

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Taustaa	7
1.2. Tutkimuskysymys, -asetelma ja rajaukset	8
1.3. Tutkimusstrategia	10
<b>2. KIRJALLISUUS JA AIKAISEMPI TUTKIMUS</b>	<b>12</b>
2.1. Porterin malli	12
2.1.1. Toimialan rakenne	12
2.1.2. Perusstrategiat	14
2.1.3. Arvoketju	15
2.1.4. Puolustusstrategia	15
2.2. Strategian analysointi, valinta ja toteuttaminen	19
2.3. Kritiikkiä	26
2.4. Aikaisempi toimiala-analyysi	27
<b>3. METODI</b>	<b>32</b>
<b>4. TOIMIALAN RAKENTEELLINEN ANALYYSI JA LÄÄKETUKKUKAUPPA-ALA SUOMESSA</b>	<b>36</b>
4.1. Toimialan rakenteellinen analyysi	36
4.1.1. Uusien tulokkaiden uhka	37
4.1.2. Toimialan sisäinen kilpailu	40
4.1.3. Korvaavien tuotteiden uhka	45
4.1.4. Asiakkaiden neuvotteluvoima	46
4.1.5. Toimittajien neuvotteluvoima	50
4.1.6. Strategiat ja rakenteellinen analyysi	51
4.1.7. Toimialan määritelmä	52
4.2. Lääketukkukauppa-ala Suomessa	52



4.3. Responssistrategia	60
<b>5. KILPAILUN PERUSSTRATEGIAT</b>	<b>62</b>
5.1. Kustannusjohtajuus	62
5.2. Differointi	63
5.3. Keskittyminen	64
<b>6. KILPAILIJA-ANALYYSI</b>	<b>66</b>
6.1. Tulevat päämäärät	67
6.2. Olettamukset	70
6.3. Nykyinen strategia	71
6.4. Valmiudet	72
6.5. Osa-alueiden yhdistäminen	72
<b>7. TOIMIALAN SISÄINEN RAKENNEANALYYSI</b>	<b>74</b>
7.1. Kilpailustrategian ulottuvuudet	74
7.2. Johtopäätöksiä strategian määrittämiseksi	76
<b>8. JOHTOPÄÄTÖKSET, YHTEENVETO JA ALAN KEHITYS VUOTEEN 2008 ASTI</b>	<b>78</b>
<b>KUVIOLUETTELO</b>	
<b>Kuvio 1.</b> Ihmisille tarkoitettujen lääkkeiden jakelutie.	11
<b>Kuvio 2.</b> Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät.	37
<b>Kuvio 3.</b> Kilpailun perusstrategiat.	62
<b>Kuvio 4.</b> Kilpailija-analyysin osa-alueet.	66
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	
<b>Taulukko 1.</b> Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät.	58
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>85</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1: Haastattelukysymykset	90

---



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Jaakko Koskivirta	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Lääketukkukauppatoimialan yritysten vastaus kilpailuympäristön muutokseen	
<b>Ohjaaja:</b>	Henrik Gahmberg	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Aloitusvuosi:</b>	1995	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2008	<b>Sivumäärä:</b> 91

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkielman päätavoitteena oli tutkia, ovatko tutkittujen yritysten strategiat perusstrategioiden kaltaisia, ja millä strategialla ne vastaavat kilpailuympäristön radikaaliin muutokseen. Tässä tapaustutkimuksessa kohteena oli lääketukkukauppatoimialan yritysten lääketukkukauppatoiminta Suomessa. Lähdeaineistona käytettiin kirjoja, artikkeleita ja elektronisia julkaisuja. Empiirinen osa koostui suoritetuista haastatteluista, havainnoinnista ja kirjallisesta materiaalista. Teoriaosassa käsiteltiin viiden kilpailuvoiman mallia, kilpailuedun lähdettä, arvoketjuanalyysia ja strategisia ulottuvuuksia, jotka määriteltiin käsitteinä ja analyysimenetelmiä vertailtiin. Empiriaosassa tarkastelun kohteena olivat kolme lääketukkukauppaa ja niiden asiakas. Todettiin kustannusjohtajuuspainotteisuus ja päämiesten suuri neuvotteluvoima ja alhaiset vaihtokustannukset.

---

**AVAINSANAT:** toimiala, analyysi, lääketukkukauppa



## 1. JOHDANTO

Toimialat keskittyvät ja hajaantuvat. Yksittäisellä toimialalla saattaa olla vuosikausia koko Suomessa vain kaksi kilpailijaa jakamassa markkinoita. Tilanne voi johtua monista eri syistä, jotka ovat estäneet alalle tulon. Kaikille toimialoille pääsy ei ole vapaata, vaan säätely osaltaan vaikuttaa yritysten tuloon toimialoille. Yhtäkkiä voi kuitenkin tapahtua muutos, jossa pitkään markkinoilla olleet yritykset saavat kilpailijan. Toimialan vanhat yritykset joutuvat vastaamaan kilpailuun eri tavalla kuin ennen. Esimerkiksi päivittäistavarakauppa on Suomessa erittäin keskittynyttä, vaikka alalle on vapaa pääsy kilpailijoilla.

### 1.1. Taustaa

Lääketukkukaupassa tilanne oli tällainen, eli kahden yrityksen yli kymmenen vuotta jakamat markkinat saivat uuden kilpailijan. Toimiala tuli esille tiedotusvälineissä, koska se oli muutosvaiheessa pitkän kahden toimijan kauden jälkeen. Erityispiirteinä alalla ovat luvanvaraisuus ja yksinmyyntisopimukset. Lisäksi talouden nousu- ja laskusuhdanteet eivät vaikuta samalla tavalla kuin kaupan alalla muuten, vaan lääkkeitä tarvitaan lamakausienkin aikana. Hinnatkaan eivät muodostu vapaasti, vaan niihin puututaan myös valtiovallan toimenpitein. Yhteiskunta lisäksi maksaa osan lääkkeistä.

Lääketukkukaupasta ei ole ilmestynyt pro gradu -tutkielmia liiketaloustieteessä, joten siinä oli toimiala, jonka käsittely tutkielman aiheena on perusteltu. Oleellista oli yritysten vastaus kilpailuympäristön muuttumiseen. Yhdysvalloissa oli tehty vuonna 1995 toimiala-analyysi lääketukkukaupasta. Obtaining Industry Control: The case of the pharmaceutical distribution industry –artikkelin olivat tehneet Oswald & Boulton. Oswaldin artikkelissa lääketukkukauppaa käsiteltiin Michael Porterin teorian pohjalta. Yhdysvalloissa lääkkeillä oli kuitenkin paljon enemmän jakelukanavia kuin Suomessa. Kaksi

muuta Yhdysvalloissa tehtyä artikkelia eivät olleet saatavissa. Suomessa oli ilmestynyt farmasian alalta väitöskirja A case study on the distributor's ability to ensure accuracy and pharmaceutical safety in the order fulfilment process, jonka oli tehnyt Kanerva vuonna 1998. Edellä mainitusta väitöskirjasta sai yleistä tietoa toimialasta ja toimitusprosessista.

Lääketukku ei voi toimia yksinään, vaan se on osa lääkkeen jakelutietä, jota havainnollistaa kuvio 1. Lääkkeiden maahantuojilta (markkinointiyritys, tukkuliike tai valmistaja) tuote tulee tukkukauppaan, josta se toimitetaan apteekkiin ja sieltä edelleen käyttäjälle. Toisessa vaihtoehdossa tuote toimitetaan tukkukaupasta sairaala-apteekkiin tai terveyskeskuksen lääkekeskukseen ja sitä kautta hoidettavien potilaiden käyttöön. Jotkin yleensä suurivolyymiset lääkkeet voivat mennä suoraan esim. sairaala-apteekkiin valmistajalta. Kostiainen, Saarinen & Suominen (2003: 92.)

## 1.2. Tutkimuskysymys, tutkimusasetelma, rajaukset ja tavoitteet

**Tutkimuskysymys on lääketukkukauppatoimialan yritysten vastaus kilpailuympäristön muutokseen.** Kilpailuympäristö on tässä tutkimuksessa lääketukkukauppatoimiala Suomessa. Tutkimuksen kohdetoimialan Suomessa toimivat yritykset toimivat muuallakin, mutta olennaista tässä yhteydessä on alan kilpailu Suomessa. Tietysti on otettava huomioon myös kansainväliset operaatiot, jos niillä on merkitystä tässä tutkittavaan kilpailuympäristöön (esim. ulkomaisen yrityksen aloittama toiminta Suomessa) tai samankaltainen asetelma jossakin muussa maassa. Tämän tutkimuksen kohteena olevilla yrityksillä on muutakin toimintaa kuin lääketukkukauppa, mutta lääketukkukauppa on niiden olennaisinta toimintaa, jossa kilpailuympäristö on muuttunut, joten tässä keskitytään siihen. Asetelma on siis seuraava: markkinoilla on kaksi yritystä vuosikausia, kunnes kolmas tulee vieden markkinaosuutta muilta, asiakkaat fuusioituvat yhä suuremmiksi, asiakkaat kilpailuttavat jakelupalveluita jatkuvasti, lääkkeiden myynti kasvaa (esim. vuonna 2000 noin 10 %), mutta tukkuportaan marginaali alenee koko ajan. Lisäksi yksinmyyntioikeus saattaa muuttua.

Tavoitteena on saada riittävästi tietoa toimialan yritysten strategioista ja analysoida niitä hyväksi käyttäen mm. Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallia ja myös muuta teoriaa, joka mahdollisesti täydentää tätä analyysia. Perustelut Porterin mallin käytölle ovat tässä luvussa. **Porterin viiden kilpailuvoiman malli** on tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Yritysten kilpailuedun lähteiden tutkimisessa arvoketjuanalyysi on sopiva, muttei siihen ole edellytyksiä, koska informaatiota ei saa tarpeeksi. Pitää myös saada selville mikä todellisuudessa on näiden yritysten asiakas: lääketehdas joka luultavasti ostaa jakelupalvelut halvimmalta tarjoajalta vai apteekit ja sairaalat yms., todennäköisesti lääketukun rooli vaihtelee eri tuotteiden mukaan: osan se ehkä vain myy ja jakelee, mutta joitakin se mahdollisesti markkinoi myös muilla tavoilla. Tämä näkökulma vaikuttaa olennaisesti kilpailuedun lähteiden tarkasteluun ja siihen millä kilpailuetu saavutetaan otettaessa huomioon, että jakelupalveluiden tarjoamisessa se eroaa oletettavasti siitä, mikä se on tuotteiden myynnissä. Tarkoitus on selvittää onko niiden toiminta jonkin perusstrategian mukaista. Lääketukkukauppa-alasta on ollut vuonna 2001 tiedotusvälineissä erityisen paljon informaatiota, joten ei tarvitse turvautua pelkästään yritysten omiin julkaisuihin. Strategiavalinnoista saadaan tietoa suoraan yrityksistä. Lisäksi on materiaalia lehdistä, internetistä ja yritysten omista julkaisuista. Lopullinen tavoite on tietoa siitä, ovatko strategiat todellisuudessa perusstrategioiden kaltaisia ja millä strategialla vastataan kilpailuympäristön muutoksiin. Lisäksi muodostetaan kokonaiskuva kilpailutilanteesta ja tehdään johtopäätöksiä tulevaisuudennäkymistä. Kilpailuympäristön muutos oli tulossa viranomaisten taholta: ratkaisu jakelukanavista vaikuttaa todella huomattavasti tämän tutkimuksen tulokseen, mutta Kilpailuvirasto ei puuttunut jakelukanavamalliin (Kilpailuvirasto 2000: 1–11).

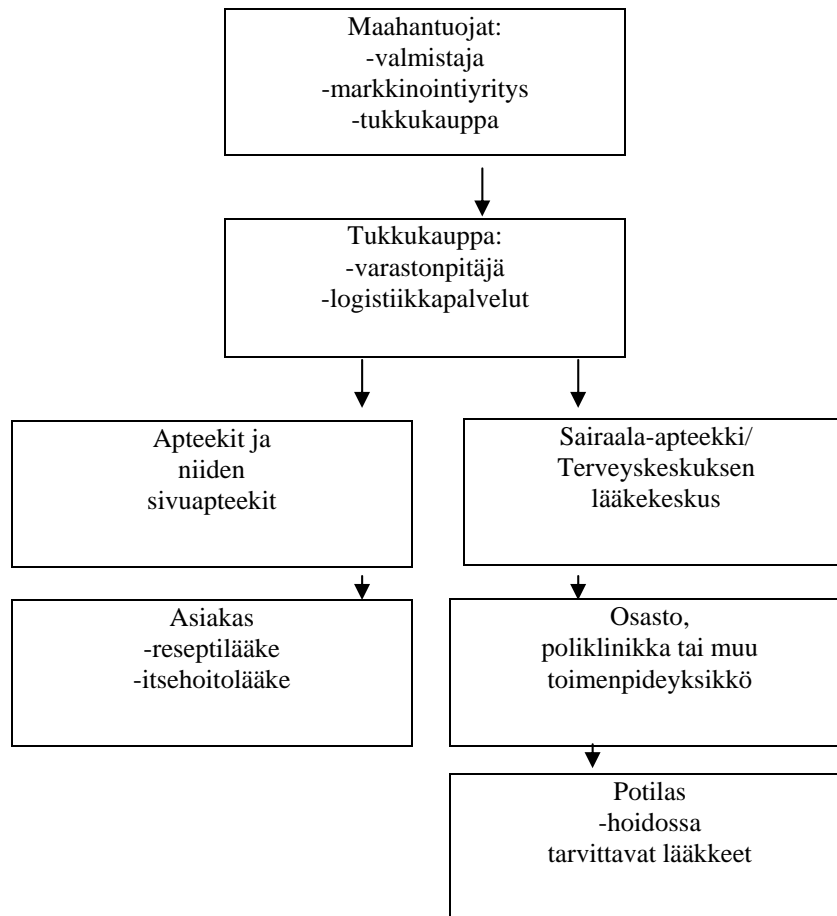
Porter käsittelee teoksessaan Kilpailuetu laajalti myös alalle tuloa ja jo olemassa olevien kilpailijoiden uudelleen asemoitumista. Tässä tutkimuksessa oleellisena osana oli myös yritysten vastaus kilpailuympäristön muutokseen, joten Porterin teoriat antavat kilpailuympäristön analysoinnin ja perusstrategioiden lisäksi myös pohjaa mahdollisten puolustusstrategioiden analysointiin.

### 1.3. Tutkimusstrategia

Tässä on kysymys **kvalitatiivisesta ja kuvailevasta tapaustutkimuksesta**. On selvitettävä mitkä tapahtumat ovat vaikuttaneet toimialan nykytilan muodostumiseen. Se on välttämätöntä, että muodostuisi riittävä taustatieto lääketukkukaupasta. Muuten on vaikea arvioida strategista responsia, jos tietämys tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimialasta ei riitä.

Yhtä tärkeää on myös saada riittävä teoreettinen pohja, että voi keskittyä toimialalla tapahtuvan kilpailun analysoimiseen. Tässä on tarkoitus käyttää Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, joka on kehys, jossa toimialan yritykset kilpailevat. Tarkempi yksittäisten yritysten analysointi suoritetaan strategisten ulottuvuuksien avulla. Ei ole kuitenkaan syytä suoraan tehdä analyysia vain Porterin esittämien asioiden avulla. Vastavia analyyseja ovat esittäneet muutkin, mutta etsimällä näistä yhteisiä tekijöitä saadaan riittävät perusteet analyysille. Porterin teoriaa on käytetty perusteena muissakin teoksissa ja tutkimuksissa hyvin paljon, joten on syytä olettaa, että se on melko käyttökelpoista tutkimuksessa. Ennen lääketukkukauppa-alan tutkimista on syytä selvittää mahdolliset muista toimialoista tehdyt samantyyppiset tutkimukset, niistä voi löytyä viitteitä käyttökelpoiseen kirjallisuuteen. Tässä vaiheessa aikaisemman tutkimuksen osuutta ei ole siis vielä varsinaisesti käsitelty. Tähän yhteyteen tulee myös tiedot alan yritysten taloudellisesta tilanteesta ja tilastoja ko. toimialasta yleensä.

Tutkimuskysymys on yritysten responsi kilpailuympäristön muutokseen, joten pelkkä toimialan analysointi ja yritysten strategisten ulottuvuuksien tarkastelu eivät ole riittäviä, mutta ne luovat pohjaa responsin eli siis kohdeyrityksen toimenpiteiden ymmärtämiselle strategisen johtamisen kannalta. Porter esittää teoksissaan Kilpailuetu ja Strategia kilpailutilanteessa myös näitä toimenpiteitä. Niiden toteuttamiseen vaikuttaa toimialan kehitysvaihe, kilpailuedun lähde ja strategian tyyppi. Porterin esittämä teoria käsitellään luvussa kaksi.



**Kuvio 1.** Ihmisille tarkoitettujen lääkkeiden jakelutie (Kostiainen, Saarinen & Suominen 2008: 92).

## 2. KIRJALLISUUS JA AIKAISEMPI TUTKIMUS

Strategiakirjallisuudessa käytetään laajalti Michael Porterin teorioita. Tässä luvussa käsitellään lisäksi muiden esittämiä teorioita.

### 2.1. Porterin malli ja muut lähteet

Porter on teoksissaan *Strategia kilpailutilanteessa* ja *Kilpailuetu* esittänyt miten toimialojen kannattavuutta voidaan analysoida viiden kilpailuvoiman avulla, mikä on kilpailuedun lähde ja miten yritys voi perusstrategioiden avulla saavuttaa kilpailuedun. Porter on esittänyt myös ulottuvuuksia, joilla yksittäisiä yrityksiä samalla toimialalla voidaan analysoida. *Kilpailuetu* voidaan määrittää ja sitä voidaan parantaa arvoketjun avulla. Porterin perusstrategioita käytetään laajalti strategiakirjallisuudessa.

Tarkasteltava ei kaikin osin ole vapaasti kilpailtu ala. Alalle tulo on luvanvaraista ja ala on viranomaisten taholta valvottua. Tuotteiden hinta vähittäiskaupassa ei määräydy vapaasti ja itse vähittäismyyntiporras eli apteekit ovat yritysmuotona poikkeavia. On siis tekijöitä, jotka haittaavat esim. viiden kilpailuvoiman -mallin käyttöä. Lääketukkukauppa-alaa on kuitenkin käsitelty (Oswald 1995: 138–160) muuallakin Porterin perusstrategioiden avulla. Yhdysvalloissa määräykset ovat tietenkin erilaisia ja lääkkeillä on vaihteoisia jakeluteitä, kuten postimyynti, mutta siitä huolimatta ala vahvistanut asemaansa siellä. Tilanteesta ulkomailla saakin tietoa siihen, että mitä mahdollisesti tapahtuisi lääkkeiden myyntiä koskevien määräyksiä muuttuessa Suomessa. Lääkkeiden jakelukanavista on myös muita ulkomaisia artikkeleja. Oswaldin artikkelin lähteistä käy ilmi myös, että Yhdysvalloissa on vuonna 1995 tehty strategia-analyysi. Siitä olisi saatanut löytyä tähän tutkimukseen sopivia lähteitä, mikäli ko. analyysi olisi ollut saatavilla.

#### 2.1.1. Toimialan rakenne

Kilpailustrategian valintaan vaikuttavat toimialan pitkän aikavälin kannattavuus ja tekijät, jotka määräävät yrityksen suhteellisen kilpailuaseman toimialalla. Porterin (1985)

mukaan toimialan kannattavuutta voi analysoida viiden kilpailutekijän avulla. Nämä kilpailutekijät ovat: uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. Tämän analyysin avulla yritys voi valita itselleen parhaan mahdollisen strategian tai muuttaa ympäristöä itselleen paremmin sopivaksi niiltä osin kuin se on mahdollista. Virheellisellä strategiavalinnalla toimiala voi muuttua hyvinkin epäsuotuisaksi. (Porter 1985: 13–21)

Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on toimialan jatkuvuuden ehto, mutta ei riittävä ehto. Jos asiakkaat eivät halua maksaa tuotteesta tai palvelusta tuotantokustannuksia ylittävää hintaa, ei ala pysy hengissä. Oleellista on jääkö yrityksen asiakkaalle tarjoama arvo yritykselle vai viekö kireä kilpailu sen muualle. Toimialan rakenne määrää sen kuka saa kuinkakin suuren osuuden tuotteen asiakkaalle tuottamasta arvosta. Jos tuote itsessään antaa asiakkaalle kovin vähän arvoa, on yrityksillä toimialan rakenteesta riippumatta vain vähän saatavaa. Uusien tulokkaiden uhka tarkoittaa sitä todennäköisyyttä millä alalle on tulossa yrityksiä, jotka alemmilla hinnoilla siirtävät arvon asiakkaille tai sitten arvo häviää kilpailun kustannusten kohoamiseen. Asiakkaiden neuvotteluvoima määrää sen kuinka suuri osuus arvosta jää yritykselle ja kuinka suuri osa asiakkaalle. Korvaavien tuotteiden uhka määrää sen, voiko jokin toinen tuote täyttää samat tarpeet ja asettaa ko. tuotteen hinnalle ylärajan. Hankkijoiden neuvotteluvoima määrää sen, missä määrin ne saavat arvon itselleen. Kilpailun voimakkuus vaikuttaa samalla tavalla kuin uusien tulokkaiden uhka. (Porter 1985: 21–22)

Toimialan rakenne vaikuttaa pitkällä aikavälillä kysynnän ja tarjonnan väliseen tasapainoon ja sitä kautta kannattavuuteen. Alalle tulon esteiden korkeus vaikuttaa siihen, tuleeko alalle uusia yrityksiä kilpailemaan hinnoilla. Kilpailun voimakkuus vaikuttaa siihen, että onko järkevää laajentaa vai pitää kannattavuutta yllä. Myös tarjonnan väheneminen riippuu toimialan rakenteesta: jos alalta lähdön esteet ovat korkeita, ei ylikapasiteetti poistu nopeasti. Epätasapainon vaikutus kannattavuuteen riippuu myös toimialan rakenteesta. Jollakin alalla saattaa pienikin ylikapasiteetti romahduttaa kannattavuuden,

mutta rakenteeltaan suotuisalla alalla kannattavuus voi säilyä paremmin. (Porter 1985: 23-25)

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin ei voi tietenkään olettaa olevan ehdottoman oikea malli toimialan houkuttelevuuden analysoimiseen, mutta samankaltaisia tekijöitä on käytetty myös muualla. Esim Hooley ja Saunders (1993) esittävät mallin, jossa käsitellään yrityksen asemoitumista markkinoille. Toimialan houkuttelevuutta arvioidaan neljän päätekijän avulla, joita ovat: markkinatekijät, taloudelliset ja teknologiset tekijät, kilpailutekijät ja ympäristötekijät. Näihin tekijöihin sisältyy samantyyppisiä ulottuvuuksia kuin Porterillakin.

Porter (1987: 160–161) toteaa, että alan rakenneanalyysiä voidaan käyttää perusteellisemmin kuin koko alan tasolla. Monilla toimialoilla on yrityksiä, jotka toimivat monessa suhteessa hyvin erilaisilla strategioilla. Viisi kilpailuvoimaa on siis vain kehys, jossa kaikki yritykset kilpailevat. Toimialan sisällä yritysten strategioita voidaan arvioida strategisten ulottuvuuksien avulla, joita on 13. **Erikoistuminen:** missä määrin yritys keskittyy tiettyyn valikoimaan, segmenttiin tai markkina-alueeseen. **Tavaramerkin tunnettavuus:** panostaako yritys tunnettavuuteen vai esim. Hintaan. **Työntö/veto:** missä määrin yritys kehittää tavaramerkin tunnettavuutta lopullisten kuluttajien keskuudessa / jakelukanavien tukemista tuotteen myynnissä. **Jakeluteiden valinta.** **Tekninen johtoasema:** pyrkiikö yritys johtoasemaan vai jäljitteleekö se muita. **Vertikaalinen integraatio:** onko esim. Jakeluverkosto yrityksen oma. **Kustannusasema:** pyrkiikö yritys alhaisiin kustannuksiin investoimalla tuotantolaitteisiin. **Palvelu ja huolto.** **Tuotteen laatu.** **Hintapolitiikka:** yrityksen suhteellinen hinnoitteluasema kilpailijoihin verrattuna. **Toimintavalmius:** missä määrin yrityksellä on taloudellista ja toiminnallista valmiutta. **Suhde emoyhtiöön:** yksikölle asetetut vaatimukset emoyhtiöltä. **Suhteet kotimaan ja sijaintimaan hallitukseen.**

### 2.1.2. Perusstrategiat

Pitkän aikavälin menestymisen perustana on pysyvä kilpailuetu, jonka voi saavuttaa alhaisilla kustannuksilla tai differoinnilla. Kun yritys hallitsee viisi kilpailutekijää paremmin kuin kilpailijat, voi se olla kustannusjohtaja tai differoida. Alhaiset kustannukset ja differointi yhdistettynä yrityksen toimintakenttään saadaan kolme perusstrategiaa, jotka ovat **kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen**. Kustannusjohtajuutta ja differointia käytetään laajalla kohdealueella, kun taas keskittymisstrategiaa käytetään kapeassa segmentissä. Perusstrategioiden taustalla on siis kilpailuetu. Jos yritys ei noudata mitään perusstrategiaa, vaan jää puoliväliin, niin sillä ei ole kilpailuetua eikä se yleensä menesty pitkään. Erityyppisten kilpailuetujen saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet ovat jopa vastakkaisia, joten puoliväliin jäämisellä ei yleensä saavuteta mitään. (Porter 1985: 24–42)

### 2.1.3. Arvoketju

Arvoketju on väline, jolla yrityksen kilpailuetu voidaan määrittää ja löytää keinoja kilpailuedun parantamiseksi. Arvoketjun avulla yrityksen toiminta jaetaan niihin erillisiin toimintoihin, joita yritys suorittaa suunnitellessaan, tuottaessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotettaan. Kapealla toimintakentällä yritys voi saavuttaa kilpailuedun sopeuttamalla arvoketjunsä kilpailukentän mukaan. Laajalla kentällä voidaan hyödyntää eri alueita palvelevien arvoketjujen yhteiskäyttöä. (Porter 1985: 43–47.)

