

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Riku Laaksonen

**LÄÄKÄRIPALVELUYRITYSTEN TUNNISTAMAT KILPAILUEDUT JA
TOIMIALAN KILPAILUVOIMAT**

Työn ohjaaja: prof., KTT Pia Heilmann
2. tarkastaja: prof., KTT Iiro Jussila

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Riku Laaksonen
Tutkielman nimi:	Lääkäripalveluyritysten tunnistamat kilpailuedut ja toimialan kilpailuvoimat
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2013
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 90 sivua, 4 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite
Tarkastajat:	prof. Pia Heilmann prof. Iiro Jussila
Hakusanat:	kilpailuetu, kilpailuedun säilyttäminen, kyvykkyydet, toimialarakenne

Tutkimuksessa kuvataan yksityisten lääkäripalveluyritysten kilpailuetuja. Tutkimus ottaa kantaa taloustieteissä esiintyviin kilpailuetuteorioihin ja pyrkii löytämään toimialan kilpailuvoimia. Tutkimuksessa syvennyttään myös toimialan rakenteeseen, sen merkitykseen kilpailuedun luomisessa sekä peilataan alan kirjallisuutta toimialan todelliseen rakenteeseen. Empiirisen aineiston kerääminen toteutetaan teema-haastattelumenetelmällä. Haastattelu on laadullinen tutkimus, jonka tarkoitus on paljastaa toimialan kilpailuvoimia ja selvittää, miten yritykset säilyttävät kilpailuetujaan. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytetään viiden kilpailuvoiman mallia ja yrityksen resurssiperustaista näkemystä. Tutkimus osoittaa toimialan olevan monitahoinen ja kompleksinen kokonaisuus, joka koostuu monia toisiaan tukevista osista. Yritykset tuottavat lääkäripalveluiden lisäksi myös muita palveluita, jotka osaltaan tukevat kilpailuetua tutkittavassa liiketoiminnassa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta kilpailuetujen syntyvän tekijöistä kuten sosiaaliset prosessit, jotka syntyvät yrityksissä jokapäiväisen toiminnan sivutuotteena. Lisäksi tärkeitä ovat yritysten ja asiakkaiden väliset suhteet sekä yrityksen suhteet omaan työvoimaansa, jolla palvelut tuotetaan.

ABSTRACT

Author: Riku Laaksonen
Title: Competitive advantages in private health care and competitive forces in industry
Faculty: School of Business
Major: **Management and Organizations**
Year: 2013
Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
90 pages, 3 figures, 1 table and 1 appendix
Examiners: prof. Pia Heilmann
prof. Iiro Jussila
Keywords: competitive advantage, sustaining competitive advantage, capabilities, industry structure

The study describes the competitive forces prevalent in physician recruitment business. It seeks to reflect findings against orthodox economic theory and describe competitive forces in Finnish health care sector as a whole. Important part of the research is the relation between the industry structure and creation of competitive advantage. Structure of the industry faced in reality is compared to theoretical model suggested by the current literature. Empirical evidence is gathered through qualitative research based on interviews from industry professionals. The goal of the interviews is to find what the competitive forces are in the physician recruitment business and how the case companies try to defend their position in the market. Theoretical background of the study is the Porter's five force model of structural competitive advantages and Wernerfelt's resource based view of the firm. The research shows that recruitment services for professionals in the Finnish health care sector is complex and multifaceted. The main finding is that competitive advantages are created through social processes in everyday business and through different support services for the stakeholders.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	9
1.2 Tutkimusmenetelmät	11
1.3. Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne.....	12
1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet	13
1.5 Tutkielman teoreettinen viitekehys	16
2 KILPAILUETUTEORIA	18
2.1 Viiden kilpailuvoiman malli.....	20
2.2 Resurssiperustainen näkemys kilpailuedun lähteenä	24
2.3 Arvoketjuanalyysi kilpailuetutkimuksessa	28
2.4 Toimialarakenteen ja asemoinnin merkitys kilpailuedun lähteenä	30
2.5 Kilpailuedun säilyttäminen	35
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	39
3.1 Aineiston keruu.....	39
3.2 Aineiston analysointi.....	41
3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	41
4 KILPAILUEDUN LÄHTEET JA SÄILYTTÄMINEN TERVEYDENHUOLTOPALVELUITA TUOTTAVISSA YRITYKSISSÄ.....	43
4.1 Yksityinen terveydenhuoltoala: yritysten rakenne ja toimiala-analyysi	45
4.2 Kilpailutilanne ja kilpailuvoimat toimialalla.....	49
4.3 Kilpailuedun säilyttäminen	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	64
5.1 Kilpailuetujen tunnistaminen ja säilyttäminen tutkittavissa yrityksissä.....	67
5.2 Yhteydet aiempaan tieteelliseen keskusteluun	69
5.3 Yhteenveto	70
5.4 Jatkotutkimuskohteet.....	78
LÄHDELUETTELO	81
LIITE	88

1 JOHDANTO

Jos yrityksen tärkein syy olemassaoloon on voiton maksimointi tehokkailla markkinoilla, joudutaan tarkastelemaan niiden kilpailuetua (Porter, 1980). Yrityksissä, jossa pääomasijoittajat vaativat tuottoja sijoituksille, yritysten on toimittava tehokkaasti ja tuottavasti (Mikkola, 2009, 13). Kilpailukyky ja tuloksentekeyky koostuvat kaikesta siitä mitä yrityksessä tehdään. Toimialan kilpailu määrittää, millaista tuottoa sijoitetulle pääomalle voidaan saada. Koska kilpailu ei Porterin (1980, 30) mukaan ole pelkästään tuurista kiinni, voidaan pitää perusteltuna tutkia jonkin tietyn toimialan yritysten kykyä ja tapaa hahmottaa omia kilpailuetujaan hieman syvemmin, eikä pelkästään asettamalla yrityksiä paremmuusjärjestykseen esimerkiksi arvonmääritysten tai nettovoiton kautta. Toki tämäkin on hyvä tutkimuskohde, mutta tämän tutkimuksen kannalta olennaista on hahmottaa toimialan kilpailuvoimia.

Strategisen johtamisen tieteenalan peruskysymyksiä Teeceen et al. (1997) mukaan ovat, miten yritys saavuttaa ja säilyttää kilpailuetua. Kilpailuetu voidaan saavuttaa ulkoisten tekijöiden (Porter, 1980) kautta tai yrityksen sisäisten resurssien (Wernerfelt, 1984) kautta. Porterin tutkimukset liittyvät yrityksen näkökulman lisäksi pitkälti toimialan laajempaan tarkasteluun.

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa kauppatieteellisessä tiedekunnassa johtaminen ja organisaatiot -pääaineeseen. Työssä tutkitaan yksityisten terveydenhuoltopalveluita tarjoavien yritysten kilpailuetuja tarkasti määritellyllä toimialan klusterilla ja tapoja, joilla ne säilyttävät kilpailuetujaan. Kilpailuetuanalyysi keskittyy pitkälti Porterin viiden kilpailuvoiman mallin sekä Wernerfeltin resurssiperustaisen näkemysmallin ympärille.

Teoriaviitekehityksen anti ja fokus liittyvät yrityksen kykyyn ja tapaan hahmottaa omaa kilpailuetuaan ja sen säilyttämistä. Tutkimuksessa

pyritään saamaan kokonaisvaltainen näkemys yritysten kyvystä tunnistaa ja säilyttää oma kilpailuetu sekä ymmärtämään kausaalisuhdetta tiettyjen aktiviteettien ja kilpailuedun synnyn välille. Lisäksi tutkitaan toimialalla vallitsevia kilpailuvoimia Porterin viiden kilpailuvoiman mallin valossa.

Tutkittava toimiala on yksityinen terveydenhuollon toimiala ja tutkittavana kohteena on joukko yrityksiä, jotka tuottavat lääkäripalveluita asiakkailleen. Yritys voi esimerkiksi toimittaa lääkäreitä kunnan tilauksesta virka-ajan ulkopuoliseen päivystykseen tai päivätyöhön. Sopimukset perustuvat tilaaja-tuottaja-malliin. Sosiaali- ja terveysala on hyvin laaja, minkä vuoksi rajaus tehdään toimialan sisällä. Tutkimuksessa ei huomioida alan yritysten tuottamia muita palveluita, vaikka toisaalta ne voivat luoda kilpailuetua. Esimerkiksi osa alan yrityksistä tuottaa hoivapalveluita, mikä voi olla osaltaan yrityksen kilpailuedun lähteenä. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan kyseistä palvelua tuota.

Tutkimuksessa perehdytään myös toimialan rakenteeseen ja siihen, miksi toimiala on syntynyt. Ylen uutisten (2012) ja Mikkolan (2009, 7) mukaan kuntien tarve ulkoistaa lääkäripalveluita johtuu lääkärivajeesta, koska kunnilla ei enää ole omia resursseja hankkia lääkäri työvoimaa. Kun lääkäri työvoima on ikään kuin raaka-aine palvelun tuottamiselle, voidaan lääkärit lukea tässä tutkimuksessa taloustieteellisessä teoria-kirjallisuudessa esiintyväksi termiksi resurssi. Tämän resurssin hankkiminen ja tehokas hyödyntäminen on yritysten avaintehtävä.

Työvoiman hankala saatavuus on luonut yksityisen terveydenhuollon toimialan, joka on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Ylen mukaan markkinat eivät kuitenkaan toimi aidosti, koska toimialalla käytännössä yksi yritys hallitsee markkinoita. Mikkolan (2009, 8) mukaan teoreettinen pahin tilanne vallitsee silloin, kun yksi yritys saavuttaa monopoliaseman ja sanelee palveluntuotannon hinnat ja ehdot. Toisaalta markkinat ovat

kuitenkin vapaasti kilpaillut, kunhan yritys täyttää tietyt vaatimukset. Uusia yrityksiä onkin tullut lisää markkinoille, vaikka myös konkurssseja on nähty.

Palvelun oston kilpailutustilanteessa kunnat joutuvat turvautumaan usein suurimpaan yritykseen, koska vain se pystyy tuottamaan palvelut. Toisaalta, ne tekijät (esimerkiksi maine, hinta), joilla kunta valitsee tietyn palveluntuottajan, voidaan lukea kyseisen yrityksen kilpailueduksi. Tämä antaa aihetta tutkia alalla olevien yritysten kilpailuetuja. Kilpailuetunäkökulma perustellaan myös sillä, että Mikkolan (2009, 12) mukaan alan suurimpien yritysten toimintaa ohjaavat pääomasijoittajat, jotka vaativat sijoitukselleen tuottoja. Porterin (1980) mukaan tällöin on syytä tutkia kilpailuetuun ja kilpailuvoimiin liittyviä asioita.

Kilpailustrategioiden teoriaa on sekä kirjallisuudessa että käytännössä pyritty linkittämään yritykseen suorituskykyyn (mm. Grant, 1991; Porter, 1980). On lisäksi havaittu, että strategiatyöhön käytettävä aika on keskimäärin yrityksissä vain muutaman prosentin luokkaa, kun toisaalta strateginen ajattelu on juuri kilpailukykyä luovaa. Lisäksi, Porterin (2008, 2) mukaan kilpailua arvioidaan johtajien toimesta liian kapeanäköisesti. Yhden yrityksen case-analyysissä olisi mielekästä tarkastella eri tutkijoiden tulosten pohjalta, miten jossakin tietyssä yrityksessä kilpailuetua tietoisesti pyritään tunnistamaan ja säilyttämään. Toisaalta valittaessa tietty toimiala kokonaisuutena on mahdollista saada laajempi käsitys yritysten toimialan kilpailuvoimista, koska yritykset kilpailevat samoista asiakkaista, niillä on samat resurssit ja käytössä on koko kilpailuetuun liittyvä teoriaviitekehys.

Vaikka kokonaiskäsitys kilpailuedusta saataisiinkin, ei kvalitatiivinen tutkimus kuitenkaan anna aihetta tehdä yleistyksiä (Eskola & Suoranta, 2003), vaikka valittaisiin koko toimialan kaikki yritykset. Se kuitenkin antaa ymmärryksen siitä, miten yrityksissä tehtävät toiminnot vaikuttavat yrityksen menestymiseen niiden omasta näkökulmasta.

Ramaswamin et al. (2009) mukaan kilpailun hahmottaminen markkinoinnin näkökulmasta on muuttunut tuotto-kustannus-ajattelusta enemmän investointien ja resurssien tehokkaampaan käyttöön liittyvään ajatteluun. Kilpailuetua ei voi ymmärtää pelkästään katsomalla yritystä kokonaisuutena, vaan se syntyy monesta eri tekijästä, jota yritys tekee suunnittelussa, tuotannossa, markkinoinnissa, toimituksessa ja tuotteen tukemisessa. Jokainen näistä tekijöistä voi kontribuoida yrityksen suhteellisiin kustannuksiin ja luoda perustan erilaistamiselle. Kustannusetu voi syntyä esimerkiksi jakeluverkoston alhaisista kustannuksista, tehokkaasta kokoonpanoprosessista tai myynnin voiman hyödyntämisestä. Erilaistamisessa edut voivat syntyä esimerkiksi raaka-aineiden paremmasta laadusta tai kilpailijoihin nähden paremmasta tuote- tai palvelusuunnittelusta. Kilpailuedun lähteiden tarkastelun kannalta olennaista on kaikkien yrityksen toimintojen systemaattinen tarkastelu (Porter, 1998, 33–34). Työkaluna tähän on olemassa arvoketjuanalyysi, joka esitellään kappaleessa 2.3.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Avainkysymys Porterin (1998) mukaan on, mikä juuri tietyllä toimialalla saa aikaa voittoja. Eniten voittoa tekevä yritys menestyy parhaiten. Kuten melkein jokaisella toimialalla, myös terveydenhuoltoalalla toimivilla yrityksillä on kilpailijoita, mutta käytännössä yritysten määrä markkinoilla on verrattain pieni (Mikkola, 2009). Hypoteettisesti voidaan olettaa jonkin ”parempien” yritysten toiminnassa eroavan muista, pienemmistä yrityksistä, koska lähtökohtaisesti kaikilla on samat palvelut ja pääsy samoihin raaka-aineisiin, joilla palvelut tuotetaan. Lisäksi toimiala on siinä mielessä vapaasti kilpailtu, että laki ei aseta esteitä uuden yrityksen perustamiselle. Edellisestä johdettuna, tutkimuksen pääkysymys on:

Mistä yksityisten terveydenhuoltopalveluita tuottavien yritysten kilpailuetu syntyy?

Alakysymykset ovat:

1. Mitkä ovat toimialan keskeisimmät kilpailuvoimat?**2. Miten yritykset pyrkivät säilyttämään saavutetun kilpailuedun?**

Kilpailuetu on vapaasti kilpailluilla markkinoilla yrityksen suorituskyvyn ydin. Kuitenkin, vuosikymmeniä kestäneen vaurastumisen aikakauden jälkeen useat yritykset ovat kasvun ja erilaistamisen tavoittelun takia kadottaneet kyvyn tunnistaa omat kilpailuetunsa, vaikka kilpailuedun saavuttaminen tuo yritykselle yliverstaista suorituskykyä. Näin ollen kilpailuedun tärkeys on korostunut. (Porter, 1998, 1–2)

Porterin mukaan kaikki kilpailun säännöt on sisällytetty niin sanottuun viiden kilpailuvoiman malliin. Myöhemmin tarkemmin esiteltävät viisi kilpailuvoimaa ovat lueteltuna uusien alalle tulijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä alalla jo olevat kilpailijat. Näiden kilpailuvoimien aikaansaamat vahvuudet määrittävät yrityksen kykyä luoda tuottoja sijoitetulle pääomalle. Näin myös Porter määrittää kilpailukyvyn mittarina kyvyn luoda tuottoa sijoitetulle pääomalle. On kuitenkin syytä huomata, että viisi kilpailuvoimaa vaikuttaa eri tavalla eri toimialoilla ja ne voivat muuttua toimialan kehittyessä. Esimerkiksi lääke- ja virvoitusjuomateollisuudessa monet toimijat tekevät hyvää tulosta, mutta vastaavasti terästeollisuudessa, kumiteollisuudessa sekä videopelialalla vain muutamat toimijat johtavat toimialoja selvästi. Tästä syystä tämän tutkimuksen kannalta tärkeää on selvittää tarkasti toimialan rakennetta ja palvelutuotantomallia. Toimialan tuottavuus ei riipu tuotteen ulkonäöstä tai siitä, edustaako tuote korkeaa vai matalaa teknologiaa. Myös toimialan tuottavuus riippuu sen rakenteesta. Esimerkiksi alkukantainen toimiala, kuten viljan myynti on erittäin kannattavaa, kun vastaavasti korkean teknologian alat, kuten tietokoneet, ovat monille toimijoille lähes kannattamattomia. (Porter, 1998, 5; 2008, 5)

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, miten samoista asiakkaista kilpailevat yritykset kykenevät hahmottamaan kilpailuetuaan, ja onko niillä strategiaa sen säilyttämiseen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millä tavoin kilpailijat erottautuvat toisistaan, ja mitkä resurssit tai aktiviteetit ovat kilpailuetua luovia – yritysten näkökulmasta.

Kuten usein kirjallisuudessakin (esimerkiksi Powell, 2001; O'Shanassy, 2008), myös tässä tutkimuksessa kilpailuetu ja yrityksen suorituskyky (numeraalisesti mitattavissa oleva) eriytetään toisistaan.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa monipuoliset tarkastelut. Lisäksi laadulliselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari, 1999). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tärkeää on se, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2002; Eskola & Suoranta, 2003). Tämä on myös tämän tutkimuksen henkilövalintojen peruste. Haastateltavat ovat päällikkötasoisia ja haastatteluja on yhteensä kuusi kappaletta. Haastatteluvalinnat perustuvat arviointiin siitä, miten kukin henkilö tuntee parhaiten tutkittavan alueen.

Aineiston keruu toteutetaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä haastattelulla. Subjektiviisen näkemyksen yritysten edustajien näkökulmasta saa parhaiten teemahaastatteluilla. Tässä tutkimuksessa kysymysrunko on etukäteen laadittu käytettävän teoria-aineiston pohjalta. Eskolan & Suorannan (2003) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa kysymyksenasettelu on tietyn teeman ohjaama. Teema koostuu tässä tutkimuksessa kilpailuedusta ja toimialan tyypistä.

Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, joiden tarkoitus on tutkia haastateltavan kokemuksia ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002; Hirsjärvi et al., 2009, 161–164).

1.3. Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne

Tämän työn tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat yksityisiä terveydenhuoltopalveluita tarjoavia yrityksiä. Rajaus tarkentuu vielä siten, että yritykset eivät tuota itse loppupalvelua, vaan resursseja näitä palveluja tuottaville toimijoille. Mikkolan (2009, 15) mukaan perusterveydenhuoltoon on 2000-luvulla syntynyt täysin uusi yritys malli: lääkäri- ja hoitohenkilökuntaa vuokraavat yritykset. Toisin sanoen lääkärin työnantaja on palvelun tuottava yritys ja asiakas on se taho, joka palvelun tilaa. Kunnat kilpailevat näistä yritysten tarjoamista palvelusopimuksista. Tämä sulkee pois esimerkiksi yksityiset lääkäriasemat ja sairaalat, jotka ovat sekä lääkäreiden työnantajia, että palveluntuottajia. Hirsjärven et al. (2009, 81–82) mukaan aiemmin vähän tutkittujen aiheiden tutkiminen edellyttää tutkijalta joustavuutta tällaisissa aiheissa, koska ennustettavuutta ei paljoakaan ole tutkimuksessa. Toisaalta tutkimusongelman tulee olla selkeästi hahmotettava vaikka rajaus olisikin tarkka. Toimialasta ja tutkimuksesta tietämättömän ulkopuolisen tarkastelijan on saatava ymmärrys tutkittavasta asiasta perehtymättä toimialaan sen tarkemmin (Hirsjärvi et al. 2009, 81–82).

Kilpailutilanteesta valitulla toimialalla olisi helppoa tehdä järjestelmällinen paremmuusjärjestys yritysten tunnuslukujen pohjalta. Toimialan rakenteen ymmärtämisen takia tässä tutkimuksessa käytetään viitteenä joitakin lukuarvoja, jotta saadaan käsitys ainakin joidenkin yritysten koosta. Avainasioita ovat siis toimialan sisällä oleva rajaus sekä yritysten

edustajien näkemykset kilpailutilanteesta. Lisäksi on olennaista tarkastella kilpailutilannetta objektiivisesti numeroiden valossa, mikä on ainoa tapa saada todellinen kuva mm. markkinaosuuksista ja liikevaihdosta.

Lääkäripalveluyritykset ry jakaa yksityiset terveydenhuoltoalan palvelut neljään osaan: sairaalapalvelut, lääkäripalvelut, hammaslääkäripalvelut ja kuvantamis- ja laboratoriotutkimukset. Tämän tutkimuksen liiketoiminta-alueen on rajattu lääkäripalveluihin (työvoiman välitys). Rajaus joudutaan tekemään sen takia, että toiset yritykset tarjoavat myös hoivapalveluita tai hammaslääkäripalveluita eli kahta täysin samanlaista yritystä ei välttämättä ole. Vaikka tutkimuksen liiketoiminta-alue on lääkäripalvelut, on kuitenkin syytä tutkia yrityksiä kokonaisuuksina (Lääkäripalveluyritykset ry). Teoriaviitekehys rajoittuu Porterin viiden kilpailuvoiman malliin sekä yrityksen resurssiperustaiseen näkemykseen.

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen peruskäsitteistöön kuuluvia termejä ovat kilpailuetuun liittyvässä kirjallisuudessa ja johdantokappaleessakin esiintyvät termit *kilpailuetu*, *toimintaympäristö* (toimialarakenne), *resurssit* ja *kilpailustrategia*. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen suhteellista kilpailuetua muihin alan yrityksiin verrattuna. Se voi olla esimerkiksi yrityksen kyky tuottaa palvelua tai tuotetta halvemmalla muihin verrattuna (kustannusetu). Toimintaympäristöllä tarkoitetaan koko toimintakenttää, jossa yritys toimii. Sen ymmärtämisen kannalta on tärkeää kuvata toimialaa ja sen rakenteen merkitystä kilpailulle. Resurssit ovat niitä tekijöitä, joilla palvelu tai tuote tehdään. Resursseja on sekä aineellisia että aineettomia. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi tehtaat ja koneet. Aineettomia vastaavasti ovat vaikkapa tekijänoikeudet ja henkilöstön osaaminen. Kilpailustrategialla tarkoitetaan yrityksen tavoitteellista toimintaa saavuttaa kilpailuetua hyödyntämällä resursseja tehokkaasti ja löytää oma erityisasemansa kilpailussa. (Porter, 1998)

Tutkimusta kilpailuedusta, kilpailustrategioista ja kilpailija-analyyseista on olemassa lukemattomat määrät. Suuri osa kirjallisuudesta sijoittuu Michael Porterin (1980, 1985 ym.) viiden kilpailuvoiman mallin jälkeiselle ajanjaksolle, 1980–2000-luvuille, joista tässäkin tutkimuksessa moneen viitataan. Porterin tutkimukset pohjaavat hyvin pitkälti siihen, miten yritysten tulisi positoida itsensä markkinoilla, ja millainen toimialan rakenne on.

Wernerfelt (1984) ja Barney (1986, 1991) keskittyvät puolestaan kilpailuetutkimuksissa resursseihin. Tarkemmin sanottuna niin sanottuun yrityksen resurssiperustaiseen näkemykseen, jonka mukaan yritystä tarkastellaan sen resurssien kautta lähestyttäessä kilpailuetuja. Barney esittää tutkimuksessaan yrityksen tärkeiksi resursseiksi niin sanotut VRIN-attribuutit. Kirjainlyhenne viittaa yrityksen resursseihin, joiden pitää olla *arvokkaita* (valuable), *harvinaisia* (rare), *jäljittelemättömiä* (inimitable) sekä *korvaamattomia* (non-substitutable). Täyttämällä nämä ehdot yritys pystyy luomaan kilpailuetua.

