



## TIIVISTELMÄ

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Tekijä:               | Roosa Pulkka   |
| Tutkielman nimi:      | Kilpailija-analyysi osana strategista johdon laskentatoimea –<br>tapaustutkimus suomalaisista yrityksistä          |
| Tiedekunta:           | School of Business and Management  |
| Pääaine:              | Laskentatoimi  |
| Valmistumisvuosi:     | 2020   |
| Pro gradu -tutkielma: | Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT<br>99 sivua, 9 kuvaa, 5 taulukkoa, 1 liite                          |
| Tarkastajat:          | Professori Jaana Sandström<br>Tutkijatohtori Juha Soininen   |
| Hakusanat:            | kilpailija-analyysi, kilpailijaseuranta, strateginen johdon<br>laskentatoimi, kilpailijalaskentatoimi, kilpailuetu |

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan kilpailija-analyysin hyödyntämistä strategisen johdon laskentatoimen menetelmänä suomalaisissa yrityksissä. Kilpailijoiden toiminnan ja toimialan tapahtumien tarkasteleminen on osa yritysten normaalia liiketoimintaa, mutta nykypäivän lisääntyneet haasteet yritysten kilpailukentässä ovat lisänneet tarvetta strategisten kilpailija-analyysien teolle. Tämän työn tavoitteena on tarjota käytännön tason informaatiota kilpailija-analyysien hyödyntämisestä suomalaisten yritysten kontekstissa. Työssä tutkitaan, millaisia kilpailija-analyysimenetelmiä yritykset käyttävät, mitä hyötyjä yrityksissä saadaan kilpailijoiden seuraamisesta, millaisia haasteita kohdataan sekä missä tilanteissa kerättyä kilpailijatietoa hyödynnetään.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena yhteistyössä kuuden suomalaisen yrityksen kanssa. Tutkimuksen kohteeksi valittiin yrityksiä eri toimialoilta ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että kilpailijaseuranta osallistaa yrityksissä monia henkilöitä ja toimintoa harjoitetaan melko systemaattisella tasolla. Kilpailija-analyyseista saatavaa informaatiota hyödynnetään yritysten strategisissa päätöksentekoprosesseissa ja kerätty tieto menee muun muassa yritysjohtoon käyttöön. Erityisesti kilpailija-analyysien tulevaisuuden ennakointiin liittyviä ominaisuuksia pidetään tärkeinä ja niitä hyödynnetään yleisesti. Lisäksi toimialan kehitystä sekä siihen vaikuttavia trendejä seurataan ja pyritään olemaan kilpailijoita edellä esimerkiksi tuotekehityspäätösten osalta. Haasteita kilpailijaseurannassa aiheuttavat kilpailijatiedon lähteisiin liittyvät ongelmat, globalisaation myötä laajentunut toimikenttä, heikko tiedonkulku organisaation sisällä sekä vaikeudet monialaisten kilpailijoiden vertailussa. Kilpailuedun ohella yritykset saavat kilpailijaseurannasta monia välillisiä hyötyjä omaan liiketoimintaansa. Lisäksi teknologinen kehitys on mahdollistanut uusia toimintatapoja kilpailija-analyysien teossa ja teknologian nähdäänkin tehostavan yritysten kilpailijaseurantaa tulevaisuudessa.

## **ABSTRACT**

Author: Roosa Pulkka  
Title: Competitor Analysis as part of Strategic Management  
Accounting in Finnish Companies – A case study  
Faculty: School of Business and Management  
Major: Accounting  
Year: 2020  
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
99 pages, 9 figures, 5 tables, 1 appendix  
Examiners: Professor Jaana Sandström  
Postdoctoral Researcher Juha Soininen  
Keywords: competitor analysis, competitor monitoring, strategic  
management accounting, competitor accounting, competitive  
advantage

This Master's Thesis examines the utilization of competitor analysis as a technique of strategic management accounting in Finnish companies. Observing the actions of competitors and the industry is a part of normal business of companies but increased challenges in competitive landscapes of companies have increased the need for strategic competitor analyses. The aim of this thesis is to provide practical information about the utilization of competitor analyses in the context of Finnish companies. This study examines what kind of competitor analysis practices companies exploit, what benefits companies get from monitoring their competitors, what kind of challenges they face and in which situations companies use the collected competitor information.

This study was carried out as qualitative case study in collaboration with six Finnish companies. The companies for the study were chosen from different industries and the research material was collected through semi-structured interviews. As a result of the study, it was found that competitor monitoring involves many people in the organizations and the activity is carried out on a quite systematic level. The information obtained from competitor analyses is utilized in strategic decision-making processes of companies and the information collected is used for example by company management. Especially the predictive features of competitor analyses are considered important and they are widely utilized. In addition, the development of the industry and the trends affecting it are followed and companies try to be one step ahead of their competitors for example in terms of product development decisions. Challenges in competitor monitoring are caused by problems related to sources of competitor information, the expanded competitive landscape due to globalization, weak flow of information within the company as well as difficulties in comparing conglomerates. In addition to competitive advantage, the companies receive many indirect benefits from competitor monitoring for their own business. Moreover, technological developments have enabled new ways of executing competitor analysis and technology is seen to enhance competitor monitoring in the future.

## ALKUSANAT

Opiskelu-aika Lappeenrannassa vierähti erittäin nopeasti ja harmikseni totean, että kaikki hyvä päättyy aikanaan. Opintojen alussa valmistuminen tuntui erittäin kaukaiselta ajatukselta ja aika opiskelijaelämästä nauttimiseen oli vielä edessä. Nyt viisi vuotta myöhemmin olen kuitenkin kirjoittamassa viimeisiä virkkeitä graduuni ja jättämässä opiskelijaelämän taakseni.

Tämän työn valmistumisesta haluan kiittää kaikkia työn toteutukseen osallistuneita henkilöitä. Suurin kiitos kuuluu haastattemilleni yritysten edustajille, sillä ilman teidän osallistumistanne työtä ei olisi voitu toteuttaa. Haluan kiittää teitä avoimesta asenteestanne ja kiinnostuksestanne tutkimustani kohtaan. Kannustavasta ohjauksesta haluan kiittää työni ohjaajaa Jaana Sandströmiä.

Suoritetun tutkinnon lisäksi yliopistosta minulle jää käteen monia hyviä ystäviä. Kiitos koko opiskeluajasta kuuluukin kaikille yliopistossa tapaamilleni ystäville, joiden kanssa on tullut vietettyä aikaa niin ryhmätöiden, opiskelijatapahtumien kuin vapaa-ajan merkeissä. Teidän kanssanne olen viettänyt monia ikimuistoisia hetkiä ja tulen viettämään niitä varmasti myös jatkossa. Erityiskiitos näistä viidestä opiskeluvuodesta kuuluu ystävälleni Saralle, jonka kanssa päivät ovat täyttyneet ilosta ja naurusta.

Ystävieni lisäksi tahdon kiittää myös muita rakkaita läheisiäni. Haluan kiittää Matiasta saamastani kannustuksesta graduprosessin aikana. Kiitos, että olet jaksanut kuunnella juttujani ja ollut seuranani gradun kirjoituksessa – etenkin, kun korona ajoi meidät neljän seinän sisälle moneksi kuukaudeksi. Suuri kiitos kuuluu myös perheelleni. Olette aina olleet valmiina auttamaan ja osoittamaan tukeanne kaikissa tilanteissa.

Vantaalla 7.6.2020

Roosa Pulkka

# SISÄLLYSLUETTELO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 8  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....                   | 9  |
| 1.2   | Tutkimuksen rajaukset.....   | 11 |
| 1.3   | Teoreettinen viitekehys.....   | 12 |
| 1.4   | Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....   | 14 |
| 1.5   | Tutkimuksen rakenne.....   | 15 |
| 2     | STRATEGINEN JOHDON LASKENTATOIMI .....                                       | 16 |
| 2.1   | Kilpailijalaskentatoimi strategisen johdon laskentatoimen menetelmänä .....  | 17 |
| 2.2   | Tilinpäätösanalyysi kilpailijoiden tarkastelun työkaluna .....               | 21 |
| 2.3   | Strategisen johdon laskentatoimen menetelmistä tehtyjä tutkimuksia .....     | 22 |
| 3     | KILPAILIJA-ANALYYSI .....  | 25 |
| 3.1   | Aiemmat tutkimukset kilpailija-analyyssien hyödyntämisestä yrityksissä ..... | 26 |
| 3.2   | Markkina-analyysi kilpailija-analyyssin lähtökohtana.....                    | 31 |
| 3.3   | Kilpailijatiedon hankinta- ja käyttöprosessi .....                           | 32 |
| 3.4   | Kilpailijoiden identifiointi .....   | 34 |
| 3.5   | Kilpailija-analyysityökalut.....   | 36 |
| 3.5.1 | Yritysprofiilit .....  | 37 |
| 3.5.2 | SWOT .....   | 38 |
| 3.5.3 | Benchmarking .....   | 40 |
| 3.5.4 | Skenaarioanalyysi .....  | 42 |
| 3.6   | Kilpailijatiedon lähteet.....  | 43 |
| 3.7   | Kilpailijaseurannan yhteys yrityksen kilpailuetuun.....                      | 45 |
| 3.8   | Kilpailija-analyyssin kritiikki ja haasteet .....                            | 46 |
| 4     | TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....   | 49 |
| 4.1   | Puolistrukturoitu haastattelu tiedonhankinnan keinona.....                   | 50 |

|  |    |
|--|----|
| 4.2 Tutkimusaineiston keruu ja esittely .....  | 51 |
| 4.3 Tutkimusaineiston analysointi .....  | 54 |
| 5 KILPAILIJA-ANALYYSIN HYÖDYNTÄMINEN SUOMALAISISSA<br>YRITYKSISSÄ .....                                  | 56 |
| 5.1 Haastateltujen yritysten toimintaympäristöjen kuvaus .....   | 56 |
| 5.2 Kilpailijaseurannan käytännön toteutus .....   | 58 |
| 5.3 Seurattavat asiat .....  | 61 |
| 5.4 Kilpailijatiedon käyttö ja koetut hyödyt .....   | 64 |
| 5.5 Kilpailija-analyysityökalujen hyödyntäminen .....  | 67 |
| 5.6 Kilpailijatiedon lähteet ja säilytys .....   | 70 |
| 5.7 Kilpailijaseurannan yhteys kilpailuun .....  | 73 |
| 5.8 Kilpailijaseurannan haasteet .....   | 74 |
| 5.9 Yritysten näkemykset onnistumisestaan kilpailijaseurannassa sekä mahdolliset<br>kehityskohteet ..... | 79 |
| 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....   | 82 |
| 6.1 Tulosten pohdinta ja tutkimuksen päälöydökset .....  | 82 |
| 6.2 Tutkimuksen arviointi .....  | 90 |
| 6.3 Jatkotutkimusaiheet .....  | 92 |
| LÄHTEET .....  | 93 |
| LIITTEET   |    |
| <b>Liite 1.</b> Haastattelurunko   |    |

## **KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO**

**Kuva 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

**Kuva 2.** Strategisen johdon laskentatoimen osa-alueet (Cadez & Guilding 2008)

**Kuva 3.** Kilpailijalaskentatoimen osa-alueet (Guilding et al. 2000)

**Kuva 4.** Kilpailijalaskentatoimen hyödyntäminen kilpailijan kilpailullisen aseman selvittämisessä (mukaiillen Li 2018, 128)

**Kuva 5.** Prosessikuvaus kilpailijatiedon hankinnasta ja sen käytöstä (mukaiillen Bose 2008 ja Dishman & Calof 2008)

**Kuva 6.** Kilpailuympäristön määrittely markkinoiden ja resurssiperustan samankaltaisuuden mukaan (mukaiillen Bergen & Peteraf 2002)

**Kuva 7.** Porterin kilpailijaprofiilimalli (mukaiillen Porter 2004, 49)

**Kuva 8.** SWOT-analyysi kilpailijanäkökulmasta (mukaiillen Pai et al. 2013)

**Kuva 9.** Benchmarkingin tasot (Prasnikar et al. 2005)

**Taulukko 1.** Kilpailija-analyyseista tehtyjen tutkimusten päälöydökset

**Taulukko 2.** Kilpailijaseurannassa havaitut ongelmat

**Taulukko 3.** Tiedot yrityshaastatteluista

**Taulukko 4.** Yritysten käyttämät kilpailija-analyysityökalut

**Taulukko 5.** Tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin

## 1 JOHDANTO

Yritykset toimivat voittoa tavoittelevina yksiköinä ja niiden tavoitteena on pärjätä kilpailijoitaan paremmin markkinoilla. Samalla alalla toimivia kilpailijoita parempi suoriutuminen tuottaa yritykselle kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttaminen vaatii yrityksiltä strategista päätöksentekoa, jonka taustalla on tietoa myös kilpailijoiden tämänhetkisestä tilanteesta sekä mahdollisista toimenpiteistä tulevaisuudessa. (Prasnikar, Debeljak & Ahcan 2005) Yrityksen tulee siis olla tietoinen esimerkiksi kilpailijoidensa strategioista, kyvykkyyksistä sekä mahdollisista tulevaisuuden toimenpiteistä, jotta sillä olisi mahdollisuus olla kilpailijoitaan edellä markkinoilla toimiessaan (Bennett 2003). Kilpailija-analyysien luominen auttaa yrityksiä saamaan tietoa edellä mainituista asioista. Mikäli strateginen kilpailijoiden analysointi on tehty hyvin, yrityksellä on pienempi riski kohdata kilpailuympäristössään esiintyviä uhkia sekä paremmat edellytykset tarttua toimintaympäristönsä mahdollisuuksiin (Fleisher & Wright 2010).

Kaikkien yritysten voidaan sanoa olevan jollakin tasolla kiinnostuneita kilpailijoistaan (Bose 2008), mutta kilpailijoiden seuraamiseen käytetyt resurssit, mielenkiinto ja hyödynnetyt toimintatavat vaihtelevat yrityksittäin. Kilpailijoiden analysoimista pidetään yhtenä erittäin tärkeänä yrityksen toimintona, ja se auttaa kilpailijoiden arvioimisen lisäksi ymmärtämään toimialaa ja siinä tapahtuvia muutoksia (Adom, Nyarko & Som 2016). Voidaan jopa sanoa, että ilman toimialan kilpailijoiden keskinäistä vertailua olisi vaikea kehittää oman yrityksen toimintaa paremmaksi (Prasnikar et al. 2005).

Erityisesti globalisaatio ja sen myötä laajentunut toimintaympäristö vaatii yrityksiltä yhä tehokkaampia toimia kilpailukentän seuraamiseen (Ho & Lee 2008). Kompleksinen ja alati muuttuva kilpailuympäristö usein ajaakin yritykset seuraamaan kilpailijoitaan strategisissa tarkoituksissa ja tällöin kilpailija-analyysien tuottamista pidetäänkin kriittisenä tekijänä yrityksen strategian muodostamisessa ja toteuttamisessa (Ghoshal & Westney 1991; Ho & Lee 2008; Subramanian & Ishak 1998). Huolimatta kilpailija-analyysien mahdollistamista hyödyistä, aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että monet yritykset eivät hyödynnä kilpailijaseuranta tarpeeksi systemaattisella tasolla (Adom et al. 2016). Tämän tutkimuksen



piteissa tarkastellaankin käytännön tasolla, kuinka kilpailija-analyyseja hyödynnetään suomalaisissa yrityksissä strategisen johdon laskentatoimen menetelmänä.

### **1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän Pro gradun tarkoituksena on tutkia, kuinka eri toimialoilla toimivat suomalaisyritykset hyödyntävät kilpailija-analyysia strategisessa päätöksenteossaan. Työn tavoitteena on muun muassa saada selville, millä tavoin kilpailijatietoa hyödynnetään, millaisia tietoja kilpailijoista kerätään sekä millaisia etuja yritykset kokevat saavansa kilpailijaseurannan hyödyntämisestä. Aihetta lähestytään strategisen johdon laskentatoimen käsitteen kautta, minkä jälkeen tutustutaan erilaisiin kilpailija-analyysityökaluihin ja aiheesta löytyvään aiempaan kirjallisuuteen. Laskentatoimen hyödyntäminen strategisessa kilpailijoiden analysoinnissa on viime vuosina kasvanut huomattavasti (Järvenpää, Tuomela, T-P., Partanen & Tuomela, T-S. 2001, 266), ja siksi onkin luonnollista yhdistää kilpailija-analyysin ja laskentatoimen teemat toisiinsa.

Aihe valikoitui tutkimuksen kohteeksi tutkijan omien mielenkiinnon kohteiden lisäksi kirjallisuushaun perusteella löydettyyn niukkaan empiiriseen tutkimustietoon suomalaisyritysten kilpailija-analyysityökalujen hyödyntämisen tasosta. Vaikka kilpailija-analyysien hyödyntämistä yrityksissä on tutkittu eri maissa sekä erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, puhtaasti kilpailija-analyyseihin keskittyneitä tutkimuksia on löydettävissä suhteellisen vähän. Tuoreessa kirjallisuuskatsauksessaan Hatzijordanou, Bohn ja Terzidis (2019) selvittivät, millä tasolla kansainvälinen tutkimus on kilpailijatiedon hyödyntämisen osalta. He löysivät yhteensä 78 tutkimusta toteutettuna eri näkökulmista aiheen tiimoilta. Eniten tutkimuksia oli tehty kilpailijoiden identifioinnista ja analyysien lähtökohdista (22 tutkimusta). Toiseksi eniten tutkimusta oli tehty kilpailija-analyysikäytännöistä (20 tutkimusta) ja kolmanneksi suosituin tutkimusaihe oli kilpailija-analyysi osana organisaatiota (16 tutkimusta). Heidän mukaansa tutkimuskentässä on tilaa uusille tutkimuksille. Aiheesta löydetty aiemmat tutkimustulokset eivät ole kovinkaan tuoreita julkaisuja, mikä myös viittaa uusien tutkimusten positiiviseen vastaanottoon. Myös tutkija du Toit (2015) antaa kirjallisuuskatsauksensa pohjalta suosituksen tutkia empiirisesti lisää kilpailija-analyysin aihealuetta.

Tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana havaittiin, että strategisen johdon laskentatoimen menetelmien hyödyntämisestä yrityksissä on tehty enemmän tutkimusta kuin puhtaasti kilpailija-analyysien hyödyntämisestä yrityksissä. Monet strategisen johdon laskentatoimen teeman mukaiset tutkimukset ottavat huomioon myös kilpailijaseurannan näkökulman, joten tällaiset tutkimukset ovat hyvin sovellettavissa myös tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen pohjaksi. Työn teoriaosuudessa esitelläänkin tutkimustuloksia myös näistä tutkimuksista strategisen johdon laskentatoimen teorian ohella luvussa 2.

Suhteellisen vähäisten tutkimustulosten vuoksi onkin mielenkiintoista tarkastella suomalaisyritysten kontekstissa kilpailijaseurannan hyödyntämistä osana strategista johdon laskentatoimea. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi selvitetään, onko kilpailijoiden seuraaminen yrityksissä systemaattista toimintaa vai nähdäänkö se enemmänkin strategian taustalla vaikuttavana tekijänä. Lisäksi on mielenkiintoista ottaa selvää, onko globalisaatio aiheuttanut haasteita yritysten kilpailijaseurannassa.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

***Miten ja miksi kilpailija-analyyseja tuotetaan ja hyödynnetään käytännön tasolla suomalaisissa yrityksissä?***

- *Millaisia kilpailija-analyysimenetelmiä ja kilpailijatiedon hankinnan menetelmiä yritykset hyödyntävät?*
- *Miten yritykset hyötyvät kilpailijoiden analysoinnista?*
- *Mitä haasteita kilpailijoiden seurannassa koetaan?*

Tutkimuksen pääkysymyksen avulla selvitetään, kuinka yrityksissä on järjestetty kilpailija-analyysitoiminto ja millaisia käyttökohteita kilpailijatiedolla on yrityksissä. Tutkimuskysymyksen valossa ollaan kiinnostuneita siitä, onko yrityksissä järjestetty erillistä kilpailijatiedon hankintaan ja analysointiin keskittyntä yksikköä sekä ketkä ovat vastuussa analyysien tuottamisesta. Tämän kysymyksen puitteissa selvitetään myös, millä tasolla yrityksissä hyödynnetään teknologiaa kilpailija-analyysien teon tukena. Päättökysymyksen avulla siis selvitetään, kuinka yritykset toteuttavat kilpailijaseurantaa käytännön tasolla.

Tutkimuksen alakysymykset tukevat päätutkimuskysymystä siten, että niiden avulla selvitetään yritysten motivaatiotekijöitä kilpailija-analyysien luomiselle, kartoitetaan kilpailijoiden analysoinnissa kohdattuja haasteita sekä tarkastellaan erilaisten käytännön esimerkkien kautta kilpailijoiden analysoinnissa hyödynnettyjä menetelmiä. Kilpailija-analyysimenetelmien käytön tarkastelemisen tavoitteena on saada selville, hyödyntävätkö yritykset kirjallisuudessa esiintyviä muodollisia kilpailija-analyysimenetelmiä vai onko heillä joitakin erilaisia työkaluja toiminnon toteuttamiseen. Saman kysymyksen valossa selvitetään, mitä kilpailijatiedon lähteitä yritykset hyödyntävät, ja ovatko tutkitut yritykset ulkoistaneet joitakin kilpailija-analyysien tekoon liittyviä toimintojaan.

Kilpailija-analyyseista saatavien hyötyjen kautta selvitetään, minkä vuoksi kilpailija-analyysien teko koetaan yrityksissä tärkeänä. Tutkimuskysymyksen valossa ollaan myös kiinnostuneita siitä, kokevatko yritykset saavansa kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden hyödyntämällä kilpailija-analyyseista saatavaa informaatiota strategisessa päätöksentekoprosessissaan. Viimeisen alatutkimuskysymyksen puitteissa selvitetään, millaisia haasteita yritykset kohtaavat kilpailijaseurannassaan. Erityisen mielenkiintoista on tutkia, millaisia haasteita globaali toimintaympäristö ja tutkittavien yritysten erilaiset toimintaympäristöt aiheuttavat.

## **1.2 Tutkimuksen rajaukset**

Tutkimuksen empiriaosio käsittelee suomalaisia eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Tutkimukseen päädyttiin valitsemaan eri toimialojen yrityksiä tarkasti rajatun yksittäisen toimialan sijaan, jotta tutkimuksen kohteena olevien yritysten kilpailuympäristöt olisivat mahdollisimman erilaiset. Tällöin erilaisia käytäntöjä kilpailija-analyysien käytössä voidaan mahdollisesti havaita, eikä tietyn toimialan ominaispiirteet varjosta tutkimuksen monipuolisuutta. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten toimialat ovat valikoituneet tutkijan oman mielenkiinnon pohjalta.