### 2.1.4. Puolustusstrategia

Porter (1985: 569–604) käsittelee puolustusstrategiaa teoksessaan *Kilpailuetu*. Uudet tulokkaat ja vakiintuneet kilpailijat tekevät hyökkäyksiä. Vakiintuneilla tämä tarkoittaa asemoitumista uudelleen. Porter käyttää kummastakin kilpailijatyypistä termiä haastaja. Tässä käsitellään puolustusstrategiasta se osa, joka on relevantti uuden kilpailijan tullessa markkinoille. Suhteellisesti kustannusasemaansa parantanutta ja tuotettaan tai palveluaan differoinnutta yritystä kohtaan hyökkäys on vaikea. Paras puolustus hyökkäystä vastaan on hyökkäysstrategia. Puolustusstrategia on kuitenkin myös merkittävä. Valitsemalla kilpailutavan, voi haastajien hyökkäyksen tehdä vaikeaksi.

Puolustusstrategian tarkoitus on alentaa hyökkäyksen todennäköisyyttä, suunnata hyökkäystä vähemmän uhkaaviin kohteisiin tai vähentää hyökkäyksien voimaa. Puolustusstrategia tekee yrityksen kilpailuedusta pysyvämmän. Investointi on edellytys lähes kaikille tehokkaille puolustusstrategioille. Parhaissa kilpailustrategioissa on sekä hyökkäyksen että puolustuksen komponentteja. Puolustusstrategian perusta on vaikuttaminen kilpailijoihin niin, että hyökkäys on vähemmän toivottava. Edellä mainittu tapahtuu kilpailijan hyökkäyskannustimia vähentämällä. Sopivat puolustustoimet vaihtelevat prosessin edetessä. Tässä käsitellään puolustusstrategioiden kehittymistä ja puolustus-taktiikoita. Eri aloilla on eri taktiikat. Näistä kohdista yritys voi muodostaa yleisenpuolustusstrategian. Joissakin olosuhteissa on harkittava toimialasta luopumista mieluummin kuin investoida puolustamiseen.

Puolustusstrategia perustuu yrityksen ymmärrykseen siitä, kuinka sen haastaja suhtautuu ja kuinka se harkitsee asemansa parantamista. Puolustusstrategia laaditaan koko hyökkäystä silmällä pitäen. Alalle tuloprosessi tai uudelleen asemoituminen on nelivaiheinen, siihen kuuluvat esivaihe, tulovaihe, jaksotusvaihe ja jälkivaihe. Vaiheet ovat tärkeitä, koska haastajan sitoutuminen strategiaansa usein vaihtelee prosessin eri vaiheissa lisääntyen loppua kohden. Alalta lähdön esteet ja esteet supistaa toimintaa yleensä myös kasvavat prosessin edetessä. Korkeat alalta lähdön esteet tekevät haastajan karkottamisen vaikeaksi. Oleellista on muodostaa käsitys esteistä ja niissä tapahtuvista muutoksista. Puolustus vaikeutuu sitoutumisen ja alalta lähdön esteiden kasvaessa, joten puolustuksen ajoitus on erittäin tärkeää. Puolustustoimenpiteet juuri ennen haastajan päätöstä toimista, jotka korottavat alalta lähdön esteitä tai toiminnan supistamisen esteitä voivat häiritä haastajan päätöksentekoa. Puolustautuja voi muokata haastajan tietoja ja oletuksia. Haastajan sitoutuminen ei saisi kasvaa. Epävarmuus haastajan aikeista vähenee prosessin edetessä. Ennakointi lisää puolustuksen tehoa.

Puolustusstrategian pyrkimys on vaikuttaa haastajaan niin, että se tekee sellaisen johtopäätöksen alalle tulosta tai uudelleen asemoinnista, ettei toimenpide kannata, vaan haastaja valitsee vähemmän uhkaavan strategian. Puolustusstrategia käsittää kolmentyyppi-

siä puolustustaktiikoita, jotka ovat rakenteellisten esteiden kasvattaminen, kosto-odotusten lisääminen ja hyökkäyskannustinten vähentäminen. Mitä tahansa puolustustaktiikan tyyppiä voidaan käyttää hyökkäyksen eri vaiheissa.

Rakenteellisten esteiden kasvattamiseen kuuluvia taktiikoita ovat: tuote- tai asemointiaukkojen täyttäminen, jakelukanaviin pääsyn tukkiminen, asiakkaan vaihtokustannusten nostaminen, tuotteen kokeilusta koituvien kustannusten nostaminen, suurtuotannon etujen kasvattaminen puolustusmielessä, pääoman tarpeen lisääminen puolustussyistä, vaihtoehtoisten tekniikoiden käyttöönoton estäminen, investointi yksinomaisuutena olevan tietotaidon suojaamiseen, hankkijoiden kytkeminen yritykseen, kilpailijoiden panostuskustannusten lisääminen, yhteiskäyttö puolustussyistä, valtiovallan esteitä kasvattavan politiikan rohkaiseminen ja yhteenliittymien muodostaminen.

Kosto-odotusten lisäämiseen liittyvät taktiikat ovat: vakaasta puolustusaikeesta viestiminen, esteistä viestiminen niiden alkuvaiheessa, tukiasemien muodostaminen, samanaisten etujen tarjoaminen kuin muutkin, alalta lähdön tai osuuden menettämisen haittojen lisääminen, koston tarvittavien resurssien kartuttaminen, hyvien kilpailijoiden rohkaiseminen, esimerkkien antaminen ja puolustuksellisten yhteenliittymien muodostaminen. Hyökkäys voidaan rajoittaa vastaiskulla. Lisätaktiikoita tässä ryhmässä hyökkäyksen jo alettua ovat: hajaannuksen aiheuttaminen koemarkkinoilla tai markkinoille tuonnissa, laudalta lyönti ja oikeusriita.

Kolmas puolustustaktiikantyyppi alentaa hyökkäyshalukkuutta. Hyökkäyskannustimen tai -halun vähentämiseen kuuluvat taktiikat ovat: voittotavoitteiden alentaminen ja kilpailijoiden oletusten ohjaileminen. Kilpailijoiden oletuksiin vaikuttaminen on tärkeä osa puolustusstrategiaa.

Erityyppiset puolustustaktiikat sopivat eri tilanteisiin. Yrityksen itse pitää päättää mihin taktiikoihin sen toimialalla kannattaa ryhtyä. Puolustustaktiikan arviointikriteereitä ovat: asiakkaalle koituva arvo, epäsymmetria kustannuksissa, vaikutuksen pysyvyys,

viesti selkeys, uskottavuus, vaikutus kilpailijoiden päämääriin, muut rakenteelliset vaikutukset ja toisten alalla olevien yritysten myötäilevät toimenpiteet.

Kilpailuedun pysyvyys voi parantua, kun käytetään yhdessä kilpailuedun lisäämiseen hyökkäysstrategiaa ja pysyvyyteen puolustusstrategiaa. Puolustusstrategian ihannetyyppi, **estäminen**, aiheuttaa haastajan luopumisen kokonaan toimenpiteeseen ryhtymisestä tai lieventämään toimenpidettä vähemmänuhkaavaksi. Toinen puolustusstrategia on **reaktio**. Reaktiossa yritys vastaa haasteisiin niiden sattuessa. Reaktion tarkoitus on alentaa haastajan tavoitteita tai saada se peruuttamaan toimenpide kokonaan.

Estäminen on kuusivaiheinen strategia, johon kuuluvat: nykyisten esteiden perinpohjainen ymmärtäminen, todennäköisten haastajien ennakointi, todennäköisten hyökkäyskeinojen ennakointi, puolustustaktiikoiden valinta todennäköisten hyökkäyskeinojen käytön estämiseksi, tiukan puolustajan imagon ylläpitäminen ja realististen voitto-odotusten asettaminen.

Estämisen epäonnistuttua on päätettävä kuinka reagoida, kun haastaja on jo ryhtynyt hyökkäykseen. Reaktio tulee kyseeseen tässä tapauksessa. Tehokas reaktio perustuu sille, että muutetaan haastajan oletuksia. Hyökkäykseen vastaamisen periaatteita tällaisessa tapauksessa ovat: reaktion tapahtuminen mahdollisimman varhain, investoiminen todellisten toimenpiteiden varhaiseen havaitsemiseen, reaktion perustuminen hyökkäyksen syihin, haastajien saaminen muuttamaan suuntaa, vakava suhtautuminen haastajiin ja reagoinnin pitäminen aseman saavuttamisen keinona.

Kilpailijan alentaessa hintaa, on siihen reagoitava. Hinnanalennukseen on vaikea vastata kannattavuuden takia. Tässä tapauksessa pitää ottaa huomioon syyt kilpailijan hinnanalennukseen, taisteluhaluus, reaktion rajoittaminen, vastahyökkäys, hinnan alentaminen muilla keinoilla ja erikoistuotteiden käyttäminen.

Puolustusinvestoinnin pitäisi olla optimaalisen suuruinen eikä niitä pitäisi maksimoida. Investointi ei kaikilla aloilla sovi puolustukseen. Silloin on paras puolustusstrategia

alasta luopuminen. Seuraavat seikat puoltavat alasta luopumista: esteiden mataluus, ei mahdollisuuksia esteiden pystyttämiseen, ylivertaiset resurssit kilpailijoilla ja kilpailijoiden alhaiset pääomantuottovaatimukset.

Puolustautumisen suurin yksittäinen ansa on siinä, että ei investoida, vaan pidetään silmällä lyhytaikaista kannattavuutta. Yrityksen päätöksenteossa suositaan usein lyhytaikaista kannattavuutta. Puolustusstrategia vähentäisi riskejä. Menestyksellinen puolustus merkitsee, ettei mitään tapahdu. Toiseksi suurin ansa on, että ollaan tyytyväisiä nykyasemaan, vaikka puolustustoimet olisivat halpoja ja yksinkertaisia. Korkeat katteet houkuttelevat kilpailijoita, mutta eivät ole pysyviä.

(Porter 1985: 569–604.)

## 2.2. Strategian analysointi, valinta ja toteuttaminen

Kirjassa **Exploring Corporate Strategy** (Johnson & Scholes 1988) käsitellään strategian **analysointia, valintaa ja toteuttamista**. Strategian analysointi on jaettu ympäristöanalyysiin, resurssianalyysiin ja odotusten, tavoitteiden ja vallan analyysiin. Ympäristöanalyysissä on ympäristön vaikutusten analyysi, olosuhteiden analyysi, rakenteellinen analyysi Porterin viiden kilpailuvoiman avulla, yrityksen asemoinnin analyysi ja SWOT-analyysi. Resurssianalyysiin kuuluu arvoketjuanalyysi, vertaileva analyysi ja resurssien tasapainoanalyysi. Odotusten, tavoitteiden ja vallan analyysiin kuuluu ihmisten ja ryhmien vaikutuksen, sidosryhmien ja vallan lähteiden analyysi. Strategian valinnassa on mainittu Porterin perusstrategiat, ja ne ovat perusta, joka vaikuttaa suunnan ja metodien valintaan. Strategian sopivuus, riski ja kannattavuus arvioidaan myös. Strategian toteuttamiseen kuuluu resurssien suunnittelu ja jako, organisaation rakenteen vaikutus ja muutosprosessi sekä eri järjestelmät. (Jonson 1988: 3–23.)

Ympäristön analysoinnissa voidaan kohdata vaikeita ongelmia. Lähestymistapa, jossa vain tehdään luettelo mahdollisuuksista ja uhkista, ei ole riittävä. Pitkän luettelon voi

tehdä lähes mistä tahansa organisaatiosta. Tällöin ei saada kuvaa yritykselle todella merkittävistä vaikutuksista. Vaarana on, että ympäristön vaikutuksiin vastataan toimilla, joille ei ole kunnollisia perusteita. Käytännössä johtajat selviävät ympäristön haasteista ajan mittaan kertyneellä viisaudellaan toimialastaan, ympäristöstä ja sen vaatimista vastauksista. Kuitenkin ympäristö voidaan analysoida analyttisemmalla lähestymistavalla, jossa on viisi eri vaihetta.

Ensinnäkin ympäristön vaikutusten arvioinnin tavoitteena on tunnistaa ne ympäristön vaikutukset, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen kehitykseen tai suorituskykyyn aiemmin, ja luoda alustava arvio siitä, mitkä vaikutukset ovat merkittäviä tulevaisuudessa. Toisena arvioidaan ympäristöolosuhteita sen epävarmuuden suhteen. Tässä vaiheessa tutkitaan kuinka staattinen ympäristö on, vai onko siinä muutoksen tunnusmerkkejä. Tämä tieto auttaa jatkossa. Staattisessa tai yksinkertaisessa ympäristössä yksityiskohtainen ja systemaattinen historiallinen analyysi saattaa olla hyvin hyödyllinen, kun taas dynaamisessa tai sellaiseksi muuttuvassa ympäristössä on järkevämpi käyttää tulevaisuuteen suuntautuvaa analyysia. Tässä tulevaisuuteen suuntautuvassa lähestymistavassa voidaan korostaa ympäristöön liittyviä asioita, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin myöhemmin. Kyseessä ovat tulevaisuudessa strategisesti merkittävät ympäristön muutokset. Kolmantena päästään suoranaisesti yksittäisten ympäristön vaikutusten tarkasteluun. Rakenteellisissa analyysissa on Michael Porterin **viiden kilpailuvoiman malli**. Kilpailuun vaikuttavista voimista on tärkeä tunnistaa johdon strategisille päätöksille oleellimmat. Neljäntenä vaiheena yrityksen asemoinnin analyysi kertoo yritykselle sen aseman suhteessa muihin samoista resursseista tai asiakkaista kilpaileviin yrityksiin. Tämä voidaan monella tavalla, mutta esim. strateginen ryhmäanalyysi, jossa käsitellään kilpailijoiden strategioiden samankaltaisuuksia ja eroja, tai markkinaosuusanalyysi, joka ilmaisee yrityksen suhteellisen vallan markkinoilla, ovat mahdollisia. Viidentenä ja viimeisenä on suhteuttaa ymmärrys ympäristöstä yritykseen itseensä. Yksi lähestymistapa on SWOT-analyysi, joka tulee sanoista: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. On selvitettävä, missä laajuudessa tunnistetut voimat ovat mahdollisuuksia tai uhkia, vai molempia. Tämä saadaan selville tarkastelemalla yrityksen strategian ja rakenteen sopivuutta ympäristössä tapahtuvaan kehitykseen.

Koko ympäristöanalyysin tavoitteena on antaa tarpeeksi selvä kuva ympäristön vaikutuksista. Tämä kuva tarjoaa ymmärryksen mahdollisuuksista, joita voi hyödyntää, ja uhkista, jotka pitää voittaa tai välttää muuten. Strategian arvioinnissa em. kuva on tärkeä. Näissä em. analyyseissa tunnistettiin erilaisia voimia ympäristössä, mutta näitä voimia on analysoitava niiden yritykseen ja sen kilpailuasemaan koskettavien voimien suhteen. Tavoitteena on saada selville merkittävimmät yritykseen kohdistuvat vaikutukset, yrityksen kilpailuasema ja erityiset tulevaisuuden strategian kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet ja uhat. (Johnson et al. 1988: 53–80.)

Resurssien analysoinnissa on kyse ymmärryksen saavuttamisesta koskien yrityksen strategista pystyvyyttä. Yksityisellä sektorilla strateginen kyky yhdistetään yrityksen kilpailuasemaan ja sen kykyyn ylläpitää kilpailuetuansa. Eri analyyseiden avulla voidaan arvioida yrityksen strateginen pystyvyys.

Ensinnäkin, arvoketjua käytetään osoittamaan resurssien ja strategisen kyvyn yhteys. Arvoketjuanalyysi auttaa sijoittamaan resurssianalyysin strategiseen kontekstiin. Arvoketjuaktiiviteetteja ovat: logistiikka sisäänpäin, toiminta, logistiikka ulospäin, markkinointi sekä myynti ja huolto. Aktiiviteettien yhteydet ja suhteet ovat usein perusta, jolla kilpailuetu saavutetaan. Resurssianalyysi perustuu suurimmaksi osaksi kvantitatiiviseen tietoon. Pelkkä lista ei riitä, vaan tietoa tarvitaan resurssien hyödyntämisestä ja kontrolloinnista. Tätä informaatiota pitää osata hyödyntää, pelkät tunnusluvut eivät riitä, jos niistä ei saada mitään strategisesti merkityksellistä irti. Toiseksi, yrityksen strateginen pystyvyys on helpompi ymmärtää, kun tutkitaan, miten resurssiperusta on ajan mittaan muuttunut, ja kuinka se on vaikuttanut yrityksen suorituskykyyn. Oppimiskäyrän avulla voidaan hahmottaa yrityksen tuotteiden suhteellista sijoittumista markkinoilla kilpailun suhteen. Kolmantena kohtana voidaan todeta, että resurssien on oltava tasapainossa, jotta yrityksen strateginen kyky ei kärsisi. Esimerkiksi liian monet uutuustuotteet yhtä aikaa aiheuttavat kassavirtaongelman, tai hallituksen jäsenillä on kaikilla liian samankaltainen kokemus. Esimerkkeinä ovat tuoteportfolioanalyysi, taitonanalyysi ja jousta-

vuusanalyysi. Neljäntenä asiana avainasioiden tunnistaminen on tärkeää lukuisista analyyseistä.

SWOT-analyysin avulla voi tehdä tiivistelmiä aikaisemmista analyyseistä ja yhdistää avaintekijöihin ympäristöanalyysistä. Arvoketjuanalyysin hyötynä on välttää SWOT-analyysin heikkoudet. Analyysissä tärkeää on olla selvillä, miksi jotkut aktiviteetit ovat vahvuuksia tai heikkouksia, resurssien käyttökohde on tärkeä ja aktiviteettien yhteydet ovat tärkeitä. Vahvuudet ja heikkoudet käsittävä analyysi on tehokas silloin, kun se vertaa niitä kilpailijoihin. (Johnson et al. 1988: 83–112.)

Odotusten, tavoitteiden ja vallan analyysi kattaa ihmisten ja ryhmien vaikutuksen, sidosryhmien vaikutuksen ja vallan lähteiden analyysin. Ihmisillä on monimutkainen rooli strategian kehittämisessä. Organisaation ympäristössä on paljon sen sisäiseen tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä, erityisesti yhteiskunnan arvojen ja järjestäytyneiden ryhmien vaikutus pitää ymmärtää. Liiketoiminnan luonne vaikuttaa myös yksilöiden ja ryhmien odotuksiin. Organisaatiokulttuurin vaikutus ulottuu kaikkialle, joten se vaikuttaa myös merkittävästi organisaation strategioihin. Yksilöillä on normaalisti jaettu odotuksia ryhmien kanssa, nämä odotukset vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin sitoutumiseen ja heijastavat organisaation muodollista rakennetta. Ulkoisten sidosryhmien vaikutus ulottuu myös yrityksen sisäpuolelle. Yksilöiden ja ryhmien vaikutus yrityksen strategiaan perustuu siihen, että niillä on valtaa. Perinteisesti yrityksen tavoitteilla on ollut keskeinen rooli strategiaan vaikuttamisessa, mutta se ei ole Johnsonin teoksen näkökulma. Tavoitteet käyvät ilmi voimakkaimman ryhmän, eli yleensä johdon, toiveista. Tavoitteet ja strategiat muodostuvat yksilöiden ja ryhmien odotusten, yhteiskunnan arvojen, järjestäytyneiden ryhmien ja yrityksessä vallitsevan kulttuurin monimutkaisen yhteispelin tuloksena. Nämä kulttuuriset ja poliittiset asiat pitää ymmärtää ja analysoida välttämättömänä taustana strategian muutoksen menestyksekkäälle suunnittelulle. (Johnson et al. 1988: 113–141.)

Strategian valinta riippuu vahvasti olosuhteista, joissa organisaatio toimii. Yritykset eivät aina hae välttämättä kasvua, vaan esim. lama-aikana pelkkä selviytyminen voi olla

tärkein tavoite. Strategian valinnan tarve johtuu organisaation sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden muuttumisesta, siten esim. pelkkä kasvu ei välttämättä edellytä strategian valintaa. Strategisia vaihtoehtoja tarkastellessa on tärkeä erottaa kolme näkökohtaa mistä tahansa strategiasta.

Ensinnäkin, geneerinen eli yleinen strategia, jota yritys seuraa, on perusta, jolla yritys kilpailee tai pitää yllä erinomaisuuttaan. Toiseksi, vaihtoehtoiset suunnat, jonne yritys saattaa kehittyä. Kolmantena, vaihtoehtoiset menetelmät, joilla mikä tahansa kehityssuunta voidaan saavuttaa. Kuviossa 2 on esitetty Porterin kilpailun perusstrategiat, eli geneeriset strategiat. Geneerinen strategia, suunta ja metodi eivät ole riippumattomia toisistaan, mutta niiden käsittely erikseen on hyödyllistä. Geneerisen strategian määrittely on tärkeää, koska jos yrittää tehdä ”kaikkea kaikille”, niin joutuu tavallisesti ongelmiin.

Perusstrategiassa valitaan **kustannusjohtajuus, differointi tai keskittyminen**. **Kustannusjohtajuus** tarjoaa usein alalle tulon esteen, koska skaalaetu esim. tuotannossa, tuotekehityksessä tai markkinoinnissa on merkittävä. Oppimiskäyrän mukaan kokemuksen karttuessa kustannusrakenne paranee uusien teknologioiden tai markkinoiden tullessa tutuiksi yritykselle. Jos yritys aikoo pitää kustannusjohtajuuden menestyksekkäästi, on oltava selvillä, miten se tehdään arvoketjun osien kautta. Usein kustannusedun lähde on yrityksen oman ja asiakkaiden tai jakelukanavan arvoketjujen välisissä yhteyksissä. **Porter** painottaa myös näiden yhteyksien tärkeyttä yrityksen puolustaessa asemaansa kilpailijoita vastaan. Kustannusjohtajuus ei ole yritykselle ainoa tapaa pitää kilpailuetunsa tai säilyttää ylivertaisen suorituskykynsä. Differointi on toinen laajan kohdealueen perusstrategioista. Differoinnissa strategia on erilainen kuin pääkilpailijoilla, mutta arvoketjun käsite muistuttaa siitä, että vain asiakkaiden arvostaessa differoitua tuotetta tai palvelua, on sillä strategista merkitystä. Esimerkkinä differoinnista on vaikka ravintola, jonka ruoka eroaa laadultaan kilpailijoistaan. Keskittymisstrategia on kapean kohdealueen geneerinen strategia. Se voi olla kustannus- tai differointipainotteinen. Tässä strategiassa yritys tähtää vain osalle markkinoista, jossa se kilpailee kustannusjohtajuudella tai differoinnilla. Pienet yritykset käyttävät usein keskittymisstrategiaa

menestyksellä. Ne voivat käyttää niche-strategiaa, joka tarkoittaa niiden olevan niin erikoistuneita, että se tarjoaa suojan isommilta kilpailijoilta.

Perustan eli geneerisen strategian valinnan jälkeen valitaan **suunta strategian kehittämiseksi**. Vaihtoehtoisia suuntia ovat: ei tehdä mitään, luopuminen, vakauttaminen, markkinoille tunkeutuminen, tuotteen kehittäminen, uuden markkinan kehittäminen ja diversifikaatio, eli hajauttaminen. Diversifikaatio tarkoittaa, että mennään uudella tuotteella uusille markkinoille samanaikaisesti. Diversifikaatio voi liittyä yrityksen aikaisempaan toimialaan tai se voi olla menoa täysin vieraalle toimialalle. Suunnan valinnan jälkeen valitaan metodi, millä suuntaa kehitetään. Menetelmät voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat **sisäinen kehitys, hankinta ja yhteisyritys**. Päätös näiden välillä merkitsee monien tekijöiden vaihtelua, kuten kustannukset, nopeus ja riski. Tilanteessa tehtävä valinta riippuu yrityksen olosuhteista ja päättäjien asenteista. Valittu kehitysvaihtoehto pitää arvioida. Arviointikriteerejä ovat sopivuus, uskottavuus ja hyväksyttävyyys. Sopivuudella tarkoitetaan sitä, miten ehdotettu strategia sopii yrityksen strategia-analyysissä tunnistettuun tilanteeseen. Uskottavuus merkitsee sitä, miten strategia toimisi käytännössä, esim. riittäisivätkö yrityksen resurssit siihen. Hyväksyttävyydekriteerillä mitataan sitä, ovat strategian käytön seuraukset hyväksyttäviä, esim. riskialttius. **Strategian arviointitekniikat** tarkoittavat sitä, miten eri vaihtoehtoja voidaan arvioida. Vaihtoehdot tutkitaan ennen minkään strategian yksityiskohtaisempaa analyysiä. Eri vaihtoehtojen hyväksyttävyyttä ja uskottavuutta arvioidaan seuraavilla mittareilla: tuotto, minkä strategialla saataisiin menoihin verrattuna, riskialttius ja onko strategia täysin uskottava. Mikään arviointimenetelmä ei ole täydellinen, joten strategisia päätöksiä voidaan muuttaa tai perua niiden toteuttamisvaiheessa. (Johnson et al. 1988: 147–225.)