Bloodgood & Bauerschmidt (2002) keskittyvät tutkimuksessaan kilpailuetunäkemyksiin johdon näkökulmasta, erityisesti siihen, vertailevatko johtajat yrityksiään tarkasti kilpailijoihin ja mitä johto tietää kilpailijoista. Tutkimus on kvantitatiivinen haastattelututkimus, jossa tutkitaan regressioanalyysin avulla, kuinka merkittävää yrityksen päätöksenteon kannalta on, jos kilpailija on samankaltainen (tai erilainen) kuin oma yritys. Tutkimustuloksen ollessa se, että 31 % ei osaa tarkasti sanoa kilpailijoiden samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia omaan yritykseen verrattuna, voidaan sanoa johtajien tietävän vähän kilpailijoistaan. Tämä puolestaan antaa aiheita yritysjohtajille tehdä tarkempaa kilpailija-analyysia. 59 % tutkimukseen vastanneista osasivat sanoa, kuinka samankaltaisia tai erilaisia kilpailijat ovat. Jos toimiala on pirstoutunut eri osiin, pelkästään jo kilpailijoiden nimeäminen voi olla

haasteellista. Nyt kuitenkin tutkitaan koko sosiaali- ja terveystalouden alatoimialaa lääkäripalvelut.

Jos yritys ei pysty tunnistamaan kilpailijoitaan tai lukemaan kilpailijoiden lähettämiä signaaleita, se voi joutua epäsuotuisaan tilanteeseen, jossa kilpailussa on ns. sokeita pisteitä ja kilpailullinen päätöksenteko voi epäonnistua (Zajac & Bazermann, 1991, 49–54). Tällaisessa tilanteessa on perusteltua esittää kysymys siitä, millä tavalla yritykset voivat tunnistaa kilpailijansa, jos ne eivät sitä suoraan pysty sanomaan.

Bergenin & Peterafin (2002) mukaan kilpailijoiden tunnistaminen on avaintehtävä johtajille, jotka ovat kiinnostuneita kilpailuympäristön tarkkailusta strategisten päätösten pohjalle. He esittävät kaksivaiheisen analyysimallin kilpailijoiden tunnistamiseen. Bergenin & Peterafin tutkimus perustuu vanhempaan Chenin (1996) tutkimukseen, jossa kilpailijoiden tunnistamiseen käytetään markkinoiden ja resurssien samankaltaisuuden analyysia. Bergen & Peteraf tarkentavat kuitenkin markkinoiden samankaltaisuuden käsitettä toteamalla sen olevan aste, jolla satunnainen kilpailija toimii niillä markkinoilla, joilla asiakkaan tarvetta tyydytetään. Kyseessä on asiakkaiden tarpeisiin perustuvat analyysi, jossa asiakkaan perustarpeena on saada jokin tietty palvelu. Kappaleessa 2.4 esitetään tarkemmin Porterin esimerkki, jonka myös Bergen & Peteraf esittävät. Sen mukaan esimerkiksi ilmailualalla asiakkaalla on matkustamiseen muitakin vaihtoehtoja kuin lentokone. Perustarve on päästä paikasta toiseen. Toisessa vaiheessa resurssien samankaltaisuuden analyysi määritellään laajuutena, jona kilpailija omaa samoja strategisia kykyjä tyydyttää asiakkaan tarpeet. Jos kahdella yrityksellä on samankaltaiset resurssit, ne pyrkivät todennäköisesti tyydyttämään saman asiakkaan tarpeita. (Bergen & Peteraf, 2002, 160–162).

Porterin (1998) tutkiessa kilpailija-analyysia tietyssä hetkenä, tutkimusta on laajentanut Fahey (2002), jonka mukaan yrityksen tulisi nykyisten

kilpailijoidensa lisäksi tutkia alalle tulijoita sekä tuotteita, jotka ovat tulevaisuudessa mukana kilpailemassa samoista asiakkaista.

Teecen et al. (1997, 518) mukaan yritysten kilpailuetu syntyy johtamis- ja organisaationaalisista prosesseista, positioista sekä poluista. Prosesseilla viitataan tapaan, joilla yrityksessä tehdään asioita: rutiineita, toimintamalleja sekä oppimista. Positioilla tarkoitetaan teknologista osaamista, aineetonta omaisuutta, toisiaan täydentäviä voimavaroja, asiakaskuntaa sekä sidoksia tavarantoimittajiin ja yhteistyökumppaneihin. Poluilla tarkoitetaan yrityksellä olevia strategisia vaihtoehtoja, kasvavien tuottojen olemassaoloa tai poissaoloa sekä polkuriippuvuutta eli kehitystä, jossa aiemmat valinnat vaikuttavat tuleviin valintamahdollisuuksiin. Barney'n (2002, 9) mukaan yritys kokee kilpailuetua, kun se pystyy kilpailluilla markkinoilla luomaan arvoa, ja kun kilpailijayritykset pyrkivät imitoimaan sen toimintoja.

Edellä mainittuja käsitteitä yhdistetään siis yksityisen terveydenhuoltoalan kilpailutilanteeseen, mikä edellyttää kyseisen käsitteen määrittelemistä tarkemmin. Palvelutuotanto perustuu tilaaja-tuottaja-konseptiin, jossa palvelu tilataan sen tuottajalta. Palvelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lääkäriyövoiman toimittamista asiakkaalle kulloinkin sovitulla tavalla. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastoraportin (2011, 6) mukaan laissa yksityisestä terveydenhuollosta määritellään yksityinen palveluntuottaja yrityksenä, jolla on lupa antaa terveydenhuollon palveluita.

1.5 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämä tutkimus ottaa kantaa kahteen taloustieteissä esiintyvään tärkeään teoriaan. Ensimmäinen on Porterin viiden kilpailuvoiman malli, joka kuvaa toimialaa ja sen rakenteen merkitystä kilpailulle. Porterin mallille luonteenomaista on kuvata kilpailuvoimia nimenomaan kilpailuympäristön näkökulmasta. Kilpailuympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka

ovat tarkasteltavan yrityksen ulkopuolella. Porterin viiden kilpailuvoiman malli pätee jokaiseen toimialaan. (Porter, 1985)

Viiden kilpailuvoiman mallin lisäksi tutkimuksessa kuvataan yritysten kykyä ymmärtää kilpailuetujaan sekä säilyttää niitä. Tällöin teoreettisena viitekehyksenä käytetään teoriaa, jonka mukaan yrityksen kilpailuedut syntyvät yrityksen sisäisistä tekijöistä. Kyseessä on Wernerfeltin (1984) yrityksen resurssiperustainen näkemysmalli. Sen mukaan yritys on joukko ainutlaatuisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja, jotka luovat sille kilpailuetua. Resurssiperustaisessa näkemyksessä kilpailuetutekijöitä etsitään pelkästään yrityksen sisäisistä tekijöistä. (Barney, 1991; Fahy, 2000)

2 KILPAILUETUTEORIA

Johdannossa todettiin, että kilpailuetu syntyy kaikesta siitä, mitä yrityksessä tehdään. Väite sisältää sekä yrityksessä tehtävät asiat, että ne toimenpiteet, jotka yritys tekee kilpailuympäristön näkökulmasta. Kirjallisuudessa suosituimmat kilpailuetuteoriat ovat Porterin (1985) viiden kilpailuvoiman malli sekä yrityksen resurssiperustainen näkemys (Wernerfelt, 1984).

Barberiksen et al. (2003) mukaan kilpailuetu ja sen arvostus liittyvät vahvasti yrityksen arvoon. Arvonmäärittänteoriassa yrityksen arvotuksessa otetaan huomioon tulevat kassavirrat. Kilpailuetu kuitenkin vaikuttaa kassavirtoihin ja ylioptimistiset arviot yrityksen kilpailuedusta johtavat valuaatiivirheisiin. Tätä tutkimusta voidaan pitää yhtenä haarana yrityksen arvonmäärittänteoriassa kilpailuedun ollessa osa yrityksen arvotekijöitä. Epärealistiset arviot varsinkin yritysten myyjien näkökulmasta liittyvät usein muiden tekijöiden lisäksi ylioptimistisiin kilpailuetuarvioihin, mikä antaa aihetta tutkia kilpailuedun hahmottamista ja tunnistamista tarkemmin. Ilmiö kilpailuedun yliarvostamisesta liittyy vahvasti behavioristisessa taloustieteissä havaittuun ankkuri-ilmiöön, missä sijoittajat tai omistajat usein pitävät kiinni vanhoista näkemyksistään yrityksen tilasta ja ovat haluttomia muuttamaan niitä. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan näkemys yrityksen sisäisten toimijoiden näkökulmasta siihen, mitkä ovat heidän mielestään edustamansa yrityksen kilpailuetuja tai tunnistavatko he ylipäätään niitä. Lisäksi pyritään saamaan kuva siitä, onko heillä tietoista toimintaa yrityksensä kilpailuetujen tunnistamiseen ja säilyttämiseen, tai tunnistavatko he ylipäätään kilpailijansa.

Porterin (1980) kilpailumalli on antanut jo vuosikymmeniä työkalut hahmottaa yrityksen taloudellista asemaa. Greenwald & Kahn (2005) yksinkertaistivat mallia, jonka seurauksena he esittävät teorian yrityksen kilpailuaseman ja sen arvon välille, jossa yrityksen arvo on sen kirja-arvo

eli taseen oman pääoman määrä, ellei sillä ole joitain kilpailuetuja, jotka mahdollistavat pääomakustannukset ylittävät tuotot.

Porter (1985) kehitti kuuluisan viiden kilpailuvoiman mallin (kuva 1) toimialojen kilpailuaseman analysointia varten. Lyhyesti: jos yrityksellä ei ole neuvotteluvoimaa tavarantoimittajia eikä asiakkaita vastaan (bargainin power), yrityksen tuotteelle on vastaava, korvaava tuote (threat of substitute products), yrityksen toimialalle on helppo päästä (threat of new entrants) ja toimialalla on jo valmiiksi kilpailua (competitive rivalry), on toimiala täydellisesti kilpailtu markkina-alue. Viiden kilpailuvoiman malli on Porterin mukaan holistinen tapa hahmottaa kilpailua millä tahansa toimialalla.

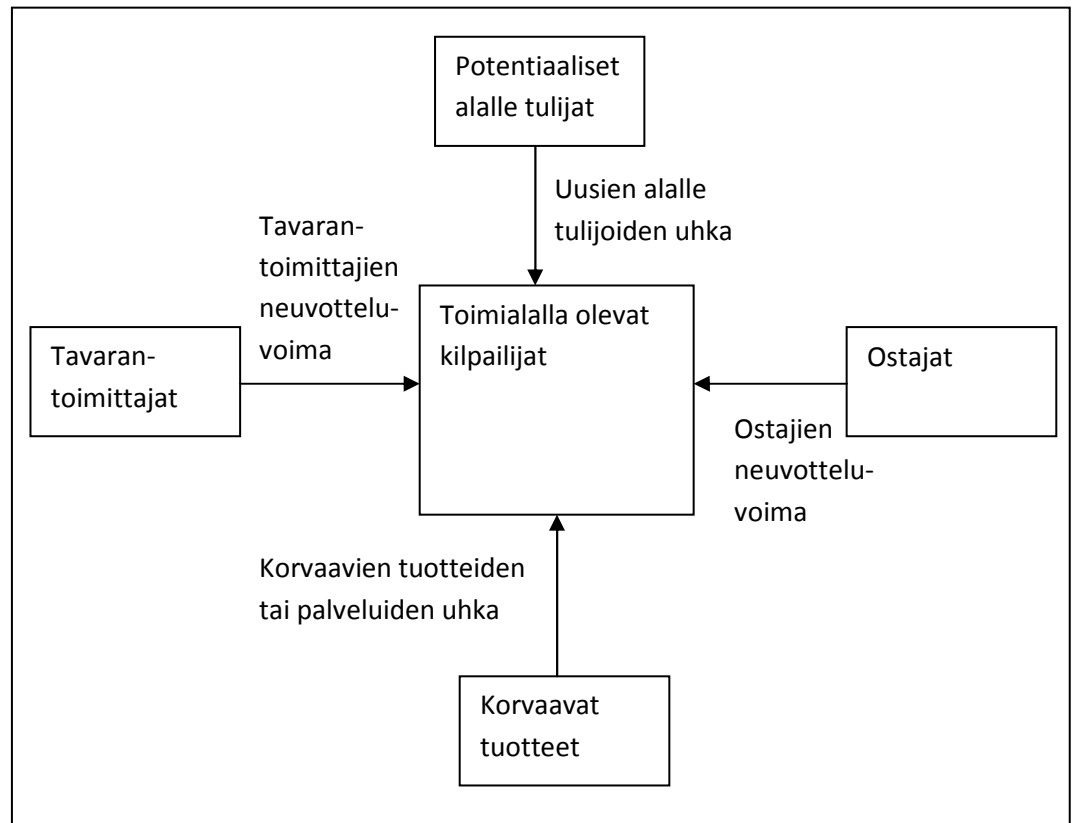
Viiden kilpailuvoiman mallin lisäksi Porter yksinkertaistaa kilpailustrategian käsitettä jakamalla kilpailuedun lähteet kahteen perusosaan. Kilpailuetu syntyy joko erilaistamisen tai alhaisten kustannusten kautta. Erilaistamisessa yritys tuottaa kilpailijoihin nähden erilaisia tuotteita, jotka luovat sille kilpailuetua silloin, kun asiakkaat näkevät tällaisen tuotteen ylivertaisena valitessaan sen kilpailijoiden tuotteiden tai kilpailijan tuotteen sijasta. Alhaisilla kustannuksilla tarkoitetaan yrityksen kykyä tuottaa kilpailijoiden kanssa samat tuotteet niitä halvemmalla. Näiden kahden perusosan lisäksi kilpailuetua lisää yrityksen keskittyä tiettyihin toimintoihin ja tiettyyn strategiaan omalla toimialallaan (Porter, 1998, 11–16). Tässä tutkimuksessa toimialan ollessa terveydenhuoltoala, yritys voi keskittyä pääasiassa esimerkiksi lääkärivuokraustoimintaan ja sen hallitsemiseen vaikkapa potilaskuljetusten sijaan. Porter (1998, 11) kutsuu näitä geneerisiksi kilpailustrategioiksi. Tässä tutkimuksessa käydään läpi Porterin malli sekä yrityksen resurssiperustainen näkemys, ja tarkastellaan, millä tavalla niistä voi saada kilpailuetua ja miten se säilytetään.

2.1 Viiden kilpailuvoiman malli

Kilpailustrategian lopullinen päämäärä on tulla toimeen kilpailluiden markkinoiden kilpailusääntöjen kanssa ja ideaalilanteessa muuttaa niitä yrityksen hyväksi. Riippumatta yrityksen sijainnista tai toimialasta viiden kilpailuvoiman malli antaa työkalut ymmärtää kilpailua kokonaisvaltaisesti kilpailuympäristön näkökulmasta. Yrityksen tuottavuuden kannalta ratkaiseva tekijä on toimialan houkuttelevuus. Kilpailustrategian kannalta yritysten tulee ymmärtää kilpailun luonne ja se, minkä takia toimiala on houkutteleva. Se, toimiiko yritys tuotanto- tai palvelualalla, on merkityksetöntä viiden kilpailuvoiman mallissa. Porterin mukaan se pätee jokaiseen toimialaan. (Porter, 1998, 1–2)

Grantin (1991) mukaan strategia määrittää, miten yritys kilpailee. Keskivertoa yritystä paremmin menestyvällä yrityksellä on oltava pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Porterin mukaan yrityksellä voi olla vain kahdenlaista perustyyppistä kilpailuetua, vaikka sillä olisikin paljon vahvuuksia (tai heikkouksia). Nämä kilpailuedun perustyyppit ovat alhaiset kustannukset ja tuotedifferointi, ja ne polveutuvat toimialan rakenteesta. (Porter, 1998, 11–12)

Seuraavaksi esiteltävät viisi kilpailuvoimaa määrittävät toimialan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat tuotteen tai palvelun hintaan, kustannuksiin ja vaadittaviin investointeihin ja sitä kautta nettovoittoon. Toisin sanoen niistä riippuu yritykseen sijoitetun pääoman tuotto (return on investments), mikä on yrityksessä osakkeenomistajien ja pääomasijoittajien kannalta tärkein mittari ja johdon toimintaa ohjaava tekijä. (Porter, 1998, 5; Mikkola, 2009, 12)



Kuva 1: Viisi kilpailuvoimaa, jotka määrittävät toimialan tuottavuuden (Porter, 1998, 5)

Ostajien neuvotteluvoima vaikuttaa hintoihin, joilla yritykset myyvät tuotteitaan tai palveluitaan. Ostajat voivat myös neuvottelemalla vaikuttaa yrityksen kustannuksiin sekä investointeihin, sillä vahvat ostajat vaativat yritykselle kallista palvelua. Ostajien neuvotteluvoima vaikuttaa koko toimialan tuottavuuteen. Jos alalla on paljon yrityksiä, ostajalla on valinnanvaraa ja kilpailuttaminen alentaa koko toimialan tuottoja. Erityisesti ostajien hintaherkkyys saa aikaan kilpailuttamista, mikä pakottaa yritykset tuottamaan palvelut tai tuotteet halvemmalli. Ostajilla on neuvotteluvoimaa silloin, kun ostavia tahoja on vähän ja niiden ostamat määrät ovat suuria verrattuna yrityksen kykyyn tuottaa palveluita tai tuotteita. Lisäksi toimialan palvelut tai tuotteet eivät ole pitkälle differoituja eli käytännössä noudattavat tiettyä standardia. Jos ostajan vaihtaessa toimittajasta toiseen ostajalle ei aiheudu vaihtokustannuksia, on ostajalla neuvotteluvoimaa. Jos alan yritykset ovat liian tuottavia, ostaja voi

tarvittaessa uskottavasti uhata tuottaa palvelun tai tuotteen itse. (Porter, 2008, 5, 7)

Korvaavat tuotteet ja palvelut vaikuttavat siihen, millä hinnalla yritys myy omia tuotteita tai palveluita. Korvaava tuote määritellään siten, että se tuottaa saman hyödyn ostajalle kuin alkuperäinen tuote tai palvelu, mutta eri keinoin. Esimerkiksi videokonferenssi on matkustamiselle korvaava tuote kokouksia pidettäessä. Toisaalta tietyissä tilanteissa korvaava tuote voi olla hyvinkin erilainen, kokonaan toiselta toimialalta. Esimerkiksi isänpäivälahjaa harkittaessa solmio ja sähkötyökalut ovat keskenään korvaavia tuotteita. Korvaavien tuotteiden uhka on suuri, jos vaihtoehtotuote tai -palvelu on tarjolla sopivaan hintaan. Esimerkiksi kaukopuheluille on olemassa korvaavana tuotteena VoIP ja Skype, jotka toimivat kalliin puheluverkon sijaan dataverkossa. Uhka on myös suuri, kun ostajan vaihtokustannus on pieni eli ostajalle ei koidu kustannuksia vaihtaessaan tuotteensa vastaavaan tuotteeseen tai kokonaan toiselta toimialalta on valittavissa korvaava tuote. Esimerkiksi autoteollisuus voi käyttää muovikomponenttien sijaan alumiinikomponentteja. (Porter, 2008, 5, 8–9)

Alalla olevien toimijoiden kilpailu tarkoittaa tilannetta, jossa toimialalla on jo olemassa kilpailua. Tällöin yritykset kilpailevat hinnalla, uusilla tuotteilla, mainoskampanjoilla ja palveluiden parantamisella. Kun kilpailua on paljon, toimialan tuottavuus kärsii. Tämä tarkoittaa, että kilpailijoita on paljon ja ne ovat suurin piirtein samankokoisia tai yhtä voimakkaita. Kilpailun ollessa voimakasta toimialan kasvu on hidasta. Lisäksi alalla on lähtemisen esteitä (ts. yritykset jatkavat toimintaa jopa kannattamattomasta toiminnasta huolimatta). Tyypillistä on myös se, että kilpailijat ovat hyvin sitoutuneita liiketoimintaansa tai yritykset eivät pysty helposti lukemaan kilpailijayritysten signaaleja, koska kilpailijat ovat jokseenkin erilaisia. Esimerkiksi kilpailua voi olla eri ulottuvuuksisia. Hintakilpailu on todennäköisintä, kun yritykset ovat samankaltaisia tai tarjoavat samoja

tuotteita tai palveluita. Lisäksi kiinteät kustannukset ovat korkeita ja marginaalikustannukset alhaisia (yleistä toimialalla, jolla kysyntä ei kasva). Hintakilpailun vallitessa kapasiteettia on kasvatettava, jotta toiminta olisi tehokasta. Hintakilpailua esiintyy myös sellaisilla toimialoilla, joilla tuote on sellainen, että se kadottaa helposti arvonsa ajan kuluessa (elintarvikkeet). (Porter, 2008, 9–10)

Raaka-aineiden hinnat riippuvat siitä, missä asemassa *tavarantoimittajat* ovat omassa kilpailuympäristössään. Jos yritys ei pysty siirtämään tavarantoimittajista johtuvia kustannuksia omiin tuotteisiin tai palveluihin, toimialan tuottavuus kärsii. Tavarantoimittaja on voimakas, kun se on keskittyneempi kuin toimiala, jolle se myy. Toimittaja ei myöskään ole riippuvainen yhdestä toimialasta. Jos ostavalle yritykselle koituu vaihtokustannuksia toimittajan vaihtamisesta, toimittaja on kilpailullisesti hyvässä asemassa. Lisäksi toimittajan tuotteiden ollessa differoituja vaihtoehtoihin verrattuna, yritys ei pysty vaihtamaan toiseen toimittajaan, jollei vaihtoehtoa ei ole saatavilla. Tavarantoimittajan voidessa itse uskottavasti uhata uusilla alalle tulijoilla, sillä on neuvotteluvoimaa. (Porter, 2008, 5–7)

Uudet alalle tulijat tuovat alalle paineita laskea hintoja markkinaosuuksien menettämisen pelossa. Olennaista on myös, miten yritykset voivat sekoittaa kilpailua tuomalla uusia tuotteita tai palveluita alalle (esimerkiksi Microsoft toi oman www-selaimen). Kun alalle tulijoiden uhka on suuri, yritysten täytyy pelotella niitä pitämällä hintoja alhaalla tai investoida toiminnan parantamiseen enemmän. Yritykset voivat luoda itse alalle tulon esteitä, joita on Porterin mukaan seitsemän:

1. suurtuotannon edut: yksikkökustannukset ovat pienemmät, kun tuotetaan enemmän
2. verkostovaikutukset: ostajien halukkuus ostaa tuotetta lisääntyy, mitä enemmän muut käyttävät samaa tuotetta (esimerkiksi IBM:n

ollessa hallitseva tietokonevalmistaja, kaikki ostajat halusivat osaksi IBM:n verkostoa ostamalla IBM:n tietokoneen)

3. ostajan vaihtokustannukset: kun ostaja vaihtaa toimittajaa, koituu sille vaihtokustannuksia (mitä suuremmat vaihtokustannukset ovat, sen hankalampi uudella yrityksellä on saada asiakkaita)
4. pääomavaatimukset: jos kilpailuun vaaditaan suuria rahallisia investointeja, se karkottaa uusia alalle tulijoita
5. alalla olevien yritysten vakiintunut asema: alalla olevilla yrityksillä voi olla jo olemassa olevat kustannus- ja laatuvedut, joita ei uusilla yrityksillä ole, esimerkiksi parhaat raaka-ainelähteet
6. epätasainen pääsy jakelukanaviin: uudelta alalle tulijalta vaaditaan jakelukanavien luontia mm. intensiivisellä markkinoinnilla ja myyntityöllä, jolloin kilpailijan tuote voidaan sivuuttaa esimerkiksi kaupan hyllyltä
7. rajoittava lainsäädäntö: laki voi rajoittaa toimijoiden määrää markkinoilla, esimerkiksi alkoholin vähittäismyyntiä

(Porter 2008, 3–6)

2.2 Resurssiperustainen näkemys kilpailuedun lähteenä

Resurssit ja kyvykkyydet toimivat yrityksessä strategian perustana (Grant, 1991, 116). Yrityksen kilpailuetu johtuu edelleen strategiasta (Porter, 1998, 1), mutta viisi kilpailuvoimaa muovaavat strategiaa (Porter, 2008).