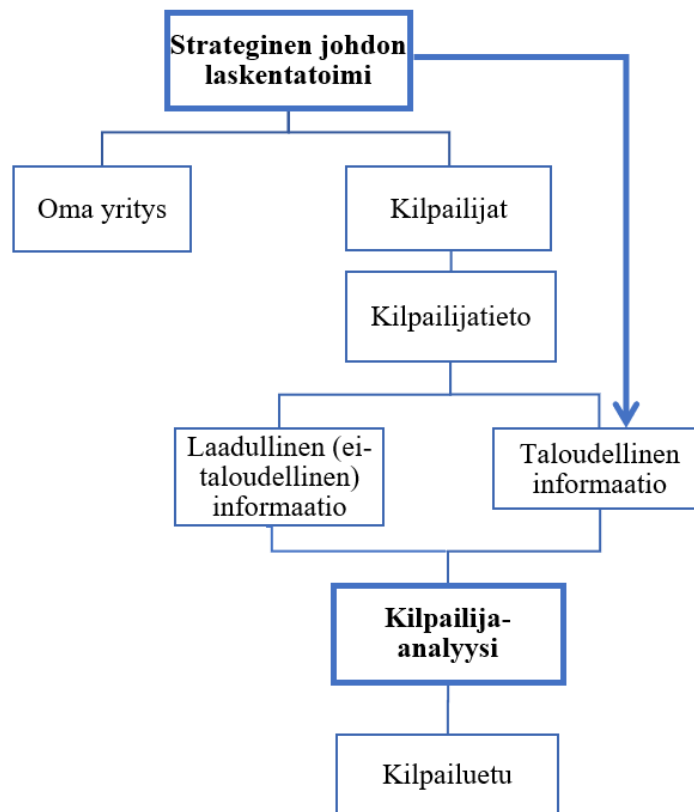
Tutkimukseen osallistuneiden yksittäisten yritysten tarkkaa kokoluokkaa ei voida yritysten tunnistamattomuuden turvaamiseksi kertoa. Tutkimuksen otokseen on kuitenkin pyritty saamaan mukaan myös isoja yrityksiä, sillä tämän tutkimuksen lähtökohdaksi on asetettu

oletus, että suuret yritykset harjoittavat pienempiä yrityksiä todennäköisemmin kilpailijaseurantaan ja se on systemaattisempaa. Asetettu oletus on todistettu aiemmassa kirjallisuudessa, jossa on löydetty yhteys johdon laskentatoimen menetelmien laaja-alaisen käytön ja yrityksen koon välillä (Cadez & Guilding 2007; Cadez & Guilding 2008; Guilding 1999; Libby & Waterhouse 1996).

Tutkimuksen osittainen rajaaminen suuriin yrityksiin tekee tutkimuksesta mielekkäämmän toteuttaa, koska näistä yrityksistä on mahdollisesti löydettävissä monipuolisempia tutkimustuloksia kuin pienemmistä yrityksistä. Lisäksi oletetaan, että suuret yritykset toimivat pienempiä yrityksiä todennäköisemmin kansainvälisessä toimikentässä. Kansainvälisen toiminnan vaikutuksia kilpailijaseurantaan on myös mielenkiintoista tarkastella. Tutkimuksen otoksessa ei kuitenkaan rajata yrityksiä sen perusteella, harjoittavatko ne kansainvälistä liiketoimintaa vai eivät, sillä tutkijoiden Cescon, Costantini ja Grassetti (2019) mukaan kilpailijalaskentatoimen hyödyntämisellä ja kansainvälisellä yritystoiminnalla ei ole yhteyttä. Tutkimukseen saatiin kuitenkin mukaan erittäin monipuolinen joukko yrityksiä, joista osa toimii kansainvälisessä ympäristössä. Tällöin onkin mielenkiintoista tutkia Suomessa yritystoimintaa harjoittavien yritysten lisäksi kansainvälisessä kilpailukentässä toimivia yrityksiä, sillä näillä yrityksillä voidaan olettaa olevan erilaisia haasteita kilpailussa.

### **1.3 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuvaan 1.



**Kuva 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kahdesta pääteemasta: strategisesta johdon laskentatoimesta ja kilpailija-analyysistä. Tutkimuksen pääkäsitteitä ei määritellä työn johdannossa kovinkaan tarkasti, sillä tarkat määritelmät esitetään myöhemmin niitä vastaavissa kappaleissa. Lisäksi on syytä mainita, että tässä tutkielmassa kilpailija-analyysin synonyymeina käytetään termejä kilpailijaseuranta ja kilpailijoiden analysointi. Käytetty termi vaihtelee sen mukaan, mikä sopii parhaiten tekstiyhteyteen.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten puitteissa ensimmäisenä tarkastellaan strategisen johdon laskentatoimen käsitettä erityisesti kilpailijanäkökulma huomioiden. Strategisen johdon laskentatoimen teoria on otettu mukaan tutkimukseen, sillä strategista johdon laskentatoimea hyödyntämällä yritykset voivat kerätä oman liiketoimintatietonsa lisäksi taloudellista informaatiota kilpailijoistaan. Tämä taloudellinen informaatio kilpailijoista on arvokas lähde kilpailija-analyysien luomisessa. Kuitenkaan taloudellinen informaatio ei usein ole yksinään riittävää kilpailijoiden kokonaisvaltaiseen analysointiin, joten numeerisen datan lisäksi kilpailijoista tulee kerätä myös laadullista eli ei-määrällistä informaatiota. Yhdistämällä nämä kaksi erilaista informaation osa-aluetta saadaan

muodostettua yrityksen kilpailijoista kilpailija-analyyseja. Kilpailija-analyysi on tutkimuksen toinen pääteema. Tutkimuksen teoriaosuudessa muun muassa tarkastellaan, kuinka erilaisia kilpailija-analyysityökaluja hyödyntämällä yritykset voivat analysoida kilpailijoitaan. Lopulta kilpailijaseuranta tekemällä yritys voi saavuttaa kilpailuetua, kun se pystyy ennakoimaan kilpailijoidensa toimia ja vastaamaan niihin sopivalla tavalla.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Työn empiirinen osuus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluaineisto koostuu kuudesta yrityshaastattelusta ja haastateltavat yritykset valittiin osittain niiden koon ja tutkijan oman mielenkiinnon mukaan. Tärkeimpänä kriteerinä kohdeyritysten valinnassa oli se, että haastateltavassa yrityksessä on järjestetty kilpailija-analyysitoiminto. Yrityksessä haastateltava henkilö valittiin siten, että hän osallistuu yrityksen kilpailijaseurannan toteuttamiseen tai on vastuussa siitä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään valikoitujen yritysten kilpailijaseurannan käytäntöjä ja saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Valittu laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkiikin tutkittavan aiheen syvälliseen ymmärtämiseen ja uusien asioiden löytämiseen teemasta (Eriksson & Kovalainen 2016, 4; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 161). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä siitä, miten kilpailijoita analysoidaan yrityksissä. Täten laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tutkittavan joukon omat näkemykset ja kokemukset saavat tulla esille (Hirsjärvi et al. 2009, 164).

Tutkimuksessa hyödynnetty puolistrukturoitu haastattelu oli erityisen hyvä valinta tähän tutkimukseen joustavuutensa ansiosta. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastattelukysymysten määrittämisen etukäteen, mutta sallii myös niiden muuttumisen haastattelutilanteen aikana tai erillisten haastattelujen välissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastatteluaineisto nauhoitettiin ja sen analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysin keinoja. Tutkimusmenetelmästä, -aineistosta ja sen analysoinnista löytyy lisää tietoa tämän tutkimuksen kappaleessa 4.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee seuraavanlaisesti: Kappaleessa 2 käsitellään strategisen johdon laskentatoimen määritelmää, sen menetelmiä kilpailijalaskentatoimen näkökulmasta sekä menetelmien hyödyntämisestä löydettyjä aiempia tutkimuksia. Kolmannessa kappaleessa tutustutaan laaja-alaisesti muun muassa kilpailija-analyysiprosessiin, sen työkaluihin, tietolähteisiin ja kirjallisuudessa esiin nousseisiin haasteisiin ja kritiikkiin. Työn teoriaosuuden jälkeen kappaleessa 4 esitellään käytetty tutkimusmenetelmä, -aineisto sekä -aineiston analysointiprosessi. Tämän jälkeen kappaleessa 5 käsitellään haastattelujen pohjalta saadut tutkimustulokset. Lopuksi kappaleessa 6 kootaan yhteen merkittävimmät tutkimustulokset ja verrataan niitä kirjallisuudessa käytyyn keskusteluun aiheesta, arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 STRATEGINEN JOHDON LASKENTATOIMI

Huolimatta kansainvälisen tutkimuskentän suuresta kiinnostuksesta strategista johdon laskentatoimea kohtaan, käsitteelle ei olla onnistuttu kehittämään yksiselitteistä määritelmää (Cadez & Guilding 2008; Langfield-Smith 2008; Nixon & Burns 2012; Roslender & Hart 2003). Yllättävää on myös se, että termin ”strateginen johdon laskentatoimi” sisältö on monille alan ammattilaisillekin epäselvä (Guilding, Cravens & Tayles 2000; Langfield-Smith 2008; Roslender & Hart 2003). Strategisen johdon laskentatoimen määritelmä on kuitenkin esitelty jo vuonna 1981, kun Simmonds (1981) lanseerasi ensimmäisenä käsitteen määrittelemällä sen tiedon keruiksi ja analysoinniksi yrityksen liiketoiminnasta ja kilpailijoista, mitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä ja strategian seurannassa. Simmondsin (1981) määritelmää voidaankin siis pitää strategisen johdon laskentatoimen tutkimuksen alkulähteenä.

Ensimmäisen määritelmän jälkeen myös monet muut tutkijat ovat määritelleet strategista johdon laskentatoimea. Esimerkiksi Cescon et al. (2019) määrittelevät strategisen johdon laskentatoimen strategian ja perinteisen laskentatoimen yhteenliittymäksi, joka on yrityksestä ulospäinsuuntautunutta ja tulevaisuuteen keskittynyttä toimintaa. Strateginen johdon laskentatoimi on myös määritelty perinteisen johdon laskentatoimen sisäisen näkökulman laajentamiseksi yrityksen ulkopuoliseen ympäristöön ja tietoon kilpailijoista (Lord 1996). Myös Ma ja Tayles (2009) painottavat yrityksen ympäristön, erityisesti kilpailijoiden tarkkailemista ja pitkän aikavälin perspektiiviä strategisen johdon laskentatoimen käytäntöjen hyödyntämisessä.

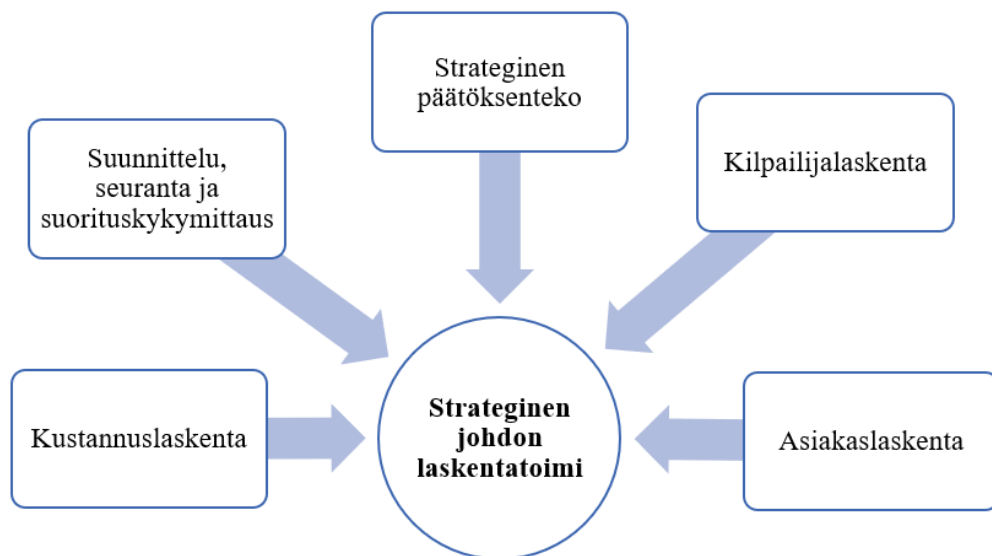
Cadez ja Guilding (2008) esittävät tutkielmassaan strategisen johdon laskentatoimen kaksi päädimensiota. Ensimmäisen dimension mukaan strateginen johdon laskentatoimi on perinteisen johdon laskentatoimen strategisesti orientoituneiden työkalujen hyödyntämistä. Toisen pääsuuntauksen mukaan strateginen johdon laskentatoimi voidaan käsittää johdon laskentatoimen henkilön painotettuna roolina yrityksen strategian tukemisessa. (Cadez & Guilding 2008) Johdon laskentatoimen ammattilaisen työnkuva onkin muuttunut vuosien saatossa, kun strateginen johdon laskentatoimi on keskittynyt yhä enemmän strategiaa tukevien raporttien tuottamiseen, joissa täytyy huomioida taloudellisten näkökulmien lisäksi myös ei-taloudellinen informaatio. Strategisen johdon laskentatoimen avulla keskitytään



yrittäjien pitkän aikavälin suunnitelmiin ja tarkkaillaan toimintaympäristöä muun muassa kilpailijoita seuraamalla. (Ma & Tayles 2009; Taipaleenmäki & Ikäheimo 2013)

## 2.1 Kilpailijalaskentatoimi strategisen johdon laskentatoimen menetelmänä

Strateginen johdon laskentatoimi pitää sisällään erilaisia strategisesti suuntautuneita laskentatekniikoita, joista täydellisen vakiintunutta listausta ei kirjallisuudesta ole löydettävissä (Langfield-Smith 2008). Monet tutkijat ovat saaneet inspiraatiota Guilding et al. (2000) tekemästä listauksesta, ja esimerkiksi Cescon et al. (2019) mukaan strategisen johdon laskentatoimen työkaluiksi luetaan toimintolaskenta, tavoitekustannuslaskenta, elinkaarilaskenta, laatukustannuslaskenta, arvoketjulaskenta, strateginen hinnoittelu, brändin arvostus, tasapainotettu tulokortti, riskianalyysit, kilpailijoiden kustannusten seuranta, kilpailijoiden asemoinnin seuranta ja kilpailijoiden suorituskyvyn arviointi. Cinquini ja Tenucci (2010) keräsivät tutkimukseensa oman listauksensa kirjallisuuden suositusten pohjalta ja lisäsivät edellä mainittujen tekniikoiden lisäksi asiakaslaskentatoimen ja suorituskyvyn benchmarkingin näkökulmat mukaan listaukseensa. Cadezin ja Guildingin (2008) mukaan strategisen johdon laskentatoimen työkalut voidaan jaotella viiteen ylempään tason osa-alueeseen tai käyttötarkoitukseen, jotka ovat esitetty kuvassa 2.

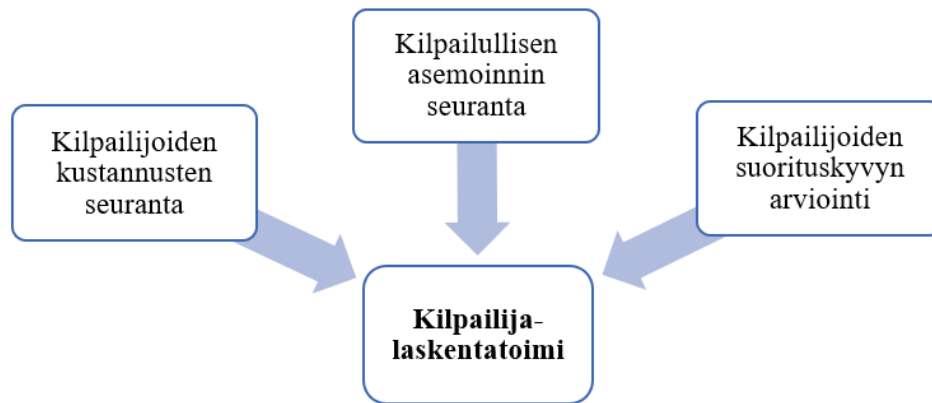


**Kuva 2.** Strategisen johdon laskentatoimen osa-alueet (Cadez & Guilding 2008)

Kaikki edellä esitetyt jaottelut pitävät sisällään kilpailijoiden näkökulman osana strategisen johdon laskentatoimea. Tässä tutkielmassa on tarkoituksena keskittyä siihen, kuinka strategisen johdon laskentatoimen menetelmät tukevat kilpailija-analyysien tekoa, joten tutkimuksessa ei käsitellä kaikkia yllä esiteltyjä strategisen johdon laskentatoimen osa-alueita. Täten seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin kilpailijalaskentatoimen menetelmiä ja niistä saatavia strategisia hyötyjä yrityksille.

Heinen ja Hoffjan (2005) määrittelevät kilpailijalaskentatoimen kilpailijoiden taloudellisten lukujen keräämiseksi ja analysoimiseksi strategisen johdon laskentatoimen kontekstissa. Yksinkertaisuudessaan kilpailijalaskentatoimen avulla arvioidaan kilpailijoiden taloudellista asemaa ja suorituskykyä (Li 2018, 101). Cescon et al. (2019) lisäävät määritelmään näkökulman, jossa kilpailijalaskentatoimen avulla tuotettua informaatiota vertaillaan kilpailevien yritysten sekä oman yrityksen välillä. Vertailu onnistuu erityisen hyvin, mikäli vertailun kohteena olevat yritykset käyttävät kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (Li 2018, 101). Kilpailijalaskentatoimen hyödyntämisen tavoitteena on kerätä yksityiskohtaista tietoa kilpailijan taloudellisesta asemasta ja kustannusrakenteesta, minkä pohjalta voidaan arvioida kilpailijan tulevia toimenpiteitä (Heinen & Hoffjan 2005).

Kilpailijalaskentatoimen osa-alueeseen voidaan katsoa kuuluvan kilpailijoiden kustannusten seuranta, kilpailullisen asemoinnin seuranta ja kilpailijoiden suorituskyvyn arviointi (Cadez & Guilding 2008; Guilding et al. 2000). Guilding (1999) esittää laajemman näkökulman ja määrittelee kilpailijalaskentatoimeen kuuluvaksi edellä mainittujen menetelmien lisäksi strategisen kustannusjohtamisen ja strategisen hinnoittelun, mutta mainitsee, että kirjallisuudessa ei ole löydetty yhtenevää määritelmää kilpailijalaskentatoimelle. Lisäksi Heinen ja Hoffjan (2005) sekä Guilding (1999) toteavat, että kilpailijalaskentatoimen hyödyntämisestä on löydettävissä kirjallisuudesta vain vähän empiiristä tutkimusta. Tässä työssä on päädytty rajaamaan kilpailijalaskentatoimi koskemaan kilpailijoiden kustannusten seurantaa, kilpailullisen asemoinnin seurantaa ja kilpailijoiden suorituskyvyn arviointia Guilding et al. (2000) määritelmän mukaisesti. Nämä menetelmät on havainnollistettu kuvaan 3 ja ne kuvaillaan seuraavaksi hieman tarkemmin.



**Kuva 3.** Kilpailijalaskentatoimen osa-alueet (Guilding et al. 2000)

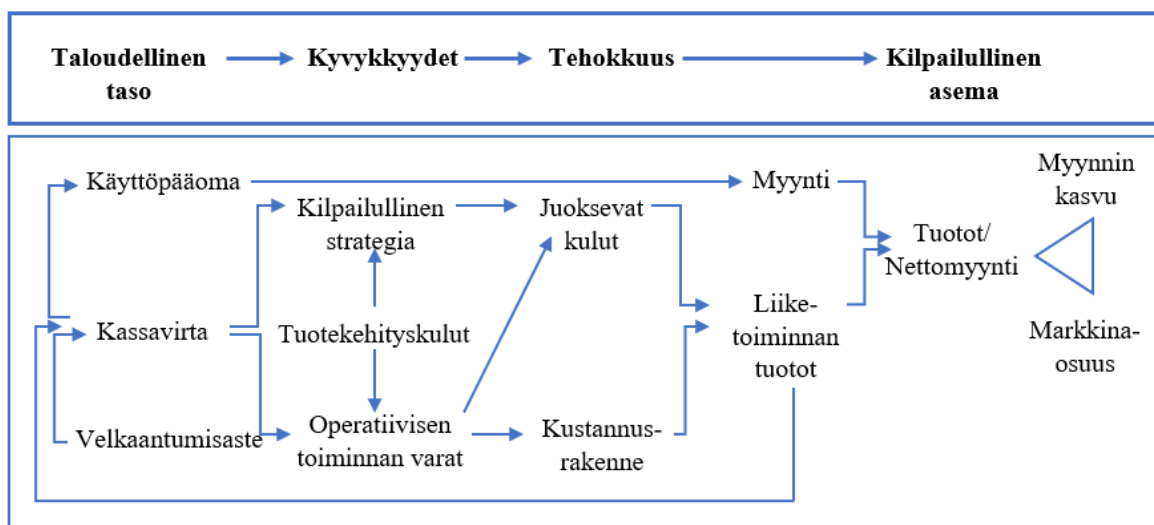
*Kilpailijoiden kustannusten seuranta* pitää sisällään kilpailijoiden kustannusten säännöllistä arviointia, jonka lähteenä voivat olla esimerkiksi yritysten yhteiset asiakkaat, tavarantoimittajat ja entiset työntekijät (Guilding et al. 2000). Kustannusten seurannassa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi yritysten yksikkökustannuksista (Guilding 1999). Lisäksi yritykset ovat kiinnostuneita kilpailijoidensa kustannusrakenteesta. Tällöin selvitetään, mikä osa kustannuksista on tuotannon tasosta riippuvia muuttuvia kustannuksia ja paljonko tuotannosta riippumattomia kiinteitä kustannuksia kilpailijalla on. Kilpailijoiden kustannuslajien selvittäminen mahdollistaa analyysin, jonka perusteella saadaan selville kilpailijan kyky sopeuttaa liiketoimintaansa erilaisten muutosten varalta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Järvenpää et al. 2001, 272) Kun kilpailijoiden kustannukset ovat selvillä, yritys voi verrata omia kustannuksiaan niihin ja tehdä mahdollisia strategisia päätöksiä, kuten kustannusten leikkauksia, pärjätäkseen paremmin kilpailussa. Kilpailijoiden kustannusten selvittämisen haittapuolena voidaan kuitenkin nähdä sen haastavuus, sillä relevantin informaation saaminen tuottaa usein vaikeuksia ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. (Heinen & Hoffjan 2005)

*Kilpailijoiden suorituskyvyn arviointi* perustuu kilpailijoiden tilinpäätöksistä saatavan numeerisen datan tarkasteluun. Tilinpäätöksiä tutkimalla selvitetään kilpailijoiden suorituskyvyn tasoa ja pyritään identifioimaan niiden mahdollisen kilpailuedun lähteitä. (Cadez & Guilding 2008; Cinquini & Tenucci 2010) Suorituskyvyn arvioinnissa tulee ottaa huomioon sekä taloudellista suoriutumista kuvaavat indikaattorit että tehokkuutta osoittavat tunnusluvut (Cescon et al. 2019). Kilpailijoiden suorituskykyä arvioitaessa tilinpäätöksistä tutkitaankin erilaisia suorituskykyä kuvastavia määreitä, kuten myyntiä, tulosta, varoja sekä

velkoja kuvaavia tilinpäätöseriä (Guilding 1999). Kilpailijoiden suorituskykyä voidaan näiden tietojen pohjalta vertailla kilpailijan, oman yrityksen sekä muiden kilpailijoiden välillä (Cescon et al. 2019).

*Kilpailullisen asemoinnin seuranta* on Guildingin (1999) mukaan kilpailijoiden aseman tarkkailua toimialan sisällä, minkä perusteella voidaan luoda käsitys kilpailijan strategiasta. Asemoinnin seuranta käsittää muun muassa kilpailijan myynnin, volyymin, markkinaosuuden ja yksikkökustannusten seuranta. Nämä asiat ovat monella toimialalla melko helposti selvitettävissä, mikä voikin selittää kilpailullisen asemoinnin seurannan suosiota yritysten keskuudessa. Kilpailijalla on sitä vahvempi asema kilpailussa, mitä paremmasta suorituskyvystä, volyymista ja markkinaosuudesta se nauttii (Li 2018, 126). Kilpailijoiden asemaa seuraamalla organisaatio pystyy löytämään oman asemansa kilpailukentässä ja peilaamaan sitä kilpailijoihinsa, mistä on hyötyä oman strategian muodostamisessa ja päivittämisessä (Cinquini & Tenucci 2010).

Li (2018, 128) on esittänyt eräänlaisen kilpailijalaskentatoimea hyödyntävän kilpailullisen aseman seurannan mallin, jossa tutkitaan kilpailijan asemaa kilpailussa sen taloudellisen suorituskyvyn, kyvykkyyksien ja tehokkuuden kautta. Tämä malli on havainnollistettu seuraavaan kuvaan 4.