Resurssit pitää suunnitella ja jakaa. Resurssisuunnittelu edellyttää kahdentasoista tarkastelua. Ensinnäkin, kuinka resurssit pitäisi jakaa eri toimintojen, osastojen, divisioonien tai eri alojen kesken. Tässä voidaan käyttää apuna organisaation resurssien tasapainon analyysiä. Toiseksi, yksityiskohtaisempi tarkastelu siitä, kuinka resurssit sijoitetaan organisaation osan sisällä parhaiten saavuttamaan strategiat. Tässä voidaan käyttää apuna strategisen pystyvyyden yksityiskohtaista arviointia. Suunnitteluvaiheessa strate-

gian toteutus voi vielä peruuntua. Koko yrityksen tasolla resurssien jaon lähestymistapa riippuu tarvittavan muutoksen asteesta ja johdon ohjauksen asteesta. Pienet muutokset kokonaisresursseissa menevät tavallisesti niin, että resurssit jaetaan, kuten ennenkin on yrityksessä ollut tapana, esim. mainosbudjetti on 5 % myynnistä. Jako kasvun aikana on mahdollista niin, että resursseja voidaan jakaa uudelleen minkään alueen kärsimättä, mutta uusia resursseja voidaan jakaa valikoiden. Keskusjohto voi toimia ikään kuin investointipankkina, jolta divisioonat keskenään kilpaillen anovat resursseja. Heikkenevissä tai staattisissa tilanteissa resurssien jako merkitsee sitä, että jotkin alueet menettävät resursseja toisten alueiden tukemiseen. Lisäresursseja voi pyytää, mutta ne ovat sitten pois joltakin muulta alueelta. Resurssien ristiin meno tarkoittaa, että miten eri yksiköt jakavat resurssit, esim. sihteeripalvelut, tuotantokapasiteetin tai yhteiset myyntimiehet. Resurssien jaon operationaalisella tasolla pitää seurata arvoketjun eri osien vaatimuksia. Suunnittelun pitää ottaa huomioon, mitkä arvoketjun aktiviteetit ovat tärkeimpiä valittujen strategioiden toteuttamiselle. Organisaation rakenne vaikuttaa paljon strategian tehokkuuteen. Yksi tärkeimmistä resursseista organisaatiolle on sen henkilöstö, joten sen organisointi vaikuttaa strategian tehokkuuteen. Eri organisaatorakenteita ovat: yksinkertainen rakenne, toiminnallinen rakenne, monidivisioonarakenne, holdingyhtiö, matriisirakenne ja erilaiset välimuodot. Vallan keskittyminen tai hajaantuminen organisaatiossa vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Vallan keskittymisen ja hajaantumisen osalta pitää kuitenkin erottaa, koskeeko se strategista vai operatiivista valtaa. Esimerkiksi ylimmän johdon kohdatessa erityisen monimutkaisen tilanteen, jota se ei yksinään voi selvittää, saattaa strateginen hajauttaminen olla välttämätöntä ja hyödyllistä. Organisaation muotoutumiseen vaikuttavat strategia, tuotantoteknologia, organisaation tyyppi ja ympäristön voimat. Organisaation suunnittelu ei ole suoraviivaista, vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. Ihmiset ja järjestelmät ovat tärkeitä strategisessa muutoksessa, jonka menestykseen vaikuttaa se miten ihmisiä johdetaan ja kontrolloidaan. Kontrollijärjestelmien ja sääntelyn käyttö varmistavat, että tavoitteet ovat selvät, toteuttaminen on valvottu, ihmisillä on osaamista ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Kuitenkin yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutus on myös tärkeää sosiaaliselta perustalta. Strategian toteuttaminen organisaatiossa vaikuttaa sen informaatio- ja kontrollijärjestelmiin, säätelyjärjestelmiin, organisaatiokulttuuriin ja poliittisiin järjestelmiin. Strategian toteuttami-

nen käsittää sekä resurssien suunnittelun että ihmisten johtamisen organisaatiossa. (Johnson et al. 229–319.)

### 2.3. Kritiikkiä

Michael Porter julkaisi vuonna 1980 teoksen *Strategia kilpailutilanteessa* (Competitive strategy), joka menestyi viiden kilpailuvoiman mallin ansiosta. Viiden kilpailuvoiman malli asetti toimialan kilpailijoiden keskimääräisen kannattavuuden toimialan viiden kilpailuvoiman yhteyteen. Porterin malli yleisti kysyntä-tarjonta -analyysin yksittäisillä markkinoilla monessa suhteessa. Se lievensi oletuksen suurista luvuista ja homogeenisuudesta kilpailijoiden lukumäärän suhteen. Se siirsi huomion tarjoaja–ostaja -ketjusta kolmivaiheisiin ketjuihin, joissa olivat tarjoajat, kilpailijat ja ostajat. Lisäksi Porterin malli otti huomioon mahdolliset alalle tulijat, korvaavat tuotteet ja suorat kilpailijat.

Pankaj Ghemawat (2006) kritisoi Porterin mallia. Kaikille näille Porterin yleistyksille ei ollut tieteellisiä todisteita, vaan ne nojasivat yleiseen järjenkäyttöön. Noin 10 vuotta Porterin mallin julkaisun jälkeen, havaittiin vain muutamille kilpailuun vaikuttaville tekijöille empiirisiä todisteita. Porterin mallia käytetään kuitenkin, koska siinä keskitytään liiketoiminnan analysointiin eikä julkisen vallan toimenpiteisiin. Helppokäyttöisyys on myös etuna viiden kilpailuvoiman mallissa. Ehkä tärkein näkökohta, jonka Porterin malli tuo esille on se, että kilpailun kovuus on vain yksi tekijä, joka määrittelee toimialan houkuttelevuutta. Eri analyyseissä painottuvat erilaiset tekijät, joten tärkeintä on valita sopiva analyysi sen perusteella, mitä tilannetta tutkitaan eikä päinvastoin. (Ghemawat: 2006: 17–41.)

*Strategic Management and Organisational Dynamics* -teos käsittelee myös Porterin mallia. Ralph D. Stacey kirjoittaa Porterin toimiala-analyysistä ja arvoketjuanalyysistä, että siinä yrityksen tai organisaation johtajat analysoivat ympäristön ja valitsevat strategian, jonka sitten toteuttavat. He menestyvät, jos strategia on oikea, yrityksen tarkoitus on oikea ja he todella toteuttavat sen, niin he menestyvät. Tämä on tilanne tavallisessa sopeutumisessa ympäristöön. Kuitenkin, kaikki yritykset ovat osa jotakin järjestelmää.

Kaikki, mitä yksittäiselle yritykselle tapahtuu on seuraus jostakin, ei johdon jaetusta aikomuksesta, vaan koko järjestelmän, jossa yritys ja sen johto on, kehittymisestä. Yksittäinen yritys toimialalla menestyy, jos sen muodostaa suotuisat ääriiviivat seuraavista: tekijäolosuhteet (esim. koulutettu työvoima), kysyntäolosuhteet, yhteydessä olevat ja tukevat toimialat ja itse yrityksen strategia, rakenne ja kilpailun kovuus. Lisäksi sattuma ja julkisen vallan toimenpiteet vaikuttavat yritysten kehitykseen. Nämä tekijät muodostavat järjestelmän, jossa yrityksiä syntyy ja kehittyy. Yritykset saavat etua, jos niiden oma klusteri on suotuisampi kilpailevat klusterit. Järjestelmä vahvistaa itseään, koska yhden tekijän vaikutus riippuu muista. Suotuisat kysyntäolosuhteet johtavat menestykseen vain kilpailun ollessa sellaista, että yritykset siihen vastaavat. (Stacey 2003: 98–100.)

#### 2.4. Aikaisempi toimiala-analyysi

Yhdysvalloissa on tehty vuonna 1995 tutkimus lääketukkukauppa-alan yritysten käyttämistä strategioista. Tämä oli ainoa saatavilla oleva lääketukkukauppa-alan toimiala-analyysi. Tämä kappale perustuu kokonaan Oswaldin tutkimukseen. Siinä todetaan, että huolimatta siitä, että monilla aloilla tukkuporras on häviämässä, mutta huolimatta muistakin jakeluteistä lääkealalla tukkukaupat ovat vahvistaneet asemiaan: vuonna 1992 niillä oli reseptilääkemarkkinoista yli 75 % ja ennuste vuodelle 2000 oli yli 85 %. Siellä tukkuliikkeet kilpailevat siis paitsi keskenään, myös vaihtoehtoisten jakelijoiden kanssa.

Michael Porterin esittämät perusstrategiat ovat tämän tutkimuksen mukaan selvästi havaittavissa kilpailussa lääketukkujen kesken. Lääketukut ovat pystyneet tarjoamaan alhaisempia hintoja tehokkaan jakelunsa, kehittyneiden tietojärjestelmiensä ja vahvojen asiakassuhteidensa ansiosta. Huolimatta terveydenhuollon säästöistä ja keskittymisestä lääketukkuala on kasvuvaiheessa. Tietenkin myös ikääntyvä väestö on vaikuttanut tähän.

Terveydenhuoltomenojen kasvu ja ikääntyvä väestö ovat aiheuttaneet asiakkaiden kasvaneen kustannustietoisuuden. Lääketehtaita on yhdistynyt yhä suuremmiksi yrityksik-

si, joilla on yhteistä jakelua. Arvoketju, jossa on valmistaja, tukku, vähittäiskauppa/sairaala ja kuluttaja on muuttunut yhä tehokkaammaksi rakenteeltaan. Tukkujen keskittymisellä on saavutettu mittakaavaetuja ja isompia markkinaosuuksia. Vähittäiskauppa eli apteekit ovat osittain ketjuuntuneet ja osa niistä on franchising-yrityksiä, yhteistyössä tukun kanssa. Yksinään toimivat apteekit ovat vähenemässä. Postimyynti on kasvanut rajusti, koska osavaltioiden rajat ylittävällä postimyynnillä on ollut verovapaus.

Lääketukun tehtävänä on tehokas, varma ja nopea tuotteiden jakelu. Valmistajalle jakelun hoitaminen ei olisi yhtä edullista koska silloin ei saavutettaisi samanlaisia mittakaavaetuja, eikä jakelu välttämättä kuulu lääketehaan ydinpätevyyksiin. Tukkujen myynti lähes kaksinkertaistui vuodesta 1989 vuoteen 1992. Isot tukut toimivat koko Yhdysvaltain alueilla ja niillä on ”megajakelukeskukset”, joten pienempien tukkujen on ollut pakko liittyä niihin, poistua alalta tai investoida jakelukeskuksiin. Alalletulon hinta nyt on huimaava.

Ympäristö on vaikuttanut markkinoiden paineen, teknologian muutoksen, valtiovallan kontrollin ja yhdistymisien kautta alan rakennemuutokseen. Markkinat vaativat tuotteita yhä halvemmalla ja kysyntä on siirtynyt myös ei-merkkituotteisiin. Asiakkaiden neuvotteluvoima on pienentänyt katteita. Terveystuotteiden kuluja yritetään pitää kurissa kaikin keinoin. Teknologinen muutos on vahvistanut tukkujen asemaa: niillä on tehokkain jakelujärjestelmä vähittäismyyjille. Jakelukustannukset ovat pudonneet rajusti. Työvoimakustannukset ovat pudonneet 50 % tukkujen varastoissa. Tieto siirtyy sähköisesti jakeluketjussa ja toimituksissa on just-in-time -periaate. Valtiovallan kontrolli on lisääntymässä johtaen vielä kustannusten leikkauksiin. Lääketehtaat ovat vapaaehtoisesti ottaneet käyttöön hintojennousukatton. Yhdistymisiä on tapahtunut paljon: vuonna 1963 oli 4000 lääketukkuja ja ennuste tälle vuodelle on alle 12 merkittävää kilpailijaa.

Ympäristön rajusta muutoksesta selviytyäkseen tukut ovat muuttaneet strategioitaan: perustrategiat ovat havaittavasti käytössä. Differointistrategiaa käyttävät tukut ovat luoneet ohjelmia, jossa apteekit ovat niiden määräämän nimen alla. Palveluilla on saatu aikaan vaihtokustannuksia näille apteekeille. Kustannusjohtajuutta on haettu yhä suu-

remmilla jakelukeskuksilla. Keskittymisellä on pyritty palvelemaan tietynlaisia asiakkaita.

Case-tutkimuksessa, jossa tutkittiin merkittävimpiä tukkuja, havaittiin toimenpiteitä, joilla kilpailuetua haettiin: Isot jakelukeskukset ovat tehokkaimpia. Uudet tietojärjestelmät parantavat palvelun laatua. Vaihtokustannuksia pyritään luomaan asiakkaille. Vapaaehtoisilla vähittäismyyntiketjuilla haetaan vakaampia asiakkaita. Kustannustietoisille tarjotaan ei-merkkituotteita. Tarjotaan tuotteita myös postimyyntissä. Luodaan kilpailuetua keskittymällä tiettyyn segmenttiin. Tukkujen on toimittava koko maan laajuudella pystyäkseen palvelemaan ketjuja. Johtopäätöksinä oli, että tällä kypsyyssvaiheeseen tulevilla alalla on samat paineet kuin muillakin aloilla. Parantuneella palvelulla tukkujen rooli lääkealalla on kasvanut. Jotkut pienet keskittyjät ovat selvinneet käyttämällä kalliita ulkopuolisia nopeita kuljetuspalveluita. (Oswald 1995: 138–160.)

Samoja suuntauksia on havaittavissa myös Suomessa: tukkujen määrä väheni kahteen yritykseen ja logistiikka kehittyi. Tässä vaiheessa ala oli vuosikausia, kunnes kolmas kilpailija tuli markkinoille kevyellä organisaatiolla. Lääkkeiden myynti kasvaa jatkuvasti, ja tukkujen marginaalit putoavat. Lääketehtaita fuusioituu, joten niiden neuvotte-luvoima kasvaa jatkuvasti. Monikanavajakelun toteutuessa tukku pystyisi ilmeisesti tekemään apteekkien kanssa sopimuksia koko valikoiman toimittamisesta. Jakelukeskuksia on tukuilla useita, mutta pystyisivätkö ne toimimaan vähemmällä toimitusnopeuden kärsimättä liikaa.

Yhdestä Euroopan suurimmista lääkkeiden tukku- ja vähittäiskaupassa toimivasta yrityksestä saksalaisesta Celesio AG:stä oli tehty SWOT-analyysi, jonka yhteydessä käsiteltiin myös toimialan kilpailua. Lääketukkukaupassa Celesio toimii 16 Euroopan maassa, sen liikevaihto oli 21,5 miljardia euroa. Vahvuuksia olivat markkinajohtajuus Euroopassa, toiminta useissa maissa ja vahva ydinliiketoiminta. Heikkouksia olivat alan keskiarvoa huonompi tuotto ja hidas myynnin kasvu. Mahdollisuuksia olivat yritysosto, väestön vanheneminen demografiset suuntaukset Euroopan lääkemarkkinoilla. Uhkia olivat kova kilpailu, terveydenhuoltouudistukset ja sääntely. Kova kilpailu tarkoitti

Suomen oloista poiketen, että markkinoilla oli korvaavia palveluita, eli vaihtoehtoisia jakeluteitä lääkkeille. Näitä olivat mm. maahantuojat ja tehtaat, jotka toimittavat tuotteita suoraan apteekkeille tai potilaille. (Datamonitor 2008: 3–8.)

Houlton käsitteli artikkelissaan jakelukanavan vaikutusta lääkkeiden hintoihin Isossa Britanniassa. Kilpailuviranomaiset olivat tutkineet, että jos lääkeyhtiöt rajoittavat tuotteitaan jakelevien yritysten määrää, niin kustannukset terveydenhuoltojärjestelmälle kasvavat ja potilaat saattavat joutua odottamaan lääkkeitään pidempään. Kyseinen raportti sai alkunsa siitä, että lääkeyhtiö Pfizer oli päättänyt ruveta jakelemaan tuotteitaan apteekkeihin yhden jakelijan kautta, jolle se maksaa jakelupalvelusta maksua. Syynä tähän jakelukanavamalliin oli se, että tiukempi kontrolli toimitusketjuun estäisi väärennöksien pääsyn asiakkaille. Lisäksi AstraZeneca ilmoitti aloittavansa jakelun vain kahden jakelijan kautta. (Houlton 2008: 36.)

Tähän asti Isossa Britanniassa oli ollut lukuisia lääketukkuja, jotka kilpailivat apteekkiasiakkaista. Apteekeista osa oli ketjujen omistamia ja osa itsenäisiä. Uudessa jakelukanavamallissa itsenäiset apteekit joutuisivat tilaamaan tuotteita monelta jakelijalta. Aikaisemmassa järjestelmässä lääkeyhtiöt myivät lääkkeet tukuille tyypillisesti 12,5 prosentin alennuksella virallisesta hinnasta, sitten tukut myivät lääkkeet apteekkeille yleensä 10,5 alennuksella virallisesta, jolloin kahden prosenttiyksikön erotus oli tukkuportaana marginaali. Lääkekulut korvaa National Health Service (NHS), joka maksaa lääkkeitä hieman vähemmän kuin virallinen hinta olisi. Uudessa jakelukanavassa tukkuportaana tarjoamaa alennusta ei olisi rajallisen kilpailun takia, joten apteekkien voittojen pienennyttyä NHS maksaisi enemmän lääkkeitä. Jokaisen alennusprosenttiyksikön arvioitiin maksavan järjestelmälle 50 milj. puntaa. (Houlton 2008: 36.)

Uudessa järjestelmässä lääkkeen valmistaja päättäisi apteekin maksaman tukkuhinnan ja maksaisi tukulle jakelupalvelusta. Kilpailuviranomaiset pelkäävät, että terveydenhuoltojärjestelmän kustannukset nousevat, koska kilpailu apteekkiasiakkaista tukkujen kesken poistuisi suureksi osaksi. Maan hallitus käy neuvotteluja asiasta lääkeyhtiöiden kanssa. Lisäksi yksinmyyntituotteiden osalta pelätään palvelun apteekkeille huononevan, koska

niiden on pakko tilata sieltä mistä kyseistä tuotetta saa. Kilpailuviranomaiset ehdottavat, että virallisia listahintoja alennettaisiin keskimääräisten apteekkialennusten verran tai apteekkeille tarjottaisiin minimilistahinta-alennus. Kilpailuviranomaiset kannattavat edellistä vaihtoehtoa, koska se on läpinäkyvämpi. Hallituksen pitäisi lisäksi määritellä tukkujen minimipalvelutaso apteekkeille. Kilpailun rajoituksessa liikaa kilpailuviranomaiset aikovat tehdä intervention. Lääketeollisuusyhdistys neuvottelee NHS:n kanssa lääkkeiden tehokkaimmasta toimitustavasta, ja sen mukaan pelkästään rahasta ei ole kyse. (Houlton 2008: 36.)

Houltonin artikkeli on kiinnostava siinä mielessä, että siinä tulee esille, että teollisuuden näkökulmasta samantyyppinen jakelukanava kuin Suomessa olisi otettava käyttöön. Suomessa. Suomessa tukkuportaan marginaali on ollut alhainen, joten ilmeisesti se olisi teollisuuden kannalta kannattava ratkaisu. Iso Britannia on väestötiheydeltään ja terveydenhuoltojärjestelmältään erilainen kuin Suomi, joten suoria johtopäätöksiä ei näistä asioista voi tehdä, mutta kun kilpailua kaikilla aloilla pyritään lisäämään, niin Ison Britannian tapaus on päinvastaiseen suuntaan menemistä.

### 3. METODI

Tämän tutkimuksen aiheen vuoksi kvalitatiivinen metodi tulee kyseeseen, koska tutkimuskysymys ei ole tilastollisin menetelmin mitattavissa. Tutkimuksen varsinaisena kohteena on yksi toimiala, joten tapaustutkimus on sopiva metodi. Mikään metodi ei ole pelkästään kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen, mutta tutkimusmetodeissa käytössä olevat tekniikat ovat.

Suhteellisen vähän tunnetuilla alueilla, joihin ei ole paljon tarjolla teoriaa tai aikaisempaa kokemusta, on tapaustutkimus sopiva. Pääpaino ei ole testauksessa, vaan oivalluksen etsimisessä. Siihen tarvitaan paljon informaatiota. Tavoitteena on pystyä lopuksi saamaan kuva ilmiöstä. (Ghauri 1995: 87–88.)

Yinin (1994: 6) mukaan tapaustutkimus on sopiva metodi, kun vastattavat kysymykset ovat kuinka tai miksi, tutkijalla ei ole kontrollia tapahtumiin ja kyseessä on tällä hetkellä tapahtuva ilmiö reaali maailmassa. Nämä tunnusmerkit täyttyvät tässä, joten ainakin tällä perusteella tapaustutkimus on sopiva metodi. Yin (1994: 6) toteaa, että metodi valitaan seuraavien tekijöiden perusteella: tutkimuskysymyksen tyyppi, tutkijan kontrolli käyttäytymiseen liittyviin tapahtumiin ja kohteen ajankohtaisuus.

Ghaurin (1995: 88–89) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan vertailla useampia organisaatioita, jolloin puhutaan **vertailevasta tapaustutkimuksesta**. Vertaileva tapaustutkimus vaikuttaa tähän tutkimukseen sopivalta, koska tutkimuskysymys on yhden toimialan yritysten responssi kilpailuympäristön muutokseen perustuen siihen, että tunnetaan koko toimiala ja pyritään saamaan selville mahdollisimman paljon alan yritysten responsseista.

Yinin mukaan (Ghauri 1995: 89) tapaustutkimus on tietyissä tilanteissa sopivin, näitä ovat: kun halutaan seurata teoriaa, joka tarkoittaa tiettyjä seurauksia tietyssä tilanteessa, ja löydetään sopiva yritys, kun halutaan tutkia harvinaista tilannetta, jossa jokin yritys

on tai kun halutaan tutkia tilannetta tai organisaatiota, jota ei ole paljon tutkittu tai joka on ainutlaatuinen.

Tapaustutkimuksessa kerätään myös olemassa olevaa historiallista materiaalia, mutta se eroaa siinä historiallisesta katsauksesta, että tapaustutkimuksessa on oltava mahdollisuus suoraan havainnointiin ja vuorovaikutukseen. Tapaustutkimukseen voi liittyä kvantitatiivisia metodeja tai se voi olla kokonaan kvantitatiivinen. Tapaustutkimus on tutkijalle yksi vaikeimmista tutkimustyypeistä. (Ghauri 1995: 89.)

Tapaustutkimukset voidaan jakaa neljään eri tyyppiin 2x2 matriisilla: yksittäistapaukset (holistinen eli kokonaisvaltainen ja upotettu) ja monta tapausta (holistinen ja upotettu). Yksittäistapaus on sopiva, kun ko. tapaus on kriittinen ja sitä halutaan käyttää olemassaolevan teorian testaukseen. Se on sopiva myös silloin, kun tutkimus on sellainen, jota aikaisemmin ei ole voitu tehdä. Joissakin tapauksissa yksittäistapaustutkimus voi olla pidemmälle menevän tutkimuksen ”pilotticase”. Yksittäistapausta tutkittaessa pitää olla myös selvillä siitä, että ko. tapaus voi osoittautua aivan muuksi kuin oli ennakoitu. Monta tapausta -metodi on sopiva, kun tapaukset eivät ole kriittisiä tai aikaisemmin tutkimattomia, mutta jokaisella pitää olla merkitystä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen tyyppiä voi kuitenkin vaihtaa, jos siihen on riittävät perustelut. (Yin 1994: 38–53.)

**Aineiston keruu** on tärkeä vaihe. Aineistoksi pitää saada sekä primaarista että sekundaarista tietoa. Sekundaarinen tieto on muiden keräämää omaan tarkoitukseensa. Sitä on helposti saatavissa, mutta haittapuolena on se, että se on kerätty ehkä eri tarkoitukseen. Esimerkkejä sekundaarisesta aineistosta: viranomaisten ja laitosten tekemät raportit, lehtiartikkelit, historialliset tutkimukset, oppikirjat ja muiden tekemät tutkielmat. Primaarinen aineisto on tutkijan itse keräämää joko havainnoimalla, kyselyillä tai haastatteluilla. (Ghauri 1995: 54–72.)

Tähän tutkimukseen käytettiin haastattelutekniikkaa, jossa on kysymysten aiheet valittiin etukäteen, mutta tilanteen mukaan otettiin vastaan relevanttia tietoa, vaikka se me-

nisi laajemmalle alueelle kuin mitä kysymyksellä haettiin. Kysymykset oli ryhmitelty viitekehyksen mukaan. Haastatteluja suoritettiin yksi jokaisessa lääketukka- ja apteekki-alan yrityksessä ja yhdessä apteekissa henkilökohtaisesti, eli yhteensä neljä haastattelua. Kaikista yrityksistä ja apteekista oltiin heti myönteisiä haastatteluun osallistumiselle. Mikäli haastatteluja ei olisi saatu yrityksistä, olisi voinut vaihtoehtoisena kohteena olla esim. ko. toimialaan perehtynyt toimittaja tai viranomainen. Tamro Oyj:n osalta haastattelu suoritettiin Vantaalla Tamron toimipaikassa, jonka sijainti oli Rajatorpantie 41C, maaliskuun 23. päivä klo 10, vuonna 2001. Oriola Oy:n osalta haastattelu suoritettiin Espoossa Oriolan toimipaikassa, jonka sijainti oli Orionintie 5, maaliskuun 23. päivä klo 13, vuonna 2001. KD Tukun osalta haastattelu suoritettiin Vantaalla, KD Tukun toimipaikassa, jonka sijainti oli Robert Huberin tie 3B, maaliskuun 28. päivä, klo 9 vuonna 2001. Kukin haastattelu kesti n. 90 minuuttia. Erästä apteekkaria haastateltiin Vaasassa 16. toukokuuta klo 13, vuonna 2001, tämä haastattelu kesti n. 45 minuuttia. Haastattelut suoritettiin mahdollisimman lyhyellä aikavälillä, jotta niiden välissä ei olisi ehtinyt tapahtua mitään sellaista, joka tekisi samat kysymykset vähemmän relevanteiksi seuraaville haastateltaville. Haastattelut nauhoitettiin lukuun ottamatta apteekkarin haastattelua ja kirjoitettiin tekstiksi eli litteroitiin. Tekstissä haastelluista henkilöistä ei käytetä nimiä, vaan mainitaan esim. Tamron edustaja tai haastateltu apteekkari. Lähteinä olleisiin lehtihaastatteluihin viitattaessa mainitaan aina lähde, joten ne eivät sekoitu itse tehtyihin haastatteluihin.

Sekundaarista aineistoa kerättiin lehdistöstä, muista tutkimuksista, viranomaisraporteista ja kirjallisuudesta. Sen keruuta jatkettiin loppuun saakka, jotta tutkimuksen valmistuksessa siinä käytetty aineisto olisi tuoretta. Tapaustutkimusmetodi ei sulje pois sitä, että tässäkin tapauksessa saatiin myös kvantitatiivista aineistoa, esim. yritysten taloudellisesta tilanteesta.

**Aineiston analysoinnissa** se esitetään ymmärrettävällä tavalla. Tietoa, jota ei voi tilastollisesti analysoida tai mitata numeroilla, kutsutaan usein kvalitatiiviseksi. Yksi pääongelma on, että havaintojen lukumäärä on alhainen, mutta aineiston syvyys on suuri.

Usein aineistonkeruu ja analysointi tapahtuvat samanaikaisesti, ja jopa tutkimuskysymys saattaa muotoutua uudelleen. Aineiston analysoimiseksi se pitää jakaa, käsitteellistää, yhdistää ja esittää ymmärrettävällä tavalla. Aineistonkeruuvaiheessa, sen analysointi pitää olla jo mietitty etukäteen. **Liiketaloustieteessä** on kaksi näkökulmaa: **positivis-tisessa** suuntauksessa kaikki tieto voidaan luokitella ja mitata. **Fenomenologinen** suuntaus pitää yksittäisiä tapauksia sellaisenaan merkittävinä, eikä välttämättä edellytä mitattavuutta. (Ghuri 1995: 95–96.)

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on **fenomenologinen**, koska käytetään aineistoa, joka ei ole numeroin ilmaistavissa.