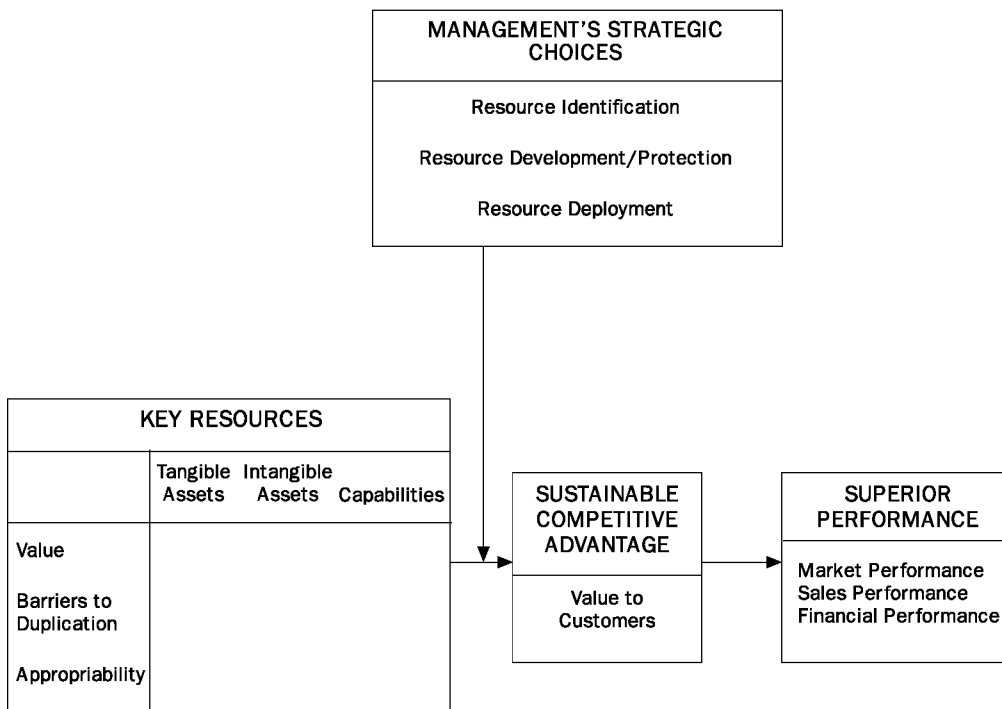
Ennen resurssien ymmärtämistä kilpailuedun lähteenä on selvennettävä resurssin käsitettä toimialalla, joka liittyy tähän tutkimukseen – toimialalla, jossa ei ole tuotantokoneita tai tehtaita vaan palvelutuotantoa. Grant (1991, 119) jakaa resurssit kuuteen kategoriaan: taloudelliset resurssit, fyysiset resurssit, henkilöstöresurssit, teknologiset resurssit, maine sekä organisationaaliset resurssit. Taloudellisia resursseja ovat pääomat, fyysisiä resursseja vaikkapa tehtaat ja koneet. Henkilöstöresursseja ovat yrityksessä työskentelevät ihmiset, jotka omaavat tiettyä osaamista ja

koulutusta. Viimeisimpänä mainitut ovat organisaatioon liittyviä resursseja, kuten yrityksen sisäiset järjestelmät, hallinto, suhteet ja vastaavat asiat. Yhdistämällä strategiassa näiden käyttöä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Toisaalta, Barney (1991, 101; 1995, 50) jättää huomioimatta maineen ja teknologiset resurssit. Tutkijan on ymmärrettävä tutkimansa toimiala, jotta voidaan todeta, mitä resursseja milläkin toimialalla on. Esimerkiksi palvelualalla ei ole tehtaita ja koneita, eikä välttämättä muitakaan fyysisiä resursseja (vrt. lakitoimistot). Mainetta, brändiä ja tehokasta organisaatiokulttuuria on resurssiperustaisen näkemyksen kannalta vaikea imitoida, joten ne voivat toimia kilpailuedun lähteinä. (Hui-O & Hsin-Wei, 2007, 116).

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin lisäksi kirjallisuudessa usein esiintyvä teoria on yrityksen resurssiperustainen näkemys, jota on käytetty useasti perusteorianä tutkittaessa jotakin tiettyä yrityksen kyvykkyyttä. Resurssiperustaisen näkemyksen esitti alun perin Wernerfelt (1984). Sen sijaan, että yritys nähtäisiin vain toimijana muiden kilpailijoiden seassa, resurssiperustainen näkemys pureutuu syvemmälle yritykseen ja tarkastelee yrityksen sisäisiä resursseja kilpailuedun lähteenä. Kyseessä on siis vain yrityksen sisäisiin tekijöihin keskittyvä lähestymistapa. (Barney, 1991, 100–102; Fahy, 2000, 99)

Barneyn (1991, 102) mukaan yritys luo kilpailuetua sen toteuttaessa arvoa luovaa strategiaa samalla kun kilpailijayritykset eivät sitä tee. Kilpailuedusta tulee kestävä, kun kilpailijayritykset eivät pysty vaikuttamaan siihen (Bharadwaj et al., 1993, 84). Fahyn (2000, 99) mukaan yritys on ainutlaatuinen kokoelma yrityksen vaikeasti kopioitavia resursseja ja kyvykkyyksiä. Barneyn (1991, 100–102) mukaan resurssiperustainen näkemys eroaa muista lähestymistavoista siinä, että se etsii kilpailuedun lähteitä vain yrityksen sisäisistä tekijöistä. Tällöin jäävät huomioimatta mm. toimialan rakenne ja vastaavat tekijät (Clulow et al., 2003, 221)

Clulow et al. (2003, 221–222) esittävät kuvan muodossa mukaelman alun perin Fahyn (2000, 99) mallista, jossa kuvataan resurssien ja niiden hallinnan suhdetta kilpailuedun luomiseen.



Kuva 2: Resurssiperustainen malli kilpailuedun lähteestä (Clulow et al., 2003, 222).

Yritys on siis joukko resursseja, jotka ovat arvokkaita ja vaikeasti kopioitavia. Arvokkaan resurssin Clulow et al. (2003) määrittelevät sellaisena resurssina, joka on avainasemassa yrityksen strategiaa toteutettaessa. Resurssi on vaikeasti kopioitavissa silloin, kun kilpailija ei pysty saamaan samanlaista resurssia joko korvaamalla tai kopioimalla sitä. Resurssi on kuitenkin avainasemassa vain, jos yritys voi hyödyntää sen arvoa yrityksen sisällä. Vaihtoehtoisesti kilpailijayritys tai vaikkapa asiakas voisi hyötyä sen arvosta. Esimerkiksi työntekijä, jolla on ylivertainen osaaminen, on vaarassa joutua kilpailijayrityksen palkkalistoille. Muun muassa työntekijät luetaan yrityksen aineellisiksi resursseiksi palveluyrityksessä. Aineettomia resursseja vastaavasti ovat

maine, tekijänoikeudet, tietokannat sekä verkostot ja johtamistaito. Ne ovat vaikeasti kopioitavissa jo sen vuoksi, että ne muodostuvat juuri kyseisen yrityksen tavasta toimia (Fahy, 2000, 98). Kyvykkyyksillä tarkoitetaan tiimien tietotasoa, organisaatiokulttuuria ja historiaa.

Resurssien tunnistaminen, niiden kehittäminen ja suojaaminen sekä käyttö ovat johdon strategisia päätöksiä. Yhdessä nämä luovat kestävästä kilpailuedun, joka tuo arvoa asiakkaalle ja nostaa sitä kautta yrityksen kilpailukyvyntasolle, jolle muut yritykset eivät pääse. Tämä näkyy tehokkuutena markkinoinnissa, myynissä ja tuloksentekevyyssä. (Clulow et al., 2003, 221)

Resurssiperustainen näkemys yrityksen kilpailueduista on Talajan (2012, 53–54) mukaan laajimmin hyväksytty teoria, mutta käytännössä sen toimivuudesta on vähän empiiristä tutkimusta.

Resurssiperustaisessa näkemyksessä on kuitenkin haasteensa. Kun resursseja tutkitaan yrityksen kilpailuedun lähteenä, Grant (1991, 119) esittää ongelman, jonka mukaan yritykset eivät välttämättä aina tunnista omia resurssejaan. Toisin sanoen yritykset eivät osaa sanoa, mitkä heidän resurssinsa ovat. Yrityksen resurssiperustasta saadaan tällöin epätäydellinen kuva. Tämä vaara on olemassa erityisesti silloin, kun puhutaan aineettomista resursseista, joita palveluyrityksissä ovat osaaminen ja työntekijöihin liittyvät taidot. Nämä ovat Grantin mukaan strategisesti mahdollisesti jopa tärkeimmät resurssit. Clulowin et al. (2003, 223) mukaan haasteena voi olla myös ymmärtää resurssien ja lopputuloksen kausaalisuhdetta: mistä resurssista tietty lopputulos johtuu. Ja toisaalta, vaikka resurssi olisikin tunnistettu, Talajan (2012, 54) mukaan voi olla vaikea selittää jonkin tietyn resurssin VRIN-ominaisuutta kilpailuedun lähteenä.

2.3 Arvoketjuanalyysi kilpailuetutkimuksessa

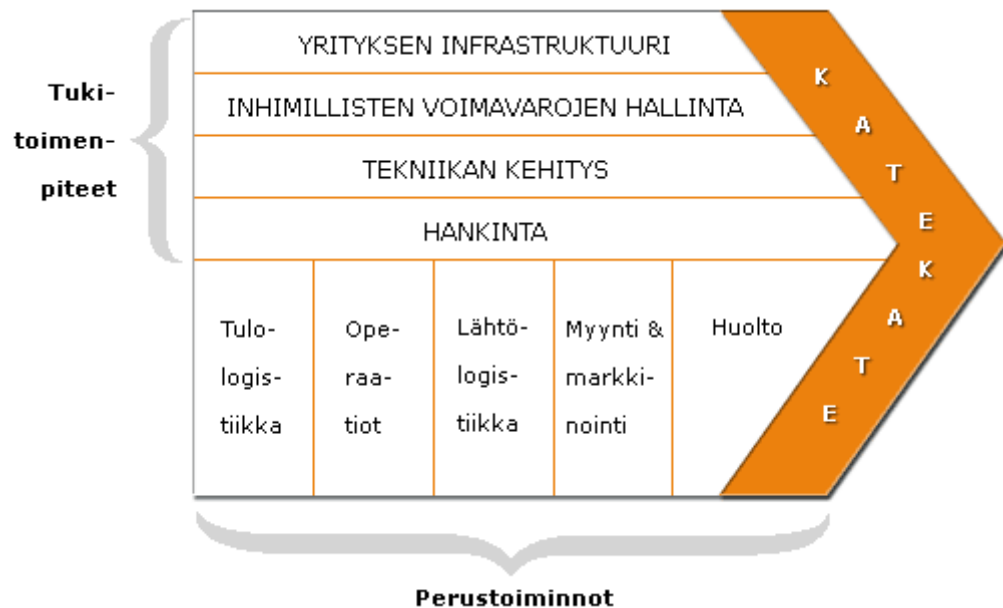
Arvoketjuanalyysi on työkalu, joka resurssiperustaisessa näkemyksessä keskittyy yritykseen itseensä. Sillä analysoidaan kaikki yrityksen toiminnot ja se on olennainen osa kilpailuetujen lähteen analysoinnissa. Arvoketju erottaa yrityksessä toiminnot strategisesti tärkeisiin toimintoihin, joiden avulla ymmärretään kustannusten käyttäytymistä ja differentaation olemassa olevia sekä potentiaalisia lähteitä. Kilpailuetua luodaan silloin, kun arvoketjua hallitaan niin, että strategisesti tärkeät toiminnot pystytään hoitamaan kilpailijoita halvemmin ja paremmin. (Porter, 1998, 33–34)

Arvoketju on osa suurempaa kokonaisuutta, arvosysteemiä. Tavarantoimittajilla on arvoketjuja, jotka toimittavat tuotantopanoksia yrityksen arvoketjuun. Ne voivat vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn monilla tavoilla. Monet tuotteet kulkevat arvoketjukanavan läpi kulkiessaan tiensä tavarantoimittajalta yrityksen kautta ostajalle. Näin ollen yrityksen tuotteesta tulee osa ostajan arvoketjua. Yritykselle on tärkeää luoda tuote, joka on lopulta tärkeä osa ostajan arvoketjussa eli täyttää ostajan tarpeet. Siksi kilpailuedun saavuttamisessa ja säilyttämisessä on tärkeää, että ymmärretään yrityksen arvoketjun lisäksi se, miten yritys sopii koko arvosysteemiin. (Porter, 1998, 34)

Jokainen yritys on kokoelma sellaisia toimintoja, jotka suunnittelevat, tuottavat, markkinoivat, toimittavat ja tukevat tuotetta. Kuitenkin saman toimialan yrityksillä voi olla hyvinkin erilaiset arvoketjut. Juuri arvoketjujen erot ovat avaintekijöitä kilpailuedun lähteissä. Erilaiset arvoketjut voivat johtua tuotelinjastosta, eri ostajista, maantieteellisestä sijainnista tai jakelukanavista. (Porter, 1998, 36).

Arvo on summa, jonka ostajat ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Arvoa mitataan yksinkertaisesti voitolla. Yleisarvoketju koostuu yrityksessä kahdesta peruspäätyypistä,

perustoiminnot ja tukitoiminnot. Perustoimintoja ovat fyysisen tuotteen tai palvelun tuottamiseen liittyvät tekijät sekä sen myynti ja toimitus ostajalle. Tukitoimintoihin kuuluvat hankinta, teknologia, henkilöstöresurssit sekä muut yrityksen hallintotoiminnot (kuva 3). (Porter, 1998, 38)



Kuva 3: Arvoketju (Porter, 1998, 37)

Arvoketjussa voidaan nähdä kokonaisarvo, ja se koostuu arvotoiminnoista sekä katteesta. Arvotoimintoja ovat ne fyysiset ja teknologiset toiminnot, joita yritys tekee eli kuvassa 3 olevat kaikki osat. Ne ovat lopputuotteen rakennuspalikoita. Katteella tarkoitetaan erotusta kokonaisarvon ja sen arvotoimintojen tekemisen kustannusten välillä. Jokainen arvotoiminto sisältää ostetut tuotantopanokset, henkilöstöresurssit (työ ja johto) ja jonkinlaisen teknologian sen tuotoksen aikaansaamiseksi. Jokainen toiminto käyttää ja luo informaatiota, kuten kuluttajatietämys tai suorituskyky mittarit. Ne voivat myös luoda taloudellisia voimavaroja kuten saatavat (asiakkailta). Nämä kaikki toiminnot on kyettävä suorittamaan kilpailijoita halvemmin ja paremmin. (Porter, 1998, 36–38)

Perustoiminnot jakautuvat viiteen kategoriaan, tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti & markkinointi sekä huolto. Nämä toiminnot liittyvät

fyysisen tuotteen tekemiseen. Tulologistiikalla tarkoitetaan tavaran vastaanottoa, varastointia ja muuta materiaalinhallintaa. Operaatioilla tarkoitetaan lähinnä tuotanto- ja pakkauslinjoja sekä kunnossapitoa. Lähtölogistiikalla tarkoitetaan valmisvaraston hallintaa sekä tilausten käsittelyä ja muuta tuotteen toimitukseen liittyvää. Markkinointi ja myynti tarjoavat keinot, joilla tuote saadaan toimitettua markkinoille kuluttajan ulottuville, kuten mainonta, hinnoittelu ja vastaavat toimet. Huolto liittyy nimensä mukaisesti varaosien ja huollon kannalta siihen, että tuotteen arvoa pidetään yllä. Tukitoiminnot vastaavasti tarjoavat luetelluille perustoiminnoille edellytykset luoda tuote tai palvelu. (Porter, 1998, 38–40)

2.4 Toimialarakenteen ja asemoinnin merkitys kilpailuedun lähteenä

Yksi kilpailustrategioiden keskeinen kysymys on yrityksen asemaointi suhteessa kilpailijoihin. Se vaikuttaa siihen, onko yrityksen tuottavuus toimialan keskiarvoa huonompi vai parempi. Yritys, joka osaa asemoida itsensä oikein, voi tuottaa korkeaa voittoa, vaikka toimiala olisikin epäsuotuisa ja toimialan keskimääräiset tuotot hillittyjä. (Porter, 1998, 11)

Toimialan rakenne on usein hyvin vakaa kilpailussa, mutta se voi muuttua toimialan kehittyessä. Toimialarakenteen muuttuessa viiden kilpailuvoiman keskinäinen tasapaino muuttuu ja jostakin voimasta voi tulla toista vahvempi. Tämä voi vaikuttaa toimialan tuottavuuteen kokonaisuudessaan. Strategian kannalta tärkeimmät trendit ovat niitä, jotka vaikuttavat toimialan rakenteeseen (Porter, 1998, 7). Porterin (2008, 10) mukaan on kuitenkin vältettävä sudenkuoppia kilpailussa. Toimiala ei välttämättä ole tuottoisa, vaikka se olisikin nopeasti kasvava. Myöskään korkean teknologian ala ei tarkoita, että ala olisi tuottava. Hallinnon ja lainsäädännön vaikutusta toimialan tuottavuuteen ei voi suoraan sanoa, vaan sitä pitää tarkastella tapauskohtaisesti. Toisiaan täydentävät tuotteet sen sijaan voivat nostaa toimialan tuottavuutta silloin, kun asiakkaan

näkökulmasta kahden tuotteen summa on suurempi kuin niiden arvo erikseen. Ääriesimerkinä Porter mainitsee tietokoneiden ohjelmisto- ja laitepuolen, jotka ovat arvokkaita yhdessä, mutta asiakkaalle arvottomia erillään.

Jos Porterin viisi kilpailuvoimaa olisit riippuvaisia pelkästään toimialan luonteesta, kilpailustrategian vahvana vaikuttajana olisi toimialan valinta ja viiden kilpailuvoiman ymmärtäminen kilpailijoita paremmin. Menestyksessä kilpailustrategiassa yritys voi vaikuttaa viiteen kilpailuvoimaan. Jos yritys voi muokata toimialan rakennetta, se voi muuttaa toimialan houkuttelevuutta ja siten kilpailun sääntöjä. (Porter, 1998, 7)

Kuitenkin eri toimialat korostavat viiden kilpailuvoiman osia eri tavoin. Jokainen toimiala on omanlainen ja korostaa eri voimia eri tavalla. Viiden kilpailuvoiman malli antaa mille tahansa yritykselle kokonaisvaltaisen viitekehyyksen tarkastella omaa kilpailuympäristöään. Ennen kaikkea, se antaa työkalun hahmottaa kilpailun kannalta kriittisiä tekijöitä omassa kilpailuympäristössään. Lisäksi sen avulla voi tunnistaa niitä strategisia innovaatioita, jotka nostavat toimialan tuottavuutta (Porter, 1998, 7). Viisi kilpailuvoimaa toimivat kilpailustrategian työkaluina ja yritysten olisi positioitava itsensä niille markkinoille, joissa voimat ovat heikoimmat (Porter, 2008, 12).

Porterin (2008, 12–14) mukaan yritykset voivat kilpailussaan muuttaa itse toimialan rakennetta. Tällaisessa tilanteessa viiden kilpailuvoiman eri osat ovat eri asemassa kuin aiemmin. Yrityksen muuttaessa toimialarakennetta se haluaa muiden yritysten seuraavan sitä, jolloin koko toimiala muuttuu. Muutos tapahtuu kahdella tavalla: jakamalla tuottavuutta uudelleen tai laajentamalla tuottavuuspoolia. Tuottavuuden jakamisella tarkoitetaan piirakkakuviomallissa tuottojen kasvattamista kilpailijoiden kustannuksella, ei niinkään tavarantoimittajien, ostajien, korvaavien tuotteiden tai alalle tulijoiden kustannuksella. Se tapahtuu viiden kilpailuvoiman analyysillä

siten, että määritetään vahvimmat voimat. Analyysin strateginen tavoite on vähentää sitä osaa tuotosta, joka valuu tavarantoimittajille, ostajille, korvaaviin tuotteisiin tai uusien alalle tulijoiden pelotteisiin. Tuottavuuspoolin laajentaminen tarkoittaa toimialan koko taloudellisen arvon nostamista. Tälle laajennusosalle pääsevät myös kilpailijat, ostajat ja tavarantoimittajat. Tämä tapahtuu siten, että yritys löytää uuden mahdollisen asiakasryhmän, jota ei ole olemassa olevilla resursseilla palveltu ennen.

Toimiala-analyysissä on Porterin (2008, 15–16) mukaan kuusi vaihetta:

1. Toimialan määrittely
 - a. Mitä tuotteita toimialalla on? Mitkä tuotteet ovat myös toisella toimialalla?
 - b. Mikä on kilpailun maantieteellinen laajuus?
2. Kilpailijoiden tunnistaminen ja segmentointi ryhmiin. Keitä ovat
 - a. ostajat ja ostajaryhmät?
 - b. tavarantoimittajat ja tavarantoimittajaryhmät?
 - c. kilpailijat?
 - d. tuotteiden korvaajat?
 - e. mahdolliset alalle tulijat?
3. Viiden kilpailuvoiman ajurien arviointi sen määrittämiseksi, mitkä voimat ovat toimialalla vahvoja ja mitkä heikkoja, ja miksi.
4. Toimialan rakenteen määrittäminen ja analyysin johdonmukaisuuden testaaminen:
 - a. Miksi tuottavuus on juuri sillä tasolla kuin se on?
 - b. Mitkä voimat ohjaavat tuottavuutta?
 - c. Onko toimialan analyysi johdonmukainen pitkän aikavälin tuottavuuden tarkastelussa?
 - d. Ovatko tuottavammat kilpailijat paremmin asemoituneita viiden kilpailuvoiman mallissa?

5. Viimeaikaisten ja todennäköisesti tulevien muutosten analysointi viidessä kilpailuvoimassa: sekä positiiviset, että negatiiviset muutokset.
6. Toimialan rakenteessa olevien niiden muutoskohteiden analysointi, joihin joko kilpailija, uudet alalle tulijat tai oma yritys voi vaikuttaa. (Porter, 2008, 15)

Porter esittää Harvard Business Publishingin haastattelussa esimerkin lentoyhtiöistä. Porterin mukaan lentoyhtiöillä ei ole hinnoitteluvoimaa asiakkaita kohtaan eli asiakkaalle ei ole väliä minkä yhtiön lentokonetta hän käyttää. Myöskään tavarantoimittajalla ei ole asiakkaalle väliä (vaihtoehtoina eri lentokonevalmistajat). Markkinoille tulollekaan ei ole esteitä (lentoyhtiöiden lukumäärä). Matkustajille on tarjolla myös muita vaihtoehtoja kuin lentäminen. Toimialalla on jo erittäin kova kilpailu. Lentoyhtiöiden liiketoiminta on siis lähellä täydellistä kilpailua, jolla ei odottaisi olevan mahdollisuuksia ylituottoihin.