**Kuva 4.** Kilpailijalaskentatoimen hyödyntäminen kilpailijan kilpailullisen aseman selvittämisessä (mukaillen Li 2018, 128)

Lin (2018, 128) esittämässä mallissa kilpailijan kilpailullinen asema voidaan selvittää siis tutkimalla taloudellisesta suorituskyvystä, kyvykkyyksistä ja tehokkuudesta indikoivia mittareita. Taloudellisella tasolla voidaan selvittää esimerkiksi kilpailijan käyttöpääoman, kassavirran ja velkaantumisasteen määriä. Kilpailijan kyvykkyyksiä saadaan selvitettyä tutkimalla sen kilpailullista strategiaa, tuotekehityskulujen määrää sekä operatiiviseen toimintaan käytettyjä varoja. Tehokkuuden selvittämiseksi voidaan tutustua tarkemmin kustannusrakenteen lisäksi juoksevien kulujen määrään. Lopulta selvitetään kilpailijan liiketoiminnan tuotot sekä myyntiluvut, minkä jälkeen voidaankin arvioida kilpailijan kilpailullista asemaa suhteuttamalla sen tuotot nettomyyntiin sekä tutkimalla markkinaosuutta ja myynnin kasvulukuja. (Kuva 4)

Vaikka kilpailijalaskentatoimi voidaan jaotella omaksi osa-alueekseen strategisessa johdon laskentatoimessa, laskentatoimen hyödyntäminen kilpailijoiden seurannassa ei rajoitu vain näihin edellä mainittuihin kilpailijalaskentatoimen menetelmiin. Laskentatoimen avulla tuotettu taloudellinen informaatio on erittäin hyödyllinen ja paljon käytetty tietolähde kilpailijoiden analysoinnissa (Calof, Arcos & Sewdass 2018; Dishman & Calof 2008; Li 2018, 127; Porter 2004, 73). Esimerkiksi Järvenpää et al. (2001, 267) mainitsevat, että laskentatoimen informaatio ja yrityksen laskentahenkilöstön osaaminen on kokonaisvaltaisella tavalla erittäin hyödyllistä kilpailijoiden strategia-analyysien teossa.

## **2.2 Tilinpäätösanalyysi kilpailijoiden tarkastelun työkaluna**

Aiemmin esiteltyjen kilpailijalaskentatoimen menetelmien avulla saatava informaatio sivuaa pitkälti tilinpäätösanalyysin tuottamaa tietoa, mutta ottaa huomioon laajemman näkökulman kilpailijoiden taloudellisiin tietoihin. Esitetyistä kilpailijalaskentatoimen osa-alueista muun muassa kilpailijoiden suorituskyvyn arviointi on myös osa tilinpäätösanalyysia. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan kokonaisvaltaisesti arvioida yrityksen taloudellista tilannetta, ja arvioinnin kohteena ovatkin usein tilinpäätöksen kaikki osat: tuloslaskelma, tase, liitetiedot sekä rahavirtalaskelma. Tilinpäätösanalyysia voidaan tehdä joko yhdelle tai useammalle samalla toimialalla kilpailevalle yritykselle. Tilinpäätösanalyysien soveltuvuus yritysten väliseen vertailuun mahdollistaa niiden hyödyntämisen myös osana kilpailija-analyysia. (Lessambo 2018, 152, 347)

Tilinpäätösanalyysi on hyvä työkalu yritysten käyttöön, sillä pörssissä noteerattujen osakeyhtiöiden kilpailijoiden osalta tilinpäätöstiedot ovat julkisia, ja tällöin niihin on helppo päästä käsiksi. Yksityisistä yrityksistä tilinpäätösanalyysin teko on luonnollisesti hankalampaa. Kritiikkinä tilinpäätösanalyysille on esitetty niiden painottuminen historian tapahtumiin, sillä tilinpäätökset sisältävät suurilta osin menneisyyteen keskittyvää taloudellista tietoa. Tilinpäätösten kautta päästään kuitenkin käsiksi myös tulevaisuuteen liittyviin rahamääreisiin, kuten liikearvoon ja aineettomien hyödykkeiden arvoihin. (Taipaleenmäki & Ikäheimo 2013) Oman haastavuutensa tilinpäätösanalyysille luo suuri määrä analysoitavissa olevaa tietoa. Yrityksen tulee täten päättää, mitä tietoja kilpailijoista halutaan tilinpäätösten perusteella selvittää ja rajata tilinpäätösanalyysi koskemaan näitä tietoja. Usein ollaan kiinnostuneita kilpailijoiden taloudellisesta asemasta ja halutaan selvittää muun muassa kilpailijan maksuvalmiuden, myynnin, kannattavuuden ja omavaraisuuden tunnuslukuja. (Bose 2008) Tilinpäätösanalyysi voi siis toimia kilpailijalaskentatoimen menetelmiä tukevana toimintona, sillä sen avulla voidaan laajentaa näkemyksiä esimerkiksi kilpailijoiden suorituskyvyn arvioinnista myös muihin osaluoksiin.

Kilpailijan taloudellista suorituskykyä arvioitaessa on hyvä keskittyä lyhyen aikavälin sijaan pitkän aikavälin analyysiin, jotta saadaan oikea kuva kilpailijan taloudellisesta tilanteesta. Esimerkiksi tuotekehityskustannuksiin tai investointeihin voidaan panostaa erityisen paljon jonakin vuonna, mutta niistä saadut hyödyt realisoituvat vasta myöhemmin tilikausina. Tällöin jonkin tilikauden tulos voi näyttää normaalista poikkeavalta ja väärin johtopäätösten tekeminen on myös tällöin mahdollista. (Li 2018, 129) Tämän ilmiön välttämiseksi onkin syytä tarkastella toimialan kilpailijoiden taloudellisen kehityksen trendejä, sillä niistä nähdään, kuinka kilpailijan liiketoiminta on kehittynyt ajan saatossa (Lessambo 2018, 347-348).

### **2.3 Strategisen johdon laskentatoimen menetelmistä tehtyjä tutkimuksia**

Tässä tutkimuksessa kilpailija-analyysia lähestytään strategisen johdon laskentatoimen osaluokana. Tällöin on oleellista tutustua aiempiin tutkimustuloksiin suosituista strategisen johdon laskentatoimen menetelmistä maailmalla. Seuraavissa kappaleissa esitelläänkin

aiheesta löydettyjen relevanteimpien tutkimusten tuloksia tiivistettynä. Esitetyissä tutkimustuloksissa keskitytään erityisesti kilpailijaseurantaan liittyviin tuloksiin, joten tämän vuoksi tutkimustuloksia ei esitetä kovinkaan yksityiskohtaisesti muiden strategisen johdon laskentatoimen menetelmien osalta.

Guilding et al. (2000) tutkivat yritysten strategisen johdon laskentatoimen käytäntöjä kolmessa eri maassa. Tutkimuksen kohteena oli 12 erilaista strategisen johdon laskentatoimen menetelmää ja se toteutettiin uusiseelantilaisille, isobritannialaisille ja yhdysvaltalaisille yrityksille. Kilpailijatiedon näkökulmasta tutkimuksessa tarkasteltiin, kuinka yleistä yrityksissä on toteuttaa kilpailijoiden kustannusten seuranta, kilpailullisen asemoinnin tarkastelua ja kilpailijoiden tilinpäätöksiin perustuvaa arviointia. Tuloksenaan tutkijat saivat selville, että kilpailijoihin perustuva laskentatoimi oli eniten käytetty strategisen johdon laskentatoimen menetelmä strategisen hinnoittelun ohella jo viime vuosikymmenen vaihteessa.

Cescon et al. (2019) toteuttivat samantyyllisen tutkimuksen kuin Guilding et al. (2000). Tutkimuksessaan Cescon et al. (2019) selvittivät, mitä strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä käytetään italialaisissa suurissa teollisuuden valmistusyrityksissä ja kuinka yrityksen ulkopuoliset tekijät, kuten ympäristön epävarmuus ja kilpailuvoimat vaikuttavat strategisen johdon laskentatoimen menetelmien valintaan. Tutkitut kilpailijalaskentatoimen menetelmät olivat samat kuin aiemmin esitellyssä Guilding et al. (2000) tutkimuksessa. Cescon et al. (2019) saivat tutkimuksensa tulokseksi, että kilpailullisen asemoinnin seuranta oli toiseksi käytetyin strategisen johdon laskentatoimen menetelmä suurissa teollisuuden valmistusyrityksissä. Tutkimuksen mukaan kilpailijalaskentatoimi on yksi eniten hyödynnetyistä strategisen johdon laskentatoimen osa-alueista. Tutkijat myös todistivat hypoteesinsa kautta vastoin odotuksiaan, että kansainvälisesti orientoituneet yritykset eivät käytä muita yrityksiä enemmän kilpailijalaskentatoimen menetelmiä.

Näiden kahden esitellyn tutkimuksen lisäksi sekä Cinquini ja Tenucci (2010) että Cadez ja Guilding (2007) ovat tehneet tutkimusta strategisen johdon laskentatoimen työkalujen hyödyntämisestä. Tutkimusten tulokset ovat samankaltaisia kuin Guilding et al. (2000) ja Cescon et al. (2019) tutkimuksissa. Samoin kuin Cescon et al. (2019), Cinquini ja Tenucci (2010) havaitsivat, että italialaisten keskisuurten ja suurten yritysten strategisen johdon

laskentatoimen työkaluista toiseksi eniten hyödynnetään kilpailullisen asemoinnin seurantaa. Kolmanneksi eniten kyseiset yritykset hyödyntävät kilpailijoiden suorituskyvyn seurantaa taloudellisten lukujen perusteella. Kilpailijalaskentatoimen menetelmien hyödyntäminen strategisen johdon laskentatoimen osa-alueena osoittautui myös Cinquinin ja Tenuccin (2010) tutkimuksessa suosituksi.

Cadez ja Guilding (2007) vertailivat slovenialaisten ja australialaisten yritysten strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä kyselytutkimuksella kerättyjen tietojen avulla. Tutkimuksen kohteena oli 16 erilaista strategisen johdon laskentatoimen menetelmää, joista viisi oli kilpailijalaskentatoimen menetelmiä. Tutkimuksen kilpailijalaskentatoimen menetelmät olivat kilpailijoiden suorituskyvyn arviointi, kilpailullisen asemoinnin seuranta, benchmarking, kilpailijoiden kustannusten seuranta ja integroitu suorituskyvyn mittaus, joka ottaa huomioon kilpailijoiden taloudellisen informaation lisäksi ei-taloudellista tietoa. Tutkitussa joukossa kilpailijalaskentatoimi oli eniten hyödynnetty strategisen johdon laskentatoimen menetelmä. Slovenialaisten yritysten suosituin kilpailijalaskentatoimen menetelmä oli kilpailijoiden suorituskyvyn arviointi, kun taas australialaisten yritysten suosituin menetelmä oli kilpailullisen asemoinnin seuranta. Hyödynnettyjen kilpailijalaskentatoimen menetelmien suosio vaihteli maittain.

Näiden esitettyjen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että laskentatoimen tuottamaan informaatioon perustuvat kilpailijoiden analysointimenetelmät ovat hyvin suosittu osa-alue strategisen johdon laskentatoimen kentässä. Tämän vuoksi aihetta on mielenkiintoista tutkia suomalaisyritysten näkökulmasta ja saada tietoa kilpailijaseurannan hyödyntämisestä käytännön tasolla.



### 3 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysin tarkoituksena on tuottaa yritykselle tietoa sen kilpailijoista strategisen johtamisen tueksi (Nasri 2011; Porter 2004, 47). Kilpailija-analyysin tärkeyttä painotetaan kirjallisuudessa, ja Dent (1996) luonnehtiikin kilpailija-analyysia strategisen päätöksentekoprosessin ydintekijäksi. Bennett (2003) tiivistää kilpailija-analyysin määritelmän yrityksen prosessiksi, jolla kerätään tietoa kilpailijoiden nykyisistä ja potentiaalisista kyvykkyyksistä sekä analysoidaan kilpailijoiden aikomuksia, käytöstä ja kilpailijoista koituvia uhkia omalle liiketoiminnalle. Suorien kilpailijoiden tarkastelun lisäksi analyysissa on tärkeää huomioida myös yrityksen muut kilpailijaryhmät, kuten potentiaaliset ja epäsuorat kilpailijat (Bergen & Peteraf 2002).

Yleisesti ottaen kilpailija-analyysien tarkoituksena on tuottaa vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin (Gilligan & Wilson 2009, 254):

- Ketkä ovat yrityksen kilpailijoita?
- Mitä heikkouksia ja vahvuuksia kilpailijoilla on?
- Millaisia tavoitteita kilpailijoilla on?
- Millaisia strategioita kilpailijoilla on ja kuinka he ovat menestyneet niiden toteuttamisessa?
- Miten kilpailijat todennäköisesti käyttäytyvät tulevaisuudessa ja reagoivat muiden kilpailijoiden toimenpiteisiin?

Tuottamalla vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin kilpailija-analyysien pohjalta yritykset voivat saavuttaa monenlaisia etuja. Rouachin ja Santin (2001) mukaan kilpailijatiedon kerääminen on hyödyksi yrityksen tulevaisuuden luomisessa, sillä kilpailijoista saadut tiedot suojelevat yritystä nykyisiltä ja tulevilta kilpailuympäristössä esiintyviltä uhilta. Kilpailijoita seuraamalla voidaan myös välttyä kilpailukentässä tapahtuvilta yllättäviltä tilanteilta, kun ollaan perillä kilpailijoiden aikeista (Adom et al. 2016). Lisäksi kilpailijoiden analysoinnin perusteella yrityksen on mahdollista ymmärtää paremmin oma asemansa globaalissa kilpailuympäristössä (Nasri 2011).

Yrityksen syvä ymmärrys omasta kilpailukentästään on tärkeää (Bergen & Peteraf 2002; Tsai, Su & Chen 2011), sillä tällöin yritys voi tehdä päteviä päätelmiä kilpailijoiden tulevista

toimenpiteistä ja vastata niihin tehokkaasti omilla toimillaan. Parhaimmillaan yritys voi kilpailijoistaan kerätyn tiedon avulla saavuttaa aseman, jossa se pystyy tekemään itsenäisiä ratkaisuja kilpailukentässä ja olemaan muita kilpailijoita askelta edempänä. (Tsai et al. 2011) Kilpailijatiedon avulla onkin siis mahdollista ennustaa kilpailijoiden tulevia toimenpiteitä, jolloin yritys voi tehdä omat strategiset päätöksensä ennen kilpailijan toimia. Tällainen dynaaminen toiminta on yrityksen kilpailuedun luomisen kannalta tärkeää, sillä näin yritys ei joudu pelkästään reagoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin, vaan pystyy itse vaikuttamaan niihin. (Bose 2008) Tällaisissa tilanteissa kilpailijatiedon hankinnan ja strategian vahva yhteys korostuu.

Myös Simmonds (1981) painottaa kilpailijoiden huomioimisen ja strategisen johdon laskentatoimen tuottaman kilpailijainformaation tärkeyttä yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Hänen mukaansa kilpailijoiden markkinaosuuksien selvittäminen on tärkeää, sillä yritys voi taten hallinnoida ja säilyttää paremmin omaa mahdollista kilpailuetuansa. Kilpailijoiden markkinaosuuksien selvittämiseksi esimerkiksi kilpailijoiden hintatietoja, kustannuksia ja volyymeja tulisi havainnoida. Kirjallisuudessa on Tsai et al. (2011) mukaan vain vähän empiirisiä todisteita siitä, voiko kilpailija-analyysien teolla vaikuttaa yrityksen markkinaosuuden kasvattamiseen. Empiiristen tutkimusten vähäisyyden vuoksi Tsai et al. (2011) tutkivat tätä yhteyttä ja saivat todistettua, että yritykset, joilla on paljon tietoa kilpailijoistaan ja toimialan kilpailuympäristöstä, voivat muita todennäköisemmin kasvattaa omaa markkinaosuuttaan suuremmaksi. Tutkimuksen mukaan kilpailijoitaan seuraava yritys voisi siis pärjätä paremmin markkinoilla kuin kanssakilpailijansa.

### **3.1 Aiemmat tutkimukset kilpailija-analyysien hyödyntämisestä yrityksissä**

Kilpailija-analyysien hyödyntämistä yrityksissä on tutkittu erilaisilla empiirisillä menetelmillä, kuten kyselytutkimuksilla (Bennett 2003; Calof et al. 2018; Guilding 1999; Subramanian & Ishak 1998) ja haastatteluilla (Ghoshal & Westney 1991; Nasri 2011). Osa löydetyistä tutkimustuloksista on melko vanhoja, minkä vuoksi onkin mielenkiintoista selvittää työn empiirisessä osiossa tämän tutkimuksen rajausten puitteissa, ovatko kilpailija-analyysimenetelmien tärkeys tai käytännöt muuttuneet vuosien saatossa. Seuraavaksi työssä

esitellään kirjallisuudesta löydettyjä aiempia tutkimustuloksia aiheesta ja tutkimusten päälöydökset on koottu tämän jälkeen taulukkoon 1.

Subramanian ja Ishak (1998) tutkivat kyselytutkimuksen avulla kilpailija-analyysimenetelmiä 85:ssä yhdysvaltalaisessa yrityksessä. Tutkitusta joukosta yrityksiä 24 prosenttia hyödynsi kehittyneitä kilpailija-analyysimenetelmiä. Useimmissa yrityksissä kilpailijaseurannan toiminto oli järjestetty yrityssuunnitteluyksikössä tai markkinoinnin osastolla, ja kilpailija-analyyseja tehtiin yrityksissä tarvittaessa. Tutkijoiden mukaan taloudellisten indikaattorien, kuten myyntilukujen tai nettotuloksen hankinta yksityisistä yrityksistä ovat vaikeimmin kerättäviä kilpailijatietoja. Näiden lisäksi tuotannon kustannukset sekä tuotekohtaiset nettotulokset ovat hankala selvittää. Kilpailijatiedon ensisijaisina lähteinä tutkitut yritykset suosivat muun muassa vuosikertomuksia, omaa myyntihenkilöstöä, asiakkaita ja liiketoiminta-alan lehtiä. Lisäksi tutkijat todistivat, että kehittyneillä kilpailija-analyysien hyödyntämisellä ja yrityksen kannattavuudella on yhteys. Tuloksen mukaan hyvin menestyvät yritykset voivat nauttia kilpailuedusta käyttäessään kehittyneitä kilpailija-analyysimenetelmiä.

Guilding (1999) tutki kilpailijalaskentatoimen menetelmiä ja niiden suhteita erilaisiin yrityksen kontingenssitekijöihin. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla ja tutkimuskohteena oli 217 uusiseelantilaista yritystä. Tutkittuja kilpailijalaskentatoimen menetelmiä olivat kilpailullisen asemoinnin tarkastelu, kilpailijoiden kustannusten arviointi, kilpailijoiden suorituskyvyn seuranta taloudellisten lukujen perusteella sekä strateginen kustannusten asettaminen ja hinnoittelu. Tutkimuksessaan Guilding (1999) havaitsi, että kilpailijalaskentatoimen hyödyntäminen oli odotettua yleisempää ja käytetyin kilpailijalaskentatoimen menetelmä oli kilpailullisen asemoinnin tarkastelu. Samasta menetelmästä yritykset kokivat myös saavansa eniten hyötyä. Lisäksi tutkija löysi yhteyden yrityksen koon ja kilpailijalaskentatoimen menetelmien hyödyntämisen sekä niiden käytöstä saatavan hyödyn välillä. Tutkimuksessa ei havaittu yhteyttä yrityksen toimialan ja kilpailijalaskentatoimen hyödyntämisen välillä.

Bennett (2003) tutki kyselylomakkeen avulla Iso-Britanniassa toimivan 134:n hyväntekeväisyysjärjestön aktiivisuutta kilpailija-analyysien tuottamiseen. Tutkimus on ainutlaatuinen, sillä se käsitteli voittoa tavoittelemattomia yrityksiä, kun aiheesta tehdyt

tutkimukset ovat usein painottuneet voittoa tavoittelevien yritysten näkökulmaan. Kyselylomake sisälsi kysymyksiä muun muassa kilpailijatiedon lähteistä, kilpailijaseurannan järjestämisestä yrityksissä ja heidän tyytyväisyydestään kilpailija-analyysien tuottamiin tuloksiin. Tuloksenaan Bennett (2003) sai selville, että hyväntekeväisyysjärjestöt hankkivat kilpailijatietonsa usein avoimista lähteistä, kuten vuosikertomuksista, lehtiartikkeleista, markkinointikanavista ja Internetistä. Saatuja kilpailijatietoja hyödynnettiin samoihin tarkoituksiin kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä, joissa kilpailijatietoja oli hyödynnetty esimerkiksi omien heikkouksien ja vahvuuksien peilaamiseen suhteessa kilpailijoihin ja uusien ideoiden hankkimiseen muun muassa markkinointi- ja mainontatarkoituksiin. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että systemaattista kilpailijaseurantaa tehtiin vain harvoissa tutkituissa hyväntekeväisyysjärjestöissä vähäisten resurssien vuoksi ja kilpailijaseurannan tuottamiin tuloksiin ei tutkituissa yrityksissä oltu kovinkaan tyytyväisiä. Vaikka kilpailijaseurannan hyödyntäminen oli vähäistä, tutkimukseen osallistuneet järjestöt olivat hyvinkin kiinnostuneita aiheesta.

Calof et al. (2018) ovat tutkineet kilpailija-analyysien hyödyntämistä 156:ssa eurooppalaisessa yrityksessä. Aiempien tutkimuksien mukaan tämäkin tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Otantaa ei rajoitettu tiettyyn toimialaan tai yrityksen kokoon, vaan tutkimukseen osallistui kaikenkokoisia yrityksiä monelta toimialalta. Tutkimuksessaan Calof et al. (2018) saivat selville, että nykypäivän suosituimmat kilpailijatiedon hallintamenetelmät ovat markkinoiden analysointityökalut, kilpailullinen benchmarking ja yritysprofiilien luominen. Kilpailijatietoa käytettiin eniten yritysstrategian luomiseen, myynnin tai liiketoiminnan kehitykseen sekä uusille markkinoille menemiseen liittyviin päätöksiin. Tärkeimpiä kilpailijatiedon lähteitä eurooppalaisissa yrityksissä ovat avoimet Internet-lähteet, yritysten julkaisut, kaupalliset tietopankit ja asiakkaat. Näiden lisäksi lähteinä käytettiin myös toimiala-analyttikkoja sekä sosiaalisen median kanavia. Tutkijat saivat myös selville, että käytetyimpiä analyysimenetelmiä olivat aiemmin esitettyjen ohella kilpailija-analyysien luominen, SWOT-analyysi, kilpailijoiden asemoinnin analyysit ja toimiala-analyysit.

Kilpailija-analyysien hyödyntämisestä yrityksissä on tehty kyselytutkimusten lisäksi laadullisia haastattelututkimuksia. Esimerkiksi Ghoshal ja Westney (1991) tutustuivat kolmen suuren kansainvälisen tapausyrityksen kilpailija-analyysijärjestelmiin havainnoiden

yritysten toimintaa paikan päällä sekä järjestämällä lukuisia puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkijat muun muassa selvittivät, kuinka kilpailija-analyysitoiminto on järjestetty yrityksissä, kuka vastaa analyysien teosta, minkälaisia käyttökohteita analyyseilla on ja millaisia ongelmia aiheeseen liittyy. Kaikissa yrityksissä oli yhtiötasolla järjestetty kilpailija-analyysitoiminto, minkä lisäksi eri liiketoimintayksiköt harjoittivat myös omaa kilpailijaseurantaansa. Kilpailija-analyyseista saadut tulokset raportoitiin yrityksissä eteenpäin joko kirjallisesti uutiskirjeiden, vuosittaisten kilpailijaprofiilien ja osavuosikatsausten kautta tai suullisesti vuosittaisen kilpailijatarkastelun yhteydessä ja elektronisten kanavien kautta. Kaikki kolme yritystä hyödynsivät toimintonsa tukena ostopalveluita. Kilpailija-analyysien hyödyntäminen yrityksissä nähtiin erittäin tärkeänä ja sen ensisijaisia käyttökohteita olivat suunnittelu, päätöksenteko, uusien ideoiden luominen ja benchmarking.

