

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu
Laskentatoimen maisteriohjelma

Oona Takala

**KILPAILIJA-ANALYYSI JOHDON TYÖKALUNA – EMPIIRINEN ANALYYSI ICT-
TOIMIALAN YRITYKSISTÄ**

Tarkastajat ja ohjaajat: Professori Satu Pätäri
Professori Pasi Syrjä

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Oona Takala
Tutkielman nimi:	Kilpailija-analyysi johdon työkaluna – empiirinen analyysi ICT-toimialan yrityksistä
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Laskentatoimen maisteriohjelma
Vuosi:	2015
Pro Gradu – tutkielma:	107 sivua, 10 kuvaa, 5 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	Professorit Satu Pätäri ja Pasi Syrjä
Hakusanat:	kilpailija-analyysi, kilpailija, kilpailu, kilpailuetu, ICT-toimiala
Keywords:	competitor analysis, competitor, competition, competitive advantage, ICT-industry

Merkittävät ja nopeat muutokset markkina- ja kilpailukentässä viimeisen kahden vuosikymmenen aikana ovat saaneet yhtiöt sekä tutkijat kiinnostumaan kilpailijoista uudella tavalla. Systemaattisen kilpailijaseurannan määrä on lisääntynyt operatiivisessa liiketoimintaympäristössä merkittävästi. Kilpailijoita käsittelevä tutkimus on lisääntynyt ja siihen ovat ottaneet osaa myös tutkijat uusilta tieteenaloilta. Kilpailijaetua sekä kilpailuanalyysia käsittelevään tutkimukseen otti aikaisemmin osaa lähinnä johtamista ja markkinointia tutkivat tutkijat. Erityisesti taloushallintonäkökulman mukaantulo keskusteluun on ollut merkittävää.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi yritykset toteuttavat kilpailija-analyysia. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin lisäämään tietoa siitä, miten yritykset käytännössä toteuttavat kilpailija-analyysia. Työn empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin ja haastatteluaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastatteluaineisto koostui kolmesta Suomessa liiketoimintaa harjoittavasta ICT-toimialan yrityksestä. Haastatteluaineiston tulokset olivat pääosin linjassa kirjallisuuden kanssa. Kilpailija-analyysin rooli nähtiin merkittävänä yhtiön laajemmassa strategia-työssä. Syyt siihen, miksi kilpailija-analyysia toteutettiin, erosivat hyvin vähän yhtiöiden välillä. Kilpailija-analyysin käytännön toteutuksessa nähtiin merkittävämpiä eroja yhtiöiden välillä. Haastatteluaineiston pieni koko ei kuitenkaan mahdollista yleistysten tekemistä. Tutkimusalueesta tulee tehdä tulevaisuudessa merkittävästi lisätutkimusta. Erityisesti strukturoituneempia kilpailija-analyysimalleja tarvitaan tulevaisuudessa lisää.

ABSTRACT

Author:	Oona Takala
Title:	Competitor analysis as business management tools – empirical analysis from ICT-industry companies
Faculty:	LUT, School of Business and Management
Master's Programme:	Accounting
Year:	2015
Master's thesis:	107 pages, 10 figures, 5 graphs and 1 appendix
Supervisors:	Professors Satu Pätäri, Pasi Syrjä
Keywords:	competitor analysis, competitor, competition, competitive advantage, ICT-industry

Due to significant and rapid changes taking place in the market and ever increasing competition between the companies in the last two decades, companies and researchers have focused their attention in competitors in new way. Systematic competitor monitoring has increased significantly in the operational business environment. The study focusing on competitor has increased in recent times and researchers from new part of business science are also taking part in this study. Earlier, mainly researchers of marketing and management took part of competitive advantage and competitor analysis study. Especially the aspect of financial management becoming part of the debate has been significant.

The purpose of this study was to find out why companies do competitor analyses. In addition, the study tries to increase the knowledge how companies do competitor analysis in a practical way. The empirical part of the study was carried out using a qualitative method and the data was collected through theme interviews. The empirical data consisted of three ICT-industry companies, which have a business in Finland. The results of the interview data were largely in line with the literature. The role of competitor analysis was seen significant in the company strategy work. Between the companies there was little change in the reasons why a competitor analysis was made. The way how a company does competitor analysis in practice showed more differences between the companies. However the size of the interview data does not allow generalizations. Significant addition research should be made in the future in the competitor study area. Especially the numbers of the more structural competitor analysis models will be needed more in the future.

ALKUSANAT

Nyt on kulunut lähes tasan kuusi vuotta siitä, kun astuin ensimmäisen kerran Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon opiskelijana. En kuitenkaan vielä tuona lämpimänä alku syksyn aamuna, vuonna 2009, tiennyt, että istun kuusi vuotta myöhemmin tällä penkillä kirjoittamassa alkusanoja kauppatieteiden pro gradu-työhön. Lappeenranta, ystävät, Skinnarilan henki, korkeatasoinen opetus- ja yliopisto sekä mielenkiintoiset kurssit imaisivat minut kuitenkin mukanaan ja löysin itseni puolittain vahingossa kauppatieteiden pääsykoesalista. Niin kuin LUT usein mainoslauseessa toteaa: ”Miksi valita, kun voi ottaa molemmat”. Opiskeluvuodet ovat kokonaisuudessaan olleet ehdottomasti parasta aikaa elämässäni. Tulen varmuudella muistelemaan kaikkia menneitä vuosia suurella lämmöllä, jopa naurulla, mutta olen vakuuttunut että tämä hetki on oikea päättämään tämä vaihe elämästäni. Olen jo viimeisen vuoden ajan innolla odottanut hetkeä, kun voin sanoa olevani vapaa opiskelun velvoitteista ja täysipäisesti valmis uusiin haasteisiin elämässäni. Työpaikan saaminen on osoittautunut viimeisten vuosien aikana erittäin haastavaksi. Haluan kuitenkin pitää mielen positiivisena sekä avoimena ja uskon vakaasti että saan itse tulevaisuudessa omalta osaltani olla mukana nostamassa Suomea takaisin maailman kartalle. Suomi elää ja hengittää tasa-arvoisesta ja korkeatasoisesta koulutuksesta. Olen joka päivä kiitollinen, että minulla on ollut oikeus opiskella Suomessa.

Haluan ensiksi kiittää professori Satu Pätäriä tämän työn ohjaamisesta sekä arvokkaista vinkeistä työn loppuunsaattamiseen. Prosessi ei varmasti ollut tehokkuudeltaan optimaalisin ja myönnän että pieni muotoinen kisaväsymys ja motivaation puute siivitti koko työn kirjoitusprosessia. Seuraavaksi haluan kiittää kaikkia haastattelun antaneita henkilöitä. Haluan lisäksi kiittää koko lähipiiriäni, erityisesti Ottoa, samoilla sanoilla kuin kiitin teitä jo aiemmin diplomityön alkusanoissani. Ajatukseni teistä eivät ole muuttuneet vajaassa kahdessa vuodessa mihinkään. Haluan osoittaa tästä tutkinnosta ensisijaisesti kiitoksen Annille, jonka kanssa olen tehnyt monia tenttitärppejä ja harjoitustöitä kauppatieteiden kursseille. Lisäksi haluan osoittaa lämpimät kiitokset Eveliinalle ja Elinalle mahtavasti yhteisestä vaihtokokemuksesta. Kahden korkeakoulututkinnon suorittaminen yhtäaikaisesti oli paikoitellen erittäin raskasta ja stressaavaa. Tästä ovat osakseen saaneet moni lähelläni ollut henkilö. Haluan kiittää kaikkia teitä, jotka jaksoivat kuunnella valitustani ja toisaalta teitä, jotka piristivät päiviäni milloin milläkin tavalla. Kiitos Ashishille antamastasi tuesta, rakkaudesta ja yhteisestä ajasta. Arvostan erityisesti sitä, että olet aina tukenut tekemiäni valintojani pyyteettömästi. Kiitos vielä kerran kaikille ystäville, sukulaisille sekä perheelle, erityisesti äidille ja isälle. On ollut hieno tuntee, miten olette vilpittömästi arvostaneet yritteliäisyyttäni opintojeni saralla. Olen monta kertaa kokenut, että moni muu henkilö näyttää arvostan kahta yliopistotutkintoani enemmän kuin minä itse. Kaksi maisteritutkintoa ei tee minusta yhtään sen parempaa ihmistä, mutta olen silti ylpeä saavuttaessani oman päämääräni. Siksi aivan viimekädessä omistan tämän työn itselleni, unelmille sekä tavoitteille. Ja niin kuin olen varmasti monen mielestä liian usein sanonut: ”If you can dream it, you can do it”.

Lappeenrannassa 29.7.2015

Oona Takala

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	
ABSTRACT	
ALKUSANAT	
1 JOHDANTO	1
1.1 Työn tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys	5
1.4 Työn rajaukset	9
1.5 Tutkimusmenetelmä ja - aineisto	11
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	12
2 KILPAILIJA-ANALYYSI JOHDON TYÖKALUNA	15
2.1 Kilpailija-käsitteen määrittely.....	15
2.2 Kilpailija-analyysin synty ja historia	18
2.3 Kilpailun perusstrategiat.....	23
2.4 Kilpailija-analyysin asemoituminen yrityksen strategiatyöhön	32
2.4.1 Markkina- ja kilpailija-analyysin välinen vuorovaikutus	33
2.4.2 Kilpailijaseuranta taloushallinnon näkökulmasta	34
2.5 Kilpailija-analyysistä tavoiteltavat hyödyt ja arvo.....	37
3 KILPAILIJA-ANALYYSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	40
3.1 Kilpailija-analyysiprosessi	40
3.2 Kilpailija-analyysin haasteet ja esteet	45
3.3 Kilpailija-analyysin keskeisimmät tietolähteet.....	47
3.4 Näkökulmia ja viitekehyksiä kilpailija-analyysin toteuttamiseen	51
4 HAASTATTELUTUTKIMUS	53
4.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet	53
4.2 Haastattelututkimuksen toteutus	54
4.3 Aineiston analyysi	57
4.4 ICT-toimialan esittely.....	58
5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	62
5.1 Toimialan keskeisimmät muutostrendit	62
5.2 Syyt kilpailija-analyysin toteuttamiseen	66
5.2.1 Näkökulmia kilpailija-käsitteen määrittelyyn	67

5.2.2	Kilpailija-analyysistä saatava strateginen arvo	68
5.2.3	Kilpailija-analyysin operatiiviset hyödyt.....	71
5.3	Kilpailija-analyysin toteuttaminen käytännössä	75
5.3.1	Kilpailija-analyysiprosessi.....	76
5.3.2	Merkittävimmät haasteet kilpailija-analyysin toteuttamiselle.....	78
5.3.3	Kilpailija-analyysissä yleisesti käytetyt mittarit ja parametrit	80
5.3.4	Kilpailija-analyysin keskeiset tietolähteet.....	83
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	86
6.1	Keskeisimmät tulokset	86
6.2	Tutkimuksen tarkastelu	91
6.3	Jatkotutkimuskohteet	94
	LÄHTEET	99

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Kilpailu on kiristynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Routamo ja Routamo (1988) vertasivat jo lähes kolmekymmentä vuotta sitten kiristynyttä kilpailua sodankäyntiin. Heidän mukaansa markkinoilla ei voi pärjätä ilman omaa ”tiedustelupalvelua”; palvelua, joka ottaa jatkuvasti selvää kilpailijoiden liikkeistä markkinoilla. Kiristynyt kilpailu on näkynyt selkeimmin vanhoissa Länsimaissa, jotka ovat kohdanneet täysin uudenlaista kilpailua uusien kehittyvien maiden noustessa osaksi kansainvälistä ja globaalia kilpailua. Erityisesti Aasian talouskasvu on näkynyt kiristyneenä kilpailuna Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Globalisaatio ja nopeasti avautuneet uudet markkinat ovat tuoneet täysin uudenlaisia mahdollisuuksia niin yhtiöille kuin heidän kilpailijoilleen. Toisaalta samanaikaisesti markkinoille on syntynyt täysin uudenlaisia uhkia (Ho & Lee 2008).

Kilpailun kiristyessä yritysten tulee olla entistä tietoisempia kilpailijoidensa liikkeistä markkinoilla. On olemassa paljon sekä tutkimustietoa että reaali maailmahavaintoja siitä, miten vaarallista on jos yritys ei kykene tunnistamaan kilpailijoiden aiheuttamia uhkia markkinoilla (Pirttilä 2000, s. 25). Tämä kapeakatseisuus markkinoilla saattaa viimekädessä olla syy yrityksen liiketoiminnan loppumiseen. Kilpailija-analyysi on osa yhtiön laajempaa strategiasuunnittelutyötä (Fong 2012). Kilpailijaympäristön hahmottamisen kannalta on oleellista, että yritys pystyy aina vastaamaan kysymyksen siitä, ketkä ovat yhtiön keskeisimmät kilpailijat (Pirttilä 2000, s. 25). Yhtälailla yhtiön tulee pystyä ennakoimaan tulevaisuutta ja kyetä hahmottamaan sitä, ketkä ovat yhtiön keskeisimmät kilpailijat tulevaisuudessa. Kilpailijalla tarkoitetaan tässä työssä yritystä joka tarjoaa asiakkaille samaa tuotetta tai tuotteen substituuttia. Pekkarinen ja Sutela (2004) määrittelevät kaksi hyödykettä substituuteiksi, mikäli ne tyydyttävät samaa tai samankaltaista tarvetta. *Kilpailija-* sekä *kilpailija-analyysi-* käsitteet määritellään tarkemmin myöhemmin tässä työssä.

Markkinamuutokset viimeisten vuosikymmenten aikana ovat muuttaneet monilta osin yhtiöiden kilpailuasemaa. Esimerkkejä havaittavista markkinamuutoksista ovat

kilpailun laajentuminen paikallisesta kilpailusta kansainväliseksi kilpailuksi, markkinoiden polarisoituminen, tuotteiden ja toimialojen elinkaarien lyhentyminen sekä erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut palveluliiketoiminnan merkittävä kasvu. Näillä kaikilla markkinamuutoksilla on ollut omanlaisensa vaikutus kilpailutilanteeseen ja sitä kautta ne vaikuttavat välillisesti siihen, miten yhtiöt suhtautuvat kilpailija-analyysien toteuttamiseen. Digitalisoituminen sekä viimeisen kymmenen vuoden aikana suosionsa räjäyttänyt sosiaalinen media ovat lisäksi muuttaneet kilpailijoista saatavan tiedon määrää sekä luonnetta. Erityisesti yritysten internet-pohjaisten kotisivut ja ”nettikaupat” ovat lisänneet merkittävästi kilpailevista yrityksistä saatavan tiedon määrää (Fong 2012). Yritykset voivat nykyään lähes reaaliajassa seurata minkälaisia liiketoimintapäätöksiä kilpailevat yhtiöt tekevät sekä minkälaisia tuotteita yritykset tarjoavat tai suunnittelevat lanseeraavansa markkinoille (Fong 2012).

Kilpailudynamiikka sekä kilpailija- ja markkina-analyysit ovat melko uusi tutkimusala akateemisen liiketoimintatutkimuksen kentässä. Tutkimuksen määrä on lisääntynyt merkittävästi vasta 2000-luvulla. Yritysten ja tutkijoiden huomio oli pitkään yrityksen asiakkaissa, joista se on vähitellen siirtynyt kohti markkinalähtöisen ajattelun toista dimensiota, kilpailijoita. Ghoshal ja Westney (1991) huomasivat reilu kaksikymmentä vuotta sitten, miten vähän on olemassa akateemista tutkimusta kilpailija-analyysien toteuttamisesta. Tämä havainto on kannustanut tutkijoita tutkimaan aihealuetta lisää (Anderson & Guilding 2006). Kilpailudynamiikkaan liittyvää tutkimusta tekivät pitkään erityisesti liikkeenjohtoon ja markkinointiin erikoistuneet tutkijat. Tutkimuksen uranuurtajana voidaan pitää erityisesti yhdysvaltalaisista liiketaloustieteen professoria, kirjailijaa sekä konsulttia Michael Porteria. Hän on tutkimuksissaan keskittynyt erityisesti kysymyksiin siitä, kuinka yritykset tai alueet voivat rakentaa ja säilyttää kilpailuedun markkinoilla. Porter tunnetaan ehkä parhaiten globaalin liiketaloustieteen yhdestä tunnetuimmasta teoreettisesta viitekehyksestä, Porterin viiden kilpailuvoiman mallista. Mallin avulla yritys pystyy arvioimaan omaa kilpailija-asemaansa toimialan sisällä.

Mielenkiintoista kilpailu- ja markkinatutkimuksessa on erityisesti sen moniulotteinen vaikutus lähes jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen. Jotta yritys voi laatia tulevaisuuden strategiaa, kehittää esimerkiksi prosessejaan tai johdon laskentatoimeen, tulee yrityksen kyetä asemoimaan paikkansa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Kilpailuetu markkinoilla on aina suhteellinen käsite, ja siksi yrityksen kilpailukykyä voidaan verrata vain yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön (Ward 1993). Yhtiön absoluuttisella suorituskyvyllä ei siten ole merkittävää vaikutusta markkinoilla menestymisen kannalta.

Tarve aihealuetta käsittelevään empiiriseen tutkimukseen on laajasti tunnistettu. Tämän tutkimuksellisen aukon havaitseminen on ollut keskeisin syy tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimuksen yhteydessä toteutetun kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on edesauttaa ajantasaisen tiedon syntymistä aihealueesta. Tästä voivat hyötyä niin tiede- kuin käytännön liiketoiminnassa vaikuttavat henkilöt. Työn empiriaosassa aihealuetta tutkittiin ICT-toimialalla. Keskeisimpinä tavoitteena oli ymmärtää miksi ja miten yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja. ICT-toimiala nähtiin työn aihealueen kannalta mielenkiintoisena toimialavalintana, koska toimialalle on ominaista tuotteiden ja palveluiden lyhyet elinkaaret sekä asiakasräätälöidyt tuote- ja palvelutarjoamat. Dynaamiset muutokset markkina- ja kilpailukentässä korostavat ICT-toimialalla kilpailija-analyysien tarvetta. Empiirinen tutkimusaineiston pienen koon takia tutkimustuloksia ei pystytä kuitenkaan yleistämään edes toimialan sisällä. Tutkimus nosti kuitenkin merkittävän määrän ajatuksia tulevaisuuden jatkotutkimuskohteista. Näistä ajatuksista voivat hyötyä ensisijaisesti akateemiset tutkijat.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Pro gradu-tutkielma pyrkii vastaamaan kahteen päätutkimusongelmaan. Ensimmäinen ongelma liittyy kysymykseen siitä, miksi yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja eli minkälaisia hyötyjä ja arvoa yhtiöt tavoittelevat kilpailija-analyyseista. Tutkimuksen toinen päätutkimusongelma liittyy kilpailija-analyysin käytännön toteuttamiseen. Tarkastelussa huomioidaan muun muassa mitkä ovat kilpailija-analyysin keskeisimmät tietolähteet, millainen on kilpailija-analyysiprosessi sekä ketkä vastaavat kilpailija-analyysin toteuttamisesta. Työn empiirinen tutkimus on toteutettu suorittamalla

kolme teemahaastattelua. Kaikki haastatteluaineistossa mukana olleet yhtiöt harjoittavat liiketoimintaa ICT-toimialalla Suomessa.

Työn teoriaosuuden tavoitteena on pyrkiä luomaan kokonaiskäsitys siitä, missä vaiheessa tieteellinen tutkimus on aihealueen käsittelyssä. Teoria luo näin ollen toisaalta viitekehyksen empiiriselle haastattelututkimukselle, mutta mahdollistaa samalla analyysin siitä, miten operatiivisessa liiketoiminnassa toimivien organisaatioiden toiminta poikkeaa tieteellisessä tutkimuksessa esitellyistä toimintamalleista. Mahdollisten eroavaisuuksien havaitsemisella voidaan nähdä olevan jo arvo itsessään. Työn johtopäätösten tavoitteena on saada syvällisempi ymmärrys siitä, mistä nämä eroavaisuudet johtuvat.

Pro gradu-tutkielma sisältää kaksi päätutkimusongelmaa. Molemmat päätutkimusongelmat jakautuvat kahteen alatutkimusongelmaan:

- Miksi yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja?
 - Minkälaisia hyötyjä ja arvoa yhtiöt tavoittelevat kilpailija-analyyseista?
 - Miten kilpailija-analyyseista saadut johtopäätökset näkyvät yhtiöiden liiketoimintajohtamisessa?
- Miten yhtiöt konkreettisesti toteuttavat kilpailija-analyyseja?
 - Mitkä ovat kilpailija-analyysin keskeisimmät tietolähteet?
 - Minkälaisin viitekehyksin ja mallein yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja?

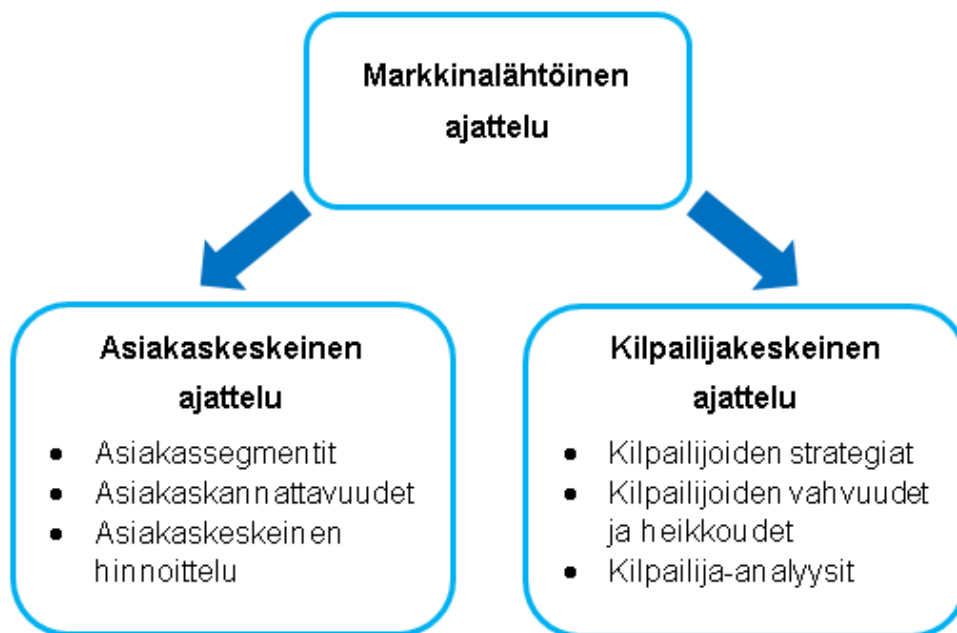
Tutkimuksen ensimmäisessä pääongelmassa pohditaan, miksi yritysten tulisi ylipäätään toteuttaa kilpailija-analyyseja. Jotta tätä kysymystä pystytään arvioimaan, ensin pitää hahmottaa millainen suhde kilpailija-analyyseilla on yrityksen muuhun strategia- ja analyysityöhön. Kilpailija-analyysin toteuttamiselle on olemassa oletta-
mus, että analyysin avulla saavutetaan parantunut ymmärrys sekä yrityksen että kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä uhista ja mahdollisuuksista. Näiden avulla yhtiö pystyy analysoimaan sekä omia että kilpailijoiden kriittisimpiä menestystekijöitä. Ensimmäisessä alatutkimusongelmassa pyritään löytämään vastaus kysymykseen, minkälaista hyötyä ja arvoa analyysistä saaduilla johtopäätöksillä saa-

vutetaan. Toinen alatutkimusongelma puolestaan pyrkii analysoimaan, miten kilpailija-analyysistä saadut johtopäätökset näkyvät yrityksen liiketoimintajohtamisessa. Tarkastelutaso keskittyy lähinnä yhtiön ylimpään johtoon, rajaten ulkopuolelle operatiivisessa johdossa olevat liiketoimintajohtajat. Päätös on tehty siitä syystä, että sekä kirjallisuus että tutkimuksen yhteydessä toteutettu haastattelututkimus korosti strategisia tekijöitä operatiivisia tekijöitä enemmän. Kilpailija-analyysi nähdään ensisijaisesti johdon strategisena työkaluna, vaikkakin se saa myös joitakin operatiivisia piirteitä.

Tutkimuksen toinen päätutkimusongelma pyrkii vastaamaan, miten yhtiöt konkreettisesti toteuttavat kilpailija-analyyseja. Aihealuetta käsittelevä kirjallisuus on esittänyt lukuisia erilaisia viitekehyksiä kilpailija-analyysin toteuttamiselle. Lisäksi on yleisessä tiedossa, että käytännön liiketoimintaympäristössä analyysia toteutetaan hyvin monista eri lähtökohdista sekä hyvin erilaisin menetelmin. Luotettavan ja relevantin kilpailijatiedon saaminen on myös tunnustettu sekä kirjallisuudessa että käytännön liiketoimintaympäristössä haastavaksi. Näistä syistä toisen päätutkimusongelman kaksi alaongelmaa pyrkivät tarkastelemaan edellä mainittuja tekijöitä. Ensimmäinen alatutkimusongelma pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, mitkä ovat kilpailija-analyysin keskeisimmät tietolähteet sekä toinen minkälaisin viitekehysin ja mallein kilpailija-analyysia toteutetaan.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Kapitalistinen talouden kulmakivet ovat markkinalähtöinen ajattelu sekä mahdollisimman täydellinen kilpailu. Markkinalähtöinen ajattelu voidaan jakaa asiakas- ja kilpailijadimensioon. Nämä dimensiot ovat havainnollistettu kuvassa 1.

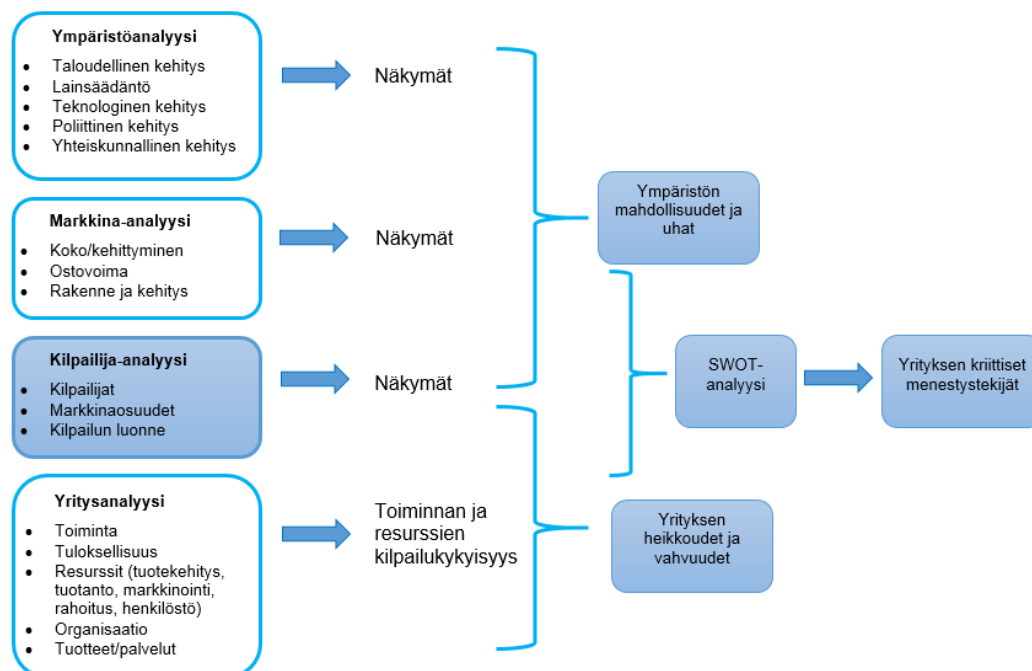


Kuva 1. Markkinalähtöisen ajattelun dimensiot (Järvenpää et al. 2013)

Markkinaehtoisen ajattelun dimensioita ei tulisi nähdä toisiaan poissulkevinä, vaan menestyvän yrityksen tulisi pyrkiä tasapuolisesti kiinnittämään huomiota molempiin dimensioihin. Asiakaskeskeinen ajattelu saa kuitenkin monissa yrityksissä huomattavasti enemmän huomiota, koska yritykset näkevät selkeämmän korrelaatiosuhteen asiakkaiden ja yrityksen kilpailukyvyn välillä. Asiakkaista kerätään myös monista eri liiketoiminnallisista syistä johtuen paljon tietoa. Asiakkaiden analysointi ei siten aiheuta lisäresurssien tarvetta tiedon keräämiselle ja on siten kustannustehokasta. Syyt siihen, miksi kilpailijoihin ei kohdisteta yhtä paljon huomiota voivat olla moninaiset. Toisaalta yhtiö ei välttämättä edes tiedosta, ketkä ovat yhtiön keskeisimmät kilpailijat. Syy saattaa toisaalta olla päinvastainen, yhtiö kyllä tiedostaa keskeisimmät kilpailijansa, mutta ei koe kilpailijoiden analysoinnilla olevan vaikutusta yrityksen omaan liiketoimintaan. Monissa tilanteissa kilpailijoista saatavan korkealaatuisen tiedon määrä nähdään kuitenkin keskeisimpänä haasteena sekä esteenä kilpailijakeskeiselle ajattelulle. Tämä haaste nousee esille usein alan kirjallisuudessa. Kirjallisuus korostaa, että kilpailijoista saatavan tiedon määrä on kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana, mutta relevantin tiedon löytäminen ja saaminen on edelleen yksi kilpailija-analyysin keskeisimmistä haasteista. Kun oleellista kilpailijatieta ei saada kohtuullisin resurssein, on suuri uhka että kilpailijadimension

analysointi jää vähäiseksi tai analyysia toteutetaan epärelevantin tiedon pohjalta. Kilpailijadimension analysointi on kuitenkin lisääntynyt merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana.

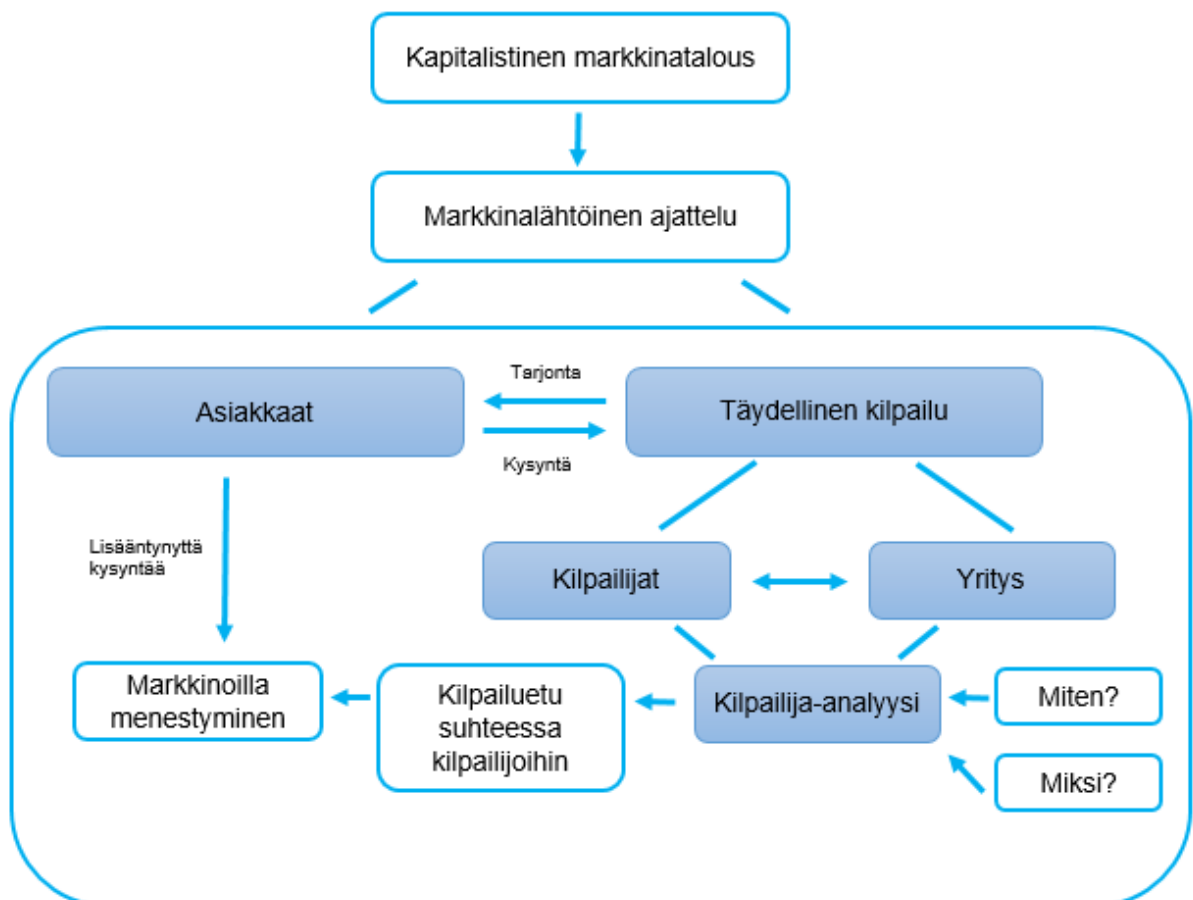
On hyvä tiedostaa, että jokainen yritys näkee markkinalähtöisen ajattelun omalla tavallaan. Vaikka markkinalähtöiselle ajattelulle on olemassa suuri joukko tieteellisiä määritelmiä, on markkinalähtöisen ajattelun toteuttamisessa sekä maantieteellisiä että yrityskohtaisia eroavaisuuksia. Merkittäviä ajatteluun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa eri valtioiden kilpailijalainsäädäntö, toimialan ja markkinoiden koko, yrityksen kansainvälisyysaste sekä asiakassegmenttien määrä ja koko. On ilmiselvää, että kiinalainen yritys näkee markkinalähtöisen ajattelun erilaisen markkina- ja kilpailudynamiikan johdosta eritavalla kuin esimerkiksi yhdysvaltalainen yritys. Markkinalähtöisen ajattelun edistämiseksi on olemassa suuri joukko erilaisia analyysityökaluja. Kuvaan 2 on koottu miten kilpailija-analyysi asemoituu näihin analysointityökaluihin.



Kuva 2. Kilpailija-analyysin suhde muihin markkinaorientoituneisiin analyysityökaluihin (Mukaillen Rope 2005)

Ympäristö- markkina- sekä kilpailija-analyysien tuloksena saadaan näkemyksiä ympäristön mahdollisuuksista sekä uhista. Toisaalta kilpailija-analyysi tuottaa yritys-analyysien ohella myös tietoa yritysten toiminnan sekä resurssien kilpailukykyisyydestä. Näiden avulla voidaan selvittää yritysten vahvuudet ja heikkoudet. Toteuttamalla kaikki neljä kuvassa 2 esitettyä analyysia on yhtiön mahdollisuus suorittaa SWOT-analyysi. SWOT-analyysissa arvioidaan yhtiön merkittävimpiä heikkouksia ja vahvuuksia sekä uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysin avulla yritys pääsee markkinaorientoituneen ajattelun lähteille ja pystyy siten analysoimaan yrityksen kriittisimpiä menestystekijöitä. Nämä menestystekijät ovat puolestaan kriittisiä kilpailuedun lähteitä.

Kuvassa 3 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.



Kuva 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä keskeisimmät käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys lähtee kapitalistisesta markkinatalous oletuksesta. Tätä seuraa markkinalähtöisyys, joka koostuu asiakkaista sekä kilpailuympäristöstä. Tutkimuksessa oletetaan, että kilpailu on täydellistä, vaikka todellisuudessa täydellinen kilpailu on vain teoreettinen malli, jota ei voida todellisuudessa koskaan saavuttaa. Täydellisessä kilpailussa asiakkaiden kysynnästä kilpailee yritys sekä yrityksen kilpailijat. Kaikki nämä yhtiöt pyrkivät myymään tuotteitaan ja palveluitaan samalle asiakassegmentille. Jotta yritys voi saavuttaa suhteellista kilpailuetua markkinoilla, tulee yrityksen olla tietoisia kilpailijoidensa toimista markkinoilla. Tämä saavutetaan toteuttamalla systemaattista kilpailijaseurantaa eli kilpailija-analyysia. Kilpailija-analyysi on työn keskeisin käsite ja sitä tutkitaan erityisesti kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisenä tarkastelussa on syyt siihen, miksi kilpailija-analyysia toteutetaan ja toiseksi työssä arvioidaan sitä, miten kilpailija-analyysi todellisuudessa tehdään. Nämä kaksi näkökulmaa ovat tutkimuksen päätutkimusongelmat. Niin kuin kuvasta 3 voidaan todeta suhteellinen kilpailuetu markkinoilla luo edellytykset markkinoilla menestymiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että kyseiselle yritykselle kohdistuu asiakassegmentistä lisääntyntä kysyntää. Lisääntynyt kysyntä voi suuremman volyymin lisäksi tarkoittaa myös parantuneita katteita tai täysin uusia markkinoita. Se miten markkinoilla menestyminen ilmenee, riippuu yhtiön omasta kilpailustrategiasta.