Kollerin et al. (2011) mukaan ilmailu alana onkin tuottanut keskimäärin huonoiten sijoitetulle pääomalle kaikista toimialoista vuosien 1965–2007 aikana. Vastaavasti samana ajankohtana paras toimiala keskimääräisellä sijoitetun pääoman tuotolla mitattuna on ollut lääkkeet. Lääkealalle ominaisia ovatkin patentit, jotka antavat suojan uusien kilpailijoiden vastaan ja hinnoitteluvoimaa asiakkaita kohtaan.

Greenwald (2005) yksinkertaisti myöhemmin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia väittämällä, että tärkein viidestä kilpailuvoimasta on uusien alalle tulijoiden uhka. Yrityksen on saatava suoja uusien kilpailijoiden vastaan tai ylituottoja ei voida saavuttaa kilpailun takia. Jos kilpailu laskee hintoja tasolle, jossa rajakustannus vastaa tuotteen hintaa, ei ole mahdollista saavuttaa ylituottoja. Jos yrityksellä ei ole kilpailuetuja, jotka estävät uuden kilpailijan markkinoille tulon, voi se unohtaa suurimman osan strategisista kysymyksistä ja keskittyä yrityksen mahdollisimman tehokkaaseen

johtamiseen. Greenwaldin mukaan on olemassa vain kolme todellista kilpailuetua: kustannusedut, pääsy asiakkaisiin joihin muilla ei ole pääsyä sekä suurtuotannon edut:

- Kustannusedut: Kustannuseduista johtuvat kilpailuedut voivat johtua yksinoikeudesta tai etuoikeudesta tärkeisiin tuotantohyödykkeisiin (esim. työntekijät, raaka-aineet kuten öljy tai nikkeli) tai tuotantoteknologiasta johon muilla ei ole pääsyä (esim. patentti, liikesalaisuus tai vastaava tapa tuottaa tuote halvemmalla kuin muut). Kuitenkaan sellaiset toiminnot, kuten tietojärjestelmät, eivät ole kilpailuetuja, jos ne saatavissa myös kilpailijoiden käyttöön.
- Pääsy asiakkaisiin joihin muilla ei ole pääsyä: Jotta yrityksellä voisi olla pääsy asiakkaisiin, on asiakkaan oltava lojaali juuri kyseisen yrityksen tuotteelle. Lojaalius johtuu joko muodostuneesta tavasta ostaa yrityksen tuote (esim. Coca-Cola), suurista vaihtokustannuksista (esim. tietojärjestelmiä ei usein vaihdeta, koska silloin koko henkilöstö joudutaan uudelleenkouluttamaan) tai kun vaihtoehtoisen tuotteen etsiminen on vaikeaa (esim. sähkösopeimus tai kotivakuutus on vaikea vaihtaa, koska hintojen vertailu vaikeaa, kun taas liikennevakuutus on standardoitu tuote, joka on helppo vaihtaa yhtiöstä toiseen).
- Suurtuotannon edut: Suurtuotannon etu on kustannusetu, joka kasvaa kun yrityksen tuotanto kasvaa, koska tuotannon kasvaessa keskimääräinen tuotteen kustannus pienenee suurten kiinteiden kustannusten takia. Suurtuotannon etuja voi olla kilpailuetu vain silloin, kun kiinteiden kustannusten osuus suhteessa muuttuviin kustannuksiin on suuri. Suurtuotannon etu on sitä suurempi mitä suurempi markkinaosuus yrityksellä on. Esimerkiksi Coca-Colan globaali markkinointibudjetti voi olla moninkertainen verrattuna paikalliseen vastaavaan tuotteeseen ja silti tuottaa pullon

halvempaan yksikköhintaan, koska kiinteät kustannukset jakautuvat useammalle myydylle pullolle. Porterin (1985) ja Greenwaldin (2005) mallit auttavat ymmärtämään mistä kilpailuedut syntyvät ja antavat mallin analysoida niitä. Jos yrityksellä ei ole edellä mainittuja kilpailuetuja, pitäisi havaittavissa olla kovaa kilpailua ja juuri pääomantuottovaatimuksen suuruisia tuottoja sellaisilla toimialoilla. Koller et al. (2011, 122–123) vahvistavatkin havainnon, jossa perinteisesti kilpailuilla markkinoilla tuotot ovat olleet historiallisesti heikkoja.

Tämän tutkimuksen kannalta kilpailuetuteorian ja strategisten kilpailuetujen ymmärtäminen on tärkeää, koska se antaa pohjan verrata niitä todellisten markkinoilla toimivien yritysten tapaan hahmottaa omia kilpailuetujaan.

Jos toimialalla on yksi yritys, jonka liikevaihto ja voitto ovat huomattavasti suurempia kuin muiden alalla toimivien yritysten, on selkeää että tällä yrityksellä on jokin kilpailuetu muihin nähden. Todennäköisesti jokaisella toimialalla on paras toimija.

2.5 Kilpailuedun säilyttäminen

Teecen et al. (1997) mukaan strategisen johtamisen peruskysymys on se, miten yritys voi saavuttaa ja säilyttää kilpailuedun. Kilpailuetuanalyysin teoreettisen tarkastelun anti ja fokus liittyvät yrityksen tapaan hahmottaa strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on syntynyt myös näkökulmia siihen, mitä strateginen johtaminen on (mm. Hamel & Prahalad, 1994; Stalk et al., 1992; Ulrich & Lake, 1990). Teecen et al. tutkimuksessa olennaista on odotukset kilpailijoiden liikkeistä, joita väärin olettamalla yritys voi ajautua itse pulaan.

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma on Teeceen et al. (1997) mukaan laajennettu näkemys siitä, miten kestävä kilpailuetu saavutetaan. Dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat nimensä mukaisesti yrityksen kykyä hakea uusia kilpailukykyjen muotoja. Termi dynaaminen viittaa osaamisen uudistumiskapasiteettiin, jotta toimintaympäristön muutoksiin olisi helpompi vastata. Kyvykkyydet liittyvät vastaavasti strategisen johtamisen avainrooliin muuntautumiskyvyssä, integroitumisessa, organisaationaalisten sisäisten ja ulkoisten taitojen uudelleenjärjestelyssä, resursseissa sekä funktionaalisisissa osaamisissa. Näillä voidaan vastata ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. (Teece et al., 1997, 515)

Kun Porter (1985, 97–100) esittää kilpailuedun lähteiksi kustannustehokkuuden ja differoinnin, joudutaan kilpailuedun säilyvyyden näkökulmasta kysymään, millä tavalla yrityksen pitää toimia, jotta kilpailija ei pääse eliminoimaan näitä kilpailuetuja. Porterin mukaan kustannustehokkuudesta syntyvä kilpailuetu voidaan säilyttää siten, että arvoketjusta luodaan sellainen, että kilpailijoiden on vaikea jäljitellä sitä. Yrityksen arvoketjun tulee siis olla kilpailijaa tehokkaampi. Kilpailustrategian kannalta olennaista on kilpailijan arvoketjun tunteminen ja oman arvoketjun osien tarkka hallinnointi. Toinen kilpailuedun peruslähtökohta on differointi, jossa yritys pystyy tuottamaan ainutlaatuista arvoa ostajalle tuotteen tai palvelun muodossa. Kestävä kilpailuetu saavutetaan, kun yritys suorittaa erilaisia arvoa luovia aktiviteetteja siten, että ne vaikuttavat ostopäätökseen positiivisesti (Porter, 1985, 150). Tällaisia aktiviteetteja ovat esimerkiksi markkinointi, myynti ja henkilöstöjohtaminen, jotka yritys hoitaa siten, että ne luovat arvoa lopputuotteelle.

Toisen kilpailuedun perusteorian eli resurssiperustaisen näkemyksen kannalta kilpailuetu voidaan säilyttää, kun neljä ehtoa toteutuu. Ehdot liittyvät resurssiperustaisen teorian kappaleessa 2.2 kuvattuihin VRIN-attribuutteihin.

Ensimmäinen ehto on resurssien heterogeenisuus ja yritysten pääsy niihin resursseihin, joihin kilpailijoilla ei ole pääsyä. Niistä aiheutuvat monopolivoitot tai ricardolaiset niukkuuteen perustuvat voitot. Monopolivoitot johtuvat toimialan rakenteesta, jolloin toimialalla on yritysten määrää rajoittavia alalle tulon esteitä. Niukkuuteen perustuvat voitot liittyvät arvoa luoviin, harvinaisiin, vaikeasti jäljitettäviin ja korvaamattomiin resursseihin. Resurssien on oltava yliveritettävät kilpailijoihin nähden. Monopolivoittojen ja ricardolaisten voittojen ero on se, että monopolivoitot perustuvat tuotannon tarkoitukselliseen rajoittamiseen ja ricardolaiset voitot luontaiseen niukkuuteen. (Peteraf, 1993, 181–182)

Toinen ehto on ns. ex post -rajoitus kilpailulle. Sen mukaan resurssien heterogeenisuus säilyy. Yritys ei silloin voi kopioida toisen yrityksen resursseja eivätkä resurssit myöskään ole korvattavissa. (Peteraf, 1993, 182–183)

Kolmas ehto kilpailuedun säilyttämiselle on resurssien siirtämättömyys-ehto. Sen mukaan resursseja ei voida täysimääräisenä vaihtaa toisiin. Tällainen resurssi voidaan toisella tavalla määritellä siten, että sillä ei ole käyttöä yrityksen ulkopuolella. Myös osittain vaihdettavat resurssit ovat pysyvää kilpailuetua luovia. Määritelmällisesti ne luovat enemmän arvoa tietyssä yrityksen käyttötarkoituksessa kuin jossakin toisessa käytössä. (Peteraf, 1993, 184)

Kun neljäs ehto, ex ante -rajoitus kilpailulle, toteutuu, kilpailuetu on pysyvää. Ennen kuin yritys hallitsee resursseja, kilpailun niistä on oltava rajoitettua. Toisin sanoen, kun yritys saavuttaa resursseilla ensimmäisen ehdon mukaiset voitot, niihin ei kohdistu kustannusrasitetta niiden saamisen vaikeuttamiseksi. Kilpaileva yritys ei pysty silloin vaikuttamaan resurssien saatavuuden hintaan. (Peteraf, 1993, 186–187)

Yrityksen on hallittava tietty joukko toimintoja ja resursseja, jotta se voi säilyttää kappaleissa 2.1 ja 2.2 kuvatun saavutetun kilpailuetunsa.

Lyhyesti:

1. yrityksen on oltava muuntautumiskykyinen ja tietoinen kilpailutilanteesta (Teece et al., 1997, 515)
2. yrityksen on luotava omasta arvoketjustaan kilpailijoita tehokkaampi, jotta se voi tuottaa saman tuotteen tai palvelun halvemmalla ja vaikeasti kopiotavalla tavalla (Porter, 1985, 150)
3. yrityksen on resursseillaan tuotettava asiakkaalle ainutlaatuisia arvoja differoinnin kautta (Porter, 1985, 150) ja
4. resurssien on oltava heterogeeniset niukkuuteen perustuvien voittojen saavuttamiseksi sekä sellaiset, ettei kilpaileva yritys pysty niihin vaikuttamaan eikä varsinkaan saamaan niitä itselleen (Peteraf, 1993).

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus siihen, tunnistavatko yritykset kilpailuetunsa ja tehdäänkö niissä tietoisesti strategiatyötä sen säilyttämiseksi vai toimivatko ne vain tietyllä tavalla, koska niin on aiemminkin toimittu.

Kohteena on joukko Suomessa toimivia terveystalvveluja tuottavia yrityksiä eli yksityisen terveydenhuoltoalan yrityksiä. Tutkimus keskittyy aiemmin kuvattujen teorioiden valossa siihen, miten kilpailuetua hahmotetaan ja ymmärretään. Toisin sanoen pyritään selvittämään yritysten omaa näkökulmaa siihen, mistä niiden kilpailuetu syntyy. Haastattelututkimuksen tuloksia verrataan kuvattuihin teorioihin ja johtopäätöksiä tehdään näiden synteestistä. Tutkimuksessa pyritään etsimään yritysten kilpailuetuja ja löytämään toimialalla vallitsevia kilpailuvoimia. Lisäksi tutkitaan, millä tavoin yrityksen saavat kilpailuedusta pysyvää

3.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kuuden haastateltavan kokemuksia ja ymmärrystä kilpailuedun tunnistamisesta luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tutkittavia ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002; Hirsjärvi et al., 2009, 164), minkä vuoksi kysymykset liittyvät myös yrityksen kilpailustrategiaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään Hirsjärven et al. (2009, 161) mukaan löytämään ja paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että keskityttäisiin asioiden toteamiseen. Näin ollen haastatteluissa yritysten edustajia pyydettiin kuvailemaan tilannetta heidän omista näkökulmistaan ja pukemaan sanoiksi asioita, joita ei aiemmin ole osattu ajatella.

Induktiivisessa analyysissä tutkija pyrkii haastattelussa havainnoimaan ihmisten käyttäytymistä ja paljastamaan siten odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi et al., 2009, 160–164).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kiinteällä rungolla, jonka kysymykset oli etukäteen laadittu. Eskolan & Suorannan (2003) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa kysymyksenasettelu on tietyn teeman ohjaama. Tässä tutkimuksessa käytetään em. haastattelun tyyppiä, koska se sallii kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen joustavuuden. Valmiilta kysymyslomakkeelta esitetään haastateltavalle kysymyksiä, johon hän vastaa haluamallaan tavalla kuvaillen ja kertoen omasta mielestään relevantteja asioita. Teemahaastattelun tunnusmerkit (Hirsjärvi et al., 2009, 208–209) täyttyvät, kun haastattelukysymykset on valittu tietyltä alueelta. Kysymykset ovat kuitenkin kaikille samassa muodossa ja järjestyksessä. Näin saadaan selville se, mitä haastateltava ajattelee, tuntee ja uskoo (Hirsjärvi et al., 2009, 205).

Haastattelututkimukseen osallistui kuusi eri yrityksen edustajaa. Haastateltavat ovat päällikötasoisia lääkäripalvelualan asiantuntijoita. Tutkittava liiketoiminta-alue vaatii tutkijalta tarkkaa perehtymistä alaan. Pelkästään hakukoneiden toimialahaun mukaan tehtävään rajaukseen pitää suhtautua varauksella, sillä lääkäripalveluita tuottavat yritykset voivat olla myös henkilöstövuokrauksen toimialarajauksen alla. Toisaalta lääkäripalvelu määritellään toimialahaussa eri tavalla kuin yritykset sen määrittävät. Yritysten ja haastateltavien nimien maininta ei ole olennaista tässä tutkimuksessa, koska tarkoitus ei ole selvittää tietyn yrityksen kilpailusalaisuuksia, vaan toimialan kilpailuvoimia ja yritysten kykyä tunnistaa omat kilpailuetunsa. Rajaus on tehty käyttäen harkintana Porterin kilpailija-analyysiä, jonka mukaan tarkastellaan yrityksiä siten, millä laajuudella ne pyrkivät täyttämään asiakkaan tarpeet.

Tutkimuksessa oletetaan, että saman yrityksen sisällä henkilöillä on samat tiedot oman yrityksensä kilpailutilanteesta ja kompetensseista. Kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta toisaalta haastattelurunko ja -tilanne sallii lisäkysymysten esittämisen ja perustelujen pyytämisen esiin tulleille mielipiteille.

3.2 Aineiston analysointi

Teemoittelussa aineistosta poimitaan tiettyyn teemaan liittyvät asiat (Eskola & Suoranta, 2003). Valmis haastatteluaineisto käydään läpi teemoitteluperiaatteella. Haastatteluvastaukset analysoidaan siten, että vastauksista kerätään tiettyyn kilpailuedun teoriaan liittyviä asioita, joiden pohjalta teoria-käytäntö-synteesi muodostuu. Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, ei voida johtopäätöstenkään jälkeen valita jonkin yrityksen kilpailuetuja ja soveltaa niitä suoraan toiseen yritykseen. Ihannetilanteessa tiettyjä yrityksen toimintamalleja voidaan kuitenkin linkittää toisiin, mikäli teoria tukee tällaista käytäntöä. Myös, jos yrityksistä voidaan löytää selkeät kilpailuvoimat, on se arvokas tieto kaikille alalla toimiville yrityksille. On kuitenkin pidettävä koko ajan mielessä, että kvalitatiivinen tutkimus ei anna aihetta yleistykseen.

3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Toimialan yritysten joukko on vielä kohtuullisen pieni verrattuna kuntien tuottamiin palvelumääriin. Tilanne johtuu alan resursseista, joiksi voidaan lukea lääkärit. Yritysten tarkoitus on toimia lääkäriyövoiman rekrytoijina kunnille ja sairaanhoitopiireille. Kilpailijoita eivät suoranaisesti ole yksityiset vastaanottopalveluja tuottavat yritykset, vaikka nekin käyttävät samoja resursseja. Tämä rajaa yritysmäärän kohtuullisen pieneksi ja haastaa tutkijan taidon löytämään oikeat yritykset. Haastatteluissa vastauksista alkoi loppuvaiheessa ilmetä hyvinkin paljon samoja piirteitä,

mitä kutsutaan kirjallisuudessa termillä saturaatio (Hirsjärvi et al., 2009, 182). Näin ollen tutkimusongelman kannalta uuden tiedon saaminen muuttamatta kysymyslomaketta on hankalaa ilman lisäkysymysten esittämistä.

Kysymysten laatu on pyritty johtamaan kilpailuteorioiden kirjallisuudesta ja johtopäätökset tehdään haastatteluiden ja kirjallisuuden synteessä. On otettava huomioon, että haastattelut käsittävät vain tiettyjen henkilöiden näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Toisaalta kvalitatiivisella tutkimuksella ei voida saavuttaa absoluuttista totuutta yritysten kilpailuetujen lähteistä, vaikka yrityksen koko henkilökunta haastateltaisiin.

Tutkimustulosten luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa on siis vaihtelevaa. Tähän vaikuttavat tutkijan kyky tulkita vastauksia, vastaajan ymmärrys kysymyksistä sekä tutkijan subjektiivinen näkemys tutkittavasta asiasta. Osaltaan näiden mittavirheiden eliminoimiseksi tähän tutkimukseen on käytetty haastattelujen lisäksi alalta tehtyjä muita tutkimuksia. Kysymyslomake on tehty yleisluontoiseksi ja koko toimialaa koskevaksi.

4 KILPAILUEDUN LÄHTEET JA SÄILYTTÄMINEN TERVEYDENHUOLTOPALVELUITA TUOTTAVISSA YRITYKSISSÄ

Tutkimuksen perusteella on selvää, että yksityisten palveluntuottajien rooli terveydenhuollon toimialan palveluntuottajina on kasvava. Suomessa vallitsee lääkäripula vaikka lääkärimäärä kasvaa koko ajan. Sama ilmenee myös haastattelututkimuksesta.

Sen lisäksi, että kuntien on vaikeaa saada työsuhteisiin pysyviä lääkäreitä, on sama ongelma myös joillakin yksityisillä palveluntuottajilla. Resursseja ei saada tarpeeksi käyttöön. Esimerkiksi Kälviän kunnan ostopalvelusopimus on jouduttu kilpailuttamaan uudestaan, koska palveluntuottajalle on ollut ongelmallista resurssien eli lääkäri työvoiman löytäminen. Palvelu on kuitenkin joka tapauksessa taattava, koska lain mukaan kunnan on pystyttävä tarjoamaan asukkailleen lääkäripalvelut. (Kokkolan kunnan sosiaali- ja terveyslautakunnan esitys lääkäripalveluiden kilpailuttamisesta, 2012)

Tällä hetkellä tutkitulla toimialalla on enemmän yrityksiä kuin aiemmin, mutta konkurssejakin on alalla ollut lääkäripurasta huolimatta (Mikkola, 17, 2009). Palvelulle on siis kysyntää. 2000-luvun puolivälissä alan yritysten määrässä koettiin pieni piikki, kun toimialassa oli paljon dynamiikkaa ja nostetta eli ala oli houkutteleva. Vauhti on kuitenkin sen jälkeen hidastunut. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että jotkin yritykset eivät pääse käsiksi samoihin resursseihin, joilla palvelut tuotetaan tai ne eivät jostain syystä pysty tuottamaan palvelua yhtä tehokkaasti. Toisaalta toimialalla on havaittavissa, että pelkästään rekrytointiin keskittyviä yrityksiä on tullut lisää, ja jossain määrin tämä koetaan Porterin viiden kilpailuvoiman mallista tutulla alalle tulijoiden uhkana. Alalle olevien yritysten kesken hintakilpailussa joudutaan tasapainottelemaan palvelusta

saatavan hinnan ja kustannusten välillä. Jos malli yksinkertaistetaan äärimmilleen, Porterin kilpailuvoimista kustannustehokkuuden mukaan palvelu tulee tuottaa mahdollisimman halvalla, mutta katetta on saatava niin paljon, että lääkärille voidaan maksaa palkkaa, joka on korkeampi kuin kilpailijan tarjoama palkka. Väitteen oletuksena on, että lääkäri siirtyy paremman palkan perässä kilpailijayrityksen palvelukseen. Lääkäri ei kuitenkaan siirry helposti kilpailijayrityksen palkkalistoille, mikäli yritys pystyy tarjoamaan osaamisellaan arvokkaita ja ainutlaatuisia sitouttamiskeinoja. Jotta yritys pystyy edes tuottamaan palvelut, on sillä oltava käytössä nämä kyseiset resurssit. Sitouttamalla ne, resurssit toimivat itsessään kilpailuedun lähteenä.

Porterin (1985, 97–100) mukaan yritys voi tuottaa palvelunsa kilpailijoita halvemmalla eli kustannustehokkaammin. Kustannustehokkuudesta johtuva kilpailuetu on pysyvää silloin, kun kilpailijoiden on vaikea jäljitellä kustannusten takana olevaa arvoketjua. Yrityksen arvoketjun tulee siis olla kilpailijaa tehokkaampi. Kilpailustrategiassa olennaista on kilpailijan arvoketjun analysointi ja oman arvoketjun osien tarkka hallinnointi. Kustannustehokkuuden lisäksi Porter esittää toisen peruselementin kilpailuedun saavuttamiseksi. Differoinnissa on kysymys siitä, että yritys pystyy tuottamaan ainutlaatuista arvoa ostajalle. Pysyvä kilpailuetu saavutetaan, kun yritys suorittaa erilaisia arvoa luovia aktiviteetteja siten, että ne vaikuttavat ostopäätökseen positiivisesti (Porter, 1985, 150). Tällaisia aktiviteetteja ovat esimerkiksi markkinointi, myynti ja henkilöstöjohtaminen. On selvää, että mitä suurempi yritys on, sen paremmin se pystyy toteuttamaan kustannusetua kilpailuedun lähteenä. On myös oletettavaa, että markkinointi ja muut tukitoiminnot ovat suuremman koneiston takana kuin pienemmässä yrityksessä. Toisaalta, jos yritys on todella suuri sen toiminta voi olla jähmeämpää kuin pienessä ja joustavassa yrityksessä.

Arvoketjuajattelu näkyy yritysten toiminnassa siten, että niissä ymmärretään kilpailuedun lähteet. Sellaiset toiminnot, jotka ovat kilpailuedun kannalta tärkeitä, pyritään säilyttämään toiminnassa ja heikommat toiminnot jätetään pois.

Yrityksen resurssiperustainen näkemys korostaa yrityksen resursseja sen kilpailuedun lähteenä (Wernerfelt, 1984). Resurssien tulee täyttää VRIN-attribuuttien kriteerit. Toisin sanoen niiden tulee olla arvokkaita, harvinaisia, imitoimattomia sekä korvaamattomia. Resursseja ovat sekä aineelliset, että aineettomat resurssit. Tutkimuksen taustalla oli oletus siitä, että aineelliset resurssit eivät ole kuvatus tyypisellä toimialalla merkityksellisiä, mutta haastatteluiden perusteella oletus osoittautui virheelliseksi:

”Tietysti toimistorakennusten sijainnilla on merkitystä. Mitä lähempänä yliopistoa toimisto sijaitsee, sen helpompi lääkärikontakti on tehdä.”