Aiheesta löytyi myös toinen haastattelututkimus, jossa Nasri (2011) tutki kuuden tunisialaisen yrityksen kilpailijaseurannan tasoa. Tutkimukseen hän valitsi kolmea eri toimialaa edustavia yrityksiä, jotta tutkittavat yritykset olisivat mahdollisimman erilaisia ja vertailu yritysten käytäntöjen välillä olisi mahdollista. Eri toimialoilla toimivien yritysten kilpailijaseurannan käytäntöjen tarkastelu on myös tämän tutkimuksen päämäärä, joten toteutettavan tutkimuksen asettelu on melko samantyylinen kuin Nasrin (2011) tutkimuksen asettelu. Nasrin (2011) tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä kilpailijaseurantaa pidettiin tärkeänä asiana, ja sitä hyödynnettiin muun muassa yllätyksellisten ja haitallisten tapahtumien estämiseen, uhkien ja mahdollisuuksien kartoittamiseen, reagointiajan nopeuttamiseen sekä lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelun avuksi. Tutkituissa yrityksissä pidettiin sisäisiä tietolähteitä ulkoisia tietolähteitä suuremmissa arvossa, mutta erilaisia tietolähteitä käytettiin monipuolisesti. Joissakin tapauksissa tiedon luotettavuus nähtiin ongelmallisena. Osassa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä kilpailija-analyysitoimintoon ei investoitu tarpeeksi tai sitä ei ollut järjestetty taloudellisten resurssien puutteen takia ollenkaan.

Alla näiden esiteltyjen tutkimusten päälöydökset koottuna taulukkoon 1.

**Taulukko 1.** Kilpailija-analyyseista tehtyjen tutkimusten päälöydökset

| Tutkimus                                 | Tutkimusmetodi                         | Tutkimuksen rajaus                               | Keskeiset tulokset   |
|--|--|--|--|
| <b>Subramanian &amp; Ishak (1998)</b>    | Kyselytutkimus                         | 85 yhdysvaltalaisista yritystä                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijaseurannan ja kannattavuuden yhteys</li> <li>- Ensisijaiset lähteet: vuosikertomukset, myyntihenkilöstö, asiakkaat, liiketoiminta-alan lehdet</li> <li>- Taloudellisen informaation saaminen yksityisistä yrityksistä hankalaa</li> </ul>  |
| <b>Guilding (1999)</b>                   | Kyselytutkimus                         | 217 uusiseelantilaista yritystä                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijalaskentatoimen menetelmiä hyödynnetään odotettua enemmän</li> <li>- Käytetyin menetelmä kilpailullisen asemoinnin seuranta</li> <li>- Yrityksen koolla ja kilpailijalaskentatoimen menetelmien hyödyntämisellä sekä hyötyjen välillä on yhteys</li> </ul>   |
| <b>Bennett (2003)</b>                    | Kyselytutkimus                         | 134 isobritannialaista hyväntekeväisyysjärjestöä | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijaseurantaa ei hyödynnetä kovinkaan aktiivisesti</li> <li>- Avoimien lähteiden käyttö suosittua</li> <li>- Kilpailijatietoa hyödynnetään omien heikkouksien ja vahvuuksien benchmarkingiin sekä uusien ideoiden luomiseen.</li> </ul>   |
| <b>Calof, Arcos &amp; Sewdass (2018)</b> | Kyselytutkimus                         | 156 eurooppalaista yritystä                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suosituimpia menetelmiä markkinoiden analysointi, benchmarking, yritysprofiilit, SWOT, kilpailijoiden asemoinnin analysointi</li> <li>- Kilpailija-analyyseja hyödynnetään mm. yritysstrategian luomisessa ja liiketoiminnan kehityksessä</li> <li>- Tietolähteenä suosituimpia ovat avoimet lähteet</li> </ul> |
| <b>Ghoshal &amp; Westney (1991)</b>      | Tapaustutkimus/<br>Haastattelututkimus | Kolme suurta kansainvälistä yritystä             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailija-analyysien hyödyntäminen tärkeää</li> <li>- Ostopalveluiden käyttö suosittua</li> <li>- Käyttökohteita suunnittelu, päätöksenteko, uudet ideat ja benchmarking</li> </ul>  |
| <b>Nasri (2011)</b>                      | Haastattelututkimus                    | Kuusi tunisialaista yritystä                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailija-analyyseja hyödynnettiin yllätyksellisten tapahtumien ennakointiin, uhkien ja mahdollisuuksien kartoittamiseen ja suunnittelun tueksi</li> <li>- Joissakin yrityksissä toimintoon ei ollut järjestetty riittävästi resursseja</li> </ul>   |

### 3.2 Markkina-analyysi kilpailija-analyysin lähtökohtana

Kilpailija-analyysien lähtökohtana on hyvä selvittää tarkoin, millainen yrityksen ulkoinen kilpailuympäristö on. Ulkoisen ympäristön tekijät tulee selvittää kilpailijoiden tunnistamisen lisäksi myös toimintaan vaikuttavilta muilta osa-alueilta. (Barney & Hesterly 2012, 48) Toimintaympäristön tarkastelussa otetaan usein huomioon toimialan ympäristöön vaikuttavat taloudelliset, teknologiset, sosiokulttuuriset ja poliittiset tekijät sekä tutkitaan yleisellä tasolla markkinoilla toimijoita, kuten asiakkaita, tavarantoimittajia ja kilpailijoita (Porter 2004, 370). Yrityksen oman strategisen aseman selvittämisessä tulee arvioida toimintaympäristön nykytilaa, kilpailudynamiikkaa, siinä vallitsevia mahdollisuuksia sekä uhkia ja kuinka hyvin yritys pystyy toimimaan mahdollisissa muutoksissa. Ulkoisen toimintaympäristön analysoinnissa pyritäänkin selvittämään tulevaisuuteen katsoen, millaisia mahdollisia muutoksia toimintaympäristössä on odotettavissa. (Gilligan & Wilson 2009, 156-157)

Kaikki yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat suuret muutokset vaikuttavat suoraan kilpailuympäristöön ja täten niillä on vaikutusta yrityksissä tehtäviin strategisiin päätöksiin (Barney & Hesterly 2012, 48). Markkinoiden erityispiirteiden ja toimialalla vallitsevien muutosten lisäksi yritysten on hyödyllistä seurata laajemmin globaaleja megatrendejä, jotka muuttavat tulevaisuuden toimintaympäristöä. Megatrendeistä esimerkiksi globalisaatio on jo muuttanut monen yrityksen liiketoimintaa ja laajentanut useiden yritysten toimikenttää. Lisäksi esimerkiksi kuluttajien käyttäytymisessä on tapahtunut muutoksia ja yritysvastuuasioiden tärkeys on korostunut, mikä taas on mahdollistanut yrityksille erilaisia kilpailuvaltteja. Megatrendit voivatkin täten avata uusia mahdollisuuksia tai luoda uhkia yrityksen liiketoiminnalle. (Singh, Bartikowski, Dwivedi & Williams 2009) Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen toimialaan vaikuttavat megatrendit otetaan huomioon strategisessa suunnittelussa.

Markkina-analyyseissa ollaan kiinnostuneita erityisesti kilpailijoiden määrästä toimialalla sekä markkinaosuuksien jakautumisesta kilpailijoiden kesken (Gilligan & Wilson 2009, 156, 262). Markkinaosuudet voidaan yksinkertaisuudessaan selvittää suhteuttamalla yksittäisten yritysten rahallinen tai määrällinen osuus kokonaismarkkinoiden vastaavaan määreeseen (Edeling & Himme 2018). Markkinaosuuksista ollaan kiinnostuneita, sillä ne implikoivat

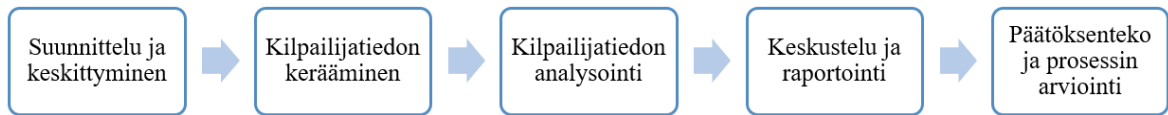
yrittäjien menestystä ja kasvupotentiaalia (Li 2018, 137). Markkinaosuus mittarina kertoo yrityksen menestyksestä suhteessa kilpailijoihin, sillä se osoittaa, kuinka suurta osuutta markkinoista kyseinen yritys hallitsee (Mooradian, Matzler & Ring 2014, 199). Suuren markkinaosuuden omaavilla kilpailijoilla on usein hyödynnettävissään mittakaavaetuja, mikä on selkeä uhka saman toimialan pienemmille kilpailijoille (Li 2018, 137). Saavutetut mittakaavaedut voivat käytännössä näkyä toiminnan pienempinä yksikkökustannuksina ja suurempana toiminnan volyyminä. Lisäksi markkinaosuudella ja yrityksen kannattavuudella on löydetty yhteys, joten suuren markkinaosuuden tavoittelu on tällöin monen yrityksen strateginen tavoite. (Mooradian et al. 2014, 199-200) Toimialan markkinaosuuksien jakautumisen selvittämisen jälkeen toimialan kilpailijat voidaan jakaa markkinaosuuksien mukaan markkinajohtajaan, -haastajiin, -seuraajiin ja -keskittyjiin, joilla kaikilla on omat ominaispiirteensä käyttäytymisen suhteen ja tällöin voidaan saada selkeämpiä näkökulmia kilpailijoiden strategioista (Gilligan & Wilson 2009, 456).

### **3.3 Kilpailijatiedon hankinta- ja käyttöprosessi**

Kuten aiemmin työssä on määritelty, kilpailija-analyysi voidaan nähdä prosessina, jossa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään kilpailijatietoa yrityksen strategisessa päätöksenteossa (Bennett 2003). Kilpailija-analyysitoiminnon järjestäminen yrityksissä vaatii sekä johdon että suorittavien työntekijöiden sitoutumista prosessiin. Usein kilpailija-analyysitoiminto vaatii myös yrityksen osastojen välistä yhteistyötä, joten koko organisaation tulee olla sitoutunut siihen. (Bose 2008; Nasri 2011) Kilpailija-analyysitoiminto voi olla yrityksissä joko keskitetty tai hajautettu toiminto. Keskitetyn kilpailijaseurannan mallissa yrityksellä on olemassa kilpailijoiden analysointiin keskittynyt yksikkö, jonka erikoistuminen mahdollistaa tehokkuuden lisäksi synergiaetuja, mutta sen haittapuolena on nähty vähäinen yhteistyö yrityksen eri osastojen välillä. Hajautetussa mallissa kilpailijaseuranta tehdään muun työn ohessa yrityksen eri liiketoimintayksiköissä. Hajautetun kilpailijaseurannan myötä toiminto voi kuitenkin jäädä liian vähälle huomiolle, jolloin kilpailija-analyysien luominen ei useinkaan johda strategiseen päätöksentekoprosessiin. (Pirttilä 2000, 139-140) Kilpailijaseurannan perinteinen prosessi seuraa kuitenkin samoja suuntaviivoja huolimatta siitä, onko se keskitetty vai hajautettu.



Seuraavaksi tässä työssä esitelläänkin kilpailijatiedon hankinnan ja käytön prosessi, joka voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen kuvan 5 mukaisesti.



**Kuva 5.** Prosessikuvaus kilpailijatiedon hankinnasta ja sen käytöstä (mukaihen Bose 2008 ja Dishman & Calof 2008)

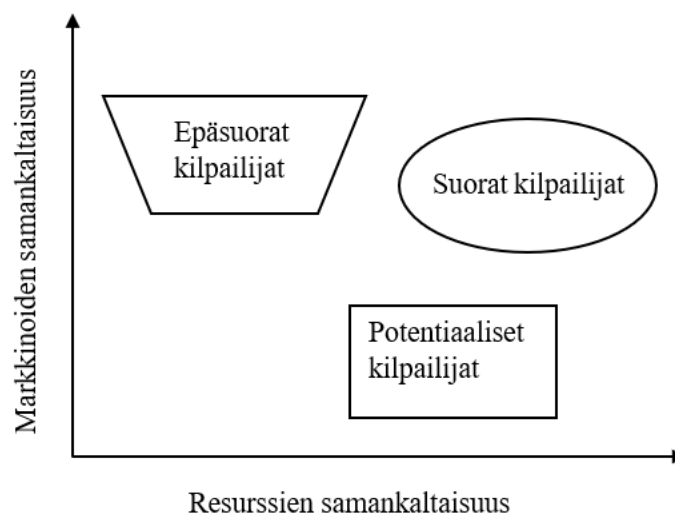
Kuva 5 havainnollistaa kilpailijatiedon hankintaan ja sen käyttöön liittyvän prosessin, joka alkaa tiedon tarpeen mietinnällä ja päämäärien asettamisella. Ennen kilpailijatiedon keruun aloittamista onkin siis tärkeää määrittää, millaista tietoa kilpailijoista halutaan saada ja millaiseen tarpeeseen tätä tietoa on tarkoitus käyttää. (Bose 2008) Tarkoituksena ei ole siis kerätä kaikkea mahdollista tietoa kilpailijoista, vaan keskittyä strategisesti tärkeisiin aiheisiin (Dishman & Calof 2008; Maungwa & Fourie 2018; Porter 2004, 74). Lisäksi suunnitteluvaiheessa päätetään, kuinka paljon resursseja yritys on valmis laittamaan kilpailijoiden seurantaan. Seuraavassa vaiheessa kilpailijatietoa kerätään edellä määritettyyn tarpeeseen. Tässä vaiheessa identifioidaan mahdolliset tiedon lähteet. Lähteinä voidaan käyttää sekä ulkoisia että sisäisiä lähteitä ja kerätty tieto voi olla numeerista tai laadullista. Hyvän kilpailija-analyysin luomiseksi on tärkeää hyödyntää monipuolisia tietolähteitä. (Dishman & Calof 2008)

Analysointivaiheessa kerätty tieto prosessoidaan ja järjestellään selkeään muotoon, jotta analyysien teko kilpailijoiden toimista on mahdollista (Bose 2008). Lisäksi kerätyn tiedon luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä arvioidaan (Talaoui & Rabetino 2017, 84). Tiedon analyysivaiheessa apuna voidaan käyttää erilaisia muodollisia kilpailija-analyysimalleja, jolloin voidaan esimerkiksi luoda kilpailijaprofiileja, vertailuja yritysten tuotteista sekä tehdä ennustuksia kilpailijoiden mahdollisista tulevaisuuden liikkeistä (Dishman & Calof 2008; Talaoui & Rabetino 2017, 84). Jotta analyyseista tulisi mahdollisimman hyödyllisiä yrityksen strategisia toimia ajatellen, analyysit vaativat tekijöiltään tietotaitoa sekä rohkeutta ajatella luovasti. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa kilpailija-analyysit voivat tuottaa ehdotuksia tulevaisuuden strategisista toimenpiteistä, joiden avulla yritys voi saavuttaa pysyvääkin kilpailuetua. (Bose 2008)

Prosessin loppuvaiheessa löydöksistä raportoidaan helposti ymmärrettävässä muodossa ja niistä keskustellaan yrityksen sisällä (Bose 2008). Lopuksi kilpailija-analyysien pohjalta voidaan tehdä strategisia päätöksiä tulevaisuuden varalle (Dishman & Calof 2008), minkä jälkeen arvioidaan kilpailijatiedon hankinnan ja hyödyntämisen prosessin laatua sekä mietitään parannusehdotuksia seuraavia kilpailijatiedon hankintaprosesseja varten (Bose 2008). Todellisessa elämässä yritysten kilpailijaseurannan prosessi voi kuitenkin olla hyvinkin erilainen kuin edellä esitetty. Kirjallisuudessakin on esitetty erilaisia prosessikuvauksia kilpailijatiedon hankinnasta ja käytöstä, mutta tässä työssä päädyttiin esittelemään yhdistelmä Bosen (2008) sekä Dishmanin ja Calofin (2008) esittämistä prosessien malleista.

### **3.4 Kilpailijoiden identifiointi**

Kilpailijoiden identifiointi on ensiaskel kilpailija-analyysien tekemisessä (Adom et al. 2016; Bergen & Peteraf 2002; Wu & Olk 2014). Staattisessa kilpailuympäristössä kilpailijoiden identifioiminen tapahtuu toimintaympäristöä tarkastelemalla ja etsimällä sieltä samoja kyvykkyyskäsitteitä omaavia yrityksiä. Kilpailijoiden identifioiminen hankaloituu kuitenkin huomattavasti, jos liiketoimintaympäristö on alati muuttuvassa tilassa. (Wu & Olk 2014) Toisaalta, kilpailijoiden identifiointi voi olla myös yksinkertaista esimerkiksi toimialalla, jolla on vain vähän toimijoita. Lisäksi kyseisessä tilanteessa myös tiedot kilpailijoista ovat usein toimialalla kilpailevien yritysten yleisessä tiedossa, jolloin myös kilpailija-analyysien teko helpottuu. (Tsai et al. 2011) Yritykset kohtaavat erilaisia kilpailijoita ja ne voidaan karkeasti jaotella epäsuoriin, suoriin ja potentiaalsiin kilpailijoihin (Kuva 6).



**Kuva 6.** Kilpailuympäristön määrittely markkinoiden ja resurssiperustan samankaltaisuuden mukaan (mukaillen Bergen & Peteraf 2002)

Kuvassa 6 on esitetty markkinoiden ja resurssien samankaltaisuuteen pohjautuva työkalu kilpailijaryhmien identifioimiseen markkinoilla. Viitekehys käsittää epäsuorat, suorat ja potentiaaliset kilpailijat, jotka asemoituvat eri tavoin kilpailukentässä riippuen kilpailevien yritysten markkinoiden sekä resurssien samankaltaisuuden tasosta. Epäsuorat kilpailijat toimivat samoilla markkinoilla, mutta omistavat erilaiset resurssit. Usein epäsuorat kilpailijat tarjoavatkin substituuotteja verrokkiyrityksen tuotteille tai palveluille. Potentiaalisilla kilpailijoilla on yhtäläinen resurssipohja verrattavan yrityksen kanssa, mutta ne toimivat eri markkinoilla. Suorat kilpailijat taas toimivat verrattavan yrityksen kanssa samoilla markkinoilla samantlaisilla resursseilla, jolloin kyseiset yritykset vastaavat asiakkaiden samantlaisiin tarpeisiin. (Bergen & Peteraf 2002) Suorat kilpailijat tarjoavat yrityksen kanssa samantlaisia tai samankaltaisia tuotteita, jolloin voimakkain kilpailu tulee usein näiden kilpailijoiden suunnalta (Adom et al. 2016). Yrityksen suorat kilpailijat kilpailevat käytännössä samoista asiakkaista kuin verrokkiyritys (Li 2018, 106), ja ovat siksi uhkaavia.

Porter (2004, 50) toteaa potentiaalisten kilpailijoiden identifioinnin olevan haastavaa. Haastavuudesta huolimatta, potentiaaliset kilpailijat on hyvä saada selville, sillä Bergenin ja Peterafin (2002) mukaan yrityksen potentiaaliset ja epäsuorat kilpailijat voivat olla jopa suurempia uhkia yrityksille kuin nykyiset kilpailijat. Näiden kolmen edellä mainittujen kilpailijaryhmien lisäksi Porterin (2004, 50) mukaan kilpailijoiden identifioinnissa on

huomioitava myös nykyisten kilpailijoiden mahdolliset yhdistymistapaukset, jolloin olemassa olevista kilpailijoista voi tulla entistä voimakkaampi uhka yrityksen liiketoiminnalle. Toisin kuin Bergenin ja Peterafin (2002) kilpailijoiden identifioinnin mallissa (Kuva 6), Porter (2004, 50) ei hyödynnä resurssien ja markkinoiden samankaltaisuuden näkökulmaa potentiaalisten kilpailijoiden määrittämisessä, vaan löytää neljä erilaista ryhmää, joissa potentiaalisia kilpailijoita voi ilmetä:

- 1) Yritykset, jotka eivät ole vielä toimijoita alalla, mutta alalle tulon esteenä ei ole vaatimuksia suurista rahallisista investoinneista.
- 2) Yritykset, joilla olisi mahdollisuus nauttia synergiaetuja alalla toimiessaan.
- 3) Yritykset, joiden alalle tulo voidaan nähdä heidän liiketoimintastrategiansa selkeänä jatkumona.
- 4) Yrityksen asiakkaat tai toimittajat, jotka kokevat alan houkuttelevana.

Yrityksen mahdollisia kilpailijoita tulevaisuudessa voivat siis olla monenlaiset toimijat, joten kilpailuympäristön kokonaisvaltainen tarkkaileminen ja kartoittaminen on tärkeää välttyäkseen suuremmilta yllätyksiltä kilpailukentässä.

### **3.5 Kilpailija-analyysityökalut**

Tässä osiossa tarkastellaan lähemmin muutamaa kirjallisuudessa esiin nousutta kilpailija-analyysityökalua. Vaikka erilaisia mahdollisia työkaluja kilpailija-analyysien tekoon olisi paljonkin tarjolla, tehokkaan kilpailija-analyysitoiminnon järjestämiseksi yrityksen tulee tarjota analyysin toteuttajille oikeat työkalut (Fleisher & Wright 2010). Teoriaosuutta seuraavassa työn empiirisessä osiossa tarkastellaankin saatujen tutkimustulosten valossa, käytetäänkö näitä kirjallisuudessa esiin nousseita formaaleja työkaluja käytännön tasolla. Seuraavissa alakappaleissa tutustutaan tarkemmin kirjallisuudessa esiin nousseisiin käytetyimpiin kilpailijaseurannan työkaluihin: yritysprofiileihin, SWOT-analyysiin ja benchmarkingiin, joiden lisäksi tarkastellaan skenaarioanalyysia. Parhaat kilpailija-analyysimallit ovat objektiivisia, resurssitehokkaita ja tulevaisuuteen suuntautuvia. On kuitenkin erityisen tärkeää varmistaa, että valitut kilpailija-analyysimallit ovat relevantteja yrityksen tarpeita ajatellen ja ne sopivat yrityksen kilpailukentän arvioimiseen. (Nasri 2011)

### 3.5.1 Yritysprofiilit

Kilpailijoita voidaan analysoida muodostamalla yksittäisille kilpailijoille reaktioprofiilit, joissa arvioidaan kilpailijoiden mahdollisia strategisia liikkeitä, vastineita muiden kilpailijoiden strategisiin toimenpiteisiin sekä potentiaalisia reaktioita toimintaympäristön muutoksiin. Tässä tutkimuksessa esitetty viitekehys on Porterin (2004) luoma tunnettu ja yleinen lähtökohta kilpailijoiden analysointiin (Kuva 7). Viitekehyksessä otetaan huomioon kilpailijan tulevaisuuden tavoitteet ja nykyinen strategia, arvioidaan yrityksen kyvykkyyksiä sekä tarkastellaan oletuksia, joita yrityksestä ja toimialasta voidaan asettaa. (Porter 2004, 47-48) Joissakin tapauksissa yksittäisille yrityksille luotavat yritysprofiilit voivat olla resurssien tehokkaan käytön vuoksi hankala toteuttaa.