1.4 Työn rajaukset

Työ käsittelee kilpailija-analyysiin liittyviä tekijöitä tutkimusongelmien valossa. Työn teorialuvut eivät pyri tyhjentävästi kuvaamaan kaikkia kilpailija-analyyseihin liittyviä teorioita ja viitekehyksiä, vaan käsiteltävät tekijät on valittu työn kokonaistavoitteet sekä pää- ja alatutkimusongelmat huomioiden. Luvun 2 päätavoitteena on selvittää, miksi yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja. Tutkielman toisen teoriakappaleen, luku 3, päätavoite puolestaan on selvittää, miten yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja. Teorialukujen rajaukset on tehty lukujen kokonaistavoitteet huomioon ottaen. Tarkastelutasoksi on päätetty rajata yhtiöiden ylin johto. Tästä syystä työssä korostuvat kilpailija-analyysin strategiset vaikutukset. Syynä tehtyyn rajaukseen on kilpailija-analyysin strategisten vaikutusten korostuminen sekä alan kirjallisuudessa että tutkimuksen yhteydessä toteutetussa haastatteluaiineistossa. Kilpailija-analyysilla on

luonnollisesti myös operatiivisia vaikutuksia yhtiöiden liiketoimintajohtamiseen. Näitä tekijöitä tarkastellaan työn kokonaistavoitteet huomioon ottaen.

Tutkimuksen ensimmäinen päätutkimusongelma asemoituu lukuun kaksi. Luku kolme puolestaan käsittelee toista päätutkimusongelmaa. Molemmissa luvuissa huomioidaan myös päätutkimuskysymysten alatutkimusongelmat. Teorialuvuissa löytyy viittauksia moniin muihin liiketoiminnan analysointityökaluihin. Näiden työkalujen yksityiskohtaisempi esittely on kuitenkin rajattu työn ulkopuolelle. Tekijöiden yksityiskohtainen esittely ei edesauttaisi tutkimusongelmien ratkaisemista, vaikkakin asioiden välisten syy-seuraus suhteiden havaitseminen on itsessään tärkeää.

Tutkielman kaksi teorialukua kattavat kaksi erittäin isoa ja tärkeää osaa kilpailija-analyysitutkimuksesta. Toisaalta arvioitavana ovat syyt kilpailija-analyysin toteuttamisen taustalla, kun taas toisaalta huomiota saa kilpailija-analyysin käytännön toteutus. Aihealueiden laajuuden takia käsiteltäviä tekijöitä ei teorialuvuissa pystytä käsittelemään kovinkaan yksityiskohtaisesti. Tavoitteena on enemminkin luoda selkeä kokonaiskäsitelmä ja -ymmärrys käsiteltävistä tekijöistä. On ilmeistä, että sekä kilpailija-analyysin toteuttamisen motiiveista että kilpailija-analyysin käytännön toteuttamisesta saisi toteutettua itsenäisen pro gradu – tutkielman. Tässä yhteydessä on kuitenkin päädytty käsittelemään molempia kokonaisuuksia yhdessä, koska aihealue on tutkimuksellisesti vielä melko uusi. Tutkimusalueen uutuus puoltaa laajempien yleisluonteisten selvitysten toteuttamisen puolesta.

Työn empiriaosuuteen liittyy huomattava määrä rajoituksia. Ensiksi on syytä todeta, että haastatteluilla toteutettu tutkimusaineisto ei laajuuden puolesta mahdollista yleistysten tekemistä. Haastatteluaineisto kattaa kolmen hyvin erisuuruisen Suomessa liiketoimintaa harjoittavan ICT-yhtiön näkemykset aihealueesta. Myös yhtiöiden kansainvälisyysaste eroaa yhtiöiden välillä merkittävästi. Merkittäviä yleistyksiä ei siten pystytä tekemään edes toimialan sisällä. Kuitenkin on selvää, että haastattelututkimuksen tulokset ovat yleistettävämpiä toimialan sisällä kuin toimialan ulkopuolella. Tutkimuksen johtopäätökset luvussa tullaan nostamaan esille aineistosta esiin nousseita keskeisimpiä eroavaisuuksia teorian ja käytännön liiketoiminnan välillä. Nämä näkemykset vaativat kuitenkin lisätutkimusta tulevaisuudessa.

1.5 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen luvut 2-3 pitävät sisällään tutkimuksen aihealueesta tehdyn kirjallisuuskatsauksen. Aineiston keräämisessä on hyödynnetty tutkimusalueesta julkaistua kirjallisuutta sekä kansainvälisiä artikkelitietokantoja, erityisesti Scopusta, Elsevieria sekä Ebscoa. Tutkimuksessa viittauksen saaneet artikkelit valittiin työn kokonaistavoitteet huomioiden. Tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään erityisesti sellaisia tutkimuksia, jotka ovat saaneet suuren tiedemaailman hyväksynnän. Tiedemaailman hyväksynnän mittarina käytettiin tutkimuksiin kohdistunutta suurta viittausten määrää. Kirjallisuuskatsauksen, eli tutkimuskatsauksen, tavoitteena on esittää, mitä aihealueesta on aikaisemmin tutkittu sekä asemoida tutkimus osaksi laajempaa tutkimuskokonaisuutta (Hirsjärvi et al. 2009, s. 121). Lukujen 2-3 kirjallisuuskatsaus on pyritty toteuttamaan aikaisempia tutkimuksia kriittisesti analysoimalla ja ryhmittelemällä, jotta lukijalle syntyisi riittävä tietämys kilpailija-analyysin toteuttamisen taustalla vaikuttavista syistä sekä kilpailija-analyysin käytännön toteutuksesta.

Kirjallisuuskatsaus voidaan suorittaa erilaisin menetelmin. Tyypillisesti menetelmät jaetaan kuvailevaan ja systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin (Hirsjärvi et al. 2009, s. 121). Kuvaileva, joskus käytetään myös nimitystä traditionaalinen, kirjallisuuskatsaus on yksi eniten käytetyistä kirjallisuuskatsaus tyypeistä. Merkittävä syy tähän on se, että menetelmää ei ohjaa tiukat säännöt, vaan kirjallisuuskatsauksen laatijalla on suuri vapaus laatia kirjallisuuskatsauksesta oman näköisensä. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle on tyypillistä aihealueen laaja-alainen käsittely sekä luokittelu, joka osittain johtuu metodologisten sääntöjen vähäisyydestä. (Salminen 2011, s. 6)

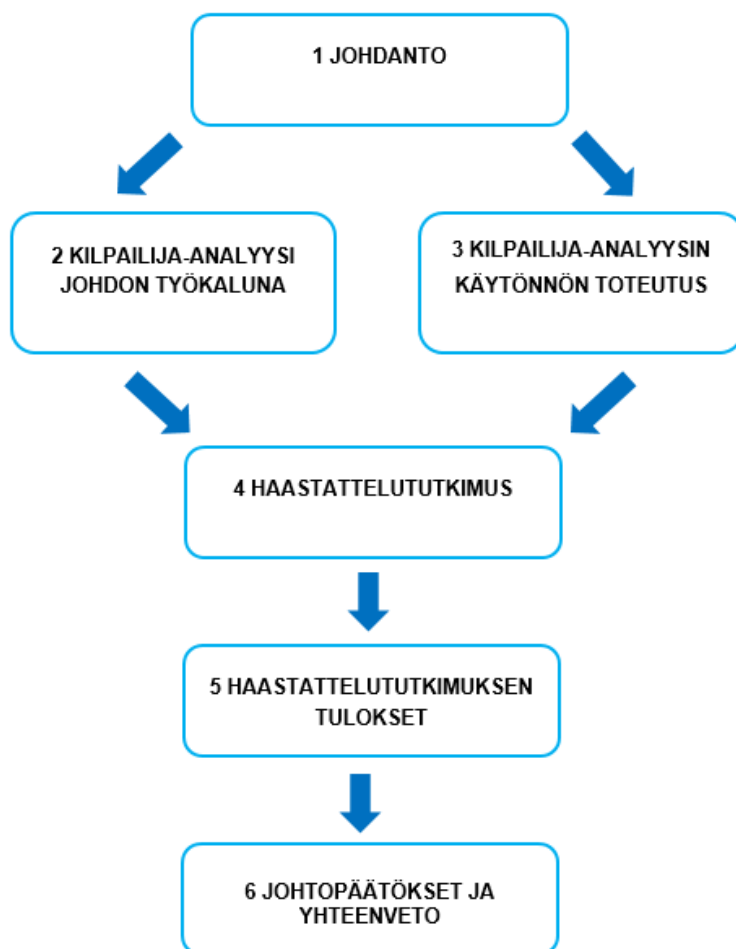
Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jakautuu vielä kahteen osaan: narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on kaikista kirjallisuuskatsausmuodoista metodisesti kevyin sen pyrkiessä antamaan mahdollisimman laajan kuvan käsiteltävästä aihealueesta tai aiheen historiallisesta kehityksestä. (Salminen 2011, s. 6) Tämän työn teorialuvut on toteutettu integroivalla kirjallisuuskatsauksella, koska kyseisen tutkimusmetodologian avulla aihealuetta pystytään käsittelemään tutkimusongelmien vaatimalla tarkkuudella. Integroivan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on käsitellä aihe-aluetta mahdollisimman laajasti sekä

monipuolisesti siten, että kirjallisuuskatsauksen yhteydessä tuotetaan myös uutta tietoa (Torraco 2005). Uusi tieto tarkoittaa tässä yhteydessä eri tutkimustulosten yhdistämistä. Integroiva kirjallisuuskatsaus on narratiivista kirjallisuuskatsausta laajempi ja syvällisempi (Evans 2008, s. 137).

Pro gradu-tutkielman empiirinen tutkimus (luvut 4-5) toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä hyväksikäyttäen. Tutkimusmetodologiaksi valikoitui teemahaastattelu. Tutkimusmenetelmän uskottiin parhaiten pystyvän vastaamaan tutkimuksen päätutkimusongelmiin. Haastatteluaineisto koostui kolmesta Suomessa liiketoimintaa harjoittavasta ICT-toimialan yrityksestä. Kaikki haastateltavat edustivat yhtiöiden ylintä johtoa. Haastatteluaineisto jäi tavoiteltua pienemmäksi, joka itsessään laskee merkittävästi työn tulosten yleistettävyyttä. Työn empiirisessä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmetodologiaa, teemahaastattelua, esitellään tarkemmin luvussa 4.2.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu-tutkielma pitää sisällään kuusi päälukua. Tutkimuksen rakenne on hahmoteltu päälukutasolla kuvassa 4.



Kuva 4. Tutkimuksen rakenne

Työn teoriaosa tulee muodostumaan kahdesta pääluvusta. Työn ensimmäinen teorialuku, luku 2, käsittelee kilpailija-analyysia johdon työkaluna. Luvussa etsitään vastausta tutkimuksen ensimmäiseen päätutkimusongelmaan, eli miksi yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja. Luvun alussa määritellään *kilpailija*-käsite sekä käsitellään kilpailija-analyysin syntyä sekä historiaa. Tämän jälkeen tarkastellaan kilpailun perusstrategioita sekä arvioidaan sitä, miten kilpailija-analyysi asemoituu yrityksen muuhun suunnittelu- ja strategiatyöhön. Lopun lopussa tarkastellaan kilpailija-analyysista saatuja hyötyjä ja arvoa. Strategiset tekijät korostuvat kilpailija-analyysin toteuttamisen syissä operatiivisia tekijöitä enemmän.

Kolmas pääluku, toinen teorialuku, käsittelee, miten kilpailija-analyysi tulisi käytännössä toteuttaa. Pääluvun alussa esitellään kilpailija-analyysiprosessi sekä kilpailija-analyysin toteuttamisessa tunnistetut keskeisimmät haasteet ja esteet. Tämän jälkeen arvioidaan sitä, mitkä ovat kilpailija-analyysin keskeisimmät tietolähteet

sekä minkäläistä tietoa yhtiöt tarvitsevat kilpailija-analyysin toteuttamisessa. Luvun lopussa tarkastellaan kirjallisuuden näkemyksiä kilpailija-analyysimalleista sekä viitekehysistä.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen yhteydessä toteutettua haastattelututkimusta. Luvussa kerrotaan mitkä olivat empiirisen tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet, miten haastattelututkimus toteutettiin sekä miten kerätty aineisto analysoitiin. ICT-toimiala esitellään lyhyesti luvun lopussa. Viides luku käsittelee haastattelututkimuksen keskeisimpiä tutkimustuloksia. Tulosten raportointi on toteutettu kirjallisuuskatsausta tukevassa järjestyksessä. Tästä syystä tutkimuksen kahta päätutkimusongelmaa käsitellään omissa alaluvuissaan. Kuudes luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenvedon. Luvussa tarkastellaan keskeisimpiä tutkimustuloksia sekä analysoidaan näiden syitä, tarkastellaan kriittisesti toteutettu tutkimusta sekä analysoidaan tulevaisuuden jatkotutkimuskohteita.

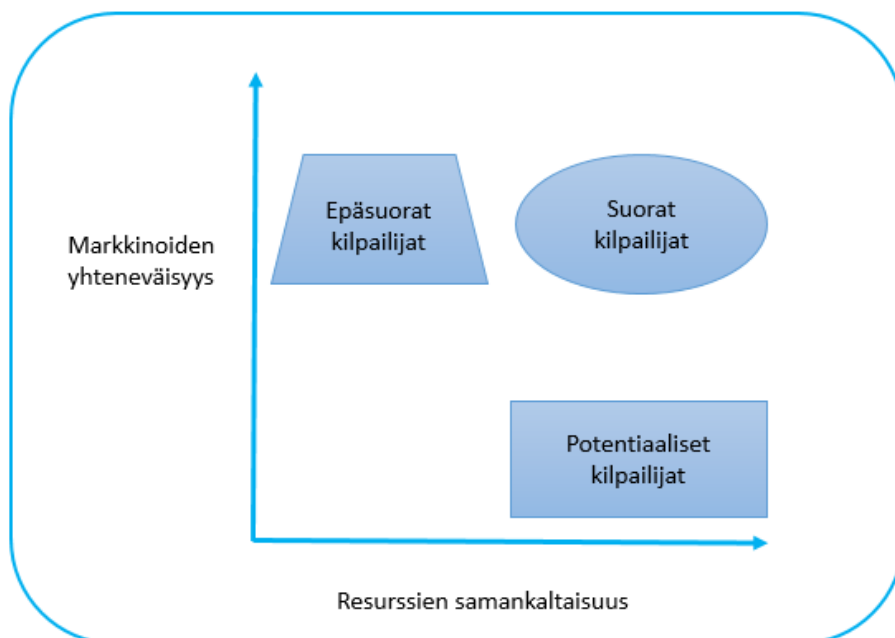
2 KILPAILIJA-ANALYYSI JOHDON TYÖKALUNA

2.1 Kilpailija-käsitteen määritelmä

Pirttilän (1997) väitöskirjan empiirinen tutkimus nosti mielenkiintoisella tavalla esille, kuinka moniulotteisesti *kilpailija*-käsite voidaan yritysmaailmassa määrittää. Pirttilä selvitti väitöskirjassaan suomalaisten paperiteollisuusyritysten johtajien näkemyksiä siitä, ketkä ovat yhtiön kymmenen keskeisintä kilpailijaa. Pirttilä odotti saavansa vastaukseksi samaa tai substituuttista tuotetta tarjoavien yritysten yrityslistan, mutta tutkimuksessa kävikin ilmi että haastateltavat ymmärsivät kilpailijakäsitteen hyvin moniulotteisesti. Lähes jokainen haastateltava tulkitsi kilpailijakäsitteen toisista poikkeavalla tavalla. Vastaukset näyttivät olevan sidoksissa erityisesti siihen, missä asemassa henkilö työskenteli yrityksessä. Ylin johto mielsi kilpailijan lähinnä toiseksi yritykseksi. Markkinointijohtaja puolestaan laajensi kilpailijakäsitteen koskettavan myös kilpailevan yhtiön tuotemerkkejä. Tuotantotyöntekijä puolestaan määritteli kilpailijan toisen yhtiön tuotantolaitteistoksi, johon oman tuotantolaitteiston suorituskykyä verrattiin. Moninaiset yhtiön sisäiset määritelmät, tai ainakin määritelmän näkökulmat, aiheuttavat organisaation sisäisiä haasteita kilpailija-analyysin toteuttamiselle. (Pirttilä 1997) Toisaalta näkökulmien erilaisuus rikastuttaa myös kilpailija-analyysiprosessin aikaista keskustelua. Toinen mielenkiintoinen tutkimustulos Pirttilän väitöskirjassa oli se, että yhtiöt eivät määritelleet keskeisiksi kilpailijoikseen yhtiöitä, jotka tarjosivat yhtiön tarjoaman tuotteen substituuttia. Näin ollen yhtiöt eivät käyttäneet kilpailijakäsitteen määrittelyssä markkinaperusteista lähestymistapaa. (Pirttilä 1997) Tätä voidaan pitää markkinataloudessa tehdyssä tutkimuksessa hivenen yllättävänä.

Yritysten tulee tehdä kilpailijoiden identifiointia jatkuvasti. Kuvaan 5 on havainnollistettu kilpailijoiden erilaista luonnetta. Yrityksen tulee kilpailijoiden identifioinnissa huomioida sekä yrityksen nykyiset suorat ja epäsuorat kilpailijat että tulevaisuuden potentiaaliset kilpailijat. Kaikkien markkinoilla olevien kilpailijoiden määrittelemisen ja analysointi on kuitenkin, ainakin isoille yrityksille, mahdotonta (Harari 1994). Tästä syystä yhtiön tulee kilpailija-analyysia toteuttaessa löytää tasapaino sille, miten

paljon yhtiö antaa painoarvoa analyyseissaan yhtiön nykyisille sekä tulevaisuuden potentiaalisille kilpailijoille.



Kuva 5. Kilpailijoiden identifiointi (Bergen & Peteraf 2002)

Yleisemmin kilpailijoilla tarkoitetaan suoria kilpailijoita. Nämä kilpailijat ovat yrityksiä, joilla on samankaltaiset resurssit ja jotka toimivat yrityksen kanssa yhtenäisillä markkinoilla. Yritykset, joilla markkinoiden yhteneväisyys on suuri, mutta resurssit ovat vain vähän samankaltaiset, ovat epäsuoria kilpailijoita. Nämä yhtiöt tarjoavat yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun substituutteja, eli korvaavia tuotteita. Esimerkkinä substituuteista ovat esimerkiksi ihmisten vapaa-ajan elämyksiä tarjoavat yhtiöt, esimerkiksi elokuvateatterit, teatterit sekä minigolf- ja karting-yhtiöt. Nämä yhtiöt eivät tarjoa samanlaisia tuotteita, mutta kilpailevat keskenään samasta asiakastarpeesta, ihmisten vapaa-ajasta. Potentiaalisilla kilpailijoilla on yhtiön kanssa samankaltaiset resurssit, mutta markkinoiden yhteneväisyys on pieni. Potentiaaliset kilpailijat voivat olla tulevaisuuden suoria kilpailijoita. Porterin mukaan (1980, s. 50) potentiaalisia kilpailijoita ovat ainakin:

- Yritykset, jotka eivät harjoita liiketoimintaa samalla toimialalla, mutta jotka voivat siirtyä samalle toimialalle alhaisin kustannuksin
- Yritykset, jotka saisivat selkeää synergiaetua alalla toimimisesta

- Yritykset, joiden kilpaileminen toimialalla olisi merkittävä laajennus yrityksen strategiaan
- Asiakkaat ja toimittajat, jotka voivat muuttua kilpailijoiksi helposti

Niin kuin Pirttilän (1997) väitöskirjan tuloksista voitiin aikaisemmin todeta, ei kilpailijakäsitteen määrittely ole yksiselitteistä. Toisaalta tässä kohtaan on syytä huomioida, että tutkimusten avainsanojen määritelmät tehdään aina tutkimuslähtöisesti, eikä siksi kahta eriävää määritelmää ole tarvetta liiaksi pitää toisiaan poissulkevinä. Pikemminkin määritelmät tulee nähdä toisiaan täydentävinä. Taulukkoon 1 on koottu joitakin kirjallisuudessa esitettyjä määritelmiä kilpailija-käsitteelle.

Taulukko 1. Kilpailijamääritelmiä

Tutkimus	Määritelmä
Chen (1996)	”Yritys, joka toimii samalla toimialalla, myy samoja tuotteita ja jonka kohde-ryhmänä ovat samat asiakkaat”
Pirttilä (2000)	”Avainkilpailija on samaan strategiseen ryhmään kuuluva kilpailijayritys. Yritysjohdo määrittelee avainkilpailijoiksi sellaiset yritykset, joihin se jatkuvasti törmää samoilla markkina-alueilla ja samoilla asiakkailla. Avainkilpailijoilla on samanlaiset resurssit ja samanlaiset päämäärät.”
Bergen & Peteraf (2002)	”Yritys, joka palvelee samoja asiakastarpeita ja sen resurssit ovat jollain tavalla samankaltaiset”

Edellä esitetyissä määritelmissä on paljon yhtäläisyyksiä. Kaikki tutkijat määrittelevät kilpailijan olevan jokin sellainen yritys, joka palvelee samaa asiakassegmenttiä. Chen (1996) määrittelee yrityksen tiukemmin yritykseksi, joka myy samoja tuotteita, kun taas Bergen ja Peteraf (2002) määrittelevät tarjoavan tuotteen laajemmin. Heidän määritelmässä ollut ilmaisu ”samoja asiakastarpeita”, voidaan tulkita tarkoittavan myös tuotteen substituuttia. Myös Pirttilän (2000) määritelmä voidaan ymmärtää sisältävän substituuttiajattelun. Tutkijoiden näkemys siitä, miten samankaltaisia yritysten resurssien pitää olla, vaihtelee jonkin verran määritelmien välillä. Chen (1996) ei ota määritelmässään kantaa resurssi kysymykseen, kun taas Pirttilä

(2000) sekä Bergen ja Peterafin (2002) ottavat. Pirttilän (2000) mukaan kilpailijoiden resurssien ja päämäärien tulee olla samanlaiset, kun taas Bergenin & Peterafin (2002) mukaan samankaltaiset resurssit riittävät. Chenin (1996) kilpailijamääritelmää voidaan kokonaisuudessaan pitää tiukimpana, kun taas Bergerin ja Peterafin (2002) määritelmä voidaan nähdä edellä esitellyistä määritelmistä laajimpana.

Tässä työssä kilpailija-käsitteellä tarkoitetaan yrityksen sellaisia kilpailijoita, jotka myyvät tuotteita tai palveluita samaan asiakassegmenttiin ja joilla on käytössään samankaltaiset resurssit. Työssä käytetty määritelmä on siten, jollakin tasolla yhdistelmä Pirttilän (2000) ja Bergenin ja Peterafin (2002) määritelmiä. Määritelmä sisältää substituuttimahdollisuuden. Kilpailijakäsitettä ei haluttu tietoisesti rajata liian tiukasti koskemaan vain sellaisia yhtiöitä, joilla on samanlaiset resurssit. Samankaltaiset resurssit antavat määritelmälle väljyyttä ja siten kilpailijoiksi voidaan määrittää myös hyvin erikokoiset yhtiöt. Työn empiirisen osassa on huomioitu haastatteluai- neistossa mukana olleiden yhtiöiden erinäiset määritelmät kilpailijakäsitteelle.

2.2 Kilpailija-analyysin synty ja historia

Monet tutkijat ovat korostaneet taloudellisesti epävakaina aikoina kilpailija-analyysin olevan yksi merkittävin strategisen johtamisen apuväline etsittäessä ratkaisevaa kilpailuetua markkinoilla (Subramanian & Ishak 1998, Zimmerer & Scarborough 1998). Tutkimuksissa on pystytty todistamaan selkeä positiivinen korrelaationsuhde kilpailija-analyysin kehittyneisyyden ja yrityksen suorituskyvyn välille (Subramanian & Ishak 1998). Nämä näkemykset ovat lisänneet sekä strategiatutkijoiden että käytännön liiketoimintajohtajien mielenkiintoa kilpailija-analyysia kohtaan (Guilding 1999).

Kilpailudynamiikkaa käsittelevän tutkimuksen alku voidaan sijoittaa 1980- ja 1990-luvuille (Ghoshal & Westney 1991). Syynä tähän oli kilpailuympäristössä nopeasti tapahtuneet muutokset, kuten nopeasti kehittynyt globalisaatio sekä tätä pian hiljattain seurannut digitalisaation alku. Kilpailijakenttään kohdistui nopeasti sellaisia uusia haasteita ja mahdollisuuksia, joita yritykset eivät aikaisemmin olleet tiedostaneet. Tarve stukturroituneemmalle kilpailijaseurannalle syntyi näistä lähtökohdista. Tämä näkyi nopeasti sekä yritys- että tutkimuskentässä. Erityisesti suuret yritykset

kehittivät nopeasti omiin tarpeisiinsa suunniteltuja kilpailija-analyysijärjestelmiä, samalla kuin tutkijat ympäri maailmaa alkoivat tutkia uudenlaista ilmiötä (Ghoshal & Westney 1991). Hiljattain myös pienet- ja keskisuuret yritykset alkoivat toteuttamaan kilpailija-analyyseja.

Porterin tekemän tutkimuksen merkitys oli erityisesti tutkimuksen alkuaikoina erityisen merkittävää. Kilpailijaseurannalla tarkoitettiin ennen Porterin julkaisuja lähinnä teollisuusvakoitua (Wall 1974). Teollisuusvakoilun ja systemaattisen kilpailijaseurannan välillä on olemassa merkittäviä eroja. Teollisuusvakoilua pidetään lähtökohdaisesti laittomana tapana kerätä kilpailijatietoa, kun taas systemaattinen kilpailijaseuranta ja siitä tehdyt kilpailija-analyysit ovat täysin laillisia keinoja. Teollisuusvakoilua leimaa myös tietynlainen kertaluonteisuus sekä strukturoituneiden mallien vähäisyys. Systemaattinen ja laillinen kilpailijaseuranta on puolestaan jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, joka saa analyyseissa muodollisempia piirteitä.

Porterin (1980, 1985) vaikutusvaltainen tutkimus on ollut yksi ratkaisevimmista syistä, miksi kilpailija-analyysia pidetään nykyajan merkittävimpänä kilpailijoiden strategioita analysoivana työkaluna. Porter (1985) selvitti tutkimuksessaan, että kolmannes Fortune 500 – listan yrityksistä käytti vuoden aikana yli miljoona dollaria kilpailijoiden analysointiin (Ghoshal & Westney 1991). Kilpailija-analyysiin kohdistuneiden panostusten määrä on noussut merkittävästi vuosituhannen vaihteen jälkeen. Porterin 1980-luvulla julkaistujen tutkimusten jälkeen kilpailija-analyysi tutkimusta ovat hallinneet normatiiviset mallit (Ghoshal & Westney 1991, Chen 1996, Subramanian & Ishak 1998). Herring (1992) määritteli normatiiviselle kilpailija-analyysille kuusi keskeistä tehtävää:

- 1) Kuvata kilpailuympäristöä
- 2) Ennustaa tulevaisuuden kilpailuympäristöä
- 3) Kyseenalaistaa perusolettamuksia
- 4) Tunnistaa ja korjata paljastuvat heikkoudet
- 5) Käyttää (kilpailija)tietoa strategian suunnitteluun ja implementointiin muuttuvassa ympäristössä
- 6) Määrittellä, milloin strategia ei ole enää kestävä

Monet teoreettiset havainnot eri tutkimuksissa tukevat Herringin näkemyksiä (katso Band 1986, Amit et al., 1988, Fahey 1989, Gib & Margulies 1991, Subramanian & Ishak 1998, Thompson & Strickland 1998). Niin kuin edellä mainituista kuudesta kilpailija-analyysille kohdistetusta tehtävästä voidaan havaita, nähdään kilpailija-analyysi ensisijaisesti johdon strategisena työkaluna. Kilpailija-analyysista tehdyillä johtopäätöksillä on kuitenkin olemassa omanlaisensa vaikutukset myös yrityksen operatiivisempaan liiketoimintaan. Tämä näyttäytyy analyysista saatujen johtopäätösten täytäntöönpanon jälkeisissä vaiheissa.

2000-luvun taitetta leimasi erityisen voimakas keskustelu siitä, mitä ylipäätään tarkoitetaan kilpailijalla sekä kilpailulla. Tutkimusalan keskeisimpiä käsitteitä pyrittiin määrittelemään eksaktimmin. Chen (1996) määritteli *markkinoiden yhteneväisyyden* ja *resurssien samankaltaisuuden* käsitteet. Käsitteitä hyödynnetään kilpailijoiden analysoimisessa. Bergen ja Peteraf (2002) laajensivat edellä mainittuja käsitteitä hyödyntämisen koskevan myös kilpailijoiden yksilöimistä. Lisäksi he loivat *resurssien ekvivalenssiksi* käsitteen avuksi kilpailijoiden analysoinnille. Käsitteellä viitataan avainkilpailijoiden samanlaisiin resursseihin ja käsite eroaakin siten Chenin (1996) *resurssien samankaltaisuus* käsitteestä joltakin osin.

Tutkimusalan alkuaikojia leimasi käsitteiden määrittelyn lisäksi voimakas keskustelu siitä, tuleeko kilpailija-analyysissa tarkastella kriittisemmin yhtiön nykyisiä vai tulevia kilpailijoita. Monet tutkijat (esim. Fahey 2002, Harari 1994) esittivät näkemyksiä siitä, että yhtiön tulevien kilpailijoiden liiketoiminnan ymmärtäminen on nykyisten kilpailijoiden analysointia tärkeämpää. Harari (1994) näki nykyisten kilpailijoiden analysoinnin sisältävän hypnoottisen vaaran. Hypnoottisella vaaralla hän tarkoitti yritysten mahdollista olettamusta, että tulevaisuuden kilpailu olisi nykyhetken kilpailun kanssa samankaltaista. Nykyisen kilpailudynamiikan liiallinen analysointi, voi johtaa merkittäviin haasteisiin tulevaisuudessa. Kaikki tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että myös yhtiön nykyisten kilpailijoiden analysointiin tulee kohdistaa resursseja. Tutkijat jakautuivat kuitenkin karkealla tasolla kahteen ryhmään siinä, kohdistaisivatko he suuremmat resurssit yhtiön nykyisten vai tulevien kilpailijoiden analysoinnille. Samanlaista vastakkainasettelua on havaittavissa tämänkin päivän tutkimuksessa.

Kilpailija-analyysin aikahorisonttiin liittyvään keskusteluun liittyy myös käsite kilpailukentän ”sokeista pisteistä” (Blind spots). Aihealueesta ovat tehneet tutkimusta muun muassa Zajac & Bazerman (1991) sekä Zahra & Chaples (1993). ”Sokeilla pisteillä” tarkoitetaan sellaisia merkittäviä markkina- ja kilpailukentässä olevia tekijöitä, joita yhtiö ei pysty liian lyhyen tarkasteluajakohorisontin tai vääränlaisen analysointitavan takia havaitsemaan. Likinäköistä päätöksentekoa voi seurata muun muassa toimialan ylikapasiteetti sekä epäonnistuneet alalletulo yritykset (Zajac & Bazerman 1991). Zahra & Chaples (1993) määrittelivät tutkimuksessaan kuusi sokeaa pistettä, jotka ovat kilpailu-analyysissä kriittisimpiä:

- 1) Toimialan rajojen väärinarviointi
- 2) Kilpailun huono identifiointi
- 3) Kilpailijoiden näkyvässä olevan kompetenssin ylikorostaminen
- 4) keskittyminen siihen missä kilpaillaan
- 5) Kilpailijoiden kilpailukyvyn aliarviointi
- 6) Kilpailija-analyysi rutiinin halvaannuttava efekti

Niin kuin edellä mainituista tekijöistä voidaan todeta, on kilpailija-analyysin toteuttaminen erittäin haastavaa. Kilpailijoista tehdyt analyysit voivat johtaa virheellisiin johtopäätöksiin hyvin moninaisista syistä. Yhtiöiden tulee löytää tasapaino nykyisten ja tulevien kilpailijoiden analysoinnin välillä, jonka lisäksi yhtiön tulee säännöllisin väliajoin kyseenalaistaa omia analysointi- ja johtopäätös menetelmiään. Yritys on voinut esimerkiksi identifioida kilpailijansa oikein, mutta on sortunut kilpailijatiedon analysoinnissa virheellisiin johtopäätöksiin. Vastaavasti yritys on voinut kerätä oikeista kilpailijoista vääränlaista tietoa, joka itsessään jo vääristää analyysistä saatuja johtopäätöksiä. Yrityksen tulee säännöllisin väliajoin varmistaa, että yhtiön kilpailija-analyysirutiinit ovat tehokkaita ja oikeita, sillä analyysistä tehdyillä johtopäätöksillä on usein välitön yhteys yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Virheellisellä kilpailija-analyysiprosessilla voi siten olla kohtalokkaita vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan.

Vaikka tarve järjestelmälliselle kilpailija-analyysille on laajasti tunnustettu (Prescott & Grant 1988, Ghoshal & Westney 1991), on strukturoitujen mallien käyttö ollut johtajille vaikeaa (Chen 1996, Prescott & Grant 1988). 1980-luvulla toteutetut tutkimukset

(Fuld 1985, 1988 & Sutton 1988) osoittavat, että kilpailija-analyysimallit ja järjestelmät olivat alikehittyneitä. Vain kolme prosenttia 308 yrityksestä hyödynsi kilpailija-analyysia täysin toiminnassaan (Sutton 1988). Valitettavasti vastaavaa tutkimusta ei ole 2010-luvulta toteutettu. Oletettavaa kuitenkin on, että kilpailija-analyyseja käytetään nykypäivänä huomattavasti Suttonin tutkimustuloksia enemmän. Furash (1959) ja Wall (1974) tunnistivat jo yli puoli vuosisataa sitten tarpeen stukturoituneemmille kilpailija-analyysimalleille.

Kilpailija-analyyseihin liittyvä keskeinen haaste on pysynyt vuosikymmeniä samana. Tutkijat ja liiketoimintajohtajat kyllä tiedostavat tarpeen stukturoituneemmille kilpailija-analyysimalleille, mutta tällaisten mallien luominen ja käyttäminen nähdään erittäin haastavana. Lisäksi tekijöiden välillä vallitsee jonkinasteinen ristiriita. Tutkijoiden on erittäin vaikea luoda sellaista kilpailija-analyysimallia, joka toisaalta ottaisi huomioon eri toimialojen erityispiirteet riittävällä tarkkuudella, mutta olisi samalla käyttäjäystävällinen. Mikäli malleja tarkennettaisiin, niiden ennustettavuus ja oikeellisuus paranisi, mutta malleista tulisi helposti liian raskaskäyttöisiä. Liiketoimintajohtajat näkevät nykyiset tiedemaailman tarjoavat mallit liian karkeina yleistyksinä, mutta tiedostavat mallien tarkentamisen seuraukset mallien käytettävyyteen. Mallien yksityiskohtaisuus sekä käytettävyys ovat siten kuin kaksiteräinen miekka, johon tulee tulevaisuudessa löytää ratkaisu. Tämän ratkaisun löytymiseen tarvitaan merkittävä määrä empiiristä tutkimusta.

Merkittävin kilpailija-analyysi tutkimukseen liittyvä muutostrendi viimeisen vuosikymmenen aikana on ollut uusien näkökulmien mukaantulo keskusteluun. Aikaisemmin tutkimukseen ottivat osaa lähinnä liiketoimintajohtoon sekä myyntiin- ja markkinointiin erikoistuneet tutkijat. Erityisesti yrityksen taloushallintonäkökulman mukaantulo on ollut merkittävää 2000-luvulla. Tätä näkökulmaa esitellään tarkemmin myöhemmin tässä pääluvussa. Oletettavaa on, että tulevaisuudessa myös muihin liiketoiminnan osa-alueisiin erikoistuneet tutkijat tulevat osaksi tutkimuksellista keskustelua. Myös yritysverkosto-ajattelun mukaantulo on oletettavaa, sillä yritysverkostojen määrä kasvaa jatkuvasti. Kilpailukykyisen liiketoiminnan ytimessä on kuitenkin viimekädessä aina yhtiön oma kilpailuetuun tähtäävä kilpailustrategia. Keskeisimpiä kilpailustrategioita tarkastellaan seuraavassa alaluvussa. Yhtiön tulee

aina varmistaa, että se kohdistaa merkittävimmät resurssit yhtiön oman kilpailustrategian kehittämiseen.

2.3 Kilpailun perusstrategiat

Yrityksen kilpailustrategia on keskeisin kilpailuedun lähde. Kilpailustrategian lähtöolettamuksen mukaisesti yhtiöt pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla asettumalla tilaan, jossa yhtiö pystyy maksimoimaan omat vahvuutensa. Tämän seurauksena huolellisesti toteutettu kilpailija-analyysi on keskeisessä asemassa strategian määrittelytyössä. (Porter 1984, s. 72) Huolella tehty kilpailustrategian valinta mahdollistaa merkittävän erottautumisen yrityksen avainkilpailijoista (Anderson & Guilding 2006). Kilpailustrategiaa valittaessa yrityksen tulee arvioida yksittäisten kilpailijoiden tavoitteita, resursseja sekä yritysten käsityksiä markkina-asemasta sekä toimialan tulevista muutoksista (Kippenberger 1998). Erityisesti monet pienet yhtiöt kohdistavat merkittäviä resursseja oman kilpailuedun parantamiseen, mutta menettävät myöhemmin kilpailuetunsa, koska yhtiö ei tiedosta ulkoisen toimintaympäristön seuraamisen tärkeyttä (Jones 1988). Esimerkiksi pieni yhtiö voi panostaa merkittäviä resursseja T&K toimintaan tavoitteena lanseerata markkinoille uudella, mutta patentoimattomalla, innovaatiolla toimivan tuotteen, jolla se pyrkii saavuttamaan korkeanhintaluokan asiakkaat. Samanaikaisesti yhtiöltä voi kuitenkin jäädä huomioimatta, että samoilla markkinoilla oleva yritys voi hetkeä myöhemmin olla aikeissa lanseerata vastaavaan tuotteen, johon yhtiöllä on hallussaan patentti. Pienen yhtiön kilpailuetu markkinoilla häviää nopeasti sekä patentin puuttumattomuuden kuin mahdollisen kilpailijayrityksen volyyminä takia. Tästä syystä yhtiön tulisi seurata ulkoista markkinaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia yhtä suurella mielenkiinnolla, kun yhtiö tarkastelee sen nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita (Kotler 1988, s. 254).