”Kun sijaitaan lähempänä kouluja, lääkäriopiskelijoiden vierailusta toimistolla voidaan tehdä helpompaa kuin kauempana sijaitseville firmoille.”

Kilpailuetua koetaan syntyvän myös siitä, miten yritysten paikallistoimistot sijaitsevat kaupunkien sisällä. Keskittyminen yliopistopaikkakunnille ja yliopistojen lähelle on yksiselitteisesti kannattavaa, vaikka usein taloudellisesti kalliimpaa.

4.1 Yksityinen terveydenhuoltoala: yritysten rakenne ja toimiala-analyysi

Kilpailutilanteen ymmärtäminen vaatii tyypillisen organisaatorakenteen selventämistä. Alalla on paljon toimijoita, mutta jostakin syystä suurimmat

yrietykset ovat reilusti seuraavia yrityksiä suurempia voittojen ja liikevaihdon suhteen. Laajentumisia on tapahtunut mm. yrityskauppojen ja fuusioiden ansiosta, esimerkiksi Attendon ja MedOnen yhdistyminen vuonna 2007 (Tekniikka ja talous, 10.7.2007). Monet alan yritykset ovat satoja tai hetkellisesti jopa tuhansia ihmisiä työllistäviä miljoonaliikevaihdon yrityksiä.

Alan yritykset ovat kokonaisuuksina erilaisia, mutta rakenne voidaan yksinkertaistaa seuraavalla tavalla: yksityiset terveydenhuoltoalan yritykset ovat sellaisia, joissa johto, palkka- ja taloushallinto sekä muut hallintotoiminnot on keskitetty pääkonttoriin ja yrityksillä on muissa kaupungeissa, pääasiallisesti lääketieteellisten tiedekuntien yliopisto-kaupungeissa, aluetoimistoja, joista toimintaa ohjataan paikallisesti. Paikalliset toimistot toimivat usein itsenäisinä tulosityksiköinä, joilla on oma tulosvastuullinen johtaja. Yrityksillä voi myös olla kokonaan niille ulkoistettuja terveysasemia tai jopa kokonaisia sairaaloita. Tämän lisäksi yritykset ovat ottaneet jalansijaa myös markkinoilta, jotka ovat aikaisemmin toimineet pääasiallisesti kuntien ohjaamina, kuten hoivakotitoiminta.

Pääkonttorin ohjaus- ja valvontatoiminnot painottuvat usein pääasiassa talouden hallintaan ja operatiiviseen toimintaan. Yritysjohtaja ja toimipisteen vastuhenkilö on tyypillisesti kaupallisen tai terveydenhuoltoalan koulutuksen saanut henkilö, mikä on myös nähtävissä useiden yritysten verkkosivuilta, jos saatavilla on henkilökuvaukset. Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan lääkäri-rekrytointityötä ja siihen liittyviä muita hallinnollisia asioita.

Kunnan ja yksityisen yrityksen suurin ero liittyy organisatorisiin tekijöihin ja resurssien kohdistamiseen. Kunnalla ei ole pelkkään lääkärirekrytointiin liittyvää koneistoa. Kuntien pitää keskittyä järjestämään ja organisoimaan toiminta, jolloin yksityisiä yrityksiä käytetään rekrytointiapuna. Joissakin

tapauksissa kokonaisia terveysasemia on ulkoistettu yrityksille, jolloin organisointitoiminta on kokonaan yrityksen vastuulla.

Palveluyrityksessä läheiset suhteet yrityksen ja asiakkaan välillä ovat olennaisia kestävän sidoksen luomiseen. Nämä suhteet ovat vaikeasti kopioitavissa ja sidokset vaikeasti poistettavissa yrityksestä. (Clulow et al., 2003, 227). Yrityksissä tehdäänkin tietoista työtä asiakas- ja työntekijäsuhteiden jatkuvaan parantamiseen, koska se toimii palvelun tuottamisen mahdollisuuden perustana.

Porter (2008, 15) esittää toimiala-analyysin, joka koostuu kuudesta vaiheesta:

1. Toimialan määrittely

a. Mitä tuotteita toimialalla on? Mitkä tuotteet ovat myös toisella toimialalla?

b. Mikä on kilpailun maantieteellinen laajuus?

Tämän tutkimuksen kannalta toimialan määrittely tarkentuu vielä toimialan sisällä. Rajaus joudutaan tekemään yritysten monitahoisuuden takia. Tärkeä osa kilpailussa on se, millä laajuudella yritykset pystyvät tuottamaan palvelunsa maantieteellisesti. Haastatteluista ja muistakin tutkimuksista käy ilmi syrjäseutujen ongelmat: mitä syrjemmällä toimintaa on, sen vähäisempää todellinen kilpailu on.

2. Kilpailijoiden tunnistaminen ja segmentointi ryhmiin. Keitä ovat

a. ostajat ja ostajaryhmät?

b. tavarantoimittajat ja tavarantoimittajaryhmät?

c. kilpailijat?

d. tuotteiden korvaajat?

e. mahdolliset alalle tulijat?

Yritykset tunnistavat ja tietävät kilpailijansa hyvin ja olennaista on myös se, että kunnat koetaan myös kilpailijoiksi, vaikka ne voivat olla asiakkaitakin. Jos kunta tuottaa palvelun itse, se määritellään kilpailijaksi, koska se vie tällöin markkinaosuutta yrityksiltä. Myös viiden kilpailuvoiman

mallin kohdalla todettiin, että tavarantoimittajat eivät tutkitulla toimialalla ole merkittävä tekijä. Alalle tulijoiden uhka on olemassa, vaikka toisaalta jotkin alla olevista yrityksistä eivät pysty tuottamaan kaikkia palveluita.

3. Viiden kilpailuvoiman ajurien arviointi sen määrittämiseksi, mitkä voimat ovat toimialalla vahvoja ja mitkä heikkoja, ja miksi.

Toimialalla kilpailuvoimat ovat hyvin paljon maantieteellisestä sijainnista riippuvia. Esimerkiksi ostajilla ei ole paljonkaan neuvotteluvoimaa joissakin kunnissa, mutta kasvukeskuksissa ja pääkaupunkiseudulla ostajan voi vaikuttaa hintoihin. Kilpailuvoimia ei voi yleistäen soveltaa koko toimialaan, vaan toimintaa on syytä tarkastella maantieteellisesti.

4. Toimialan rakenteen määrittäminen ja analyysin johdonmukaisuuden testaaminen:
 - a. Miksi tuottavuus on juuri sillä tasolla kuin se on?
 - b. Mitkä voimat ohjaavat tuottavuutta?
 - c. Onko toimialan analyysi johdonmukainen pitkän aikavälin tuottavuuden tarkastelussa?
 - d. Ovatko tuottavammat kilpailijat paremmin asemoituneita viiden kilpailuvoiman mallissa?

Toimialan tuottavuus riippuu Porterin (2008, 5) mukaan viidestä kilpailuvoimasta. Tuottavuus riippuu alalla olevien yritysten määrästä ja siitä, miten kilpailu vaikuttaa voittoihin. Tuottavuutta ohjaavat tekijät riippuvat yritysten mahdollisuudesta tuottaa palvelut. Jos vain yksi yritys pystyy tuottamaan kunnalle palveluita, on selvää että hintamekanismin toimivuus näkyy kuntien kasvaneina kustannuksina sosiaali- ja terveystaloudessa.

5. Viimeaikaisten ja todennäköisesti tulevien muutosten analysointi viidessä kilpailuvoimassa: sekä positiiviset, että negatiiviset muutokset.

Haastattelujen perusteella on muuttunut paljon viime vuosikymmenen aikana. Tärkeimmät muutostekijät ovat yritysten määrän kasvu sekä yksityisten palveluntuottajien osuuden kasvu palvelutuotannossa. Kunnat ovat siis ulkoistaneet terveystaloudellisia yhä enemmän yksityisille yrityksille,

vaikka tuottavatkin yhä itse suurimman osan palveluista. Markkinapotentiaalia on siis olemassa.

6. Toimialan rakenteessa olevien niiden muutoskohteiden analysointi, joihin joko kilpailija, uudet alalle tulijat tai oma yritys voi vaikuttaa. Yritykset voivat vaikuttaa lähinnä kokonsa ja palveluiden laajuuden puolesta siihen, kuinka laajoja sopimuksia kuntien kanssa voidaan tehdä. Kun toimiala on hyvin laaja ja yritykset erilaisia, rakenteen muutoskohteiden analysointi on hankalaa, koska yritykset tuottavat eri laajuudella eri palveluita.

4.2 Kilpailutilanne ja kilpailuvoimat toimialalla

Ylen uutisten (2012a) sekä haastattelututkimuksen mukaan pienellä kunnalla ei välttämättä ole vaihtoehtoja isojen yritysten tekemille tarjouksille. Tämä johtuu siitä, että yrityksissä on tapahtunut kasvua ja keskittymistä ja suuret toimijat pystyvät kilpailemaan hinnalla. Pienemmillä yrityksillä on suuria haasteita pärjätä kilpailussa, jossa lääkäreitä pitää toimittaa pieniin ja syrjäisiin kaupunkeihin. Käytännössä kunnalle jää vaihtoehtoiksi tuottaa palvelu itse tai ostaa se ainoalta yritykseltä, joka sen pystyy tuottamaan. Kuitenkin Mikkolan (2009, 9–10; 31–32) tutkimuksen mukaan alan kilpailu toimi vuonna 2008 päivystyspalveluissa hieman paremmin kuin kolme vuotta aikaisemmin. Toisaalta se toimii hyvin päivälääkäripalveluissa vain 12 %:n mielestä kyselytutkimuksen vastaajista ja päivystyspalveluissa 21 %:n mielestä. Haastatteluiden perusteella kilpailu kuitenkin on kovaa ja sitä tarvitaan uusien toimintatapojen löytämiseksi.

Lääkäripalvelut ovat siinä mielessä erityinen ala, että palvelun kokonaiskysynnän laskusta ei ole ainakaan vielä pelkoa, vaikka maantieteellisesti joillakin alueilla pelko on osittain realisoitunut. Lääkäripalveluita tullaan tuottamaan tulevaisuudessakin, koska laki niin vaatii. Kysymys on ainoastaan siitä, kuka palvelun tuottaa. Varsinkaan

syrjäseutujen kunnilla ei ole resursseja keskittyä lääkiriekrytointiin, koska usein lääkärit joudutaan hakemaan kauempaa – yleensä yliopisto-paikkakunnilta. Yleinen uskomus on, että lääkäripalveluita tuottavien yritysten osuus kasvaa tulevaisuudessa verrattuna kunnan tarjoamiin lääkäripalveluihin. Yritysten pitää pystyä tarjoamaan kunnille houkuttelevampia palveluita, jotta kunnat valitsisivat oman tuotannon sijaan ulkopuolisen palveluntuottajan.

Kilpailuetunäkökulmasta haastattelujen anti ja teoriaviitekehyyksen synteesi voidaan kiteyttää seuraavan päätelmätaulukon avulla.

	Yritysten kokemat tärkeimmät kilpailuedut	Toimialarakenteen merkitys	Keinot säilyttää kilpailuetu
Porterilainen näkemys (toimiala-näkökulma)	<ul style="list-style-type: none"> - palvelut tuotetaan luotettavasti ja kustannustehokkaasti - luotetaan yrityksen kokemukseen tuottaa palvelut laadukkaasti - kilpaillaan lähinnä osaamisesta sitouttaa työvoima omaan yritykseen - kilpailutuksen periaatteet ovat hyvin hallussa - maine kasvaa palvelun myötä ja uusia palveluita voidaan tarjota 	<ul style="list-style-type: none"> - toimialalle on mahdollista tulla uusia kilpailijoita - toimialan merkitys korostuu resursseissa jotka ovat niukat - kunta koetaan myös kilpailijana 	<ul style="list-style-type: none"> - toiminnassa pyritään jatkuvuuteen - yrityksen työnantajakuvaa ja mainetta pidetään yllä
Resurssi-perustainen näkemys (yritys-näkökulma)	<ul style="list-style-type: none"> - yrityksellä on hyvät lääkäri- ja asiakaskontaktit - yrityksen prosessiosaaminen on hyvällä tasolla 	<ul style="list-style-type: none"> - pyritään toimimaan niin, että asiakkaalla ei ole neuvotteluvoimaa - toimialaa sinänsä ei ole mahdollista muokata 	<ul style="list-style-type: none"> - tehostetaan omaa toimintaa - keskitytään ydinosaamiseen

Taulukko 1: Haastatteluihin perustuvat päätelmät

Tutkimuksessa porterilaisen näkökulman puolesta esiin nousivat tärkeimpinä tekijöinä palvelutuotannon kustannustehokkuus, luotettavuus ja laatu. Tämä tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta sitä, että se pystyy ostamaan palvelun hyvällä hinnalla, mutta pystyy luottamaan siihen, että yritys pystyy toimittamaan sopimusehtojen mukaisen palvelun

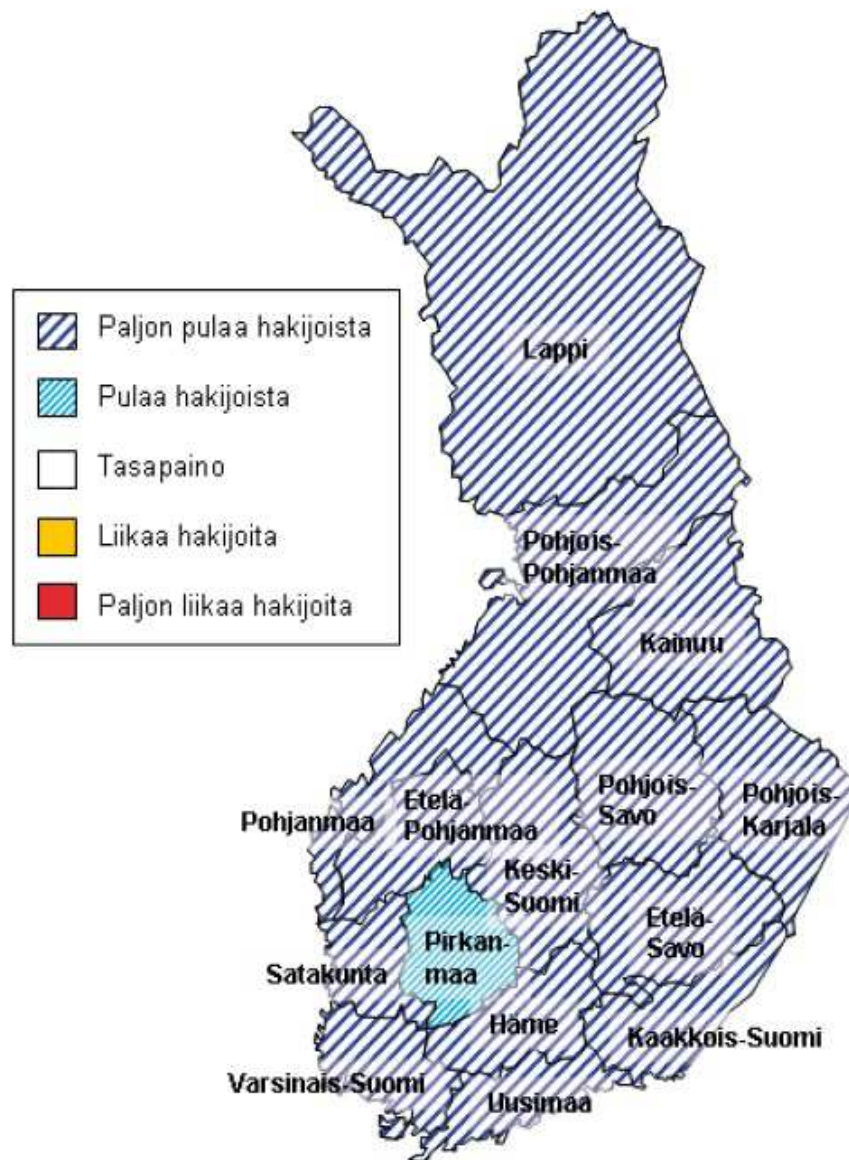
vaivattomasti. Suhteellinen kilpailuetu saavutetaan, kun täytetään edellä mainitut ehdot paremmin kuin kilpailijayritykset ja kilpailutuksista ja operatiivisista prosesseista saatua kokemusta hyödynnetään jatkossa. Toiminnan jatkuvuuden ylläpito saa aikaan kestävän kilpailuedun. Uusia hyviä toimintatapoja pyritään löytämään ja vähemmän hyödylliset jätetään pois. Vastaavasti resurssiperustainen näkemys ilmenee yritysten kyvyssä säilyttää arvokkaita resursseja. Näitä ovat kontaktit sekä lääkäreihin että asiakkaisiin. Lisäksi prosessiosaaminen eli päivittäisen toiminnan ylläpito koetaan tärkeäksi osaksi kilpailuedun lähteitä. Toimialarakenteen kannalta huomionarvoinen seikka on kaikkien yritysten käytössä olevat resurssit, jotka ovat samat kaikille. Resurssiksi mainitaan lääkäri työvoima.

Liikevaihdolla mitattuna toimialan suurin yritys on Attendo. Ylen uutisten (2012a) mukaan muita suuria kunnille tarjoavia lääkäripalveluita ovat Mediverkko, Pihlajalinna, Coronaria Hoitoketju ja MedGroup. Edellä mainittujen lisäksi muut toimialan yritykset ovat pienempiä. Lisäksi alalla myös pelkkään rekrytointiin keskittyviä yrityksiä. Alalla on siis yrityksiä nyt enemmän kuin aiemmin, mutta Mikkolan (2009, 12) mukaan yksi hallitsee markkinoita. Attendo Terveyspalvelut Oy:n liikevaihto vuonna 2011 oli 166 miljoonaa euroa. Haastattelututkimuksen perusteella Attendon suurin kilpailija on julkinen sektori, jolla on myös toistaiseksi suurin markkina-asema. Mediverkon liikevaihto vuonna 2012 oli 39,4 miljoonaa euroa (Kauppalehti, 30.5.2012). On kuitenkin muistettava, että liikevaihdolla mitattuna saadaan vain käsitys yrityksen koosta. Alan yritykset toimivat myös eri painotuksella eri toimialan sisäisillä klustereilla.

Yhteinen näkemys on se, että alan yksityiset yritykset toimivat julkista sektoria tehokkaammin. Yksityisissä yrityksissä on osaavaa johtoa ja toiminnan prosessiosaamista, mikä tarkoittaa määrätietoista toimintaa ja ydinosaamisen keskittämistä oikeisiin paikkoihin. Kunnilla näin ei välttämättä ole.

Liikevaihdolla mitattuna Mikkolan (2009, 12) mukaan yksi yritys hallitsee markkinoita, mutta kyselytutkimuksen mukaan monopoliasemaa ei koeta olevan. Palvelun loppukäyttäjälle eli potilaalle on merkityksetöntä, mikä häntä hoitavan lääkärin työnantaja on, vaikka toimialan kilpailun ja markkinaosuuden kannalta tämä on varmasti yksi olennaisimmista tekijöistä. Toisaalta kuitenkin kyselyn mukaan alalla on liian vähän yrityksiä ja silti uudet yritykset kokevat alalle tulon esteitä. Porterin viiden kilpailuvoiman malli toimii todistetusti ainakin tässä kohtaa. Mikkolan (2009, 20) mukaan Attendo on muihin suuriin yrityksiin verrattuna nuori ja sen kasvu perustuu kuntien työvoiman saatavuusongelmaan eli lääkärirekrytointiin ja yritysostoihin. Kolme seuraavaksi suurinta yritystä ovat Mediverkko, Pihlajalinna sekä Coronaria hoitoketju (Mikkola, 2009, 21–22). Näiden yritysten tehtävä tämän tutkimuksen rajauksen kannalta on toimia kuntien rekrytointiapuna lääkäripalveluissa, vaikka yrityksillä on paljon muutakin terveydenhuollon toimintaa.

Seuraava kuva (4) esittää lääkäri työvoiman kohtaantoa. Kuvasta käy ilmi, että lääkäri työvoimasta on joko pulaa tai paljon pulaa koko maassa. Kun kunnilla ei ole resursseja keskittyä lääkärirekrytointiin, luo se kysyntää alalla oleville yrityksille.



Kuva 4: Lääkäri työvoiman kohtaanto (Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti 2011, 15)

Työvoiman kohtaannolla tarkoitetaan avoimien työpaikkojen ja työvoiman saatavuuden kohtaamista. Työvoimapula koskee vain tiettyjä ammattiryhmiä ja ongelma-alueita. Toisaalta ongelma voi johtua myös kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuudesta, millä tarkoitetaan työvoiman sopimattomuutta avoinna oleviin tehtäviin (Valtioneuvoston kanslian selvitys työvoiman kohtaannosta, 2007, 21). Lääkärinvälitystoiminnan ydinosana on työvoiman tehokas rekrytointi ja käyttö, mikä on tärkeä

ero kuntaan verrattuna, koska kunnalta puuttuu kyseinen koneisto ja prosessiosaaminen.

Alalla, jossa kilpailu tapahtuu samalla ulottuvuudella, kilpaillaan samojen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Tällöin on kyseessä niin sanottu nollasummakilpailu, jossa yhden toimijan markkinaosuuden menettäminen on toisen yrityksen kannalta hyvä asia. Tämä laskee toimialan tuottavuutta ja liittyy viiden kilpailuvoiman mallissa alalla olevien yritysten keskinäiseen kilpailuun. (Porter, 1998, 10)

Alan yrityksissä seurataan kilpailijoiden liikkeitä ja jos mahdollista, pyritään opettelemaan joitakin mahdollisesti hyviä toimintatapoja. Kilpailija-analyysi liittyy kuitenkin enimmäkseen kannattavuuksiin ja muihin julkisesti saatavilla olevan tiedon hyödyntämiseen. Mikäli alalle tulisi yllättäen uusia toimijoita, yritykset eivät jatkaisi omaa toimintaansa pelkästään passiivisesti, vaan seuraisivat uusien toimijoiden liikkeitä, kuten selvittämällä niiden markkinointistrategioita ja vastaavia asioita. Suhtautuminen tällaiseen hypoteettiseen tilanteeseen on kuitenkin neutraalia: vaikka yritys on suuri, havaittavissa ei ole ylimielistä suhtautumista eikä myöskään hyökkäävää asennetta.

Kilpailutilanteesta kertoo se, että Mikkolan (2009, 33) kyselytutkimuksen vastaajista 28 % on täysin samaa mieltä väitteestä, että kilpailu toimisi paremmin, jos alalla olisi enemmän yrityksiä. Vain 7 % on täysin samaa mieltä siitä, että kilpailu on riittävän kovaa. 15 % on täysin samaa mieltä, että alalla ei ole ollenkaan kilpailua ja 24 % jokseenkin samaa mieltä kyseisestä väitteestä. Yritysten näkökulmasta tilanne on hieman erilainen, koska niiden mielestä kilpailu on kovaa. Toisaalta kuluttajat ja asiakkaat näkevät tilanteen eri katselukulmasta kuin yritykset.

Mikkolan (2009) tutkimuksen mukaan jo vuonna 2008 yli 60 % päivystyspalveluista on ollut ulkoistettuja. Päivystykseen joutuvalle

tavalliselle kansalaiselle ei kuitenkaan ole merkitystä sillä, onko hoitavan lääkärin työnantaja kunta vai yksityinen yritys.