**Kuva 7.** Porterin kilpailijaprofiilimalli (mukaiillen Porter 2004, 49)

Mallissa kilpailijoiden analysointi lähtee liikkeelle kilpailijoiden tulevaisuuden tavoitteiden tarkastelulla. Tavoitteet voivat olla joko taloudellisia, kuten tuottojen tai kannattavuuden parantaminen tai laadullisia tavoitteita, kuten tavoitteita markkinajohtajuudesta tai liiketoiminnan laajentamisesta. (Porter 2004, 50-51; Pirttilä 2000, 76) Kilpailijan tavoitteiden identifioinnilla pyritään selvittämään sekä sen pitkän että lyhyen aikavälin

suunnitelmia (Pirttilä 2000, 76). Tavoitteiden selvittäminen on tärkeää, sillä kilpailijan tavoitteet ohjaavat sen strategisia toimenpiteitä ja tällöin kilpailijoitaan seuraava yritys voi ennustaa paremmin kilpakumppaninsa strategisia liikkeitä (Porter 2004, 50-51).

Oletusten tarkastelussa asetutaan kilpailijan rooliin ja arvioidaan parhaan mukaan kilpailijan omia oletuksia itsestään, toimialasta ja muista kilpailijoista. Oletuksia selvittämällä voidaan havaita toimikentän ”sokeita pisteitä”, eli strategisia tapahtumia, joita kilpailija ei usein pysty havaitsemaan tarpeeksi ajoissa. (Porter 2004, 58-59) Lisäksi oletuksia ja tavoitteita tarkasteltaessa on hyvä tutustua myös kilpailijan historian tapahtumiin, sillä ne usein ohjaavat yrityksiä eteenpäin (Porter 2004, 61).

Nykytilaa arvioidessa keskitytään esimerkiksi kilpailijan markkina-asemaan, taloudelliseen suoriutumiseen, tuotteisiin tai palveluihin ja markkinakäyttäytymiseen (Pirttilä 2000, 78-79). Kilpailijoiden kyvykkyyksien arvioinnissa tarkastellaan esimerkiksi kilpailijan ydinkyvykkyyksiä ja sitä, miten kyvykkyydet mahdollistavat nopean reagoimisen toimintaympäristön muutoksiin (Porter 2004, 63, 65). Kilpailijan kyvykkyydet kumpuavat sen hallitsemista resursseista, jotka voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi yrityksen hallussa olevat koneet ja laitteet, kun taas aineettomia resursseja ovat muun muassa henkilöstön voimavarat ja panostaminen tuotekehitykseen. (Pirttilä 2000, 75) Kyvykkyyksien pohjalta voidaan identifioida kilpailijoiden mahdollisia heikkouksia ja vahvuuksia (Porter 2004, 63, 65), joita voidaan hyödyntää myös seuraavaksi esitellyn SWOT-analyysityökalun lähteenä.

### 3.5.2 SWOT

SWOT-analyysi on yleisesti käytetty työkalu kilpailijoiden analysoinnissa (Calof et al. 2018; Nasri 2011). SWOT on yksinkertainen, strategista päätöksentekoa tukeva nelikenttäanalyysi, jossa määritellään yrityksen sisäisten tekijöiden perusteella yrityksen vahvuudet (*Strengths*) ja heikkoudet (*Weaknesses*) sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä kumpuavat mahdollisuudet (*Opportunities*) ja uhat (*Threats*) liiketoimintaa ajatellen (Pai, Chu, Wang & Chen 2013; Wright, Hillon, Garrido-Lopez & Fowler 2019). SWOT on helppokäyttöinen työkalu yrityksen omien voimavarojen identifiointiin ja ulkoisen

ympäristön tutkimiseen, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kilpailijoiden tarkastelussa luomalla heille vastaavat analyysit. SWOT-analyysia voidaan käyttää lukuisilla eri tavoilla kilpailijoiden ja oman toimikentän analysoinnissa.

Kuvassa 8 on esitelty yhdenlainen SWOT-matriisi, jossa on yhdistettynä kahden kilpailevan yrityksen (Kilpailija A ja Kilpailija B) matriisit. Kuva 8 edustaa SWOT-analyysin käyttökelpoisuutta kilpailijoiden analysoinnissa, sillä kilpailevan yrityksen sisäiset vahvuudet voivat koitua toisen kilpailijan ulkoisiksi uhiksi, kun taas kilpailevan yrityksen heikkoudet voidaan nähdä toisen kilpailijan mahdollisuuksina sekä toisin päin (Pai et al. 2013). Kuvassa 8 on havainnollistettu kahden kilpailijan välinen SWOT-analyysi.

|   |   |
|---|---|
| Kilpailija A<br><b>VAHVUDET</b><br>=<br>Kilpailija B<br><b>UHAT</b>               | Kilpailija A<br><b>HEIKKOUEDET</b><br>=<br>Kilpailija B<br><b>MAHDOLLISUUEDET</b> |
| Kilpailija A<br><b>MAHDOLLISUUEDET</b><br>=<br>Kilpailija B<br><b>HEIKKOUEDET</b> | Kilpailija A<br><b>UHAT</b><br>=<br>Kilpailija B<br><b>VAHVUDET</b>               |

**Kuva 8.** SWOT-analyysi kilpailijanäkökulmasta (mukaillen Pai et al. 2013)

Kilpailijoiden huomioimista SWOT-analyysin teossa painotetaan kirjallisuudessa, ja Mooradian et al. (2014, 298) mukaan esimerkiksi yrityksen vahvuus syntyy silloin, kun se tekee jotain paremmin kuin kilpailijansa. Heidän mukaansa analyysissa tulee aina ottaa huomioon ulkoinen ympäristö ja kilpailijat, sillä yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia ei voi löytää vertaamatta yritystä kilpailijoihin. Kilpailijapohjaisen SWOT-analyysin tärkeimpänä ominaisuutena onkin nähty sen potentiaali kilpailijoiden sisäisten heikkouksien ja vahvuuksien selvittämisessä. Vahvuuksia ja heikkouksia voidaan etsiä esimerkiksi kilpailijan tuotteista, osaamisesta, tuotannon organisoinnista, resursseista, johtamisesta, taloudesta tai tuotekehityksestä. (Järvenpää et al. 2001, 270) Nämä asiat selvitettyään yritys

pystyy peilaamaan kilpailijoidensa toimintatapoja ja ominaisuuksia omiinsa. Toisin sanoen SWOT-analyysi mahdollistaa kilpailijoiden keskinäisen vertailun eli benchmarkingin.

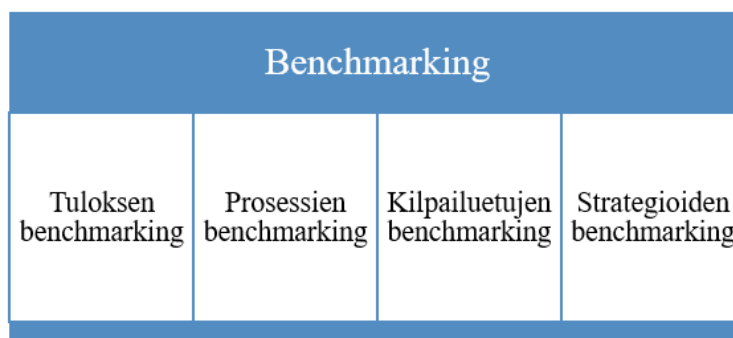
Tuotetun SWOT-analyysin tulosten laatu kuitenkin riippuu tekijän kokemuksista ja näkemyksistä asian osalta, ja SWOT-analyysia on kritisoitu esimerkiksi sen abstraktisuudesta (Wright et al. 2019). Hon ja Leen (2008) mukaan SWOT-analyysin tuloksena esitetään usein ylioptimistisia näkemyksiä yrityksen vahvuuksista ja mahdollisuuksista, eikä heikkouksia tai uhkia oteta yhtä tosissaan. Lisäksi SWOT-analyysia on kritisoitu siitä, että analyysissa ei keskitytä yrityksen relevanteimpiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, vaan usein listataan kaikki mieleen tulevat asiat ylös. Analyysissa ei myöskään identifioida tai järjestetä löydettyjä vahvuuksia ja heikkouksia sen mukaan, mitkä ovat voimakkaimpia. Lisäksi SWOT-analyysi tehdään usein kuvaamaan vain tietyn ajankohdan tilannetta, eikä se tällöin ole kovinkaan joustavasti päivitettävissä tietojen muuttuessa. (Coman & Ronen 2009)

### 3.5.3 Benchmarking

Benchmarkinginilla tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa toimialan parhaita käytäntöjä verrataan yrityksen toimintaan (Cadez & Guilding 2007; Cinquini & Tenucci 2010). Benchmarking mahdollistaa vertailun kohdeyrityksen ja sen kilpailijoiden välillä (Wright et al. 2019). Organisaation tulee kuitenkin ensin tarkastella omia sisäisiä toimintojaan ennen kuin se pystyy vertaamaan toimintojaan kilpailijoihinsa. Yritys voi esimerkiksi tarkastella omien liiketoimintaprosessien sujuvuutta vertailemalla niitä toisiinsa, jolloin puhutaan yrityksen sisäisestä benchmarkingista. Ulkoinen benchmarking tarkoittaa vertailemista yrityksen ulkopuolisiin kilpailijoihin. (Fedor, Parsons & Shalley 1996) Tällöin yrityksen toimintaa ja prosesseja voidaan peilata kilpailijoiden toimintaan tarkastelemalla toimialan menestystekijöitä ja arvioimalla yritysten onnistumista näillä alueilla. Lisäksi omia ja kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia vertailemalla voidaan selvittää kilpailijoiden asema toimikentässä. (Wright et al. 2019) Benchmarkingin pääasiallisena tavoitteena on parantaa omia prosessejaan ottamalla mallia muiden toimijoiden käytännöistä (Pirttilä 2000, 185).



Kirjallisuudessa on tunnistettu ainakin neljä erilaista benchmarkingin muotoa riippuen käytetystä tietolähteestä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Prasnika et al. (2005) jaottelua ja esitellään tuloksen, prosessien, kilpailuetujen ja strategioiden benchmarkingin ominaisuuksia. Nämä neljä erilaista benchmarkingin muotoa on havainnollistettu kuvaan 9.



**Kuva 9.** Benchmarkingin tasot (Prasnika et al. 2005)

Tulokseen keskittyvässä benchmarkingissa verrataan yrityksen ja kilpailijoiden suorituskykyä kuvaavia taloudellisia lukuja toisiinsa, kun taas prosessiin keskittyvässä benchmarkingissa vertailun kohteena ovat yritysten prosessien toiminnot, joiden avulla suorituskyky on saavutettu (Fedor et al. 1996). Kilpailuetujen benchmarkingissa tutkitaan kilpailijoiden kilpailuedun lähteitä ja yritetään ottaa oppeja niistä omaan toimintaan. Strategioiden benchmarkingilla tutkitaan kilpailijoiden strategioita, joilla he ovat onnistuneesti saavuttaneet asettamansa tavoitteet. Tämän avulla pyritään kehittämään organisaation strategioiden tehokkuutta. (Prasnika et al. 2005) Osa näistä benchmarkingin muodoista ovat helpompia toteuttaa kuin toiset. Esimerkiksi tuloksen benchmarkingissa voidaan hyödyntää konkreettisia lukuja yritysten suorituskyvystä, kun taas strategioiden benchmarkingissa käytetään aineetonta ja abstraktia tietoa, jota on vaikeampi hahmottaa.

Benchmarkingia hyödyntämällä organisaation tavoitteena on löytää toimialan parhaat käytännöt ja mahdollisesti tehdä parannuksia omaan toimintaansa kilpailuedun toivossa (Cinquini & Tenucci 2010). Benchmarking on hyödyllinen ja käytetty työkalu yrityksen strategisessa johtamisessa, sillä sen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää yrityksen päätöksentekoprosessissa (Prasnika et al. 2005). Benchmarking onkin siis moniulotteinen työkalu, sillä sitä voidaan hyödyntää monissa eri käyttökohteissa. Kilpailijaseurannan myötä

yritykset hyödyntävät väistämättä benchmarkingia ainakin jossain määrin, sillä kaikenlainen vertailu yritysten kesken voidaan luokitella benchmarkkaukseksi. Yritykset eivät kuitenkaan ole välttämättä tietoisia, että niiden tekemä vertailu on luokiteltavissa benchmarkingiksi. Kaiken kaikkiaan kirjallisuudessa ilmenneiden tutkimustulosten mukaan benchmarking on erittäin suosittu työkalu kilpailijoiden analysoinnissa sen helppokäyttöisyyden ja laajan sovellettavuuden vuoksi (Calof et al. 2018; Ghoshal & Westney 1991).

#### 3.5.4 Skenaarioanalyysi

Kilpailijaseurannan myötä kerätty informaatio on hyvä lähtökohta skenaarioanalyysien luomiselle (Bose 2008). Skenaarioanalyysi on apuväline kilpailijoiden tulevaisuuden strategisten liikkeiden ennustamiseen tai markkinoiden muutosten arvioimiseen. Kyseisten analyysien muodostaminen auttaa yrityksen päätöksentekijöitä varautumaan erilaisiin muutoksiin kilpailukentässä. (Li 2018, 102) Skenaarioanalyysien avulla voidaankin varautua tilanteisiin, jotka eivät ole tiedossa olevien tai odotettujen trendien mukaisia (Fahey 2003). Skenaarioanalyysi sopii erityisen hyvin pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun ja sen hyödyntäminen onkin havaittu toimivaksi mitä epävarmemmissa ja muuttuvimmissa toimintaympäristöissä (Oliver & Parrett 2018).

Käytännössä skenaarioanalyseissa muodostetaan erilaisia mahdollisia kuvitteellisia skenaarioita tulevaisuuden tapahtumista (Oliver & Parrett 2018). Skenaarioanalyysien lähtökohtana selvitetään, mitä kilpailijat saattavat tehdä, miten he sen tekisivät ja minkä takia. Usein näihin kysymyksiin vastatessa hyödynnetään ”*mitä jos*” analyysia, jolloin voidaan luoda erilaisia skenaarioita siitä, mitä kilpailijat aikovat tehdä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi voidaan pohtia skenaarioita, joissa jokin asia kilpailuympäristössä muuttuu. Tällöin arvioidaan, mitä kilpailijat todennäköisesti tekisivät tällaisessa tilanteessa. (Fahey 2003) Muodostetut skenaariot voidaan luokitella esimerkiksi parhaaseen mahdolliseen tapaukseen, neutraaliin tapahtumaan ja epäsuotuisaan tapahtumaan (Bose 2008). Mahdollisten skenaarioiden ollessa selvillä, voidaan stressitestien avulla testata etukäteen kuvitteellisesti oman yrityksen selviytymistä kilpailijoiden strategisista suunnanvaihtoista. Tämän lisäksi voidaan hyödyntää herkkyysanalyysia, jolla testataan erilaisten muuttujien reagoimista näihin mahdollisiin skenaarioihin. (Li 2018, 102, 139)

Tiedostaessaan erilaisten tapahtumien mahdollisuuden päätöksentekijät ovat henkisesti valmiimpia, mikäli joku skenaarioista toteutuu (Oliver & Parrett 2018). Tämän lisäksi skenaarioanalyysit auttavat päätöksentekijöitä tekemään ratkaisuja pitkän aikavälin strategian muutoksista (Bose 2008). Kirjallisuudessa skenaarioanalyysia pidetään erityisen hyvänä kilpailija-analyysien apuvälineenä, sillä se keskittyy historian tapahtumien sijaan tulevaisuuden arvioimiseen (Calof et al. 2018). Skenaarioanalyysien hyödyntäminen vaatii kuitenkin paljon resursseja, minkä vuoksi kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta hyödyntää tätä hyväksi havaittua työkalua (Fahey 2003).

### **3.6 Kilpailijatiedon lähteet**

Kilpailijatietoa voidaan kerätä monista eri lähteistä. Lähteinä voidaan käyttää sekä virallisia julkisia lähteitä, kuten yrityksestä julkaistuja raportteja, vuosikertomuksia ja lehtiartikkeleita että epävirallisia kanavia, kuten yritysten yhteisiä asiakkaita ja tavarantoimittajia sekä yrityksen nykyisiä ja entisiä työntekijöitä. (Bennett 2003; Calof et al. 2018; Fleisher 2008; Lord 1996; Porter 2004, 71) Myös kilpailijoiden tuotteiden fyysisellä havainnoinnilla voidaan saada selville tärkeitä asioita esimerkiksi kilpailijoiden käyttämistä materiaaleista (Järvenpää et al. 2001, 267). Tämän lisäksi kilpailijoiden mainontaa ja tuotekatalogeja tarkkailemalla tai kilpailijan tapahtumiin osallistumalla yritys voi tarkemmin tutustua kilpailijansa tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin (Fleisher 2008).

Lisäksi on olemassa mahdollisuus ulkoistaa kilpailijatiedon kerääminen markkinatutkimusta tekeville yrityksille (Ghoshal & Westney 1991; Porter 2004, 73). Konsulttiyritykset tarjoavatkin yrityksille kilpailija-analyysien tekoa helpottavia palveluita, kuten tiedon keruuta, kilpailijaprofiilien luomista ja tukea strategiseen päätöksentekoon tuotettujen analyysien pohjalta. Osittainen tai koko toiminnon ulkoistaminen vapauttaa yrityksen omia työntekijöitä muihin tehtäviin ja mahdollistaa tehokkaamman tiedonkeruun konsulttiyritysten toimesta, sillä heillä on usein pääsy erilaisiin datakantoihin sekä he voivat mahdollisesti nauttia mittakaavaedun tuomista hyödyistä verrattuna yksittäisten yritysten toimintoihin. (Ghoshal & Westney 1991)

Dent (1996) kuitenkin mainitsee, että kilpailijoista on mahdollista saada yllättävän paljon tietoa julkisten lähteiden kautta. Nykypäivänä yritykset hyödyntävätkin yhä enemmän julkisia Internet-lähteitä kilpailijatiedon hankinnassa. Näitä lähteitä ovat esimerkiksi yrityksen kotisivut ja erilaiset sosiaalisen median kanavat. (Calof et al. 2018; Markovich, Efrat, Raban & Souchon 2019) Internet-lähteiden suosio kilpailijatiedon keruussa perustuu sen helppouteen, nopeuteen, hyvään saatavuuteen ja rahalliseen edullisuuteen (Markovich et al. 2019). Yritykset myös hyödyntävät toiminnassaan enenevässä määrin verkossa tapahtuvaa markkinointia ja asiakaspalvelua sekä julkaisevat verkossa paljon tietoa tuotteistaan ja palveluistaan, jolloin myös kilpailijoilla on pääsy näihin tietoihin. Lisäksi yritykset usein informoivat uusimmista ajankohtaisista tapahtumistaan ja uutisistaan verkon välityksellä. Nämä avoimet julkaisut ovat arvokkaita kilpailijatiedon lähteitä ja jopa yrityksen asiakkaiden julkaisemia tuote- tai palveluarvioita voidaan hyödyntää lähteenä kilpailija-analyyseissa. (Fong 2012) Kirjallisuuden mukaan avointen lähteiden ongelmiksi voidaan kuitenkin nähdä muun muassa niiden vaihtelevat muodot, valtava volyyymi, luotettavuusongelmat ja mahdollinen tulkinnan vaikeus kielimuurin takia (Fleisher 2008).

Nyky aikaisten verkkopohjaisten tiedonkeruumenetelmien etuna on nähty vähentyneen ihmistyön määrä (Bose 2008; Fong 2012), mutta edistyneimmissä nettipohjaisissa kilpailijatiedon hankintameteodeissa ongelmia voi kuitenkin tuottaa valtava määrä saatavilla olevaa, eri muodoissa kerättävää dataa, joka tekee tiedon prosessoinnista vaikeaa. Lisäksi datan keräämiseksi ja sen järjestämiseksi on kehitetty suhteellisen vähän automatiikkaa hyödyntäviä apusovelluksia, jolloin ne ovat usein kalliita ja siksi niitä ei hyödynnetä vielä paljoakaan. (Guo et al. 2017) Kuitenkin Chakraborti ja Dey (2019) esittelevät tuoreessa tutkimuksessaan, että kilpailijatiedon hankinnan tehostamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi automaattisia tekstiä tiivistäviä työkaluja sekä tekstin ryhmittelyn apuvälineitä. Näiden apuvälineiden avulla saadaan luotua päätöksentekijöille selkeässä muodossa olevaa, helposti käytettävää dataa, mikä vähentää turhautumista verkkosivustojen tarjoamaan suureen datamäärään. Kilpailija-analyysityökalujen taipuessa esimerkiksi tekstin etsintää, verkkoetsintää tai visuaalisuutta hyödyntäviin teknologioihin, jää analyysivaiheelle tiedon keruulta enemmän aikaa (Bose 2008). Lisäksi Fongin (2012) mukaan on mahdollista esimerkiksi luoda automatiikkaa hyödyntävä kilpailijatiedon keruujärjestelmä, joka huomaa kilpailijan verkkosivuilla tapahtuneet muutokset ja kerää uudet tiedot suoraan yrityksen kilpailijatietokantaan. Teknologian jatkuvasti kehittyessä onkin erittäin mielenkiintoista

nähdä, millainen rooli automatiikkaa hyödyntävillä datan analysoinnin työkaluilla tulee olemaan tulevaisuudessa kilpailija-analyysien teossa.

### **3.7 Kilpailijaseurannan yhteys yrityksen kilpailuetuun**

Nykypäivän yritykset kohtaavat haastavan kilpailuympäristön, jossa kilpailuedun saavuttaminen vaatii yrityksen johdolta ja strategisen suunnittelun toiminnolta paljon resursseja (Bose 2008). Kilpailuetu voidaan yksinkertaisuudessaan määritellä siten, että yritys tuottaa markkinoiden normaalia voittoa suurempaa rahallista tuottoa (Ward 1993). Barney (1991) mukaan yritys nauttii kilpailuedusta silloin, kun se harjoittaa arvoa luovaa strategiaa, jota yrityksen nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat eivät yhtäaikaisesti harjoita. Mikäli yrityksen saamia hyötyjä kyseisestä arvoa luovasta strategiasta ei ole mahdollista kopioida, voidaan puhua kestävästä kilpailuedusta. Kuitenkin Bosen (2008) mukaan kestävä kilpailuedun ylläpitäminen tuottaa usein haasteita alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yritykset usein tavoittelevat kilpailuetua kilpailijaseurannan kautta. Adom et al. (2016) mukaan esimerkiksi yritysprofiilien luominen voi tuottaa yritykselle merkittävääkin kilpailuetua, kun ollaan syvällisellä tasolla tietoisia kilpailijan ominaisuuksista ja mahdollisista tulevaisuuden liikkeistä. Wardin (1993) mukaan kilpailijoiden sekä toimintaympäristön analysointi on avuksi oman yrityksen menestyksekkään kilpailustrategian luomisessa, minkä kautta yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Nasrin (2011) tutkimuksen mukaan kilpailijaseuranta mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen, kun yritys voi reagoida nopeasti kilpailijoiden toimiin. Usein kilpailija-analyysien avulla saatu kilpailuetu perustuukin hyödynnettyjen menetelmien tulevaisuutta ennakoiviin ominaisuuksiin, jolloin voidaan olla muita yrityksiä valmiimpia tulevaisuuden tapahtumiin vastaamisessa (Bose 2008; Ho & Lee 2008).