Yrityksen kilpailustrategioista on tyypillisesti erotettu kolme perustyyppiä: kustannusjohtaja, tuotteiden differoija eli erilaistaja sekä keskittäjä (Porter 1988, s. 24–25). Näiden rinnalle on nousemassa neljäs, sinisen meren strategia. Kilpailustrategian valinta on yksi keskeisimmistä yhtiön strategisista päätöksistä. Tämä päätös tulee tehdä aina siirryttäessä uusille markkinoille. Yhtiön kilpailustrategia voi teoriassa vaihdella eri markkinoilla, joskaan se ei ole kovinkaan yleistä. Yhtiö voi esimerkiksi

markkinoilla X toimia kustannusjohtajana, mutta toteuttaa markkinoilla Y tuotteiden differentistrategiaa. Oleellista kuitenkin on, että samoilla markkinoilla yhtiö ei voi samanaikaisesti toteuttaa menestyksekkäästi kahta tai useampaa kilpailustrategiaa. Kunkin kilpailustrategian tehokas toteuttaminen vaatii täydellistä sitoutumista sekä tätä tukevia toimenpiteitä, jotka eivät tehoa, mikäli yhtiö yrittää toteuttaa useampaa strategiaa yhtäaikaaisesti (Porter 1984, s. 58). Yrityksen tulisi välttää ajatusta ”kaikkea kaikille” ja siten yhden kilpailustrategian systemaattinen valitseminen on paras tie kohti kestävästä kilpailuetua. Kilpailustrategian valinnalla on moninaiset vaikutukset yrityksen liiketoimintaan. Päätös myös määrittää minkälaista kilpailua yhtiö kohtaa markkinoilla sekä ketkä ovat yhtiön merkittävimmät kilpailijat.

Seuraavaksi keskeisimmät kilpailustrategiat esitellään yksitellen. Kunkin kilpailustrategian esittelyn alussa kerrotaan pääpiirteittäin kilpailustrategian perusajatus, jonka jälkeen kilpailustrategiaa tarkastellaan lähinnä kilpailija-analyysinäkökulmasta. Tarkastelun kohteeksi tulee muun muassa kysymykset siitä, miksi kilpailijoiden analysointi on tärkeää kullekin kilpailustrategialle sekä minkälaista kilpailutietoa kukin kilpailustrategia kilpailija-analyysissä tarvitsee. Näiden tekijöiden korostaminen on tehty tutkimuksen pää- ja alatutkimusongelmat huomioiden.

Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus on ensimmäinen, ja ehkä selkein, kolmesta perus kilpailustrategiasta. Kustannusjohtajastrategia yleistyi 1970-luvulla kokemuskäyräkäsitteen yleistymisen myötä. Strategian perusajatuksena on, että yritys pyrkii kaikessa toiminnassaan kustannustehokkuuteen. Yrityksen pyrkimyksenä on olla alansa ainut alhaisin kustannuksin toimiva yritys. Kustannustehokkuutta saavutetaan esimerkiksi soveltamalla entisiä kokemuksia, seuraamalla tiukasti yhtiön kustannusten kehitystä, sekä välttämällä sellaisia kustannuksia, joista ei synny yhtiön tuotteelle lisäarvoa. (Porter 1984, s. 58, Porter 1988, s. 26) Kustannusjohtajalle alhaiset kustannukset ovat elinehto, jonka johdosta yhtiö joutuu tasapainottelemaan uusien tuoteinnovaatioiden ja tehokkuuden välillä (Simons 1987). Kustannusrakennetta pyritään parantamaan erityisesti investoimalla laitteisiin, jotka mahdollistavat suurtuotannon

(Yoo et al. 2006). Kustannusjohtajat hakevat suurilla volyymeilla yksikkökustannusten pienemistä. Standardien luominen on myös tyypillistä kustannuskeskeiselle ajattelulle. Viimeisten vuosikymmenten aikana kustannustehokasta ajattelua ovat leimanneet erityisesti Lean ja Just in time -johtamisfilosofioiden yleistyminen. Kustannusjohtajastrategia korostuu erityisesti kypsillä markkinoilla ja toimialoilla, koska näillä markkinoilla hintakilpailu on usein suurinta. ICT-toimialalla kustannusjohtajat ovat tyypillisesti laitteiden valmistajia ja toimittajia. Matkapuhelinmarkkinoilla Huawei on esimerkki kustannusjohtajasta. Yhtiön liiketoiminta perustuu minimaalisiin markkinointikustannuksiin ja erittäin hintakilpailukykyisiin tuotteisiin. Palvelusektorilla kustannusjohtajana toiminen, on huomattavasti tuotemarkkinoita haastavampaa.

Jotta yritys pystyy toteuttamaan kustannusjohtaja kilpailustrategiaa, tulee yhtiöllä olla itsellä luotettava ja toimiva kustannuslaskentamalli. Yhtiö tarvitsee tätä kustannuslaskentamallia ensisijaisesti yhtiön omien kustannusten johtamiseen, mutta mallia tulee hyödyntää myös kilpailija-analyysissä (Jones 1988). Kustannusjohtajien tulee olla tietoisia avainkilpailijoiden keskeisimmistä kustannuksista, kuten tuotteiden valmistuskustannuksista, tuotteiden katteista sekä henkilöstökustannuksista. Vain sillä tavoin yhtiö voi todellisuudessa varmistaa oman kilpailustrategian kilpailukykyisyyden (Simons 1987). Kustannusjohtajan tulee muistaa, että markkinoilla vallitseva yleinen hinta- ja kulutaso määräytyy kaikkien alalla toimijoiden päätösten yhteisvaikutuksesta. Tästä syystä kustannusjohtajan tulee kyetä nopeasti reagoimaan markkinoilla tapahtuviin hinta- ja kulutasomuutoksiin. Kustannusjohtajien tulee suosia strategista hinnoittelua, sillä tämän avulla yhtiö pystyy aina varmistamaan oman hinnoittelun kilpailukykyisyyden. Strategisen hinnoittelun käyttöä puoltaa myös se, että kilpailijoiden hintojen seuraaminen on huomattavasti kilpailijoiden kustannuksia helpompaa (Simmonds 1981).

Kustannusjohtaja kilpailustrategia tulee huomioida kaikessa yhtiön liiketoiminnassa. Kilpailustrategia vaikuttaa tuotannon ohella merkittävästi myös yrityksen investointi- ja markkinointipäätöksiin (Heinen & Hoffjan 2005). Näitä päätöksiä tehtäessä yhtiön tulee aina pohtia investoinneista tai markkinoinnista syntyneitä kustannuksia. Pää-

sääntönä voidaan pitää, että yhtiön tulee hylätä kaikki sellaiset toimenpidevaihtoehdot, joiden lopputuloksena yhtiön hintakilpailukyky laskee yhtiön kilpailijoihin nähden. Zajacin ja Bezermanin (1991) mukaan kilpailutiedon tärkeys kustannusjohtajille korostuu kuitenkin teknologia ja kapasiteetti-investointeja tehtäessä. Heinen ja Hoffjan (2005) haluavat kuitenkin muistuttaa, että yrityksen omien kustannusten seuraaminen on tästä huolimatta aina kilpailijoiden kustannusten analysointia oleellisempaa.

Kustannusjohtajille on tyypillistä muodollisen kilpailijatiedon hallinta. Kilpailijatietoa kerätään tyypillisesti tietojärjestelmään, joka analysoi automaattisesti yhtiön hintakilpailukykyä kilpailijoihin nähden. Kilpailijoiden kustannukset ovat ehdottomasti kustannusjohtajien tärkein kilpailutieto. Tätä tietoa kustannusjohtajat hyödyntävät esimerkiksi omia hinnoittelupäätöksiä tehtäessä. (Anderson & Guilding 2006) Kilpailijoiden kustannusrakenteen selvittäminen on kuitenkin haastavaa, sillä hyvin harva yhtiö julkaisee avoimesti kustannustietouttaan. Julkisuudessa esitetyt faktat esimerkiksi tuotteiden valmistuskustannuksista ovat lisäksi lähes poikkeuksetta vanhentuneita. Osa kustannusjohtajien tarvitsemasta kustannustiedosta on kuitenkin saatavissa helposti kilpailevien yhtiöiden tilinpäätöksistä, joskin nämäkin tiedot ovat ainakin osin vanhentuneita. Toinen keskeinen kilpailijatieto kustannusjohtajille on kilpailijoiden tuotantoteknologiat, koska kustannusjohtajat etsivät aktiivisesti valmistusprosessiin liittyviä innovaatioita (Kotler 1988, s. 242). Kustannusjohtajat suosivat kilpailija-analyyseissa lyhyen aikavälin mittareita, kuten käyttökatetta (Chapman 1997).

Tuotteiden erilaistaja

Toinen keskeinen kilpailustrategia on tuotteiden differointi, eli tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen. Tämän tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii systemaattisesti erilaistamaan tuotteitaan markkinoilla suhteessa sen kilpailijoihin. Erilaistaminen voi liittyä tuotteen ominaisuuksiin, tuotemerkin imagoon ja arvoon tai molempiin edellä mainittuihin tekijöihin. (Porter 1984, s. 60) Erilaistaminen on erityisen tärkeää uusilla ja kasvavilla markkinoilla ja toimialoilla. Differoidut tuotteet ovat yleensä premium-hintaluokan tuotteita. ICT-toimialalla on paljon yhtiöitä, jotka noudattavat erilaistajan

kilpailustrategiaa. Nämä yritykset tarjoavat usein asiakasräätelöityjä tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joskin myös laitetoimittajat, esimerkiksi Apple, voivat edustaa erilaistaja kilpailustrategiaa. Applen erilaistava kilpailustrategia perustuu tuotemerkin parempaan imagoon ja arvoon.

Tuotteiden erilaistaminen vaatii organisaatiolta oppimishaluisuutta sekä innovaatiokyvykkyyttä (Yoo et al. 2006). Yrityksen tulee jatkuvasti pyrkiä kyseenalaistamaan markkinoilla vallalla olevia käsityksiä ja miettiä, miten tuotteen voisi toteuttaa uudella tavalla. Yritykset tavoittelevat uudentyyppisillä tuotteilla uusia markkinoita ja asiakkaita. Erilaistaminen vaatii riskinottoa, sillä yhtiön tulee uskaltaa tuoda tuotteensa markkinoille ennen kilpailijoita, jotta yhtiö pystyy hyödyntämään ”markkinoille ensimmäisenä tulleen” kilpailuetua ja siten kasvamaan markkinoita nopeammin. Tätä varten yhtiön tulee aktiivisesti seurata kilpailijoiden markkinastrategioita. (Simons 1990)

Zajacin ja Bazermanin (1991) mukaan kilpailutiedon hallinnan tärkeys korostuu erityisesti tuotteiden erilaistajilla. Guildingin (1999) tekemän tutkimuksen mukaan tuotteiden erilaistajilla kilpailija-analyysin käyttöaste sekä analyysin hyödyllisyys olivat muita kilpailustrategioita käyttäviä korkeampia. Tuotteiden ja palveluiden erilaistajien tulee toteuttaa kilpailija-analyysia hyvin monista eri näkökulmista. Analyyseissa korostuvat kuitenkin kustannusjohtajista poiketen pitkäaikavälin mittarit ja parametrit. Näistä tärkeimpiä ovat kilpailijoiden markkinaosuudet sekä myynnissä tapahtuneet muutokset (Chapman 1997). Erilaistajien tulee olla jatkuvasti perillä strategisesta asemoinnistaan, eli yhtiön tulee tiedostaa miten asiakkaat ottavat yhtiön tuotteet vastaan suhteessa yhtiön keskeisimpiin kilpailijoihin (Cadez & Guilding 2008). Pitkän aikavälin mittareita tukemaan tuotteiden erilaistajat tarvitsevat kuitenkin myös joitakin lyhyen aikavälin mittareita (Chapman 1997). Erilaistajien kilpailijatiedon hallinnan peruslähtökohtana ovat erilaiset laskentajärjestelmät, jotka ennustavat kilpailijoiden tulevaa liiketoimintaa. Kilpailijatiedon hallinnalle on myös leimallista tiukkojen tavoitteiden asettaminen. (Simons 1987) Laskentajärjestelmien ennustettavuus on seurausta pitkäaikavälin mittareiden korostumisesta. Se millaista laskentajärjestelmää erilaistajat käyttävät kilpailijatiedon analysoinnissa riippuu kuitenkin viimekädessä markkina- ja kilpailukentästä (Chenhall 2003).

Erilaistajat voivat toimia useammalla markkinalla yhtäaikaisesti. Tämä kuitenkin hankaloittaa kilpailija-analyysin toteuttamista, joskin mahdollistaa yrityksen vahvuksien ja heikkouksien havaitsemisen suhteessa kilpailijoihin. (Simmonds 1981) Yhtiön tulee jatkuvasti seurata sitä, millä markkinoilla yhtiö pärjää parhaiten ja tehdä tämän analyysin avulla resurssien kohdistamispäätöksiä. Toisinaan erilaistajien kannattaa vetäytyä sellaisilta markkinoilta, joissa yhtiö ei näytä panostuksista huolimatta pärjäävän. Samoilla markkinoilla voi olla myös useampia tuotteiden differointistrategiaa hyödyntäviä yhtiötä. Tämä kuitenkin edellyttää, että toimialalla on useita asiakkaiden yleisesti arvostamia asioita (Porter 1988, s. 28). Yksi yritys voi erikoistua esimerkiksi tuotemerkin arvolla ja imagolla, kun taas toiset yhtiöt erilaistuvat tuotteidensa tuoteominaisuuksilla. Jokaisen erilaistajan tulee kuitenkin löytää oma tapansa erilaistaa tuotteitaan ja palveluitaan.

Strateginen hinnoittelu on myös erilaistajille eduksi (Guilding 1999), joskaan se ei ole aivan yhtä tärkeää kuin kustannusjohtajille. Strategisen hinnoittelun etu on, että hinnoittelussa voidaan huomioida myös kilpailijoiden hintataso. Lähtökohtaisesti hinta ei kuitenkaan ole erilaistajille keskeinen kilpailuetu, sillä erilaistajien liiketoimintastrategia lähtee olettamuksesta, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan paremmasta laadusta hieman markkinoiden keskivertohintaa korkeampaa hintaa. Tämä kuitenkin edellyttää, että yritys valitsee differoinnin kohteeksi sellaisen tuotteen tai palvelun ominaisuuden, joka todellisuudessa eroaa kilpailijoiden tuotteiden valttikorteista (Porter 1988, s. 28).

Keskittyminen

Kolmas keskeisin kilpailustrategia on keskittyminen. Se eroaa kahdesta edellä esitellystä kilpailustrategiasta merkittävästi, koska tässä kilpailustrategiassa yritys tietoisesti valitsee markkinoiden sisältä kapean kilpailukentän, jossa yhtiö ainoastaan harjoittaa liiketoimintaa. Yritys valitsee keskittymisstrategiassa yhden tai useamman asiakassegmentin, jolle se tuotteita ja palveluita kohdistaa, rajaten samalla muut asiakassegmentit liiketoimintansa ulkopuolelle. Keskittymisstrategiaa käyttävä yhtiö

pyrkii siten optimoimaan omat strategiset resurssinsa juuri valitsemassaan kohderyhmässään pyrkien saavuttamaan ratkaisevan kilpailuedun valitussa osamarkkinassa. (Porter 1988, s. 29)

Keskittymisstrategiaa voi toteuttaa kahdella eri tavalla: kustannuspainotteisesti tai differentiaalipainotteisesti. Kustannuspainotteista keskittymistä soveltava yritys pyrkii saavuttamaan hintakilpailukyvyn kohdesegmentissä, kun taas differentiaalipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava yritys pyrkii differentioimaan tuotteitaan ja palveluitaan kohderyhmässään. Molemmat strategiat perustuvat ajatukseen, että valitussa kohderyhmässä on asiakaskunta, jota kukaan muu yhtiö ei pysty palvelemaan asiakkaiden odottamalla tavalla. (Porter 1988, s. 29) Asiakasryhmän tarpeet ovat siten jollakin tavalla markkinoiden yleisistä asiakastarpeista eroavia (Passemard & Kleiner 2000). Keskittyjä voi siten saavuttaa merkittävän kilpailuedun markkinoilla, mikäli se pystyy vastaamaan juuri tämän asiakasryhmän tarpeisiin (Porter 1988, s. 29). Toisaalta keskittyminen sisältää kahta edellä esitettyä kilpailustrategiaa suuremman riskin, koska valitun kohderyhmän kapeus todella vaatii absoluuttista kilpailuetua valituilla markkinoilla. Toisaalta keskittyminen ennalta valittuun asiakasryhmään tuo myös yritykselle uudenlaisia mahdollisuuksia, koska yritys voi tämän kilpailustrategian avulla hyödyntää ”first movers” etua (Hoskinsson et al. 1999).

Keskittyjät hyödyntävät sitä, että laajan markkina-alueen valinneet yhtiöt eivät toimi jokaisessa osamarkkinassa optimaalisesti. Laajan markkina-alueen valinneet yhtiöt voivat joko tehdä liikaa tai liian vähän keskittyjän valitsemalle asiakassegmentille. Mikäli kilpailevat yhtiöt tekevät liikaa, syntyy keskittyjälle mahdollisuus kustannuspainotteiseen keskittymiseen, kun taas mikäli kilpailevat yhtiöt eivät pysty vastaamaan riittävällä tasolla asiakassegmentin tarpeisiin, syntyy yritykselle mahdollisuus differentiaalipainotteiseen keskittymisstrategiaan (Porter 1988, s. 29-30). Keskittymisstrategiaa voidaan hyödyntää sekä uusilla, kasvavilla että kypsillä toimialoilla. ICT-toimialalla on erittäin paljon yhtiöitä, jotka noudattavat keskittymiskilpailustrategiaa. Yritys on voinut esimerkiksi rajata markkina-alueeksi vain julkishallinnolliset sote-tietojärjestelmät.

Se millaista kilpailijatietoa keskittymisstrategiaa käyttävä yhtiö tarvitsee, riippuu siitä onko keskittyminen kustannus- vai differentiaalipainotteista. Kustannuspainotteisesti keskittynyt yritys tarvitsee samankaltaista kilpailijatietoa kuin kustannusjohtaja kilpailustrategiaa noudattava yhtiö, kun taas vastaavasti differentiaalipainotteisesti keskittynyt yhtiö samankaltaista kuin tuotteiden erilaistaja kilpailustrategiaa noudattava yhtiö.

Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategiaa ei vielä lueta omaksi kilpailun perusstrategiaksi, mutta teorian merkittävä kansainvälinen arvostus on nostanut teorian validiksi haastajaksi kustannusjohtajuudelle, tuotteiden erilaistamiselle sekä keskittymiselle. Sinisen meren strategia haastaa ja kyseenalaistaa kaikki vanhat käsitykset toimivasta ja kilpailukykyisestä strategiasta. Strategian perusideana on luoda ja menestyä sellaisilla markkinoilla, joissa itse kilpailu menettää merkityksensä. Teorian mukaan yhtiön tulee aktiivisesti pyrkiä pois sellaisilta markkinoilta, joita leimaa verinen kilpailu. Teorian ovat kehittäneet Chan Kim ja Mauborgne vuonna 2004.

Sinisen meren strategian perusajatus on markkinoiden jakaminen punaisiin ja sinisiin. Punaiset meret edustavat kaikkia jo olemassa olevia toimialoja kun taas siniset meret symboloivat vielä tuntemattomia markkinoita. Punaisilla merillä kilpailu on veristä, toimialojen rajat ovat tarkasti määriteltä ja hyväksytyt sekä kilpailun pelisäännöt ovat kaikkien toimijoiden tiedossa. Näillä markkinoilla toimivat yritykset pyrkivät lähinnä voittamaan kilpailijat markkinaosuutta kasvattamalla. Punaisilla merillä markkinat ruuhkautuvat ja voitto- ja kasvumahdollisuudet taittavat laskuun ajan kuluessa. Sinisillä merillä on hyödyntämätöntä markkinatilaa, jonka johdosta näillä markkinoilla ei tavata merkittävää kilpailua. Tämän johdosta uutta kysyntää markkinoilla saadaan syntymään helposti ja kannattavasti. Sinisiä meriä voidaan synnyttää sekä kauas punaisista meristä että toisaalta punaisten merien sisään. (Chan Kim & Mauborgne 2005, s. 24–25)

On luonnollista, että kilpailijatiedon kerääminen ja analysointi menettää jossakin määrin merkityksensä yhtiöillä, jotka ovat jo saavuttaneet sinisen meren, koska kilpailu

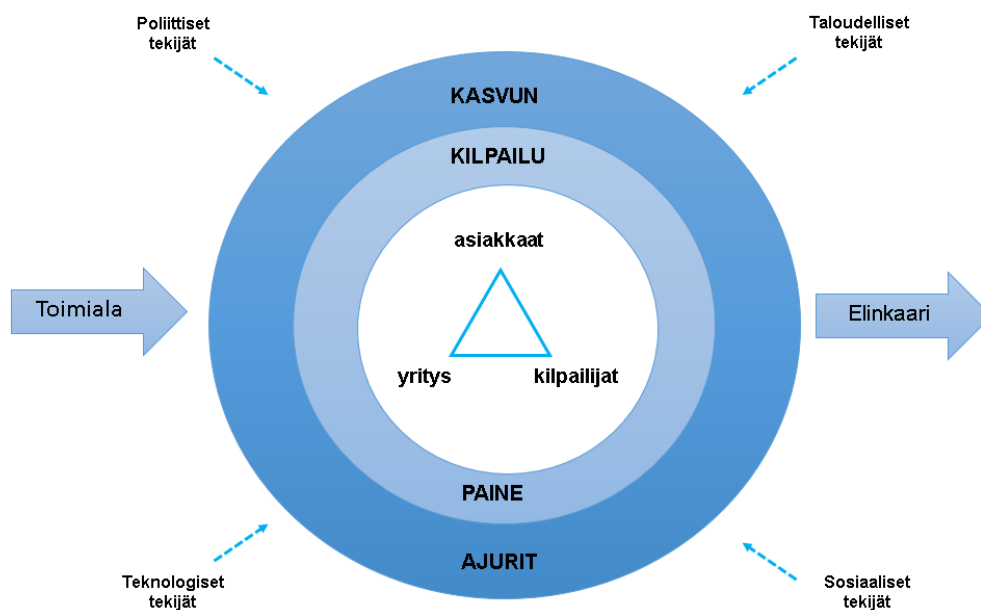
markkinoilla on hyvin vähäistä. Yhtiöille, jotka vielä ovat punaisilla merillä, mutta pyrkivät aktiivisesti sinisille merille, kilpailijatiedon kerääminen ja analysointi on kuitenkin tärkeää. Tällaisten yhtiöiden tulee ensisijaisesti kerätä kilpailijoiden tutkimukseen ja tuotekehitykseen liittyvää kilpailijatietoa sekä mahdollisuuksien mukaan pyrkiä rekrytoimaan kilpailijoiden avaintyöntekijät. Myös markkinoiden sekä asiakastarpeiden seuraaminen on sinisille merille pyrkiville yhtiöille erittäin tärkeää. Sinisten merten löytäminen ei automaattisesti tarkoita radikaalin innovaation keksimistä, vaan sininen meri voi löytyä jo aiemmin keksitystä asiasta. Yhdistävä tekijä sinisissä merissä on kuitenkin tietynlainen ainutlaatuisuus ja tapa ajatella luovasti. Esimerkkinä yhdestä sinisestä merestä, joka on syntynyt ajattelemalla jo olemassa olevia asioita uudella tavalla, on aikuisille ja yritysasiakkaille suunnattu sirkus, joka yhdistää sirkuksen ja teatterin. Aikuiset ovat tottuneet maksamaan kohtalaisen kalliita pääsymaksuja teatterista, jonka johdosta tavallista sirkusta hieman modifioimalla, esimerkiksi jättämällä perinteiset eläinnumerot väliin ja lisäämällä aikuisille suunnattuja numeroita, pystytään tavallisesta sirkuksesta keräämään jopa kolminkertaiset pääsylipputulot (Chan Kim & Mauborgne 2005, s. 23–24).

Sinisen meren strategiaa voidaan hyödyntää tuotteen kaikissa elinkaaren vaiheissa, koska sininen meri voi syntyä sekä punaisen meren sisään että kauas punaisesta merestä. ICT-toimialalla on olemassa valtavasti mahdollisuuksia sinisille merille. Esimerkkejä historiallisista sinisistä meristä ICT-toimialalla on taulukointikone, henkilökohtainen tietokone sekä Dell Computer. Tuoreempi sininen meri ICT-toimialalla on kosketusnäytön kehittyminen. Nämä kaikki ovat mullistaneet omalla tavallaan toimialaa pysyvästi. Sinisen meren saavuttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yhtiö ikinä törmäisi kilpailijoihin, koska siniset meret muuttuvat ajan kuluessa usein myös punaisiksi.

Yhtiön kilpailustrategian valinta on kiistatta yksi yhtiön tärkeimmistä strategisista päätöksistä. Tätä päätöstä tehtäessä yhtiön tulee hahmottaa laaja-alaisesti niin markkina- kuin kilpailuympäristö. Markkina- ja kilpailuympäristön hahmottamisessa tulee käyttää hyväksi laaja-alaisesti eri strategiatyökaluja. Seuraavassa luvussa tarkastellaan miten kilpailudynamiikkaa käsittelevä analyysi asemoituu yhtiön muuhun strategiatyöhön.

2.4 Kilpailija-analyysin asemoituminen yrityksen strategiatyöhön

Kilpailija-analyysi on vain yksi osa yrityksen strategia- ja suunnittelutyötä. Kuvassa 6 on havainnollistettu yrityksen kilpailijaympäristöä, mutta kuvasta voidaan tulkita myös eri analysointityökalujen välisiä suhteita. Yritys toteuttaa osana yhtiön laajempaa strategia- ja suunnittelutyötä toimiala-analyyseja. Tämän lisäksi yhtiö analysoi toimialan sekä tuotteidensa elinkaarta. Toimialan dynamiikkaa sekä tulevaisuuden muutostrendejä pyritään hahmottamaan PEST(EL)-analyysia toteuttamalla. Analyysissa analysoidaan toimialan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia sekä teknologisia tekijöitä. Joskus analyysiin otetaan mukaan myös ympäristölliset sekä lailliset tekijät. Kilpailijaympäristön hahmottamiseen kuuluu lisäksi kasvuajureiden sekä kilpailupaineen havaitseminen ja analysointi.



Kuva 6. Kilpailijaympäristö (Grundy 2006, s. 217)

Kilpailijaympäristön keskiössä on kolmio, joka muodostuu yrityksestä itsestään sekä yrityksen kilpailijoista ja asiakkaista. Asiakkaat ja kilpailijat edustavat markkinaehtoisesta ajattelun kahta dimensiota. Yritys toteuttaa asiakkaista ja kilpailijoista eri tilanteissa erilaisia analyseja. Lisäksi yhtiö toteuttaa omista lähtökohdistaan strate-

giatyötä, jossa se ottaa huomioon eri analyyseista saadut johtopäätökset. Se, millainen merkitys kullakin eri analyysillä on kussakin strategisessa päätöksenteossa, riippuu päätettävästä asiasta, ajankohdasta sekä itse yrityksestä.

2.4.1 Markkina- ja kilpailija-analyysin välinen vuorovaikutus

Kilpailija-analyysin toteuttamista edeltää huolella toteutettu markkina-analyysi. Markkina-analyysin tavoitteena on pyrkiä selvittämään yrityksen uuden tuotteen tai palvelun potentiaaliset markkinat sekä näiden markkinoiden tulevaisuuden kehitys (Rope & Hautamäki 1991, s. 40). Analysoitavia tekijöitä ovat esimerkiksi uuden tuotteen koko- ja osamarkkinat sekä potentiaaliset asiakassegmentit (Rope & Hautamäki 1991, s. 40). Kilpailija-analyysi voidaan nähdä laajasti määriteltynä markkina-analyysin osana, mutta usein nämä analyysit tehdään yhtiöissä itsenäisinä, joskin osittain samanaikaisesti. Markkina-analyysi on syytä toteuttaa kilpailija-analyysin tavoin säännöllisin väliajoin. Yrityksen on keskeistä tietää, minkälaisia muutoksia markkinoilla on viimeaikoina tapahtunut sekä minkälaisia muutostrendejä voidaan tulevaisuudelta odottaa. Markkina-analyysi tulee toteuttaa erityisesti silloin, kun yhtiö suunnittelee strategisesti siirtyvänsä uusille markkinoille. Uudet markkinat voivat tarkoittaa uusia maantieteellisiä markkinoita toimialan sisällä tai vastaavasti täysin uutta toimialaa. Vasta huolella tehty markkina-analyysi antaa edellytykset kilpailustrategian määrittelylle. Kilpailustrategian suunnittelussa on keskeistä, että yritys suhteutetaan osaksi kilpailuympäristöä. (Porter 1984, s. 23)

Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli on kiistatta yksi vaikutusvaltaisemmista liiketoimintatutkimuksen analyysityökaluista. Mallia ei kuitenkaan ole käytetty käytännön liiketoimintajohtamisessa yhtä paljon kuin sitä hyödynnetään akateemisessa tutkimuksessa. Mallia ei ole pystytty uudistamaan ja kehittämään liiketoiminnan vaatimalla vauhdilla. Hamelin ja Prahaladia (1994) lukuun ottamatta mallia ei ole kehitetty merkittävästi 1980-luvun jälkeen. Syy mallin heikkoon toimivuuteen käytännön liiketoimintaympäristössä on mallin painottuminen enemmän makrotaloustieteen. Porter kehitti mallia tietoisesti suuntaan, joka edesauttoi kansantalouksien kilpailukykyä kehittymistä. Malli toimii liian abstraktin luonteen takia heikosti mikrota-

loustieteellisenä mallina. Lisäksi malli tunnetaan heikosti johtajien keskuudessa. Arvioidaan että vain 15–20 prosenttia liiketoimintajohtajista tuntee mallin ja vain 5 prosenttia johtajista on todellisuudessa käyttänyt mallia. Vastaavat luvut SWOT-analyyssissa on 90–95% ja vähintään 50 %. (Grundy 2006) Malli tarjoaa kilpailudynamiikkaan kohdistuvan systemaattisen lähestymistavan lisäksi yksinkertaistetun viitekehysten teollisuuden ja kilpailun välisestä vuorovaikutuksesta (Grant 2010, s. 95). Porterin viiden kilpailuvoiman malli on kuitenkin vain yksi monista markkina-analyyseistä. Tärkeää kaikissa markkina-analyyseissä on analysoida toimialan houkuttelevuutta, toimialan asiakassegmenttejä, toimittaja- ja jakelukanavia sekä toimialan kysyntää ja tarjontaa (Porter 1988, s. 14–23).

2.4.2 Kilpailijaseuranta taloushallinnon näkökulmasta

Viimeisen vuosikymmenen aikana kilpailijatiedon analysointi on herättänyt kasvavassa määrin myös yritysten taloushallinnon mielenkiinnon. Tämä on lisännyt uudesta näkökulmasta käsitellyn akateemisen tutkimuksen määrää. Viimeisten vuosien aikana taloushallinnollinen kilpailijatarkkailua sekä -seuranta ovat saaneet kasvavaa huomiota kilpailija-analyysi tutkimuskentässä. Terminologia ei kuitenkaan ole vielä täydellisesti vakiintunut alalla. Englannin kielellä vastaavista asioista puhutaan termeillä competitor accounting tai competitor focused accounting (myöhemmin CFA) (Heinen & Hoffjan 2005). Tällä tarkoitetaan kilpailijoista saatavan moninaisen taloudellisen tiedon keräämistä, tuottamista, analysointia sekä välittämistä erilaisiin rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin analyyseihin (Järvenpää et al. 2013, s. 443). Kilpailijoiden analysointi taloushallinnollisesta näkökulmasta ei kuitenkaan ole täysin uusi ilmiö. Esimerkkejä vanhemmista aihealueen tutkimuksista ovat Simmonds (1986), Jones (1988), Ward (1992), Moon & Bates (1993), Wilson (1994) sekä Guilding (1999). Erityisesti Guilding (1999) on tutkimukseen sisältyneen empiirisen tutkimuksen ansiosta saanut paljon tunnustusta tiedemaailmassa. Guilding on toteuttanut lukemattomia tutkimuksia kilpailijakeskeisestä laskentatoimesta.

Guilding (1999) teki vuosituhaten vaihteessa laajan kartoittavan tutkimuksen siitä, miten laajalle levinnyttä CFA ajattelu yrityksissä on sekä minkälaisia tuloksia las-

kentamallin avulla on saavutettu. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että CFA laskentamallin avulla on saatu ennalta odotettua parempia tuloksia. Erityisesti kolme tekijää näyttää tilastollisesti selittävän CFA:n käytön ja koetun hyödyn välistä suhdetta: yrityksen koko, kilpailustrategia sekä strateginen missio. Teollisuusalan ja CFA:n käytettävyyden välillä näyttää olevan vain vähän tilastollista näyttöä. On syytä kuitenkin huomioida, että Guildingin tutkimustulokset ovat melko vanhoja, joskin hänen tutkimus on kiistatta yksi vuosituhannen vaihteen merkittävimpiä julkaisua tutkimusalan sisällä. Guilding kokosi ensimmäisen kerran yhteen kirjallisuuden esittämät näkemykset siitä, miten kilpailijakeskeistä laskentatoimea voidaan yrityksissä toteuttaa. Guildingin (1999) keräämät tavat olivat:

- 1) Kilpailijoiden kustannusten arviointi
- 2) Kilpailija-aseman seuranta
- 3) Kilpailijoiden arviointi julkisten tilinpäätöstietojen valossa
- 4) Strateginen kustannuslaskenta
- 5) Strateginen hinnoittelu

Kilpailijoiden kustannusten arviointi näyttää tutkimusten mukaan olevan laajimmin käytössä oleva käytäntö (Bromwich 1990, Jones 1988, Porter 1985, Simmonds 1981 ja Ward 1992). Kilpailijoiden kustannusten arviointi korostuu erityisesti kustannusjohtaja kilpailustrategiassa (Porter 1988, s. 26). Kilpailijoiden kustannusten arviointi ei kuitenkaan yksin riitä toteuttamaan kilpailijaperusteiselle laskentatoimelle osoitettuja tavoitteita. Yritysten ylin johto tarvitsee myös tietoa siitä, mitkä ovat kilpailijoiden keskeisimmät strategiset päämäärät, jotta johto pystyy seuraamaan markkinaympäristöään ja säilyttämään kilpailuedun suhteessa kilpailijoihin. (Dixon 1998 & Jones 1988)

Kilpailijaperusteinen laskentatoimi on osa yhtiön strategista laskentatoimea (strategic management accounting, SMA). Guilding et al. (2000) mukaan kilpailijaperusteinen laskentatoimi on yhdessä strategisen hinnoittelun kanssa strategisen johdon laskentatoimen käytetyimpiä menetelmiä. Guilding (1999) toteaa, että kilpailijaperusteisen laskentatoimen käyttö on huomattavasti yleisempää, kuin mitä yleisesti uskotaan. Kilpailijaperusteisen laskentatoimen tavoitteena on toteuttaa kilpailija-analyysi yhtiön keskeisimmistä kilpailijoista. Analyysissa arvioidaan kilpailijoiden

asemaa markkinoilla, jonka jälkeen jokaista kilpailijaa kohden luodaan vaihtoehtoinen strategia. (Ward 1992, s. 88–89) Andersonin ja Guildingin (2006) tutkimuksessa havaittiin, että yhtiön johto hyödyntää kilpailijakeskeistä laskentatoimea myös hallinnollisessa edunvalvonnassa, investointipäätöksissä sekä resurssien kohdentamisessa. Järvenpää et al. (2013, s. 443) korostaa, että kilpailijakeskeistä laskentatoimea hyödynnetään myös yhtiön operatiivisen tehokkuuden varmistamisessa.