Yksityisen terveydenhuollon toimiala kokonaisuudessaan on kasvanut, kun kunnat ovat ulkoistaneet lääkäripalveluita yksityisille yrityksille. Tämä johtuu siitä, että kunnilla eivät riitä omat resurssit lääkäri työvoiman hankkimiseen ja ulkoinen toimija pystyy tekemään sen halvemmalla ja tehokkaammin. Kun kunnan on pakko taata lääkäripalvelut asukkailleen ja jos se ei siihen itse pysty, joutuu se hankkimaan palvelut terveysterveystyöryityksiltä jopa pakon edessä. Kuntien tilanne johtuu lääkäri vajeesta ja siitä, että lääkärit eivät halua sitoutua tarkasti saneltuun terveyskeskusten työmalliin, vaan haluavat vapaasti valita esimerkiksi päivystysvuoronsa yksityisten yritysten palkkalistoilla. 2000-luvun alussa alalla oli vain 10 yritystä, joiden liikevaihto yhteensä oli 20 miljoonaa euroa. 10 vuotta myöhemmin viiden suurimman yrityksen liikevaihto oli yhteensä 344 miljoonaa euroa. (Ylen uutiset, 2012a; Mikkola, 2009, 12–16)

Terveysterveystyöryitysten liitto, Lääkäripalveluyritykset ry ja Terveydenhuollon palveluntuottajat ry teettivät vuoden 2012 loppupuoliskolla kyselytutkimuksen, jonka kohdejoukkona olivat sekä kuntapäätäjät että kuntalaiset. Tutkimukseen osallistui 1253 kuntapäätäjää eri puolilta Suomea sekä 1231 kuntalaista. Molempien mielestä lääkäripalveluiden saatavuus on haaste, mikä tarkoittaa käytännössä juuri sitä toimialaa, minkä kilpailutilannetta tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Lääkäripalveluiden saatavuus on erinomaista kuntapäätäjistä ainoastaan 10 %:n mielestä ja kuntalaisista 6 %:n mielestä. Vastaavasti 11 % päätäjistä on sitä mieltä, että lääkäripalveluiden saatavuus on huonoa. Kuntalaisista tätä mieltä on jopa 17 %.

Kun yksityisten palveluntuottajien tehtävä on ottaa omalle vastuulleen lääkärin rekrytointi ja työvoiman vuokraaminen kunnalle (ns. tilaaja-

tuottaja-malli), voidaan olettaa toimialan olevan kasvussa yksityisellä puolella. Tätä oletusta tukee haastattelututkimuksen lisäksi myös se, että edellä mainitun tutkimuksen mukaan jopa 86 %:n mielestä kuntalaisista on hyvä asia, että kunta käyttää yksityisiä palveluntuottajia.

Aiemmin mainitussa Harvard Business Reviewin tekemässä haastattelussa Porter totesi lentoyhtiöiden kilpailutilanteesta, että asiakkaalle ei ole väliä, minkä lentoyhtiön tai minkä valmistajan lentokonetta hän käyttää. Lopputuloksena on joka tapauksessa sama palvelu. Äskettäin mainitun tutkimuksen mukaan yksityisten terveydenhuoltopalveluiden osalta 62 %:n mielestä ei ole merkityksellistä, kuka palvelun tuottaa, joten asetelma on hyvin samankaltainen. Tämä antaa aiheutta olettaa yksityisten yritysten ottavan kuntaa enemmän vastuuta lääkäripalveluiden tuottamisesta kuntalaisille, mikä vastaavasti lisää palveluntuottajien liikevaihtoa. Lääkärivajeen vallitessa myös edellä mainitut seikat antavat viitteitä toimialan kasvusta edelleen, eikä estettä uusillekaan alalle tulijoille ole. Toisaalta on otettava huomioon myös se, että mikäli kunta pystyy tuottamaan palvelut itse, se todennäköisesti myös tekee sen. Tämä tilanne vallitsee silloin, kun lääkäryövoimaa on helposti saatavilla.

4.3 Kilpailuedun säilyttäminen

Porterin (2008, 1) mukaan kilpailuvoimia tulisi muokata seuraavalla tavalla kilpailuedun saavuttamiseksi:

1. tavarantoimittajien neuvotteluvoiman neutralointi: osien ominaisuudet tulee standardoida, jotta yritys voi vaihtaa toimittajaa helposti
2. asiakkaiden neuvotteluvoiman minimointi: palveluita tulee laajentaa siihen mittakaavaan, että asiakkailla on korkea kynnyksesi siirtyä kilpailijan asiakkaaksi

3. hintakilpailun minimointi: tuotteisiin tai palveluihin pitää investoida niiden erilaistamiseksi siten, että ne eroavat merkittävästi kilpailijoiden tarjoamista tuotteista tai palveluista
4. uusien kilpailijoiden pelottelu kiinteiden kustannusten nostamisella: esimerkiksi nostetaan tutkimuksen ja kehityksen kustannuksia
5. korvaavien tuotteiden uhkan rajoittaminen: omia tuotteita tulee olla laajemmin saatavilla, jolloin asiakas ei siirry yhtä helposti kilpailijan asiakkaaksi

Alan suurissa yrityksissä kilpailueduksi koetaan erityinen tekijä verrattuna pienempiin yrityksiin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että pienemmillä yrityksillä resurssit hoitaa lääkärirekrytointia riittävät maantieteellisesti sillä alueella, jossa lääkäreitä on saatavilla hyvin. Toisaalta, kunnat ovat tällaisilla sijainneilla siinä asemassa, että ne voivat hyvin rekrytoida lääkäriensä itsekin:

”Lääkärit tuntuvat keskittyvän sekä opintojensa aikana että opintojen jälkeen suuremmille paikkakunnille sekä niille paikkakunnille, joissa lääketieteellistä koulutusta on saatavilla.”

Syrjäseutujen ongelma näkyy tässäkin tilanteessa erityisesti hintamekanismin toimivuutena. Toisin sanoen voidaan olettaa, että mitä hankalampaa lääkärin rekrytointi on, sen parempi on kunnan maksama korvaus palvelun tuottavalle yritykselle, koska se voi pitää hintaa korkeampana, kun kunta on valmis maksamaan palvelusta enemmän. Näin ollen keskittyminen alan ongelma-alueisiin kannattaa. Lisäksi, mitä suurempi yritys on, sen suurempi on sen taustalla oleva rekrytointikoneisto ja sen paremmat ovat sen lääkärikontaktit. Olennaista on myös se, että yritys pystyy toimittamaan lääkäripalvelut täysimääräisenä, koska asiakas huomioi varmasti seuraavassa kilpailutuksessa palvelun laadun.

Kysyttäessä haastatelluilta edustamansa yrityksen kilpailuetuja, vastauksiksi saatiin melko yksiselitteisiä, osittain ennakoitavissa olevia vastauksia liittyen yrityksen kokoon ja kokemukseen, joista yhtenä esimerkkinä on seuraava toteamus:

”Suurella yrityksellä on mahdollisuus tuottaa suurempi määrä palveluita pienemmällä katteella ja palveluiden vienti syrjäseuduille on helpompaa”.

Havaittavissa on selvä yhteys Porterin (2008) teoriaan kilpailuedun säilyttämiselle: asiakkaiden neuvotteluvoima on pyrittävä minimoimaan.

”Pääkaupunkiseudun ja sen kulmakuntien ei välttämättä tarvitse ostaa lääkäriävoimaa yksityiseltä, koska ne saavat rekrytoitua lääkäreitä itsekin, syrjäseutujen kaupungeilla neuvotteluvoima on suoraan sanottuna huono”.

Kun työvoiman tarjonta ja kysyntä kohtaavat, yksityiselle palveluntarjoajalle ei ole tarvetta. Syrjäseuduilla asia on toisin ja niissä asiakkaan neuvotteluvoima on huono.

Tarpeeksi suuressa mittakaavassa toimiva yritys voi minimoida myös hintakilpailun (asiakkaan näkökulmasta) laskemalla hinnat tarpeeksi alas. Hintakilpailu onnistuu, kun yrityksen arvoketju on mahdollisimman tehokas. Se voi myös pelottaa uudet alalle tulijat tarjoamalla palvelua, jota kilpailija ei pysty tarjoamaan. Lisäksi se voi laajentaa omaa palvelutuotantoaan (esimerkiksi hoivatoimintaan) siten, että asiakkaan on vaikeampi siirtyä kilpailijan asiakkaaksi. Yritys voi myös tarjota kokonaisvaltaista palvelupakettia kunnalle. Tällöin voidaan puhua differoinnista, joka aiheuttaa asiakkaalle ainutlaatuista arvoa. Yleisesti voidaan todeta, että mitä suurempi yritys on, sen monipuolisempia palvelupaketteja se pystyy tarjoamaan asiakkaille. Toisaalta myös näin se

pystyy tarjoamaan lääkäreille monipuolisempia työtehtäviä ja olemaan houkuttelevampi työnantaja lääkärin näkökulmasta, mikä helpottaa rekrytointityötä. Peterafin (1993, 182–187) mukaan yritys saavuttaa kestäväen kilpailuedun kun se pystyy muokkaamaan kilpailua rajoittamalla sitä omaksi hyväkseen. Ensimmäisen ehdon mukaan resurssien tulee olla heterogeeniset ja yrityksellä tulee olla pääsy niihin resursseihin, joilla kilpailijoilla ei ole pääsyä. Näin se pystyy turvaamaan palveluntuotannon ja uhkaamaan kilpailijoiden pääsyä resursseihin, jotka ovat tässä tapauksessa samat kaikille alan yrityksille. Toisen ehdon mukaan heterogeenisyys on pysyvää eli resurssit eivät ole kopioitavissa tai korvattavissa. Ainoastaan lääkäri saa harjoittaa lääkärin ammattia, joten resurssien niukkuus säilyy jo lainsäädännön toimesta toisessa ehdossa. Tosin yrityksillä on myös muita resursseja, kuten tietojärjestelmät ja hallinto, jotka voivat kopioitavissa kilpailijalle. Kolmannen ehdon eli resurssien siirtämättömyysehdon mukaan resurssin tulee olla sellainen, että sillä ei ole sellaisenaan käyttöä yrityksen ulkopuolella. Tällaisia resursseja ovat yrityksen prosessit ja toimintatavat. Neljännen ehdon mukaan kilpailun yhteisistä resursseista on oltava rajoitettua. Kun tämä ehto toteutuu, kilpailuetu on pysyvää. Käytännössä neljäs ehto liittyy niukkoihin resursseihin eli lääkäriyövoimaan. Kilpaileva yritys ei saa vaikuttaa resurssien saatavuuden hintaan eli lääkärille maksettavaan korvaukseen työstä. Resursseista puhuttaessa on muistettava, että useat yritykset kilpailevat samoista lääkäreistä ja oleelliseksi tässä muodostuu yrityksen ja lääkärin väliset suhteet.

Kun yrityksellä on monella paikkakunnalla toimintaa, sen mahdollisuudet tarjota paikallisille lääkäreille työtehtäviä ovat luonnollisesti paremmat siellä, missä lääkäri ja työnantajayrityksen toiminta sijaitsee. Ideaalitulanteessa yritys voisi jopa saada kunnan lääkärin kokonaan omalle palkkalistalleen. Merkittävää on yrityksen ja lääkäreiden välisten kontaktien määrä. Toisaalta markkinoiden hallinta voi olla sekä kilpailuetu että kilpailuhaitta. Haitalla tarkoitetaan yrityksen jähmeyttä, kun taas

nuoremmat ja pienemmät yritykset ovat joustavampia. Isommissa yrityksissä eduksi koetaan mahdollisuus ottaa riskejä, kun puhutaan palvelutuotannon sopimuksista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pienet toimijat joutuvat arvioimaan tarkemmin, minkälaisiin kilpailutuksiin ne lähtevät mukaan. Esimerkkinä tästä ovat syrjäseutujen ulkoistetut päivystykset, joiden kilpailutuksiin ison yrityksen on helpompi lähteä mukaan, koska se pystyy todennäköisesti hoitamaan toimitustakuullisen päivystyksen pientä yritystä helpommin. Vaikka monopoliasemaa ei yksiselitteisesti koeta alalla olevan, toisinaan kunnan on valittava kilpailussa mukana olevista yrityksistä se ainoa, joka pystyy ehdot täyttämään.

Arvoketjunäkökulmasta tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa koetaan toimintaketjun eri osien hallinta. On selvää, että kilpailutusten voittaminen on se, millä markkina-asemaa voitetaan ja mistä liikevoitto syntyy. Hallinnon eri toimintojen keskinäinen yhteistyö saa pitkällä aikavälillä aikaan kilpailuosaamista ja sitä kautta liikevoiton kasvua sekä maineen paranemista. Toiminnan sivutuotteina ei niinkään koeta syntyvän kilpailuetuun vaikuttavia tekijöitä, vaan kilpailuedut ovat määrätietoisen työn kohteena. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakassuhteet, myynti ja markkinointi. Hyviksi todettuihin toimintatapoihin panostetaan lisää ja sellaiset, joiden ei koeta olevan hyödyksi, jäävät usein unohduksiin. Kun uusia toimintatapoja löydetään, ne otetaan yrityksissä käyttöön ja niistä koetaan syntyvän pysyvää kilpailuetua, varsinkin kun kilpailija ei tiedä näistä toimintatavoista.

Useimmilla yrityksillä kyvykkyydet eivät ole yksittäisiä toimintoja tai tapoja tehdä jotkut asiat muita paremmin, vaan useiden kyvykkyyksien yhdistelyä. Nämä yhdistelmät ovat sellaisia, jotka ovat kilpailussa ratkaisevia. Esimerkiksi McDonald'silla on erinomaiset kyvykkyydet tuotekehityksessä, markkinatutkimuksessa, henkilöstövoimavarojen johtamisessa, rahoituskontrollissa ja toimintojen johtamisessa. Kriittistä

McDonald'sin kilpailuedun kannalta on näiden toimintojen yhdistäminen (Grant, 1991, 120–121). Vastaava on havaittavissa myös haastattelututkimuksen perusteella lääkärirekrytoinnissa.

Haastatteluiden perusteella tärkeimmiksi kilpailuedun lähteiksi edellisen lisäksi yrityksistä saatiin samanlaisia vastauksia. Yritykset saavat jalansijaa markkinoilla, koska ne pystyvät kuntaa tehokkaammin tarjoamaan palvelut kuntalaisille. Yrityksillä on myös tehokkaampi koneisto lääkärirekrytointiin ja ne pystyvät paremmin kontrolloimaan kustannuksiaan ja tarjoamaan lääkäreille joustavampia työmuotoja:

”Usein lääkärit työskentelevät mieluummin yksityiselle työnantajalle, koska tällöin he saavat valita työnsä vapaammin - - työnantaja voi tietenkin olla useampikin kuin yksi.”

Arvoketjunäkökulmasta arvokkaita toimintoja pyritään säilyttämään osana operatiivista toimintaa. Tehokkuutta mitataan numeroin ja kuten muidenkin toimialojen yrityksissä, toimintojen tehokkuutta seurataan palaverissa tai muissa katselmuksissa. Tärkeä etu kilpailumielessä on yrityksen oman hallinnon ja markkinoiden välisen suhteen ymmärtäminen ja tunteminen. Vaikka kilpailuedut voivat jossakin mielessä olla kopioitavissa, täytyy kilpailijayrityksen tuntea tarkasti ne. Myös alalle tulijoiden uhka on olemassa, mutta yritykset luottavat kuitenkin omaan toimintaansa ja osaamiseensa.

”Alalle on itse asiassa tullut jo pienempiä pelkästään rekrytointiin keskittyviä yrityksiä, vaikka suurin kasvuvaihe onkin jo ohi. - - Meidän on pidettävä kiinni omista toimintatavoistamme markkinaosuuksien säilyttämiseksi ja tietenkin löydettävä keinoja parantaa toimintaa.”

Kysyttäessä alalla jo olevista kilpailijoista yrityksissä uskotaan tiedettävän ainakin pahimmat kilpailijat. Sen lisäksi, että yritykset kilpailevat keskenään, on muistettava että julkinen sektori koetaan yhdeksi pahimmista kilpailijoista eli myös asiakas voi olla kilpailija. Tällöin on löydettävä keinoja, joilla palvelutuotannosta saadaan niin houkutteleva, että asiakas valitsee mieluummin ulkopuolisen palvelutuottajan kuin tuottaa palvelun itse. Arvoketjuajattelu antaa kuitenkin joillekin yrityksille potentiaalia, sillä usein koetaan, että lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle ei käytetä kaikkia käytettävissä olevia keinoja. Tämän lisäksi yritykset kokevat joidenkin resurssien olevan siirrettävissä sellaisenaan kilpailijalle. Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yritysten kilpailuetu syntyy yrityksen sisäisistä resursseista. Se, mikä toiminnassa määritellään resurssiksi, on lähtökohtaisesti hieman kyseenalaista. Palvelu tuotetaan lääkäri työvoimalla, mutta resurssiksi koetaan myös hallinnon toiminta. Toisaalta kuitenkin se, millä termillä mitäkin arvoketjun osaa nimitetään, ei ole merkityksellistä. Yhteinen näkemys on se, että toiminnan tehokkuus syntyy hallinnon ja lääkäreiden välisestä suhteesta kun puhutaan resurssinäkökulmasta. Haastatteluiden perusteella jotkin yritysten resurssit, kuten toimintatavat, kulttuuri ja vastaavat tekijät ovat tulosta yrityksen sisäisistä prosesseista, mutta kaikki resurssit eivät lukeudu VRIN-attribuutteihin.

”En näe mahdottomana, että kilpailija ei voisi joitakin meidän yrityksen resursseja hyödyntää suoraan omaan käyttöönsä.”

”Mainetta ja kokemusta on tietysti mahdotonta suoraan kopioida, mutta en näe, miksei mikä tahansa yritys voisi hyvällä toiminnalla kasvattaa molempia - - uusikin yritys voi periaatteessa saavuttaa kilpailulle merkittävän markkina-aseman 10 vuoden kuluessa.”

Toimintaympäristö koetaan sillä tavalla ainutlaatuiseksi, että valinnan varaa työvoimasta ei paljoakaan ole. Se yritys, jolla on parhaat suhteet sekä asiakkaisiin että lääkäreihin, pärjää todennäköisesti parhaiten. Asiakasnäkökulmasta on huomioitava myös kustannustekijät, sillä asiakas on tunnetusti hintaherkkä. Yrityksissä tulee huomioida tämä kaksisuuntaisuus, jonka osat koetaan yhtä tärkeiksi. Ilman toisen suhteen huomioimista toistakaan ei voi toteuttaa. Kustannustehokkuus, asiakas- ja työntekijäsuhteet sekä yrityksen koko koetaan toimialanäkökulmasta tärkeimmiksi kilpailuedun lähteiksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen suurimmat haasteet osoittautuivat olevan toimialarakenteen ymmärtämisessä ja sen pitämisessä mielessä jatkuvasti. Toimialan ymmärtäminen vaati suurimman osan huomiosta, koska oli perehdyttävä siihen, millainen yritysten ja asiakkaiden välinen toimintamalli on. Lisäksi, osa yrityksistä on pelkkiä rekrytointiyrityksiä ja osa voi tuottaa kaikki sosiaali- ja terveystalot.

Kaikkia yrityksiä ei voi löytää pelkästään toimialahaun perusteella. Tämä johtuu siitä, että osa yrityksistä on luokiteltu henkilöstövuokrausyrityksiksi ja osa lääkäripalveluyrityksiksi. Lisäksi yritysten taloudellisten tunnuslukujen löytäminen yrityksistä on hankalaa. Tutkijan on siis ymmärrettävä, mitä etsiä kun haetaan yrityksiä, jotka vuokraavat lääkäriä työvoimaa pääasiassa kunnille ja sairaanhoitopiireille. Myös yksittäiset toimipisteet, kuten työterveysasemat, voivat tilata yrityksiltä lääkärin tietyksi ajanjaksoksi. Toimialan pirstaloitumisesta kertoo se, että osa yrityksistä kilpailee lääkärirekrytointitoiminnassa enemmän kuin toiset, osa keskittyy esimerkiksi hoivapalveluiden tuottamiseen enemmän kuin lääkäripalveluihin.

Kilpailuetujen tunnistaminen osoittautui siinä mielessä hankalaksi, että yksittäisiä toimintoja ei pystytty yleistettävästi nimeämään. Kilpailuetu syntyy resurssiperustaisen näkemyksen ja viiden kilpailuvoiman mallin synteestä, kuitenkin korostaen hieman yrityksen omia toimintatapoja, yrityksen kokoa ja kokemusta. Kirjallisuuteen verrattaessa tutkimuksen tuloksista erityisen tärkeäksi nousi Barney'n (1986) väite, jonka mukaan kilpailuetu syntyy usein monimutkaisista sosiaalisista prosesseista, jotka ovat strategian ulkopuolella. Näitä ovat mm. johtajien väliset henkilösuhteet ja kulttuuri. Kulttuurin osalta korostuu yrityksen hallintohenkilökunnan ja lääkäreiden väliset suhteet. Osa näistä on asioita, jotka ovat sellaisen vaikutusvallan ulkopuolella, joihin yrityksissä

systemaattisesti pyritään vaikuttamaan. Kilpailuetujen koetaan syntyvän ainakin jossain määrin jokaisen viiden kilpailuvoiman hallinnan lisäksi pitkälti yrityksen oman sisäisen toiminnan ja prosessien kautta.

Yritykset eivät kilpaile pelkästään sillä, kuinka hyvin ne saavat asiakkaita itselleen, vaan myös sillä, miten hyvin ne saavat rekrytoitua lääkäreitä, joilla palvelut tuotetaan. Huomion arvoista on se, että terveydenhuoltoalan yritys ei pysty tuottamaan palvelua, ellei yritys saa rekrytoitua lääkäreitä tarpeeksi hyvällä houkuttimella ja samaan aikaan tuotettua palvelua tarpeeksi halvalla, jotta asiakas valitsisi kyseisen yrityksen. Toki maine ja toimitusvarmuus ovat asiakkaan kannalta myös tärkeitä, mutta kustannustehokkuus on asiakasnäkökulmasta yksi tärkeimmistä kilpailuvoimista.

Yksityinen terveydenhuoltoala on monitahoinen ja kasvava, ja kilpailuvoimien ymmärtäminen vaatii alan jatkuvaa seurantaa. Yrityksen pärjääminen taloudellisesti riippuu sen kyvystä ylläpitää ja kehittää resurssejaan. Alhaisten hintojen lisäksi luottamus yrityksen kykyyn toimittaa luvattu palvelu on elintärkeä. Porterin mainitsemaa kustannustehokkuutta kilpailuetuna käytetään myös yrityksissä: mm. jotkin yritykset saattavat tuottaa pienen osan palveluista huonolla katteella vain markkinaosuuden ja asiakasluottamuksen kasvattamiseksi. Näin yritys pystyy tarjoamaan palvelunsa muita alhaisemmalla hinnalla ja tehdä myöhemmin korotuksia hintoihin. Asiakkaan on tällöin usein vaihtokustannusten pelossa halvempaa hyväksyä korotus, kuin ottaa riski uudesta palveluntuottajasta, joka ei välttämättä pystykään tuottamaan palvelua, tai kuluttaa runsaasti aikaa kilpailutukseen. Toisin sanoen pitkällä aikavälillä myös nolllakatteella toimiminen katsotaan kannattavaksi.

Jos oletetaan, että asiakkaan kannalta mikä tahansa yritys pystyy tuottamaan palvelun, ratkaisuksi jää useimmiten yrityksen maineen lisäksi hinta. Kuntien ja sairaanhoitopiirien strategiana on nykyisin lisääntyvässä

määrin ulkoistaa terveydenhuollon palveluita kilpailuttamalla alalla olevia yrityksiä. Taloustieteen näkökulmasta kilpailu edellyttää, että markkina- ja hintamekanismit toimivat. Kilpailevia yrityksiä on siis oltava riittävässä määrin ja palvelut tuotettava laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Toimialana sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut poikkeavat kuitenkin esimerkiksi teollisuudesta tai kulutustavarahyödykkeistä poikkeavat siinä määrin, että palvelutuotanto on joukko monimutkaisia ja kompleksisia, usein toisiinsa kytkeytyviä prosesseja. Lisäksi tuotteen ostopäätöksen tekijä ei ole itse palvelun käyttäjä, vaan kunta tai sairaanhoitopiiri.