Joskus kilpailijaseurannan hyödyt voivat jäädä epäselviksi, ja Talaouin ja Rabetinon (2017, 93) mukaan kirjallisuudessa onkin todistettu monia yrityksiä selvittää kilpailija-analyysien avulla saatuja konkreettisia hyötyjä siinä onnistumatta. Esimerkiksi Markovich et al. (2019) tutkimuksessa ei saatu todistettua kilpailijaseurannan järjestämisen ja yrityksen taloudellisen

suorituskyvyn yhteyttä. Toisaalta, Subramanian ja Ishak (1998) todistivat tutkimuksessaan kilpailijaseurannan ja taloudellisen suorituskyvyn yhteyden. Yleisesti tutkimuksissa on kuitenkin saatu todistettua, että kilpailijaseuranta on kriittinen apuväline yrityksille selvittääkseen epävarmassa liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (Talaoui & Rabetino 2017, 93). Adom et al. (2016) sekä Wardin (1993) mukaan kilpailijaseuranta on yrityksille hyödyllistä vähintään välillisesti, sillä sen avulla yritys pystyy tunnistamaan olemassa olevan kilpailuetunsa lähteitä vertailemalla itseään muihin samankaltaisiin toimijoihin.

### **3.8 Kilpailija-analyysin kritiikki ja haasteet**

Vaikka yritykset usein hyötyvät kilpailija-analyysien teosta, on se saanut osakseen myös kritiikkiä. Erityisesti kilpailija-analyysien tekoon kulunut aika, raha ja muiden resurssien tarve nähdään kilpailija-analyysien varjopuolena (Bennett 2003; Fleisher & Wright 2010; Heinen & Hoffjan 2005; Porter 2004, 48). Huolimatta siitä, että nykypäivänä lisääntyneet kilpailijatiedon lähteet ovat mahdollistaneet kilpailija-analyysien luomisen helpommin kuin ennen (Fong 2012; Guo, Sharma, Yin, Lu & Rong 2017), systemaattinen datan kerääminen kilpailijoista vaatii yhä yrityksiltä paljon resursseja, kuten työaikaa (Guo et al. 2017; Porter 2004, 48). Kilpailija-analyysien teko vaatii rahallisia resursseja, jolloin pienillä yrityksillä ei ole useinkaan riittävästi resursseja niiden luomiseen (Adom et al. 2016). Tällöin kilpailijoiden analysointi voi jäädä vähemmälle huomiolle.

Resurssien riittävän kohdentamisen lisäksi haasteita aiheuttaa suuri määrä käytössä olevaa dataa. Erityisesti digitaalisista lähteistä hankitun kilpailijatiedon kanssa tulee olla tarkkana, ettei kilpailija-analyysien luotettavuus kärsi. (Markovich et al. 2019) Lisäksi tietokannan, johon kilpailijoista kerätyt tiedot kootaan, täytyy olla varustettu hyvällä tietoturvalla (Nasri 2011). Haasteena digitaalisten kilpailijatietolähteiden kanssa on myös se, kuinka suuresta tietomäärästä osataan poimia ainoastaan relevantit tiedot kilpailijoista yrityksen käyttöön (Markovich et al. 2019). Lisäksi kilpailija-analyysien objektiivinen tehokkuuden seuranta on haastavaa, mikä hankaloittaa resurssien kohdentamista kyseiselle toiminnolle (Ghoshal & Westney 1991).

Kuten aiemmin on mainittu, kilpailijoiden analysoimiseksi yrityksen tulee kerätä kilpailijoistaan suuria määriä sekä laadullista että määrällistä dataa erilaisista lähteistä (Dishman & Calof 2008; Fleisher & Wright 2010). Datan kerääminen kilpailijoista tarpeeksi laajassa mittakaavassa koetaan kuitenkin vaikeaksi ja tällöin kilpailijoiden analysointi ei yllä kovinkaan edistyneelle tasolle, vaikka kilpailijoiden toimista oltaisiin kiinnostuneita (Porter 2004, 48). Lisäksi on havaittu, että yrityksen liikaa keskittyessään kilpailijoihinsa, sen omat strategiset suunnitelmat voivat jäädä kilpailijoiden toimien tarkastelun ja niihin vastaamisen taakse (Bennett 2003). Kilpailijoiden toimien tarkastelussa piilee myös vaara, että kilpailijat voivat tietoisesti välittää virheellisiä markkinasignaaleja harhauttaakseen kilpailijoitaan (Porter 2004, 75-76). Tällöin kilpailun muut osapuolet voivat mennä harhaan ja reagoida virheellisen signaalin mukaisesti (Bennett 2003).

Fleisher ja Wright (2010) listasivat tutkimuksessaan tyypillisimpiä syitä kilpailija-analyysiprosessin epäonnistumiselle. Epäonnistumisten katsottiin johtuvan joko ulkoisen ympäristön tekijöistä, kuten datan suuresta määrästä, globalisaation tuomista haasteista tai toimikentän kompleksisuudesta ja muutoksista, tai organisaation sisäisistä tekijöistä, kuten resurssien vähyydestä, organisaation kulttuurista tai päätöksentekijöiden välinpitämättömyydestä kilpailija-analyyseja kohtaan. Lisäksi ongelmia kilpailija-analyysin toteuttamisessa nähtiin aiheutuvan, jos analysointitehtävissä oli epäselvyyksiä tai analyyseja tuottavilla yksilöillä ei ollut sopivia valmiuksia kilpailija-analyysien tekoon. Maungwan ja Fourien (2018) tutkimuksessa havaittiin, että kilpailijaseurannan epäonnistumisten taustalla on usein epäjohtonmukaisuuksia kilpailijatiedon tarpeen määrittelyssä, sen ymmärtämisessä ja yleisessä kommunikaatiossa. Epäonnistumisten taustalla vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi heikko taustatietämys organisaatiosta, epäsopivat kilpailija-analyysityökalut ja rajoitetut tiedonhankinnan taidot. Ghoshalin ja Westneyn (1991) tutkimuksen mukaan kilpailija-analyysitoiminnossa kohdattavia keskeisimpiä haasteita ovat esimerkiksi johtamiskulttuuriin liittyvät asiat, saatujen tulosten johtamattomuus konkreettisiin tekoihin, uskottavuusongelmat, sopivien analyysimetodien puute ja resurssien riittämättömyys.

Yleisesti ottaen kilpailijatiedon kerääminen voi usein olla haastavaa, sillä hyvän kilpailija-analyysin luomiseksi kilpailijoista tulee kerätä myös sellaista tietoa, joka ei näy ulkopuolisille (Adom et al. 2016). Tällaiseen tietoon on vaikea päästä käsiksi. Lisäksi kilpailijaseurannasta saatavat hyödyt ovat usein aineettomia, jolloin toiminnon järjestämisen

konkreettisia hyötyjä saatetaan jäädä kaipaamaan yrityksissä (Talaoui & Rabentino 2017, 93). Kilpailija-analyysien luominen ei siis useinkaan ole yksinkertaista tai ongelmatonta, mutta niistä saatavat hyödyt voivat kompensoida yritysten kokemia haasteita. Alla olevaan taulukkoon 2 on vielä koottu kirjallisuudessa esiin nousseet haasteet kilpailija-analyysien teossa.

**Taulukko 2.** Kilpailijaseurannassa havaitut ongelmat

| Ongelman kohde                 | Konkreettinen haaste  |
|--------------------------------|---|
| Resurssit                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien riittämättömyys</li> <li>- Suuri tarve seuraaville resursseille: aika, raha, työvoima</li> </ul>  |
| Kilpailijatiedon lähteet       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luotettavuus</li> <li>- Datan kerääminen ja kokoaminen laajassa mittakaavassa</li> <li>- Dataa saatavilla suuria määriä</li> <li>- Relevanttien tietojen löytäminen datamassasta</li> <li>- Vaikeudet päästä käsiksi joihinkin tietoihin</li> </ul>  |
| Organisaation ulkoiset tekijät | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalisaatio</li> <li>- Kilpailukentän monimutkaisuus</li> <li>- Toimialan muutokset</li> </ul>   |
| Organisaation sisäiset tekijät | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatiokulttuuri</li> <li>- Päätöksentekijöiden vähäinen arvostus kilpailija-analyyseja kohtaan</li> <li>- Johtamiskulttuuri</li> <li>- Työntekijöillä ei riittäviä valmiuksia tehdä kilpailija-analyyseja</li> <li>- Työntekijöiden rajoittuneet taidot tiedonhankinnassa</li> <li>- Analyysin johtamattomuus konkreettisiin tekoihin</li> </ul> |
| Kilpailija-analyysiprosessi    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijatiedon tarpeen määrittely epäonnistunut</li> <li>- Kommunikaatio-ongelmat</li> <li>- Epäsopivat kilpailija-analyysityökalut</li> <li>- Konkreettisten hyötyjen puute</li> <li>- Objektivisuus tehokkuuden seurannassa</li> </ul>   |



## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä kerätty aineisto. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka keskittyy tutkitun aiheen syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 4). Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä hyödyntämällä tarkasti rajattua kohdejoukkoa. Kohdejoukko koostuu tutkittavasta aiheesta tietävistä ihmisistä, jolloin heidän omakohtaiset näkemyksensä tulevat esille tutkimuksen tuloksissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tutkittavasta ilmiöstä uusia asioita tiedossa olevien asioiden todentamisen sijaan. (Hirsjärvi et al. 2009, 161, 164) Kvalitatiivisen tutkimuksen ei myöskään ole tarkoitus tehdä laajoja yleistyksiä, joten tällöin myös pienemmät otoskoot sopivat hyvin tutkimuksen luonteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullinen tutkimusote sopiikin luonnollisesti tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi, sillä työn tarkoituksena on saada selville rajatun suomalaisyritysten joukon näkemyksiä kilpailija-analyyseista sekä pyritään ymmärtämään käytännön näkökulmia niiden luomisessa.

Laadullista tutkimusotetta hyödyntäen voidaan käsitellä monenlaista dataa, kuten haastatteluaineistoa, havainnointia, visuaalista materiaalia tai tekstiaineistoa. Näistä suosituin laadullisen tutkimuksen datan lähde on haastattelu, jota käytetään myös tässä työssä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään primääristä dataa, eli aineistoa, joka on kerätty itse. Toisena vaihtoehtona laadullisessa tutkimuksessa on käyttää sekundääristä eli valmiiksi kerättyä empiiristä aineistoa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 82-83) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tunnistaa kolme erilaista ja eri tarkoituksiin soveltuvaa haastattelumuotoa, joita ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu eli syvähaastattelu (Hirsjärvi et al. 2009, 208-209; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tässä työssä hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelua, jonka käyttäminen mahdollistaa haastattelukysymysten määrittämisen ennalta, mutta myös niiden tarkentamisen haastattelun edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin puolistrukturoidun haastattelun ominaisuuksiin.

#### 4.1 Puolistrukturoitu haastattelu tiedonhankinnan keinona

Haastattelu on hyvin yleisesti käytetty aineiston keruutapa liiketaloudellisessa tutkimuksessa, sillä haastattelun avulla päästään käsiksi informaatioon, jota ei ole mahdollista löytää julkaistuista materiaaleista (Eriksson & Kovalainen 2016, 94). Haastattelua käytetäänkin siksi usein teemojen tutkimisessa, joita ei ole tutkittu paljoa ja näin voidaan saada ainutlaatuista informaatiota tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi et al. 2009, 205). Tämän tutkimuksen aihealuetta ei ole tutkittu tarkoin, joten haastattelu mahdollistaa täten uusien näkökulmien löytämisen aiheesta. Lisäksi haastattelu on erittäin resurssitehokas tutkimusmetodi. Verrattuna esimerkiksi havainnoinnin vaatimiin resursseihin, haastattelututkimus on nopea ja helppo tapa saada tarvittavaa informaatiota. (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 105)

Haastattelututkimuksessa käytettävän haastattelumuodon valinta tulee tehdä tutkimuksen luonteen ja haastatteluista haluttavan informaation perusteella (Eriksson & Kovalainen 2016, 93). Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta määritettyjä haastattelukysymyksiä, mitkä luodaan aiheesta aiemmin tutkitun ja tiedossa olevan informaation pohjalta. Puolistrukturoidun haastattelumuodon etuna painotetaan erityisesti sen joustavuutta, sillä tutkija voi itse päättää, esitetäänkö haastateltaville esimerkiksi täsmälleen samat kysymykset tai esitetäänkö kysymykset samassa järjestyksessä. Myös aiheesta nousevien tarkentavien kysymysten esittäminen on mahdollista puolistrukturoidussa haastattelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava vastaa omin sanoin esitettyihin kysymyksiin ja parhaimmillaan haastateltavalle voi tulla mieleen täydentäviä kysymyksiä aiheesta (Koskinen et al. 2005, 104).

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen valittu puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimuksen luonteeseen erityisen hyvin, kun tavoitteena saada selville yleisen tason tietoa suomalaisyritysten menetelmistä kilpailijaseurannassa. Esimerkiksi avoin eli syvähaastattelu pyrki liikaa tuomaan esille yksittäisiä ja syvällisiä yrityskohtaisia tietoja aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2016, 95). Syvähaastattelu rakentuu valitun teeman ympärille, jolloin haastatteluasetelma on vapaa ja keskustelunomainen (Koskinen et al. 2005, 104). Syvähaastattelussa pyritään perusteelliseen ymmärtämiseen, jolloin usein

haastellaan samaa henkilöä monta kertaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88), mihin tässä tutkimuksessa ei riitä resursseja. Myöskään tarkoin strukturoidun haastattelun ei nähty sopivan valitun ilmiön tutkimiseen, koska strukturoidulle haastattelulle tyypillisten kysymysten vastausvaihtoehtojen asettamisella ei olisi saatu tarpeeksi laajaa kuvaa tutkittavasta aiheesta (Koskinen et al. 2005, 104).

#### **4.2 Tutkimusaineiston keruu ja esittely**

Tutkimusaineiston keruuprosessi alkoi tutkimuksen rajauksiin sopivien yritysten mietinnällä ja yrityskontaktien etsinnällä. Tutkimus rajattiin koskemaan alkuperältään suomalaisia yrityksiä, jotka harjoittavat kilpailijaseurantaa. Toimialan puolesta tutkimusta ei rajattu kovinkaan tarkasti, joten tutkittavat toimialat määräytyivät tutkijan mielenkiinnon mukaan.

Empiirisen tutkimusaineiston keruuta varten yrityksiä lähestyttiin sähköpostilla, jossa esiteltiin lyhyesti tutkielman aihe ja tarkoitus. Viestissä kysyttiin henkilön halukkuutta osallistua yrityksensä edustajana noin tunnin mittaiseen haastattelututkimukseen yrityksen kilpailijaseurannan menetelmistä. Lisäksi sähköpostiviestissä painotettiin, että haastateltavat sekä yritys pysyvät tutkimuksessa anonyymeina, ja pyydettiin välittämään sähköposti yrityksen sisällä toiselle henkilölle, mikäli viesti ei tavoittanut sopivaa vastaanottajaa aiheeseen liittyen. Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta onkin erittäin tärkeää varmistaa, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat tutkittavan ilmiön asiantuntijoita, sillä tutkimuksen laadukkuus riippuu saaduista vastauksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Täten haastattelukutsut pyrittiin kohdentamaan mahdollisimman tarkasti henkilöille, jotka osallistuvat yrityksensä kilpailijaseurantaan. Mahdollisten haastateltavien henkilöiden kanssa käytiin sähköpostitse keskustelua haastattelun ajankohdasta.

Varsinaisen haastattelun sujuvoittamiseksi haastattelukysymysrunko (Liite 1) lähetettiin haastatteluun osallistuneille henkilöille tutkittavaksi etukäteen. Haastattelukysymysten tarkastelulla ennen haastatteluun osallistumista varmistetaan, että haastateltava henkilö on sopiva vastaamaan esitettyihin kysymyksiin aiheesta. Haastateltava on myös tällöin perehtynyt aihealueeseen etukäteen, jolloin voidaan saada moninaisempia ja harkitumpia vastauksia verrattuna siihen, että haastattelurunkoa ei olisi esitetty haastateltaville. (Tuomi

& Sarajärvi 2018, 85-86) Tutkimuksessa pyrittiin kysymään kaikilta haastateltavilta samat kysymykset, minkä kautta mahdollistettaisiin saatujen vastausten vertailu toisiinsa. Kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelurunkoa päätettiin kuitenkin muuttaa hieman ja haastattelurunkoon lisättiin joitakin kysymyksiä, sillä ensimmäiset haastattelut jäivät hieman lyhyiksi haastateltavien laadukkaista vastauksista huolimatta. Haastattelukysymysten lisääminen empiirisen tutkimuksen aikaisessa vaiheessa mahdollisti sen, että suurin osa tutkimuksen aineistosta saatiin kerättyä samoilla haastattelukysymyksillä.

Haastattelukysymykset esitettiin kaikille haastateltaville henkilöille samassa järjestyksessä haastattelurungon (Liite 1) mukaisesti. Haastattelukysymyksiä ei esitetty sanasta sanaan haastattelurungon mukaan, vaan haastattelija esitti kysymyksiä myös omin sanoin. Lisäksi joissakin haastatteluissa haastateltava esitti tarkentavia lisäkysymyksiä mielenkiintoisten teemojen tullessa esille, jolloin lisäkysymyksiä ei luonnollisesti kysytty kaikilta haastateltavilta. Kun tutkielma oli kokonaisuudessaan valmis, työ lähetettiin kaikille haastatteluun osallistuneille henkilöille tarkistettavaksi, että he hyväksyvät tutkimuksessa esiin tulevat asiat omasta yrityksestään, eikä mitään liikesalaisuuksia tule esille lopullisessa työssä.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhteistyössä kuuden eri yrityksen kanssa. Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jolla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisten tapausten avulla (Hirsjärvi et al. 2009, 134), jotka tulee valita aina harkiten (Koskinen et al. 2005, 154). Jokainen tutkimukseen osallistunut yritys on yksittäinen tapaus tässä tutkielmassa. Tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joiden tarkoituksena on kuvata esimerkiksi yrityksen prosessia tai tiettyä toimintoa (Koskinen et al. 2005, 157). Tutkittava toiminto tässä tutkimuksessa on yritysten kilpailijaseurannan käytännöt.

Tutkimukseen osallistui kuusi yritystä, joiden perustiedot on esitelty taulukossa 3. Kovinkaan syvällisiä tietoja kohdeyrityksistä ei paljasteta yritysten anonymiteetin turvaamiseksi. Kaikki tutkitut yritykset toimivat eri toimialoilla. Yleisesti yrityksistä voidaan myös sanoa, että neljä kuudesta tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on listattu pörssiin. Tämän lisäksi neljä kuudesta yrityksestä toimii kansainvälisillä markkinoilla, joten tutkimukseen onnistuttiin saamaan myös kansainvälistä näkökulmaa. Toimikenttien erilaisuutensa vuoksi tutkimus saavutti tavoitteensa koota mahdollisimman monipuolinen

tutkimusjoukko, jolloin yritysten kilpailijoiden analysointikäytännöissä voidaan havaita eroavaisuuksia kilpailuympäristöjen toisistaan poikkeavuuden vuoksi.

Tutkimuksen haasteena nähtiin mahdollisesti pieni otoskoko haastattelujen hankalan saatavuuden vuoksi, mutta saatu otoskoko on riittävä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Lisäksi kuuden haastattelun otoskoko osoittautui sopivaksi tutkimusaineiston saturaation kannalta. Kvalitatiivinen tutkimusote ei anna tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää sopivalle otoskoolle. Pääsääntönä voidaan kuitenkin sanoa, että tutkimuksen otoskoko on riittävä, kun aineisto saturoituu eli alkaa toistaa itseään ja tällöin tutkija ei haastatteluja lisäämällä saisi kovinkaan paljoa uutta tietoa aiheesta. (Hirsjärvi et al. 2009, 182) Tämän tutkimuksen viimeisissä haastatteluissa vastaukset alkoivat olla samankaltaisia toisiinsa nähden, joten tutkimusaineiston kokoa ei nähty tarpeen kasvattaa kuudesta haastattelusta suuremmaksi, vaikkakin erilaisilla yrityksillä on luonnollisesti erilaisia käytäntöjä kilpailijoiden seuraamisessa ja aina voitaisiin löytää jotakin uutta aiheesta. Alla olevassa taulukossa 3 on esitelty haastateltavat yritykset, haastateltavan asema yrityksessä, yrityksen toimiala sekä haastattelun ajankohta.

**Taulukko 3.** Tiedot yrityshaastatteluista

| Yritys          | Haastateltavan nimike / asema yrityksessä | Yrityksen toimiala | Haastattelun ajankohta |
|-----------------|---|--------------------|------------------------|
| <b>Yritys A</b> | Business Controller                       | Konepajateollisuus | 23.1.2020              |
| <b>Yritys B</b> | Talous- ja hallintojohtaja                | Finanssiala        | 24.1.2020              |
| <b>Yritys C</b> | Liiketoiminnan kehitysjohtaja             | Metsäteollisuus    | 6.2.2020               |
| <b>Yritys D</b> | Strategiajohtaja                          | Rakennusala        | 7.2.2020               |
| <b>Yritys E</b> | Business Analyst                          | Metallituotteet    | 7.2.2020               |
| <b>Yritys F</b> | Johtaja                                   | Vähittäiskauppa    | 13.3.2020              |

Haastattelut toteutettiin alkuvuoden 2020 aikana. Yritysten A ja F kanssa haastattelut tehtiin puhelimitse, mutta muiden yritysten kanssa haastattelut toteutettiin kasvotusten yritysten tiloissa. Haastattelut kestivät 20 minuutista 54 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta tutkija pystyi haastattelutilanteessa keskittymään muistiinpanojen tekemisen sijaan vuorovaikutteiseen keskusteluun aiheesta ja haastateltavan vastausten kuunteluun.

Lyhyesti esiteltynä haastatteluun osallistuneista yrityksistä voidaan sanoa, että yritys A on globaalisti toimiva konepajateollisuuden yritys, jolla on monia ulkomaisia tytäryhtiöitä. Yritys B on finanssialan toimija, jolla on liiketoimintaa Suomen sisällä. Yritys C on suomalainen metsäteollisuuden yritys, joka toimii globaaleilla markkinoilla. Yritys D on rakennusalan yritys, jolla on myös toimintaa ulkomailla. Yritys E on suomalainen metallituotteita valmistava yritys, joka toimii kansainvälisesti. Yritys F on suomalainen vähittäiskaupan alan toimija. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä on järjestetty kilpailijaseurannan toiminto, mikä olikin tärkein kohdeyrityksiä rajaava tekijä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten kilpailuympäristöt kuvaillaan vielä hieman tarkemmin tutkimuksen tulosten yhteydessä kappaleessa 5.

### **4.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Haastatteluaineistoa lähdettiin purkamaan kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut yksi kerrallaan ja ne litteroitiin tekstiksi. Tämän jälkeen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa usein käytetty aineiston analysointimetodi, jonka avulla kerätty aineisto saadaan muotoiltua tiiviiseen muotoon, mikä taas mahdollistaa kerätyn datan systemaattisen ja objektiivisen analyysin (Tuomi & Sarajarvi 2018, 103, 117). Aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntämällä aukikirjoitetuista haastatteluaineistoista etsittiin toistuvia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden mukaan aineisto tyypitettiin (Tuomi & Sarajarvi 2018, 107). Tyypittämällä voidaan etsiä aineistossa toistuvia avainsanoja, jotka erotetaan näkyville muusta tekstistä esimerkiksi värikoodausta käyttämällä (Eriksson & Kovalainen 2016, 122). Tätä metodia hyödynnettiin tämän tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa.

Aineiston analysointivaiheessa on tärkeää seurata tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ja varmistaa, että aineisto tarjoaa vastaukset niihin. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista tehdä muutoksia tutkimuskysymyksiin, mikäli kerätty aineisto ei vastaisi tarpeeksi hyvin tutkimusprosessin alussa valittuihin tutkimuskysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen 2016, 122, 124) Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset pysyivät melko samoina koko tutkimuksen ajan pieniä kysymysten asettelun muutoksia huomioimatta. Lisäksi aineiston analysointivaiheessa tulee päättää, mitä aineistosta halutaan esittää tutkimuksen tuloksissa, sillä kaikkea kerättyä tietoa ei ole useinkaan mahdollista sisällyttää analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Tämä oli tutkimuksen kannalta haastavaa, sillä tarkoin valitut haastattelukysymykset tuottivat todella mielenkiintoisia ja relevantteja vastauksia, jotka kaikki olisi voitu esittää tutkimuksen tuloksina.