Kilpailijakeskeisen laskentatoimen merkitys strategisessa johdon laskentatoimessa on kasvanut nopeasti. Sama trendi on havaittavissa myös Suomessa. Heikkilä (2008) tutki pro gradu-työssään johdon laskentatoimen eri menetelmien käyttöä suurissa suomalaisissa yrityksissä sekä sitä, miten hyödyllisinä näitä menetelmiä yhtiöissä pidettiin. Tutkimukseen vastasi 82 yhtiötä. Tutkimustulosten mukaan strategisen johdon laskentatoimen eri menetelmien käyttöaste suurimmasta pienempään ovat:

- 1) Strateginen kustannuslaskenta
- 2) Toimintolaskenta
- 3) Kilpailija-analyysi
- 4) Asiakaskannattavuuslaskenta
- 5) Tulokortti
- 6) Tavoitekustannuslaskenta
- 7) Elinkaarilaskenta

Tutkimustuloksia voidaan pitää erittäin yllättävinä, koska kilpailija-analyysia käytettiin vaihtoehtoisista menetelmistä kolmanneksi eniten. Kyseisessä tutkimusotannassa, sitä käytettiin jopa enemmän kuin asiakaskannattavuuslaskentaa, jota voidaan pitää melko yllättävänä tutkimustuloksena. Toisaalta tulokset tukevat Guildingin (1999) näkemystä kilpailijakeskeisen laskentatoimen yleisyydestä. Tutkimusaineistoa voidaan pitää validina tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen, sillä strategiset johdon laskentatoimen menetelmät korostuvat erityisesti suurissa yrityksissä. Tutkimus on melko tuore, joka osaltaan osoittaa sen, miten yritysten mielenkiinto on siirtynyt 2000-luvulla yhä vahvemmin markkinakeskeisen ajattelun toiseen dimensioon, kilpailijoihin.

2.5 Kilpailija-analyysistä tavoiteltavat hyödyt ja arvo

Kilpailija-analyysin ensisijaisina tavoitteina on ymmärtää ja ennustaa kohdemarkkinoiden kilpailutilannetta, ymmärtää vuorovaikutteisten markkinoiden toimintalogiikka sekä hahmottaa yrityksen kilpailullinen asema markkinoilla (Caves 1984; Porter 1980; Scherer & Ross 1990). Kilpailijoiden strategian, ydinosaamisten, kriittisten menestystekijöiden sekä toimintaprosessien analysointi ja tunteminen ovat kriittisiä kilpailuedun lähteitä (Guilding 1999). Strategian täsmentämisessä ja kehittämisessä tarvitaan usein vertailutietoa kilpailijoiden aikomuksista sekä taloudellisesta menestymisestä (Järvenpää et al. 2013, s. 443). Kilpailijoita analysoimalla yritys saavuttaa ymmärryksen siitä, mihin sen avainkilpailijat ovat menossa, joka puolestaan mahdollistaa yritykselle sellaisten liiketoimintapäätösten tekemisen, mitkä hyödyttävät yhtiötä itse, mutta ovat kilpailijoille haitaksi (Routamo & Routamo 1998, s. 5). Yhtiön tulee olla tietoinen keskeisimpien kilpailijoiden toimenpiteiden vaikutuksista sekä omaan liiketoimintaan että koko toimialan kilpailudynamiikkaan. Kilpailijoiden toimia on hyvä arvioida etenkin yhtiön pitkän aikavälin tavoitteita sekä investointi- ja markkinakampanjoiden ajankohtia pohdittaessa. (Järvenpää et al. 2013, s. 443) Kilpailijatiedon analysointia hyödynnetään siten yhtiön keskeisissä strategisissa päätöksissä. Kilpailutietoa voidaan siten pitää itsessään resurssina, jota kerätään pääsääntöisesti yhtiön strategista päätöksentekoa varten.

Oman liiketoiminnan kehittäminen on yksi keskeisimmistä motiiveista suorittaa systemaattista kilpailijaseurantaa. Oman toiminnan kehittäminen voi näyttäytyä kilpailija-analyysin toteuttamisen yhteydessä sekä tämän jälkeen usealla eri tavalla. Benchmarkkaus on yksi eniten käytetyistä menetelmistä. Yritys pystyy pienentämään uusien prosessi-innovaatioiden oppimiseen ja käyttöönottoon kuluvaan aikaa, kun yritys hyödyntää toiminnan kehittämisessä yksittäisen osa-alueen tai toiminnan parhaita mahdollisia käytäntöjä markkinoilla. (Järvenpää et al. 2013, s. 444) Edellä mainitut tekijät korostavat kilpailija-analyysin operatiivisempia vaikutuksia.

Kilpailija-analyysin tarkoituksena on laatia profiili kustakin keskeisestä kilpailijasta sekä heidän tulevista toimenpiteistä ja arvioida sitä, miten kilpailijat todennäköisemmin reagoivat muiden yhtiöiden uusiin strategioihin. Analyysi tulee sisältää myös

arvion siitä, miten kilpailijat reagoivat toimialalla mahdollisesti tapahtuviin ympäristömuutoksiin. Äärimmilleen vietyinä kilpailija-analyysia toteutetaan silloin kuin halutaan saada tietoa siitä kenen kanssa liittoudutaan taisteluun muita yhtiöitä vastaan sekä toisaalta missä järjestyksessä kilpailijoita tullaan haastamaan. (Porter 1984, s. 74) Toisaalta kilpailija-analyysia toteutetaan myös siksi, että yhtiö pystyisi omien päätösten avulla vaikuttamaan kilpailijoiden käyttäytymiseen markkinoilla. Aktiivinen kilpailijaseuranta pitääkin sisällään sekä passiiviseen arviointiin liittyviä tehtäviä että aktiiviseen vaikuttamiseen liittyviä päämääriä (Järvenpää et al. 2013, s. 443).

Monet tutkijat ovat esittäneet erinäisiä näkemyksiä siitä, miksi yhtiöt todellisuudessa toteuttavat kilpailija-analyyseja. Kaikki tutkijat korostavat eri tavoin kilpailijatiedon merkitystä yhtiön strategisessa päätöksenteossa. Kilpailija-analyysi nähdään siten pääasiallisesti johdon strategisena analyysityökaluna. Guilding (1999) totesi, ettei ole olemassa yhtä ainuttakaan tapaa toteuttaa kilpailija-analyysia. Guilding et al (2000) kuitenkin totesivat, että yleisesti kilpailija-analyysissa huomioidaan ainakin kilpailijoiden kustannukset sekä kilpailijoiden kilpailullinen asema markkinoilla. Tämän lisäksi kilpailijoita arvioidaan usein eri tavoin taloudellisia mittareita hyväksikäyttäen. Kirjallisuus tarjoaa hyvin abstrakteja määritelmiä sille, mitä kilpailija-analyysilla todellisuudessa saavutetaan. Sekä liiketoimintajohtajat että tutkijat näkevät analyysin tärkeänä, mutta eivät pysty konkreettisesti selittämään, miten yhtiö hyötyy kilpailija-analyysista. Näin ollen voidaan todeta, että kilpailija-analyysista saatu hyöty on pääosin välillistä. Analyysia hyödynnetään pääosin strategisessa päätöksenteossa, jossa kilpailija-analyysista syntynyt välillinen hyöty realisoituu.

Pirttilän (2000, 173) mukaan kaikkien yhtiöiden ei tulisi toteuttaa ollenkaan kilpailija-analyysia. Näitä yhtiöitä ovat hänen mukaansa erityisesti pienet tai epävakaaalla taloudellisella pohjalla olevat yhtiöt. Pirttilän mukaan näiden yhtiöiden tulee ensisijaisesti kohdistaa olemassa olevat resurssit oman liiketoiminnan kehittämiseen. Vasta tämän jälkeen kilpailija-analyysista voidaan saavuttaa panostuksia suurempia tuottoja. Pirttilä myös toteaa, että kaikki toimialat eivät hyödy kilpailija-analyysista yhtä paljon. Pirttilän mukaan toimialat, joissa on rajallinen määrä kilpailijoita hyötyvät kilpailija-analyysista suhteellisesti eniten, koska yhden kilpailijan toimet vaikuttavat markkinoihin suhteellisesti enemmän kuin toimialoilla, joissa on huomattavasti

enemmän kilpailijoita. Pirttilän näkemykset eivät kuitenkaan saa yksipuolista kannatusta, sillä monet tutkijat näkevät kilpailija-analyysin välttämättömänä kaikilla toimialoilla. Esimerkiksi Tracey ja Hinkin (1994) tutkivat kilpailija-analyysin merkitystä hyvin kilpailulla hotelli- ja majoitusosalalla. Heidän tutkimuksen mukaan hotelli- ja majoitusalan yhtiöt hyötyvän erityisen paljon kilpailijalähtöisestä ajattelusta ja taloushallinnosta, koska toimiala on jatkuvasti ulkopuolelta tulevien uusien haasteiden edessä. Asiakkailla on usein mahdollisuus valita maantieteellisesti pienellä alueella suuresta määrästä kilpailevia hotelleja, jotka jakavat tietoa palveluistaan avoimesti. Toimialan yhtiöillä on suuri tarve ymmärtää alueen menestyneimpien yritysten ansaintologiikkaan. Tähän heillä on olemassa suuri määrä julkista tietoa, jota sekä hotellit itse kuin matkatoimistot julkaisevat avoimesti. Majoitusalan yritysten on helppo saada tietää, miten paljon yö kilpailevassa hotellissa maksaa, minkälaista joustavaa hinnoittelua yhtiö suosii sekä miten paljon lisäpalvelut maksavat. Tämä tieto yhdistettynä kilpailevista yhtiöistä saatavaan muuhun julkiseen tietoon sekä kilpailevien yhtiöiden asiakkailta kerättyyn tietoon, mahdollistavat huomattavasti paremmat päätöksenteko edellytykset.(Tracey & Hinkin 1994) Myös ICT-toimiala on erittäin kilpailtu ja kilpailijoiden määrä markkinoilla on suuri. Työn yhteydessä toteutetussa haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että myös ICT-toimiala hyötyy kilpailija-analyysin toteuttamisesta paljon. On kuitenkin huomioitava, että Pirttilä (2000, s. 173) ei kiistänyt etteikö kaikki toimialat hyötyisi kilpailija-analyysistä. Toiset toimialat hyötyvät siitä vain Pirttilän (2000) mukaan enemmän.

3 KILPAILIJA-ANALYYSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

3.1 Kilpailija-analyysiprosessi

Kilpailijaseuranta ja muu toimialaa koskeva tarkkailu on järjestetty, erityisesti suuremmissa yrityksissä, usein omaksi osastoksi. Tätä osastoa kutsutaan usein englanninkielisellä nimellä ”Business Intelligence” tai ”Competitive Intelligence”. Suomenkielistä nimitystä vastaavalle osastolle ei ole pystytty vakiinnuttamaan. Ongelmaksi on muodostunut sana ”intelligence”, joka voidaan vapaasti suomentaa ”tiedusteluksi” tai ”vakoiluksi”. Näitä sanoja ei kuitenkaan ole haluttu vakiinnuttaa osaksi kilpailija-analyysia toteuttavan osaston nimeä, sillä sanat aiheuttavat negatiivisen tunnelatauksen, vaikka todellisuudessa puhutaan täysin laillisesta liiketoiminnasta. (Pirttilä 2000, s. 19)

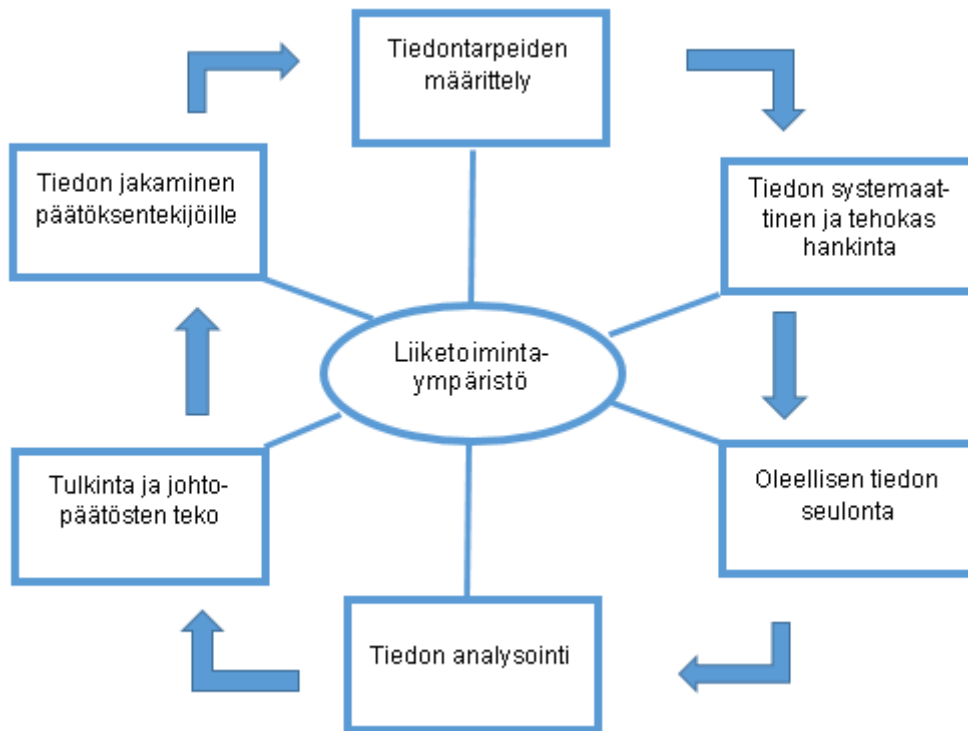
Systemaattinen kilpailijaseuranta kuvataan kirjallisuudessa usein jatkuvana, syklistenä, prosessina. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kilpailuanalyysia todellisuudessa toteutettaisiin kaikissa yrityksissä kovinkaan järjestelmällisesti. Porterin (1980, s. 48) mukaan on hyvin yleistä, että kilpailija-analyysin johtopäätökset perustuvat ennemminkin johdon olettamuksiin ja tuntemuksiin kuin todelliseen faktatietoon. Porterin (1980, s. 48) mukaan yritysjohtajille syntyy helposti illuusio, että yhtiö tuntee kilpailijansa hyvin, koska kilpailee näiden yhtiöiden kanssa jatkuvasti. Todellisuudessa systemaattisen kilpailuprosessin puute johtuu Porterin (1980, s. 48) mielestä ennemminkin siitä, että yritysjohtajat tiedostavat että kilpailutieto ei ole helposti saatavilla ja sen keräämiseen kuluisi paljon yrityksen resursseja. Tästä syystä yritysjohtajat eivät toisinaan edes tavoittele systemaattista kilpailija-analyysiprosessia.

Kilpailija-analyysi-käsite on määritelty kirjallisuudessa monella eri tavalla. Bernhardt (1994, s. 13) määrittelee kilpailija-analyysin analyttiseksi prosessiksi, joka muuttaa yksittäiset tiedot toiminnalliseksi ja strategiseksi tietämykseksi. Hänen mukaansa kilpailija-analyysi koostuu kilpailijoiden kyvykkyyksien, aikomusten, suorituskyvyn sekä markkinatilanteen analysoimisesta. Rouachin ja Santin (2001) määritelmä lähtee puolestaan liikkeelle enemmän kilpailija-analyysin prosessimaisesta luonteesta.

Heidän määritelmänsä mukaan kilpailija-analyysi on tiedon keräämistä, muokkaamista ja tallentamista sekä kilpailutiedon jakamista organisaatiossa, tavoitteena muokata organisaation tulevaisuutta sekä suojautua nykyiseltä kilpailulta. Myös Fletcherin ja Donaghyn (1994) määritelmä korostaa kilpailija-analyysin prosessiluonnetta. Heidän mukaansa kilpailija-analyysi on prosessi, jossa kilpailijoista kerätään tietoa monista eri lähteistä hyvin suunniteltuun järjestelmään. Tämän jälkeen tietoa muokataan oikea-aikaiseksi sekä tarkoituksenmukaiseksi.

Pirttilän (2000, s. 18) mukaan kilpailija-analyysiprosessi koostuu kuudesta osavaiheesta. Nämä osa-vaiheet on havainnollistettu kuvassa 7. Osa tutkijoista on esitellyt kirjallisuudessa vastaavanlaisia prosessikuvausmalleja. Esimerkiksi Freeman (1999) kuvaa systemaattista kilpailijaseurantaa prosessiksi, jonka osaprosesseja ovat yrityksen ulkopuolisen ja sisäisen tiedon kerääminen, hakeminen sekä arkistointi, tiedosta keskustelu, tietojen lajitteleminen sekä tietojen analysointi ja yhdisteleminen. Suuriosa tutkijoista ei kuitenkaan ota kantaa yksiselitteisesti kilpailija-analyysin prosessiluonteeseen vaan esittelee kilpailija-analyysiprosessia kilpailija-analyysimallin avulla. Mallin esittelyn yhteydessä monet tutkijat viittaavat tiedon keräämiseen ja seulontaan, mutta eivät nimeä kilpailija-analyysin osaprosesseja nimeltä. Freeman (1999) korostaa, että kilpailija-analyysiprosessi ei ole itseohjautuva, vaan vaatii ihmisten vahvaa panosta. Kilpailijaseurannan toteuttaminen vaatii tekijältään merkittävää ammattitaitoa. Hyvä kilpailija-analyytikko ajattelee intuitiivisesti, hahmottaa tekijöiden taustalla vaikuttavat isommat kontekstit sekä näkee asioiden väliset syy-seuraus suhteet selkeinä. Kilpailijaseurantaa toteuttaessa tulee ajatella laaja-alaisesti, mutta samanaikaisesti henkilön tulee kyetä järjestelmään monista lähteistä hankittua tietoa systemaattisesti sekä tunnistamaan merkittävät trendit ja poikkeavat markkinoilla. (Freeman 1999) On ilmiselvää, että yksi henkilö ei kykene suorittamaan koko kilpailijaseurantaa, vaan vastuussa olevassa ryhmässä tulee olla edustusta yrityksen eri osastoista. Näiden työntekijöiden osaamisen synnergiaeduilla saavutetaan paras lopputulos. Henkilöstöresursseja tulee ainakin olla yhtiön ylimmästä johdosta, taloushallinnosta sekä osto- ja markkinointiosastolta. Myös muiden osastojen edustus katsotaan eduksi.

Käytännössä eri tutkijoiden prosessikuvaus on lineaarinen; suuresta määrästä raakadataa pitää tietoa erottelemalla, seulomalla ja analysoimalla löytää kilpailuedun kannalta oleellisin tieto. Osaprosessien lukumäärä ja nimitykset vaihtelevat kuitenkin tutkijoittain. Tutkijat kuitenkin korostavat, että jokainen osa-prosessi on edellisestä osaprosessista riippuvainen.



Kuva 7. Kilpailija-analyysiprosessi osavaiheineen (Pirttilä 2000, s. 19)

Kilpailija-analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee määrittää, mitä tietoa kilpailijoista tarvitaan kilpailija-analyysin toteuttamiseen. Onnistunut kilpailija-analyysi vaatii valtavan määrän raakadataa (Porter 1980, s. 71). Jonesin (1988) mukaan tietoa tulee ainakin kerätä kilpailijoiden historiasta, taloudellisesta tilasta, tuotteista, myyntivolyymeista, arvon muodostuksesta, kustannuksista, laadusta, henkilöstöstä, teknologioista, tutkimus- ja kehitystoiminnasta sekä toimittajista. Oleellista on hahmottaa, mikä tieto kilpailijoita on yrityksen kilpailukyvyn kannalta oleellisinta. Prosessin toisessa vaiheessa tulee pohtia sitä, miten tarvittava tieto kilpailijoista saadaan mahdollisimman tehokkaasti ja systemaattisesti hankittua yrityksen käytettävissä olevista tietolähteistä. (Pirttilä 2000, s. 18). Kilpailija-analyysin keskei-

simpiä tietolähteitä ja analyysissa tarvittavaa tietoa analysoidaan myöhemmin luvussa 3.3. Prosessin alkuvaiheessa on syytä pohtia tiedonhankintakustannusten suhdetta tiedosta saataviin hyötyihin. Lähtökohtana on, että kilpailutiedon hankinnan tuotokset tulee olla panostuksia suuremmat. Tiedonhankintakustannukset rajaavat usein tiedon hankkimista (Heinen & Hoffjan 2005). Tietojärjestelmien aktiivinen kehittäminen on avainasemassa kilpailijatiedon systemaattiseen ja kustannustehokkaaseen keräämiseen. Tietojärjestelmien kehittämisellä voidaan saavuttaa myös merkittävä synnergia etuja muissa liiketoiminnan kehittämisprojekteissa.

Osa tarvittavasta kilpailijatiedosta on saatavissa hyvin helposti, esimerkiksi tilinpäätöstietoihin liittyvät taloudelliset tunnusluvut, kun taas osa kilpailijatiedosta on luonteeltaan niin arkaluontoista, että sen saamiseen pitää kohdistaa hyvin paljon yrityksen resursseja. Ghoshal ja Westney (1991) tutkivat kilpailija-analyysiprosessia kolmessa monikansallisessa yhtiössä. Tulosten mukaan yhtiöiden kilpailija-analyysi oli hajanaista, jonka seurauksena yhtiön eri osastot eivät keskustelleet toteutetuista analyyseista toistensa kanssa. Tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden mukaan suuri osa johtajista tiedosti suuren kuilun kilpailijoista tarvittavan tiedon ja kilpailijoista saatavan tiedon välillä. Johtajat kokivat, että johdolla on haluttomuutta käyttää henkilökunnan tuottamaa kilpailijatietoa. Johtajat totesivat että oikean kilpailijatiedon keräämisen haasteena ovat tietotulva, virheelliset tiedon keräämismenetelmät, analysoinnin riittämättömyys sekä resurssien riittämättömyys. Guilding et al. (2000) painottavat, että kilpailija-analyysi tulee nähdä koko organisaation tehtäväksi, jonka johdosta sen toteuttamiseen tulee osallistua työntekijöitä organisaation eri osastoilta.

Prosessin kolmannessa vaiheessa päätetään siitä, mitkä kerätyistä tiedoista ovat kilpailija-analyysin kannalta oleellisia (Pirttilä 2000, s. 19). Tässä vaiheessa osa kerätystä tiedosta jätetään tarkastelun ulkopuolelle ja keskitytään vain strategisesti oleellisimpiin tekijöihin ja parametreihin. Se minkälaista tietoa yhtiö ottaa kilpailija-analyysiin mukaan riippuu pitkälti yhtiön kilpailustrategiasta (Porter 1988, s. 24) Yhtiön tulee kehittää menetelmiä siihen, miten suuresta määrästä raakatietaa pystytään mahdollisimman tehokkaasti eroteltua oleellisin ja merkityksellisin informaatio (Pirttilä 2000, s. 19). Tietojärjestelmien kehittäminen on myös tässä avainasemassa.

Prosessin neljännessä vaiheessa analyysiin mukaan otettu kilpailijatieto analysoidaan. Tarkasteltavina kysymyksiä ovat esimerkiksi, mikä osa oleellisesta tiedosta on luotettavaa sekä mitä tästä tiedosta voidaan päätellä (Pirttilä 2000, s. 19). Tiedon analysointi vaiheeseen tulee kohdistaa riittävä määrä resursseja, sillä osaprosessin onnistuminen on kriittistä kokonaisprosessin onnistumisen kannalta. Mikäli tietoa analysoidaan väärin, voi se johtaa virheellisiin tulkintoihin ja johtopäätöksiin prosessin viidennessä vaiheessa. Kilpailijatiedon analysoinnin perusteella tehtävät tulkinat ja johtopäätökset tulee pystyä luotettavasti perustelemaan. Johtopäätöksiä tehtäessä on keskeistä pohtia, miten tehdyt tulkinat vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja yrityksen tulevaisuuteen (Pirttilä 2000, s. 19).

Prosessin viimeisessä vaiheessa tehdyt tulkinat ja johtopäätökset johdetaan päätöksentekijöiden tietoon. Yrityksen tai organisaation tulee varmistaa, että tarvittava tieto saadaan tehokkaasti välitettyä niille päätöksentekijöille, joita kyseinen tieto koskee (Pirttilä 2000, s. 19). Yrityksen tulee myös tehokkaiden sisäisten prosessien ja valvontajärjestelmien avulla varmistaa, että suunnitellut toimenpiteet myös toteutetaan organisaatioissa. Erityisesti suurissa organisaatioissa, jossa tiedon määrä organisaation sisällä on suuri, on vaarana että tehty johtopäätös ei johda konkreettisiin toimenpiteisiin. Viimeistä osaprosessia voidaan pitää neljännen osaprosessin lisäksi prosessin kokonaisuuden kannalta kriittisimpinä, sillä mikäli analysoitu tieto ei ikinä päädy päätöksentekijöille tai johda siellä tarvittaviin toimenpiteisiin, on kaikki prosessin aikaisemmissa vaiheissa kohdistetut panostukset menneet hukkaan. Kilpailija-analyysia toteuttavan työryhmän tai osaston tulee kohdistaa tarvittaville liiketoimintamuutoksille oikeat vastuuhenkilöt ja laatia aikataulu toimenpiteiden toteuttamiselle. Kilpailija-analyysin viimeinen vaihe ei täten poikkea mitenkään muista liiketoiminnan kehittämisprojekteista. Oleellista on tietää, kuka on vastuussa mistäkin ja varmistaa että sovitut toimenpiteet tullaan toteuttamaan sovitussa aikataulussa.

Niin kuin edellä mainittiin, on kilpailija-analyysiprosessi jatkuva ja syklinen prosessi. Tämä tarkoittaa sitä, että viimeistä osaprosessia seuraa uudelleen ensimmäinen osaprosessi. Osaprosessit ovat kuitenkin usein ainakin osin päällekkäin käynnissä toistensa kanssa. Yritykselle voi esimerkiksi syntyä tarve uuden tiedontarpeen määrittelylle jo ennen kuin edellisen kilpailija-analyysin kaikki toimenpiteet ovat saatu

päätökseen. Toisaalta uusia tietotarpeita ei välttämättä synny vielä silloinkaan, kun kaikki toimenpiteet on toteutettu, joka johtaa hetkellisesti kokonaisprosessin katkeamiseen. Yrityksen tulee kuitenkin aina olla tietoinen mitä aiemmissa osaprosesseissa on toteutettu. Kilpailijatietojärjestelmän merkitys korostuu prosessijohtamisessa.

3.2 Kilpailija-analyysin haasteet ja esteet

Vaikka kilpailija-analyyseista on toteutettu merkittävä määrä tutkimustietoa, on kilpailija-analyysin käyttöönotto osoittautunut käytännön liiketoiminnassa erittäin haastavaksi. Ghoshal ja Westney (1991) tutkivat kolmea Amerikkalaista suuryritystä: General Motorsia, Eastman Kodakia sekä British Petroleumia. Kaikissa näissä yhtiöissä kilpailijaseuranta toteutettiin erittäin systemaattisesti. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yrityksen henkilöstön näkemyksiä kilpailija-analyysin toimivuudesta. Analyysia tehtiin kolmella eri organisaation tasolla: kilpailija-analyttikot, keskijohto sekä ylin johto. Tutkimustulokset yllättivät tutkijat, sillä tulokset näyttivät olevan erittäin sidoksissa henkilön asemaan organisaatiossa. Tästä johtuen myös saman yrityksen sisällä oli löydettävissä merkittäviä näkemyseroja kilpailija-analyysin hyödyllisyydestä. Erityisesti yhtiöiden ylin johto näki kilpailija-analyysin toteuttamisen erittäin tärkeä yrityksen oman kilpailukyvyn kannalta, mutta totesivat kilpailija-analyttikoiden tavoin, ettei nykyinen järjestelmä ratkaise kilpailija-analyysille kohdennettuja tavoitteita. Tästä syystä erityisesti yritysten ylin johto näki, että kilpailija-analyysijärjestelmää tulee tulevaisuudessa kehittää. Taulukkoon 2 on koottu tutkimukseen osallistuneen ylimmän johdon ja kilpailija-analyttikoiden viisi keskeisintä näkemystä siitä, mitkä ovat yhtiön kilpailija-analyysin keskeisimmät haasteet. Taulukossa olevat prosenttiosuudet tarkoittavat, kuinka moni kyseiseen ryhmään kuuluva henkilö, näki kyseisen tekijän merkittävänä haasteena kilpailija-analyysin toteuttamisessa.

Taulukko 2. Kilpailija-analyysin keskeisimmät haasteet (Ghoshal & Westney 1991, s. 20)

Kilpailija-analyysin keskeisimmät haasteet kilpailija-analyttikoiden mukaan	%
Johtamiskulttuuri	34,2
Rerurssien riittämättömyys	20,5
Huonot IT-järjestelmät	19,2
Informaation kulku organisaation sisällä	16,4
Uskottavuusongelmat	15,1
Kilpailija-analyysin keskeisimmät haasteet ylimmän johdon mukaan	%
Analyysien merkityksen puute taloudellisille päätöksille	31,7
Johtamiskulttuuri	23,8
Uskottavuusongelmat	19,0
Hyvien analyysimenetelmien puute	17,5
Liian paljon dataa, liian vähän analyysia	15,9

Niin kuin taulukosta 2 voidaan todeta, eroaa kilpailija-analyysia käytännössä toteuttaneiden työntekijöiden ja yhtiön ylimmän johdon näkemykset kilpailija-analyysin keskeisimmistä haasteista jonkin verran toisistaan. Toisaalta on muistettava, että molemmat ryhmät tarkastelivat asiaa omasta näkökulmasta, joten on luontevaa että operatiivista työtä tekevät henkilöt painottivat operatiivisempia tekijöitä, kuten resurssien riittämättömyyttä sekä huonoja IT-järjestelmiä, enemmän kuin yhtiön ylin johto. Toisaalta mielenkiintoista tuloksissa oli myös se, että myös yhtiöiden ylin johto näki kilpailija-analyysin suorittavamman puolen, kuten hyvien analysointimenetelmien puutteen sekä liian suuren data määrän keskeisimmiksi haasteiksi. Lisäksi tuloksissa oli mielenkiintoista, että yhtiöiden ylin johto tunnusti analyysien merkityksen puutteen taloudelliselle päätöksenteolle sekä johtamiskäytäntöjen olevan suuri haaste kilpailija-analyysin menestyksekkäälle toteuttamiselle, sillä nämä tekijät ovat ensisijaisesti yhtiön ylimmän johdon toiminnan alaisia. Yhtiön ylin johto pystyi siis tarkastelemaan kriittisesti myös omaa toimintaansa.

Ryhmiä välisissä näkemyksissä oli havaittavissa myös yhtäläisyyksiä, sillä molemmat ryhmät näkivät johtamiskäytännöt sekä uskottavuusongelmat keskeisinä kilpailija-analyysin haasteina. Toisaalta nämä tekijät eivät suoranaisesti liity itse kilpailija-analyysin toteuttamiseen, vaan ovat luonteeltaan yleisluonteisia, lähes kaikissa organisaatioissa, olevia ongelmia. Myös kilpailija-analyttikoiden mainitsema infor-

maation kulku organisaation sisällä kuuluu samaan haasteryhmään. Tuloksista voidaan siten päätellä, että vain osa kilpailija-analyysiprosessin haasteista liittyy todellisuudessa itse aihealueeseen. Merkittävä osa haasteista ovat aihealuetta laajempia, joita kohdataan lähes kaikessa liiketoiminnassa. Yhtiön tulee kyetä erottamaan ne haasteet, jotka liittyvät itse kilpailijaseurantaan ja ne mitkä ovat luonteeltaan yleisempiä. Molempien haasteiden ratkaiseminen on tärkeää, mutta ratkaisukeinot ovat molemmissa haasteryhmissä erilaisia.

Ghoshalin ja Westneyn (1991) tutkimus ei ole ainut tutkimus, joka on päätynyt samankaltaisiin lopputuloksiin. Monissa tutkimuksissa on korostettu, että kilpailija-analyysin tärkeys tunnustetaan lähes kaikissa yhtiöissä, mutta siitä huolimatta kilpailija-analyysin tuloksiin ei olla tyytyväisiä. Esimerkiksi Bennettin (2003) tutkimuksen mukaan vain 17 prosenttia yrityksistä, on tyytyväinen kilpailija-analyysistä saatuihin tuloksiin. Guildingin (1999) mukaan keskeisimpiä syitä epäonnistuneen kilpailija-analyysiin ovat kilpailija-analyysiin liittyvä epäselvä terminologia sekä kilpailija-analyysijärjestelmien heikko yleinen taso. Näkemyksiin on helppo yhtyä, sillä alan kirjallisuuteen tutustuessa, huomaa nopeasti, että edes keskeisimmille käsitteille ei ole vielä toistaiseksi vakiintunut selkeitä määritelmiä. Lisäksi strukturoituneiden kilpailija-analyysimallien puute on alalla hyvin tunnistettu ongelma.

3.3 Kilpailija-analyysin keskeisimmät tietolähteet

Kilpailijatiedon hankkiminen sekä analysointi vievät merkittävän määrän yrityksen resursseja. Jotta kilpailija-analyysistä saatuja johtopäätöksiä voitaisiin hyödyntää yhtiön liiketoimintajohtamisessa, tulee kilpailijoista pystyä keräämään tietoa hyvin laajasti. Yksi merkittävin ongelma kilpailijatiedon keräämisessä ja analysoinnissa on tiedon pirstaleisuus ja vaikea saatavuus. Useat yhtiöt eivät systemaattisesti kerää tietoa kilpailijoistaan, vaan toimivat enemmän intuition sekä epämääräisten oletusten ja johtopäätösten varassa (Porter 1984, s. 74). Johtajien hallussa oleva kilpailijatieto on usein peräisin murusina jokapäiväisestä työstä, eikä tietoa siten koota systemaattisesti mihinkään paikkaan (Porter 1984, s. 74). Tämä hankaloittaa merkittävästi kilpailija-analyysin toteuttamista sekä luo laajempiakin haasteita yhtiön päätöksenteon tehokkuudelle.

Avuksi edellä mainittuun Porterin (1984, s. 74) tunnistamaan ongelmaan, Ward (1992, s. 109) suosittelee, jokaiselle sellaiselle yhtiölle, joka tavoittelee harjoittavansa systemaattista kilpailijaseurantaan, oman kilpailijatietokannan rakentamista. Yhtiön taloushallinnolla on usein paras osaaminen tiedon keräämisestä ja analysoinnista. Tästä syystä Järvenpään et al. (2001, s. 267) mukaan on järkevää, että taloushallinto auttaa markkinointi- ja myyntihenkilöstöä kilpailijatiedon hallinnassa. Näin kilpailijatietoa hyödynnetään yrityksessä tehokkaammin. On kuitenkin selvää ettei kaikista kilpailijoista voida resurssisyistä kerätä yhtä systemaattisesti kilpailijatietoa, vaan tiedon kerääminen tulee keskittää yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisiin kilpailijoihin eli avainkilpailijoihin (Järvenpää et al. 2013, s. 443). Avainkilpailija ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita suoraa kilpailijaa, vaan toisinaan yhtiön avainkilpailija voi olla myös epäsuora- tai potentiaalinen kilpailija.

Kilpailijatietoa voidaan kerätä lukemattomista eri lähteistä. Kilpailijatietoa voidaan muun muassa kerätä talon sisältä, toisilta kilpailijoilta, yhteisiltä asiakkailta ja toimittajilta, tilinpäätöstiedoista, lehdistä, kilpailijoiden fyysisiä tuotteita analysoimalla, muulla fyysisellä havainnoinnilla, yhteisiltä rahoittajilta, entisiltä työntekijöiltä, julkisista lähteistä kuten tilastoista, toimiala-asiantuntijoilta, konsulteilta sekä kauppayhdistyksiltä (Järvenpää et al. 2001, s. 267). Wardin (1992) näkemys yhtiön keskeisimmistä kilpailijatiedon lähteistä on Järvenpään et al. (2001) kanssa yhtenäinen. Kuvaan 8 on koottu Wardin (1992) näkemys kilpailijatiedon lähteistä.



Kuva 8. Kilpailijatiedon lähteet (Ward 1992, s. 110)

Niin kuin kuvasta 8 voidaan todeta, merkittävä määrä kilpailijatiedosta on julkisista tietolähteistä saatavissa. Tutkimusten mukaan kaikesta kilpailijoista koskevasta tiedosta 80 prosenttia on julkista, mutta tämä vastaa vain 20 prosenttia kaikesta hyödyllisestä informaatiosta (Ho & Lee 2008). Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulee keskittää entistä enemmän resursseja ei-julkisen tiedon saamiseen. Yksi keskeisin tietolähde ei-julkiselle tiedolle on kilpailevan yhtiön vanhat työntekijät. Tämän johdosta yritykset ovat alkaneet kasvavassa määrin rekrytoimaan kilpailevien yhtiöiden työntekijöitä omaan yhtiönsä. Nämä henkilöt tuovat yhtiöön merkittävän määrän strategisesti tärkeää tietoa (Wall 1974). Taulukkoon 3 on koottu kilpailijaseuranassa käytettäviä keskeisimpiä mittareita ja parametreja.