Kvalitatiivisen aineiston analysoinnin vaiheet ovat: aineiston keruu, josta päästään aineiston sopivaan muotoon muuntamisen tai tiedon esittämisen kautta johtopäätöksiin. Joissakin tapauksissa suoritetaan molemmat edellisistä vaiheista. Johtopäätösvaiheesta voidaan vielä palata keräämään lisää aineistoa. (Ghuri 1995: 96.)

Aineiston keruu käsiteltiin edellisessä kappaleessa. Aineisto ryhmiteltiin viitekehysten mukaan yrityskohtaisesti viitekehystä käsittelevään tekstiosuuteen sen takia, että olisi helpompi hahmottaa, mikä osuus aineistosta on relevanttia kussakin kohdassa viitekehystä ja teoriaa, ja lisäksi olisi helpompi verrata yritysten vastauksia keskenään. Näistä em. vastauksista ja muusta aineistosta edettiin johtopäätöksiin. Haastatteluissa saatu tieto on haastatellun omasta näkökulmasta, joten se pitää ottaa huomioon informaation luotettavuuden arvioinnissa (Metsämuuronen 2006: 127–128).

## 4.TOIMIALAN RAKENTEELLINEN ANALYYSI JA LÄÄKETUKKUKAUPPALA SUOMESSA

Tässä luvussa käsitellään toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä ja lääketukkukaupatoimialaa Suomessa.

### 4.1. Toimialan rakenteellinen analyysi

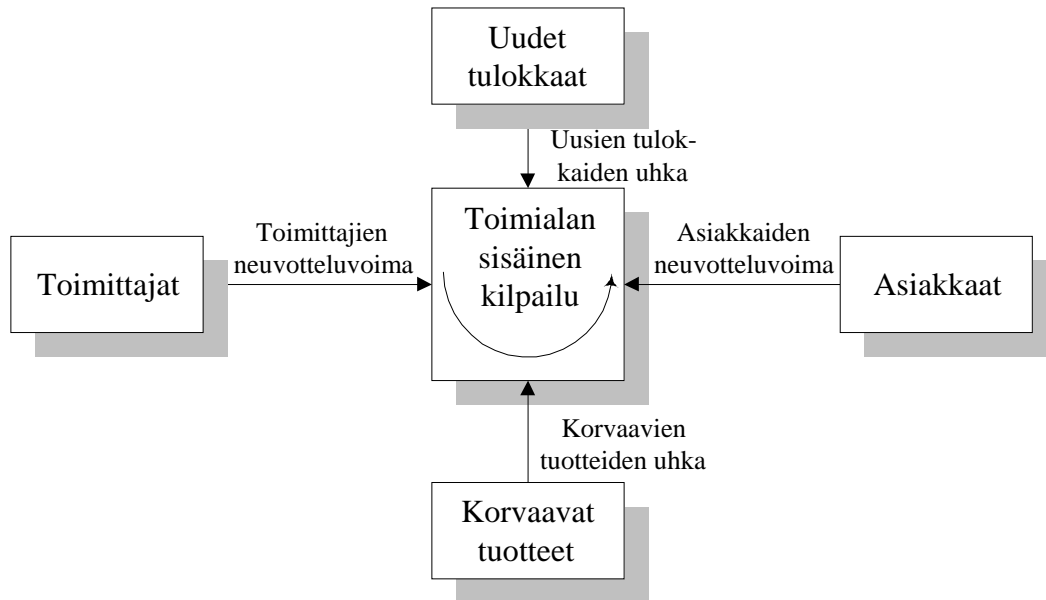
Peruslähtökohta on se ala, jolla tutkimuksen kohteena oleva yritys kilpailee. Alan rakenteella ja yritykselle mahdollisilla strategioilla on suuri vaikutus kilpailun pelisääntöihin. Toimialan ulkopuoliset voimat vaikuttavat kaikkiin ko. alan yrityksiin, mutta yritykset tulevat eri tavoin toimeen näiden tekijöiden kanssa. (Porter 1987: 23.)

Alan kilpailun voimakkuus riippuu sen taloudellisesta rakenteesta. Kilpailuun vaikuttavien tekijöiden eli viiden perustekijän yhteisvaikutus määrittelee lopullisen voittopotentiaalin mitattuna pitkällä aikavälillä sijoitetun pääoman tuottona. Alat eroavat tässä toisistaan erittäin kovasta kilpailusta heikkoon kilpailuun. (Porter 1987: 23.)

Toimialan rakenteellisen analyysin tarkoituksena on selvittää tärkeimmät rakenteelliset piirteet, joista riippuu kilpailutekijöiden voimakkuus ja siitä seuraava alan kannattavuus. Yrityksen kilpailustrategian päämääränä on löytää sellainen asema, jossa yritys voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai vaikuttaa niihin. Avainkohtana on päästä pintaa syvemmälle. Rakenneanalyysi on kilpailustrategian peruskivi. (Porter 1987: 24–25.)

Toimiala tarkoittaa yrityksistä muodostunutta ryhmää, joka tuottaa keskenään läheisesti toisiaan korvaavia tuotteita tai palveluita. Kilpailu pyrkii vähentämään sijoitetulle pääomalle kertyvää tuottoa kohti minimituottoa. Tosiasia on, että alan kilpailu saattaa laajentua uusien kilpailijoiden tullessa alalle. Kullakin alalla eri tekijät ovat tärkeitä. Äärimmäisyys on ns. vapaa kilpailu. Lyhytaikaiset ohimenevät tekijät voivat vaikuttaa alan

kannattavuuteen lyhyellä aikavälillä. Alan rakenteen ymmärtäminen on lähtökohta strategiselle analyysille. (Porter 1987: 25–27.)



**Kuvio 2.** Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät. (Porter 1987: 24.)

#### 4.1.1 Uusien tulokkaiden uhka

Uudet tulokkaat tuovat mukanaan uutta kapasiteettia ja haluavat vallata markkinaosuuksia. Uusien tulokkaiden uhka riippuu **alallepääsyn esteistä** sekä **vanhojen yritysten reaktioista** uusien tulokkaisiin. Pääasiallisia alallepääsyn esteitä on kuusi: Taloudellinen koko tarkoittaa sitä, että tuotteen yksikköhinta alenee tuotantomäärän kasvaessa. Tämä pakottaa uudet tulokkaat isoon tuotantoon, josta voi seurata vastatoimia tai sitten ne joutuvat tulemaan mukaan kilpailuun pienestä kapasiteetista johtuvilla korkeilla yksikkökustannuksilla. Taloudellisella koolla on etunsa melkein kaikissa yrityksen toiminnoissa, *myöskin jakelussa*. Monialayrityksessä näitä etuja voidaan saavuttaa jakamalla toimintoja saman yrityksen muiden yksikköjen kanssa. Alallepääsyn este voi muodostua esim. vertikaalisella integraatiolla toimimalla tuotannon ja jakelun eri vaiheissa. Tuotedifferointi tarkoittaa tavaramerkin tunnettavuutta ja asiakasuskollisuutta vakiintuneilla yrityksillä. Uudet tulokkaat joutuvat suurilla kustannuksilla yrittämään voittaa tuotedif-

feroinnin aiheuttamat esteet. Tärkeintä tämä on merkkitarvojen kohdalla. Pääomavaa-  
timukset tarkoittavat tarvetta tehdä merkittäviä taloudellisia investointeja alalle tullessa.  
Tämä on korkea este, varsinkin jos pääomaa tarvitaan riskialttiiseen kohteeseen. Ris-  
kialtis toiminta nostaa pääoman hintaa, jolloin alalla jo toimivat yritykset ovat edulli-  
sessa asemassa. Vaihtokustannukset tarkoittavat asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia  
sen vaihtaessa toimittajasta toiseen, esim. uudelleen koulutuskulut, uusien lisälaitteiden  
hankintakulut ja kokeilukulut. Vaihtokustannusten ollessa korkeita, täytyy uuden tulok-  
kaan tarjota suuria etuja saadakseen asiakkaita. Eräs alalle pääsyn este muodostuu, kun  
uuden tulokkaan pitää saada pääsy jakelukanaviin, joka voi olla kallis, tai sitten on luo-  
tava kokonaan uusi jakelukanava. Osa vakiintuneiden yritysten kustannuseduista on  
sellaisia, joita tulokkaat eivät voi ylittää koosta riippumatta. **Taloudellisesta koosta**  
riippumattomat kustannusongelmat: Yksinoikeusteknologia, joka voidaan säilyttää  
esim. patentin avulla. Raaka-ainelähteet, jotka on hankittu jo aikaisemmin alhaisemmil-  
la hinnoilla kuin nykyään. Edulliset sijaintipaikat on voitu ostaa jo ennen niiden arvon-  
nousua. Valtio on saattanut tukea jo vakiintuneita yrityksiä. Kokemuksella on voitu  
saavuttaa alhaiset yksikkökustannukset, tuotannon lisäksi myös esim. *jakelussa ja logis-  
tiikassa*. Kokemuksen tuomat edut ovat suurimpia aloilla, joilla työvoiman osuus on  
suuri ja henkilöstön suorittamat toiminnot vaativia. Kokoetu ja kokemus ovat eri asioita:  
kokoetu riippuu volyyymistä jonkin ajanjakson suhteen. Valtiovalta voi rajoittaa tai estää  
pääsyä alalle. Vanhat yritykset reagoivat allettuloon erilaisin **vastatoimin**. Tuotteen **hin-  
ta** alalla voi olla niin alhainen, että uusien tulokkaiden ei kannata tulla mukaan kilpai-  
luun. (Porter 1987: 27–38.)

**Jatkossa tässä tekstissä viitattaessa haastatteluun tarkoitetaan tutkimuksessa itse  
suoritetuista haastatteluista. Muihin haastatteluihin, esim. lehtihaastatteluihin, vii-  
tattaessa mainitaan lähde.**

Yksikanavajakelu vaikeuttaa uuden tukun tuloa markkinoille, ja täten pienentää uusien  
tulokkaiden uhkaa. Ilman isoja asiakkaita tukkuliike ei ole kannattava, koska kannatta-  
vuus edellyttää huomattavaa liikevaihtoa. Yksikanavajärjestelmässä markkinoille tullut  
uusi tukku voi tehdä valmistajien kanssa jakelusopimuksia vain sitä mukaa kuin vanhat

sopimukset loppuvat, koska sopimukset ovat yksinmyyntisopimuksia. Monikanavajärjestelmässä uusi tukku voi heti saada minkä tahansa valmistajan asiakkaakseen. (Nenonen 2000 a: 11.)

Uusien ulkomaisten tulokkaiden uhka nähdään yrityksissä eri tavoin. Oriolan toimitusjohtajan Seppo Morrin mukaan keskieurooppalaiset tukut ovat arvioineet Suomen useasti, mutta riski on tähän asti ollut liian suuri. KD Tukun toimitusjohtaja Matti Lievonen ei sulkisi ulkomaisen tukun tuloa pois, mutta hän ei ole varma siitä, voivatko jo nykyisin Suomessa toimivat tukut toimia kannattavasti. Tamron konsernijohtaja Pauli Kulvik pitää Suomen markkinoille tuloa vaikeana, mutta ei huolestuttavana Tamron kannalta, koska tulokkaan on oltava todella hyvä kilpaillakseen edes KD Tukun kanssa. (Nenonen 2000 a, b ja c.)

Oriolan edustaja totesi haastattelussa, että alalle on kohtuullisen helppo tulla, esim. KD:n tapauksessa lääkeyhtiöt alkoivat jaella tuotteitansa omistamansa jakeluyhtiön kautta. KD:n omistus ei enää ole sama kuin sen tullessa Suomen markkinoille. Oriolan edustaja ei pidä mahdottomana, että vielä tulisi yksi kilpailija lisää, mutta alan pääomaintensiivisyyden ja kovan kilpailun takia voi olla vaikea löytää rahoittajaa. Muita varsinaisia alalle tulon esteitä ei ole. Jakelijan vaihto ei aiheuta päämiehelle vaihtokustannuksia eikä muitakaan haittoja.

Tamron edustajan mukaan neljännen lääketukun Suomeen tulo on täysin absurdi ajatus. Tässä vaiheessa hintataso on liian alhainen toiminnan kannalta. Uuden kilpailijan olisi sitä paitsi vaikea aloittaa nollasta, koska lääkkeisiin liittyy turvallisuusriski, ja ala on muutenkin niin säädelty ja valvottu. Alalle tulo olisi vaikeaa, vaikka muuten jo toimisi esim. päivittäistavarajakelussa. *”Se mitä varmasti tulee tapahtumaan on, että kolmesta yksi tulee häviämään.”*, totesi haastateltu Tamron edustaja.

KD Tukun edustajan mukaan alalla jo toimivat yritykset vastustivat kovasti sen tullessa Suomen markkinoille, mutta esim. viranomaisten taholta ei tullut ongelmia, koska perustyö tehtiin laadukkaasti. Haastatellun KD Tukun edustajan mukaan he lähtivät Suo-

messa liikkeelle tyhjästä, eli neuvottelemalla ja hakemalla asiakkaita. Väärä luulo on, että sopimuksia olisi ollut aiemmilta lääkeyhtiöomistajilta.

Ilmeisesti vanhat toimijat alalla olettivat, että alallepääsyn esteet olisivat olleet korkeammat. Volyymia pitää olla, tuli esille haastatteluissa, mutta KD Tukku tuli kuitenkin markkinoille ilman isoa volyymia. Lääketehtaille ei ole jakelijan vaihdosta mitään kustannuksia, joten vaihtokustannuksetkaan eivät estäneet KD Tukun tuloa. KD Tukku tuli markkinoille pienillä pääomakustannuksilla rakentamatta mitään lasipalatsia tms., joten pääomavaatimuskaan ei estänyt sen tuloa, koska sen toimintamalli ei vaatinut suurta pääomaa. Vanhojen toimijoiden palveluiden differointi lisäpalveluilla ei myöskään estänyt uutta yritystä tunkeutumasta markkinoille. Muitakaan esteitä ei ollut, mutta alalla jo olleet kaksi yritystä olivat olleet KD Tukun tuloa vastaan. Porterin mukaan kokemuksella voidaan saavuttaa alhaiset yksikkökustannukset jakelussa ja logistiikassakin, mutta sekään ei riittänyt tässä tapauksessa. Myöskin peruspalvelun laatu ei ilmeisesti ollut moitteeton. Ilmeisesti kilpailijat olivat olettaneet, ettei alalle niin vain voi tulla, joten niiden palvelun laatu ei ollut haastattelijien perusteella huippuluokkaa. KD Tukku huomasi, että tarjoamalla kehittyneemmän palvelun se voi saada asiakkaita menemättä kuitenkaan alemmalle hintatasolle. Alalla oli nykytekniikan ansiosta mahdollista käyttää keskitettyä logistiikkaa, jossa päinvastoin kuin muilla, kaikki toimitukset pystyttiin hoitamaan kaikkialle Suomeen yhdestä jakelukeskuksesta. Luvanvaraisuus oli varmasti myös jonkinlainen alallepääsyn este, mutta riittäväillä resursseilla viranomaisten vaatimukset täyttyivät. Alallepääsyn esteet olivat siten riittämättömät vanhojen toimijoiden kannalta.

#### 4.1.2. Toimialan sisäinen kilpailu

Kilpailua esiintyy, koska yksi tai useammat kilpailijat tuntevat tarpeen tai näkevät tilaisuuden asemansa parantamiseen. Kilpailutoimet vaikuttavat kilpailijoihin huomattavasti, koska yritykset ovat keskenään enemmän tai vähemmän riippuvaisia. Näiden toimien takia kaikki alan yritykset voivat kärsiä. Kilpailun laatu voi vaihdella: alasta riippuen se voi olla esim. ”sotatilaa” tai ”herrasmiestä” kilpailua. **Intensiivinen kilpailu** on

tuloksena monista keskenään vaikuttavista rakenteellisista tekijöistä. Kun alalla on lukuisia tai samalla tavalla tasapainotettuja kilpailijoita, on toimenpiteiden todennäköisyys suuri, ja jotkut luulevat ettei niitä huomata. Tästä aiheutuu epävakautta ja taipumusta taisteluun. Hyvin keskittyneellä alalla valta-asemasta ei ole epäselvyyttä, ja tällöin esiintyy kurinpitotoimia. Hidas kasvu alalla aiheuttaa markkinaosuuskilpailua, koska alan kasvu ei tuo kasvumahdollisuuksia ja on epävakaa tilanne. Jos alalla on korkeat kiinteät tai varastointikustannukset, aiheutuu paineita kapasiteetin käyttämiseksi, mistä johtuu lisääntyvä hintakilpailu. Differoinnin tai vaihtokustannusten puute aiheuttaa sen, että kilpaillaan lähinnä hinnalla tai palvelulla, jolloin paine niillä kilpailemiseen kasvaa. Tällainen kilpailu on myös epävakaa. Suurten lisäysten aiheuttama lisäkapasiteetti tarkoittaa sitä, että taloudellisen koon saavuttamiseksi kapasiteettia täytyy olla paljon, ja tällöin aiheutuu jatkuva ylikapasiteettitilanne ja hinnanleikkauksia. Erilaiset kilpailijat eivät osaa tulkita toistensa aikomuksia oikein, eivätkä ne hyväksy yleisiä pelisääntöjä. Pienet yritykset alalla saattavat tyytyä alhaisiin voittoihin ja samalla rajoittaa suuremman konsernin kannattavuutta. Myös kilpailevien liiketoimintayksiköiden suhteet emoyhtiöihinsä lisäävät kompleksisuutta. Korkeat strategiset panokset: jollakin alalla yksi yritys saattaa tavoitella esim. markkina-alueen johtajuutta kovin panoksin, mistä aiheutuu muilla perusteilla kilpaileville epävakautta. Kun alalta poistumisen esteet ovat korkeat, eivät yritykset jätä alaa, vaikka haluaisivatkin ja ylikapasiteetti alentaa kannattavuutta ja heikentää kaikkia. Kilpailu siirtyy, koska sen intensiteetin määrittävät tekijät muuttuvat. Alan kypsyessä kasvu heikkenee ja kilpailu kiristyy. Alalta poistumisen ja alalle pääsyn esteiden yhteinen taso on osa tärkeä osa analyysia. Paras tilanne toimialan kannalta on se, kun alalle pääsyn esteet ovat korkeat, mutta poistumisesteet matalat. (Porter 1987: 38–44.)

Kilpailutilannetta ovat nykyiset lääketukut luonnehtineet sellaiseksi, ettei alalle Suomessa mahdu enää muita yrityksiä, mutta nyt toimialalla on tapahtumassa muutos. Kauppalehden artikkelissa 4.5.1999 (Pöysä 1999 a: 7) Tamron konsernijohtaja Pauli Kulvik kommentoi, että alalla on Suomessa edessä pudotuspeli, josta voi tulla pitkä, ja jossa kaikki voivat huonosti. Vuonna 1999 markkinoille on tullut kolmas kilpailija, ruotsalainen KD Tukku, jonka omistajina on lääketehaita, yhtenä myös Orion-konserni.

(KD Tukun edustajan haastattelussa tuli ilmi KD Tukun omistuksen myöhemmin siirtyneen 58 prosenttisesti sijoitusyhtiölle.) KD Tukku on investoinut Suomeen noin 25 milj. mk, sen omistajien on ehkä tarkoitus myydä se myöhemmin hyvällä hinnalla esim. Jollekin keskieuropalaiselle suuryhtiölle (Pöysä 1999 b: 7). Lisäksi Kilpailuvirasto parhaillaan tutkii sopisiko alalle monikanavajakelu nykyisen yksikanavajakelun sijaan eli voisiko sama tuote olla myynnissä kaikilla tukuilla, kuten ennen vuotta 1971 oli. Vastatoimenpiteenä KD Tukun tulolle Suomeen Orion haki tukkurin toimilupaa Ruotsista, mutta ei ole varmaa, mitä mahdollisella luvalla tehdään (Raivio 1999 b: B8). Kaupan keskusliikkeet ovat myös ilmaisseet, että joidenkin lääkkeiden vähittäismyynti sopisi myös tavallisiin kauppoihin. Markkinajohtaja on ollut Tamro noin 60 %:n markkinaosuudella, mutta vuonna 1999 sillä on ollut vaikeuksia, joten sen asema saattaa olla uhattuna. Tamron tulos on heikentynyt huomattavasti. KD Tukun toiminta on vasta aluillaan (Raivio 1999 a: B7) . Kaikilla kolmella yrityksellä toimintaa on myös Suomen ulkopuolella.

Pfizerin Suomen tytäryhtiön toimitusjohtaja Timo Tiivola ennustaa vielä suuria yrityskauppoja lääkejakeluun. Tiivolan mielestä yksikanavajärjestelmä on niin kuluttajan kuin lääketeollisuuden etujen mukainen: potilas saa lääkkeen nopeasti myös syrjäseudulla, ja lääketeollisuuden jakelukustannukset ovat noin puolet Keski-Euroopan tasosta. Kilpailun kannalta on Tiivolan mielestä tärkeää, että Suomessa toimii kolme jakeluyhtiötä. Koveneva kilpailu saattaa johtaa yksikanavamallin murenemiseen vähitellen. Joku suurista keskieuropalaisista jakeluyhtiöistä saattaa tulla yritysostolla koko Pohjolan markkinoille. (Pöysä 2000 a: 8)

Kauppalehden tekemässä haastattelussa Tamron Suomen lääkejakelun uuden toimitusjohtajan Jussi Holopaisen mielestä lääketukkutoiminnassa on rakennemuutoksia odotettavissa: todennäköisesti palataan kahden lääkejakelijan asetelmaan huolimatta siitä, kumpi jakelujärjestelmä on käytössä tulevaisuudessa. Kolmas jakelija saattaa mennä juuri ja juuri, jos hinnat ovat paremmalla tasolla tai jakelija kehittää lisäpalveluita. Marginaalit ovat nykyään kapeampia kuin silloin, kun jakelijoita viimeksi oli kolme eli vuonna 1988, jolloin Tamro osti Lääketukun. Kilpailun kiristymiseen vaikuttaa myös

viranomaisten pyrkimys alentaa lääkkeiden hintoja. Suomessa jakeluyhtiöiden marginaali on noin 3,5 prosenttia, minkä vuoksi nykyjärjestelmä on edullisuutensa tähden mieleinen lääketeollisuudelle. Ainakin osittaiseen monikanavamalliin ajaututaan mahdollisesti kilpailupaineiden takia, mutta siihen pitäisi Holopaisen mielestä siirtyä hallitusti. Muita tulevaisuuden asioita alalla on sähköinen kaupankäynti ja uudet kansainväliset kuviot. (Pöysä 2000 b: 7.)

Nenosen artikkeleissa (2000 a, b ja c) tarkasteltiin Tamron, Oriolan ja KD Tukun kilpailuetua toisiinsa nähden. Tamron osalta esille tulivat laatu, tehokkuus, kannattavuus ja asiakaslähtöisyys. Oriolan osalta mainittiin toimitusnopeus, varmuus, laatu, asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen ja nykytekniikan, mm. internetin hyödyntäminen. KD Tukun etuja olivat ison markkinakokonaisuuden hallinta, laatu, erikoispalvelut (esim. kliinisten kokeiden logistiikka) ja näkyvimpänä aseena kuljetusten jäljitettävyyjärjestelmä, ”track and trace”, joka lisää toimitusten turvallisuutta ja oikeellisuutta. Kilpailuetua haetaan siis melko pitkälle samoilla keinoilla, eli laadulla ja tehokkuudella. Erottavia tekijöitä olivat asiakaslähtöisyyden tärkeys, internet ja lähetysten jäljitettävyy.

Oriolan edustajan mukaan kilpailu ei ole ennenkään missään vaiheessa ollut herrasmiesmäistä markkinoiden jakamista, mutta Tamron vahvuudet ja heikkoudet he tunsivat ja päinvastoin. KD Tukku hämmensi tätä perinnettä. Kilpailukeinot eivät ole muuttuneet, mutta omaa toimintaa on kehitetty paremmaksi. Kilpailukeinoihin KD Tukun tulo ei vaikuttanut millään lailla. KD Tukku toi uusia palveluita ja tapoja asioiden hoitoon. Kasvunopeus on 8–10 % lääkkeiden myynnissä. Oriolalla on kapasiteettia isompaankin jakeluosuuteen. Perusprosessia hiotaan jatkuvasti paremmaksi ja lisäpalveluihin satsataan. Tässä tilanteessa ei voida olla kauan, vaan monikanavajakeluun siirtyminen on jossakin muodossa todennäköinen.

Tamron edustajan mielestä aina kilpaillaan tosissaan. Pitkän aikavälin yhteistyö antaa molemmille osapuolille kilpailuetua ja alentaa kustannuksia. Jakelijaa ei kannata vaihtaa liian usein. Aikaisemmin sopimukset ovat olleet pitkäaikaisempia. Nyrkkisääntö on, että lääkkeiden myynti kasvaa 10 % vuodessa, mutta hintakilpailu on vienyt kasvun

lääketukkutoimialalta. Alalla on ylikapasiteettia. Tamrolle lääketukkukauppa on ydinliiketoimintaa. Toimintaedellytykset muuttuivat niin rajusti, että diversifiointimahdollisuus on olemassa. Päämies voi vaihtaa tukkua ilman mitään ylivoimaisia esteitä. Differointia ei ole viety riittävän pitkälle, vaan palvelut koetaan samanlaisina: ne joko ovat samanlaisia tai ne niitä ei ole pystytty differoimaan. Jos ne ovat samanlaisia, niin on todellakin tarve differoitua. Hinta on huono kilpailukeino. Tamrolla oli iso tietojärjestelmä uudistus, mutta se ei paljon vaikuta kilpalukykyyn. Kustannustehokkuutta haetaan automaation kautta ja kilpailuetua haetaan tuotteistamalla ja differoinnin kautta. Vain yksi jakelukeskus olisi liian riskialtis. Yleisesti ottaen alalta poistuminen on mahdollista vain yrityskauppojen kautta.

KD Tukun edustaja totesi, että tukkureiden välinen kilpailu on muuttunut normaalimmaksi kilpailuksi, eikä ole enää vain annettujen tekijöiden suomissa mittapuissa toimimista. Ihan puhdasta kilpailua se ei ole, koska Oriolan omistaa lääketehdas, kun taas Tamron ja KD Tukun tausta on erilainen. Omistustaustastaan johtuen siis Oriolalle on taattu osuus jakelusta, koska Orion-lääketehtaan markkinaosuus on vajaat 15 %. KD Tukulla on kapasiteettia laajentaa, jos se saa lisää asiakkaita jakeluunsa. Päämiehille ei ole mitään erityistä haittaa jakelijan vaihdosta. KD Tukun yksi ainoa varasto, eräseuranta läpi varaston ja kuljetuspuoli on korkean luokan strateginen panos. Alalta poistuminen voi tapahtua yrityskauppojen kautta.