## **5 KILPAILIJA-ANALYYSIN HYÖDYNTÄMINEN SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ**

Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluista ilmenneet tulokset. Tiivistetyt tutkimustulokset esitetään vielä tutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset -kappaleessa, jossa verrataan myös aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta löydettyjä näkökulmia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen kohdeyrityksistä käytetään nimitystä ”Yritys” sekä erottelevaa kirjainta A-F tutkimukseen osallistuneiden yritysten anonymiteetin turvaamiseksi.

Tutkimushaastatteluista saatujen tulosten tulkinta on pyritty järjestämään mahdollisimman hyvin mukailien tutkielman teoriaosuuden otsikoita ja aihepiirejä. Seuraavassa alakappaleessa tarkastellaan haastateltujen yritysten toimintaympäristöjä, minkä jälkeen kilpailija-analyysien käytännön toteutusta, seurattavia asioita, kilpailijaseurannan hyötyjä sekä erilaisten kilpailija-analyysityökalujen hyödyntämistä tutkitaan. Näiden teemojen jälkeen yrityksissä käytettyjä kilpailijatiedon lähteitä, kilpailijaseurannan yhteyttä kilpailuun ja koettuja haasteita analysoidaan. Lopuksi esitetään yritysten näkemyksiä onnistumisestaan kilpailija-analyysien teossa ja tarkastellaan mahdollisia kehityskohteita.

### **5.1 Haastateltujen yritysten toimintaympäristöjen kuvaus**

Yritysten edustajia pyydettiin haastatteluissa avaamaan hieman kilpailuympäristönsä tilaa, sillä kilpailuympäristöllä on vaikutusta siihen, miten ja millä intensiteetillä yritykset seuraavat kilpailijoitaan. Erityisesti haluttiin selvittää, onko yrityksen kilpailuympäristö staattinen vai muuttuva, millä on taas vaikutusta kilpailun intensiivisyyteen.

Yrityksen A (konepajateollisuus) kilpailuympäristö on alati muuttuvassa tilassa. Yritys toimii syklisellä alalla, jolloin kysynnän vaihtelut ovat kausittain huomattavia. Yrityksen kilpailuympäristöön vaikuttavat myös vallitsevat megatrendit, joita seurataan yrityksessä. Lisäksi globaalien toiminnan myötä eri toimintaympäristöissä esiintyy erilaisia muutoksia paikallisesti, mikä luo omat haasteensa toimintaympäristön tarkasteluun kokonaisuutena.



Myös yrityksen B (finanssiala) kilpailuympäristö on muuttuvassa tilassa finanssialan suuren muutoksen myötä, kun alalle on tulossa uusia toimijoita uusien palveluiden ja asiakaskäyttäytymisen muutosten vuoksi. Yritys B kilpailee Suomen sisällä sekä paikallisesti että valtakunnallisesti.

Yritys C (metsäteollisuus) toimii pääomavaltaisella toimialalla ja yrityksellä on useampia liiketoiminta-alueita. Eri liiketoiminta-alueilla kilpailuympäristöt ovat erilaisia. Joillakin liiketoiminta-alueilla kilpailuympäristö on staattinen, kun taas toisaalla on havaittavissa huomattavaa kasvua. Myös yrityksen C toimintaan vaikuttavat megatrendit, kuten ympäristövastuullisuusasioiden korostuminen, mikä on tuonut uusia mahdollisuuksia metsäteollisuuden tuotteiden hyödyntämiselle, tuotekehitykselle ja täten kysynnän kasvulle.

Yritys D toimii rakennusosalalla, jolle on ominaista olla mukana tarjouskilpailuissa. Metsäteollisuuden toimialan mukaisesti myös rakennusala vaatii toimijoiltaan paljon pääomaa. Tällöin isoja tai radikaaleja muutoksia kilpailukentässä ei useinkaan tapahdu ja yrityksen kilpailijakenttä on täten suhteellisen stabiili. Yrityksellä on toimintaa monessa eri maassa, jolloin paikallisissa toimintaympäristöissä tapahtuu erilaisia muutoksia kohdemaan ominaisuuksista riippuen.

Yrityksen E (metallituotteet) toimialan markkina on tällä hetkellä murroksessa. Yrityksen kohtaama kilpailijakenttä on kuitenkin stabiili. Tämä johtuu siitä, että metallituotteiden toimialalla on tiettyjä alalle tulon esteitä, kuten viranomais- ja sertifikaattivaatimuksia. Tällöin kovinkaan pienillä toimijoilla ei ole mahdollisuuksia tulla alalle ja kilpailijakenttä pysyy näin suhteellisen muuttumattomana. Yrityksen tuotteista vientiin menee 60 % ja kotimaan markkinoille 40 %.

Yrityksen F (vähittäiskauppa) kilpailukenttä on muutoksessa muun muassa digitalisaation ja kilpailun kansainvälistymisen myötä. Tällöin kilpailukenttä laajenee myös perinteisten toimialarajojen ulkopuolelle.

## 5.2 Kilpailijaseurannan käytännön toteutus

Tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä on luonnollisesti erilaisia käytäntöjä kilpailijaseurannan toteuttamiseen, mutta toiminnon toteuttamisesta löytyi yllättävän paljon yhtäläisyyksiä. Tässä kappaleessa käydään läpi vastauksia haastattelukysymyksiin, joiden avulla tutkittiin, ketkä ovat yrityksissä vastuussa kilpailija-analyysien toteuttamisesta, kuinka usein kilpailijaseurantaa tehdään, millainen kilpailijaseurannan prosessi yrityksillä on, kuinka kauan kilpailijaseurantaa on tehty sekä millaisia kilpailija-analyyseihin liittyviä toimintoja yritykset ovat ulkoistaneet.

Tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä yhdessäkään ei ole pelkästään kilpailijaseurantaan keskittyntä liiketoimintayksikköä tai tiimiä, vaan toiminto on järjestetty eri tavoin. Esimerkiksi yrityksessä B kilpailijaseurantaa tehdään oman työn ohella sekä paikallisesti toimipisteissä että yhtiötasolla. Paikallinen kilpailijaseuranta ei ole muodollista toimintaa, toisin kuin yhtiötason kilpailijaseuranta, jota tehdään konsernin strategia- ja kehitystyön tukena. Myös yrityksessä F kilpailijaseuranta toteutetaan tiettyjen työntekijöiden toimesta oman työn ohella. Samalla, kun yritysten B ja F kilpailijaseuranta on järjestetty työn ohella tehtäväksi, yrityksen C haastateltava kertoi, että globaalin toimintaympäristön vuoksi heidän yrityksessään muun työn ohella tehtävä kilpailijaseuranta ei olisi tarpeeksi tehokasta.

*”Ei välttämättä ihan semmoisena sivutöisenä, miten aika monessa yrityksessä on business intelligence esimerkiksi myynnin yhteyteen järjestetty, niin ei sitten olisi enää riittävän ammattimaista.” (Liiketoiminnan kehitysjohtaja, yritys C)*

Kahdessa haastatellussa yrityksessä kilpailijaseurannan mainittiin kuuluvan ainakin osaksi myynnin työntekijöille. Yrityksen A kilpailijaseurantaa toteuttavat konsernitasolla pääasiassa yhtiön myynnin ja markkinoinnin osasto. Myös yrityksen E myyntiorganisaation henkilöstö osallistuu kilpailijaseurannan toteuttamiseen keräten kilpailijatietoa ja hyödyntäen analyyseista saatavaa informaatiota. Pääasiallisessa vastuussa yrityksen E kilpailijaseurannasta on kuitenkin tutkimukseen haastateltu henkilö. Hänen ja muiden toimintoon määritettyjen henkilöiden lisäksi yrityksessä on määrittämättömiä henkilöitä, joiden työnkuvaan kilpailijaseuranta jollakin tasolla kuuluu.

Myös muissa yrityksissä kilpailijaseurantaan osallistuu laaja joukko työntekijöitä. Esimerkiksi yritys C on järjestänyt kilpailijatiedon keruun liiketoimintatiedon yksikön yhteyteen, mutta prosessiin osallistuu myös muita yrityksen työntekijöitä. Yrityksessä D kilpailijaseuranta tehdään taas hajautetusti organisaatiossa liiketoimintasegmenteittäin, minkä lisäksi keskitettyä ja tarkempaa kilpailijaseuranta tehdään yrityksen strategiatiimissä. Lisäksi sijoittajaviestinnän osasto seuraa julkisista lähteistä saatavia tietoja ja IT:n puolella toimiva analytiikkatiimi kerää tietoja kilpailijaseuranta varten. Yrityksen F edustajan mukaan kilpailijaseuranta kuuluu osaltaan kaikille yrityksen asiantuntijatehtävissä toimiville työntekijöille.

*”Se kuuluu vähän kaikille tietyllä tapaa. Kuitenkin, kun kilpaillaan markkinassa, niin ainakin asiantuntijatehtävissä toimivien kaikkien pitää olla selvillä siitä, mitä omalla vastuualueellaan ja sektorillaan tapahtuu.” (Johtaja, yritys F)*

Yritys C oli yrityksen F kanssa samoilla linjoilla kaikkien asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden osallistamisesta kilpailijaseurantaan.

*”Oon yrittänyt osallistaa kaikkia, jotka toimivat asiakasrajapinnassa siihen, että silloin kun he tunnistavat tällaista tietoa, mikä liittyy tähän kilpailijaseurantaan, niin he sitten sisäisesti jakavat kuulemaansa eteenpäin ja ottavat sen huomioon, että tällä tiedolla voisi olla arvoa meidän liiketoiminnalle.” (Liiketoiminnan kehitysjohtaja, yritys C)*

Globaali liiketoiminta vaikuttaa osaltaan kilpailijaseurannan järjestämisen käytäntöihin. Yrityksen A edustaja kertoi, että heidän eri ulkomaisissa tytäryhtiöissä kilpailijaseurannalla on omat käytäntönsä ja toiminnosta vastuussa oleva henkilö vaihtuu sen mukaan. Esimerkiksi joissakin tytäryhtiöissä jopa toimitusjohtaja voi olla vastuussa kilpailijoiden seuraamisesta.

Kilpailijaseurannan systemaattisuuden taso vaihteli yrityksissä. Kaikissa yrityksissä seurataan kilpailijoita jatkuvasti ainakin epämuodollisella tasolla ja strukturoidumpia kilpailija-analyyseja tehdään useimmissa yrityksissä tietyin väliajoin, kuten kerran vuodessa. Esimerkiksi yritys C tekee kvartaaleittain virallisen raportin kilpailijaseurannan tuloksista, missä arvioidaan toimikentän muutoksia sekä niiden vaikutuksia yrityksen

toimintaan. Toisena vastaavana esimerkkinä yritys D raportoi kuukausittain johdolle kilpailussa esiintyneet merkittävimmät tapahtumat ja muutokset vuosittaisen raportoinnin lisäksi. Tämän ohella yrityksessä D seurataan jatkuvasti kilpailijoiden taloudellisia tunnuslukuja teknologiaa hyödyntäen.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä ei kuitenkaan ole määritetty tiettyä aikaväliä kilpailija-analyysien teolle. Esimerkiksi yrityksessä B järjestelmällisempiä kilpailija-analyyseja tehdään tarvittaessa strategiatyön tai kehityshankkeiden yhteydessä, ja yrityksessä F on siirrytty enemmänkin jatkuvaan kilpailijaseurantaan määritettyjen väliajoin tehtävien raporttien sijaan. Yritys F näkee, että näiden pidempää ajanjaksoa käsittävien raporttien tekeminen sisältäisi historiatietojen kokoamista.

*”Kuitenkin, kun eletään kaiken aikaa siinä kilpailussa, niin sitten vähän jälkikäteen tehtäisiin historiatietoja kokoavia raportteja, niin ehkä on alettu käyttää aikaa sitten vähän muuhun.” (Johtaja, yritys F)*

Yritys E on ansioitunut kilpailijaseurannan prosessin selkeyden varmistamisessa. Heidän yrityksessään on luotu toiminnosta kuvitettu prosessikaavio, joka on nähtävillä yrityksen sisäisessä verkossa. Prosessiin kuuluu neljä vaihetta: alussa myyntiyritykselle tulee jonkin tieto, mikä kerätään, analysoidaan ja lopuksi lähetetään eteenpäin. Myös yrityksen D vuositasoinen, strategiaproessiin kuuluva kilpailija-analyysien teko pitää sisällään selkeän prosessin. Heidän strategiaproessinsa yhteydessä käydään kilpailijakenttä läpi ja tunnistetaan mahdolliset uudet kilpailijat. Tällöin myös kilpailijoiden taloudellisia lukuja tarkastellaan ja verrataan yrityksen vastaaviin, tehdään syvällisiä analyyseja esimerkiksi kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä tutkitaan strategiaa ja sen painopistealueita.

Kysyttäessä siitä, kuinka kauan yrityksissä on tehty kilpailijaseurantaa, vastaukset olivat yhteneväisiä toiminnon lisääntyneen tarpeen, strategisen tärkeyden sekä globaalin toimintaympäristön ja muiden trendien vaatimusten lisäävän vaikutuksen puolesta.

*”Ajattelisin, että aina on tehty semmoista paikallista kilpailijaseurantaa, se on sitä jatkuvaa. Sitten jos mä mietin vähän tämmöistä muodollisempaa, niin viime vuosien ajan. Yhä*

*enemmän suunnittelu- ja strategiatyön taustalla. Tietysti myös finanssialalla on paljon puhuttu tästä digitalisaatiosta, niin tässäkin mielessä korostunut.” (Talous- ja hallintojohtaja, yritys B)*

Myös kilpailija-analyysien ulkoistamiseen liittyvissä kysymyksissä haastateltujen yritysten menettelyistä löytyi yhtäläisyyksiä. Muissa haastatelluissa yrityksissä, paitsi yrityksessä B, joitakin kilpailijaseurantaan liittyviä toimintoja on ulkoistettu. Useimmiten yrityksissä ostetaan konsulttiyritysten tekemiä toimiala- tai markkinakatsauksia. Markkinatutkimusten lisäksi yritys A ostaa mainetutkimuksia, joiden avulla he saavat selville, mitä asiakkaat arvostavat heidän tuotteissaan ja palveluissaan, sekä kuinka nämä asiat suhteutuvat kilpailijoihin. Yritys C painottaa yrityksen oman markkinanäkemyksen peilaamista konsulttiyritysten tekemiin raportteihin markkina-analyyseja tehtäessä. Muista haastatelluista yrityksistä poiketen, yritys E kertoi seuraavansa omaan toimialaan keskittyvien raporttien lisäksi myös naapuritoimialojen raportteja. Lisäksi he käyttävät suomalaisia palveluja, jotka tuottavat trendiseurannan raportteja.

Haastatelluista yrityksistä ainoana yritys C ostaa palveluja kilpailijatiedon keruun helpottamiseksi. Heillä on käytössään tekoälyä ja uutisvirran avainsanahakua hyödyntäviä palveluja, joiden kautta he voivat löytää omaan liiketoimintaansa vaikuttavia trendejä. Kuitenkin yrityksen E edustaja tekee hyvän huomion ulkoistamiseen liittyvistä kysymyksistä, ja painottaa ulkoisten palveluiden vaativan yritykseltä myös omaa työpanosta.

*”Meidän pitää kuitenkin lukea raportit itse, käydä ne lävitse ja tehdä niistä johtopäätökset. Välttämättä me ei kovinkaan aktiivisesti makseta yrityksille, että ne tekisivät yritysprofieileja tai SWOT-analyyseja eri firmoista, eli se tulee meidän firman sisällä tehtyä.” (Business Analyst, yritys E)*

### **5.3 Seurattavat asiat**

Toimialojen erilaisuuksien vuoksi oli mielenkiintoista kysyä yritysten edustajilta, millaisia asioita heidän yrityksissään seurataan kilpailijoista. Aiheeseen liittyvillä kysymyksillä

selvitettiin, millaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia asioita yritykset seuraavat kilpailijoistaan ja mitä asioita pidetään tärkeimpinä. Kiinnostuksen painottuminen kilpailijan taloudellisiin tai ei-taloudellisiin asioihin vaihteli yrityksittäin.

Taloudellisista asioista erityisesti kilpailijoiden myynnin ja markkinaosuuksien selvittäminen on suosittua yritysten keskuudessa. Yritysten A, C ja F edustajat kertoivat seuraavansa aktiivisesti kilpailijoiden myyntiä sekä hintatietoja. Yritys C pyrkii ymmärtämään toimialansa markkinahintoja ja sitä, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan sekä heidän että kilpailijoidensa tuotteista erilaisista tuoteominaisuuksista riippuen. Muiden yritysten tavoin myös yrityksiä B ja E kiinnostavat kilpailijoiden hinnat. Myyntiin liittyvä markkinaosuuksien jakautumisen selvittäminen nousi esille kansainvälisten yritysten A, C ja E kanssa. Edellä mainittujen, kansainvälisessä kentässä toimivien yritysten haastatteluissa tuli myös ilmi, että yritykset seuraavat tarkasti sitä, mille maantieteellisille alueille kilpailijat myyvät tuotteitaan. Lisäksi kilpailijoiden vientiä seurataan, tarkastellaan missä kilpailijoiden myyntikonttorit sijaitsevat sekä useilla liiketoiminta-alueilla toimivien yritysten kohdalla selvitetään, mille alueille kilpailijat allokoivat resursseja voimakkaimmin. Tällöin voidaan löytää esimerkiksi potentiaalisia kasvumahdollisuuksia markkinoilta.

Myynnin ja hintojen ohella myös muiden taloudellisten indikaattorien seuraaminen nähtiin tärkeänä haastatteluissa yrityksissä. Kaikki haastatellut yritykset ovat kiinnostuneita kilpailijoiden tuloksesta. Taloudellisten tietojen seuraamisen osalta erilaisista yrityksistä löytyi myös joitakin toisistaan eroavia intressejä. Metsäteollisuuden yritys C on pääomavaltaisella toimialalla toimiessaan kiinnostunut kilpailijoiden investointipäätöksistä sekä valmiudesta tehdä uusia investointeja. Tämän lisäksi he seuraavat kilpailijoiden suhteellista kannattavuutta ja taloudellista asemaa. Yrityksessä E seurataan kilpailijoiden taloudellista kehitystä ja tulevaisuuden suuntaa osavuosisikatsausten, kvartaaliraportoinnin ja muiden vastaavien dokumenttien kautta. Myös yritys B arvioi kilpailijoidensa tulevaisuuden näkymiä taloudellisen informaation perusteella.

Haastatelluista yrityksistä yritys D on erityisen kiinnostunut kilpailijoidensa taloudellisesta asemasta. Rakentamisen alan näkökulmasta tase on merkittävässä roolissa, ja yritys on kiinnostunut muun muassa kilpailijoiden omavaraisuusasteista ja luottolimiittien käytöstä.

Taseaseman lisäksi yrityksessä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti kilpailijoiden tuloslaskelmia. Erityisen tärkeänä yritys D näkee projektikatteen seuraamisen, minkä kautta he saavat selville, kuinka tehokkaasti kilpailijat toimivat. Tämän selvittäminen on kuitenkin haastavaa. Lisäksi tarjouskilpailuihin osallistuvat yritykset, kuten yritykset A, D ja E ovat taloudellisessa mielessä kiinnostuneita myös tarjouskilpailujen tuloksista.

Haastatelluissa yrityksissä seurataan myös monia mielenkiintoisia ei-taloudellisia tietoja kilpailijoista. Yritys D arvioi kilpailijoidensa laadullisia ominaisuuksia, kuten vahvuuksia ja heikkouksia. Yritys A seuraa, millaisia tuotteita kilpailijoilla on ja mitä ominaisuuksia niistä löytyy. Myös yritys B seuraa kilpailijoidensa tuote- ja palveluvalikoimaa, minkä lisäksi he seuraavat kilpailijoidensa asiakaspalvelun tasoa sekä yleistä toimintaa, niiden suunnitelmia, tulevia muutoksia liiketoiminnassa ja strategisia painopistealueita. Kilpailijoiden strategian painopistealueiden arvioimista pidetään tärkeänä myös yrityksessä D. Yritys C taas pyrkii strategisessa mielessä ymmärtämään monin eri tavoin, mihin kilpailijat ovat kykeneväisiä ja mitä he ovat halukkaita tekemään tulevaisuudessa. Yrityksissä D ja E tuli esille, että laadullisista asioista yrityksiä kiinnostavat myös kilpailijoiden organisoituminen ja henkilöstöpäätökset, kun taas yritykset C ja E seuraavat kilpailijoiden mahdollisia yrityskauppoja.

Yritysten edustajilta myös kysyttiin, mitä asioita he seuraavat toimialansa markkinoista. Aihe liittyy läheisesti kilpailijaseurannan näkökulmaan, mistä oltiin samaa mieltä myös haastatelluissa yrityksissä.

*”Totta kai markkinatrendiseuranta on hyvin lähellä kilpailijaseurantaa – mun mielestä on hyvin vaikea tehdä puhtaasti jompaa kumpaa, et kummatkin ovat hyvin linkissä toisiinsa.”*  
(Business Analyst, yritys E)

Yrityksissä seurataan yleisesti toimialan kehitystä ja mihin suuntaan se on menossa. Etenkin trendiseuranta nähdään tärkeänä, sillä erilaiset megatrendit vaikuttavat yritysten tämänhetkiseen sekä tulevaisuuden liiketoimintaympäristöön. Näistä megatrendeistä haastatteluissa nousivat esille erityisesti vastuullisuus- ja ympäristönäkökulmien tärkeys.

*”Esimerkiksi nythän vastuullisuus- ja ilmastoasiat ovat tärkeitä, niin se on mielenkiintoista seurata, että mitä kilpailijat sillä sektorilla tekee.” (Johtaja, yritys F)*

Yrityksen F tavoin myös yritys D seuraa kilpailijoidensa toimia kestävän kehityksen osalta, ja myös muissa haastatelluissa yrityksissä on huomioitu ympäristöasioiden tärkeyden korostumisen vaikutukset liiketoimintaan ja kilpailijaseurantaan.

*”Hyvä esimerkki voi olla se, että asiakkaat toivovat vihreämpiä ratkaisuja. Tällöinen on yleistä toimialaseurantaa, jota pitää tehdä ja jonka pitää tuotekehitystä vähän säätää siten, että vastataan tähän tarpeeseen.” (Business Analyst, yritys E)*

*”Maailman viheliäisimpien haasteiden, kuten ilmaston lämpenemisen ja roskaantumisen takia kilpailijaseurannan kellotaajuus on noussut ja näitä asioita pyritään aika nopeassakin tahdissa ratkaisemaan.” (Liiketoiminnan kehitysjohtaja, yritys C)*

Toimialan kehittymistä seurataankin aktiivisesti yrityksissä. Yritys D tarkastelee megatrendien ja strategisten trendien lisäksi muun muassa väestökehitystä kaupungeissa, kuluttajien ja teollisuuden luottamusta sekä julkisia investointeja. Näiden ohella yrityksessä seurataan sitä, kuinka heidän kilpailijansa luonnehtivat markkinanäkymiä. Lisäksi he seuraavat hiljaisten signaalien avulla, mihin suuntaan markkinat tai tietyn tuotealueen kilpailutilanteet kehittyvät. Tällöin kilpailijaseuranta auttaa esimerkiksi kohdistamaan tarjouksia vähemmän kilpailuille liiketoiminta-alueille, joista voi saada parempaa hintaa. Markkinaseuranta usein johtaakin strategisiin päätöksiin, ja esimerkiksi yrityksen E edustaja kertoi, että arviot toimialalla tulevaisuudessa kasvavista trendeistä vaikuttavat heidän päätöksiinsä tuotekehityksen tai palvelun ostamisen osalta.