Kappaleessa 2.1 todettiin kilpailuedun kahden perustyyppin olevan joko kustannusetu tai tuotedifferointi, ja näiden ymmärtäminen vaatii toimialarakenteen ymmärtämistä. Yllä kuvattu toimialarakenne vahvistaa sen, että terveystaloudellisia tuottavat yritykset toimivat toimialalla, joka on erilainen perusteellisuuteen verrattuna. Kilpailuedut syntyvät usein kompleksisista sosiaalisista prosesseista, mikä liittyy vahvasti siihen, miten yritykset allokoivat resurssejaan. Esimerkiksi yrityksen edustajan ja lääkärin välillä voi olla läheisetkin välit ja he voivat olla jopa opiskelutovereita. Yritys voi tarjota lääkärille hyväpalkkaisen työpaketin joka sisältää toimintoja, joita kilpaileva yritys ei pysty tarjoamaan. Esimerkiksi kun syrjäseudulle on vaikea rekrytoida työvoimaa, voidaan lääkärille räätälöidä hänen makunsa mukainen työpaketti kyseiselle seudulle. Tähän vaikuttaa merkittävästi se, että lääkäri tuntee henkilökohtaisesti hänen työnsä järjestäjän ja yrityksen toimintatavat. Myös, mitä tunnetumpi yritys on, sitä helpommin sana työnantajakuvasta leviää vaikkapa valmistuvien lääkäreiden keskuudessa. Kun yritys ei siis valmista fyysistä tuotetta, vaan palvelupaketin, kyseessä on Porterin kilpailuedun toinen perustyyppi, tuotedifferointi. Porterin malli muuttuu tässä kohtaa hieman sen verran, että myös itse resurssi eli lääkäri kokee differoinnin tässä kohtaa työn muodossa. Kun yritys saa näin lisää markkinaosuutta, myös mahdollisuus kustannustehokkuuteen lisääntyy ja kyky ottaa riskejä paranee.

Tämä tutkimus kuvaa kilpailuedun luontia ja säilyttämistä sekä Porterin viiden kilpailuvoiman mallin että Wernerfeltin resurssiperustaisen näkemyksen kontekstissa. Haastattelut antavat yksityisen terveydenhuollon toimialalta analyysin kilpailuedun lähteistä ja kyvystä hahmottaa ja säilyttää ne.

Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa alalla olevien yritysten keskinäisen kilpailun kannalta merkittäväksi tässä tutkimuksessa osoittautuu toimialan rakenteen johdosta kilpailun ulottuvuudet. Yritykset ovat keskenään erilaisia ja yrityksiä on vaikea vertailla toiminnan monitahoisuuden vuoksi. Tietyllä osa-alueella (esimerkiksi lääkäripalvelut) toiminta on nollasummakilpailua (Porter, 1998, 10), mutta toisaalta toimialan tuottoja kasvattaa se, että asiakkaille voidaan tarjota myös kokonaisvaltaisempia sopimuksia. Esimerkiksi Attendolla on niin sanottu Rääkkylän malli, mikä tarkoittaa kunnan kokonaisvaltaista sosiaali- ja terveystalouden ulkoistamista yritykselle (Attendo).

5.1 Kilpailuetujen tunnistaminen ja säilyttäminen tutkittavissa yrityksissä

Yrityksissä tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan kyvyn kilpailuetujen hahmottamiseen olevan paremmalla tasolla kuin Bloodgoodin & Bauerschmidtin (2002) tutkimuksen perusteella voisi olettaa. Lisäksi suurimpien yritysten hallinnossa on jokaiselle toiminta-alueelle omat asiantuntijat, jotka tietävät luonnollisesti omasta toimintaympäristöstään paljon. Etu korostuu varsinkin suurilla yrityksillä, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelupaketin. On kuitenkin muistettava, että joidenkin yritysten strategiaan ei edes kuulu kilpailla joillakin toimialan sisäisillä klustereilla ja liikevaihtojen vertailu ei välttämättä anna oikeaa kuvaa. Oikean kuvan saamiseksi tulisi tarkastella tietyn toiminta-alueen tuloksellisuutta.

Yritysten osaaminen korostuu erityisesti kilpailutustilanteessa. Alalla jo olevilla yrityksillä ei kertyneen kokemuksen vuoksi ole suurta pelkoa uusista alalle tulijoista. Kilpailutustilanteessa yrityksissä hyödynnetään kokemuksia aiemmista vastaavista tilanteista ja lisäksi pyritään hyödyntämään markkinaosaamista sekä suhteita asiakkaisiin. Yritykset tunnistavat pääasiallisesti hyvin sekä kilpailuetunsa että potentiaalinsa vieläkin parempaa kilpailua varten. Potentiaalın hyödyntäminen ei sitä vastoin ole niinkään hyvällä tasolla.

Resurssiperustaisessa näkemyksessä yritys nähdään joukkona resursseja, joiden ominaisuuksien perusteella kilpailuetu syntyy. Lääkäripalveluyrityksissä resursseiksi määritellään hallinnon osaaminen ja lääkäri työvoima, sekä niiden välinen yhteistyö. Kuitenkin katsetta on pyritty kääntämään enemmän hallinnon tehokkuuden sijaan lääkäri työvoiman tehokkuuden maksimointiin ja hyödyntämiseen palvelutuotannossa samalla kuitenkin antamalla lääkärille vapaampi työskentelymuoto kuntaan verrattuna. VRIN-attribuuteilla tarkoitetaan yrityksen resurssiperustaisessa näkemyksessä resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, imitoimattomia ja korvaamattomia. Määritelmä on teoriassa selkeä, mutta hankalampaa on selvittää, mitkä yritysten resursseista täyttävät nämä kriteerit. Haastatteluista kävi ilmi, että jotkin resurssit voivat olla sellaisenaan siirrettävissä kilpailijalle. Toisin sanoen yrityksissä olisi tiedostettava paremmin, mitkä resurssit täyttävät VRIN-attribuuttien kriteerit. Jos kilpailuetu syntyy näistä resursseista, ne tulisi sitouttaa yritykseen paremmin.

Aineettomien resurssien näkökulmasta yrityksissä kuvataan osaamista ja prosesseja tärkeänä kilpailuedun lähteenä. Toiminnalla pyritään määrätietoisesti läpi organisaation saamaan aikaan sellaisia prosesseja, jotka ovat pidemmällä aikavälillä kannattavia pitkän tähtäimen suunnitelmia. Kilpailusalaisuuksien säilyttämisen takia tarkempaa

määritelmää tai esimerkkiä ei voida antaa, eikä se tutkimuksen kannalta ole olennaistakaan. Vaikka aineettomista resursseista tärkeimpiä ovat johtamisprosessit, myös aineelliset resurssit mainittiin haastattelu-tutkimuksessa siitä huolimatta, että hypoteesin mukaan aineelliset resurssit ovat lähes merkityksettömiä toimialalla. Toimistorakennuksen sijainnilla on merkitystä. Samalla tavoin kuin toimistojen sijainti yliopistopaikkakunnilla, myös toimiston sijainti kaupungin sisällä on tärkeää. Mitä lähempänä yliopistoja toimistot ovat, sen helpompi on luoda kontakti lääkäriin.

Se, millä tavalla yrityksessä toimintoja suoritetaan, voidaan kuvata Porterin arvoketjumallin avulla. Kuvassa 3 esitetään kyseinen malli, jonka mukaan yritys on joukko toimintoja, ja näiden toimintojen yhdistäminen oikealla tavalla luo lopputuotteelle ylivertaista arvoa ja sitä kautta yritykselle kilpailuetua. Porterin mukaan arvoketjumallin tarkoitus on maksimoida toimintoketjun tehokkuutta pienentämällä kustannuksia. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa tapa koordinoida ja hallita prosessejaan. Prosessi-osaaminen on hyvällä tasolla ja kilpailijayritysten johtoakin kuvaillaan osaavaksi ja ammattitaitoiseksi.

5.2 Yhteydet aiempaan tieteelliseen keskusteluun

Kilpailueltuun liittyviä tutkimuksia on tehty paljon, erityisesti jonkin tietyn toiminnon (esimerkiksi markkinointi tai henkilöstöjohtaminen) ja kilpailuedun kausaalisuhteen välillä (Chadwick et al., 2009; Alireza et al., 2012). Lisäksi resurssiperustaisesta näkemyksestä löytyy paljon tutkimuksia siitä, mikä yrityksen resurssi luo kilpailuetua (Brahma & Chakraborty, 2011; Klein, 2011).

Tutkimuksen alussa todettiin teoriaviitekehyksenä käytettävän Porterin viiden kilpailuvoiman mallia sekä yrityksen resurssiperustaista näkemystä.

Kappaleessa 4 kuvataan Porterin näkökulmasta yritysten välistä kilpailua viiden kilpailuvoiman mallin valossa. Viiden kilpailuvoiman malli kuvaa toimialalla vallitsevia kilpailuvoimia, kun taas resurssiperustainen näkemys luokittelee kilpailuedun lähteet yrityksen sisäisiksi tekijöiksi. Talajan (2012) tutkimuksessa mitattiin empiirisesti, mitkä ns. VRIN-attribuuteista ovat tärkeimpiä yrityksen kilpailuedun luomisessa. Tärkeimmiksi osoittautuivat arvokkaat ja harvinaiset resurssit. Sen lisäksi, että yritysten tulisi ylipäättään tunnistaa resurssinsa, niiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, ovatko tärkeät resurssit arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä tai korvaamattomia (Talaja, 2012, 61) eli määritellä resurssiensa VRIN-attribuutit. Porterilaisesta näkökulmasta yritysten tulisi keskittyä ulkoiseen kilpailuympäristöön. Tähän tutkimukseen valittu toimiala on yksityisen yrityksen näkökulmasta suhteellisen uusi ja kyseisen toimialan tutkimuksia on verrattain vähän. Taloustieteen perusteorioita voidaan kuitenkin soveltaa myös terveydenhuollon toimialaan, kun kilpailevia yrityksiä tutkitaan nimenomaan taloustieteen näkökulmasta. Toisin sanoen pääomasijoittajien ohjatessa yritysten toimintaa he haluavat maksimaalisen voiton sijoitukselleen ja yritysten odotetaan toimivan rationaalisesti samoin kuin millä tahansa toimialalla. Tämänkin tutkimuksen taustalla ovat klassiset Porterin ja Wernerfeltin kilpailuteoriat.

5.3 Yhteenveto

Pääomasijoittajat vaativat yrityksille tuottoja, jolloin on tärkeää tarkastella yritysten kilpailuetuja. Tämä perustellaan sillä, että kilpailuedut ovat tulosta aikaansaavia tekijöitä (Porter, 1980). Kilpailuetu voidaan saavuttaa ulkoisten tekijöiden (Porter, 1980) kautta tai yrityksen sisäisten resurssien (Wernerfelt, 1984) kautta.

Porter esittää toimialan kilpailuvoimien hahmottamiseksi viiden kilpailuvoiman mallin. Viisi kilpailuvoimaa lueteltuna ovat ostajien

neuvotteluvoima, korvaavat tuotteet, alalla olevat kilpailijat, tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä uudet alalle tulijat. Tämän tutkimuksen kannalta ostajien neuvotteluvoimalla tarkoitetaan ostajien mahdollisuutta kilpailuttaa eri palveluntuottajien hintoja ja valita kannattavin vaihtoehto. Korvaava tuote määritellään siten, että se tuottaa saman hyödyn ostajalle kuin alkuperäinen tuote tai palvelu. Alalla olevien toimijoiden kilpailu tarkoittaa tilannetta, jossa toimialalla on jo olemassa kilpailua eli alan sisäinen kilpailu. Tällöin yritykset kilpailevat pääasiassa hinnalla, uusilla tuotteilla, mainoskampanjoilla ja palveluiden parantamisella. Tämän tutkimuksen kannalta vähäisin kilpailuvoima on tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Raaka-aineiden hinnat riippuvat siitä, missä asemassa tavarantoimittajat ovat omassa kilpailuympäristössään. Jos yritys ei pysty siirtämään tavarantoimittajista johtuvia kustannuksia omiin tuotteisiin tai palveluihin, toimialan tuottavuus kärsii. Yrityksissä ei puhuta työvoimasta raaka-aineena vaan enemmänkin resurssina, mutta toisaalta se voidaan käsittää ikään kuin raaka-aineeksi, koska lääkärit pystyvät tarvittaessa neuvottelemaan yrityksen katteeseen vaikuttavalla tavalla omasta korvauksestaan. Tämä johtuu tilanteesta, jota talousteoriassa kutsutaan nimellä työvoiman kohtaanto. Uudet alalle tulijat ovat uhka jo alalla oleville yrityksille. Uudet yritykset tuovat alalle paineita laskea hintoja markkinaosuuksien menettämisen pelossa. Haastattelujen perusteella uusiin alalle tulijoihin suhtaudutaan vakavasti ja uudellakin yrityksellä koetaan olevan mahdollisuus kasvattaa markkinaosuuksia kun aikaa annetaan tarpeeksi. Alalle onkin tullut jo viime vuosina pieniä pelkästään rekrytointiin keskittyviä yrityksiä. Olennaista on myös, miten yritykset voivat sekoittaa kilpailua tuomalla uusia tuotteita tai palveluita alalle. Porterin mukaan, kun alalle tulijoiden uhka on suuri, yritysten täytyy pelotella niitä pitämällä hintoja alhaalla tai investoida toiminnan parantamiseen enemmän.

Tutkimuksen peruskäsitteistöön kuuluvia termejä ovat kilpailuetu, toimintaympäristö, resurssit ja kilpailustrategia, joista tutkimusta on tehty

paljon. Tunnetuimpia näistä ovat Porterin tutkimukset, jotka pohjaavat hyvin pitkälti siihen, miten yritysten tulisi positoida itsensä markkinoilla, ja millainen toimialan rakenne on. Porterin kuuluisin kilpailuetuihin liittyvä malli on viiden kilpailuvoiman malli, joka kuvaa toimialalla vallitsevia kilpailuvoimia.

Porterin mallin lisäksi esiteltiin Greenwaldin (2005) yksinkertaistus viiden kilpailuvoiman mallista. Hänen mukaansa tärkein viidestä kilpailuvoimasta on uusien alalle tulijoiden uhka. Uudet alalle tulijat aiheuttavat toimialalle tuottojen laskemista, koska kilpailu lisääntyy. Kilpailijoita on tullut viime vuosina lisää, mutta useiden alalla olevien yritysten kannattavuus on kuitenkin erinomainen. Jos yrityksellä ei ole kilpailuetuja, jotka estävät uuden kilpailijan markkinoille tulon, voi se unohtaa suurimman osan strategisista kysymyksistä ja keskittyä yrityksen mahdollisimman tehokkaaseen johtamiseen. Greenwaldin mukaan on olemassa vain kolme todellista kilpailuetua. Näitä ovat kustannusedut, pääsy asiakkaisiin joihin muilla ei ole pääsyä sekä suurtuotannon edut. Kustannusedut saavuttaa sellainen yritys, jolla on parhaat suhteet asiakkaisiin, työvoimaan, suurin koko ja mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin riskeillä. Näiden tekijöiden on oltava sellaisia, joita kilpailija ei pysty kopioimaan. Toisena kilpailuvoimana esiteltiin pääsy asiakkaisiin, joihin muilla ei ole pääsyä. Toimialalla on huomattu, että jotkin yritykset ovat joutuneet vetäytymään kilpailusta, koska ne eivät pysty tuottamaan palveluita. On jopa mahdollista, että vain yksi yritys voi hoitaa kunnan tilauksen, jolloin kyseisellä yrityksellä on ainutlaatuinen pääsy kyseisiin asiakkaisiin. Wernerfeltin mukaan tilanne voi johtua myös asiakkaan lojaaliudesta, mutta tämä tutkimus osoittaa tilanteen voivan johtua myös siitä, että vaihtoehtoja ei todellisuudessa ole. Kolmantena esitellyistä suurtuotannon eduista puhutaan, kun yrityksen tuotannon kasvaessa keskimääräinen tuotteen kustannus pienenee suurten kiinteiden kustannusten takia. Suurtuotannon etu voi olla kilpailuetu vain silloin, kun kiinteiden kustannusten osuus suhteessa muuttuviin kustannuksiin on suuri.

Suurtuotannon etu on sitä suurempi, mitä suurempi markkinaosuus yrityksellä on. Markkinaosuuksien kasvattaminen on usein kuitenkin riskinoton tulosta, ja on muistettava, että riskejä pystyvät helpommin ottamaan suuret yritykset.

Pienellä kunnalla ei välttämättä ole vaihtoehtoja isojen yritysten tekemille tarjouksille, koska ne pystyvät hyödyntämään suurtuotannon etuja. Suuret yritykset pystyvät osallistumaan kilpailutuksiin riskeillä ja ne pystyvät kilpailemaan hinnalla. Yrityksissä on tapahtunut kasvua ja keskittymistä ja myös uusia pienempiä yrityksiä on tullut markkinoille lisää. Kilpailuvoimista kertoo se, että pienemmillä yrityksillä on haasteita pärjätä kilpailussa, jossa lääkäreitä tulee toimittaa pieniin ja syrjäisiin kaupunkeihin. Käytännössä kunnalle jää vaihtoehtoiksi tuottaa palvelu itse tai ostaa se ainoalta yritykseltä, joka sen pystyy tuottamaan.

Kilpailussa on Porterin (2008, 10) mukaan huomioitava, että toimialan nopea kasvu ei välttämättä tarkoita, että se on tuottoisa. Tämä on huomattu myös lääkäripalveluyritysten toimialalla, koska konkurssesjakin on alalla ollut. Myöskään korkean teknologian ala ei tarkoita, että ala olisi tuottava. Hallinnon ja lainsäädännön vaikutusta toimialan tuottavuuteen ei voi suoraan sanoa, vaan sitä pitää tarkastella tapauskohtaisesti. Toisiaan täydentävät tuotteet sen sijaan voivat nostaa toimialan tuottavuutta, kun asiakkaan näkökulmasta kahden tuotteen summa on suurempi kuin niiden arvo erikseen. Näin ollen voidaan ajatella, että mitä suuremman palvelupaketin yritys pystyy tarjoamaan, sen arvokkaampi se on asiakkaalle.

Toimialan kasvu johtuu lääkäri työvoiman vajeesta suhteessa sen kysyntään. Puhuttaessa lääkäri työvoiman kohtaannosta ja sen vaikutuksista kilpailuun, voidaan tutkimusten perusteella todeta, että yksityisen terveydenhuollon toimiala on kasvanut, koska kunnat ovat

ulkoistaneet lääkäripalveluita yksityisille yrityksille. Ongelman ydin on siis resurssien niukkuus ja resurssien niukkuutta hallitsemalla yritys voi saavuttaa kestäväen kilpailuedun. Kuntien omat resurssit eivät riitä lääkäri työvoiman hankkimiseen ja ulkoinen toimija pystyy tekemään sen usein halvemmalla ja tehokkaammin. Kunnat tuottavat kuitenkin vielä suurimman osan palveluista itse. Toimialan kasvua kuvaa Mikkolan (2009) tutkimus: 2000-luvun alussa alalla oli vain 10 yritystä, joiden liikevaihto yhteensä oli 20 miljoonaa euroa. 10 vuotta myöhemmin viiden suurimman yrityksen liikevaihto oli yhteensä 344 miljoonaa euroa.

Yritysten kykyä hahmottaa kilpailuetujaan ja toimialan kilpailuvoimia mitattiin haastattelututkimuksella. Haastatteluaineisto koostui kuudesta teemahaastattelusta ja kysymykset liittyvät kilpailuun ja toimialaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia haastateltujen kokemuksia ja ymmärrystä kilpailuedun tunnistamisesta ja toimialan kilpailuvoimista. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla tutkittavia ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002; Hirsjärvi et al., 2009), minkä vuoksi kysymykset liittyivät myös yrityksen kilpailustrategiaan. Lisäksi kappaleessa 4.1 kuvattiin yritysten rakennetta ja toimialaa.

Haastateltavina oli joukko eri yritysten edustajia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kiinteällä rungolla, jonka kysymykset oli etukäteen laadittu taustalla esiintyvän kilpailuetuun liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Valmiilta kysymyslomakkeelta esitettiin haastateltaville kysymyksiä, joihin he saivat vastata haluamallaan tavalla kuvaillen ja kertoen omasta mielestään relevantteja asioita. Teemahaastattelun tunnusmerkit (Hirsjärvi et al., 2009, 208–209) täyttyvät, kun haastattelukysymykset on valittu tietyltä alueelta. Kysymykset ovat kuitenkin samassa muodossa ja järjestyksessä kaikille, mutta tarkentavien lisäkysymysten esittäminen on mahdollista. Näin saadaan selville se, mitä haastateltava ajattelee, tuntee ja uskoo (Hirsjärvi et al., 2009, 205). Haastattelut nauhoitettiin ja

pääkohdat litteroitiin. Haastattelutuloksia verrattiin kappaleessa 2 esitettyihin teorioihin ja muihin alalta tehtyihin tutkimuksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin eivät kuulu tutkijasta riippumaton kokeen toistettavuus ja tulosten yleistettävyyden. Tästä johtuen tutkimustulosten luotettavuus on vaihtelevaa. Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan kyky tulkita vastauksia, vastaajan ymmärrys kysymyksistä sekä tutkijan subjektiivinen näkemys tutkittavasta asiasta. Osaltaan näiden mittavirheiden eliminoimiseksi tähän tutkimukseen on käytetty haastattelujen lisäksi alalta tehtyjä muita tutkimuksia ja kysymyslomake on tehty yleisluontoisena, ei pelkästään yhtä yritystä mielessä pitäen. Jatkotutkimuskohteena ja toimialan kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saamiseksi voitaisiin pitää suotavana laajempaa kyselytutkimusta sekä asiakkaiden että työvoiman näkökulmasta.

Kilpailu- ja tuloksetekokyky ovat kaiken sen tulosta, mitä yrityksessä tehdään. Porterin (1980, 30) mukaan sijoitetun pääoman tuotto määräytyy toimialan kilpailun mukaan. Koska kilpailu ei riipu tuurista, on tärkeää tutkia valitun toimialan kilpailuvoimia.

Porterin (1998, 212) mukaan on olemassa hyviä ja huonoja kilpailijoita. Hyvän kilpailijan tunnusmerkit täyttyvät, kun kilpailija tekee ratkaisuja, jotka saavat oman yrityksen reagoimaan siten, että siitä on sille hyötyä. Haastattelututkimus tukee Porterin väitettä siitä, että kilpailua pitää olla. Lisäksi tulokset ovat samanlaisia kuin Porterin tunnusmerkit hyvästä kilpailusta. Hyvä kilpailijayritys voi esimerkiksi aiheuttaa toimenpiteitä, jotka alentavat kustannuksia aiheuttamatta kuitenkaan omalle yritykselle pitkän aikavälin haittavaikutusta. Haastatteluissa todettiin, että kilpailijan tehtävä on toimia motivaattorina ja löytää uusia ratkaisuja hintojen alentamiseen, differointiin tai muuten tehokkaampaan toimintaan. Tämän tutkimuksen kannalta toimialan rakenteesta ja toimintamalleista itsessään

tulee jo tiettyjä piirteitä, jotka erottavat sen perinteisestä alasta, jossa yritys valmistaa tuotteita ja myy niitä yksittäin. Terveystuotoalalla tehdään kestoaltaan vaihtelevia ostopalvelusopimuksia, jotka kilpailutetaan uudestaan sopimuskauden päätyttyä. Sopimuksen toteuttaminen täysimääräisesti parantaa yrityksen mainetta ja parhaassa tapauksessa saa palvelun ostajan valitsemaan saman yrityksen helpommin uudestaan. Ei kuitenkaan sovi unohtaa ostajan hintaherkkyttä tässäkin tapauksessa, mikäli valittavana on enemmän kuin yksi palveluntuottaja.