Toimialalla oli ollut vuosikausia vain kaksi kilpailijaa, joiden tarjoamat palvelut eivät paljon eronneet toisistaan. Kolmas toimija tuli alalle tarjoten kehittyneemmän palvelun. Tässä havaitaan samankaltaisuutta Porterin teoriaan. Porter toteaa, että samalla lailla tasapainotetut kilpailijat alalla aiheuttavat toimenpiteitä alalle. Tällä tarkoitetaan epävakautta ja taipumusta taisteluun. Lääkkeiden myynti ei yleensä pienene edes matalasuhdanteen aikana, joten tukuilla on mahdollisuus kasvuun eri tavalla kuin muunlaisten tavaroiden tukkukauppaa harjoittavilla yrityksillä. Toimialalla on kaikilla yrityksillä haastattelujen perusteella kapasiteettia isompiin jakelumääriin. Tällaisella kapasiteetilla on kiinteitä kustannuksia, joten hintakilpailua aiheutuu tästä, koska volyymin pitää olla. Vaihtokustannuksia ei ole, jolloin päämiehet voivat kilpailuttaa tukkuja, jotka voivat

joutua alentamaan hintoja tai parantamaan palveluitaan. Ilmeisesti vapaa kapasiteetti ja vaihtokustannusten puute johtavat aleneviin jakelupalveluiden hintoihin. Tässä havaitaan samankaltaisuus Porterin esittämään teoriaan toimialan sisäisestä kilpailusta. Alalta voi poistua kilpailijoita yrityskauppojen kautta, joten tällä hetkellä toimiala ei ole erityisen suotuisa, koska alalle tulo on kuitenkin mahdollista. Tässä on havaittavissa sama tilanne, mikä Porterin teoriassa myös mainitaan toimialan sisäisestä kilpailusta.

#### 4.1.3. Korvaavien tuotteiden uhka

Tietty ala kilpailee myös korvaavia tuotteita valmistavien alojen kanssa. Vaihtoehtoiset tuotteet rajoittavat tuottoa asettamalla hintakaton, joka riippuu niiden hintasuhteesta. Korvaavat tuotteet eivät ainoastaan rajoita normaalien aikojen voittoa, vaan myös nousukauden suurvoittoja. Korvaava tuote voi suorittaa saman tehtävän kuin alan tuote. Koko alan yhteiset toimenpiteet, esim. mainonta voivat parantaa asemaa korvaaviin tuotteisiin nähden. Merkittävimmät substituuutit ovat, ne jotka ovat alttiina sellaisille trendeille, jotka parantavat niiden hintatasoa alan tuotteisiin nähden tai sellaiset, joita valmistavat suuren voiton omaavat alat. (Porter 1987: 44–46.)

Korvaavalla tuotteella tarkoitetaan tässä yhteydessä vaihtoehtoista jakelukanavaa lääkkeille. Kuten toisessa luvussa todettiin, on esimerkiksi Yhdysvalloissa muitakin jakelukanavia lääkkeille, esim. postimyynti (Oswald 1995).

Oriolan edustajan mukaan lääketukkukauppa voidaan teoriassa ihan laillisesti ohittaa jakelussa, koska ulkomaisten lääkeyhtiöiden Suomen tytäryhtiöillä on tukkukauppaluvat omiin tuotteisiinsa. Se on välttämätöntä, että ne voisivat toimia omien tuotteidensa maahantuojina, mutta reilusti yli 99 % kulkee Oriolan, Tamron ja KD Tukun kautta. Hän ei näe kannattavana, että jokin lääkeyhtiö jakelisi omia tuotteitaan Suomessa, koska maa on harvaan asuttu, ja etäisyydet ovat pitkiä. Oriolan edustaja ei pidä todennäköisenä, että Suomessa lääkkeet tulisivat päivittäistavarakauppoihin, koska lääkkeiden vähittäiskauppa on aina apteekkitoimintaa. Sen sijaan apteekkien omistusrakenteen muutos saattaa olla mahdollista tulevaisuudessa, jolloin esim. päivittäistavarakaupan kes-

kusliike tms. voisi perustaa apteekkeja, mutta ne olisivat edelleen saman lainsäädännön piirissä kuin muut apteekit. Esimerkiksi Tanskassa käsikauppalääkkeiden vähittäismyynti laajeni mm. huoltoasemille, mutta lääkkeet kulkevat myyntipaikkoihin edelleen lääketukkukaupan kautta.

Tamron edustaja totesi, että tämänhetkisessä suunnitteluperspektiivissä on aika epätodennäköistä, että lääkkeille tulisi uusia jakelukanavia, mutta sen sijaan lääkkeen määritelmä voi muuttua, jolloin esim. jokin vitamiinituote, joka nykyään on apteekissa, voi tulevaisuudessa olla myynnissä päivittäistavarakaupassa. Jos lääkkeet tulisivat päivittäistavarakauppoihin, niin tulisi myös kysymys, mitä se tarkoittaa. Jos esimerkiksi tavaratalossa olisi apteekki, niin rajat hämärtyvät, milloin asiakas on päivittäistavarakaupassa, milloin apteekissa. Lääkekauppakin keskittyy vilkkaille ostospaikoille. Silloin tulisi myös kysymys, onko apteekkitoiminta kaupan keskusliikkeen toimintaa vai onko apteekki erillinen erikoisliike, jota apteekkari pitää. Todennäköisesti tulee sellaisia fyysisiä tilaratkaisuja, joissa kuluttaja kulkee yhdessä liikkeessä, jossa on eri juridisia yksiköitä. Silloin jakelukanavakysymyksen saa toisen merkityksen.

Edustaja KD Tukusta oli sitä mieltä, että varmastikaan kaikki lääkkeet eivät mene päivittäistavarakaupan jakelun piiriin, mutta mahdollisesti osa. Esimerkiksi Tanskassa reseptittä ostettavia lääkkeitä saa kaupoista, mutta lääkkeet kulkevat kauppoihin lääketukkukaupan kautta. Jossakin muodossa päivittäistavarakauppa myy lääkkeitä enemmin tai myöhemmin.

Ilmeisesti korvaavaa jakelutietä ei lääketukkukauppojen tilalle ole tulossa, koska tehtaidenkaan ei kannata pääsääntöisesti itse toimittaa lääkkeitä asiakkaille. Jotkin tuotteet voivat tulla myyntiin päivittäistavarakauppaan, mutta ilmeisesti ei varsinaiset lääkkeet. Silloinkin on mahdollista, että ne tulevat sinne lääketukun kautta. Korvaavien tuotteiden uhka eli tässä tapauksessa korvaavien palveluiden uhka on siis toistaiseksi pieni, koska ala on niin säädelty.

#### 4.1.4. Asiakkaiden neuvotteluvoima

Ostajat vaativat hintoja alas ja parempaa laatua, jolloin toimialan kannattavuus heikenee. Ostaja on vaikutusvaltainen seuraavissa olosuhteissa: Ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa paljon. Tuotteet, joita ostaja ostaa alalta, muodostavat merkittävän osan sen kustannuksista. Tuotteet, joita ostaja ostaa, ovat standardituotteita tai ne eivät ole differoituja. Ostajan voitot ovat alhaisia, jolloin se pyrkii alentamaan ostokustannuksia. Ostajat uhkaavat taaksepäin suuntautuneella integraatiolla, eli ne uhkaavat aloittaa valmistuksen itse. Ostajat käyttävät kaventunutta integraatiota, eli ne valmistavat myös itse, jolloin ne ovat kustannustietoisia. Toimialan tuote on merkityksetön ostajien tuotteiden tai laadun kannalta, jolloin vain hinta ratkaisee. Ostajalla on täydelliset tiedot, jolloin se pystyy varmistamaan ostavansa kaikkein edullisimmilla hinnoilla. **Ostajien** vaikutusvaltaa voi myös muuttaa, esim. valitsemalla sellaisia ostajia, joilla ei ole suurta vaikutusvaltaa. (Porter 1987: 46–49.)

Asiakkailla tarkoitetaan tässä yhteydessä lääketeollisuusyrityksiä, jotka ostavat jakelupalveluita. Em. yrityksistä voidaan käyttää myös termiä päämies. Asiakkaita joille lääketukut toimittavat tuotteita ovat pääasiassa apteekit, sairaalat ja eläinlääkärit.

Asiakkaiden neuvotteluvoiman lisääntyminen kiristää kilpailua entisestään. Lääkejättien fuusiot ja KD Tukun tulo markkinoille ovat saaneet alan kilpailuasetelmat käymistilaan. KD Tukun kaksi isoa päämiestä ovat Pfizer ja Suomen MSD (liikevaihto Suomessa v. 1999 lähes 600 milj. mk), jotka siirtyivät sille Tamrolta. Zenecan jakelu siirtyi Astran ja Zenecan fuusion takia Oriolalta Tamrolle, kun jakelu haluttiin keskittää yhteen paikkaan. KD Tukku odottanee myös Pfizerin kanssa fuusioituvan nopeasti kasvavan Warner-Lambertin (arvioitu myynti 150 milj. mk v. 2000) jakelua Oriolalta. Warner-Lambertin jakelusta tullaankin taistelemaan rajusti. Myös Glaxo-Wellcome ja SmithKline Beecham (liikevaihto 89 milj. mk v. 1999) fuusioituivat, mutta tästä ei aiheutunut jakeluun muutoksia: Glaxo pysyy Tamrolla, ja valtaosa SmithKline Beechamin jakelusta on jo ennestään Tamrolla. Nykyasetelmissä kaikki kolme jakelijaa ovat tiukoilla: KD Tukulla ei ole vielä tarpeeksi jaeltavaa voitolliseen toimintaan, Tamro on suurin menet-

täjä markkinaosuuksissa ja Oriolan markkinaosuutta pienentää Orionin lääkkeiden markkinaosuuden pieneneminen. (Pöysä 2000 b: 7.)

Pfizer oli Suomessa ensimmäinen suuri lääkeyhtiö, joka siirsi jakelunsa Suomessa KD Tukulle. Timo Tiivola arvioi Kauppalehden artikkelissa, että tämä jakeluratkaisu oli oikea: kyse oli kokonaispalvelupaketista, **ei pelkästään jakelun hinnasta**. Yhteistyö on lähtenyt erittäin hyvin käyntiin. Pfizerin ja Warnert-Lambertin fuusion takia maailman toiseksi suurimmaksi lääkeyhtiöksi kasvanut Pfizer joutuu jälleen valitsemaan jakelijan Suomessa, koska Warner-Lambertin jakelu on Oriolalla. Tiivolan mukaan jakelu todennäköisesti keskitetään yhdelle yhtiölle, ja tehtävä jää hänen seuraajalleen, mutta jos hän olisi valitsemassa, niin kaikki kolme ehdokasta analysoidaisiin. (Pöysä 2000 a: 8.)

Asiakkaita ovat sekä teollisuus, että ne joille tavaraa toimitetaan. Molempia suuntia ajatellaan asiakkaina. Oriolan edustajan mukaan päämiesten neuvotteluvoima ei ole merkittävästi kasvanut, mutta kilpailun kiristyttyä markkinaosuuksia on lähdetty hakemaan kannattavuuden kustannuksella. Teollisuus hyödyntää vallitsevaa tilannetta. Tukkuportaan katteet on puristettu niin kuiviin, ettei merkittäviä rahallisia etuja enää saa. Teollisuus arvostaa perusprosessin laadukkuutta ja siihen saatavia lisäpalveluja. Jos päämies on keskittynyt esimerkiksi reseptivalmisteisiin, on sillä erilaiset vaatimukset perusprosessille kuin sillä, jolla on merkittävä osa muita valmisteita. Tuotteen kannalta on merkitystä esimerkiksi, että apteekki voi valita myyvänsä ennemmin särkylääkettä A ennemmin kuin särkylääkettä B, koska sen tukun toimituksiin, josta A tulee voi luottaa. Reseptilääkkeen kohdalla apteekki ei voi vaikuttaa, mitä lääkäri määrää, jolloin perusprosessin toimivuus ei suoraan vaikuta. Osa toimitettavista tuotteista on vapaan kaupan tuotteita tai sellaisia lääkkeitä, jotka ovat moni- tai kaksikanavajakelussa, joten niistä käydään kilpailua eri tavalla.

Asiakkaita ovat lääketeollisuusyritykset eli päämiehet, joista tässä järjestelmässä menestys riippuu, mutta toisessa suunnassa asiakkaita ovat apteekit ja sairaalat. Tamron edustajan mukaan päämiesten neuvotteluvoima on kasvanut. Neuvotteluvoima tukkuihin nähden on päämiehillä eikä niinkään apteekkeilla tai sairaaloilla. Neuvotteluvoima

kasvoi räjähdysmäisesti KD Tukun tultua markkinoille. Päämiehillä on neuvotteluissa lähes rajaton valta, joten markkinahinnat ovat tulleet alas. Keskittymiskehityksen myötä neuvottelijoiden markkinaosuudet ovat todella suuria. Pitkällä aikavälillä markkinaosuudella on erittäin suuri merkitys isoihin volyymeihin perustuvassa liiketoiminnassa. Kaikki asiakkaat kannattaa pitää. Palvelupaketin laadun on oltava riittävän korkea, koska jos laatu ei täytä lääketeollisuuden kriteereitä, niin hinnallakaan ei ole merkitystä.

Asiakkaiden suhteen painopiste on teollisuudessa yksikanavajakelussa olevien tuotteiden osalta, mutta muiden tuotteiden osalta apteekit ja sairaalat ovat painopisteessä. KD Tukun edustajan mielestä lääketeollisuuden neuvotteluvoima on ollut yhtä kova aikaisemminkin. Neuvottelujen sisältö on muuttunut. Neuvotteluasema riippuu päämiehen koosta. Teollisuus arvostaa paljon muutakin kuin edullista jakelun hintaa. KD Tukku ei ole pudottanut hintaa, vaan markkinoilla jo aiemmin olleet tukkurit. KD Tukku ei ole lähtenyt hintakilpailuun mukaan. Peruspalvelupaketin laatu on korostunut, aikaisemmin laatu ei ollut niin korkea. Neuvotteluissa peruspalvelun korkea laatu on oletusarvo. KD Tukulla on nopeasti kasvavia päämiehiä.

Ne asiakkaat, jotka ostavat tuotteita lääketukuilta ovat esim. apteekkeja, sairaaloita tai eläinlääkäreitä. Tutkimuksessa todettiin erästä **apteekkaria haastatteleamalla** nykyisen yksikanavajakelumallin olevan sellainen, että asiakkaan asema ei ole kovinkaan vahva. Nyt esim. apteekin on asioitava yksikanavajakelussa olevien tuotteiden osalta kolmen eri lääketukun kanssa, jolloin se joutuu maksamaan kuljetus- ja toimitusmaksuja enemmän ja tilaamaan kolmesta eri tukusta. Lääketukkujen toimitusvarmuudessa on lisäksi eroja: Oriola on stabiilein, Tamrolla on eniten häiriöitä ja KD Tukku toimii hyvin. KD Tukulla ei tällä hetkellä ole toimitusmaksua. Lääketukun sijainti asiakkaan lähellä ei ole tärkeä, vaan toimitusten oikeellisuus ja varmuus ovat tärkeämpiä. Monikanavajakelumallissa asiakas olisi huomattavasti paremmassa asemassa, koska silloin se voisi halutessaan tilata sieltä mistä tuotteet saisi varmimmin ja kilpailukykyisimpään hintaan. Nyt apteekkiasiakkaan asema on ilmeisesti toissijainen lääketeollisuuteen verrattuna.

Haastatteluissa tuli ilmi, että lääketeollisuuden neuvotteluvoima on jo ennestään ollut suuri tai se on kasvanut entisestään. Lääketeollisuusyritykset ovat myös kasvaneet entistä suuremmiksi. Hintatasosta tuli kahdenlaista tietoa, mutta kaikkien tuli esille myös se, että teollisuus arvostaa muutakin kuin hintaa. Myös Porter toteaa, että ostaja on vaikutusvaltainen, jos ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa paljon. Lisäksi ostajien vaikutusvaltaisuutta lisää, jos ostettavat tuotteet tai palvelut eivät ole tarpeeksi differoituja. Näillä osin tilanne näyttää samalta kuin Porterin näkemykset asiakkaiden neuvotteluvoimasta.

#### 4.1.5. Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajien vaikutusvalta on sitä, että ne pyrkivät nostamaan hintoja tai vähentämään laatua. Vaikutusvaltaiset toimittajat voivat kaventaa kannattavuutta aloilla, jotka eivät voi hinnoillaan ottaa kustannusten nousua takaisin. **Seuraavissa tilanteissa toimittajilla on valtaa:** Toimittavien yritysten ryhmä on keskittyneempi kuin se ala, jolle se myy. Toimitettavalle tuotteelle tai palvelulle ei ole substituuotteja. Ala, jolle toimitetaan, ei ole tärkeä asiakas, jolloin sille ei ole pakko myydä varsinkaan halvalla. Toimitettava tuote on tärkeä ostajalle. Toimitettavat tuotteet ovat differoituja tai niille on vaihtokustannuksia. Toimittajaryhmä muodostaa tulevan integraation uhan.

Tavallisesti toimittajia ovat yritykset, mutta työvoimaa, voidaan pitää myös tavarantoinnittajana. Tiukasti ammattiliittoon järjestäytyneellä työvoimalla on paljon valtaa varsinkin, kun ammatissa vaaditaan erikoisosaamista. Valtiovallalla on myös oma roolinsa ostajana tai toimittajana. Se voi myös asettaa rajoja yritysten käyttäytymiseen ostajina tai toimittajina. Strategisessa analyysissä hallituksen toimia on syytä tarkastella viiden kilpailutekijän kautta, eikä siis omana vaikuttavana voimanaan. (Porter 1987: 49–51.)

Oriolan edustajan mukaan he ovat kuljetusliikkeille todella haluttu asiakas, koska lääketehtästä lähtee suhdanteista riippumatta tasainen tavaravirta, joka on päivästä toiseen lähes samanlainen vuodesta toiseen. Kuljetusliike voi luottaa lääketukusta lähtevän tavaravirran vakauteen, jolloin se on tavallaan kuljetusliikkeen leipä, jonka lisäksi ne voi-

vat hankkia muualta sitten särvintä. Lääkekuljetukset ovat lisäksi laatureferenssi kuljetusliikkeille, jolloin ne voivat sen avulla hankkia muita asiakkaita. Tämän takia lääketukun neuvotteluasema kuljetusliikkeisiin nähden on erilainen kuin muilla kappaletavaratuilla.

Tamron edustajan mielestä heidän ja kuljetusliikkeiden välinen tilanne ei ole dramaattisesti muuttunut. Tamrolla on hyvä neuvotteluvoima, mutta ei dramaattisen vahva. Se ei ole mikään saneluasema.

KD Tukun edustajan mukaan he eroavat tässä suhteessa Oriolasta ja Tamrosta, jotka ostavat monelta eri kuljetusliikkeeltä ja käyttävät yhteiskuljetuksia. KD Tukun ainoa kuljetuspartneri on TNT, jolle KD Tukku on isäntä. Kuljetuspartneri voisi olla mikä tahansa muukin. KD Tukun varastossa on kuljetuspäivystys 24 tuntia vuorokaudessa, ja laatikot ovat jäljitettävissä eivätkä häviä matkalle. Tämä on tuonut asiakkaalle päin palvelutason noston. Viivakoodien avulla paketin matkaa voidaan seurata tarkasti, jolloin toimitusten saapuminen oikein voidaan osoittaa ja todistaa. Muilla ei ole vielä tällaista palvelua.

Toimittajien neuvotteluvoimasta saatiin tietoa vain kuljetuspalveluiden osalta. Haastatteluissa tuli ilmi, että yhtä lukuun ottamatta, tukut käyttävät useita kuljetusliikkeitä. Lisäksi tuli ilmi lääketukkujen olevan haluttuja asiakkaita kuljetusliikkeille. Ilmeisesti toimittajat eli kuljetusliikkeet eivät ole tässä tapauksessa erityisen vaikutusvaltaisia. Porter mainitsi toimittavien yritysten ryhmän keskittyneisyyden olevan merkki toimittajien vaikutusvallasta, mutta tämä ei ole tilanne tässä tapauksessa. Tältä osin lääketukut toimivat suotuisassa ympäristössä.

#### 4.1.6. Strategiat ja rakenteellinen analyysi

Kun toimialan kilpailutekijät on kartoitettu, voi yrityksen vahvoja ja heikkoja puolia koko alaan verrattuna jo yksilöidä. Kilpailustrategiassa suoritetaan hyökkäys- tai puolustustoimenpiteitä viittä kilpailuvoimaa vastaan. **Asemoitumislähestymistavassa** alan

rakenne oletetaan sellaiseksi, että sitä ei voi muuttaa. Sopeutetaan yrityksen vahvat puolet ja heikkoudet siihen ja pyritään rakentamaan puolustuskeinoja kilpailuvoimia vastaan. Tieto kyvyistä ja kilpailuvoimista valaisee, kilpailtavia ja vältettäviä alueita. Tasapainoon vaikuttamisessa otetaan hyökkäyskanta ja pyritään vaikuttamaan kilpailuvoimien syihin. Muutoksen hyväksikäyttämisessä tutkitaan alan kehitystä, ja käytetään hyväksi sen antamat mahdollisuudet voittojen lisäämiseen. Diversifiointistrategiassa yritys voi esim. hankkia tulevaisuudessa suotuisalta alalta yrityksen ennen sen hinnannousua. (Porter 1987: 51–54.)

#### 4.1.7. Toimialan määritelmä

Alan määritelmä on olennainen valinta siitä, missä on raja kilpailijoiden ja substituuttien välillä, nykyisten yritysten ja potentiaalisten tulokkaiden välillä ja nykyisin alalla olevien yritysten ja tavarantoimittajien sekä ostajien välillä. Tässä on kysymys lähinnä aste-eroista, jotka eivät strategian valinnassa ole olennaisia. Alan määritelmä ei kuitenkaan ole sama kuin, se missä yritys haluaa kilpailla. Rakenteellisessa analyysissä on saatu selville tekijöitä, jotka vaikuttavat kilpailuun, niistä tietyllä alalla ratkaisevia on vain osa. (Porter 1987: 54–56.)

#### 4.2. Lääketukkukauppa-ala Suomessa

Lääketukkukauppa-alasta Suomessa oli saatavissa hyvin tietoa yritysten omien julkaisujen ja Lääketietokeskuksen lisäksi. Erityisesti Kauppalehdessä oli paljon artikkeleja alasta, muita lähteitä olivat Helsingin Sanomat ja Apteekkari-lehti. Lisäksi yleistä tietoa alasta saatiin haastatteluissa suoraan yrityksistä ja eräältä apteekkarilta. Mistään ei löytynyt alasta tehtyjä pro gradu -tutkielmia, mutta yksi Helsingin yliopistossa tehty farmasian tekniikan alan väitöskirja, joka käsitteli lääketukkukauppaa, löytyi.

Sekä Oriola että Tamro ovat molemmat julkaisseet alan käsittelevän teoksen, joista uudempi on Oriolan julkaisu vuodelta 1998, jossa käsitellään myös alan kehitystä yleisesti

ja historiaa. Tamro julkaisi kirjansa 100 vuotta täytettyään vuonna 1995 ja Oriola 50 vuotta täytettyään vuonna 1998.

Lääketukkukauppojen historia Suomessa alkaa vuodesta 1895, jolloin Tamro perustettiin alun perin nimellä Drogerihandelsbolaget i Tammerfors, josta sen nimi muuttui myöhemmin Tampereen rohdos Oy:ksi ja edelleen Tamro Oy:ksi. Samana vuonna 1895 perustettiin myös Aktiebolaget Helsingfors Apotekares Drognerlag, jonka myöhempi nimi oli Oy Aurum Ab. Vuonna 1912 perustettiin Apotekarenas i Finland Andelsaffär, josta tuli myöhemmin Pharmakon Oy-Ab. Nämä kaksi (Aurum ja Pharmakon) yhdistyivät vuonna 1969, ja vuonna 1971 ne yhdistyivät Tamroon. Vuonna 1989 Tamroon yhdistyi myös vuonna 1949 perustettu Lääketukku Oy, johon oli jo aikaisemmin yhdistynyt vuonna 1919 perustettu Oy Suomen Rohdosyhtymä Oy. Oriola Oy perustettiin vuonna 1948 ja siihen ei ole muita lääkkeitä yhdistetty. Kaksi yritystä on lopettanut kokonaan: vuonna 1917 perustettu Rohdoskeskus Oy ja vuonna 1950 perustettu Oy Disträ Ab. (Oriola Oy 1998: 146–147)

Vuoden 1970 tienoilla tapahtuneille fuusioille on ilmeisesti syynä siirtyminen nykyisin käytössä olevaan yksikanavajakeluun vuodesta 1971 alkaen (Oriola Oy 1998: 56), sillä yhdistymiset näyttävät ajoittuvan samaan ajankohtaan. Samalla yritysten valikoimat laajenivat myös muihin tuotteisiin. Tämän jälkeen apteekit eivät enää valinneet toimitettavaa tukkukauppaa, vaan tuotteen. Lääkealaa oltiin Suomessa lisäksi valtiiovallan taholta sosialisoidussa, mutta vuonna 1972 tämä uhka väistyi, koska ala oli kehittynyt muutenkin. Yksikanavajärjestelmässä alkoi logistiikan sovellusten kehittyminen alalla. Säilyttääkseen päämiehensä tukun logistiikan tuli olla tehokas.

Tällä toimialalla on ollut aikoinaan siis lukuisia yrityksiä, mutta fuusioiden kautta on tullut tilanne, jossa alalla on vuoteen 1999 asti ollut vain kaksi yritystä jakamassa markkinoita. Oriola Oy ja Tamro Oyj ovat kilpailleet päämiehistä eli siis lääketehasta, joiden tuotteiden jakeluun niillä on siis ollut yksinoikeus: yhtä tuotetta on siis myynyt vain yksi tukku.