Taulukko 3. Kilpailijaseurannassa tarvittavia tietoja (Mukaillen Järvenpää et al. 2013)

Yrityksen taloudellinen menestyminen ja tuloskehitys	
<p>Kannattavuus Käyttökate, liikevoitto, kokonaistulos Liikevoittoprosentti, käyttökateprosentti</p> <p>Pääoman tuotto ROCE%, ROE% EVA, FI Sijoitetun pääoman tuottoprosentti</p> <p>Kasvu Markkinaosuus ja sen muutos Liikevaihdon kasvuprosentti Käyttökateen, liikevoiton ja kokonaistuloksen kasvu</p> <p>Maksuvalmius Quick ratio Current ratio</p> <p>Rahoitusrakenne Omavaraisuusaste Gearing (nettovelkaisuusaste)</p>	<p>Tuottavuus Liikevaihto/henkilö Kokonaistulos/henkilö Kustannussäästöt/henkilö Koneiden ja tuotantolinjojen tuottavuus</p> <p>Kustannusrakenne Henkilöstökustannukset Materiaalien hinnat Energian hinta Valmistuskustannukset Tietohallinnon kustannukset Tutkimus- ja tuotekehityskustannukset</p> <p>Menestys osakemarkkinoilla Osakkeen kurssikehitys P/E, P/B ym. tunnusluvut</p> <p>Taserakenne Pääomarakenne Käyttöpääoma Oman pääoman ja vieraan pääoman kierto nopeus</p>
Yrityksen strategia, rakenne ja resurssit	
<p>Organisaatorakenne Konsernirakenne Tytär- ja osakkuusyhtiöt</p> <p>Omistusrakenne Omistajaosuudet tytäryrityksissä Pääomistajat ja heidän omistusosuutensa Omistussuhteiden muutokset</p> <p>Henkilöstöresurssit Johtoryhmä ja avainhenkilöt Henkilöstöpolitiikka Palkkapolitiikka ja palkkausjärjestelyt Tukitoimintojen organisointi ja tehokkuus</p> <p>Aineeton varallisuus Tavaramerkkien arvo Brändin tunnettavuus ja arvo</p>	<p>Kilpailijan tuotantotekniset resurssit Prosessiteknikan uutuus Ympäristötekniikan taso Käyttövarmuus</p> <p>Kapasiteetti Kapasiteetin käyttöasteet Kapasiteetin muutokset Tuotannon volyyymi</p> <p>Rakennevoimavarat Edistyskelliset kustannustehokkaat hallinnolliset käytännöt Prosessisijoittaminen ja sen laatu Laatukilpailumenestys</p> <p>Suhdepääoma Asema toimialalla (SWOT) Alinhankintaketjun tehokkuus Asiakassuhteiden luonne ja vahvuus</p>
Yrityksen toimintasuunnitelmat ja niihin vaikuttavat tekijät	
<p>Investoinnit ja investointisuunnitelmat Investoinnit uuteen kapasiteettiin Investoinnit lisäkapasiteettiin Modernisointi- investoinnit Yritysostot ja -myynnit Investointien ajoitus</p> <p>Tutkimus ja tuotekehitys Uusien tuotteiden kustannukset, tuotot ja pääomien tuottavuus Tuotelanseeraus seuranta Tutkimus- ja tuotekehityspanosten kohdistaminen Patentit</p>	<p>Kilpailijan tuotteiden hinta- ja laatukilpailukyky Tuotelajeittain Markkina-alueittain Hinoittelun muutokset Asiakaskysynnän muutokset Tuotteisiin liittyvät palveluelementit ja kehityssuunnat</p> <p>Kilpailukäyttäytymisen muutokset Tuoteportfolion muutokset Markkinointikanavat ja myyntiverkoston tehokkuus Muutokset yritys rakenteessa Ulkoistaminen ja ydinosaamiseen panostaminen Henkilöstön koulutuskustannukset</p>

Kilpailija-analyysissa tarvittavat tiedot on ryhmitelty taulukossa 3 kolmeen eri ryhmään: yrityksen taloudellinen menestyminen ja tuloskehitys, yrityksen strategia, rakenne ja resurssit sekä yrityksen toimintasuunnitelmat ja niihin vaikuttavat tekijät. Lähtökohtaisesti kilpailijoihin tulee suhtautua kokonaisvaltaisesti, jonka johdosta kilpailija-analyysin yhteydessä on hyvä arvioida kilpailijoita monesta eri näkökulmasta. Toisinaan voi kuitenkin olla tilanteita, kun yritys haluaa analysoida kilpailijoita vain esimerkiksi taloudellisen menestymisen ja tuloskehityksen kannalta. Kilpailija-analyysia voidaan toteuttaa eri näkökulmista myös eri ajankohtina. Kilpailijoiden taloudellisia tunnuslukuja on ajankohtaisinta analysoida silloin, kun ajankohtaisinta tietoa on saatavilla. Tämä on pörssiyritysten osalta usein kvartaaleittain ja muiden yhtiöiden osalta tilikausittain. Vastaavasti yhtiön tutkimus- ja tuotekehitysryhmä on kiinnostunut kilpailevien yhtiöiden aineettomasta omaisuudesta. Se mistä näkökulmasta kilpailijoita analysoidaan, riippuu siten sekä tarkastelu ajankohdasta että analyysin toteuttaneen henkilön asemasta yhtiössä. Lisäksi yhtiön kilpailustrategia vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälaista tietoa yhtiö ensisijaisesti tarvitsee kilpailevista yhtiöistä. Tätä käsiteltiin aiemmin luvussa 2.3. Yksittäistä näkökulmaa on järkevää toisinaan korostaa, mutta viimekädessä on muistettava että kilpailijoita tulisi analysoida mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, useasta eri näkökulmasta.

3.4 Näkökulmia ja viitekehyksiä kilpailija-analyysin toteuttamiseen

Tutkijat ovat esittäneet kirjallisuudessa useita erilaisia viitekehyksiä kilpailija-analyysin toteuttamiseen. Ainakin Simmonds, Jones, Ward, Moon ja Bates sekä Wilson ovat esittäneet kirjallisuudessa omanlaisensa viitekehykset kilpailija-analyysin toteuttamiselle (Anderson & Guilding 2006). Käytännön liiketoimintaympäristössä toteutetut kilpailija-analyysit ovat kuitenkin useimmiten usean viitekehyksen yhdistelmiä tai täysin yrityksen omista lähtökohdista toteutettuja omia viitekehyksiä. Guildingin (1999) mukaan ei ole olemassa tutkimusnäyttöä siitä, että kilpailija-analyysia edes pystyttäisiin toteuttamaan yksiselitteisesti yhdellä mallilla. Kilpailija-analyysimallin näkökulma ja muoto riippuvat muun muassa johdon tarpeista, yrityksen toimialasta sekä yrityksen käytettävissä olevista resursseista (Simmonds, 1981). Käytetyimpiä kilpailijoita analysoivia tekniikoita ovat kilpailijoiden säännöllinen profiointi, tilinpäätösanalyysi, SWOT-analyysi, skenaarioanalyysi, voitto/tappio-ana-

lyysi, sotapelit, erilaisten mallien simulointi sekä datalouhinta (Freeman 1999). Kaikissa menetelmissä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jonka vuoksi menetelmiä tulisi pääosin käyttää toisiaan täydentäen. Viitekehysten sekä analysointitekniikoiden valinnassa tulee huomioida kilpailija-analyysille kohdistetut tavoitteet. Guildingin (1999) mukaan kilpailija-analyysimalli tulee ottaa kantaa ainakin kilpailijoiden kustannuksiin, kilpailulliseen asemaan, kilpailijoiden taloudelliseen asemaan, strategiseen hinnoitteluun sekä strategiseen kustannuslaskentaan. Porterin (1980, s. 49) kilpailija-analyysimallissa otetaan puolestaan kantaa kilpailijoiden tuleviin tavoitteisiin, nykyiseen strategiaan, olettamuksiin sekä resursseihin. Edellä mainittuja tekijöitä on käsitelty jo aiemmin tässä työssä. Porterin kilpailija-analyysimalli on saanut merkittävää huomiota alan kirjallisuudessa. Strukturoituneiden kilpailija-analyysimallien määrä ja laatu on vielä toistaiseksi pieni. Näiden määrää ja laatua tulee tulevaisuudessa kyetä lisäämään ja parantamaan.

Ho ja Lee (2008) esittelevät tutkimuksessaan mielenkiintoisen, monista muista tutkimuksista poikkeavan, tavan analysoida yhtiön kilpailuasemaa ja kilpailijoita markkinoilla. He vertasivat yhtiön kilpailukykyistä strategiaa ihmisen rakennusaineeseen, DNA:han. Tätä DNA:ta on kilpailevien yhtiöiden lähes mahdotonta kopioida Hon ja Leen (2008) mukaan. Tutkimuksen mukaan yhtiön tulee kilpailija-analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa määrittellä toimiala ja markkinat, jolla yritys toimii. Tämän jälkeen yhtiön tulee yksilöidä yhtiön keskeisimmät kilpailijat sekä määrittää miten arvo muodostuu toimialan sisällä. Arvon muodostumisen määrittämisen jälkeen yhtiön tulee yksilöidä kilpailevien yhtiöiden ”business intelligence” sekä määrittää kilpailevien yhtiöiden arvon muodostumisen ”DNA”. Tämän jälkeen yritys voi analysoida kilpailevien yhtiöiden käyttäytymistä markkinoilla suhteessa heidän DNA:hansa. Prosessin viimeisessä vaiheessa yhtiön tulee arvioida, miten kilpailevat yhtiöt reagoisivat yhtiön omiin vaihtoehtoisin strategioihin. Prosessin viimeistä vaihetta voidaan pitää tietynlaisena skenaarioanalyysinä.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

4.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet

Tämän työn empiirinen tutkimusaineisto koostuu haastatteluaineistosta. Haastatteluaineisto on kerätty kolmesta Suomessa liiketoimintaa harjoittavasta yhtiöstä. Kaikki yhtiöt harjoittavat liiketoimintaa ICT-toimialalla. ICT-toimiala nähtiin työn aihealueen näkökulmasta houkuttelevana sekä mielenkiintoisena toimialavalintana, koska toimiala elää teknologian nopean kehittymisen johdosta jatkuvaa dynaamista muutosta. Markkinoille pyrkii jatkuvasti uusia, sekä globaaleja että paikallisia, toimijoita samalla kun markkinoilta poistuu jatkuvasti kannattamattomia yhtiöitä. Toimialalle on ominaista tuotteiden ja palveluiden lyhyet elinkaaret sekä asiakasräätylöidyt tuote- ja palvelutarjoamat. Markkina- ja kilpailutilanteessa tapahtuvat nopeat muutokset korostavat kilpailijaseurannan tärkeyttä.

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli kerätä empiiristä tutkimusaineistoa työn tutkimusongelmista. Tutkimusmetodologiaksi valittiin teemahaastattelut. Haastatteluissa käytetty haastattelulomake on liitteessä 1. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää tukevatko empiiriset havainnot kirjallisuudessa esiteltyjä teorioita ja havaintoja. Haastattelututkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää miksi ja miten yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja.

Haastatteluaineiston laajuus ei mahdollista yleisluontoisten johtopäätösten tekemistä. Mikäli yleistyksiä haluttaisiin tehdä, tulisi haastatteluaineiston olla huomattavasti laajempi. Haastatteluaineistossa mukana olevat yhtiöt voidaan nähdä enemmän tutkimuksen yksittäisinä tapaustutkimuskohteina, vaikkakin aineistosta tullaan luonnollisesti nostamaan esille sekä yhtiöitä yhdistäviä että erottavia tekijöitä. Koska haastattelututkimusta ei ole tehty toimeksiantona kyseisiin yhtiöihin, ei haastatteluaineiston analysoinnin tavoite kuitenkaan ole analysoida yksittäisen yhtiön tilannetta yksityiskohtaisella tasolla. Analysointitaso määräytyy työn tutkimuksellisista lähtökohdista. Sellaiset yksityiskohtaiset vastaukset haastatteluaineistossa, jotka edesauttaisivat yhtiöiden nimen paljastumista, ovat luonnollisesti rajattu työn ulkopuolelle. Tutkimustulokset edesauttavat tulevaisuuden jatkotutkimuskohteiden valin-

nassa. Jatkotutkimusta tulee tulevaisuudessa pyrkiä tekemään erityisesti suuremmalla tutkimusaineistolla, jotta tutkimustulokset olisivat yleistettävissä. Näkemyksiä tulevista jatkotutkimuskohteista – ja tavoista on esitetty johtopäätökset luvussa.

4.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin tammi-toukokuussa 2015. Haastattelututkimuksessa mukana olevien yhtiöiden ja haastateltavien henkilöiden valinta alkoi joulukuussa 2014 sähköpostiyhteydenotoilla ICT-toimialalla toimiviin yhtiöihin. Yhteydenotot rajattiin ensiksi koskemaan vain keskisuuria- ja suuria yhtiöitä. Pienet yhtiöt rajattiin aluksi yhteydenottojen ulkopuolelle, koska näissä yhtiöissä ei oletettu kilpailija-analyysin olevan vielä vaaditulla tasolla työn tutkimukselliset tavoitteet huomioon ottaen. Lähtökohtaisesti oletettiin että keskisuurissa tai suurissa yhtiöissä kilpailija-analyysin toteuttaminen kuuluu osana jonkin henkilön työtehtäviin. Pienten yhtiöiden rajaus päätettiin kuitenkin poistaa nopeasti yhteydenottojen aloittamisen jälkeen, koska nopeasti kävi ilmi että erityisesti suurten yhtiöiden mukaan saaminen tutkimukseen oli erittäin haastavaa. Pieniä yhtiöitä lähestyttäessä oletettiin, että yhtiö osaa itse kieltäytyä osallistumasta haastatteluun tilanteessa, jossa aihealue ei riittävästi kosketa yhtiötä. Haastatteluaineistoon valikoituneiden yhtiöiden eri kokoluokkaa voidaan jälkikäteen pitää tutkimuksellisesti mielenkiintoisena tekijänä.

Sähköpostiyhteydenotoissa selvitettiin tutkijan opintotausta sekä kuvattiin tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita. Yhteydenotossa ei kuitenkaan paljastettu virallisia haastattelukysymyksiä. Haastattelulomake haluttiin paljastaa vasta haastatteluajan kohtana, jotta keskustelu aihealueesta olisi spontaanimpaa. Tutkija halusi välttää valmiiksi opeteltujen vastausten saamista. Haastatteluilla pyrittiin, että haastateltavat nostaisivat esille sellaisia kilpailija-analyysin toteuttamisesta syitä ja käytäntöjä, jotka tulevat ensimmäisenä haastateltavien mieleen. Olettamuksena oli, että nämä tekijät olivat myös käytetyimpiä menetelmiä yhtiöissä. Sähköpostiyhteydenotossa oli kuitenkin listattu pieni joukko kysymyksiä, jotka paljastivat haastattelun keskeisimpiä teemoja. Sähköpostissa korostettiin myös että analyysi tullaan toteuttamaan sekä yhtiöiden että henkilöiden osalta anonymisti. Yhteydenotot yrityksiin pyrittiin jo alkujaan kohdistamaan henkilöille, jotka saattaisivat olla vastuussa kilpailija-analyysin toteutuksesta. Mikäli sähköpostiviesti ei alkujaan tavoittanut oikea henkilöä,

pyydettiin sähköpostin saanutta henkilöä välittämään viesti eteenpäin oikealle henkilölle. Yhteen haastatteluun varattiin aikaa 75 minuuttia.

Suuri osa yrityksistä ei erinäisistä syistä halunnut ottaa osaa tutkimukseen. Yleisimmät syyt kieltäytymiseen olivat kiire sekä yhtiön sisällä tehdyt periaatteelliset päätökset. Monet yhtiöt kertoivat, etteivät ota osaa sellaisiin opinnäytetutkimuksiin, joissa tutkija ei ole työsuhteessa yrityksessä. Yhteenveto tehdystä haastattelututkimuksesta on taulukossa 4. Yhtiöitä ja haastateltujen henkilöiden nimiä ei salassapi-
tosyistä tulla tutkimuksessa paljastamaa. Valmis työ on lähetetty kaikille yhtiöille luettavaksi ennen työn virallista julkaisemista.

Taulukko 4. Yhteenveto haastattelututkimuksesta

Yhtiö	Esittely	Haastateltava	Haastattelun kesto	Haastattelu-päivä
Yhtiö A	-Globaali tieto- ja viestintäteknii- kan palvelu- ja laittoimittaja. -Liikevaihdoltaan suuri yhtiö.	Johtaja	65 min	23.1.2015
Yhtiö B	-Keskisuuri ohjelmisto- yhtiö, joka on osa isom- paa konsernia.	Toimitusjohtaja	71 min	23.2.2015
Yhtiö C	- Suomalainen yhtiö, joka tarjoaa ohjelmistoja ja palveluita rajatulle toi- mialle. - Liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään mitattuna pieni yritys.	Toimitusjohtaja	48 min	8.5.2015

Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten yhtiöiden omissa toimitiloissa. Haastatteluiden aika ja paikka sovittiin sähköpostitse hyvissä ajoin enne varsinaista haastatteluajankohtaa. Haastattelu koostui neljästä eri osasta, joista ensimmäinen käsiteli organisaation taustatietoja kilpailija-analyysin näkökulmasta, toinen kilpailija-analyysia strategisena johdon työkaluna, kolmas kilpailija-analyysissa käytettyjä mittareita ja parametreja sekä neljäs kilpailija-analyysin vaikutuksia operatiiviseen liiketoimintaan. Neljäs osa sisälsi huomattavan määrän kysymyksiä myös kilpailija-analyysin käytännön toteuttamisesta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan.

Haastatteluiden tekeminen on merkittävin ja käytetyin tapa toteuttaa laadullista tutkimusta. Tämän tutkimusmenetelmän käyttöä työssä puoltaa tutkimuksen keskeiset tavoitteet. Haastattelututkimuksen avulla saavutetaan syvälinen ymmärrys työn tutkimusongelmista. Tutkimushaastattelut voidaan jaotella monella eri tavalla, mutta yleisin tapa on jakaa ne lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä syvähaastatteluihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 74). Haastatteluiden, oli kyseessä sitten lomakehaastattelu tai syvähaastattelu, keskeisin tavoite on aikaansaada relevanttia tutkimustietoa suoraan tutkimuskohteelta itseltään. Robson (1995, s. 227) on kiteyttänyt edellisen tavoitteen: ”*Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?*” Vaikka edellinen sitaatti ei suoranaisesti ollut viittaus liiketoimintatutkimukseen, voidaan ajatus laajentaa koskemaan myös yleisemmin empiiristä haastattelututkimusta ja täten se on yleistettävissä myös tähän tutkimukseen.

Vaikka haastatteluilla on niin tutkimusmenetelmänä kuin aineistonkeruutapana paljon etuja, liittyy niihin luonnollisesti myös omat tutkimusmetodologiset heikkoutensa. Tutkijan on oleellista muistaa, että tutkimusmenetelmän valinta tulisi tehdä aina tutkimuslähtöisesti, eikä tutkimusmenetelmien valinta saa siten ohjata itse tutkimuksen tekemistä. Haastatteluiden keskeisimpänä vahvuutena pidetään niiden joustavuutta aineiston keräämisessä, minkä vuoksi tutkimusmenetelmää voidaan käyttää hyvin moninaisissa tilanteissa. Haastatteluiden avulla voidaan pyrkiä kartoittamaan entuudestaan tuntematonta aihealuetta tai vastavuoroisesti pyrkiä syventämään tietämystä ennestään määritellystä aihealueesta. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 204–206) Tässä työssä tehtävän haastattelututkimuksen tavoitteena on syventää tietämystä työn aihealueesta. Edelleen on kuitenkin syytä muistaa, että aihealueesta on toteutettu empiiristä tutkimusta melko vähän, joten toteutetun haastattelututkimuksen tavoitteena on myös joiltakin osin tuottaa uutta tutkimustietoa.

Haastatteluiden tutkimusmetodologinen heikkous on se, että niiden toteuttaminen on työlästä ja aikaa vievää sekä vaatii haastattelijalta ammattitaitoa. Haastattelutilanne itsessään saattaa myös heikentää tulosten luotettavuutta, koska haastateltavan on taipumusta pyrkiä vastaamaan kysymyksiin siten, että vastaukset olisivat sosiaalisesti hyväksyttäviä. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 204–206) Tämä uhka otettiin

huomioon tutkimusta tehtäessä siten, että haastatteluaineiston raportointi tehdään anonymisti. Lisäksi haastattelututkimuksen toteuttaja ei ole työskennellyt organisaatioissa, joissa haastatteluja toteutettiin. Tätä voidaan pitää tutkimuksen validiteettia lisäävänä tekijänä, sillä sekä haastattelija että haastateltavat pystyivät suhtautumaan haastattelukysymyksiin sekä toisiinsa huomattavan neutraalisti. Toisaalta haastattelijan heikompi tietämys kohdeorganisaatioiden liiketoiminnasta laskee tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 74). Osa tutkijoista mieltää teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välille joitakin pieniä eroja (Eskola & Suoranta 1998, s. 87). Huomiota ei kuitenkaan tulisi kohdistaa liiaksi itse terminologiaan, sillä eri tutkijat käyttävät lähes kaikista tutkimusmenetelmistä hivenen toisistaan poikkeavia termejä ja määritelmiä, jotka kuitenkin harvoin aiheuttavat lukijalle väärinymmärryksen vaaraa. *Teemahaastattelu*-termiä ei käytetä muissa kielissä, vaikkakin samantyyppisiä haastatteluja toteutetaan myös muualla maailmassa (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 48). Esimerkiksi Patton (1990, s. 280) käyttää teemahaastattelusta nimitystä ”the general interview guide approach”. Teemahaastattelu asemoituu metodologisesti lomakehaastattelun ja strukturoimattoman syvähaastattelun väliin, joskin teemahaastattelu saa yleisesti enemmän strukturoimattomampia kuin strukturoituja ominaispiirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 47)

4.3 Aineiston analyysi

Seuraavassa pääluvussa (luku 5) analysoidaan tehdyn haastattelututkimuksen keskeisimpiä tutkimustuloksia. Tarkemmat johtopäätökset tuloksista sekä keskustelu tarvittavasta jatkotutkimuksesta tehdään johtopäätökset ja yhteenveto luvussa (luku 6). Tulosten tarkastelutasoksi on valittu aineistosta esiin nousseet yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Näin ollen tarkastelun ulkopuolelle jää yksittäisen yrityksen tarkat tutkimustulokset. Päätös on tehty osittain yritysten anonymisuojan turvaamisen takia. Tässä kohtaa on syytä vielä huomauttaa, että haastatteluaineiston laajuus ei kuitenkaan mahdollista tutkimustulosten yleistämistä millään tasolla. Haastatteluaineistossa mukana olleet kolme yhtiötä olivat kooltaan mitattuna hyvin erikokoisia.

Haastatteluaineisto sisälsi yhden globaalisti toimivan suuryhtiön sekä yhden keski-suuren ja yhden pienen lähinnä Suomessa liiketoimintaa harjoittavan yhtiön. Keski-suuri yhtiö harjoitti liiketoimintaa myös jonkin verran muissa Pohjoismaissa, pieni yhtiö suunnitteli laajentavansa liiketoimintaa lähitulevaisuudessa Suomen lähellä oleviin maihin. Tulosten tarkastelussa on kuitenkin tarkoitus löytää myös tekijöitä, jotka eivät näytä riippuvan yrityksen tai markkinoiden koosta. Nämä tekijät vaativat tulevaisuudessa kuitenkin jatkotutkimusta.

Haastattelututkimuksen keskeiset tulokset tullaan käsittelemään pääosin haastattelulomakkeen rakenteen mukaisessa järjestyksessä. Joitakin haastatteluteemoja on kuitenkin yhdistelty tulosten raportoinnin selkeyttämisen takia. Ensimmäisenä tarkastellaan yhtiöiden näkemyksiä toimialan keskeisimmistä muutostrendeistä. Tämän jälkeen omassa aluvuussa tarkastellaan kilpailija-analyysin toteuttamisen syitä. Lopuksi tarkastellaan sitä, miten haastatteluaineistossa mukana olleet yhtiöt toteuttavat käytännössä kilpailija-analyyseja. Tulosten tarkastelutapa tukee sekä työn kirjallisuuskatsauksen rakennetta että työn tutkimuksellisia tavoitteita. Kaikki haastattelut etenivät haastattelulomakkeen mukaisessa järjestyksessä, mutta tarkentavia kysymyksiä esitettiin aina tarpeen tullen. Toisinaan haastattelut keskeytyivät vuorovaikutteisella keskustelulla jostakin aihealueen pienemmästä osa-alueesta. Tulosten tarkastelun ulkopuolelle on kuitenkin rajattu tutkijan omat näkemykset tarkasteltavista tekijöistä. Analyysitaso koskettaa siten vain aineistossa mukana olleiden yhtiöiden edustajien näkemykset.

4.4 ICT-toimialan esittely

Nopeasti kehittynyt ICT-teknologia on luonut yhtiöille lisäarvoa ja samalla erilaistanut yhtiöiden välisiä strategioita (Ho & Lee 2008). Niin ICT-teknologiavaltaisten yhtiöiden kuin koko toimialan liiketoiminta on jatkuvassa ja dynaamisessa muutoksessa. ICT-toimiala voidaan nähdä olevan läheisessä yhteydessä teollisen internetin mahdollisuuksia etsivään toimialaan. On arvioitu että digitalisaatio tulee korvamaan 30 prosenttia eli noin 100 000 suomalaista henkilötyövuotta lähitulevaisuudessa (ETLA 2015). On siis selvää, että suomalainen yhteiskunta tarvitsee tulevaisuudessa lisää työtä ja uusi työ löytyy mitä luultavammin aloilta, jotka alkuaan vä-

hensivät suorittavan työn määrää suomessa, eli ICT- ja teollisen internetin toimialoilta. Nämä toimialat tarjoavat tuotteita- ja palveluita kaikille toimialoille, joten markkinoiden koon ei pitäisi ainakaan olla kilpailukykyä rajoittava tekijä. Toisaalta digitaali-intensiivinen työ ei ole maantieteellisiin rajoihin sidottu, (ETLA 2015). Tästä johtuen ICT-intensiiviset yhtiöt törmäävät kansainväliseen kilpailuun käytännössä yrityksen koosta riippumatta. Ajantasaisen kilpailijaympäristön hahmottaminen on ICT-toimialan yhtiöille monestakin syystä erityisen haastavaa, mutta toisaalta sitäkin tärkeämpää. Toimialan dynaamisuus ei kuitenkaan ole muuttanut kilpailija- ja markkina-analyyseiden perimmäistä luonnetta. Analyyseiden toteuttamisen keskiössä on yhä edelleen monet vanhat lainalaisuudet, vaikka osa tekijöistä on muuttunut tai muuttanut muotoaan ajan kuluessa. Erityisesti digitalisoituminen on vähentänyt kilpailija-analyyseissä tehtävän manuaalisen työn määrää. Tehdyt kilpailija-analyytit ovat nykyaikana tehokkaampia, reaaliaikaisempia ja tarkempia kuin muutama vuosikymmen sitten. ICT-toimialan merkittävyys suomalaiselle yhteiskunnalle sekä toimialan mielenkiintoinen ja jossakin määrin uniikki kilpailudynamiikka, ovat tukeneet tutkimuksen empiirisessä osiossa tehtyä toimialavalintaa.

ICT on keskeisin kasvua edistävä teknologia. Sen vaikutukset ulottuvat yhteiskunnassa kaikkialle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 14) Enää ICT:n kehityksen mahdollisuudet eivät ulotu vain toimialan sisälle, vaan ICT:n kehityksestä hyötyvät lukemattomat muutkin kasvavat toimialat. Näitä ovat esimerkiksi bioteknologia, ympäristöteknologia sekä lääketiede (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 14). Näiden toimialojen kehityksellä on puolestaan suuri taloudellinen, poliittinen ja inhimillinen vaikutus niin globaaliin kuin paikalliseen ympäristöön. Paul Schreyerin (2000) tutkimus osoitti, että ICT-investoinneilla on ollut positiivisia vaikutuksia G7-maiden talouskasvuun. Kehittynyt tietotekniikka on parantanut johtajien tiedon ja informaation saatavuuden valmiuksia, jonka johdosta tietotekniikan rooli on noussut merkittäväksi yhtiöiden strategiatyössä (McGrohan, 1998). Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet että eurooppalaiset ICT-alan yritykset ovat merkittävästi menettäneet kilpailuetua viimeisten vuosien aikana yhdysvaltalaisille ja aasialaisille yhtiöille (Grajek 2012, Veugelers 2012, Fransman 2010). Merkittävimmin tämä on näkynyt Suomen kaltaisissa maissa, jossa ICT:n osuus maan bruttokansantuotteesta on suhteellisesti suuri.

Huolimatta siitä, että ICT-sektori on kokonaisuudessaan kasvanut merkittäväällä vauhdilla viime vuosina, ei kasvu toimialan sisällä ole ollut lineaarista. Digitaalisen talouden kilpailukenttä ja siten koko ICT-ekosysteemi on ollut merkittävässä murroksessa 2000-luvulla. Toimialarajojen hämärtyessä ovat kilpailuasetelmat markkinoiden sisällä merkittävästi muuttuneet. Teknologiatuotteiden katteet ovat hinnanalaskujen takia pienentyneet. Katetta haetaan nykyään erityisesti palveluista, joista on tullut koko toimialan ydin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 16) ICT-yhtiöiden arvo määritellään nykypäivänä lähinnä sillä, miten hyvin yhtiön palvelut tuottavat lisäarvoa kuluttajalle. Tuotteen taloudellinen arvo on palveluihin verrattuna pieni, vaikkakin tuotteen käytännöllinen arvo on suuri. Asiakkaat tarvitsevat digitaalisessa maailmassa ensisijaisesti tuotteen ja palvelun kombinaatioita. Tämä on vauhdittanut yritysten välisten ekosysteemien syntymistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 16). Ekosysteemien sisällä vastuujaot eri tuotteiden ja palveluiden välillä vaihtelee. ICT-sektorin ekosysteemi on havainnollistettu kuvassa 9.



Kuva 9. ICT-sektorin ekosysteemi ja digitaaliset markkinat(Fransman 2010, Veugelers 2012)

Ekosysteeminen muutos on hämärtänyt kerrosten välisiä rajoja viimeisten vuosien aikana. Markkinoiden painopiste on lyhyessä ajassa muuttunut kerroksesta yksi ker-

rokseen kolme. Kerroksen kolme toimialarajat ja ansaintamallit eroavat merkittävästi muista kerroksista. Kerroksen yksi ja kaksi yritykset pyrkivät aktiivisesti siirtymään kolmannen kerroksen markkinoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 16) Sovellus- ja sisältöpalvelumarkkinoilla kilpailu on erittäin kovaa, mutta markkinat ovat toisaalta kasvavat. Kerroksen yksi markkinat ovat saavuttaneet suhteellisen kyllästymispisteen. Kerroksen yksi yritykset siirtyvät aktiivisesti uusille markkinoille, jonka johdosta kilpailijoiden absoluuttinen määrä markkinoilla laskee. Kilpailuetu laitteiden valmistuspuolella syntyy yhä suuremmalla todennäköisyydellä kustannusjohtajuudesta. Vahvin kilpailuasema markkinoilla on yrityksillä, joilla on käyttöjärjestelmään tai sovelluksiin ja palveluihin perustuva oma ekosysteemi, vahva kuluttajabrändi sekä suora yhteyskuluttajiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 17).

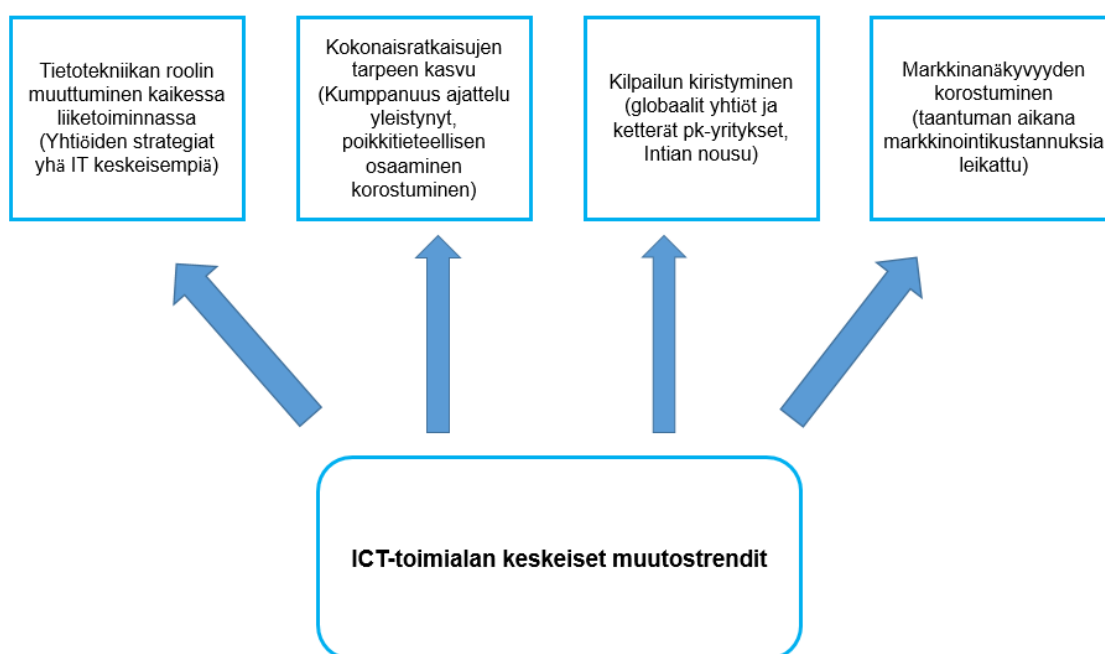
5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Toimialan keskeisimmät muutostrendit

Haastattelun ensimmäisessä vaiheessa haastateltavalle esitettiin muutamia taustatietokysymyksiä. Kysymykset liittyivät pääosin siihen, minkälainen suhde haastateltavalla henkilöllä on yhtiön kilpailija-analyysin toteuttamiseen. Taustatietokysymykset sisälsivät myös joitakin yleisluontoisempia kysymyksiä toimialan markkina- ja kilpailudynamiikasta. Näiden kysymysten toteuttamisella haluttiin ensisijaisesti yrittää ymmärtää sitä, vallitseeko toimialan edustajien välillä yhtenäinen näkemys toimialan tilasta. Taustatietokysymyksiä avulla pyrittiin myös hahmottamaan miten järjestäytyntä kilpailija-analyysin toteuttaminen yrityksissä on sekä toisaalta arvioidaan sitä, nähdäänkö kilpailija-analyysi enemmän strategisena vai operatiivisena johdon työkaluna. Edellä mainittuja tekijöitä tullaan käsittelemään myöhemmissä alaluvuissa.

Haastateltavien näkemys toimialan yleisestä tilasta oli melko yhtenäinen. Haastateluista nousi esille neljä toimialalle tyypillisiä muutostrendiä. Nämä ovat esitelty kuvassa 10. Ensimmäinen esiin noussut muutostrendi, oli tietotekniikan roolin muuttuminen kaikessa liiketoiminnassa. Tietotekniikka on nykypäivänä osa jokaista toimialaa ja yhä kasvamassa määrin myös jokaista tuotetta ja palvelua. Asiakasyritykset etsivät ICT-toimialan yrityksiltä apua tuotteidensa tai palveluidensa teknologisiin ratkaisuihin. ICT-toimialan yrityksillä on erittäin haastavaa pysyä jatkuvasti kehittyvän teknologian perässä. Tietotekniikan roolin korostuminen liiketoiminnassa ei näy pelkästään tuotteissa tai palveluissa. Yhtiöt pyrkivät jatkuvasti automatisoimaan prosessejaan yhä tuottavammiksi sekä hyödyntämään tietotekniikan tarjoamaa analytiikkaa toiminnassaan. Yritykset etsivät kustannussäästöjä erityisesti pilvipalveluista, eli SaaS-palveluista (Software as a Service), jotka kasvavat suhteessa koko toimialaa nopeammin. Toimialan kokonaiskasvuvauhti Suomessa on noin 2-3 prosenttia. Yhtiön B edustajan mukaan lähes kaikki suomalaiset yhtiöt etsivät tällä hetkellä enemmän kustannussäästöjä kuin kasvun avaimia. Tämä on johtanut erityisesti kustannussäästöjä tavoittelevien ICT-ratkaisujen suhteellisen suureen kysyntään. Tällaisia ICT-ratkaisuja ovat esimerkiksi erilaiset johtoa palvelevat talous- ja

raportointijärjestelmät. Viimeisten vuosien aikana tapahtunut kustannussäästöjä tavoittelevien ICT-ratkaisujen merkittävä kysynnän nousu, voidaan nähdä myös omaksi muutostrendiksi toimialalla. Pisimmällä tietotekniikan roolin hyödyntämisessä ovat suuret globaalit ICT-yritykset, kuten Apple, Facebook ja Google. Näiden yhtiöiden strategia on jo itsessään tietotekniikkavetoinen. Yhtiöt hyödyntävät analytiikkaa tehokkaasti, jonka seurauksena yhtiöiden henkilöstömäärä on erittäin pieni suhteessa yhtiön liikevaihto- ja tuloksetekokykyyn. Suomessa KONE nähdään vahvana ICT-teknologian hyödyntäjänä.



Kuva 10. ICT-toimialan keskeiset muutostrendit

Toisena merkittävänä toimialatrendinä nähtiin kokonaisratkaisujen suurentunut kysyntä. Asiakasyritykset etsivät yhä enemmän asiakasräätälöityjä kokonaisratkaisuja yrityksen tieto- ja viestintäteknologisiin ongelmiin. Haastateltavat näkivät, että yritykset jotka pystyvät tarjoamaan kokonaisratkaisuja asiakkaille saavuttavat merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Toisaalta eräs haastateltava näki kokonaisratkaisujen tuottamisen yhden yrityksen voimin haastavana, jopa mahdottomana. Kokonaisratkaisun tuottaminen yksin saattaa monissa tapauksissa olla myös kannattamatonta, sillä yhtiö joutuu tällöin tuottamaan myös sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka eivät ole yhtiön ydinosaamista. Asiakasyritysten vauhdittama ICT-kokonaisratkaisukeskeisyys on edesauttanut kumppanuus-ajattelun yleistymistä toimialan sisällä.