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yritys on joukko erilaisia resursseja, jotka ovat arvokkaita ja vaikeasti kopioitavia. Arvokkaan resurssin Clulow et al. (2003) määrittelevät sellaisena resurssina, joka on avainasemassa yrityksen strategiaa toteutettaessa. Resurssi on vaikeasti kopioitavissa, jos kilpailija ei pysty saamaan samanlaista resurssia joko korvaamalla tai kopioimalla sitä. Osa yritysten resursseista kuitenkin koetaan sellaisiksi, jotka ovat siirrettävissä kilpailijalle. Resurssi-perustaisessa näkemyksessä painotetaan VRIN-attribuutteja, jonka kirjainlyhenne viittaa arvokkaisiin, harvinaisiin, imitoimattomiin ja korvaamattomiin resursseihin. Tilanteessa, jossa yrityksen resurssit ovat edellä mainitun kaltaisia, se saavuttaa niiden kautta kilpailuetua. Kuitenkin haastattelun perusteella voidaan todeta, että kaikkia resursseja ei koeta täysin VRIN-attribuutteihin sopiviksi. Jotkin resurssit koetaan sellaisenaan kilpailijan käyttöön siirrettäviksi.

Resurssi on avainasemassa vain, jos yritys voi hyödyntää sen arvoa yrityksen sisällä. Vaihtoehtoisesti kilpailijayritys tai vaikkapa asiakas voisi hyötyä sen arvosta. Esimerkiksi työntekijä, jolla on yliverlainen osaaminen voi siirtyä kilpailijayrityksen palkkalistoille. Aineettomia resursseja ovat sellaiset tekijät, kuten maine, tekijänoikeudet, tietojärjestelmät sekä verkostot ja johtamistaito. Haastatteluissa aineettomia resursseja kuvailtiin sellaisiksi, että kilpailija ei pysty niitä kopioimaan, koska ne ovat tulosta yrityksen kokemuksesta ja toimintatavoista. Tätä väitettä tukee myös

Fahyn (2000) tutkimus. Sen mukaan aineettomat resurssit ovat jo siksi vaikeasti kopioitavissa, että ne muodostuvat juuri kyseisen yrityksen tavasta toimia (Fahy, 2000, 98). Kyvykkyyksillä tarkoitetaan tiimien tietotasoja, organisaatiokulttuuria ja historiaa. Aineellisilla resursseilla tarkoitetaan toimistorakennuksia, tehtaita ja muuta konkreettista omaisuutta. Vaikka aineelliset resurssit ovat palvelutuotannossa vähäisellä tasolla, ne kuitenkin mainittiin haastatteluissa. Toimistorakennuksilla ja niiden sijainnilla koetaan olevan merkitystä työvoiman houkuttelevuudessa.

Yrityksen arvoketjumallissa perustoiminnot jakautuvat viiteen osaan: tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti & markkinointi sekä huolto. Nämä toiminnot liittyvät fyysisen tuotteen tekemiseen eli eivät ole tämän tutkimuksen kannalta myyntiä ja markkinointia sekä operaatioita lukuun ottamatta olennaisia. Tulologistiikalla tarkoitetaan tavaran vastaanottoa, varastointia ja muuta materiaalinhallintaa. Operaatioilla tarkoitetaan Porterin mukaan lähinnä tuotanto- ja pakkauslinjoja sekä kunnossapitoa. Lähtölogistiikalla tarkoitetaan valmisvaraston hallintaa sekä tilausten käsittelyä ja muuta fyysisen tuotteen toimitukseen liittyvää. Markkinointi ja myynti tarjoavat keinot, joilla tuote saadaan toimitettua markkinoille, kuten mainonta, hinnoittelu ja vastaavat toimet. Huolto liittyy nimensä mukaisesti varaosien ja huollon avulla siihen, että tuotteen arvoa pidetään yllä. Tukitoiminnot vastaavasti tarjoavat luetelluille perustoiminnoille edellytykset luoda tuote tai palvelu. (Porter, 1998, 38–40)

Tutkimus osoittaa myös käytännössä sen, että resurssit ja kyvykkyydet ovat se päätekijä, josta yrityksen tuottavuus riippuu. Resurssiperustaisen näkemyksen ydin on se, että yrityksen on strategianmuodostuksessa ymmärrettävä ja tunnistettava omat resurssinsa. Yrityksen tulee myös tuntea eri kyvykkyyksien ja resurssien suhteet eli ymmärrettävä miten ne vaikuttavat toisiinsa. Näiden mekanismien ymmärtäminen antaa mahdollisuudet kestävän kilpailuedun saavuttamiseen (Grant, 1991, 133).

Käytännössä tämä näkyy taitona voittaa kilpailutuksia muita yrityksiä useammin. Haastattelututkimuksen perusteella toimintojen yhdistämisen taito saa aikaan yliveraista osaamista samoista asiakkaista kilpailtaessa. McDonald's-esimerkki sopii myös tutkittavaan toimialaan. Kilpailutukset on se tekijä, joka on syytä hallita, koska uutta markkina-asemaa voitetaan nimenomaan kilpailutusketjun hallinnalla. Tästä syntyy liikevaihtoa ja liikevoittoa, mikä on johdannossakin todettu tärkeimmäksi mittariksi pääomasijoittajan kannalta.

Suurten yritysten ongelma on toiminnan jäykkyys. Pienillä ja nuorilla yrityksillä kilpailuetuja ovat toiminnan taipuisuus ja matala hierarkia sekä dynaamisuus, jolla tarkoitetaan kykyä reagoida markkinoiden muutoksiin. Markkinoihin on helpompi reagoida kun uudistumiskyky on parempi. Näin koetaan varsinkin pienemmissä yrityksissä. Ideaalitilanne on se, että yrityksellä on määräävä markkina-asema, kyky tuottaa palvelut muita halvemmalla sekä matala hierarkia. Yritysten edustajat tuntevat hyvin yrityksensä toiminnot ja pystyvät hahmottamaan yritystensä kilpailuedut ja potentiaalin hyvin. Yrityksen ikä, koko ja kokemus ovat tärkeitä tekijöitä, sillä niillä pystytään luomaan pelotteita uusille alalle tulijoille. Tämä tukee myös Porterin teoriaa viiden kilpailuvoiman mallista, jossa kuvataan esimerkiksi kustannusten alentamista yhtenä pelotteena luoda alalle esteitä uusille toimijoille. Useista muista toimialoista poiketen, lääkirirekrytoinnissa poikkeavaa alhaisten kustannusten teorian lisäksi on se, kuka palvelut pystyy ylipäättään tuottamaan.

5.4 Jatkotutkimuskohteet

Tässä tutkimuksessa kuvataan yritysten edustajien näkemyksiä kilpailuedun luomisesta ja säilyttämisestä, käytetään teoriapohjana Porterin viiden kilpailuvoiman mallia sekä yrityksen resurssiperustaista näkemystä. Kilpailuetunäkemyksiin pureudutaan taloustieteiden teorioiden kautta, eikä tutkimuksen tarkoitus ole kuvailla kilpailutusprosesseja tai

todeta markkinatilannetta. Tutkimuksen tarkoitus on antaa suuntaviivat sille, mistä kilpailuetu syntyy ja millaisilla toimenpiteillä yritykset tietoisesti sitä pyrkivät säilyttämään.

Pohdittaessa jatkotutkimuskohteita yksityisen terveydenhuoltoalan kilpailun lisäämisestä ja kilpailuedun todellisesta ymmärryksestä tarvittaisiin selvästikin lisää empiiristä tutkimusta. Tarkempia vastauksia tarvittaisiin muun muassa kysymykseen, miksi toiset yritykset kasvavat ja toiset menettävät markkinaosuutta. Mikkolan (2009, 17) mukaan alalla on nähty konkursssejakin vaikka lääkäreistä on pulaa. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että kaikki yritykset eivät saa palkattua lääkäreitä omille palkkalistoilleen. Tutkimuksesta käy selvästi ilmi, että markkinat yksityisissä terveydenhuoltopalveluissa johtuvat lääkärivajeesta. Mitä tapahtuisi jos lääkäreistä olisi yhtäkkiä ylitarjontaa? Esimerkiksi Ylen uutisten (2012b) mukaan Opetus- ja kulttuuriministeriön suunnitelmissa on lisätä lääketieteellisen koulutuksen aloituspaikkoja jopa 25 %. Millä yritykset tällöin kilpailisivat? Ainakin Mikkolan (2009, 13) mukaan yritysten kysyntä palveluntuottajina vähenee jos lääkäripula helpottaa. Mikä on lääkärimäärän lisäyksen kipupiste yritysten mielestä? Kuinka paljon lääkäripulan pitää helpottaa, jotta kunta luopuu lääkäripalvelujen ostotoiminnasta? Mitä innovaatioita alalle voi tuoda? Mikkolan (2009, 40) mukaan avoterveydenhuollossa ei juuri ole nähty innovaatioita alan yritysten toimesta.

Mikkolan (2009, 40) mukaan kaksi kolmasosaa kyselytutkimuksen vastaajista on sitä mieltä, että alalla on liian vähän kilpailua, mutta selvää monopoliasemaa ei kuitenkaan ole. Jälkimmäistä väitettä tukevat myös haastatteluvastaukset. Yritykset myös kehittävät palveluitaan (muun muassa hoivapalvelut) ja ulkoistamiset ovat tulleet jäädäkseen avoterveydenhuoltoon (Mikkola, 2009, 40–44). Taloustieteen näkökulmasta edelliset kysymykset liittyvät pitkälti kilpailuympäristöön Porterin näkökulmasta, mutta toisaalta olisi syytä tutkia myös

resurssiperustaisen näkemyksen VRIN-attribuutteja yksityiskohtaisesti kyseisellä toimialalla. Tällaisen tutkimuksen kysymyksinä voisivat olla esimerkiksi, mitkä resurssit tuottavat kilpailuetuja, ja mitkä resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä tai korvaamattomia. Tällaiset tutkimukset pureutuvat syvemmälle yksittäiseen yritykseen esimerkiksi case-analyysin muodossa.

Yritysnäkökulman lisäksi merkittävä jatkotutkimuskohde on toimialakokonaisuuteen liittyvä tarkempi tutkimus. Perusterveydenhuollon lääkärivirkojen sekä erikoissairaanhoidon lääkäreiden määrä on lisääntynyt, mikä luo painetta kunnille tuottaa palvelu ostopalveluna. Toisaalta vuosittain valmistuu nyt enemmän lääkäreitä kuin aiemmin. Tämä antaa aiheutta kysyä, mitä kyseinen tilanne aiheuttaa kilpailulle kuntien ja yritysten välillä. Haastattelututkimuksen perusteella tilanne, jossa kunnan ei tarvitse ostaa palvelua, on osittain jo nyt realisoitunut kasvukeskuksissa.

Sen lisäksi, että yrityksiä ja tutkitaan toimialaa kokonaisuutena, edellä tehtyjen havaintojen nojalla on perusteltua todeta, että toimialaa olisi syytä tarkastella myös kokonaan toisesta näkökulmasta: työvoiman näkökulmasta. Kun lääkäri saa valita vapaasti työnantajansa, voitaisiin tutkia, millä perusteella hän valitsee kunnan sijasta yksityisen yrityksen ja millä perusteella hän valitsee jonkin tietyn yrityksen. Tutkimus on perusteltua, koska yritykset eivät voi tuottaa palveluaan ilman tätä lääkäri työvoimaa.

LÄHDELUETTELO

Kirjalliset lähteet

Alasuutari, P. (1999) "Laadullinen tutkimus". Gummerus, Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Alizera, A., Darani, M., Afshani, M. & Amini, Z. (2012) "Effectiveness of Marketing Strategies and Corporate Image on Brand Equityasa Sustainable Competitive Advantage". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, June, Vol. 4, Iss. 1, 192-205.

Barberis, N. & Thaler, R. (2003) "A Survey of Behavioral Finance". *Handbook of the Economics of Finance*, Elsevier Science, Amsterdam, Holland.

Barney, J.B. (1986) "Organizational culture: Can it be a Source of Sustained Competitive advantage?" *Academy of Management, Review* 11, 656–665.

Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, Iss. 1, 99–120.

Barney, J. (2002) "Strategic management: from informed conversation to academic discipline". *Academy of Management Executive*, Vol. 16, 53–7.

Bergen, M. & Peteraf, M.A. (2002) "Competitor Identification and Competitor Analysis - A Broad-Based Managerial Approach". *Managerial & Decision Economics*, Vol. 23, Iss. 4/5, 157–169.

Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. & Fahy, J. (1993) "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions". *Journal of Marketing*, October, Vol. 57, 83–89.

Brahma, S. S. & Chakraborty, H. (2011) "From Industry to Firm Resources: Resource-Based View of Competitive Advantage". *IUP Journal of Business Strategy*, June, Vol. 8, Iss. 2, 7–21.

Bruner, R. (2005) "Deals from Hell". 1st edition, John Wiley & Sons Inc., USA.

Chadwick, C. & Dabu, A. (2009) "Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages". *Organizational Science*, January-February, Vol. 20, Iss. 1, 253–273.

Chen, M-J. (1996) "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration". *Academy of Management Review*, Vol. 21, Iss.1 100–134.

Clulow, V., Gerstman, J. & Barry, C. (2003) "The resource-based view and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27, Iss. 5, 220–232.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003) "Johdatus laadulliseen tutkimukseen". Gummerus, Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Fahey, L. (2002) "Invented Competitors: A New Competitor Analysis Methodology". *Strategy & Leadership*, Vol. 30, Iss. 6, 5–12.

Fahy, J. (2000) "The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2, 94–104.

Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Vol.33, Iss. 3, 114–135.

Greenwald, B. & Kahd, J. (2005) "Competition Demystified". 1st edition, Penguin Group, USA.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994) "Competing for the future". Harvard Business School Press, Boston.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavara, P. (2009) "Tutki ja kirjoita". Kustannusosakeyhtiö Tammi, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Hui-O, Y. & Hsin-Wei, F. (2007) "Creating and Sustaining Competitive Advantages of Hospitality Industry". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September, Vol. 12, No. 1, 113–119.

Klein, A. (2011) "Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage". *The Journal of Business Strategy*, Vol. 32, Iss. 2, 21–28.

Koller, T., Dobbs, R. & Huyett, B. (2011) "Value". 1st edition, John Wiley & Sons Inc., USA.

O'Shanassy, T. (2008) "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, No. 2, 168–180.

Penman, S. (2010) "Financial Statement Analysis and Security Valuation". 4th edition, McGraw Hill Companies, USA.

Peteraf, M.A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-91.

Porter, M. (1980) "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability". *Financial Analysts Journal*, July-August, 30-41.

Porter, M. (1998) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". The Free Press, Harvard Business Review, New York, USA.

Porter, M. (2008) "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, January, 24-41.

Powell, T. (2001) "Competitive advantage: logical and philosophical considerations". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 875-88.

Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K. & Bhargava, M. (2009) "Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value". *Journal of the Academic Marketing Science*, June, Vol. 37, 97-116.

Stalk, G. & Evans, P. & Schulman, L. (1992) "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.

Talaja, A. (2012) "Testing VRIN Framework: Resource Value and Rareness as Sources of Competitive Advantage and Above Average Performance". *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, December, Vol. 17, Iss. 2, 51-64.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 7, 509–533.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) "Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi". Gummerus, Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ulrich, D. & Lake, G. (1990) "Organizational capability". *Competing from inside out*, John Wiley & Sons, New York, USA.

Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171–80.

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, Iss. 1, 37–56.

Sähköiset lähteet

Attendo. "Rääkkylän malli". [Viitattu 13.4.2013]. Saatavissa: <
<http://www.attendo.com/fi/fi/terveydenhuolto/Raakkylan-malli/>>

Kauppalehti 30.5.2012. "Mediverkko Oy:n tulos laskuun, vaikka kasvu oli vahvaa". [Viitattu 2.5.2013]. Saatavissa: <
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20120501/13383854-144990&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=>>

Kokkolan kunnan sosiaali- ja terveyslautakunnan esitys lääkäripalveluiden kilpailuttamisesta. 2012. [Viitattu: 28.2.2013]. Saatavissa:
<<http://kokwww.kokkola.fi/kokkola/DynJulk/kokous/20123757-16.PDF>>

Lääkäripalveluyritykset ry:n, Terveyspalvelualan liiton ja Terveydenhuollon palveluntuottajat ry:n toimesta Aula Research Oy. 2012.

"Terveyspalvelujen tulevaisuus kunnissa". [Viitattu 25.2.2013]. Saatavissa: <http://issuu.com/kumppania/docs/terveyspalvelujen_tulevaisuus_kunnissa?mode=window&backgroundColor=%23222222>

Lääkäripalveluyritykset ry. [Viitattu 25.2.2013]. Saatavissa: <http://www.lpy.fi/lpy_yksityinen_terveydenhuolto>

Mikkola, H. 2009. "Toimiiko kilpailu lääkäripalveluissa?" Kunnallisalan kehittämissäatiö. [Viitattu 28.2.2013]. Saatavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kunnat%20ja%20kilpailu%2015_0.pdf>

Porterin haastattelu. Harvard Business Publishing. [Viitattu 18.1.2013]. Saatavissa: <http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw>

Rekrytointiongelmien, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus. Valtioneuvoston kanslia. Selvitys kysynnän ja työvoiman tarjonnan kohtaannosta 1.3.2007. [Viitattu 12.4.2013]. Saatavissa: <<http://vnk.fi/julkaisukansio/2007/j05-17-rekrytointiongelmien-tyovoiman-tarjonta/pdf/fi.pdf>>

Tekniikka ja talous. "Attendo ja MedOne yhdistyvät". [Viitattu 18.2.2013]. Saatavissa: <<http://www.tekniikkatalous.fi/kemia/attendo+ja+medone+yhdistyvat/a42352>>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. "Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveystieteissä 2009". [Viitattu 25.2.2013]. Saatavissa: <http://www.thl.fi/tilastoliite/tilastoraportit/2011/Tr33_11.pdf>

Ylen uutiset 18.1.2012a. "Lääkäripalvelujen kilpailuttaminen käynyt kunnille vaikeaksi". [Viitattu: 27.2.2013]. Saatavissa:

<http://yle.fi/uutiset/laakaripalvelujen_kilpailuttaminen_kaynyt_kunnille_vaikeaksi/3183350>

Ylen uutiset 8.2.2012b. ”Lääkäriopiskelijat: laadukas koulutus vaarassa”. [Viitattu: 28.2.2013]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/laakariopiskelijat_laadukas_koulutus_vaarassa/5063237>

Kuvat

Kuva 1: Porter, M. (1998) ”Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. The Free Press, Harvard Business Review, New York, USA.

Kuva 2: Clulow, V., Gerstman, J. & Barry, C. (2003) ”The resource-based view and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm”. Journal of European Industrial Training, Vol. 27, Iss. 5, 220–232.

Kuva 3: Porter, M. (1998) ”Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. The Free Press, Harvard Business Review, New York, USA.

Kuva 4: Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti terveystaloudesta. [Viitattu 29.4.2013]. Saatavissa: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1627/Terveystaloudesta_2011.pdf>

LIITE

Teemahaastattelukysymykset

Peruskysymykset ja strategisen asemoinnin kysymykset

1. Mitkä ovat teidän yrityksen kilpailuetuja?
2. Mistä tekijöistä kilpailuetunne syntyy? (henkilöstön osaaminen, perinteiset toimintatavat, suhteet asiakkaisiin, toiminnan organisatoraalinen tehokkuus, nopea reagointi toimintaympäristön muutoksiin)
3. Miten pyritte parantamaan tai säilyttämään kilpailuetujanne?
4. Mitä mieltä olette kilpailuetujenne kopioitavuudesta kilpailijalle?
5. Yrityksenne tuottaa palveluita. Kuvailkaa, mitkä ovat teidän resurssejanne?
6. Kuvailkaa aineettomien (osaaminen, johtamisprosessit, tekijänoikeudet) ja aineellisten (toimistorakennukset ym.) resurssien roolia kilpailuedun luonnissa. Mitkä ovat teidän tärkeimmät aineettomat resurssit?
7. Kuvailkaa toimintanne sivutuotteena syntyviä kilpailuetuun vaikuttavia resursseja, esim. maine, johtajien väliset henkilösuhteet ym.
8. Kuvailkaa johtamisprosessien roolia yrityksenne aineettomien resurssien kehittämisessä. (Johtamisprosesseja ovat suunnittelu, budjetointi, ongelmien ratkominen, suunnitelmien seuranta, ihmisten johtaminen ym.)
9. Kuvailkaa aineettomien resurssienne kopioitavuutta kilpailijayritykselle.
10. Yrityksenne tekee jokseenkin samoja asioita kuin kilpailijayritykset. Kuvailkaa, miten teette samat asiat eri tavalla.
11. Miten mittaatte kilpailuetujanne?
12. Miten yrityksenne tavoitteet on määritelty? Miten sidosryhmät (asiakkaat ja työntekijät) sitoutuvat tavoitteisiinne?

13. Kuvailkaa yrityksenne tavoitteita (esim. markkina-aseman suhteen, asiakashankinta, erottautuminen kilpailijoista, kustannustehokkuus, riskien otto ym.)
14. Kuvailkaa toimintaympäristöänne (esim. asiakkaiden käyttäytymistä, muuttuvatko tarpeet nopeasti, mitä asiakkaat arvostavat).
15. Kuvailkaa, miten analysoitte liiketoiminnallenne tärkeitä sidosryhmiä ja millaisia toimenpiteitä teette sidosryhmien sitomiseksi yritykseenne.

Kilpailuanalyttiset kysymykset

1. Tiedätkö pahimmat kilpailijanne?
2. Toimivatko toimialanne kilpailijat tehokkaasti?
3. Kuvailkaa tapaanne analysoida kilpailijoitanne.
4. Kuvailkaa uskoanne suhteellisesta kilpailuasemastanne ja uskomustanne tulevasta alan kehitystrendistä. Miten teidän/kilpailijoiden kapasiteetti riittää tulevaisuudessa?
5. Minkälaisen koette asiakkaiden neuvotteluvoiman olevan markkinoilla?
6. Kuvailkaa toimialanne kilpailua verrattuna muihin, esimerkiksi teollisuuden toimialoihin.
7. Kuinka suuri on uusien alalle tulijoiden uhka? Mikä on hallitsevin voima tällä hetkellä alan kilpailussa?
8. Kuvailkaa teidän etuisuuksia jo alalla olevana yrityksenä verrattuna esim. tänään perustettavaan kilpailijayritykseen. (esim. tuotantoteknologia, pääsy raaka-aineisiin, suotuisa sijainti, viranomaissuhteet, kokemus)
9. Miten avainresurssinne vaikuttavat kilpailuedun luomiseen?
10. Jos alalle tulisi uusia toimijoita, miten toimisitte?
11. Kuvailkaa, millainen yritys on hyvä kilpailija? Tarvitaanko alalle kilpailua, jotta oma yritys löytää uusia keinoja menestyä?

12. Jos itse aloittaisitte uutena toimijana, millä keinoilla pyrkisitte voittamaan kilpailijanne?
13. Kuvailkaa asiakastyytyväisyyden tuottamistanne (esim. pyrittekö tuottamaan lisäarvoa, käyttekö säännöllisesti asiakasvierailuilla ym.)
14. Miten koette iältään vanhan yrityksen aseman kilpailussa? Pystyykö mielestänne uusi yritys saavuttamaan samanlaista markkinaosuutta kuin esimerkiksi 10v vanha yritys ts. miten koette yrityksen iän vaikuttavan kilpailuasemaan?
15. Kuvailkaa yrityksenne vahvuuksia verrattuna kilpailijoihin (esim. hyvä johtaminen, kyky hyödyntää tietoja markkinoista, kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet, kyky luoda suhteita asiakkaisiin, uusien tuotteiden luonti, houkuttelevat hinnat, tiedonkulun hallinta ym.).