Lääkkeiden jakelu Suomessa on kaksipuolinen. Lääketukkukaupat, joita Suomessa on kolme, jakelevat lääkkeitä vähittäismyyntiportaalle, eli apteekkeille. Apteekkeilla on yksinoikeus myydä lääkkeitä kuluttajille. Sairaalat hankkivat lääkkeitä sairaala-apteekki, lääkekeskuksen tai apteekin kautta. Sairaala voi antaa potilaalle, mukaan lääkkeitä vastikkeetta, jotta hoito ei keskeytyisi. Lääkkeiden jakeluun osallistuvat lääketukkukaupat, apteekit, sivuapteekit, sairaala-apteekit ja terveyskeskusten lääkekeskukset sekä lääke-  
tehtaat. Toiminta edellyttää viranomaisten antamaa lupaa.

Suomessa lääketukkukauppoja oli tutkimuksen aloitushetkellä kolme, Oriola Oy, Oy Tamro Ab ja KD Tukku Oy, jotka jakelevat lääkkeitä kaikkialle maahan. Lääketukkukaupan tehtävänä on lääkkeiden hankinta, maahantuonti, varastointi ja tukkujakelu. Eri-  
tyispiirteitä Suomessa on pitkät välimatkat ja harva asutus. (Lääketietokeskus 1998.)

Tamro on Pohjois-Euroopan suurin terveydenhuoltotuotteiden jakelija ja tukkukauppa. Suomessa Tamro Distribution -yksikön liikevaihto oli 3,7 miljardia markkaa vuonna 1997. Tamron lääkemyynnin kasvu oli lähes 10 prosenttia. Myönteisesti kehitykseen vaikutti vuoden 1996 tapaan Tamron jakelussa olevien lääketehaiden myynnin kasvu. Vuonna 1997 Tamron markkinaosuus Suomessa oli 64 %. Tamron liiketoiminta painotuu terveydenhuoltotuotteiden kauppaan, jossa sillä on kolme liiketoiminta-  
aluetta: lääkkeiden ja muiden terveydenhuoltotuotteiden jakelu, terveydenhuoltotuotteiden markkinointi ja laboratoriotuotteiden markkinointi. Yksiköiden nimet ovat: Tamro Distribution, Tamro Medical ja Tamro Lab. Jakelussa on neljä itsenäistä tulosyksikköä: Tamro Distribution Ruotsissa, Suomessa, Norjassa sekä Baltian ja Luoteis-Venäjän alueella. Koko Tamron liikevaihto vuonna 1997 oli 12,9 miljardia mk, josta ulkomaisen liikevaihdon osuus oli 67 %. Huhtikuussa vuonna 1998 Tamro osti Tanskan suurimman lääketukkukauppa Nomeco A/S:n.

Oriola oli tutkimuksen aloitushetkellä Orion-konserniin kuuluva terveydenhuollon jake-  
lija ja tukkuliike, jonka tuotevalikoima ja markkinointipalvelut kattavat koko terveydenhuollon. Lisäksi Oriolalla oli hammashoitoalan teollista valmistusta ja kansainvälistä markkinointia. Oriolan osuus Suomen lääkejake-  
lusta oli 36 % vuonna 1997. Oriolaan

kuuluvat Oriola Oy, Panfarma Oy, Kuulolaitekeskus Oy, Orion-yhtymä Oyj Medion, Orion-yhtymä Oyj Soredex, AS Oriola Viro, SIA Oriola Riga Latvia, UAB Oriola Vilnius Liettua ja Soredex Inc. USA. Oriola toimi myös yhteistyökumppaneiden kautta Ruotsin, Norjan ja Tanskan markkinoilla. Oriolan laskutus vuonna 1997 kasvoi 4,3 % ja oli 2,9 miljardia mk. Jakelu- ja tukkukauppasektorin liikevaihto oli 938 miljardia mk ja se kasvoi 7,2 %. Oriolan jakelupalvelutoiminto edusti Suomessa 65:tä kansainvälistä lääkevalmistajaa.

KD Tukku Oy aloitti Suomessa toimintansa vuonna 1999. Kolmanneksen KD:stä omisti sijoitusyhtiö Atle. Loput omistivat useat lääkeyhtiöt, mm. Orion-konserni. (Pöytä 1999 b: 7.)

Suomen lääketukkukaupan kustannustaso oli Euroopan alhaisimpia. Sen osuus vähittäishinnasta oli noin 4,0 %. Lääketukkukaupan erityisvaatimukset painottuvat koulutettuun henkilöstöön, tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen sekä jakelun kannalta oikeaan varastointiin, lääkkeiden varmaan saatavuuteen ja toimitusten täsmällisyyteen ja nopeuteen. Apteekit saavat lääketoimituksensa tukusta 5–6 päivänä viikossa, yleensä vuorokauden sisällä tilauksen jättämisestä. Vähittäismyynnistä vastaa 587 apteekkia (vuonna 1998) ja 207 sivuapteekkia. (Lääketietokeskus 1998: 68–69.)

Lääkkeiden tukkumyynnin arvo kasvoi 8,0 % vuonna 1998 ollen 5,829 miljardia mk. Reseptilääkkeiden myynti kasvoi 8,8 % vuonna 1998. Itsehoitolääkkeiden myynti kasvoi 3,4 %. Myydyimpiä olivat sydän- ja verisuonitautien lääkkeet, joita myytiin 991 miljoonalla markalla. (Lääketietokeskuksen 1998.)

Lääkkeiden tukkumyynnin arvo kasvoi 8,9 % vuonna 1999 ollen 6,3 miljardia mk. (Pöytä 2000 b: 7.)

Kilpailuvirasto julkisti päätöksensä lääkejakelesta 7. helmikuuta vuonna 2000: se ei ryhdy toimenpiteisiin lääketukkukaupan yksikanavajärjestelmän muuttamiseksi. Kilpailuviraston mukaan lääkealaa koskeva sääntelyjärjestelmä tai sen vuonna 1997 tekemä

päätös eivät estä lääkealan toimijoita toteuttamasta kilpailua vähemmän rajoittavia liike-toimintamalleja. Kilpailuasiainneuvos Topi Johanssonin mukaan lääketukkukauppa on tällä hetkellä murrosvaiheessa ja alan toimijat ovat itsekkin tulossa johtopäätöksiin, jotka merkitsevät olennaista rakenteellista muutosta lääketukkukauppaan. Kilpailuviraston tekemässä selvityksessä ei otettu kantaa esitettyihin yksittäisiin kilpailurajoituksiin, vaan yksikanavajärjestelmään kokonaisuutena. Lääkealalla voi kilpailuviraston mukaan esiintyä kilpailua rajoittavia menettelytapoja, joita voidaan arvioida kansallisessa tai EU:n kilpailuoikeudessa. (STT 2000: 10.)

Lääkejakeelussa yksikanavajärjestelmällä tarkoitetaan lääkevalmistajan ja -tukkukaupan välistä yksinoikeussopimusta, jossa kunkin tehtaan tuotteita jakelee vain yksi tukku. Monikanavajärjestelmässä lääketehaan tuotteita voi tarjota useampi tukku, jolloin esim. apteekit ja sairaalat kilpailuttavat tukkuja. Suomessa vain muutamia lääkkeitä jaellaan monikanavajärjestelmässä. Vallitsevaa käytäntöä ei määrää lainsäädäntö tai viranomaisen, vaan sen ovat sopineet lääketehaat ja tukkukaupat. Suomen lisäksi tämä järjestelmä on käytössä lähinnä Ruotsissa. Kilpailuvirasto on selvittänyt yksikanavajakeelua jo aikaisemminkin (vuosina 1992–1997), jolloin se ei ryhtynyt toimenpiteisiin, koska vaikka kilpailu on rajoittunutta, niin tehokkuus on lisääntynyt. (Nenonen 2000 a: 13.)

Lääkejakeelun markkinaosuuksista ilmestyi vuonna 2000 arvio, jossa markkinaosuudet olivat: Tamro 55 %, Oriola 35 % ja KD Tukku 10 %. Verrattuna aikaisempien vuosien lukemiin, näytti Tamro menettäneen noin 10 prosenttiyksikköä. (Pöytä 2000 b: 7.)

Tamron nettotulos vuonna 1999 parani vuodesta 1998 ollen 133 milj. mk. Liikevaihto oli 19239 milj. mk, joten kannattavuus ei ollut korkealla tasolla. Tamro kehitti ydintoimintiaan eli lääkejakeelua jatkamalla panostusta tietojärjestelmiin. Tamro toimi kahdeksassa maassa, ja kaikissa niissä oli toimintaympäristö muuttumassa. (Raivio 2000: 7.)

Vuodelle 2000 ei Tamro luvannut merkittävää parannusta. Päämiehistä käytiin vielä tiukkoja neuvotteluja, mutta Tanskassa, Ruotsissa ja Suomessa Tamro oli niin vahva,

että sillä oli jopa varaa menettää markkinaosuuttaan pitääkseen kiinni tuloksestaan. (Pöysä 2000 c: 8.)

Tamro oli panostanut tietojärjestelmäänsä jo yli kolme vuotta kestäneellä projektilla. Järjestelmä otettiin käyttöön lopullisesti vuoden 1999 lopulla, mutta senkin jälkeen varmistukset jatkuivat. Kustannuksia syntyi paljon ennakoitua enemmän. Nyt Tamrolla oli vahvat perustat kaikissa Pohjoismaissa seuraavaksi kymmeneksi vuodeksi. (Uotinen 2000: 21)

Vuonna 1999 tietotekniikkakulut Tamrolla olivat 22 milj. euroa ja arvio vuodelle 2000 oli 14 milj. euroa. Koko projektin hinta on yhteensä noin 50 milj. euroa. Tamroon perustettiin lisäksi oma 70–100 hengen tietotekniikkaosasto. (Pöysä 2000 c: 8.)

**Taulukko 1.** Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät. (Lähteenä haastattelut)

	<b>Oriola</b>	<b>Tamro</b>	<b>KD Tukku</b>
<b>Suhde päämieheen</b>	-tärkein -päämiesten neuvotteluvoima ei ole merkittävästi kasvanut, vaan on ollut suuri koko ajan -päämiehet hyödyntävät vallitsevaa tilannetta -suurin päämies menettänyt paljon markkinaosuutta -sekä päämiehet että asiakkaat tärkeitä: tasapainoillaan -perusprosessin laatu + muut palvelut tärkeitä	-tärkein -päämiesten neuvotteluvoima kasvanut räjähdysmäisesti, rajaton valta -absurdi tilanne -laadun pitää olla korkea -vahvasti kasvavia päämiehiä	-tärkein -neuvotteluvoima ei välttämättä kasvanut, mutta neuvottelun sisältö muuttunut -oletusarvo peruspalvelun huippulaatu -nopeasti kasvavia päämiehiä
<b>Suhde asiakkaaseen</b>	-tärkeä	-tärkeä	-tärkeä
<b>Toimittajien neuvotteluvoima</b>	-hyvässä asemassa kuljetusliikkeisiin nähden -on haluttu asiakas tasaisen tavaravirran takia -toimii laatureferenssinä kuljetusliikkeisiin nähden -yhteiskuljetuksia Tamron kanssa	-kohtuullisen hyvässä neuvotteluasemassa kuljetusliikkeisiin nähden, mutta ei dramaattisen vahvassa -tilanne ei ole muuttunut  -yhteiskuljetuksia Oriolan kanssa	-yksi ainut kuljetuspartneri -KD on isäntä  -ei yhteiskuljetuksia
<b>Uusien tulokkaiden uhka</b>	-alalle kohtuullisen helppo tulla -on mahdollista, että vielä joku tulee -ei vaihtokustannuksia	-nollasta hankala lähteä rakentamaan -absurdi ajatus, että vielä joku tulisi markkinoille	-kilpailijat pistävät kovasti vastaan
<b>Korvaavien palveluiden uhka</b>	-lääketukkujen ohitus teoriassa mahdollista, mutta ei taloudellisesti kannattavaa -päivittäistavarakauppa epätodennäköinen jakelukanava -apteekkien omistusrakenne voi muuttua	-kysymys on vain aikataulusta ja mahdollisesta lääkkeen määrittämisen mahdollisesta muuttumisesta	-ei varmaan kaikille lääkkeille -jossain muodossa päivittäistavarakauppa
<b>Toimialan sisäinen kilpailu</b>	-ollut aina kovaa -Tamro tunnettu aina hyvin ja päinvastoin	-aina kilpailtu tosissaan -pitkät päämiessuhteet aiemmin arvossa	-kilpailu normalisoitunut -ei täysin puhdasta kilpailua (omistus)

Taulukosta voidaan havaita lääketukkujen asiakkuuksien kaksisuuntaisuus: jakelupalveluja ostavat lääkeyhtiöt eli päämiehet ja asiakkaat, joille tavaraa toimitetaan eli apteekit, sairaalat ja eläinlääkärit. Suhde päämieheen on tärkeämpi kuin suhde asiakkaisiin. Asiakkaat voivat pääsääntöisesti ostaa tietyn lääketehaan tuotteita vain yhdestä tukusta, joten niillä ei ole paljon valinnanvaraa. Päämiehillä on neuvotteluvoimaa paljon ja ne voivat valita palvelun laadun, hinnan ja lisäpalveluiden perusteella sopivan jakelijan tuotteilleen.

Toimittajien neuvotteluvoimasta saatiin tietoa lähinnä kuljetuspalveluiden tarjoajien neuvotteluvoimasta. Tutkimuskohteenahan ovat yritykset eivät valmista tuotteita, vaan tarjoavat palveluita, joten siksi esim. mitään raaka-ainetoimittajia ei tässä käsitellä. Havaittiin, että lääketukut ovat haluttuja asiakkaita kuljetusliikkeille, koska ne tarjoavat tasaisen tavaravirran ja ovat laatureferenssejä, joiden avulla kuljetusliikkeet voivat saada lisää asiakkaita. Lääketukuilla on kohtuullisen hyvä neuvotteluvoima kuljetusliikkeisiin nähden. Isoin ero tukkujen välillä oli se, että KD Tukulla on vain yksi kuljetuspartneri, jolle KD Tukku on selkeästi isäntä.

Uusien tulokkaiden uhasta saatiin erilaista tietoa tukusta riippuen. Alalle tulo on kohtuullisen helppoa, mutta luvanvaraista. joten on mahdollista, että joku vielä tulee. Tyhjästä on hankala lähteä rakentamaan, joten alalle tulo on absurdi ajatus. Kilpailijat pistävät kovin vastaa. Yhteisenä piirteenä tuli kuitenkin esille, että vaihtokustannuksia päämiehille ei juuri ole, joten uusikin tukku voisi saada siinä mielessä asiakkaita.

Korvaavien palveluiden uhkaa ei todettu toistaiseksi merkittäväksi. Jossain muodossa päivittäistavarakauppa voi tulevaisuudessa ehkä myydä lääkkeitä, mutta ei kaikkia. Voi tulla sellainenkin tilanne, että apteekkien omistusrakenne muuttuu ja esim. päivittäistavarakauppa omistaa apteekkeja.

Toimialan sisäisestä kilpailusta huomattiin, että kilpailua on ollut aiemminkin, mutta nyt se on muuttunut normaalimmaksi kilpailuksi. Pitkät päämiessuhteet olivat aiemmin arvossa. Omistuksesta johtuen kilpailu ei ole vielääkään täysin puhdasta.

#### 4.3. Responssi-strategia

Porterin (1985) mukaan puolustusstrategian pyrkimyksenä on vaikuttaa haastajaan niin, että se tekee sellaisen johtopäätöksen, ettei alalle kannata tulla. **Estäminen** tarkoittaa puolustusstrategiana, että haastaja luopuu kokonaan toimenpiteeseen ryhtymisestä. Alalle tulo ei lääketukukaupan alalla Suomessa kuitenkaan peruuntunut, vaan kuten jo on todettu, niin toimiala ajautui kestävämpään tilanteeseen Suomessa.

Oriolan edustajan mukaan mitään vastatoimia ei alalle tulon estämiseksi pystynyt tekemään. KD Tukulla oli paljon ulkoistettuja toimintoja, jotka olivat uutta alalla. Viranomaiset päättivät toimintamallien sallimisesta.

Tamron osalta haastattelussa todettiin, ettei vastatoimia tehty. Pyritään kuitenkin olemaan kilpailukykyisiä, joten laadun pitää olla hyvä kuten muillakin, joten joudutaan kilpailemaan hinnalla.

KD Tukun edustajan mukaan kilpailijat olivat kovasti heidän Suomen markkinoille tuloa vastaan. He tekivät kuitenkin työnsä perusteellisesti ja ottivat valvovat viranomaiset huomioon hyvin tarkkaan, joten markkinoille tulossa ei ollut ongelmia.

Estäminen ei onnistunut. Porter (1985) toteaa, että silloin puolustusstrategia on reaktio. Reaktion pitäisi tapahtua mahdollisimman varhain. Alalla hinnat putosivat, mutta siihen vastaaminen hinnanalennuksilla vaikuttaa kannattavuuteen. Investointi on edellytys lähes kaikille tehokkaille puolustusstrategioille.

Haastattelusta ja kirjallisista lähteistä tuli esille, että KD Tukussa henkilöstömäärä suhteessa markkinaosuuteen on huomattavasti pienempi kuin muilla. Alalla ei ole ollut vuosikausiin tällaista isoa muutosta, joten alalla kannattavasti toimiakseen on muutoksen tapahduttua jälkikäteen saatava käyttöön tehokkaampi jakelutoiminta. Päivittäistavarakaupassakin on Suomessa siirrytty kilpailun kiristyttyä keskitytempään logistiikkaan. Lääketukkukauppa-alalle lienee siis odotettavissa vielä tehostamistoimenpiteitä vastauksena kilpailuympäristön muutokseen.

## 5. KILPAILUN PERUSSTRATEGIAT

Paras strategia halutun aseman saavuttamiseksi jollakin alalla on viime kädessä se, joka parhaalla mahdollisella tavalla heijastaa yrityksen erityisiä olosuhteita. Tähän käytetään hyökkäys- puolustustoimenpiteitä. Tavoitteena on mahdollisimman onnistunut toiminta viiden kilpailuvoiman suhteen ja investointien mahdollisimman hyvä tuotto. Laajimmalla tasolla voidaan tunnistaa kolme perusstrategiaa, joita käytetään puolustusaseman luomiseksi ja kilpailijoiden voittamiseksi. Jos yritys ei noudata mitään perusstrategiaa, vaan jää keskivaiheille, se on erittäin huonossa asemassa. Perusstrategioihin liittyy kaksi riskitekijää: ei pystytä saavuttamaan ja ylläpitämään strategiaa tai kilpailuetu murenee alan kehittyessä (Porter 1987: 68–69.).

### *KILPAILUETU*

Alhaiset	
kustannukset	Differointi
1. Kustannus- Johtajuus (LAAJA KOHDE- ALUE)	1. Differointi  (LAAJA KOHDE- ALUE)
3A. Kustannus- painotteinen keskittymisstrategia (KAPEA KOHDEALUE)	3B. Differointi- painotteinen keskittymis- strategia (KAPEA KOHDEALUE)

**Kuvio 3.** Kilpailun perusstrategiat. (Porter 1985: 25.)

#### 5.1. Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuudessa pyritään saavuttamaan johtajuusasema kokonaiskustannuksissa jollakin alalla. Keinoja ovat entisen kokemuksen soveltaminen, kustannusten kehittämi-

sen seuraaminen, marginaalisten asiakkaiden välttäminen ja kustannusten minimointi esimerkiksi huoltotoiminnassa ja mainonnassa. **Alhainen kustannustaso kuvaa koko strategiaa.** Kustannustaso antaa puolustuskeinon kilpailijoita vastaa, koska tuottoa voidaan saada senkin jälkeen, kun kilpailijat ovat menettäneet voittonsa kilpailun kustannuksiin. Tekijät, jotka ovat edellytyksenä alhaiseen kustannustasoon, asettavat tavallisesti myös alallepääsulle esteitä mittakaava- tai hintaetuina. Voittojen pieneneminen jatkuu vain siihen asti, kunnes toiseksi parhaimmassa asemassa oleva kilpailija poistuu markkinoilta. Kustannusjohtajuus vaatii usein korkean markkinaosuuden ja esim. helpon raaka-aineiden saannin. Tuotteen pitää lisäksi olla yksinkertainen valmistaa. Kun alhainen kustannustaso on saavutettu, voidaan sillä saavuttaa korkeampia marginaaleja. (Porter 1987: 58–60.)

**Kustannusjohtajuutta ei ole helppo ylläpitää,** koska se vaatii koko ajan kehityksen seuraamista ja lisäinvestointeja uudenaikaisempaan tekniikkaan. Kustannusjohtajuudessa saavutetut alallepääsyn esteet voivat mitätöityä. Teknologinen muutos voi mitätöidä entisten sijoitusten ja opitun vaikutuksen. Uudet tulokkaat voivat jäljittelemällä omaksumaa uutta tietoa. Ei kyetä näkemään vaadittavia muutoksia tuotteissa, koska huomio on vain kustannuksissa. Kustannusinflaatio voi kaventaa mahdollisuutta pitää riittävän alhaista hintaa kilpailijoihin verrattuna. (Porter 1987: 69–70)

## 5.2. Differointi

Differoinnissa yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on ainutlaatuinen koko toimialalla. Lähestymistapoja on monia: esim. tuotesuunnittelu, tuotemerkki-imago, teknologia, erikoisominaisuudet, asiakaspalvelu tai jälleenmyyntiverkosto. Onnistuneella differoinnilla voidaan saada aikaan puolustusasema viiden kilpailuvoiman suhteen. Differoinnilla voidaan eristäytyä kilpailusta. Se myös lisää marginaaleja. (Porter 1987: 60–61.)

Differoinnissa riskinä voi olla kustannuseron kasvu muihin kilpailijoihin nähden liian suureksi, jotta merkkiuskollisuutta voitaisiin ylläpitää. Ostajien tarve hankkia tuotetta ei enää toimi. Jäljittely kaventaa differointia. (Porter 1987: 70–71.)

### 5.3. Keskittyminen

Kustannusjohtajuudessa ja differoinnissa kohdealue oli laaja, mutta **keskittymisessä** se on **kapea**. Keskittymisessä yrityksellä on joko alhainen kustannustaso strategisessa kohteessaan tai korkea diifferointiaste tai molemmat. (Porter 1987: 61–64.)

Keskittymisellä on myös riskinsä, kuten esim. hintaeron kasvu, joka eliminoi differoinnin edut. Erot haluttujen tuotteiden tai palvelujen kohdalla kapenevat kohdealueella. Kilpailijat kilpailevat alkuperäisen keskittyjän pois. (Porter 1987: 71.)

#### 5.3.1. Perusstrategiat tutkimuksen kohdeyrityksissä

Oriolan edustajan näkemyksen mukaan heidän strategiaansa ei pysty luokittelemaan Porterin perusstrategioiden mukaan, mutta heidän toimintansa on hyvin kannattavaa. Katemarginaalit ovat pieniä, joten volyymia pitää olla. Toimiala on erittäin pääomaintensiivinen.

Tamron osalta tuli haastattelussa esille, että kustannusjohtajuus täytyy olla. Lisäksi markkinaosuus pitää maksimoida. Laatu pitää olla äärimmäisen korkea aina. Muutos on ollut todella äkillinen ja syvä. Olisi pitänyt lähteä liikkeelle ennakoivasti vuosia sitten. Nyt kustannusjohtajuus pitää saavuttaa nopeasti, ja siihen mennään syvälle. Haastatteluhetkellä Tamron markkinaosuus oli noin 50 %, mutta isompaan pyrittiin. Kannattavuutta lähdettiin nostamaan ja laatua.

KD Tukun edustaja totesi haastattelussa, että termi kustannusjohtajuus ei oikein ole sopiva heidän kohdallaan. Kustannustehokkuus on kuitenkin ollut alalla unohduksissa vuosikymmeniä. KD Tukulla on ihan oikeasti suunniteltu differointi. Perustoiminta on pidettävä koko ajan tehokkaana. Suomessa lääketukun pitää jaella koko maahan. KD Tukku lähti Suomessa liikkeelle pelkästään lääkkeiden jakelusta eli luvanvaraisesta toiminnasta. KD Tukulla ei ole edustuksia eikä omia tuotteita kuten kilpailijoilla, mutta

logistisia palveluita tarjotaan. Esim. erään yrityksen tavaratoimituksia samoille asiakkaille kuin mille lääkkeitä toimitetaan KD Tukun autoissa. Tuotevalikoiman kasvattaminen lääkkeistä olisi ihan normaalia strategista levittäytymistä.

Tutkimuksessa todettiin kohdeyritysten osalta selvästi kustannustehokkuuden painottuminen niiden perusstrategioissa ja, että palvelun laadun on oltava korkea. Kaikkien perusstrategia on joko kustannusjohtajuus tai ainakin lähellä sitä. Oriolan osalta tuli haastattelussa ilmi katemarginaalien pienuus, jolloin volyyymia pitää olla, että toiminta olisi kannattavaa. Jakelutoiminnan pitää olla luotettavaa. Oriolalla on kuitenkin muitakin palveluita kuin pelkkä jakelu. Tamron osalta todettiin selkeästi kustannusjohtajuus, joka vaatii markkinaosuuden maksimoinnin. Kustannusjohtajuuteen on menty Tamron osalta nopeasti ja syväälle, mutta vähän liian myöhään. Tamrollakin erittäin korkea laatu on kuitenkin oltava, että päämiehiä saataisiin. KD Tukun edustajan mukaan kustannustehokkuus on alalla tullut tärkeäksi, mutta heidän strategiansa ei silti ole puhdas kustannusjohtajuus. Tehokkaan lääkejakelelun lisäksi he tarjoavat logistisia palveluita, esim. muille yrityksille kuljetuspalveluita samoille asiakkaille. Kaikki kolme toimivat laajalla kohdealueella Suomessa, joten kustannusjohtajuus kuvaa kaikkien kolmen strategiaa tällä hetkellä niiden tarjoamista lisäpalveluista huolimatta. Porter toteaa kustannusjohtajuuden vaativan usein korkean markkinaosuuden. Tämä ilmeni tutkimuksessa, kun Tamron osalta tuli esille pyrkimys suurempaan markkinaosuuteen kuin haastatteluhetken n. 50 %. Differoinnin avulla voi lisätä marginaaleja Porterin mukaan. KD Tukku painotti palvelunsa olevan muihin verrattuna ainutlaatuinen toimitusten jäljitettävyyden perusteella, mutta näyttöä ei tullut siitä, saadaanko sen avulla korkeampi hinta palveluista.