Yhtiön A edustajan mukaan monissa tilanteissa voi olla kaikkien edun mukaista, että suurempi yritys hoitaa esimerkiksi tietojärjestelmä infrastruktuurin, samalla kun pienemmät erikoistuneet partnerit vastaavat tietotekniikan sovelluspuolesta. ICT-toimialalla solmitaan keskimääräistä enemmän kumppanuuksia kuin muilla toimialoilla. Yrityksen tulee kilpailija-analyysia toteutettaessa aina tapauskohtaisesti pohtia, onko toinen yritys yhtiön asiakas, kilpailija vai kumppani. Toisinaan jokin yritys voi olla näitä kaikkia yhtäaikaaisesti eri asiayhteyksissä. Kokonaisvaltaisten tuotteiden yleistyminen ICT-toimialalla on lisännyt myös poikkitieteellisen osaamisen tarvetta. Tällainen osaaminen korostuu erityisesti keskittyjä kilpailustrategiaa noudattavilla, koska nämä yhtiöt myyvät ICT-ratkaisuja usein vain yhden toimialan asiakkaille. Tällöin liiketoiminnassa korostuu ICT-osaamisen lisäksi asiakastoimiala-osaaminen. Yhtiön C toimitusjohtaja näkee tämän osaamisen olevan merkittävä kilpailuedun lähde yhtiölleen.

Kolmas haastatteluista esiinnoussut toimialan muutostrendi on kilpailun merkittävä kiristyminen. Haastateltavat korostivat että aikaisemmin toimialalla kilpailivat lähinnä muutama maatasolla toimiva kilpailija toisiaan vastaan. Nykyään markkinoilla käy kilpailua hyvin heterogeeninen joukko yrityksiä.

”Ennen se Porterin maailma (=Porterin 5 kilpailuvoiman malli) oli yksinkertaisempi. Nyt pitää ymmärtää että on uusia toimijoita, niin suuria kuin pieniä, joilla on vähän erilaiset viestit ja vähän erityyppiset toimintatavat – ja mukauttaa kilpailustrategia ja toimintatavat sen mukaisesti.” – Johtaja, Yhtiö A-

Osa yrityksistä on monikansallisia globaaleja yhtiöitä, joiden kilpailuetu markkinoilla perustuu pääosin suureen volyymiin sekä sen tuomaan mittakaavaetuun. Toisaalta toimialalla on suuri joukko pieniä tai keskisuuria yrityksiä ja sitäkin suurempi joukko pieniä start-up-yhtiöitä. Nämä yhtiöt hakevat kilpailuetua strategisesta ketterydestään. Yhtiön A edustajan mielestä pienet yhtiöt eivät suoraan kilpaile isojen kokonaistoimittajien kanssa, vaan pienet yhtiöt nähdään enemmän potentiaalisina kumppaneina täydentämässä ison yrityksen portfoliota. Yhtiön C edustaja on asiasta kuitenkin eri mieltä. Hänen mukaansa maailma on muuttunut nopeasti, ja nykyisin myös suuret yhtiöt kelpuuttavat tietojärjestelmätoimittajiksi pieniä yhtiöitä. Tämän

näkemyksen mukaan pienilläkin yhtiöillä voi olla merkittävä vaikutus maaton kilpailudynamiikkaan. Yhtiön B edustaja taas huomautti, että liiketoimintalainsäädäntöjen muuttuminen yhä kansainvälisemmäksi, esimerkiksi IFRS-tilinpäätösstandardien levinneisyyden lisääntyminen, on helpottanut kansainvälisten yritysten tuloa uusille markkina-alueille. Tämä aiheuttaa lisääntyttä ja aktiivisempaa tarvetta seurata myös ulkomaisten kilpailijoiden toimia. Kilpailun kiristyminen ja samalla erilaistuminen on lisännyt kilpailija-analyysin toteuttamisen tarvetta.

"Standardoinnin ja SaaS-jakelumallin ansiosta kynnys laajentua uusille markkinoille on matalampi kuin koskaan aikaisemmin. Tämän johdosta meidän on seurattava entistä enemmän myös kansainvälisten kilpailijoiden toimia." – *Toimitusjohtaja, Yhtiö B-*

Intialaisten yritysten erittäin nopea suhteellinen kasvu ICT-toimialan sisällä on yhtiön A edustajan mielestä syytä myös erityisesti huomioida. Intialaisten yritysten kasvuun on olemassa kaksi perimmäistä syytä: eurooppalaisten ja amerikkalaisten yhtiöiden ulkoistamispäätökset ja toisaalta intialaisten yhtiöiden kasvu itsessään. Intialaiset yhtiöt ovat merkittäviä kilpailijoita monille länsimaalaisille yhtiöille. Yhtiöiden kilpailustrategia perustuu aggressiiviseen hinnoitteluun sekä liiketoiminnan suureen joustoon. Nämä tekijät ovat houkutelleen monia länsimaalaisia yhtiöitä näiden yhtiöiden asiakkaiksi. Yhä suurempi osa eurooppalaisten yhtiöiden ohjelmointityöstä on ulkoistettu työvoimakustannusten takia Intiaan. Haastatteluissa ei kuitenkaan otettu suoranaisesti kantaa siihen, kuinka onnistuneita ulkoistamispäätökset ovat kokonaisuudessaan olleet. Viimeisten vuosien aikana on julkisuudessa käyty paljon keskustelua siitä, miten yhtiöt ovat peruneet Intiaan tehtyjä ulkoistamispäätöksiä odotettuja pienempien kustannussäästöjen takia. Intialaisen ohjelmointityön laadussa on edelleen suuria eroja. Ohjelmointivirheen korjaaminen Suomesta käsin voi maksaa moninkertaisesti ulkoistamisesta odotettujen kustannussäästöjen verran.

Neljäs toimialan sisällä havaittava muutostrendi on markkinanäkyvyyden korostuminen. Erityisesti yhtiön B edustaja totesi, että viimeisten vuosien aikana monet ICT-toimialan yhtiöt ovat taantumasta seuranneiden kustannuspaineiden takia vähentäneet markkinointiin kohdennettuja resursseja. Tämä on mahdollistanut paremman

markkinanäkyvyyden saavuttamisen suhteellisesti pienemmillä resursseilla. Markkinanäkyvyys korostuu erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä, joilla on määrällisesti enemmän samankaltaisia kilpailijoita kuin suurilla yhtiöillä.

5.2 Syyt kilpailija-analyysin toteuttamiseen

Haastattelurungon toisen osan kysymykset käsittelivät kilpailija-analyysia strategisena johdon työkaluna. Aihe herätti läpi haastatteluaineiston voimakasta keskustelua. Keskustelua sävyttivät toisinaan syvälliset pohdinnat siitä, minkälainen merkitys strategialla ylipäätään on onnistuneessa liiketoiminnassa sekä minkälainen suhde kilpailija-analyysilla on yrityksen laajempaan strategiatyöhön. Kilpailija-analyysi nähtiin kaikissa kolmessa yhtiössä kirjallisuuden tavoin osana yhtiön laajempaa strategiatyötä. Strategian ja kilpailija-analyysin välillä vallitsee molempiin suuntiin vaikuttava syy-seuraus suhde. Eräs haastateltava kuvasi, että kilpailija-analyysin tuloksia verrataan ensin yhtiön omaan strategiaan. Tämän jälkeen analyysista saatujen tulosten pohjalta, yhtiön strategiaa muotoillaan joiltakin osin uudelleen. Kilpailija-analyysi myös paljastaa minkälaisia strategisia liikkeitä ja toimenpiteitä yhtiön tulee tehdä kilpailija-ympäristössä. Tämä nähtiin yhtenä keskeisimpänä syynä toteuttaa kilpailija-analyysia kaikissa yhtiöissä.

”Strategia ja kilpailija-analyysi kulkee kyllä käsi kädessä, että sitä symbioosia on vaikea erottaa erikseen.” – Toimitusjohtaja, Yhtiö C –

Haastattelurungon viimeisessä osassa oli kysymyksiä siitä, miten kilpailija-analyysi näkyy yhtiön operatiivisessa liiketoiminnassa. Tässä alaluvussa on yhdistetty nämä kaksi haastatteluaineiston teemaa yhteen. Alaluku pyrkii siten haastatteluaineiston avulla vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen päätutkimusongelmaa siitä, miksi yhtiöiden ylipäätään tulisi toteuttaa kilpailija-analyyseja. Kilpailija-analyysin strategiset vaikutukset korostuvat tulosten analysoinnissa huomattavasti operatiivisia tekijöitä enemmän. Tämä on seurausta sekä haastatteluaineiston että kirjallisuuden havainnoista. Kilpailija-analyysi nähdään sekä kirjallisuudessa että tutkimuksen haastatteluaineistossa enemmän johdon strategisena työkaluna, vaikkakin analyysin johdopäätöksillä on omanlaisensa vaikutukset myös yrityksen operatiivisempaan liiketoimintaan.

Haastatteluaineiston tulokset tullaan raportoimaan kirjallisuuskatsauksen rakennetta tukevassa järjestyksessä. Tästä syystä omissa alaluvuissa käsitellään *kilpailija*-käsitteen määrittelyä, kilpailija-analyysin vaikutusta yhtiön laajempaa strategia-työhön ja kilpailija-analyysistä saatua strategista arvoa sekä kilpailija-analyysin operatiivisempia vaikutuksia.

5.2.1 Näkökulmia kilpailija-käsitteen määrittelemiseen

Haastatteluaineisto tuki kirjallisuuden näkemystä kilpailija-käsitteen määrittelyn haasteellisuudesta. Toisaalta haastatteluaineisto toi esille myös, ettei käytännön liiketoiminta hyödy eksakteista määritelmistä yhtäläillä kuin akateeminen tutkimus. Tästä syystä missään kolmessa yhtiössä ei kilpailija-käsitettä ollut virallisesti määriteltä. Yhtiöiden näkemykset kilpailijoista vaihtelivat kuitenkin haastatteluaineiston sisällä. Yhtiöt A ja C näkivät kilpailijat enemmän toisina yhtiöinä, kun taas yhtiö B korosti että kilpailua käydään heidän liiketoiminnassa enemmän tuotetasolla. Tästä syystä yhtiö B näki kilpailijoiden tarkoittavan enemmän kilpailevien yhtiöiden tuotteita, joista asiakkaat ovat viimekädessä kiinnostuneita. Toisaalta yhtiön B toimitusjohtaja myös totesi, että yhtiön asiakkaat haluavat usein ulkoistaa ennalta rajatun prosessin kokonaan yrityksen ulkopuolelle. Tästä syystä asiakkaat tarvitsevat tuotteen lisäksi yhtiön, joka toteuttaa ulkoistamispäätöksen alaisuudessa olevan työn. Näitä yhtiöitä ovat tässä tilanteessa erityisesti tilitoimistot, jotka toimivat yhtiön B keskeisimpinä kumppaneina ja tuotteiden jakelukanavina.

Yhtiöt A ja C korostivat haastatteluiden aikana, että myös kilpailevien yritysten tuotteiden tunteminen on tärkeää. Yhtiön C edustaja kuitenkin lisäsi, että heidän yhtiönsä tietää lähes varmuudella ennen tarjouskauppaan lähtiessä, mitkä yhtiöt lähtevät tarjouskauppaan heidän lisäksi mukaan. Toimitusjohtaja myös sanoi, että yhtiö tuntee aina kilpailevien yhtiöiden keskeisimmät tuotteet. Myös yhtiö B tunnusti kilpailevien yhtiöiden tuntemisen tärkeyden. Yhtiön A edustaja halusi kuitenkin muistuttaa, että eri liiketoiminta-alueilla kilpailija voidaan nähdä ja määritellä eri tavalla, koska kilpailutekijät ovat eri markkinoilla erilaiset. Perustulokulma kilpailija-käsitteeseen oli kuitenkin yhtiöiden A ja C sekä B välillä erilainen.

”Tällainen suoraviivainen vastaus, että kilpailijat ovat niitä kenen kanssa me (asiakkaista ja tarjouksista) kisataan. Me kilpaillaan samojen asiakkaiden rahoista...ei meillä ole sille mitään akateemista määritelmää.” – Johtaja, Yhtiö A-

Yhtiön C toimitusjohtaja perusteli yritys näkökulman korostumisen kilpailija-määritelmässä johtuvan siitä, että yhtiö toimii toimialalla, jossa henkilöstön osaaminen on yhtiön keskeisimpiä resursseja. Tästä syystä markkinoilla toimivat yhtiöt voivat kehittää verrattain lyhyessä ajassa uusia tuotteita. Toimiala ei tästä johtuen ole yhtiön C toimitusjohtajan mielestä erityisen tuotokeskeinen, vaan yritysten mielenkiinto on enemmän kilpailevien yhtiöiden liiketoiminnassa sekä resursseissa.

Kaikkien yhtiöiden näkemykset kilpailija-käsitteestä poikkesivat kirjallisuuden määritelmistä ainakin yhdellä tavalla. Yksikään kolmesta yhtiöstä ei kommentoinut millään tavalla yhtiön epäsuoria tai potentiaalisia kilpailijoita. Yhtiön epäsuorista tai potentiaalisista kilpailijoista ei puhuttu yhdessäkään haastattelussa missään vaiheessa. Näyttää siltä, että käytännön liiketoimintajohtajat näkevät kilpailija-käsitteen tarkoittavan lähinnä suoria kilpailijoita. Toisaalta tämä voidaan nähdä inhimillisenä erityisesti operatiivista työtä tekeville liiketoimintajohtajille, koska näiden henkilöiden päivittäinen työ on parantaa yhtiön kilpailukykyä suhteessa sen suoriin kilpailijoihin. Tämän työn haastatteluaineistossa mukana olleet henkilöt edustivat kuitenkin kaikki yhtiön ylintä johtoa ja olivat siten mukana yhtiön strategisessa päätöksenteossa. Tästä syystä on erittäin yllättävää, ettei yksikään haastateltava esittänyt haastatteluhetkellä kilpailija-käsitteelle laajempaa määritelmää. Epäsuorien ja potentiaalisten kilpailijoiden merkitys korostuu aihealueen tutkimuksessa voimakkaasti. Nämä kilpailijatyypit otetaan huomioon myös monissa kirjallisuuden esittämissä kilpailijamääritelmässä, joissa näihin viitataan sanoilla ”myyvät tuotteita samalla asiakasryhmälle” tai ”tydyttävät samaa asiakastarvetta”.

5.2.2 Kilpailija-analyysistä saatava strateginen arvo

Kilpailija-analyysi on esitetty kirjallisuudessa olevan osa yhtiön laajempaa strategia-työtä. Kilpailija-analyysia toteutetaan kirjallisuuden mukaan pääosin strategisista syistä. Tähän näkemykseen yhtyivät kaikki haastateltavat.

”Kyllä kilpailija-analyysia toteutetaan puhtaasti siitä syystä, että toimitaan kilpailulla alueella, että jos emme seuraisi mitä kilpailijoiden osalta tapahtuu, niin kyllä me sitten pudottaisiin tästä kelkasta. Että kyllä se on ihan keskeinen asia, että me tiedetään mitä kilpailijoilla tapahtuu sekä minkälaisia liikkeitä siellä tapahtuu.” – Toimitusjohtaja, Yhtiö C -

Kilpailijoiden tunnistaminen erityisesti ICT-toimialalla on tärkeää. Tähän on syynä, että kilpailijoiden suhteellinen määrä yhtä asiakasta kohden on erittäin suuri.

”Mutta kaiken kaikkiaan samoista asiakkaista kilpailee sadat yhtiöt.” – Toimitusjohtaja, Yhtiö B -

Kaikki haastateltavat korostivat, että kilpailija-analyysia toteutetaan pääosin rinnakkain markkina-analyysin kanssa. Yhdessä nämä analyysit tukevat markkina- ja kilpailijatilanteisiin liittyvää strategista päätöksentekoa. Kaikki kolme haastateltavaa korostivat, että markkinoiden tunteminen on ratkaisevan tärkeää yhtiön kilpailuasemaa arvioitaessa. Analyysien toteuttamisen systemaattisuus vaihteli kaikissa kolmessa yrityksessä huomattavan paljon. Yhtiö A sai ulkopuolista toimittajalta markkina- sekä kilpailija-analyysit kvartaaleittain. Yhtiö hyödynsi markkina-analyyseis- saan erityisesti ulkopuolisen yhtiön julkaisemia toimialaraportteja. Yhtiön A edustaja kuitenkin totesi, että tarkempaa analyysia saaduista analyyseista tehdään jatkuvasti, monella ei tasolla. Myös yhtiö C toimitusjohtaja kertoi, että yhtiö seuraa jatkuvasti systemaattisesti sekä markkina- että kilpailijakentässä tapahtuneita muutoksia ja keskustelelee näistä asioista johtoryhmän kanssa. Sekä markkina- että kilpailija-analyysi kirjataan kuitenkin muodollisemmin ylös kaksi kertaa vuodessa strategian päivityksen yhteydessä. Yhtiö B seurasi markkinoilla tapahtuvia muutoksia puolestaan lähinnä jatkuvana uutisvirtana muun työn ohella. Yhtiöllä ei ollut käytössä min- käänlaista muodollisempaa prosessia markkinaympäristön seuraamiselle.

Yhtiön A edustaja perusteli markkina-analyysin tärkeyttä sillä, että kun liiketoiminta ja ICT muuttuvat nopeasti, on välttämätöntä seurata jatkuvasti markkinassa tapah- tuvia muutoksia, ja päivittää sen avulla omaa kilpailustrategiaa ja toimintamalleja.

Muutosten nopeus ja suuruusluokka tulee ymmärtää, jotta voi sopivalla tavalla muokata toimintaa, asiakasviestejä ja tarjontaa vastaamaan jatkuvasti niin asiakkaiden vaatimukseen kuin kilpailijoiden toimintaankin. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että yhtiö ymmärtää sekä markkina- että kilpailijanäkökulman. Yhtiön C edustaja myös painotti, että kilpailutilanne elää jatkuvasti, jonka johdosta analyyseja muuttuvista markkinoista on syytä tehdä jatkuvasti. Yhtiö A kuitenkin totesi, että analyysien toteuttaminen on huomattavasti tieteellisiä viitekehyksiä haastavampaa, koska sama yritys voi olla hyvin erilaisissa asemissa eri markkina- ja kilpailijatilanteissa. Näin ollen yksinkertaistetun tilannekuvan laatiminen on erittäin haastavaa, sillä mikään teoreettinen malli ei kykene ottamaan huomioon kaikkia eri markkina- ja asiakassegmenttien erityispiirteitä. Näkemys on identtinen kirjallisuudessa tunnistetun ongelman kanssa. Niin kuin aikaisemmin kirjallisuuskatsauksessa todettiin, on yksityiskohtaisempien mallien tarve tieteessä tiedostettu. Näiden mallien toteuttaminen käyttäjäystävällisiksi on kuitenkin hyvin haasteellista. Sekä markkina- että kilpailija-analyyssien toteuttaminen nähtiin kaikissa kolmessa yrityksessä enemmäksään yrityksen ylimmän johdon strategisena työkaluna, vaikkakin kaikki haastateltavat totesivat että erityisesti yhtiön myynti- ja markkinointihenkilöstä hyötyvät analyyseista saaduista johtopäätöksistä paljon. Yhtiö B ja C myös korostivat, että myös tuotteiden tuotekehittäjät hyötyvät kilpailijatiedosta.

Yhtiön A edustaja näki, että kilpailija-analyyssien avulla pystytään karkealla tasolla seuraamaan sitä, minkälainen suorituskyky yhtiöllä on suhteessa kilpailijoihin esimerkiksi maa- tai tuotetasolla. Tästä syystä sekä kilpailu- että teknologiamarkkinoiden muutoksia seurataan erityisesti suurempien kehityslinjojen havaitsemiseksi. Kaikki haastateltavat korostivat, että asiakkailta saatu tieto ja palaute sekä omasta että kilpailijoiden liiketoiminnasta on elintärkeää analyyseja ja toimenpidepäätöksiä laadittaessa. Asiakkailta saatu tieto on ensiarvoisen tärkeää erityisesti tarjouskilpailuihin osallistuttaessa. Yhtiön A edustaja muistutti, että yhtiön kilpailukyky ja tulos tehdään viimekädessä operatiivisella myynnin tasolla ja siten paikallisesti ja asiakastasolla tehty kilpailija-analyysi on yhtä tärkeää kuin globaalilla tasolla tehty strateginen analyysi. Yhtiön tulee löytää tasapaino pidemmän ja lyhemmän aikavälin markkina- ja kilpailija-analyysi suunnittelutyössä. Näillä molemmilla analyysin muodoilla on yhtiölle strategista arvoa.

Kilpailijatiedon analysoinnin merkittävyys nähtiin eri yhtiöissä erisuuruisena. Kaikki yhtiöt kokivat tärkeänä tiedostaa keskeisimpien kilpailijoiden keskeisimmät liiketoimintastrategiat sekä kriittiset menestymistekijät. Haastateltavat korostivat pitkälti samoja tekijöitä, joita kirjallisuudessa on korostettu. Yhtiön B toimitusjohtaja kuitenkin korosti, että yrityksen kilpailukyky riippuu kuitenkin pääosin vain yhtiön omasta liiketoiminnasta ja sekä sen kehittämistä. Hänen mukaansa yhtiöllä on vain vähän vaikuttamismahdollisuuksia kilpailijan liiketoimintaan, jonka johdosta yhtiö B ei liikaa halua käyttää resursseja kilpailijoiden liiketoiminnan analysointiin. Yhtiön B toimitusjohtaja kuitenkin totesi että markkinoiden parhaimpien käytäntöjen kopiointi on yritykselle erityisen hyödyllistä. Yhtiön B pitikin benchmarkkausta jopa keskeisimpänä syynä toteuttaa kilpailija-analyysia, vaikka yhtiö tiedosti myös kilpailijaympäristön yleisen tuntemisen tärkeyden. Yhtiö C näki kilpailija-analyysista saaduilla johtopäätöksillä olevan myös keskeinen vaikutus yhtiön omien tuotteiden tuotekehitykseen sekä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Yhtiö C ei kuitenkaan korostanut kilpailevien yhtiöiden benchmarkkauksen tärkeyttä, vaan totesi yhtiötä B yleisemmin kilpailija-analyysin vaikutusten ulottuvan oman liiketoiminnan kehittämiseen.

Yhtiö B totesi että kilpailija-analyysista saatuja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää myös markkinoilla puolustautumiseen. Puolustautumista tehdään erityisesti yhtiön lähimpiä kilpailijoita kohtaan. Puolustautumisessa on yhtiön B mukaan haasteena päätöksenteossa vaadittava nopea aikataulu. Toimitusjohtajan mukaan päätökset markkinoilla puolustautumiseen tulee tehdä välittömästi kilpailevien yhtiöiden strategioiden julkaisun jälkeen. Syyt kilpailija-analyysin toteuttamiseen olivat läpi aineiston sekä passiivisia että aktiivisia. Tämä tutkimustulos tuki kirjallisuuden näkemyksiä.

5.2.3 Kilpailija-analyysin operatiiviset hyödyt

Kaikki haastateltavat kokivat kilpailija-analyysin toteuttamisen olevan ensisijaisesti osa yrityksen laajempaa strategiatyötä. Kilpailija-analyysin vaikutukset yrityksen operatiiviseen liiketoimintaan eivät haastatteluaineistossa korostuneet merkittävästi. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat ympäröivästä, että operatiivinen lii-

ketoiminta pyrkii välittömästi toteuttamaan kilpailija-analyysistä saatuja johtopäätöksiä käytännössä. Haastatteluista ei kuitenkaan noussut kuin muutama konkreettista tapaa, miten kilpailijatietaa hyödynnetään operatiivisessa liiketoiminnassa.

Ensimmäinen haastatteluista esiin noussut konkreettinen tapa hyödyntää kilpailijatieta oli markkinointi- ja myyntiviestintä. Tämän hyödyntämisestä yritykset olivat hieman eri mieltä. Yhtiön B toimitusjohtaja korosti, ettei yhtiö tietoisesti halua myynti- ja markkinointiviestinnässään verrata omaa yhtiötä kilpailijoihin. Asiakkaat ovat hänen mukaansa olleet tähän päätökseen erittäin tyytyväisiä.

”Pitää lähteä enemmän siitä asiakkaan saamasta hyödystä...Eräs keskeinen kilpailijamme tekee sitä ihan systemaattisesti kaikissa myyntitapauksissa, eli vertailee heitä meihin riippumatta siitä kysyykö asiakas tästä vai ei. Ja olemme myös saaneet paljon asiakkailta täältä, muun muassa (asiakkaan nimi) aikoinaan sanoi, että kilpailija puhuu teistä niin paljon pahaa, että teillä on pakko olla helkkarin hyvä järjestelmä.
– Toimitusjohtaja, Yhtiö B-

Yhtiö B lähtee omassa myynti- ja markkinointiviestinnässä aina siitä, miksi yhtiön oma tuote on hyvä asiakasyritykselle, eikä siitä miksi tuote olisi parempi kuin kilpailijoiden. Myös yhtiön C edustaja oli pääosin yhtiön B edustajan kanssa samaa mieltä. Yhtiön C toimitusjohtaja nimittäin totesi, että markkinointi- ja myyntiviestintä tehdään aina yrityskeskeisesti, eikä kilpailijoiden haukkuminen asiakkaille ole tarpeellista. Yhtiön C edustaja kuitenkin totesi, että kilpailija-analyysistä saatuja johtopäätöksiä hyödynnetään myynnissä ja markkinoinnissa, mutta ei ottanut konkreettisesti kantaa miten tämä tapahtuu. Yhtiön C edustaja kuitenkin kertoi, että yritys tietää erittäin hyvin syyt, miksi asiakkaat ovat siirtyneet kilpailijoilta heidän yhtiönsä asiakkaisiksi. Yhtiö A puolestaan kertoi aktiivisesti hyödyntävänsä asiakkailta saamaansa kilpailijatieta myynti- ja markkinointiviestinnässään. Tällä tavoin yhtiö A voi markkinointiviestinnässään kertoa, miksi yhtiön tuote tai palvelu on kilpailukykyinen ja miten se erottuu muista. Tämä ei kuitenkaan luonnollisesti tarkoittanut sitä, että yhtiö arvostelee kilpailevia yhtiöitä asiakkaille, vaan tavoitteena on ennemminkin korostaa yhtiön vahvuuksia suhteessa sen kilpailijoihin. Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus ei ottanut kantaa siihen, onko oman liiketoiminnan vertaaminen kilpailijoihin

myynti- ja markkinointiviestinnässä kannattavaa. Yhtiön A ja sekä yhtiöiden B ja C näkemykset aihealueesta kuitenkin erosivat toisistaan jonkin verran. Yhtiön B toimitusjohtaja arvioi että suuriosa toimialan yrityksistä myy omia tuotteita ja palveluita yritys- ja tuotelähtöisesti, eikä pyri myynnissä vertaamaan tuotteitaan kilpailijoihin. Yhtiön A edustaja tunnisti kilpailija-analyysin merkittävyyden myös laajemmin operatiivisessa myynnissä sekä muissa operatiivisissa hankkeissa.

Toinen konkreettinen tapa, miten kilpailija-analyysia hyödynnetään operatiivisessa liiketoiminnassa, tuli esille yhtiöltä B. Yhtiön toimitusjohtaja kertoi, että yhtiö toteuttaa säännöllisin väliajoin normaalia mittavamman mainoskampanjan. Tämän avulla yhtiö pyrkii saavuttamaan markkinoilla entistä parempaa näkyvyyttä ja samalla parantamaan markkinaosuutta suhteessa yhtiön keskeisimpiin kilpailijoihin. Yhtiö B on panostanut myös internet-näkyvyyteen, kuten YouTubessa sekä sosiaalisessa mediassa olevaan mainontaan, koska on huomannut että eräillä tuotemarkkinoilla olevat kilpailijat eivät panosta tähän ollenkaan. Tämä on mahdollistanut lyhyessä ajassa markkinanäkyvyyden merkittävän kasvun. Yhtiö C näki sosiaalisen median mahdollisena tulevaisuuden kehityskohteena, vaikkakin toimitusjohtaja totesi että asiakasyritysten päättävät tahot ovat sen verran vanhoillisia, etteivät he ainakaan vielä anna suurta painoarvoa sosiaaliselle medialle. Toisinaan markkinoille pyrkii yhtiön B mukaan myös uusia toimijoilta eri markkina-alueilta. Kohdennettu markkinointikampanja voi toimia myös tässä yhteydessä puolustuskeinona uutta kilpailijaa kohtaan. Yhtiö B kuitenkin totesi, ettei yhtiö ole tietoisesti markkinointikampanjoillaan puolustautunut uusia kilpailijoita vastaan. Tosin toimitusjohtaja toteaa, että syy tähän saattaa myös olla riittävän reagointinopeuden puute. Sama toimitusjohtaja kuitenkin toteaa, että on jälkikäteen tyytyväinen, ettei yhtiö ole liikaa kohdentanut resursseja puolustautumiseen. Kyseisten kilpailijoiden alalle tulo on toimitusjohtajan mukaan epäonnistunut muista syistä.

Kilpailijatiedon analysointi näkyy oletettavasti lukemattomilla muillakin tavoilla yhtiöiden operatiivisessa liiketoiminnassa. Kun kilpailijaseurantaa tehdään monesti muun työn ohella, on oletettavaa että kilpailijatiedolla on ratkaisevia vaikutuksia moniin operatiivisiin liiketoimintapäätöksiin. Kilpailijatiedon ja toimenpiteiden välille voi kuitenkin olla haastavaa, ainakin jälkikäteen, löytyä syy-seuraussuhteita. Kaikki

haastateltavat kuitenkin totesivat, että kilpailijatietoa käsitellään myös laajasti henkilöstön kanssa. Keskeisimmät johtopäätökset kilpailija-analyysistä käydään läpi koko henkilöstön kanssa. Kaikissa yhtiöissä kilpailijatietoa analysoitiin tarkemmin myös osan henkilöstön kanssa. Nämä henkilöt muodostuivat pääosin kahdesta ryhmästä: myyjistä sekä yrityksen omia tuotteita kehittävästä henkilöstä. Viimeksi mainittu ryhmä tarkoitti erityisesti yhtiössä B yhtiön ohjelmoijia. Näiden kanssa kilpailijatietoa käsiteltiin lähinnä benchmarkkaus näkökulmasta. Yhtiön johto pyrki ohjelmoijien kanssa selvittämään, miten yhtiö pystyy itse hyödyntämään kilpailijoiden parhaimpia käytäntöjä. Yhtiö B piti kilpailijatiedosta saatavaa benchmarking-ajattelua tärkeimpänä, jopa ainoana, syynä toteuttaa kilpailija-analyysia. Kilpailijoiden parhaimmista käytännöistä oppiminen korostui myös muissa haastatteluissa. Tätä voidaan pitää kolmantena konkreettisena tapana hyödyntää kilpailijatietoa.

”Kilpailijat ovat enemmän sellainen benchmarkkaus, eli miten tehdään asioita tai miten ollaan tekemättä, mutta toki ne asiakkaat ovat se juttu eli 98 prosenttia ajasta tulee käyttää niihin.” – Toimitusjohtaja, Yhtiö B-

Kilpailija-analyysin johtopäätösten jalkauttaminen yrityksen operatiiviseen liiketoimintaan nähtiin tärkeänä, mutta haastavana. Tämä korostui erityisesti, suuren kokonsa johdosta, yhtiössä A. Yhtiön A edustaja sanoi, että suuressa yhtiössä informaation kulkemiseen ja vastuujakoihin tulee aina kiinnittää erityistä huomiota. Samat haasteet tunnistettiin pienemmässä mittakaavassa myös yhtiöissä B ja C. Kaikki haastateltavat myönsivät että kilpailija-analyysistä saatujen johtopäätösten toimeenpanoa käytännössä tulee aina kyetä kehittämään, vaikka asiaa ei erityisen suurena ongelmana missään yhtiössä nähty.

Yhtiössä C kilpailija- ja markkinatietoa käytiin läpi henkilöstön kanssa vähintään kerran kahdessa kuukaudessa. Toimitusjohtaja myös totesi, että koko henkilöstön palkitsemisjärjestelmä on kytketty osin mittareihin, jotka mittaavat yhtiön kilpailukykyä markkinoilla. Tästä syystä kilpailudynamiikan parempi ymmärrys voi näkyä jokaisen työntekijän henkilökohtaisessa taloudessa, joka itsessään motivoi jokaista työntekijää. Yhtiö B korosti, ettei yhtiötä haluta tietoisesti johtaa ylhäältä alaspäin. Tästä syystä yhtiön ylin johto ei kohdistu operatiivista työtä tekeville henkilöille kilpailija-

analyysin johtopäätöksistä saatuja toimenpidesuosituksia, vaan antaa operatiivista työtä tekeville henkilöille vapauden toteuttaa toimenpiteet haluamallaan tavalla. Yhtiön toimitusjohtaja korosti, että vain tulokset ratkaisevat, ei se miten niihin päästään. Yhtiön B toimitusjohtaja sanoi, että henkilöstöä on erityisen hyvä herätellä silloin kun yhtiöllä menee hyvin. Toimitusjohtaja kertoikin että kerää henkilöstön välillä yhteen vain sanoakseen, ettei menestyminen markkinoilla ole itsestään selvää. Henkilöstön herättely on toimitusjohtajan mukaan parempi tehdä hyvinä kuin huonoina aikoina. Tällöin palaute nähdään painostamisen sijaan kannustavana.

5.3 Kilpailija-analyysin toteuttaminen käytännössä

Tämän tutkimuksen toinen keskeinen tavoite oli selvittää, miten yhtiöt konkreettisesti toteuttavat systemaattista kilpailijaseurantaa sekä kilpailija-analyyseja. Tähän tutkimusteemaan liittyviä haastattelukysymyksiä käsiteltiin haastattelulomakkeen osassa kolme ja neljä. Haastattelulomakkeen kolmas osa käsitteli sitä, minkälaisia mittareita ja parametreja yhtiöt käyttävät kilpailija-analyyseissaan. Haastattelun viimeinen osa, osa 4, sisälsi merkittävän määrän kysymyksiä kilpailija-analyysin konkreettisesta toteuttamisesta. Kysymykset käsittelivät muun muassa sitä, mihin tietojärjestelmiin kilpailijatietoa varastoidaan sekä mistä ja minkälaista tietoa kilpailijoista saadaan. Keskustelu kilpailija-analyysin konkreettisesta toteuttamisesta ei saavuttanut missään yhtiössä yhtä monipuolista ja laajaa keskustelua kuin tutkimuksen ensimmäinen tutkimusteema. Haastateltavat vastasivat lähinnä esitettyihin kysymyksiin, mutta eivät oma-aloitteisesti esittäneet aihealueeseen täydentäviä lisäyksiä. Tätä voidaan selittää tutkijan mielestä ainakin kahdella tekijällä.

Ensiksi kilpailija-analyysi nähtiin kaikissa yhtiöissä jatkuvana prosessina, jota tehtiin erityisesti yhtiöissä B ja C, yhtiön pienen henkilöstömäärän, takia muun työn ohella. Vastuu kilpailija-analyysin toteuttamisesta oli molemmissa yhtiöissä yhtiön toimitusjohtajalla. Yhtiön C toimitusjohtaja kuitenkin korosti, että kilpailija- ja markkinatilanteiden muutosten seuraaminen, on yksi hänen keskeisimmistä työtehtävistään. Kaikki yhtiöt seurasivat sekä markkina- että kilpailijaympäristössä tapahtuvia muutoksia jatkuvasti. Jatkuva muun työn ohella toteutettu kilpailijaseuranta ei saa kirjallisuudessa esitettyjä strukturoituja piirteitä. Tästä syystä työntekijöiden voi olla haastava tunnistaa niitä tapoja ja käytäntöjä, joita he todellisuudessa toteuttavat jatkuvaa

kilpailijaseurantaa toteutettaessa. Tätä olettamusta voidaan perustella sillä, että kaikki haastateltavat pystyivät kuvaamaan huomattavasti selkeämmin sitä kilpailija-analyysiprosessia, jota toteutetaan ennalta sovituin määräajoin, esimerkiksi strategian päivityksen yhteydessä.

Toinen keskeinen syy sille, miksi kilpailija-analyysin käytännön toteutusta ei haluttu kuvata liian yksityiskohtaisesti, on suurella todennäköisyydellä aihealueen arkaluonteisuus. Vaikka tutkija korosti jo ennen haastatteluiden toteutusta, että haastattelu ei tule sisältämään kysymyksiä itse kilpailija-analyysin sisällöstä, oli erityisesti yhtiön C edustaja hyvin varovainen puheissaan. Yhtiön A ja B edustajat eivät olleet asian suhteen yhtä varovaisia. Yhtiöt jopa nimesivät keskeisimmät kilpailijat nimeltä sekä näyttivät kilpailija-analyysimallejaan haastattelijalle. Kilpailija-analyysin toteuttamisen syistä vallitsee sekä kirjallisuudessa että käytännön liike-elämässä merkittävä konsensus. Tästä syystä haastateltavatkaan eivät pelänneet esittää omia näkemyksiä kilpailija-analyysin toteuttamisen syistä. Käytännön toteutuksesta puhuminen pakottaa kuitenkin ainakin joltakin osin paljastamaan joko yhtiön omaa tai kilpailijoihin liittyvää yritystietoa haastattelijalle. Näyttää siltä, että tätä haluttiin tietoisesti, tokin ymmärrettävistä syistä, välttää. Yhtiö B ei toteuttanut muodollisempaa kilpailija-analyysia säännöllisin väliajoin, vaan yhtiö toteutti analyysin vain kun näki siihen erityistä tarvetta. Tästä syystä kysymyksiin kohdistetut lyhyet vastaukset saattoivat johtua myös siitä, etteivät kaikki kysymykset koskettaneet kaikkia yrityksiä yhtä merkittävästi.