## 6. KILPAILIJA-ANALYYSI

**Tarkan kilpailija-analyysin tekeminen on strategian määrittelyn keskeisin asia.** Kilpailija-analyysin tarkoituksena on laatia profiili kunkin kilpailijan mahdollisista tulevista toimenpiteistä ja reaktioista muiden yritysten tahoilta tuleviin strategiatoimiin. Profiiliin sisältyy lisäksi kilpailijoiden todennäköiset reaktiot alalla tapahtuviin erinäisiin muutoksiin ja mahdollisiin ympäristötekijöihin. Kilpailija-analyysin pitää olla riittävän selvä ja tyhjentävä, että sillä olisi käytännön merkitystä. Osa siihen tarvittavasta tiedosta on vaikeasti saatavissa. Kilpailija-analyysiin kuuluu neljä seuraavaa diagnosoinnin osa-aluetta: **tulevat päämäärät, nykyinen strategia, olettamukset ja valmiudet.** (Porter 1987: 72–73.)



**Kuvio 4.** Kilpailija-analyysin osa-alueet. (Porter 1987: 73.)

Useimmilla yrityksillä on ainakin intuitiivinen kyky tiedostaa kilpailijoiden senhetkisiä strategioita ja heikkoja sekä vahvoja puolia, jotka on esitetty kuviossa 4 oikealla puolella. Kuvan vasempaan puoleen kiinnitetään yleensä paljon vähemmän huomiota. Kuvan vasen puoli ilmaisee sitä, mikä todella ohjaa kilpailijan käyttäytymistä tuleviin päämääriinsä ja kilpailijan olettamuksia tilanteestaan ja tuotannostaan. Nämä (kuvan vasemman puolen) tekijät ovat vaikeasti arvioitavissa, mutta ne määräävät kilpailijan käyttäytymisen tulevaisuudessa. Kuvan 3 osa-alueita käsitellään kysymyksillä kilpailijoista painopisteenä kilpailijoiden päämäärät ja olettamukset. Pelkkä luokittelu ei riitä, vaan kilpailijan päämäärät voidaan tunnistaa erityisillä tekniikoilla. Kun osa-alueet on käsitelty, niin on tutkittava miten niitä voidaan käyttää yhdessä vastaamaan kuvan 3 kysymyksiin. Tätä tekniikkaa voi käyttää myös yrityksen oman toiminnan analyysiin, jolloin voidaan saada selville se, mitä johtopäätöksiä muut siitä tekevät. Nämä johtopäätökset muovavat kilpailijan olettamuksia ja sen käyttäytymistä, eli ne ovat tärkeitä kilpailutoimenpiteiden laadinnassa. Aluksi on päätettävä mitä kilpailijoita analysoidaan. On myös analysoitava alalle mahdollisesti tulevia kilpailijoita ja mahdollisia tulevia sulautumia ja yritysostoja. (Porter 1987: 73–75.)

Tässä luvussa kilpailija-analyysin osa-alueita on tutkittu kohdeyritysten osalta haastattelussa saadun informaation avulla. Kaikkiin osa-alueisiin ei ollut mahdollista saada riittävää tietoa. Mikäli analyysissä jokin tieto on muualta kuin haastatteluista, on siitä kyseisessä kohdassa erikseen mainittu.

### 6.1. Tulevat päämäärät

Tiedolla kilpailijan olemassa olevista päämääristä voidaan päätellä, onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa ja tuloksiinsa, ja saada vihje siitä, miten todennäköisiä muutokset niissä ovat ja millaisilla resursseilla kilpailija vastaa ulkopuolisiin tapahtumiin ja toisten yritysten toimenpiteisiin. Lisäksi voidaan ennustaa kilpailijan reaktioita strategisiin muutoksiin. Päämäärien arvioinnilla voidaan myös selvittää tukeeko emoyhtiö yksikkönsä aloitetta tai sen vastatoimia kilpailijoita vastaan. Päämääriä eivät ainoas-

taan ole taloudelliset päämäärät, vaan esim. markkinajohtajuus ja tekninen etuasema. Kaikki päämäärät eivät koske koko yhtiötä, vaan ehkä vain osaa siitä. Alemman tason päämäärät vaikuttavat ylempiin. Päämäärät määritetään diagnosointikysymyksillä alkaen yksikköä koskevilla kysymyksillä ja päättyen koko yhtymää koskeviin. (Porter 1987: 75–76.)

Tässä on esitetty edellisessä kappaleessa mainituista kysymyksistä pääkohdat. **Liiketoimintayksikön päämääriä** selvitetään seuraavilla kysymyksillä: 1. Mitkä ovat kilpailijan todetut ja toteamattomat taloudelliset päämäärät? 2. Mikä on kilpailijan asennoituminen riskeihin? 3. Onko kilpailijalla taloudellisia tai ei-taloudellisia organisatorisia arvoja tai uskomuksia, joilla on vahva tuki? 4. Mikä on kilpailijan organisaation rakenne? 5. Mitkä kontrollointi- ja palkkausjärjestelmät ovat voimassa? 6. Mikä kirjanpitojärjestelmä ja mitkä tilintarkastusmenettelyt ovat käytössä? 7. Minkälaisia johtajia on yrityksen johdossa, erityisesti minkälainen on toimitusjohtaja? 8. Kuinka paljon johdon kesken näyttää olevan ilmeistä yksimielisyyttä tulevaisuuden suuntaviivoista? 9. Mikä on johtokunnan rakenne? 10. Mitkä sopimusluontoiset sitoumukset voivat rajoittaa vaihtoehtojen valitsemista? 11. Onko yrityksellä mitään virallisia sitoumuksia tai sosiaalisia rajoitteita, jotka rajaavat sen toimia? (Porter 1987: 76–78.)

Kilpailijan ollessa jonkin suuremman yrityksen liiketoimintayksikkö, asettaa emoyhtiö sille vaatimuksia ja ehtoja. **Emoyhtiö ja liiketoimintayksikön tavoitteet:** 1. Mitkä ovat emoyhtiön nykyiset tulokset? 2. Mitkä ovat emoyhtiön pääasialliset tavoitteet? 3. Mikä on ko. liiketoimintayksikön strateginen merkitys emoyhtiön kokonaisstrategian kannalta? 4. Miksi emoyhtiö lähti ko. liiketoimintaan? 5. Mikä on ko. yksikön ja muiden yksikköjen taloudellinen suhde yhtiön sijoitustoiminnassa? 6. Mitkä ovat yhtiön johdon yleiset arvostukset ja uskomukset? 7. Onko olemassa perustrategiaa, jota emoyhtiö on käyttänyt monissa yksiköissään ja jota se yrittää soveltaa tässäkin yksikössä? 8. Otettaessa huomioon yhtiön muiden yksikköjen toiminta ja tarpeet sekä yhtiön kaikenkaikkinen toimintaperiaate – minkälaisia myyntitavoitteita, voittovaatimuksia ja sijoitusehtoja asetetaan kilpailevalle yksikölle? 9. Mitkä ovat emoyhtiön tuotesuunnittelun tavoitteet? 10. Mitä vihjeitä antaa kilpailijan emoyhtiön organisaatorakenne sen suhteellisesta

asemasta, arvostuksesta ja tavoitteistaan emoyhtiössä? 11. Kuinka tulosityksikön johtotasa kontrolloidaan ja miten henkilöstölle maksetaan, kun otetaan huomioon yhtiön kokonaispalkkapolitiikka? 12. Minkälaisia johtajia palkitaan emoyhtiön taholta, osoituksena ylemmän johdon strategiasta ja samalla jonkin tulosityksikön tavoitteista? 13. Miltä tahoilta emoyhtiö ottaa uutta työvoimaa? 14. Onko yhtiöllä mitään kokonaisuutena mitään järjestöllisiä, virallisia tai muita sosiaalisia rajoitteita, jotka saattavat vaikuttaa kilpailevaan yksikköön? 15. Onko emoyhtiöllä tai sen erityisillä yksittäisillä johtotason henkilöillä jotakin tunteenomaista kiintymystä kyseiseen liikeyksikköön? (Porter 1987: 79–82.)

**Emoyhtiön liiketoimien analyysi** voi myös olla erittäin tehokas paljastaja haettaessa vastauksia kahden edellisen kappaleen kysymyksiin. Se tarkoittaa portfolioanalyysia. Kaikkein paljastavin on se analyysi, mitä kilpailija itse käyttää. Emoyhtiön portfolianaalyysi antaa vihjeitä kyseisen kilpailevan liiketoimintayksikön tavoitteista. (Porter 1987: 82–83.)

**Kilpailijan tavoitteiden** tuntemisesta on hyötyä **strategisen aseman muodostamisessa**, jos on tarkoitus saavuttaa tavoitteet sellaisesta strategisesta asemasta, joka ei uhkaa kilpailijoita. Kun tunnetaan kilpailijan päämäärät hyvin, voidaan löytää tilanne, jossa jokainen on suhteellisen tyytyväinen. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Päämäärät tuntemalla voidaan joskus myös välttää katkera sota, kun tunnetaan sellaiset strategiset toimet, joita ei kannata kilpailijan ärsyyntymisen vuoksi tehdä. (Porter 1987: 83–84.)

Haastattelussa ilmeni, että Oriolan tuleva päämäärä on tunkeutuminen Ruotsin markkinoille, joilla sen kilpailijoilla on myös toimintaa. Vastatakseen kilpailuun täytyy Oriolalla olla toimiva jakeluyksikkö Ruotsissa. Oriolalla on lupa toimia nyt Ruotsin lääketukkukaupassa. Ruotsissa Oriola toimii jo ei-lääkkeellisellä puolella. Ruotsi on Euroopan suljetuin lääke markkina. Lääkejakelu tulee olemaan kansallista toimintaa pitkään johtuen kansallisista korvaus- ja hoitokäytännöistä ja muista syistä.

Tamron tuleva päämäärä on markkinaosuuden palauttaminen, todettiin haastattelussa. Se aikoo saavuttaa vahvan kustannusjohtajuuden markkinoilla ja panostaa myös lisäpalveluihin, jotka eivät kuitenkaan liity sen ydinliiketoimintaan eli lääkejakeluun. Nämä lisäpalvelut voivat olla tietopalveluja, klinisiin tutkimuksiin liittyviä palveluja tai vastuunalaiseen johtamiseen liittyviä palveluja. Lisäpalvelut tuoteistetaan, jolloin yrityksellä on mahdollisuus ostaa niitä. Tamrolla on valmius toimia monikanavajakelussa.

Haastattelun perusteella KD Tukun tavoitteena on nyt sen etabloiduttua Suomen markkinoille toimia vähitellen kannattavasti ja luoda sitten tervettä liiketoimintaa. Se on päämäärä, johon on hyvät valmiudet. Lääketukkujen omistus tulee muuttumaan. KD Tukun omistajat todennäköisesti myyvät yrityksen. KD Tukku on keskittynyt vain Skandinaviaan päinvastoin kuin kilpailijansa.

## 6.2. Olettamukset

Kilpailijan olettamuksia ovat: **kilpailijan olettamukset itsestään** sekä **kilpailijan olettamukset alasta ja siinä mukana olevista muista yrityksistä**. Jos kilpailijan olettamukset itsestään eivät ole täsmällisiä, antaa tämä seikka käyttökelpoisen strategisen perustan. Olettamukset voivat olla oikeita tai vääriä. Olettamuksia tutkimalla voidaan löytää kilpailijalta sokeita pilkkuja, joissa se näkee tietyn asian merkityksen väärin tai ei ollenkaan. (Porter 1987: 84–85.)

Olettamuksia voidaan selvittää seuraavilla kysymyksillä alueilla, joilla kilpailijat eivät ole ehdottoman realistisia tai täysin tunteettomia: 1. Mitä kilpailija näyttää uskovan omasta suhteellisesta asemastaan? 2. Onko kilpailijalla vahva joko historiallinen tai tunteenomainen suhtautuminen tiettyihin tuotteisiin tai tietynlaisiin toimintoihin? 3. Onko olemassa kulttuuriin liittyviä, paikallisia tai kansallisia eroja, jotka vaikuttavat siihen tapaan, millä kilpailijat havaitsevat tai antavat merkitystä eri tapahtumille? 4. Onko olemassa organisatorisia arvostuksia tai ohjenuoria, jotka ovat vakiintuneet ja jotka vaikuttavat siihen tapaan, millä eri tapahtumia tarkastellaan? 5. Mitä kilpailija näyttää uskovan tuotteen tulevasta kysynnästä ja alan kehityssuunnista? 6. Mitä kilpaili-

ja näyttää uskovan omien kilpailijoidensa tavoitteista ja mahdollisuuksista? 7. Näyttääkö kilpailija uskovan ”tavanomaiseen perinteelliseen” tietoon, joihinkin historiallisiin nyrkkisääntöihin tai alalla tavanomaisiin lähestymistapoihin, jotka eivät heijasta uusia markkinaolosuhteita? 8. Kilpailijan olettamuksiin voi hienovaraisesti vaikuttaa sen nykyinen strategia: se voi nähdä tapahtumat suodattimen läpi. (Porter 1987: 85–86.)

Yrityksen historia on yksi merkittävimmistä päämäärien ja olettamusten indikaattoreista. Seuraavilla kysymyksillä saadaan viitteitä, miten sitä pitäisi tutkia: 1. Mikä on kilpailijan nykyinen taloudellinen tilanne ja markkinaosuus verrattuna suhteelliseen viimeaikaiseen kehitykseen? 2. Mikä on ollut kilpailijan kehitys markkinoilla? 3. Millä alueilla kilpailija on todella menestynyt tai onnistunut yhtiönä? 4. Miten kilpailija on reagoinut erityiseen strategiseen toimenpiteeseen tai alalla tapahtuneisiin muutoksiin menneisyydessä? (Porter 1987: 87–88.)

Kilpailijan johdon taustat ja konsulttisuhteet antavat avainasemassa olevaa tietoa päämääristä, olettamuksista ja mahdollisista tulevista toimenpiteistä. Niitä voidaan tutkia seuraavilla kysymyksillä: 1. Millainen on ylimmän johdon toiminnallinen tausta? 2. Mitkä strategiatyypit ovat onnistuneet tai epäonnistuneet johtajien henkilökohtaisen urakehityksen aikana? 3. Missä muissa yrityksissä johtajat ovat työskennelleet? 4. Mitkä ovat tärkeimmät tapahtumat, jotka ovat sattuneet heidän aikanaan? 5. Vihjeet kirjoitetusta ja puhutusta sanasta. 6. Konsultit, mainostoimistot ja muut neuvonantajat. (Porter 1987: 88–90.)

Lääketukkujen omistusrakenteessa oletetaan kaikkien kolmen osalta tapahtuvan todennäköisesti muutoksia. Orion-yhtymä todennäköisesti tekee jotakin Oriolalle. Tamrolla on iso saksalainen omistaja, joka mahdollisesti pyrkii saamaan sen itselleen kokonaan. KD Tukun sijoittajaomistajat eivät välttämättä omista sitä enää muutaman vuoden kuluessa.

### 6.3. Nykyinen strategia

Kunkin kilpailijan nykyisen strategian toteaminen on kolmas kilpailija-analyysin osa-alue. Sitä voi pitää kunkin toimintayksikön toimintapolitiikkana ja tapana, jolla yritys näyttää suhteuttavan kaikki toimintonsa. Strategia on aina olemassa muodossa tai toisessa, vaikkei sitä olisikaan kirjoitettu mihinkään. (Porter 1987: 90.)

Oriolan tavoitteena on pystyä Suomen markkinoilla säilyttämään kannattavuus pienenevien marginaalien aikana. Sen tarkoitus on myös aloittaa lääketukkutoiminta Ruotsissa. Tamron selkeä tahtotila on palauttaa markkinaosuus, ja olla samalla vahva kustannusjohtaja. Sen tarjoamien jakelupalveluiden laadun on tarkoitus olla alan huippua. KD Tukun nykyinen strategia on saavuttaa vankka asema Suomen markkinoilla. KD Tukku on keskittynyt toimimaan Pohjoismaissa.

#### 6.4. Valmiudet

Kilpailijan vahvat ja heikot puolet määräävät kilpailijan kyvyn aloittaa tai reagoida strategiin toimiin ja ottaa osaa ympäristön tai alan tapahtumiin. Yleisesti ottaen näitä voidaan määrittää tarkastelemalla kilpailijoiden asemia suhteessa viiteen kilpailutekijään. Tähän palataan tarkemmin toimialan sisäisessä rakenneanalyysissä. (Porter 1987: 90.)

Oriolalla on valmius toimia monikanavajakelussa. Sillä on myös valmius aloittaa lääkejakelu Ruotsissa. Tamrolla on myös valmius toimia monikanavajakelussa. Sen kapasiteetti riittää nykyistä huomattavasti suurempan markkinaosuuteen. KD Tukku pystyi myös toimimaan monikanavajakelussa, mikäli malli olisi taloudellisesti kannattava.

#### 6.5. Osa-alueiden yhdistäminen

Kun tiedossa on nämä neljä osa-aluetta kilpailijalta, voidaan asettaa kysymyksiä, jotka antavat tulokseksi kilpailijan reaktioprofiilin (Porter 1987: 94). Hyökkäystoimenpiteitä voidaan ennustaa seuraavilla kysymyksillä. 1. Onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa? 2. Mitkä ovat todennäköiset toimenpiteet? 3. Mikä on toimenpiteiden vahvuus ja syvyysaste? (Porter 1987: 94–95.) Kilpailijan puolustuskykyä voidaan määrittää

seuraavilla kriteereillä: 1. Haavoittuvuus. 2. Provokaatio. 3. Toimenpiteiden tehokkuus. (Porter 1987: 95–96.) Kilpailijan ryhtyessä vastatoimiin se valitsee luonnollisesti parhaan mahdollisen taistelukentän, joka on muille yrityksille mahdollisimman epämuukava. Ihanteellisin strategia sellainen, johon kilpailijat ovat estyneet reagoimasta. (Porter 1987: 97–98.)

Tässä tutkimuksessa ei saatu niin tarkkoja tuloksia kilpailija-analyysin osa-alueisiin, että se voitaisiin täydellisesti suorittaa, mutta toimialan kilpailijoista saatiin kuitenkin joistakin osa-alueista tietoa. Kilpailijat eivät olleet tyytyväisiä asemiinsa. Kaikki kolme lääketukku-kauppa halusivat Suomen markkinoilla isomman markkinaosuuden ja myös kannattavan toiminnan, mutta tuli myös ilmi, että nykyisessä jakelukanavajärjestelmässä Suomessa on liikaa lääketukkuja. Tutkimuksessa todettiin, että lääketukut saattavat olla kaupan ja että alalta poistuminen voi tapahtua vain kauppojen seurauksena. Todennäköisesti siis alalla tapahtuu Suomessa jonkin kilpailijan poistuminen alalta.

## 7. TOIMIALAN SISÄINEN RAKENNEANALYYSI

Strategisilla ulottuvuuksilla voidaan analysoida yrityksiä tarkemmin. Viiden kilpailuvoiman malli käsitteli koko toimialan kilpailua.

### 7.1. Kilpailustrategian ulottuvuudet

Porter (1987: 160–163) toteaa, että alan rakenneanalyysiä voidaan käyttää perusteellisemmin kuin koko alan tasolla. Monilla toimialoilla on yrityksiä, jotka toimivat monessa suhteessa hyvin erilaisilla strategioilla. Viisi kilpailuvoimaa on siis vain kehys, jossa kaikki yritykset kilpailevat. Se määrittää alan kilpailun luonteen ja alan voittopotentialin. Strategisia ulottuvuuksia on tässä luvussa täydennetty niiltä osin, mitä kohdeyrityksistä on saatu tutkimuksessa esille. Toimialan sisällä yritysten strategioita voidaan arvioida 13 strategisen ulottuvuuden avulla. Jokaisen ulottuvuuden jälkeen on mainittu se, mitä kustakin ulottuvuudesta saatiin haastattelussa selville. Ulottuvuudet ovat seuraavat:

1. **Erikoistuminen:** missä määrin yritys keskittyy tiettyyn valikoimaan, segmenttiin tai markkina-alueeseen. Kaikilla kolmella lääketukulla peruspalvelu Suomen markkinoilla on samankaltaista, mutta ne ovat kuitenkin erikoistuneet tarjoamalla jokainen tiettyjä lisäpalveluita, tai esim. valmistuttamalla omia vapaan kaupan tuotteita. **Haastatteluissa todettiin, että erikoistumisella ei ole suurta merkitystä lääketukkukaupassa.**
2. **Tavaramerkin tunnettavuus:** panostaako yritys tunnettavuuteen vai esim. hintaan tai muihin muuttujiin. **Oriolan** osalta tuli esille, että peruspalvelun hinnan ja laadun ollessa lähellä toisiaan voi erikoistuminen tai tavaramerkki vaikuttaa. Lähinnä ehkä tunneperäiset asiat vaikuttavat hintojen ollessa samantasoiset. **Tamrosta** todettiin, että yrityskuvalla on merkitystä, jos asiakkaat liittyvät sen hyvään palveluun, jossa Tamrolla on vielä parantamista. **KD Tukku** pyrkii toi-

mimaan matalalla profiililla, koska tavaramerkillä ei lääkejakelessa ole merkitystä, vaan hyvin toimivalla jakelulla ja lisäpalveluilla.

3. **Työntö/veto:** missä määrin yritys kehittää tavaramerkin tunnettavuutta lopullisten kuluttajien keskuudessa / jakelukanavien tukemista tuotteen myynnissä. Lopullisille kuluttajille ei ole tässä tapauksessa merkitystä lääketukun tunnettavuudella lääkejakelessa, koska tukku tarjoaa lääkejakelessa vain logistisen palvelun.
4. **Jakeluteiden valinta:** tutkimuksen kohteena olivat logistiset palveluita tarjoavat yritykset, jotka itse tarjoavat osan jakelutiestä päämiestensä tuotteille. Jakelutiiden valinta -olottuvuus ei tässä tapauksessa ole relevantti, koska kyseessä ei ole esimerkiksi tuotteita valmistava yritys, joka voisi valita jakelutiensä.
5. **Tekninen johtoasema:** pyrkiikö yritys johtoasemaan vai jäljitteleekö se muita. Haastattelujen perusteella ydinlogistiikka on samankaltaista kaikilla kolmella lääketukulla, mutta hintojen ollessa alhaalla voi tekninen johtoasema olla välttämätön yksikkökustannusten saamiseksi mahdollisimman alas, jolloin kate on parempi.
6. **Vertikaalinen integraatio:** onko esim. jakeluverkosto yrityksen oma. Orion-konsernille osalta Oriola on sen omistama osa jakeluketjua. Suomessa lääketukut eivät voi omistaa apteekkeja, todettiin haastatteluissa.
7. **Kustannusasema:** pyrkiikö yritys alhaisiin kustannuksiin investoimalla tuotantolaitteisiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että alalla investoidaan automaatioon ja työprosesseja pidetään mahdollisimman yksinkertaisina. Näillä tähdätään mahdollisimman alhaisiin yksikkökustannuksiin.
8. **Palvelu ja huolto.** Kaikki kolme lääketukua ilmoittivat haastatteluissa juuri palvelun siksi, jolla ne erottavat tarjoamansa jakelupalvelun kilpailijoista. Tässä tapauksessa sillä tarkoitetaan lääkejakelessa ohella tarjottavia lisäpalveluja.
9. **Hintapolitiikka:** yrityksen suhteellinen hinnoitteluasema kilpailijoihin verrattuna. Alan kilpailutilanteessa hinnat ovat tulleet koko ajan alemmaksi. Isoissa volyymeissa pienikin ero yksikköhinnassa voi olla asiakkaalle merkittävä. KD Tukun osalta tuli esille, että se ei olisi saanut lääkkeitä jakeluunsa alhaisella hinnalla, vaan lisäpalvelutarjonnallaan. Toisaalta sen omistus markkinoilletulovaiheessa oli lääketehailla, joka todennäköisesti vaikutti sen saamiin asiakkuuksiin.

10. **Toimintavalmius:** missä määrin yrityksellä on taloudellista ja toiminnallista valmiutta. Jakeluosuutensa lisäämiseen on kaikilla kolmella lääketukulla resursseja.
11. **Suhde emoyhtiöön:** yksikölle asetetut vaatimukset emoyhtiöltä. Em. kohtaan ei saatu yksityiskohtaista vastausta tutkimuksessa.
12. **Suhteet kotimaan ja sijaintimaan hallitukseen.** Haastatteluissa tuli ilmi kaikkien tukkujen yhteistyön toimivan valvovan viranomaisen eli Lääkelaitoksen kanssa. Kun kyseessä on luvanvarainen toiminta, lienee tämä luonnollista, jotta yritykset voisivat häiriöttä toimia.
13. **Tuotteen laatu:** yrityksen tuotteiden laatutaso raaka-aineiden, spesifikaatioiden, kestävyuden, muotoilun jne. suhteen. Kaikkien kolmen kohdeyrityksen osalta tuli haastattelussa esille, että jakelupalvelun laadun on oltava korkealla tasolla, samoin kuin se, että laadukkaat lisäpalvelut ovat merkittäviä luotettavan jakelun lisäksi.

## 7.2. Johtopäätöksiä strategian määrittämiseksi

Alan sisäinen rakenneanalyysi osoittaa ne tekijät, jotka määräävät tietyn strategisen aseman antamat menestymisen edellytykset. Tietyn alan kilpailustrategian määrittely on sen strategisen ryhmän valinta, jossa tullaan kilpailemaan. Laajimmassa mielessä strategian määrittelyn osviittoja voidaan saada suhteuttamalla yrityksen vahvat ja heikot puolet ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja riskitekijöihin. (Porter 1987: 184–185.)

Toimialan sisäiseen rakenneanalyysiin kuuluviin 13 strategiseen ulottuvuuteen saatiin tietoa vain osittain. Lisäksi osa niistä ei ole tässä yhteydessä relevantteja, koska lopullinen kuluttaja ei itse jakelupalveluja osta. Siinä mielessä rakenneanalyysin kaikki kohdat eivät ole tässä tapauksessa niin merkityksellisiä. Erikoistumista jakelupalveluissa ei ollut, vaan kaikilla tukuilla on monentyyppisten valmistajien tuotteita, joita on jaeltava koko maahan. Tavaramerkin tunnettavuudella ei jakelupalveluissa ole merkitystä, mutta yrityskuva tai tunneperäiset seikat vaikuttavat hintojen ollessa lähes samat. Iso merkitys

on teknisellä johtoasemalla, koska alhaisiin yksikkökustannuksiin tarvitaan automaatioita tukun varaston toiminnoissa. Kustannusaseman tärkeys korostui tärkeänä näistä ulottuvuuksista, koska alhaisen hinnan merkitys tuli esille kaikkien tukkujen osalla. Peruspalvelun on oltava laadukas, mutta lisäpalveluilla tukut erottautuivat toisistaan. Merkittävin ulottuvuus, joka tuli esille, kuuluu erikoistumisen tai palvelun ulottuvuuteen. Lisäpalveluiden tarjoamisesta puhuivat kaikkien tukkujen edustajat. Ilmeisesti lisäpalvelujen tärkeys korostuu tulevaisuudessa, koska hinnat ovat jo laskeneet alas. Niin tarkkaa tietoa lisäpalveluista ei saatu, että niitä voisi vertailla.