5.3.1 Kilpailija-analyysiprosessi

Kilpailija-analyysi nähtiin haastatteluaineiston perusteella jatkuvana ja dynaamisena prosessina. Haastateltavien näkemykset kilpailija-analyysiprosessista eivät merkittävästi eronneet luvussa 3.1 esitellystä prosessikuvauksesta, vaikkakaan haastateltavat eivät yksityiskohtaisesti nimenneet osaprosesseja nimeltä. Analogia, jolla kilpailija-analyysia toteutetaan käytännön liiketoiminnassa, näyttää kuitenkin olevan kirjallisuuden kanssa yhtenäinen. Prosessi alkaa kilpailijatiedon keräämisellä, jota seuraa keskeisimmän kilpailijatiedon erottelu muusta kilpailijatiedosta, tiedon analysointi sekä johtopäätösten teko.

”Tietysti aina tulee turhaa tietoa tietotulvan mukana, mutta se ei ole ongelma vaan se että osataan löytää se keskeinen tieto.” – Toimitusjohtaja, Yhtiö C–

Kilpailija-analyysiprosessi toteutettiin laajemmassa strategiakontekstissa yhtiöissä A ja C aina strategian päivityksen yhteydessä. Yhtiössä A tämä tarkoitti kerran vuodessa ja yhtiössä C kaksi kertaa vuodessa. Molemmissa yhtiöissä analyysia kilpailukentästä tehtiin kuitenkin jatkuvasti. Myös yhtiössä B kilpailutilanteeseen otettiin kantaa strategian päivityksen yhteydessä, joskaan se ei saanut yhtä muodollista luonnetta kuin yhtiöissä A ja C. Prosessi ei kuitenkaan näytä haastatteluaineiston perusteella olevan kovin yksiselitteisesti alkava ja loppuva, vaan prosessi näyttää olevan jatkuvasti käynnissä. Pienen tauon jälkeen prosessi saattaa jatkua myös jostakin kokonaisprosessin osavaiheesta. Prosessia ei siten tarvitse haastattelijoiden mukaan aina aloittaa alusta. Näkemys on yhtenäinen kirjallisuuden kanssa.

Haastateltavat korostivat tietotarpeen määrittelemisen tärkeyttä. Tätä seuraa kilpailijatiedon kerääminen, oikean tiedon seulonta sekä tiedon analysointi ja johtopäätösten teko. Kaikki yhtiöt hyödynsivät kilpailijatiedon analysoinnissa Excel-pohjaista kilpailijatietojärjestelmää. Yhtiössä A oli tämän lisäksi käytössä kumppaneiden erilaisia tietoportaaleita sekä analyysiraportteja. Näiden järjestelmien merkitys oli merkittävä muun muassa tiedon siirron automatisoinnin johdosta. Haastatteluissa esiin nousseiden mittareiden suppeus kuitenkin antaa syyn kyseenalaistaa, kuinka tarkasti tietotarpeita todellisuudessa arvioidaan. Toisinaan haastatteluaineistosta oli helppo tehdä johtopäätös siitä, että yhtiöt seuraavat kilpailijoita tavalla, joka on yrityksen kannalta resurssitehokkainta ja helpointa. Yhtiö C kuitenkin painotti, että kilpailija-analyysissä käytettävät mittarit ja parametrit ovat valittu yhtiön strategia huomioiden. Yhtiö B puolestaan myönsi, että kilpailijoista kerätään pääosin sellaista tietoa, joka on helpoiten saatavilla. Yhtiön A osalta haastatteluaineistosta ei suoranaisesti saanut selville sitä, miten yhtiö konkreettisesti erottelee keskeisimmän kilpailijatiedon muusta tietovirrasta. Yhtiö A keräsi kaikista kolmesta yrityksestä huomattavasti eniten kilpailijatietoa, joten oletettavaa myös on, että suurta tietovirtaa seulottiin aktiivisesti. Se miten tämä konkreettisesti toteutettiin, jäi kuitenkin tutkijalle melko epäselväksi.

Kaikki yhtiöt olivat keskimäärin tyytyväisiä omiin kilpailija-analyysihin. Yhtiö A oli erityisen tyytyväinen saamaansa kilpailijatietoon. Yhtiön edustajan mukaan yhtiö saa riittävästi oikeaa ja korkealaatuista kilpailijatietoa luotettavista tietolähteistä. Näistä tietolähteistä keskeisimmät olivat ulkopuoliset markkina- ja toimiala-analyysit sekä yhtiön ja kilpailijoiden yhteiset asiakkaat. Myös yhtiössä C oltiin erittäin tyytyväisiä omaan kilpailija-analyysiprosessiin. Toimitusjohtajan mukaan yhtiö tietää erittäin tarkkaa, mitä yhtiön kilpailevat yhtiöt tekevät. Yhtiössä C toimitusjohtajan kiinnostus kilpailija- ja markkina-analyyseja kohtaan oli silmiinpistävä. Kilpailija-analyysien toteuttaminen henkilöityikin erityisesti yhtiössä C toimitusjohtajaan, jolla oli erittäin vahva ja laaja työkokemushistoria yhtiöiden kehittamisestä ja kasvattamisesta. Hän kertoi, että yhtiön kilpailija-analyysimenetelmät ovat kehittyneet merkittävästi sen jälkeen, kun hän tuli yhtiöön töihin.

”Minun mielestä meidän kilpailija-analyysi on erittäin hyvällä tasolla oleva asia, se on sitten toinen asia, jos sitä arvioisi joku muu.” – Toimitusjohtaja, Yhtiö C -

Toimitusjohtajan edellä mainittu kommentti myös todistaa sen, että käytännön liiketoimintaympäristössä toteutettu kilpailija-analyysi on hyvin yrityskeskeistä. Viimekädessä vain se, hyötyykö yritys itse kilpailija-analyysistä, on yritykselle tärkeää. Se mistä syistä tai millä tavoin yhtiö kilpailija-analyysinsä toteuttaa on todellisuudessa sekundäärinen kysymys. Tästä syystä kilpailija-analyysi ei käytännön liiketoimintaympäristössä saa myöskään yhtä strukturoituja ja eksakteja piirteitä kuin alan akateemisessa tutkimuksessa. Yhtiö B oli erityisen tyytyväinen yhtiön kykyyn benchmarkata kilpailevien yhtiöiden tuotteita. Yhtiön toimitusjohtaja oli vakuuttunut, että paras tapa kehittää omaa liiketoimintaa on hyödyntää markkinoiden parhaimpien toimijoiden parhaat käytännöt.

5.3.2 Merkittävimmät haasteet kilpailija-analyysin toteuttamiselle

Luvassa 3.2 esiteltiin yhtiön ylimmän johdon näkemyksiä kilpailija-analyysin toteuttamisen haasteista erään tutkimuksen valossa. Viisi keskeisintä tutkimuksesta esiin noussutta tekijää olivat: analyysien merkityksen puute taloudellisille päätöksille, johtamiskulttuuri, uskottavuusongelmat, hyvien analyysimenetelmien puute sekä liian

suuren datan määrä. Mielenkiintoista tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa oli se, että aineistosta ei noussut esille yhtäkään samaa keskeistä haastetta. Tosin on muistettava, että haastatteluissa ei annettu minkäänlaisia vastausvaihtoehtoja. Mikäli kyseiset haasteet olisi haastattelijan toimesta nimetty, olisi ne saattanut saada kannatusta myös haastateltavilta. Kilpailijatiedon suuri määrä mainittiin kaikissa haastatteluissa, mutta sitä ei suoranaisesti nimetty haasteeksi missään organisaatiossa.

Kenties merkittävin haastatteluista esiin noussut haaste kilpailija-analyysin onnistuneelle toteuttamiselle oli kilpailu- ja markkinakentän monimuotoisuus. Sekä yhtiö A että B korostivat, miten eri tilanteissa sama yritys voi olla joko yhtiön kumppani, kilpailija tai asiakas. Tämän haasteen voi nähdä löyhästi tarkoittavan samaa kuin kirjallisuuskatsauksen tutkimuksessa esitetty hyvien analyysimenetelmien puute.

”Tämä on haastavaa, että jossain tapauksissa toiselle tuotteelle oleva kilpailija on meille myös kumppani.” – Toimitusjohtaja, Yhtiö B-

Kaikki yhtiöt myös myönsivät, etteivät pysty keräämään kaikkea haluamaansa kilpailutietoa. Tällaisia tietoja olivat esimerkiksi kilpailevien yhtiöiden tulevaisuuden strategiat. Yksikään kolmesta yhtiöstä ei pitänyt tätä kuitenkaan keskeisimpänä haasteena, koska tiedostivat ongelman yleisyyden. Suurempana haasteena kaikki yhtiöt pitivät kilpailija-analyysistä saatujen johtopäätösten toimeenpanemista. Tätä tekijää käsiteltiin jo aiemmin luvussa 5.2.3 lopussa.

Yhtiö B totesi, että kilpailija-analyysin toteuttamiseen liittyy myös aikataulullisia haasteita. Yhtiön toimitusjohtaja myönsi, että kilpailijoiden analysointiin voisi tulevaisuudessa käyttää enemmän aikaa. Toimitusjohtaja koki että erityisesti kilpailevien yritysten tuotteiden analysointiin tulee tulevaisuudessa kohdentaa enemmän resursseja. Yhtiöiden A ja C näkemysten mukaan yhtiöt kohdistivat riittävän määrän resursseja kilpailija-analyysin toteuttamiselle.

5.3.3 Kilpailija-analyysissä yleisesti käytetyt mittarit ja parametrit

Luvussa 3.3 olleeseen taulukkoon 3 oli koottu teemoittain keskeisimpiä kilpailija-analyysissä käytettyjä mittareita ja parametreja. Taulukon yhteydessä todettiin, että kilpailijaseuranta tulisi nähdä ensisijaisesti kokonaisvaltaisesti, vaikkakin jokin näkökulma saattaa korostua tietoisesti jossakin liiketoimintatilanteessa. Myös yhtiön kilpailustrategia vaikuttaa kilpailijoista tarvittavaan tietoon. Yhtiön B toimitusjohtaja totesi, että yhtiö harkitsee kilpailijasta tarvittavan tiedon tuotekohtaisesti. Yhtiö B tarjoaa neljää tuotetta asiakasyrityksilleen. Kaikilla neljällä tuotteella on eri asiakasmarkkinat, jonka johdosta myös kilpailutilanne on jokaisessa tuotesegmentissä erilainen. Haastateltavat eivät kovinkaan yksityiskohtaisesti paljastaneet kilpailija-analyyseissa käyttämiään mittareita ja parametreja. Poikkeuksen tähän teki yhtiö B, jonka edustaja näytti yksityiskohtaisesti vastikään toteuttamansa kilpailija-analyysin. Yhtiön A edustaja esitteli vastaavasti ulkopuolisen toimittajan toteuttamia toimiala-analyyseja. Yksityiskohtaisemmin analysoitua aluetasoista tietoa ei yhtiö A kuitenkaan haastattelijalle näyttänyt. Yhtiö C ei salassapitosyistä halunnut juuri kommentoida kilpailija-analyysin sisältöön.

Kokonaisuudessaan kaikissa haastatteluissa korostui melko samankaltaiset mittarit ja parametrit. Yhtiöt olivat kiinnostuneita erityisesti kilpailevien yhtiöiden taloudellisista tunnusluvuista, markkinaosuuksista sekä kilpailevien yhtiöiden tuotteiden tuoteminaisuuksista. Yhtiö B painotti erityisesti kilpailevan yhtiön tuotteista saatavaa tietoa sekä kilpailevien yhtiöiden käyttämiä toimintatapojen myynnissä ja markkinoinnissa. Lisäksi yhtiö B oli kiinnostunut, miten asiakastuki on kilpailevissa yrityksissä järjestetty sekä miten kilpailevat yritykset ovat järjestäneet koekäytön tuotteilleen. Yhtiön B toimitusjohtaja totesi, että vaikka kyseiset tiedot eivät virallisesti ole useinkaan julkisia, vuotaa nämä tiedot erityisesti alan suurimmilta toimijoilta, joilla on paljon kumppaneja, internettiin. Tästä syystä yhtiön B mielestä on järkevää seurata erityisesti alan suurimpia kilpailijoita. Taloudellinen informaatio kertoo yhtiön B mielestä vain siitä, kuinka hyvin edellä mainituissa tekijöissä on onnistuttu. Yhtiön B toimitusjohtaja vertasi kilpailija-analyysissä käytettävää analogiaan ammattilaisurheiluseuroihin. Hän muistutti, että parhaimpien seurojen korkean liikevaihto- ja tu-

loksentekokyvyn takana on viimekädessä voitettut ottelut. Mikäli kilpaileva urheiluseura haluaa voittaa tämän seuran, ei heidän tulisi kiinnittää huomiota taloudellisiin tunnuslukuihin vaan kilpailevan seuran joukkueeseen, pelaajiin ja pelitapaan. Vasta tämän tunnettuaan voi kilpaileva seura todellisuudessa haastaa myös kyseisen seuran taloudellisesti.

Rahamääräisesti mitattavat parametrit korostuivat koko aineistossa odotetulla lailla. Tämä on hyvin yleistä kaikessa suorituskyvyn mittaamisessa. Yhtiöt käyttävät sekä oman että asiakkaiden ja kilpailijoiden liiketoiminnan mittaamisessa usein liikaa rahamääräisiä mittareita. Ei-rahamääräisten mittareiden määrää tulisi tulevaisuudessa pystyä lisäämään yleisesti, sillä näiden mittareiden on nähty olevan yhtiöille huomattavasti rahamääräisiä mittareita tärkeämpiä. Yhtiö C korosti ei-rahamääräisistä mittareista erityisesti kilpailijoiden uskottavuutta markkinoilla. Tällä tarkoitettiin lähinnä kilpailevien yhtiöiden asiakastytyvyyttä. Yhtiön B toimitusjohtaja kertoi, että yhtiö saa tämän tiedon yhtiön ja kilpailijoiden yhteisiltä asiakkailta, joskaan ei numeerisessa muodossa. Asiakkaat enemmänkin kertovat, mitkä asiat ovat menossa kilpailijoilla parempaan ja huonompaan suuntaan. Taloudellisista mittareista haastatteluissa korostuivat erityisesti kilpailevien yhtiöiden kannattavuus sekä yhtiön liiketoiminnan laajuuden mittaaminen, esimerkiksi liikevaihdolla tai liikevaihtosuhteessa henkilöstömäärään. Yhtiö A ja C seurasivat myös hyvin yksityiskohtaisella tasolla oman ja kilpailevien yhtiöiden voitettuja ja hävittyjä tarjouskauppoja. Vastaavaa tarkastelua ei yhtiössä B toteutettu. Toisaalta tähän on olemassa luonnollinen selitys. Yhtiön B asiakasvolyymi on huomattavasti yhtiötä A ja C suurempi, mutta toisaalta yhden kaupan arvo on rahamääräisesti huomattavasti pienempi. Tämän lisäksi yhtiön B uusista asiakkaista suuri osa on tullut yhtiön asiakkaiksi jälleenyntikumppaneiden kautta. Yhtiön B toimitusjohtaja muistuttaa, että myös yhtiö B analysoi hävittyjä kauppoja isojen suoramyyntiasiakkuuksien kohdalla. Tätä ei kuitenkaan tapahdu yhtä usein kuin yhtiössä A ja C.

Kaikki yhtiöt olivat kiinnostuneita kilpailevien yhtiöiden markkinaosuuksista sekä mahdollisista pyrkimyksistä siirtyä ja tai laajentua toisille markkinoille. Yritykset olivat ensisijaisesti kiinnostuneita niistä kilpailevista yrityksistä, jotka välittömästi uhkasivat omaa liiketoimintaa. Tällä tarkoitettiin lähinnä yhtiön suorita kilpailijoita.

Haastatteluiden mukaan yhtiöt eivät aktiivisesti seuranneet mittareilla ja parametreilla sellaisten yhtiöiden liiketoimintaa, jotka toimivat eri asiakassegmenteissä. Näitä kilpailijoita, sekä näiden yhtiöiden mahdollisia pyrkimyksiä siirtyä yhtiön kanssa samoille markkinoille, seurattiin lähinnä jatkuvaa uutisvirtaa seuraamalla.

Kaikki yhtiöt seurasivat kilpailevien yhtiöiden strategisia päätöksiä. Näitä olivat uudistuneet strategiat, siirtyminen uusille markkina-alueille sekä uusien tuotteiden lanseeraaminen. Näitä ylemmän tason tekijöitä seurattiin lähinnä muun työn ohella. Yksikään yhtiöistä ei ainakaan todennut, että kirjaisi kilpailevien yhtiöiden strategioita, visioita ja lanseerattuja tuotteita systemaattisesti mihinkään tietojärjestelmään. Aineisto tukee olettamusta, että ylemmän tason tekijöitä seurataan jatkuvasti muun työn ohella, mutta näitä tekijöitä ei koeta tarpeelliseksi kirjata ylös. Yksityiskohtaisempien mittareiden ja parametrien tuloksia puolestaan kirjotaan tietyn väliajoin kilpailijatietokantaan.

Yllättävää mittareita ja parametreja käsittelevissä tutkimustuloksissa oli niiden suppeus. Toisaalta kaikki yhtiöt eivät yksityiskohtaisesti esitelleet kilpailija-analyysimallejaan tutkijalle, joten tulosten analysoinnissa tulee rajautua haastatteluissa esitettyihin näkemyksiin. Yksikään kolmesta yhtiöstä ei nostanut esille kilpailevien yhtiöiden aineettomia oikeuksia, vaikka niiden merkitys erityisesti ICT-alalla on merkittävä. Haastatteluista esiin nousset mittarit, edustivat pääosin käytetyimpiä taloudellisia tunnuslukuja, kuten liikevaihtoa ja markkinaosuutta. Joitakin ei-rahamääräisesti mitattuja mittareita nousi kuitenkin aineistosta esille. Mittareiden yksipuoleisuus puoltaa kokonaisnäkemystä siitä, että kilpailija-analyyseihin ei kohdisteta kokonaisuudessaan riittävästi resursseja. Toisaalta tämä ei tue täysin haastateltavien omaa näkemystä aihealueesta.

Lopuksi on kuitenkin hyvä vielä muistuttaa, ettei haastattelija todellisuudessa saanut tietoonsa kaikkia kilpailija-analyyseissa käytettyjä mittareita. Rahamääräisten tekijöiden korostuminen haastattelutilanteessa antaa kuitenkin syyn olettaa, että ero käytettyjen mittareiden ja parametrien sekä haastatteluaineiston näkemysten välillä on pieni. Haastattelussa esiin nousseet mittarit koostuvat pääosin julkisesta ja hel-

posti kerättävästä tiedosta. Näyttää siis siltä, että käyttökelpoisemman ja hyödyllisemmän tiedon keräämiseen ei kohdisteta riittävästi resursseja, vaikka tällä tiedolla on kirjallisuuden mukaan merkittävää arvoa. Yhtiön C toimitusjohtaja arvioi yhtiön keräävän noin 80 prosenttia tiedosta julkisista kanavista. Hän kuitenkin korosti että muista lähteistä kerätyllä tiedolla on huomattavasti määräänsä suurempi vaikutus. Myös yhtiöt A ja B tunnistivat saman tosiasian, mutta lopullinen totuus siitä, miten paljon ei-julkisia mittareita ja parametreja näiden yhtiöiden kilpailija-analyyseissa käytettiin, jäi haastatteluaineistossa epäselväksi.

5.3.4 Kilpailija-analyysin keskeiset tietolähteet

Haastatteluaineistossa mukana olleiden yhtiöiden näkemykset keskeisimmistä kilpailijatietolähteistä vaihteli jonkin verran aineiston sisällä. Yhteistä tietolähteissä kuitenkin oli se, että kaikki yhtiöt toteuttivat konserni tai yritystasolla laajempaa kilpailija-analyysia. Nämä analyysit keskittyivät lähinnä toimialan ja markkinoiden suurimpien muutostrendien havaitsemiseen sekä konsernitason strategian päivittämiseen. Yhtiö A seurasi konsernitason lisäksi toimialaraportteja tuottavien yritysten raportointia kvartaaleittain. Nämä ylemmän tason kilpailija-analyysit toimivat yhtenä tietolähteenä yksityiskohtaisemmille analyyseille.

”Ei meillä ole omia resursseja tehdä tällaista (toimiala- ja markkina-analyysit), eikä siinä ole mitään järkeäkään, kun oikeat ammattilaiset tekevät näitä. Toki analyysien soveltaminen ja johtopäätökset ovat kriittinen osa liiketoiminnan johtamista.” – Johtaja, Yhtiö A-

Kaikki yhtiöt korostivat että toimiala- tai konsernitason tehty analyysit eivät kuitenkaan yksin riitä. Näiden lisäksi tarvitaan tuote- tai asiakasmarkkinakohtaisia analyyseja vallitsevasta kilpailudynamiikasta. Korkeamman tason analyysit toimivat kuitenkin merkittävänä osana yrityksen pitemmän aikavälin strategiatyössä. Analyysien avulla voidaan arvioida sitä, mihin suuntaan toimiala on tulevaisuudessa kehittymässä sekä mitkä tulevat olemaan yrityksen tulevaisuuden keskeisimmät markkina- ja asiakassegmentit. Analyysien avulla on myös hyvä arvioida sitä, minkälaisia muutoksia keskeisimmissä kilpailijoissa on pitemmällä aikavälillä tapahtunut sekä

minkälaisia muutoksia on syytä tulevaisuudessa odottaa. Näiden tekijöiden tietolähteet ovat pääosin julkisia, kuten tilinpäätökset sekä kilpailevien yhtiöiden itse julkaisemat tiedotteet esimerkiksi yhtiöiden kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa.

Yhtiön B edustaja suhtautui julkisesti saatavaan dataan hyvin kriittisesti. Hänen mukaansa yhtiö ei hyödy juuri millään tavalla julkisesti saatavasta kilpailijatiedosta. Julkisella kilpailijatiedolla yhtiön B toimitusjohtaja tarkoitti tässä yhteydessä lähinnä kilpailevien yhtiöiden tilinpäätöksiä. Yhtiö B kuitenkin totesi, että yhtiön markkinointihenkilöstölle tulee automaattisesti viesti, kun kilpailevat yhtiöt julkaisevat jotakin muun muassa sosiaalisessa mediassa. Tämän julkisen tiedon yhtiön B toimitusjohtaja näkee jo huomattavasti tilinpäätöstietoja tärkeämpänä.

"Julkisesti saatavat talousluvut ovat vuodelta 2013 (Haastattelu toteutettu 23.2.2015). Varsinkin SaaS-markkina kasvaa niin voimakkaasti, ettei vanhoista taloustiedoista kannata tehdä liian isoja johtopäätöksiä." – Toimitusjohtaja, Yhtiö B –

Kaikki yritykset näkivät joko tuote- tai asiakasryhmässä tehdyt lyhyemmän tarkastelujakson kilpailija-analyysit keskeisimpinä. Haastateltavat korostivat, että yhtiön tulee jatkuvasti olla tietoinen mitä keskeisimmillä tuote- ja asiakassegmenteissä tapahtuu sekä tiedostaa mitkä yritykset ovat keskeisimmät kilpailijat näillä markkinoilla. Pitemmän aikavälin tuloksentekeyky on kuitenkin viimekädessä riippuvainen operatiivisella tasolla toteutetusta liiketoiminnasta. Tuote- ja asiakassegmenteissä tehtyjen kilpailija-analyysien tietolähteenä toimivat suuressa määrin yhtiön ja kilpailijoiden yhteiset asiakkaat sekä toimittajat. Julkista tietoa käytetään myös haastatteluiden mukaan hyväksi. Haastatteluissa korostui myös kilpailevien tuotteiden tunteminen. Yhtiöt analysoivat kilpailevien yhtiöiden kriittisiä menestystekijöitä tutustumalla itse kilpailevien yhtiöiden tarjoamiin tuotteisiin. Tämä mahdollistaa myös parhaimpien toimintatapojen kopioimisen yhtiön omiin tuotteisiin. Yhtiössä B eri tuotteiden kilpailukyvyistä on pääasiallisesti vastuussa tuotteiden tuotepäälliköt, joiden tehtäviin kuuluu myös tässä tuotemarkkinassa olevien kilpailijoiden seuraaminen eri tietolähteistä. Kaikissa haastatteluissa korostui, että onnistuneeseen kilpailija-analyysiin tarvitaan tietoa monesta eri lähteestä.

*”Mutta se (kilpailija-analyysin toteutus) on vähän sellaista palapelin tekemistä” –
Johtaja, Yhtiö A-*

Tietoa tulee kerätä niin yrityksen asiakkailta, toimittajilta, tutustumalla itse kilpaileviin tuotteisiin kuin julkisista lähteistä. Käytetyimpiä julkisia lähteitä olivat tilinpäätökset, kilpailijoiden oma uutisointi, sosiaalinen media sekä toimiala- ja markkina-analyysit. Kirjallisuus nostaa erityisesti kilpailevien yhtiöiden vanhat työntekijät yhdeksi keskeisimmiksi kilpailijatiedon lähteeksi. Tämä tietolähde ei noussut esille yhdessäkään haastattelussa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Keskeisimmät tulokset

Tämä pro gradu -tutkielma käsitteli kilpailija-analyysia johdon työkaluna. Tutkielma sisälsi kaksi päätutkimusongelmaa. Ensimmäisenä päätutkimusongelma oli selvittää, miksi yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyysseja. Toisessa päätutkimusongelmassa pohdittiin, miten kilpailija-analyysi tulisi käytännössä toteuttaa. Molemmat päätutkimusongelmat jakautuivat kahteen alatutkimusongelmaan, joiden avulla päätutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus. Aihealuetta käsiteltiin ensin tutustumalla aihealueen kirjallisuuteen (luvut 2-3), jonka jälkeen aihealueesta toteutettiin haastattelututkimus. Haastattelututkimus toteutettiin kolmessa Suomessa liiketoimintaa harjoittavassa ICT-toimialan yrityksessä. Yritysten koko vaihteli aineiston sisällä erittäin paljon. Yhtiö A oli kooltaan suuri, yhtiö B keskisuuri ja yhtiö C pieni. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelu tutkimusmetodologiaa hyväksikäyttäen.

Pro gradu -tutkielman keskeisimmät empiiriset tutkimustulokset esiteltiin edellisessä luvussa. Työn keskeisimmät tutkimustulokset on koottu yhteenvedoksi taulukkoon 5.

Taulukko 5. Yhteenveto työn tutkimustuloksista

	Miksi yhtiö toteuttaa kilpailija-analyysia?	Miten yhtiö konkreettisesti toteuttaa kilpailija-analyysia?
Kirjallisuus	<ul style="list-style-type: none"> Saavuttaakseen ja ylläpitääkseen kilpailuedun markkinoilla Strategisen päätöksenteon tehostaminen Puolustautuakseen kilpailijoiden hyökkäyksiä kohtaan Oman liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Syklinen ja jatkuvasti käynnissä oleva prosessi Monipuolista (sis. rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit) kilpailijatietoa useista eri lähteistä (sis. julkiset ja ei-julkiset tietolähteet) Strukturoitu kilpailija-analyysimalli
Yhtiö A	<ul style="list-style-type: none"> Ymmärtääkseen toimialan markkina- ja kilpailutilannetta Pärljätäkseen tarjouskilpailuissa Hyödyntääkseen kilpailutietoa omassa strategisessa päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> Tutustuu kvartaaleittain ulkopuolisen yhtiön julkaisemiin markkina- ja toimialaraportteihin. Tarkentaa yhtiön sisällä analyysitietoa tarkemmaksi, esim. tarjouskauppa.(Excel-pohja) Kilpailija-analyysi toteutetaan strukturoidummin strategian päivityksen yhteydessä kerran vuodessa Kilpailija-tieto korkeatasoista ja monipuolista Keskeisimmät kilpailijatietolähteet: toimiala- ja markkinaraportit, julkiset lähteet, asiakkaat
Yhtiö B	<ul style="list-style-type: none"> Oppiakseen markkinoiden parhaimpien yritysten parhaat käytännöt Puolustautuakseen lähimpiä kilpailijoita vastaan Ymmärtääkseen toimialan ja markkinoiden yleistä kilpailudynamiikkaa Hyödyntääkseen kilpailijatietoa omien tuotteiden kehittämisessä Hyödyntääkseen kilpailutietoa omassa strategisessa päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> Strukturoitu kilpailija-analyysi vain tarvittaessa (Excel-pohja) Kilpailijatietoa seurataan jatkuvasti muun työn ohella Benchmarkkaa toimialan parhaimpien yhtiöiden toimintatapoja Kilpailijatietoa kerätään pääosin julkisista lähteistä, mutta myös jonkin verran asiakkaita. Yhtiö pitää taloudellisia mittareita yliarvostettuina, keskittyy muihin parametreihin
Yhtiö C	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpitääkseen kilpailuetua markkinoilla Hyödyntääkseen kilpailutietoa omassa strategisessa päätöksenteossa Hyödyntääkseen kilpailijatietoa omien tuotteiden kehittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuvasti käynnissä oleva prosessi Kirjataan systemaattisemmin kaksi kertaa vuodessa strategian päivityksen yhteydessä (Excel-pohja) Henkilöityy toimitusjohtajaan, jolla suuri kokemus aihealueesta, käsitellään laajemmin johtoryhmässä Kilpailijatietoa kerätään erityisesti julkisista lähteistä sekä yhtiön asiakkailta Henkilöstö sidottu bonus-järjestelmällä yrityksen kilpailukykyisyyteen

Seuraavaksi käsitellään tutkimustuloksista saatuja johtopäätöksiä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkimustulosten takana olevista tekijöistä ja niiden syistä.

Yhtiöiden näkemykset kilpailija-analyysin toteuttamisen taustalla vaikuttavista syistä olivat läpi aineiston melko yhtenäisiä. Kaikki yhtiöt näkivät kilpailija-analyysin enemmän strategisena kuin operatiivisena johdon työkaluna. Yhtiöt tavoittelivat kilpailija-analyysin toteuttamisella parantunutta toimiala- ja kilpailijatietoutta, jota pystytään ensisijaisesti hyödyntämään yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Kaikissa haastatteluissa korostui kilpailuedun saavuttaminen ja pitäminen markkinoilla. Yhtiö B korosti myös toimialan parhaimpien yhtiöiden parhaimpien toimintatapojen oppimisen tärkeyttä. Tämä näyttäytyi yhtiössä erityisesti aktiivisena benchmarkkauksena. Tätä näkökulmaa eivät yhtiöt A ja C korostaneet, vaikkakin yhtiö C totesi että hyödyntää kilpailijatietoa myös omien tuotteiden tuotekehityksessä.

Kilpailijaseuranta näyttää kokonaisuudessaan olevan vielä melko abstraktilla tasolla yhtiöissä. Liiketoimintajohtajat kyllä myöntävät kilpailija-analyysin merkittävyyden, mutta eivät pysty nimeämään kilpailija-analyysistä saatuja konkreettisia hyötyjä. Yhtiö A edustaja kuitenkin muistutti, että erilaisten tekijöiden seuraaminen ja analyysien teko edesauttaa yhtiön kilpailukyvyn säilyttämistä. Tällä tavoin kilpailija-analyysista on monenlaisia välittömiä ja välillisiä hyötyjä. Yhtiöiden motiivit suorittaa kilpailija-analyysia olivat kuitenkin monin osin linjassa kirjallisuuden kanssa. Päätöksenteon tehostuminen, oman liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä kilpailijatieto yrityksen resurssina mainittiin kirjallisuuden tavoin haastatteluaineistossa. Konkreettiset tavat hyödyntää kilpailija-analyysista saatuja johtopäätöksiä jäivät läpi haastatteluaineiston vähäisiksi. Tämä oli jollakin tapaa odotettu tutkimustulos, koska kilpailijoiden systemaattinen seuraaminen on vielä varsin uusi ilmiö. Oletettavaa on, että mikäli haastattelu olisi koskenut asiakastiedon hallintaa, olisivat yhtiöt pystyneet eksaktimmin kertomaan mihin asiakastiedon hallinnalla pyritään ja miten analyysista saadut johtopäätökset näkyvät yhtiön operatiivisessa päätöksenteossa. Yhtiö B myönsi asiakasnäkökulman olevan huomattavasti kilpailijanäkökulmaa tärkeämpi näkökulma yhtiössä. Yhtiöt A ja C eivät ottaneet asiaan kantaa.

Yritykset näkivät kilpailijaseurannan jatkuvana prosessina, joskin kaikissa yhtiöissä kilpailija-analyysia tehtiin myös välillä strukturoidummin. Yhtiö A toteutti kilpailija-analyysia konserni- ja maatasolla jatkuvasti. Näissä analyyseissa keskeisin tietolähde oli ulkopuolisen yhtiön julkaisemat toimiala- ja markkinaraportit. Yhtiö A tarkensi kilpailija-analyysia alueelliselle tuote- ja asiakastasolle muun muassa tarjouskilpailuun osallistuessaan. Yhtiö A toteutti systemaattisemman kilpailija-analyysin maatason strategiapäivityksen yhteydessä. Tämä toteutettiin kerran vuodessa. Yhtiössä C kilpailijaseuranta toteutettiin jatkuvasti, mutta se kirjataan systemaattisemmin ylös kaksi kertaa vuodessa niin ikään strategian päivityksen yhteydessä. Yhtiön C toimitusjohtaja pystyi kuvaamaan yhtiön kilpailija-analyysiprosessin kaikista selkeimmin. Tutkijalle jäi selkeä kuva että yhtiö kohdisti kaikista kolmesta yhtiöstä suhteellisesti eniten resursseja kilpailija-analyysin toteuttamiseen. Yhtiön toimitusjohtaja uskoi selkeästi kilpailija-analyysista saatuihin hyötyihin. Absoluuttisesti suurimmat resurssit olivat yhtiöllä A suuren kokonsa ansiosta. Yhtiössä B kilpailija-analyysi toteutettiin muodollisemmin vain kun siihen nähtiin olevan erityistä tarvetta. Kilpailijatietoa seurattiin kuitenkin jatkuvasti muun työn ohella.

Luvussa 2.1 nostettiin esille kirjallisuuden tuomia määritelmiä *kilpailija*-käsitteelle. Sekä kirjallisuus että haastatteluaineisto puoltaa sitä, että eksaktien käsitteiden määrittely on tutkimusteemassa vielä vaiheessa. Tätä voidaan perustella sillä, että tutkimusalue on vielä melko uusi. On syytä olettaa, että kun empiirinen tutkimus aihealueesta lisääntyy, myös kilpailija-käsite tulee tiedemaailman toimesta eksaktimmin määritellyksi, joskin keskeiset käsitteet tulee jatkossakin aina määritellä tutkimuskohtaisesti. Laajan tiedemaailman hyväksynnän saanut määritelmä auttaa kuitenkin eri tutkimusten välistä vertailua. Yhteisen kilpailija-käsitteen määrittely on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksissa, joiden tutkimusongelma on sama, mutta tutkimusaineisto on eri. Toinen tutkimusaineisto voi esimerkiksi ulottua toimialarajojen yli, kun taas toinen tutkimus voi tarkastella tarkemmin yhtä toimialaa. Mikäli näissä kahdessa kilpailija-analyysia käsittelevässä tutkimuksessa ymmärretään kilpailija-käsite lähtökohtaisesti eri tavalla, ei tutkimuksen tuloksiakaan voida aukottomasti vertailla toisiinsa. Lopuksi on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että vaikka tutkimusalu-

een keskeisten käsitteiden määrittely on tärkeää, ei tähän saa liiaksi kiinnittää huomiota. Tiede vakiinnuttaa yleensä pitemmällä aikavälillä itsestään tutkimusalalla ansioituneen tutkijan määritelmät keskeisimmistä käsitteistä.

Kilpailija-käsitteen määrittelyssä nähtiin joitakin eroja haastatteluaineistossa mukana olleiden yritysten välillä. Yhtiö A ja C koristivat kilpailijoina enemmän toisia yhtiöitä, kun taas yhtiö B näki, että kilpailua käydään ensisijaisesti kilpailevien yhtiöiden tuotteiden välillä. Yhtiö A ja C kuitenkin korostivat, että myös kilpailijoiden tuotteiden tunteminen on menestyksekkäässä liiketoiminnassa tärkeää. Yhtiöiden näkemykset ovat hyvin johdonmukaisia ottaen huomioon yritysten liiketoiminnan luonteen sekä yritysten merkittävimmät tuote- ja palvelutarjoamat. Yhtiöiden A ja C tarjoamat perustuvat pitkälle asiakasräätelöityihin tuote- ja palvelukokonaisratkaisuihin. Yhtiössä A palvelut itsessään olivat standardeja, mutta myytävät kokonaisuudet olivat kombinaatio eri tuotteita ja palveluita, jonka johdosta myytävä tuote- ja palvelukokonaisuus saa asiakasräätelöityjä piirteitä. Yhtiön B liiketoiminta on puolestaan hyvin standardituotekeskeistä. Tällöin on luontevaa ajatella, että yhtiö B on ensisijaisesti kiinnostunut niistä tuotteista, jotka kilpailevat yhtiön omien tuotteiden kanssa. Asiakasräätelöityjä kokonaisratkaisuja tarjottaessa on taas luontevampaa nähdä merkittävimpinä kilpailijoina yhtiöt, jotka tarjoavat samanlaisia kokonaisratkaisuja samalle asiakassegmentille. *Kilpailija*-käsitteen määrittelyyn liittyvät johtopäätökset olivat siten hyvin johdonmukaisia.