## **8. JOHTOPÄÄTÖKSET, YHTEENVETO JA ALAN KEHITYS VUOTEEN 2008 ASTI**

Tavoitteena oli selvittää ovatko kohdeyritysten strategiat Porterin perusstrategioiden kaltaisia ja millä yritykset vastaavat muuttuvaan kilpailuympäristöön. Teoreettisena viitekehysenä oli viiden kilpailuvoiman malli.

Alalla oli paljon kapasiteettia ja jakelupalvelut olivat läheisesti toistensa kaltaisia. Jakelukanavamalli säilyi toistaiseksi. Tästä seurauksena jakelupalvelujen hinnat alenivat. Suomen lääkejakelupalvelujen markkinoille tuloa tämä laskevien hintojen suuntaus ei tee uusille yrittäjille houkuttelevammaksi. Tästä todennäköisesti seuraa myös se, että kustannusten karsinta tulee aina vain tärkeämmäksi, mutta siinäkin on rajansa. Tällä hetkellä muilla kuin KD Tukulla on aluejakelukeskuksia, joten täysin keskitetty jakelu voi olla vielä nykyistä tehokkaampi.

Uusia tulokkaita ei todennäköisesti ole tulossa kuten, edellisessä kappaleessa todettiin. Mutta nykyisten toimijoiden lukumäärä saattaa vähentyä sen perusteella, että haastatte- luissa tuli ilmi se, että nykyiset lääketukut voivat olla myynnissä. Nykyisen jakelu- kanavamallin ollessa kustannustehokkain Suomen oloissa, jossa yhteiskunta maksaa osan lääkkeistä ja säästöjä toteutetaan koko ajan, ei ilmeisesti mennä malliin, jossa kus- tannukset yhteiskunnalle kasvaisivat.

Edellä mainitusta voidaan havaita, että kuten Porterkin esitti, että tilanteessa, jossa alan toimijoiden tarjoamat palvelut ovat korvaavia, niin tuotto laskee kohti minimiä. Jos ku- kaan ei tuo markkinoille jakelupalvelujen lisäksi mitään niin merkittävää lisäpalvelua, että asiakkaat valitsisivat sen takia jakelijansa, niin ehkä jakelijoiden lukumäärä vähe- nee yrityskauppojen myötä.

Lääkejakelijoiden toiminnassa on selvästi havaittavissa kustannusjohtajuuden hakemi- nen ennen kaikkea, vaikka lisäpalveluiden tärkeydestä oli paljon viitteitä, niin aina tuli

kuitenkin esille se, että yksikkökustannuksia on välttämätöntä saada pidettyä niin alhaalla, että voidaan saada katettakin. Toimialan rakenne on tällä hetkellä asiakkaille edullinen, koska ne voivat kilpailuttaa jakelijoita ja vaihtaa jakelijaa ilman merkittäviä lisäkustannuksia.

Tutkimuskysymykseen saatiin vastaus ja tavoite saavutettiin. Perusstrategioiden osalta alhaisiin kustannuksiin pyrkiminen tuli esille erityisen voimakkaasti. Jakelusopimusten tarkkoja marginaaleja ei ollut tiedossa, mutta alan yritysten edustajat kuitenkin ilmoittivat katemarginaalien alentuneen entisestään. Tämä tarkoittaa, että kaikki yritykset joutuvat pyrkimään kustannusjohtajuuteen. Yhtäläisyys on selkeä siihen, mitä Porter kirjoitti kustannusjohtajuudesta. Päämiehinä lääketukuilla oli paljon erilaisia lääkeyhtiöitä ja asiakkaina kaikki apteekit, sairaaloita ja eläinlääkäreitä. Kohdealue on siis laaja ja erikoistuminen esim. Etelä-Suomen isoihin apteekkeihin ole mahdollista, vaan jakelussa olevat tuotteet pitää toimittaa kaikkialle maahan. Hinnat eivät kuitenkaan voi aleta rajattomasti, vaan jossain tulee raja. Tämän jälkeen hinta ei enää olekaan valintaperuste, vaan differointi, koska kuten jo aikaisemmin todettiin, niin peruspalvelut ovat lääketukuilla hyvin samankaltaisia. Differointi tarkoittaa tässä tapauksessa lisäpalveluja, joita lääketukut tarjoavat lääkeyhtiöille. Kehittämällä niin merkittävän lisäpalvelun, että se hyödyttäisi päämiestä niin paljon, ettei palvelusta kannattaisi luopua pienen hintaeron takia, voisi tukku saada hieman paremman katteen. Isossa volyymissa pienikin katemarginaalin ero on rahassa mitaten merkittävä. Mielenkiintoista olisikin tutkia, mitä näille jakelupalvelujen hinnoille ja lisäpalveluille tapahtuu tulevaisuudessa. Kappaleessa 8.2. käsitellään tätä.

Kilpailuympäristön muutokseen vastaamisessa havaittiin, että siihen eivät pystyneet tukut vastaamaan riittävän ajoissa ja tehokkaasti. Tuli esille, että millään yksittäisellä vastatoimella ei laillisesti markkinoille tulevaa yritystä voitu estää, vaikka sitä oli vastustettu voimakkaasti. Jälkikäteen sitten vastaus oli sitten hintojen alentumisen seurauksena tullut toimintojen tehostaminen ja palveluiden parantaminen. Kappaleessa 8.2. palataan näihin toimenpiteisiin.

Lääketukkukaupassa muutokset jatkuivat tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen jälkeen jo muutaman päivän sisällä. Tässä kappaleessa käsitellään lääketukkukaupan merkittävimmät tapahtumat Suomessa ja Ruotsissa vuoteen 2008 asti. Ruotsin tapahtumat ovat tässä mukana siellä vallitsevan yksikanavajärjestelmän takia.

### **Vuosi 2001:**

Tamro ilmoitti uudistavansa jakelukeskuksensa Vantaalla ja vähentävänsä noin 60 työntekijää. Tavoitteena olivat n. 10 milj. mk:n suuruiset säästöt. Tampereen uuteen aluepalvelukeskukseen Tamro on investoinut 50 milj. mk. uusi logistiikkakeskus siirtää Tamron Etelä-Suomen jakelun painopisteen Tampereelle. Vantaan varastotoiminta supistuu puoleen. Näihin saneerauksiin oli alun perin syynä se, että Tamro menetti kaksi merkittävää päämiestään KD Tukulle vuonna 2000. Lisäksi marginaalit painuivat alas. Näitä säästöjä ennen Tamro on saneerannut jo viidenneksen henkilökunnastaan (Pöysä 2001 a: 13).

Vuoden 2001 lokakuussa Orion-konserni ei vielä kiirehtinyt Oriolan myymistä. Pääjohtaja Jukka Viinanen oli kuitenkin puhunut rönsyjen karsimisesta (Pöysä 2001 b: 12).

Tamrolla oli Suomessa toimitusvaikeuksia vuonna 2001. Jakelujärjestelmässä oli häiriöitä elokuun puolivälistä alkaen 6–7 viikon ajan. Liian monia muutoksia oli tehty. Toimitusvaikeudet näkyivät tuloksessakin (Eskelinen 2001: 10).

### **Vuosi 2002:**

Tamro jatkoi lääkejakelunsa keskittämistä Tampereelle. Kuopion palvelukeskus oli tarkoitus sulkea. Suomeen jäisi kolme jakelukeskusta: Vantaa, Tampere ja Oulu. Suunnitelman mukaan jatkossa noin 60 prosenttia Suomen toimituksista lähtisi Tampereelta. Henkilökuntaa vähenisi 50 henkilöä (Kauppalehti 2002: 9).

Yksikanavajakelu on teollisuuden mieleen. Lääketukkujen marginaalit ovat pudonneet 3–5 prosenttiin. KD Tukku on saanut useita isoja nopeasti kasvavia lääkeyhtiöitä jakeiluunsa. Yksikanavajakelun tulevaisuus riippuu Ruotsin apteekkimonopolin mahdollisesta purkautumisesta. EU:n viranomaiset kannattavat myös monikanavaa (Pöysä 2002 a: 9).

KD Tukku, Oriola ja Tamro ottivat käyttöön yhteisen tilausjärjestelmän. Suomessa lääketukkukaupan järjestelmät ovat olleet edistyksellisiä. Puhelinmyynti ja puhelimitse tapahtuva tilausten vastaanotto eivät välttämättä lopu (Kauhanen 2002: 18).

Tutkimuksen haastattelujen tekoa seuraavana vuonna 2002 Orion Oyj osti Kronans Droghandel AB:n (KD) osakkeista enemmistön. Tämän seurauksena Oriolasta ja KD Tukusta muodostettiin Orion-konsernin Tukkukaupparyhmä. (Oriola-KD 2008.)

#### **Vuosi 2003:**

Kilpailu toimialalla kiristyi edelleen. Lääkejakeilun marginaaleista ei ollut tarkkaa tietoa. Ilmeisesti ne olivat kaventuneet entisestään. Esitettiin arvioita, että marginaalit olisivat keskimäärin kaksi prosenttia (Pöysä 2003: 12).

#### **Vuosi 2004:**

Tamrosta tuli saksalaisen Phoenix-yhtiön sataprosenttinen tytäryhtiö. Tamro poistui Helsingin pörssistä vuoden 2003 keväällä. Toiminnan tehostaminen oli lisäksi onnistunut hyvin (Sinervä 2004: 18).

Lääketukkurien välinen kilpailu siirtyi marginaaleista lisäarvopalveluihin. Oriolan uusi toimitusjohtaja kommentoi Kauppalehden haastattelussa, että katteet ovat niin pienet, että kilpailu käydään siitä mitä palveluita asiakas rahallaan saa. Lisäarvopalvelut ovat esimerkiksi informaatiota lääkkeen lanseerauksen onnistumisesta. KD Tukku sulautettiin Oriolaan lopullisesti vuonna 2004. Orionin pääjohtaja perui puheensa lääketukku-

ryhmän myynnistä. Vuoden 2004 kesäkuussa Suomen lääkejakun markkinaosuudet olivat: Oriolan 46 % ja Tamron 54 %. Yksikanavajakelu oli edelleen Suomen ja Ruotsin erikoisuus. Oriolan uuden toimitusjohtajan mukaan uusia kilpailijoita ei markkinoiden toimivuuden kannalta tarvittaisi. Apteekkeja ei Suomessa voi mikään ulkomainen tukku omistaa, joten se vaikuttaa uusien kilpailijoiden pysymiseen poissa. Lisäksi Suomessa tukkurin pitää hoitaa koko valikoima kaikkialle maahan, joten se tekee uuden tukun perustamisen kalliiksi (Pöysä 2004: 10).

Tamro alkoi suunnitella pääkaupunkiseudun lääkejakelutoiminnan siirtämistä Tampereen yksiköstä suoritettavaksi. Keskusvaraston oli tarkoitus pysyä Vantaalla. Järjestelyn tuloksena Tampereelle oli tulossa noin 15 uutta työpaikkaa (Kauppalehti 2004 a: 9).

**Kolmas lääketukkuri** aloitti **Suomen markkinoille** tunkeutumisen. Virolainen Magnum Medical rekisteröi tytäryhtiönsä Suomessa. Toimitusjohtajan mukaan Suomessa toimitaan Tallinnan logistiikkakeskuksesta käsin. Magnum Medicalin tavoitteena on 10 prosenttia Suomen lääkejakelusta. Virossa Magnum Medicalilla on 45 prosentin markkinaosuus ja Latviassa 12 prosentin (Kauppalehti 2004b: 5).

### **Vuosi 2005:**

Ruotsissa vähittäiskauppa odotti lääkemyyntilupaa, joka liittyi EY-tuomioistuimen päätökseen nikotiinilaastareiden kauppaa käsittelevässä jutussa. Tämä juttu saattaisi ääritapauksessa merkitä isoja muutoksia lääkekauppaan kaikissa EU-maissa, myös Suomessa. Todennäköisesti EY-tuomioistuimen päätös on, että lääkekauppa pitää avata kilpailulle, mutta parhaassa tapauksessa vähittäiskaupan odotettiin pääsevän myymään joitakin reseptittä ostettavia lääkkeitä pian (Mauno 2005: 4).

Nikotiinivalmisteiden myynti kaupoissa, kioskeissa ja huoltoasemilla sallittiin. Apteekit ja Apteekkariliitto vastustivat nikotiinikorvaushoitojen myynnin vapauttamista muualle kuin apteekkeihin (Kauppalehti 2005 b: 4).

Orion-konsernin ylimääräisessä yhtiökokouksessa hyväksyttiin jakautumissuunnitelma kahdeksi erilliseksi pörssiyhtiöksi. Jakautumisen arvioitiin tapahtuvan vuonna 2006. Uudet yhtiöt olisivat lääkeyhtiö Orion ja Lääketukku Oriola-KD (Kauppalehti 2005 b: 11).

### **Vuosi 2006:**

Kilpailuvirasto vaati lisää kilpailua lääkemarkkinoille. Markkinat tulivat entistä jäykemmiksi, kun uusi voimaan tullut laki kielsi kaikki alennukset. Kilpailuvirasto halusi vapauttaa käsikauppalääkkeiden myynnin. Kilpailuvaikutuksia oli Kela-korvausten piirissä olevien lääkkeiden tukkuhintojen määräämisellä ja erityiskorvattavien lääkkeiden kahden vuoden odotusajalla. Lääkkeiden yksikanavajakelu oli Kilpailuviraston mukaan huono, koska lisää loppunutta lääkettä sai vain yhdestä paikasta. Kansainvälinen käytäntökään ei tukenut yksikanavajakelua (Kauppalehti 2006: 13).

Virolaisen Magnum Medical -yhtiön suunnitelmissa oli aloittaa lääkkeiden tukkukauppa vuoden 2006 syksyllä Suomessa. Yhtiö sai vuoden 2006 heinäkuussa lääkkeiden tukkukauppaluvan ja neuvotteli ensimmäisistä jakelusopimuksista. Magnum Medicalin tavoitteena oli saavuttaa viidessä vuodessa kymmenen prosentin markkinaosuus. Suomen yksikanavajakelu vaikeutti yhtiön toimitusjohtajan mukaan markkinoille tuloa, mutta hän piti monikanavajakelun tuloa Suomeen varmana. Euroopan unioni lisäsi myös painetta lisätä kilpailua lääkealalla. Magnum Medicalin kilpailuetu oli korkea palvelun laatu ja hyödylliset lisäpalvelut (Siljamäki 2006: 10).

Ruotsissa päätettiin purkaa valtion apteekkimonopoli (Mauno 2006: 7).

### **Vuosi 2007:**

Ruotsissa odoteltiin tietoa, koska apteekkimonopolia alettaisiin purkaa. Tamro ja Oriola-KD seurasivat tilannetta (Pirttijoki 2007: 22).

**Vuosi 2008:**

Apteekkien yksityistäminen ei toteutunut vielääkään Ruotsissa. Esityksessä monopolin purkamisesta oli kahden vuoden koeaika. Kukaan ei tiennyt, mitä tapahtuisi koeajan ja seuraavien valtiopäivävaalien jälkeen. Ruotsin päivittäistavarakauppaa esitys ei tyydyttänyt, koska se koski vain reseptilääkkeiden kauppaa (Mauno 2008: 7).

Oriola-KD muutti strategiaansa ostamalla apteekkiyhtiön ja lääkkeiden tukkukauppayhtiön Venäjältä. Aikaisemmin se oli toiminut Pohjoismaissa ja Baltiassa (Kauppalehti 2008: 11).

**Yhteenvedona** tässä kappaleessa esitetyille tapahtumille, voi todeta, että asiat muuttuvat hitaasti Suomen lääkejakeilussa. Nikotiinivalmisteita lukuun ottamatta lääkkeiden myynti ei vapautunut. Lääkkeiden tukkukaupassa säilyi yksikanavajärjestelmä. Apteekkien omistusrakenne säilyi entisellään. Kaksi lääketukkukauppaa jakaa markkinat, tosin kolmannen uutisoitiin tulleen markkinoille, mutta sen saamista päämiehistä varsinaisessa lääkejakeilussa ei ollut lehdissä mitään uutisia. Ruotsin apteekkimonopolin purkupäätös ei ole edennyt käytäntöön. Hinnat laskivat niin alas, että niillä ei enää kilpailtu, vaan kilpailu siirtyi tarjottaviin palveluihin. Ilmeisesti joko apteekkien omistusrakenteen muutos tai monikanavajakeiluun siirtyminen voisivat olla muutoksia, jotka saisivat kilpailun alalla muutenkin käyntiin kuin tukkujen kilpailu päämiehistä. Lääkeala on kuitenkin vahvasti säädelty muuallakin. Alalla tehostettiin toimintaa jatkuvien henkilöstövähennyksin.

## LÄHDELUETTELO

### **Painettu kirja:**

Ghauri, Pervez (1995). *Research Methods in Business Studies*. New York etc.: Prentice Hall. 161 s.

Ghemawat, Pankaj (2006). *Strategy and the Business Landscape*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 159 s.

Hooley, Graham J. & John Saunders (1993). *Competitive Positioning*. New York etc.: Prentice Hall. 260 s.

Johnson, Gerry & Kevan Scholes (1988). *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall. 331 s.

Metsämuuronen, Jari. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Helsinki: International Methelp Ky. 750 s.

Oriola Oy. (1998). *Oriola 50 Vuotta 1998 – Missiosta Visioon*. Oriola Oy. Helsinki 1998.

Porter, Michael E. (1985). *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin+Göös. 648 s.

Porter, Michael E. (1987). *Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Juva: WSOY. 431 s.

Stacey, Ralph D. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Harlow: Pearson Education Limited. 486 s.

Yin, Robert K (1994). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks. Sage Publications: 171 s.

**Elektroninen lähde:**

Lääketietokeskus (1998). Lääketietokeskus. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:<http://www.laaketietokeskus.fi>>.

Oriola-KD (2008). Oriola-KD. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:<http://www.oriola-kd.com/historia>>

**Elektronisessa muodossa julkaistu artikkeli:**

Datamonitor (2008). Celesio AG SWOT Analysis. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=31030463&site=e=ehost-live>>

Kostiainen Erkki, Saarinen Auni & Suominen Risto (2008). Lääkkeiden jakelu Suomessa. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:[http://www.laaketietokeskus.fi/tiedostot/Laakkeiden\\_jakelu\\_Suomessa.pdf](http://www.laaketietokeskus.fi/tiedostot/Laakkeiden_jakelu_Suomessa.pdf)>

**Painettu artikkeli:**

Eskelinen, Katja (2001). Suomen toimitusvaikeudet painoivat Tamron tulosta. Kauppalehti 9.11.2001, 10.

Houlton, Sarah (2008). Wholesale Change. Pharmaceutical Executive. February 2008, 36.

Kauhanen, Pekka (2002). Lääketukkukauppa siirtää tilausjärjestelmänsä nettiin. Kauppalehti 4.4.2002, 18.

Kauppalehti (2002). Tamro keskittää Tampereelle ja vähentää väkeä. Kauppalehti 30.1.2002, 9.

Kauppalehti (2004 a). Tamro järjestelee lääkejakelua. Kauppalehti 9.9.2004, 9.

Kauppalehti (2004 b). Suomeen tulee kolmas lääketukkuri. Kauppalehti 12.11.2004, 5.

Kauppalehti (2005 a). Orionin yhtiökokous hyväksyi jakautumisen. Kauppalehti 20.12.2005, 11.

Kauppalehti (2005 b). Nikotiinivalmisteet vähittäiskauppoihin. Kauppalehti 26.8.2005, 4.

Kauppalehti (2006). Kilpailuvirasto: Kilpailua lääkemarkkinoille ja terveydenhuoltoon. Kauppalehti 20.1.2006, 13.

Kauppalehti (2008). Oriola-KD etenee Moskovaan. Kauppalehti 18.3.2008, 11.

Kilpailuvirasto (2000). Lääkkeiden tukkujakelun muutokset ja yksikanavajakelu.

Mauno, Auli (2005). Ruotsin vähittäiskauppa odottaa lääkemyyntilupaa. Kauppalehti 11.5.2005, 4.

Mauno, Auli (2006). Ruotsi vapauttaa myös reseptilääkkeiden kaupan. Kauppalehti 15.12.2006, 7.

Mauno, Auli (2008). Apteekkien yksityistäminen kangertelee yhä Ruotsissa. Kauppalehti 14.1.2008, 7.

Nenonen, Elina (2000 a). Tamrolle Suomi on nyt ykkönen. Apteekkari. 3/2000, 10–13.

Nenonen, Elina (2000 b). Oriola haluaa uuteen monikanavaan. Apteekkari. 3/2000, 14–15.

Nenonen, Elina (2000 c). KD Tukku sekoitti pakan. Apteekkari. 3/2000, 16–17.

Oswald, Sharon L. & Boulton, William R (1995). Obtaining Industry Control: The case of the pharmaceutical distribution industry. California Management Review. VOL 38, NO 1. s.138-162.

Pirttijoki, Markus (2007). Helposti ennustettava pilleribisnes. Kauppalehti 24.4.2007, 22.

Pöysä, Jorma (1999 a). Suomen lääkejakelessa edessä pudotuspeli. Kauppalehti. 4.5.1999, 7.

Pöysä, Jorma (1999 b). Orion odottaa KD:n vetäytyvän Suomesta. Kauppalehti. 10.11.1999, 7.

Pöysä, Jorma (2000 a). Yksikanavajärjestelmä palvelee lääketeollisuuden etua. Kauppalehti. 9.2.2000, 8.

Pöysä, Jorma (2000 b). Huomenna Tamron Suomen-jakelessa johdossa aloittava Jussi Holopainen: Lääkejakelessa pudotuspeli ei ole päättynyt Suomessa. Kauppalehti. 29.2.2000, 7.

Pöysä, Jorma (2000 c). Tamron näkymät pysyvät vaisuina. Kauppalehti. 1.3.2000, 8.

Pöysä, Jorma (2001 a). Tamro vähentää 60 henkeä Vantaan jakelukeskuksesta. Kauppalehti 28.3.2001, 13.

Pöysä, Jorma (2001 b). ”Rakenneratkaisu ei kiirehdiä”. Kauppalehti 7.11.2001, 12.

Pöysä, Jorma (2002 a). Yksikanava teollisuuden mieleen. Kauppalehti 13.2.2002, 9.

Pöysä, Jorma (2003). Lääketukkurit Suomessa kovenevaan hintakilpaan. Kauppalehti 4.11.2003, 12.

Pöysä, Jorma (2004). Lääketukkurit marginaalien viilaamisesta palvelukilpaan. Kauppalehti 18.8.2004: 10.

Raivio, Jyri (1999 a). Lääketukkuri on tyhjiä hyllyjen herra. Helsingin Sanomat 6.11.1999, B7.

Raivio, Jyri (1999 b). Orion haki Ruotsista tukkurin toimilupaa. Helsingin Sanomat 10.11.1999, B8.

Raivio, Jyri (2000). Tamro ui yhä syvällä. Helsingin Sanomat. 1.3.2000, D6.

Siljamäki, Heikki (2006). Magnum Medical käynnisti lääketukkukaupan Suomessa. Kauppalehti 18.8.2006, 10.

Sinervä, Ilkka (2004). Phoenix voitti välimiesoikeudessa. Kauppalehti 30.7.2004, 18.

STT (2000). Kilpailuvirasto ei puutu lääkejakeeluun. Kauppalehti 8.2.2000, 10.

Uotinen, Pekka (2000). Tamron takkuinen projekti. Kauppalehti. 15.2.2000, 21.

## LIITTEET

### Liite 1

#### Haastattelukysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys on lääketukkukaupparyitysten vastaus kilpailuympäristön muutokseen. Tavoitteena on myös saada kokonaiskuva toimialan kilpailusta, ja siitä ovatko strategiat perusstrategioiden kaltaisia ja millä strategialla vastataan kilpailuympäristön muutokseen. Tarkoituksena on vertailla näitä asioita yritysten välillä taustana kolmannen lääketukkukaupan tulo markkinoille ja mahdollinen jakelukanavamallin muutos tulevaisuudessa sekä tapahtumat muissa Pohjoismaissa.

Tutkimuksen viitekehyksenä on viiden kilpailuvoiman malli eli toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät:

Asiakkaiden neuvotteluvoima:

Onko asiakkaiden neuvotteluvoima edelleen kasvamassa asiakkaiden keskittymisen myötä? Kuinka suuri merkitys on muilla tekijöillä kuin palvelun hinnalla? Mitkä lääke-  
tehtaat ovat kunkin tukun asiakkaita ja ovatko niiden kaikki tuotteet samalla jakelijalla?  
Miten tuoteryhmät jakautuvat eri tukkujen kesken?

Millainen on apteekin tai sairaalan asema lääketukkuun nähden? Millainen se on moni-  
kanavajakelutilanteessa?

Korvaavien tuotteiden uhka:

Onko lääkkeille tulossa uusia jakelukanavia, esimerkiksi päivittäistavarakauppa?

Uusien tulokkaiden uhka:

Alallepääsyn esteet: taloudellinen koko, tuotedifferointi, pääomavaatimukset, vaihtokustannukset (jakelukanaviin pääsy), taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat (esimerkiksi kokemus).

Mitä vastatoimia tehtiin uuden kilpailijan tullessa alalle? Voiko hintataso laskea vielä?

Toimittajien neuvotteluvoima:

Millainen asema on palveluntoimittajilla (esimerkiksi kuljetuspalveluiden toimittajilla)?

Toimialan sisäinen kilpailu:

Miten luonnehtisit kilpailua yritysten kesken (kilpailun intensiivisyys) ja miten se on muuttunut?

Kasvunopeus?

Kapasiteetti?

Differoinnin tai vaihtokustannusten puute?

Korkeat strategiset panokset?

Alalta poistumisen ja alalle pääsyn esteiden yhteinen taso?

Kuka tulee mahdollisesti poistumaan alalta tai mihin nykyinen tilanne johtaa?