Yllättävää tutkimustuloksissa oli kilpailijatiedon analysoinnin henkilöityminen kaikissa yhtiöissä. Yhtiössä B ja C kilpailijatiedon analysointi henkilöityi yhtiöiden toimitusjohtajiin kun taas yhtiössä A yhtiön strategiaprosessin kilpailutiedon analysointi henkilöityy yhtiön A edustajaan. Yhtiön A edustaja kuitenkin korosti, että operatiivisempaa kilpailijatietoa analysoidaan yhtiön sisällä usealla eri tasolla eri liiketoimintayksiköissä. Myös yhtiön B huomautti että tuotevastaavat keräävät myös jonkin verran tietoa kilpailevista tuotteista ja yrityksistä. Yhtiön C henkilöstö toteuttaa kilpailijaseurantaa tarvittaessa muun työn ohella. Kaikissa yhtiöissä kilpailija-analyysin henkilöitymisellä tarkoitettiin siis enemmän analyysin fasilitointia, ei itse kilpailijatiedon keräämistä ja analysointia. Strategian päivityksen yhteydessä yhtiön kilpailu- asemaan ottaa kantaa kaikissa yhtiöissä johtoryhmä.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset olivat hyvin pitkälti linjassa kirjallisuuden kanssa. Yhtiöiden välisiä näkemys ja toimenpide-eroja pystytään pääosin selittämään yhtiöiden koolla sekä yhtiöiden erilaisilla liiketoimintamalleilla. Merkittävin yllätys haastatteluaineistossa oli yhtiön C kohdistamat merkittävät panostukset kilpailija-analyysin toteuttamiseen. Yhtiö käytti kilpailija-analyysin toteuttamiseen suhteellisesti mitattuna eniten resursseja. Toisaalta yhtiön B merkittävä näkemusero yhtiöiden A ja C kanssa oli huomattavaa. Haastatteluaineistossa oli havaittavissa kuitenkin samanlaista epävarmuutta ja tarkkojen näkemysten ja määritelmien puutetta kuin kirjallisuudessa. Kirjallisuus aihealueesta on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla. Näyttää siltä, että sekä tutkijoille kuin liiketoimintajohtajille on molemmille vielä hieman epäselvää, minkälaisin konkreettisin toimenpitein muuttuneeseen globaaliin kilpailutilanteeseen tulee tulevaisuudessa suhtautua.

6.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimuksen yhteydessä toteutettu haastattelututkimus koostui hyvin erikokoisista yhtiöistä. Haastatteluaineisto koostui kolmesta ICT-toimialan yrityksestä. Yhtiöiden tuote- ja palvelutarjoamat olivat kuitenkin erilaisia, joten yhtiöt eivät suoranaisesti olleet toistensa kilpailijoita. Haastattelututkimuksen tuloksissa oli havaittavissa huomattava määrä yhtäläisyyksiä, mutta myös merkittäviä eroavaisuuksia havaittiin yhtiöiden näkemysten välillä. Merkittävimmät yhtäläisyydet liittyvät kysymykseen siitä, miksi yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja. Kilpailija-analyysi ja jatkuva kilpailija-seuranta nähtiin kaikissa yhtiöissä osana yhtiön laajempaa strategiatyötä. Merkittävimmät eroavaisuudet liittyivät puolestaan siihen, miten sekä kuinka usein yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja.

Tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä voidaan pitää valideina tutkittavalle ilmiölle. Teemahaastatteluiden avulla pystyttiin luotettavasti tutkimaan työn tutkimusongelmia. Empiirisestä tutkimuksesta saatu haastatteluaineisto oli korkea tasoista ja vastasi selkeästi tutkimuksen päätutkimusongelmiin. Haastatteluaineistossa havaitut epäselvät näkemykset kilpailija-analyysin konkreettisista hyödyistä, eivät johtuneet valitusta tutkimusmenetelmästä, vaan ennemminkin tutkimusteeman abstraktista luonteesta. Tutkimuksen kannalta suurimmaksi ongelmaksi muodostui

haastatteluaineiston pieni koko. Tavoiteltu haastatteluaineiston koko oli 7-10 haastattelua, josta kuitenkin jäätettiin hyvin kauas. Suurempi haastatteluaineisto olisi nostanut tutkimuksen validiteettia sekä yleistettävyyttä merkittävästi. Haastatteluiden saaminen osoittautui huomattavasti odotettua vaikeammaksi. Merkittävimmät syyt haastatteluista kieltäytymiseen olivat kiire sekä yhtiöiden sisäiset periaatteelliset päätökset. Monet yhtiöt korostivat, etteivät anna haastatteluita kuin henkilöille, jotka ovat työsuhteessa yrityksiin. Tähän syynä olivat luottamuskysymykset sekä haastattelupyyntöjen liian suuri määrä. Joissakin tapauksissa yhtiö kieltäytyi haastattelusta myös siksi, että kokivat että yhtiössä ei työskentele sellaista henkilöä, joka kykenisi vastaamaan tutkimusteemaan liittyviin kysymyksiin. Tässä ryhmässä oli mukana myös suuria monikansallisesti toimivia yrityksiä. Tämä tulos puoltaa johtopäätöstä siitä, että yrityksen kilpailijaseuranta sekä yrityksen koko eivät korreloi keskenään, sillä esimerkiksi yhtiöt B ja C olivat monia näitä yhtiöitä pienempiä. Systemaattista kilpailijaseurantaa ei toteuteta vielä edes kaikissa isoissa yhtiöissä.

Toteutetut kolme teemahaastattelua saavutti niille asetetut tavoitteet. Haastatteluita toteutettaessa tiedostettiin, että aihealue on arkaluontoinen, jonka johdosta haastateltaville korostettiin, että kysymykset eivät sisällä salassapidon kannalta kriittisiä kysymyksiä. Haastateltaville korostettiin, että tutkimuksen tavoite on ensisijaisesti selvittää miksi ja miten yhtiöt toteuttavat kilpailijaseurantaa. Haastatteluista toteutettaessa korostettiin, että nauhoitettua haastatteluaineistoa käsitellään vain haastattelijan toimesta. Haastatteluaineisto saatiin käyttöön luottamuksellisesti, vaikkakaan erillisiä salassapitosopimuksia eivät haastateltavat kokeneet tarvitsevansa. Yhtiöt A ja B puhuivat aihealueesta kokonaisuudessaan melko avoimesti. Yhtiöt myös nimesivät keskeisimmät kilpailijat nimeltä. Vastaavaa ei yhtiö C tehnyt. Yhtiön C vähäsaaisuus joidenkin kysymysten osalta, ei vaikuttanut ratkaisevasti haastatteluaineiston sisältöön tai sen analysointiin.

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen on syytä tarkastella toteutettua tutkimusta kriittisesti. Niin kuin edellä jo mainittiin, valitut tutkimusmenetelmät tukivat tutkimusongelmien ratkaisua, mutta haastatteluaineiston koko jäi odotettua pienemmäksi. Tutkimusmenetelmien valintaa pohdittiin kriittisesti ennen tutkimuksen toteuttamista. Toi-

senä keskeisenä vaihtoehtona teemahaastatteluiden ohella oli sähköpostitse toteutettu lomakehaastattelu. Jälkikäteen on mahdotonta sanoa, kuinka suuren aineiston lomakehaastatteluilla olisi pystynyt keräämään tutkijan käytettävissä olevin resurssein. On oletettavaa, että syyt kieltäytyä lomakehaastatteluun vastaamisesta, olisivat olleet ainakin osin identtisiä haastatteluun kieltäytymisen syiden kanssa. Siksi teemahaastatteluiden toteuttamista voidaan pitää tutkimuksen toteuttamisen jälkeenkin validina tutkimusmuotona. Haastatteluaineiston pientä kokoa voidaan silti pitää tutkimuksen keskeisimpänä heikkoutena. Tutkimuksen yleistettävyyttä kärsii erittäin merkittävästi pienen haastatteluaineiston takia. Nyt tutkimustuloksia ei voida millään tapaa yleistää edes toimialan sisällä. Kolmea toteutettua haastattelua voidaan pitää enemmän kolmena erillisenä case-tutkimuksena.

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen on myös hyvä pohtia tehtyjen rajausten onnistuneisuutta. Empiirinen tutkimus haluttiin rajata yhdelle ennalta määritellylle toimialalle. Toimialaksi valikoitui nopeasti ICT-toimiala, koska toimialan kilpailudynamiikka nähtiin tutkimuksen kannalta kiinnostavana. Tutkimuksen toteuttanut henkilö myös oletti, että toimialan edustajat saattaisivat osallistua opinnäytetöiden yhteydessä tehtyihin tutkimuksiin hieman muita toimialoja useammin. Toimialarajauksia tehtäessä myös oletettiin, että haastatteluista saataisiin kerättyä kohtuullisin resurssein helposti 7-10. Tällöin toimialan sisällä olisi saatettu tehdä jo jonkinasteisia yleistyksiä.

Mielenkiintoista kolmessa toteutetussa haastattelussa on toisaalta yhtiöiden merkittävä kokoero sekä toisaalta yhtiöiden näkemuserot kilpailija-analyysin merkittävyydestä sekä toteutustavoista. Tutkimustulosten mukaan yrityksen koko ja kilpailija-analyysiin kohdistetut resurssit eivät riipu täysin toisistaan. Tätä voidaan perustella sillä, että yhtiö C näytti kohdistavan suhteellisesti eniten resursseja kilpailija-analyysin toteuttamiseen. Yhtiö B kohdisti absoluuttisesti mitattuna vähiten resursseja kilpailija-analyysin toteuttamiseen. Vaikka tutkimuksen yleistettävyyttä kärsi pienen haastatteluaineiston perustella, voidaan kolmen hyvin erilaisen näkemyksen saamista haastatteluaineistoon pitää tutkimuksen kannalta mielenkiintoisena. Tämä osoittaa, että yritysten tapa suhteutua kilpailija-analyysiin eroaa myös toimialan si-

sällä. Mikäli tutkimuksessa mukana olleita yrityksiä halutaan pitää enemmän taustatutkimuskohteina, kolmen erilaisen näkemyksen toteutuminen tutkimuksessa oli tutkimusta rikastuttavaa. Toisaalta on myönnettävä, että tutkimustulosten erilaisuus yllätti myös tutkijan.

6.3 Jatkotutkimuskohteet

Yhtiöt ovat alkaneet systemaattisesti toteuttaa kilpailija-analyyseja vasta viimeisen kahden vuosikymmenen vuoden aikana. Tätä ennen yhtiöiden huomio oli enemmän yhtiön asiakkaissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhtiöt eivät olisi jo aikaisemmin tiedostaneet markkina- ja kilpailijatilanteen tärkeyttä. Kilpailijaseuranta on tehty jo useamman vuosikymmenen ajan, mutta tapa tämän toteuttamiseen ei ole ollut kovin systemaattista. Globalisaation seurauksena tapahtunut kilpailun laajentuminen paikallisesta kilpailusta globaaliksi kilpailuksi näyttää olleen merkittävä käännepointti systemaattisen kilpailijaseurannan aloittamiselle. Yhtiöt mieltävät keskeisimmät kilpailijat nykyaikana jopa yhtä tärkeiksi kuin yhtiön asiakkaat. Vielä muutama vuosikymmen sitten yhtiöt näkivät kilpailijakentän huomioimisen lähinnä yhtiön oman kilpailijastrategian valintana. Tästä on kuljettu lyhyessä ajassa pitkä matka kohti systemaattisempaa ja strukturoidumpaan kilpailijaseurantaan, joskin kirjallisuus että haastatteluaineisto tukee näkemystä siitä, että pitkä matka on vielä edessäkin.

Systemaattista kilpailijaseuranta käsittelevä tieteenala on vielä melko uusi, eikä empiiristä tutkimusta aihealueesta ole siksi vielä merkittävästi toteutettu. Uuden tieteenalan kehittyminen toistaa melko vakiintunutta kaavaa tieteellisessä tutkimuksessa. Ensin tutkijat esittävät omia näkemyksiä keskeisimpien käsitteiden määrittämisestä sekä näiden määrittelmien välisistä syy-seuraus suhteista. Tämän jälkeen käsitteiden määrittelmät pikkuhiljaa vakiintuvat tieteenalan sisällä. Tätä seuraa kirjallisuus- ja teoria painotteinen tutkimus. Vasta tämän jälkeen tutkijat alkavat usein toteuttaa empiiristä tutkimusta. Systemaattista kilpailijaseuranta sekä kilpailija-analyyseja käsittelevä tutkimus on tällä hetkellä teoria- ja empiriapainotteisen tutkimuksen nivusvaiheessa. Aihealueesta julkaistaan joka vuosi kymmeniä tiedeartikkelia. Lähes jokaisessa lähivuosina julkaistussa artikkelissa on todettu, että aihealue

tarvitsee tulevaisuudessa entistä enemmän empiiristä tutkimusta. Empiiristä tutkimusta on kuitenkin alettu jo toteuttamaan ja sen määrän oletetaan kasvavan lähivuosina merkittävästi.

Kilpailija-analyyseja käsittelevä tutkimus kaipaisi lähitulevaisuudessa muutamaa korkeatasoista ja aineistoltaan laajaa tilastollista tutkimusta. Ainakin yhden tutkimuksen olisi hyvä olla toimialarajoista riippumaton. Tällä tutkimuksella voitaisiin saavuttaa laajamittaista lisäymmärrystä siitä, miksi yhtiöt toteuttavat kilpailija-analyyseja sekä minkälaisissa tilanteissa ja miten yhtiöt kilpailija-analyyseja toteuttavat. Tällä tutkimuksessa saavutettaisiin myös lisääntynyttä ymmärrystä siitä, mitkä asiat riippuvat toimialasta ja sen luonteesta. Oletettavaa on että systemaattinen kilpailija-seuranta korostuu dynaamisilla toimialoilla, kuten bioenergia sekä ICT-toimialalla. Näille toimialoille tulee jatkuvasti uusia toimijoita samalla kun alalla jo olevien toimijoiden valtasuhteet vaihtuvat nopeasti. Vastaavasti toimialoilla, joissa liiketoimintaa harjoittaa maksimissaan vain joitakin kymmeniä yhtiöitä globaalisti, esimerkiksi metsäteollisuus, on oletettavaa että kilpailijaseurantaa ei tehdä yhtä aktiivisesti. Nämä toimialat ovat myös hyvin pääomaintensiivisiä, joka on jo itsessään haaste markkinoille tulolle. Oletukset kaipaavat kuitenkin vielä tieteellistä näyttöä.

Toimialarajat ylittävän tilastollisen tutkimuksen jälkeen olisi hyvä tehdä tilastollista tutkimusta eri toimialojen sisällä. Tämä lisäisi ymmärrystä eri toimialojen tilasta. Lisäksi saavutettaisiin lisääntynyttä ymmärrystä siitä, voiko joitakin tekijöitä yleistää toimialan sisällä. Tilastollinen tutkimuksen tärkeys korostuu erityisesti uusilla tutkimusaloilla, joissa suurien tutkimusaineistojen merkitys korostuu. Tilastollisen tutkimuksen avulla voidaan testata erilaisia teoreettisia malleja ja hypoteeseja. Tilastollisen tutkimuksen jälkeen aihealueen tutkimus kaipaa kuitenkin vielä merkittävän määrän laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa syvällisempää ymmärrystä eri tekijöiden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Case-tutkimusten teko korostuu erityisesti. Kun saman yhtiön liiketoimintaa tutkitaan pitkäaikaisesti, voidaan saavuttaa lisäymmärrystä siitä, miten kilpailijadynamiikka on vaikuttanut kilpailija-analyysin laadintaan sekä toisaalta miten kilpailija-analyysistä saadut johtopäätökset näkyvät yhtiön liiketoimintajohtamisessa myöhemmin. Kilpailija-analyysien tekoa ei saa missään nimessä pitää itsetarkoituksena, vaan aina on

pidettävä mielessä että tehdyt johtopäätökset tulee myös näkyä jollakin tavalla tulevaisuuden liiketoiminnassa.

Tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn laadullinen tutkimuksen avulla ei pystytä saavuttamaan vielä minkäänlaisia yleistettäviä tutkimustuloksia. Tilastollista tutkimusta tarvitaan lisää aihealueesta. Tehty tutkimus herätti kuitenkin merkittäviä ajatuksia tarvittavasta lisätutkimuksesta. Tilastollisen tutkimuksen yhteydessä on syytä esimerkiksi tutkia sitä, miten yrityksen koko vaikuttaa siihen, miten kilpailija-analyysiä toteutetaan yhtiöissä. Tässä työssä tehdyn tutkimuksen valossa näyttää siltä, että mitä suurempi yhtiö on, sitä enemmän yhtiö tukeutuu yrityksen ulkopuolelta saatuun toimiala- ja markkinakohtaiseen tietoon. Toisaalta tiedon analysointi henkilöityi kaikissa yhtiöissä yhteen henkilöön, riippumatta siitä mistä tieto oli saatu ja kuinka iso yhtiö oli kyseessä. Nämä kysymykset tarvitsevat lisätutkimusta tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa on syytä myös tutkia sitä, kuinka usein ja minkälaisissa tilanteissa yhtiöiden on edullisinta toteuttaa kilpailija-analyysia. Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että kilpailijaseuranta toteutettiin kaikissa yhtiöissä jatkuvasti, mutta systemaattisempi kilpailija-analyysi toteutettiin joko merkittävien markkinamuutosten jälkeen tai ennalta sovituin väliajoin, esimerkiksi strategian päivityksen yhteydessä. Oletettavaa on, että jatkuva muun työn ohella tehtävä kilpailijaseuranta on tarpeellista, mutta se kuinka usein systemaattista kilpailija-analyysia on syytä toteuttaa, olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa lisää. Keskeistä olisi saavuttaa ymmärrys siitä, onko järkevämpää toteuttaa suppea kilpailija-analyysi useammin vai laajamittainen kilpailija-analyysi harvemmin.

Toinen tutkimuksen yhteydessä noussut merkittävä jatkotutkimuskohde liittyy kilpailija-analyysista saatujen johtopäätösten toimeenpanemiseen. Haastattelurunko sisälsi kysymyksiä siitä, miten yhtiö pitää huolen että kilpailija-analyysista tehdyt johtopäätökset todellisuudessa myös huomioidaan yrityksen liiketoimintajohtamisessa. Kaikki haastateltavat pitivät kysymystä erittäin keskeisenä mutta itse asiaa haastavana. Yhtiössä A käytti tähän kaikista strukturoiduinta tapaa; yhtiö valtuutti toimenpiteille vastuuhenkilöt sekä laati toimenpiteille selkeät aikataulut. Haastateltavan mukaan asioiden toimeenpanemisessa on silti aina parantamisenvaraa. Sama henkilö korosti, että erityisesti tiedonkulussa on suuressa yhtiössä aina haasteita. Myös

yhtiöiden B ja C edustajat myönsivät, että kilpailija-analyysistä saadut johtopäätökset pitäisi saada tehokkaammin implementoitua yhtiön liiketoimintaan. Tulevaisuudessa on syytä tutkia, minkälaisia menetelmiä ja työkaluja käyttäen yhtiöt saavat parhaiten implementoitua kilpailija-analyysistä saadut johtopäätökset käytännön liiketoimintaan. Toisaalta kilpailija-analyysien johtopäätösten implementointi kohtaa monia yleisiä implementointihaasteita, kuten muutosvastarintaa, riittävän koulutuksen tarvetta sekä tiedonkulun esteitä. Näiden haasteiden ratkaisusta on olemassa paljon tutkimustuloksia entuudestaan.

Kolmas keskeisin tutkimuksesta esiin noussut jatkotutkimuskohde liittyy kilpailijatiedon keräämiseen. Kaikki haastattelututkimuksessa mukana olleet yhtiöt kokosivat kilpailijoista kerättyä tietoa taulukkolaskentaohjelmaa, lähinnä Exceliin. Excel on tunnetusti erittäin käytetty ohjelma käytännön liiketoimintaympäristössä, joskin ohjelman laajan käytön puutteetkin tunnetaan melko hyvin. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, miten hyvin yrityksen tietojärjestelmät synkronoituvat sen ohjelman tai järjestelmän kanssa mihin kilpailijatietoa kerätään. Tällaisen tutkimuksen avulla voidaan samalla saavuttaa lisääntyneitä ymmärrystä siitä, miten ajantasaisen tiedon varassa yhtiöt toteuttavat kilpailijoita koskevia johtopäätöksiä.

Neljäs ja viimeinen keskeinen jatkotutkimuskohde liittyy kilpailija-analyysissä käytettäviin mittareihin ja parametreihin. Näiden osalta haastatteluaineisto ja kirjallisuus erosivat eniten toisistaan. Tulevaisuudessa on syytä tutkia sitä, miksi yhtiöt yhä edelleen suosivat lähinnä rahamääräisesti mitattavissa olevia mittareita sekä miten laadukkaampien ei-rahamääräisten mittareiden, kuten aineetonta omaisuutta ja henkilöstöä käsittelevien mittareiden määrää, voitaisiin tulevaisuudessa lisätä. Haastatteluaineisto tuki oletusta, että yhtiöt keräävät lähinnä sellaista kilpailijatietoa, jota yhtiöt saavat helposti ja vähin resursseihin kerättyä.

Kokonaisuudessaan systemaattista kilpailijaseuranta ja kilpailija-analyysia käsittelevä tutkimus on vielä melko alussa. Tiede on pystynyt jollakin tasolla vakiinnuttamaan keskeisempien käsitteiden määritelmät ja luomaan karkealla tasolla yhteisiä päälinjoja aihealueesta. Aihealueen tutkimukseen ovat liittyneet hiljattain myös joh-

don laskentatoimeen erikoistuneita tutkijoita, jotka ovat omalta osaltaan rikastuttaneet keskustelua. Toisaalta johtamista, markkinointia ja myyntiä sekä taloushallintoa käsittelevien tutkimusten yhdistäminen on osoittautunut haastavaksi. Tulevaisuudessa on odotettavissa suuri määrä empiiristä tutkimusta. Tutkimus tulee luultavasti muuttumaan myös entistä poikkitieteellisemmäksi. Kilpailija-analyyysien toteuttamiseen tulee tulevaisuudessa ottamaan osaa varmasti myös tuotannon työntekijät, joiden ammattitaito on ensisijaisen tärkeää kilpailevien tuotteiden tuoteominaisuuksia arvioitaessa. Myös henkilöstöhallinnon rooli saattaa tulevaisuudessa korostua, sillä kilpailevien yhtiöiden entiset työntekijät ovat tunnustettu yhdeksi kriittisimmäksi kilpailijatiedon lähteeksi. Tulevaisuus näyttää jatkuuko niin tutkijoiden kuin käytännön liiketoimintajohtajien kasvava kiinnostus kilpailijoita kohtaan.

LÄHTEET

Verkkodokumentit:

ETLA 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi. Taustoitettava kooste. ETLA raportit. No. 42. [pdf-dokumentti]. [Viitattu 31.3.2015]. Saatavilla

<http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Pirttilä, A. 1997. Competitor information and competitive knowledge management in a large, industrial organization. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tieteellisiä julkaisuja 63, Lappeenranta. [pdf-dokumentti]. [Viitattu 19.11.2014]. Saatavilla

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31165/isbn%209789522147974.pdf?sequence=1>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. [pdf-dokumentti]. [Viitattu 17.11.2014]. Saatavilla

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Schreyer, P. 2000. The Contribution of Information and Communication Technology to Output Growth: A Study of the G7 Countries. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/02. [pdf-dokumentti]. [Viitattu 3.2.2015] Saatavilla

<http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/5lgsjhvj7mwk.pdf?expires=1422971928&id=id&accname=guest&checksum=1A963D4F1CBE01C0E46DE614DFA6262A>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. 21 polkua Kitkattomaan Suomeen. ICT 2015-työryhmän raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 4/2014 [pdf-dokumentti]. [Viitattu 2.2.2015]. Saatavilla

https://www.tem.fi/files/35440/TEMjul_4_2013_web.pdf

Kirjat:

Bernhardt, D. 1994. Perfectly legal competitor intelligence: how to get it, use it and profit it. London. Pitmal Publ.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Jyväskylä. Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Evans, D. 2008. Overview of Methods. Teoksessa: *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, 137–148. Toim. Christine Webb & Brenda Ross. Oxford: Blackwell Publishing.

Fransman, M. 2010. The new ICT ecosystem. Cambridge University Press.

Fuld, L.M. 1988. Monitoring the Competition. New York. NY. Wiley.

Fuld, L.M. 1985. Competitor Intelligence. New York. NY. Wiley.

Grant, R.M. 2010. Contemporary strategy analysis. 7th Edition. Chichester, UK, John Wiley & Sons.

Heikkilä, T. 2008. Strategian ja toimintaympäristön epävarmuuden vaikutus johdon strategisen laskentatoimen menetelmien käyttöön. Pro gradu-tutkielma. Vaasa, Vaasan yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Helsinki. Tammi.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita.

Kotler, P. 1988. Marketing Management. USA: Prentice-Hall.

Patton, M. Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods. 2. Painos. London. Sage

Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2004. Kansantaloustiede. 9.-10. Painos. Helsinki. WSOY.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. EKONOMIA-sarja. Helsinki. WSOY

Porter, M.E. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press.

Porter, M.E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 3. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practitioner-Researchers. Oxford. Blackwell.

Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. Helsinki. Talentum.

Rope, T. & Hautamäki, S. 1991. Lanseerausmarkkinointi. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Routamo, R. & Routamo, E. 1988. Tehokas kilpailija-analyysi. Markkinointi-instituutin tutkimussarja. Julkaisu nro. 2. Markkinointi-instituutti.

Scherer, F.M. & Ross, D. 1990. Industrial market structure and economic performance. Boston: Houghton Mifflin.

Sutton, H. 1988. Competitive intelligence. Research Report # 913, The Conference Board, New York, NY.

Thompson, A.A. Jr & Strickland, A.J. 1998. Crafting and Implementing Strategy Text and Readings, 10th edition, Irwin/McGraw-Hill, Singapore.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Ward, K. 1992. Strategic Management Accounting, Oxford. Butterworth-Heinemann.

Zimmerer, T. W. & Scarborough, N.M. 1998. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 2nd Edition, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Artikkelit:

Amit, R., Domowitz, I. & Fershtam, C. 1988. Thinking one step ahead: the use of conjectures in competitor analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 5. pp. 431-442.

Anderson, S. & Guilding, C. 2006. Competitor-focused accounting applied to a hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 206-218.

Band, W. 1986. How to evaluate competitors' marketing strengths. *Sales and Marketing Management in Canada*, Vol. 27, pp. 19-21.

Bergen, M. & Peteraf, M. A. 2002. Competitor identification and competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *Managerial & Decision Economics*, Vol. 23, No. 4-5, pp. 157-169.

Bennett, R. 2003. Competitor analysis practice of British charities. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, No. 6, pp. 335-345.

Bromwich, M. 1990. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1-2, pp. 27-46.

Cadez, S. & Guilding, C. 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 7-8, pp. 836-863.

Caves, R.E. 1984. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *Papers and Proceedings the 96th Annual Meeting of the American Economic Association*, Vol. 74, No. 2, pp. 127-132.

Chapman, C. S. 1997. Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 189-205.

Chen, M-J. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 100-134

Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 2-3, pp. 127-168.

Dixon, R. 1998. Accounting for strategic management: A practical application. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2, pp. 272-279.

Fahey, L. 2002. Invented competitors: a new competitor analysis methodology. *Strategy and Leadership*, Vol. 30, No. 6, pp. 5-12.

Fahey, L. 1989. MIS-intelligence. *Across the Board*, Vol. 26, No. 4, pp. 26-41.

Fletcher, K. & Donaghy M. 1994. The role of competitor information systems. *Information Management & Computer Security*. Vol. 2, No. 3. pp. 4-18.

Fong, S. 2012. Framework of Competitor Analysis by Monitoring Information in the Web. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, vol. 4, No 1, pp. 77-83.

Freeman, O. 1999. Competitor intelligence: information or intelligence? *Business Information Review*, Vol. 16, No. 16. pp. 71-77.

Furash. E.E. 1959. Problems in review: industrial espionage. *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 6. pp. 1-9.

Ghoshal, S. & Westney, D.E. 1991. Organizing competitor analysis systems. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 17-31.

Gib, A.G. & Margulies, R.A. 1991. Making competitive intelligence relevant to the user. *Planning Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 16-22.

Grajek, M. 2012. ICT for growth: a targeted approach. *Bruegel Policy Contribution*, No. 10

Grundy, T. 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, vol. 15, No. 5, pp. 213-229.

Guilding, C., Cravens, K. S. & Tayles, M. 2000. An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 113-135.

Guilding, C. 1999. Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24. No. 7. pp. 583-595.

Hamel, E. & Prahalad C.K. 1994. Competing for the Future. *Harvard Business School Press*: Boston, MA.

Harari, O. 1994. The hypnotic danger of competitive analysis. *Management Review*, Vol. 83, No. 83, pp. 36-38.

Heinen, C. & Hoffjan, A. 2005. The strategic relevance of competitor cost assessment – an empirical study of competitor accounting. *Jamar*, Vol. 3, No. 1. pp. 17-34.

Herring, J. P. 1992. The role of intelligence in formulating strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13. No. 5. pp. 54-60.

Ho, J.C. & Lee, C-S. 2008. The DNA of Industrial Competitors. *Research-Technology Management*, vol. 51, No. 4, pp. 17-20

Hoskinsson, R, B., Hitt, M. A. & Wan Daphne Yiu, W. P. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 417-456.

Jones, L. 1988. Competitor cost analysis at Caterpillar. *Management Accounting*. October, pp. 32-38.

Kippenberger, T. 1998. Strategy according to Michael Porter. *The Antidote*, Vol. 3, No. 6, pp. 24-15.

McCrohan, K. F. 1998. Competitive Intelligence: Preparing for the Information War. *Long Range Planning*, Vol. 31. No. 4. pp. 586-593.

Moon, P. & Bates, K. 1993. Core analysis in strategic performance appraisal. *Management Accounting Research*, Vol. 4, No. 2. pp. 139-152.

Passemard, D. & Klainer, B. H. 2000. Competitive advantage in global industries. *Management Research News*, Vol. 23, No. 7-8, pp. 111-117.

Prescott, J. E. & Grant, J.H. 1988. A manager's guide for evaluating competitive analysis. *Interfaces*, Vol. 18, No. 3, pp. 10-23.

Rouach, D. & Santi, P. 2001. Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 552-559.

Simmonds, K. 1986. The accounting assessment of competitive position. *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 16-31.

Simmonds, K. 1981. Strategic management accounting. *Management Accounting*. Vol. 59, No. 4, pp. 26-30.

Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1-2, pp. 127-143.

Simons, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12, No. 4, pp. 357-374.

Subramanian, R. & Ishak, S.T. 1998. Competitor analysis practices of US companies: an empirical investigation. *Management International Review*, Vol. 38, No. 17, pp. 7-23.

Torraco, R. J. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 356–367.

Tracey, J.B., & Hinkin, T.R. 1994. Transformational leadership in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 18, pp. 49-63.

Veugelers, R. 2012. New ICT sectors: Platforms for European Growth?. *Bruegel Policy Contribution* No. 14.

Wall, J.L. 1974. Probing opinions: what the competition is doing: your need to know, *Harvard Business review*. pp. 22-38.

Ward, K. 1993. Accounting for a 'sustainable competitive advantage'. *Management Accounting*, Vol. 71, No. 9. pp. 36.

Wilson, R.M.S. 1994. Competitor analysis. *Management Accounting*, April, pp. 25-26.

Yoo, J. W., Lemak, D.J. & Choi, Y. 2006. Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter. *Journal of Management History*, Vol. 12, No. 4. pp. 352-368.

Zahra, S. A. & Chaples, S. S. 1993. Blind spots in competitive analysis. *The Academy of Management Executive*, Vol. 7. No. 2. pp. 7-28.

Zajac, E. J. & Bazerman, M. H. 1991. Blind spots in industry and competitor analysis: implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1. pp. 37-56.

Haastattelut:

Yhtiö A. Johtaja. 23.1.2015. Kesto 65 min

Yhtiö B. Toimitusjohtaja. 23.2.2015. Kesto 71 min

Yhtiö C. Toimitusjohtaja. 8.5.2015. Kesto 48 min

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

Taustatiedot

- Kuvaile organisaationne/yhtiönne liiketoimintaa lyhyesti.
 - Henkilöstömäärä/liikevaihto/merkittävimmät markkinat/strategia/visio jne.
- Kuvaile omaa työtehtävääsi yhtiössänne lyhyesti.
 - Millainen suhde teillä on yhtiönne kilpailija-analyysin toteuttamiseen?
- Mitkä tekijät näette toimialalla/markkinoilla kriittisimpinä menestymisen kannalta?
 - Miten arvioitte oman yhtiönne menestymistänne näissä tekijöissä?
- Kuinka kilpailukykyiseksi arvioitte yhtiönne keskeisillä markkinoillanne suhteessa kilpailijoihin?
- Kuinka usein yhtiönne toteuttaa kilpailija-analyysiä?
 - Toteutetaanko kilpailija-analyysi ennalta määrätyn väliajoin vai onko kilpailija-analyysin toteuttaminen jatkuvasti käynnissä oleva prosessi?
 - Miksi ja millaisissa tilanteissa kilpailija-analyysia ylipäätään toteutetaan?
 - Kuka/ketkä on vastuussa kilpailija-analyysin toteuttamisesta?
- Näettekö kilpailija-analyysin enemmän strategisena vai operatiivisena työkaluna?
- Mitkä asiat koette tekevänne kilpailija-analyysin toteuttamisessa erityisen hyvin?
- Mitä tekijöitä kilpailija-analyysin toteuttamisessa tulee tulevaisuudessa pyrkiä parantamaan?

Minkälaisena strategisena johdontyökaluna näette kilpailija-analyysin?

- Miten yhtiönne määrittelee kilpailija-käsitteen?
 - Ketkä ovat yhtiönne merkittävimmät kilpailijat?
- Minkälaisia vaikutuksia kilpailija-analyysillä on yhtiönne strategiseen päätöksentekoon?
 - Miten kilpailija-analyysinne ottaa mielestänne yhtiönne oman strategian huomioon?
 - Miten kilpailija-analyysin johtopäätökset vaikuttavat yhtiön strategiaan?
 - Minkälaista strategista lisäarvoa yhtiönne uskoo saavuttavansa kilpailija-analyysin tuloksena? Mainitse enintään 5 tekijää.

- Miten yhtiönne varmistaa, että kilpailija-analyysistä tehdyistä johtopäätöksistä todella saavutetaan tavoiteltu arvo?
- Minkälaisia vaikutuksia kilpailija-analyysin johtopäätöksillä on yhtiön johtamiskäytäntöihin?
 - Kuka ensisijaisesti hyödyntää kilpailija-analyysistä saatua tietoa?
 - Miten ja milloin tämä tapahtuu?
 - Onko organisaationne johtamis- tai päätöksentekokäytännöissä tapahtunut muutoksia kilpailija-analyysin seurauksena?

Millainen merkitys mittaamisella ja mittareilla on kilpailija-analyysissä?

- Mitkä tekijät vaikuttavat kilpailija-analyysissä käytettyihin mittareiden ja parametrien valintaan?
- Muodostavatko mittarit ja parametrit strukturoiden kokonaisuuden?
 - Mikäli kyllä, onko tämä kokonaisuus joku kirjallisuudesta tunnettu viitekehys?
- Ovatko valitut mittarit ja parametrit keskenään samanarvoisia?
 - Mitataanko osaa parametreista jatkuvasti ja osaa enemmän kertaluonteisesti?
- Miten mittarivalinnat tukevat kilpailija-analyysin kohdennettuja strategisia tavoitteita?

Minkälaisena operatiivisena johdontyökaluna näette kilpailija-analyysin?

- Mitä työkaluja ja ohjelmia yrityksenne käyttää kilpailija-analyysin toteuttamisessa apuna?
 - Mihin ja miten kilpailijatietoa kerätään?
 - Kenellä on pääsy näihin tietokantoihin?
 - Mistä hankitte keskeisimmät kilpailijatiedot?
 - Millainen vaikutus digitalisoitumisella ja sosiaalisella medially on kilpailijatiedon hankinnassa?
 - Onko jokin kerätyistä tiedoista turhaa? Miksi?
 - Mitä kilpailijatietoa ette saa kerättyä halustanne huolimatta? Miksi?
(esim. tiedon keruu mahdotonta tai liian suuret kustannukset)
- Missä operatiivisissa prosesseissa kilpailija-analyysissä tehdyt johtopäätökset näkyvät?

- Tarkistellaanko yhtiönne operatiivista tehokkuutta ikinä suhteessa kilpailijoihin?
- Miten yhtiönne varmistaa että kaikki tarvittavat työntekijät ymmärtävät kilpailija-analyysistä seuraavat operatiiviset toimenpiteet?
 - Miten viestinnästä huolehditaan?
 - Onko tarvittaville toimenpiteille olemassa vastuuhenkilöt?
 - Miten operatiivista työtä tekevät työntekijät suhtautuvat kilpailija-analyysin toteuttamiseen ja siitä saatuihin johtopäätöksiin?