#### **5.4 Kilpailijatiedon käyttö ja koetut hyödyt**

Haastatteluissa kysyttiin, kuka yrityksessä käyttää kerättyä kilpailutietoa, ketkä hyötyvät kilpailija-analyysien teosta, mitä hyötyjä yritykset saavat toiminnosta ja kuinka he ovat onnistuneet kilpailijoiden toimien ennustamisessa. Seuraavissa alakappaleissa käydään läpi vastauksia näihin kysymyksiin.



Suurimmassa osassa haastatelluista yrityksistä kilpailija-analyyseista saatava informaatio menee yritysten johdon käyttöön. Haastatteluissa korostui, että yritysjohto käyttää kilpailijatietoa strategisessa päätöksenteossaan. Esimerkkejä strategista päätöksentekoa vaativista aiheista, joissa kilpailija-analyysi voi olla avuksi, nousi esille yritystä C haastattelussa. Näitä ovat muun muassa hinnoittelupäätökset, liiketoiminnan kehitysideat sekä toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien kartoittaminen. Lisäksi yritys C hyötyy kilpailijaseurannasta oman toimintansa sopeuttamisen myötä. Kilpailija-analyysien avulla ja ajoissa varautumalla yritys pystyy lieventämään kilpailijoiden toimien vaikutusta omaan toimintaansa ja on tällöin valmiina vastaanottamaan jonkin epämieluisammankin asian kilpailukentässä. Myös yritys E kokee, että kilpailijatiedosta on hyötyä siinä, että alalla tapahtuvat asiat eivät tule täysinä yllätyksinä. Yritys D taas peilaa oman toimintansa vaikutuksia kilpailijoiden tuleviin toimenpiteisiin.

*”Tehdään (strategisia päätöksiä) siitä lähtökohdasta, että peilataan, jos me tehdään tietty strateginen liike, niin miten kilpailijat siihen mahdollisesti reagoi tai miten me lähdetään asemoimaan omaa firmaa suhteessa kilpailijoihin.” (Strategiajohtaja, yritys D)*

Yritysjohton lisäksi myös muut yrityksen työntekijät voivat hyötyä kilpailija-analyysien informaatiosta. Esimerkiksi yrityksessä F asiantuntijatasen työntekijät käyttävät työssään kilpailijatietoa, ja yrityksessä D kilpailijatiedosta hyötyvät kaikki yrityksen henkilöt yksikön päällikkötason tehtävästä ylöspäin. Haastatelluissa yrityksissä nousi esille kilpailijatiedon hyödyntäminen etenkin tarjouskilpailutilanteissa, joissa yrityksessä D yksikön päälliköt ja yrityksessä E myyntihenkilöstö tekevät päätöksiä tarjottavista hinnoista.

Yrityksessä A kilpailijatiedon tärkein käyttökohde on se, mille markkinoille resursseja allokoidaan eniten. Tätä ongelmaa ratkaistakseen yrityksen myynnin ja markkinoinnin osasto hyödyntää kilpailijatietoa. Kilpailijatiedon kautta yritys A pyrkii tunnistamaan markkinoiden piirteitä ja mahdollisuuksia.

*”Kun tiedetään tällaisia asioita, esimerkiksi markkinan koko ja paljonko sen potentiaali on, niin kyllähän se auttaa meitä kohdentamaan panostukset sinne, missä kasvua olisi sitten saatavilla.” (Business Controller, yritys A)*

Yritys C on samoilla linjoilla yrityksen A kanssa ja kertoi kilpailijaseurannasta olevan hyötyä markkinoiden kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Kilpailijaseuranta antaa heille perspektiiviä markkinatilanteen kartoittamiseen, mistä on hyötyä esimerkiksi hintaneuvotteluissa. Myös yritys D käyttää kilpailija-analyyseja kilpailutilanteen hahmottamiseen. Haastateltavan mukaan on tärkeää tietää, missä tilanteessa kilpailijat milloinkin ovat, millaiset heikkoudet ja vahvuudet heillä on, mitkä edellytykset kilpailijoilla on tarjota samoja projekteja sekä kuinka yritykset näkevät markkinakehityksen. Yritys E seuraa markkinoiden trendejä kilpailijaseurannan kautta ja he ovat tällöin perillä siitä, millaisia ominaisuuksia asiakkaat toivovat tuotteilta. Saatua tietoa yritys voi hyödyntää tuotekehityksessään, kuten myös yritykset A ja B tekevät omien tuotteidensa ja palveluidensa osalta.

Kilpailijatietoa voidaan käyttää kilpailijoiden tulevien toimenpiteiden ennustamiseen. Haastatellut yritykset suurimmilta osin hyödyntävätkin kilpailijatietoa tähän tarkoitukseen. Esimerkiksi yritys B kertoi tekevänsä ennusteita kilpailijoidensa palveluista ja niiden tasosta. Yritys C tekee ennusteita kilpailijoiden tulevista toimenpiteistä sekä toimialan muutoksista. Yritys D kertoi tekevänsä laadullista ennustamista esimerkiksi kilpailijoiden mahdollisista reaktioista markkinoiden tapahtumiin, mutta taloudellisen puolen, kuten tuloskehityksen ennustamisen yritys koki haastavana, eikä laita resursseja sen toteuttamiseen.

Kilpailijatiedon pohjalta tehty tulevaisuuden ennustaminen sai haastateltujen yritysten joukossa osaltaan myös kritiikkiä. Esimerkiksi yrityksen F mukaan tulevaisuuteen ennustaminen on haastavaa, joten siinä on suhteellisen vaikea onnistua. Yritys F kuitenkin pystyy päättelemään, mihin kilpailijat ovat menossa sen pohjalta, mitä yritykset kertovat julkisuuteen omasta strategiastaan. Myös yritys A kertoi, että tulevaisuuteen ennustaminen on vaikeaa. Heidän yrityksessään ei välttämättä pyritä laatimaan ennusteita kilpailijoiden toimista, mutta kilpailijatieto auttaa yritystä ymmärtämään toimialan tulevaisuutta.

*”Hankala sanoa, että ennustetaanko me nyt suoranaisesti kilpailijoiden toimenpiteitä, mutta ylipäänsä markkinaa varmasti ennustetaan. Siinä on niin paljon kaikkia muuttujia, että paikkansapitävää ennustetta historian perusteella on hankala tehdä.” (Business Controller, yritys A)*

Yritys E kertoi onnistuneensa tekemään yleisen tason ennusteita kilpailijoiden toimista, mutta ei ole onnistunut siinä kovinkaan yksityiskohtaisella tasolla. Yritys E pyrkiikin ennustamaan toimialan muutoksia ja kertoi, että isojen muutosten ennustaminen on mahdollista. On kuitenkin vaikeaa ennustaa tarkkaa aikaa, milloin tietyt asiat tulevat tapahtumaan.

*”Totta kai mä pystyn ennustamaan, että meidän toimialalla tapahtuu iso muutos tulevaisuudessa. Mutta jos mun pitäisi ennustaa, että mitä kolmen vuoden päästä tapahtuu, niin se on huomattavasti hankalampaa. Mä voin sanoa, että tulevaisuudessa kilpailija tekee jonkin asian, mutta milloin, niin se on tosi vaikeaa.” (Business Analyst, yritys E)*

Vaikka kilpailijoiden toimien ennustamista pidetään haastavana, on monissa haastatelluissa yrityksissä myös onnistuttu siinä ja tehtyihin ennusteisiin on oltu tyytyväisiä.

## **5.5 Kilpailija-analyysityökalujen hyödyntäminen**

Tutkimuksen kirjallisuusosiossa esitellyt kilpailija-analyysityökalut ovat laajalti käytössä tähän tutkimukseen haastatelluissa yrityksissä. Tässä kappaleessa käydään läpi, kuinka yritykset hyödyntävät näitä työkaluja, minkä päätteeksi käytössä olevista työkaluista esitetään kokoava taulukko 4.

Kaikki haastatellut yritykset hyödyntävät jollakin tasolla muodollisia kilpailija-analyysityökaluja. Yritykset B, C, D ja E kertoivat, että heillä on käytössään useita formaaleja analyysimalleja. Edellä mainittujen yritysten lisäksi yritys A kertoi hyödyntävänsä joidenkin työkalujen ominaisuuksia tietyissä tilanteissa, ja yritys F ilmoitti käyttävänsä työkaluja satunnaisesti. Yritys F hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysia, kun he haluavat perehtyä tarkemmin kilpailijakenttäänsä. Lisäksi yrityksessä F hyödynnetään benchmarkingia, kun sen tarkoituksena on edetä strategisesti jonkin asian saralla. Yritys A taas hyödyntää esimerkiksi yritysprofiileja välillisesti tutkiessaan, mitä toimialan asiakkaat arvostavat kilpailijoiden ja oman yrityksen tuotteissa. Tämä mahdollistaa vertailun oman yrityksen ja kilpailijoiden tuotteiden välillä.

SWOT-analyysia pidetään haastatelluissa yrityksissä helppokäyttöisenä työkaluna kilpailijoiden analysointiin. Yritys B pitää SWOT-analyysin etuna sitä, että työkalu on monille tuttu, eikä sen omaksumiseen kulu tällöin aikaa. Yrityksessä käytetään SWOT-analyysia, kun halutaan selvittää, kuinka heidän yrityksensä asemoituu suhteessa kilpailijoihin. Tämän lisäksi työkalua käytetään myös tulevaisuuden kehityssuuntien analysointiin. Yritys C hyödyntää SWOT-analyysia strategiatyönsä tukena, kun he selvittävät kilpailijoiden toiminnan perusteella, millainen taloudellinen liikkumavara kilpailijoilla on esimerkiksi uusien investointien tekemiseen. SWOT-analyysia on helppo soveltaa perinteisestä mallistaan myös erilaiseksi. Esimerkiksi yritys D hyödyntää luomiensa yritysprofiilien taustalla SWOT-analyysia, jota ei ole puettu perinteisen SWOT-analyysin muotoon. Tällöin he kuitenkin arvioivat, millaiset vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoilla on. Myös yrityksellä E on yrityksen D tavoin SWOT-analyysi sisällytetty yritysprofiileihin kuuluvaksi.

SWOT-analyysin tavoin yritysprofiileja hyödynnetään monissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Useissa yrityksissä on luotu yritysprofiilipohjat, joihin kerätään esimerkiksi strategiaan tai talouteen liittyviä kilpailijatietoja. Yrityksen C edustaja kuitenkin mainitsi, että manuaalisten profiilien päivittäminen vie aikaa.

*”Sitten kun tekee oikein raskaan ja monipuolisen analyysin, niin sen päivittäminen ja ylläpitäminen muodostuu aika kuormaksi, kun ei niitä kilpailijoita ole kuitenkaan vaan yksi. Kaikista pitäisi olla samantasoinen analyysi, jonka pitäisi olla ajan tasalla. Jollain tavalla sen olisi hyvä olla myöskin automatisoitu.” (Liiketoiminnan kehitysjohtaja, yritys C)*

Benchmarking on myös suosittu työkalu haastateltujen yritysten kilpailijaseurannan käytäntöjen toteuttamisessa. Benchmarkingia hyödynnetään yleisesti oman ja kilpailijoiden toiminnan vertailussa, minkä tarkoituksena on ottaa oppeja oman yrityksen toiminnan kehittämiseen. Benchmarkingia hyödynnetään yrityksessä E tuotteiden teknisten ratkaisujen kehittämiseen, ja yritys F hyödyntää sitä strategisessa etenemistarkoituksessa. Yritys B laajensi näkökulmaa toimialan sisäisten yritysten välisen vertailun lisäksi myös toimialan ulkopuolisiin yrityksiin, sillä erityisen hyvän toimintamallin omaavien yritysten toiminnasta voidaan ottaa mallia toimialasta riippumatta.

Myös skenaarioanalyysia tehdään tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä. Yritys C valmistautuu skenaarioanalyysien avulla kilpailijoiden tulevaisuuden tapahtumiin tehden suunnitelmia siitä, kuinka he vastaavat omalta osaltaan näihin mahdollisiin tapahtumiin. Skenaarioiden luominen myös nopeuttaa asioiden, kuten tuotekehityksen, valmistelua ja jalkauttamista yrityksessä. Myös yritykset F ja D hyödyntävät skenaariointia. Yritys D haluaisikin tulevaisuudessa vahvistaa menetelmän osuutta kilpailijaseurantansa tukena sen hyvien ominaisuuksien vuoksi.

Kaikkia tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltyjä kilpailijalaskentatoimen menetelmiä hyödynnetään jollakin tasolla haastatelluissa yrityksissä. Kilpailijalaskentatoimen osa-alueiksi tässä tutkimuksessa luetaan kilpailijoiden kustannusten seuranta, kilpailullisen asemoinnin seuranta ja kilpailijoiden suorituskyvyn arviointi. Kilpailijoiden kustannusten seuraaminen ei noussut erityisemmin esille haastatteluissa, mutta monet yritykset mainitsivat arvioivansa kilpailijoidensa tilinpäätöksiä. Tilinpäätökset pitävät sisällään tilikauden kustannustietoa, joten voidaan olettaa, että myös näitä asioita seurataan yrityksissä. Aiheeseen liittyen yritys D mainitsi, että heidän yritystään kiinnostaisi tietää, kuinka paljon kilpailijoilla menee kiinteitä kuluja suhteessa liikevaihtoon esimerkiksi IT:n, talouden tai henkilöstöhallinnon palveluiden järjestämiseen. Samaisen yrityksen mukaan näiden yksittäisten panostusten suhdetta on miltei mahdotonta saada selville.

Kilpailijoiden tilinpäätöksiä hyödynnetään tutkituissa yrityksissä myös tarkemman tason tilinpäätösanalyysien teossa. Ainakin yritykset C, D ja E hyödyntävät muodollisia tilinpäätösanalyyseja kilpailija-analyyseissaan. Yritys C hyödyntää tilinpäätösanalyyseja muun muassa yritysten suhteellisen kannattavuuden seuraamiseen ja yritys E sisällyttää tilinpäätösanalyysin muodostamiinsa yritysprofiileihin. Tilinpäätösanalyysiin kuuluvaa tunnuslukujen seurantaan tehdään myös yrityksissä. Alla olevaan taulukkoon 4 on vielä koottu tutkimuksen kohteena olevien yritysten käyttämät kilpailija-analyysityökalut ja niiden käyttökohteet. Lisäksi taulukkoon on koottu haastattelujen pohjalta, kuinka suosittua yksittäisten työkalujen hyödyntäminen on tutkituissa yrityksissä.

**Taulukko 4.** Yritysten käyttämät kilpailija-analyysityökalut

| Käytetty työkalu        | Käyttökohde  | Käyttäjäyritykset |
|-------------------------|--|-------------------|
| SWOT-analyysi           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asemoituminen kilpailijoihin nähden</li> <li>- Liiketoiminnan kehityssuuntien analysointi</li> <li>- Kilpailijoiden taloudellisen liikkumavaran kartoittaminen</li> <li>- SWOT-analyysi osana muita kilpailija-analyysimalleja</li> </ul> | B, C, D, E & F    |
| Yritysprofiilit         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijoiden taloudelliset ja strategiset asiat</li> <li>- Kilpailijatiedon kokoaminen</li> </ul>   | A, C, D & E       |
| Benchmarking            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimialan yritysten sisäinen vertailu</li> <li>- Toimialan ulkopuolisten yritysten vertailu</li> <li>- Oman yrityksen kehittäminen</li> <li>- Teknisten ratkaisujen vertailu</li> </ul>   | B, C, D, E & F    |
| Skenaarioanalyysi       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulevaisuuden tapahtumiin varautuminen</li> <li>- Mahdollisten asioiden valmistelemisen ja jalkauttamisen nopeuttaminen</li> </ul>  | C, D & F          |
| Kilpailijalaskentatoimi | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilinpäätösanalyysit</li> <li>- Tunnuslukuseuranta</li> <li>- Kilpailijoiden taloudellisen suorituskyvyn arviointi</li> </ul>   | C, D & E          |

## 5.6 Kilpailijatiedon lähteet ja säilytys

Haastatellut yritykset käyttävät monipuolisia lähteitä kilpailijaseurannassaan. Tietyt tietolähteet toistuvat yritysten haastatteluissa, mutta joillakin yrityksillä oli käytössään myös lähteitä, joita muut yritykset eivät maininneet käyttävänsä. Seuraavaksi kootaan yhteen yritysten käyttämät kilpailijatiedon lähteet.

Erityisesti julkisia lähteitä käytetään yleisesti haastatelluissa yrityksissä ja niitä pidetään yrityksissä arvokkaina. Mainittuja julkisia kilpailijatiedon lähteitä ovat kilpailijoiden verkkosivut, osavuosikatsaukset, vuosikertomukset, toimintakertomukset, tilinpäätökset, viranomaisraportit- ja tilastot, toimialojen lehdet sekä erilaiset tiedotteet, kuten lehdistö- ja tulostiedotteet. Lisäksi yritykset seuraavat toimialajärjestöjen julkaisemia tietoja yleisestä markkinakehityksestä, sosiaalisen median kanavia, sijoittajatietoja sekä pääomamarkkinapäivämateriaaleja. Erityisesti yritys D seuraa pääomamarkkinapäivämateriaaleja, joissa sijoittaja koitetaan vakuuttaa siitä, että yritykseen kannattaa investoida. Tällöin yrityksestä kerrotaan asioita avoimemmin kuin yleensä ja voidaan saada arvokasta tietoa kilpailijoista. Yritys F mainitsi seuraavansa mediaa aktiivisesti, sillä sen kautta on mahdollista saada hyödyllistä tietoa. Haastatelluista yrityksistä ainoana yritys E mainitsi sosiaalisen median, erityisesti LinkedIn:in, hyödyntämisen yhtenä kilpailijatiedon lähteenään. Yrityksen E edustaja myös kertoi, että toimialan vanhoillisuuden vuoksi muut sosiaalisen median kanavat eivät tuo paljoakaan tietoa yritykselle, mutta hänen mukaansa myös muista kanavista saadaan tietoa enenevässä määrin.

Muita kilpailijaseurannassa hyödynnettyjä lähteitä haastateltujen yritysten joukossa ovat muun muassa jälleenmyyjät, tuotemessut, muut toimialan tapahtumat, asiakkaat, yrityksen myynti- ja markkinointihenkilöstö sekä muut omat työntekijät. Asiakkaitaan kilpailijatiedon lähteenä hyödyntävät ainakin yritykset A, B ja C. Yritys B kertoikin, että asiakkaat kertovat melko avoimesti kilpailijoiden toiminnasta. Lisäksi erilaisia ostettuja palveluita, kuten analyttikkojen analyseja, tilinpäätöstietoja tarjoavia palveluja ja konsulttiyritysten toimialaraportteja hyödynnetään kilpailijatiedon lähteinä. Erityisen informatiivisena lähteenä yritys A piti erääseen tytäryhtiönsä ostettua palvelua, joka kerää heille tietoa siitä, mihin kilpailijat myyvät tuotteitaan. Kansainvälisessä kentässä toimiva yritys A myös mainitsi, että ulkomailla toimivilta jälleenmyyjiltä saa paljon tietoa paikallisista markkinoista. Jälleenmyyjien käyttämisen etuna kilpailijatiedon lähteenä on se, että yrityksellä on paljon jälleenmyyjä eri kohteissa. Myös yritys D kertoi hyödyntävänsä kilpailijatiedon lähteenään paikallisia toimijoita ja ulkomailla toimivia työntekijöitään, sillä heillä voi olla sisäistä tietoa jonkin kilpailevan yrityksen käyttäytymisestä esimerkiksi tarjouskilpailuissa. Hiljaisen tiedon kerääminen nähtiinkin yrityksissä erityisen arvokkaana kilpailijatiedon lähteenä. Yrityksen C haastateltava kuitenkin koki, että vuorovaikutukseen

pohjautuvan tiedon ongelmana on se, että tieto tulee koota monesta osasta. Tällöin sitä on vaikea esimerkiksi automatisoida.

Kilpailijatiedon laatu ja saatavuus vaihtelee toimialakohtaisten ominaispiirteiden mukaan. Esimerkiksi yritys B mainitsi kilpailijatiedon keruun olevan suhteellisen helppoa, sillä finanssialan sääntely edellyttää yrityksiä kertomaan toiminnastaan, mikä luonnollisesti helpottaa tiedon keräämistä. Yrityksen C edustaja mainitsi päinvastaisen näkökulman ja kertoi, että heidän tietyissä liiketoiminnoissaan julkisia lähteitä on suhteellisen niukalti saatavilla, mikä vaikeuttaa kilpailija-analyysien tekoa. Yrityksen E haastateltavan mukaan globaalin toimintaympäristön haasteena kilpailijatiedon keruun puolesta voidaan nähdä se, ettei aina tiedetä, mistä taloudellisen puolen informaatiota on mahdollista saada eri paikoissa toimiessa.

Yrityksiltä myös kysyttiin, missä he säilövät edellä mainituista lähteistä kerättyä kilpailijatietoa. Osalla yrityksistä on käytössään kilpailijatietokanta ja osa tallentaa tiedot yksittäisiin tiedostoihin. Erilaisia käytäntöjä yritysten välillä havaittiin myös siinä, kenellä yrityksessä on pääsy kilpailijatietoihin. Yrityksellä A on käytössään kilpailijatietokanta, johon kerätään kilpailijoiden tiedot heidän markkinaosuuksistaan eri markkinoilla. Muilta osin kilpailijatiedot ovat monessa eri paikassa, eli kaikelle tiedolle ei löydy tarkkaa paikkaa. Yritys B säilöö kilpailijatietojaan paikoissa, joihin vain rajatulla joukolla on pääsy. Yrityksellä C on käytössään jaettu sähköinen tiedonkeruualusta, johon monet henkilöt voivat koota havaintojaan. Aiemmin yrityksessä käytiin keskustelua kilpailijoista enemmänkin sähköpostin välityksellä, ja tällöin paljonkin kilpailijatietoa saattoi lähteä organisaatiosta poistuvan henkilön mukana.

Yrityksen D automatisoidun kilpailijatiedon keruun tulokset kerätään suoraan pilvipalveluun. Lisäksi heillä on käytössään perinteisiä tiedostoja oman tietokoneen muistissa tai yhteisellä verkkoasemalla, johon vain tietyillä yrityksen työntekijöillä on pääsy. Yrityksellä E kilpailijatietoa on kerättyä moneen paikkaan. Heillä on käytössään muodollinen kyselyformaatti, joka kerää tietoa tietokantaan. Tietokantaan kerätty tieto siirretään myöhemmin esimerkiksi kilpailijaprofiileihin ja kilpailijauutisiin. Tämän lisäksi joillakin yrityksen työntekijöillä on hallussaan joitakin kilpailijatietoja täysin itsellään. Yritys F kerää kilpailijatietojaan raporteille, toimintakatsauksiin tai erilaisiin



esitysmateriaaleihin. Haastatteluissa yleisesti havaittuja ongelmia kilpailijatiedon säilyttämisessä aiheutti tiedon hajaantuneisuus ja jakamattomuus niissä tilanteissa, joissa tiettyihin tietoihin oli vain yhdellä ihmisellä pääsy.

### **5.7 Kilpailijaseurannan yhteys kilpailuetuun**

Kaikki haastatellut henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että kilpailija-analyysien tekeminen ja kilpailijoiden seuraaminen on tärkeää liiketoiminnan menestymisen kannalta. Yrityksen B edustaja kiteytti kilpailijaseurannan tärkeyden seuraavaan lauseeseen.

*”Todella tärkeää sekä operatiivista tekemistä että strategista päätöksentekoa varten tunnistaa kilpailijoihin liittyviä suunnitelmia ja toimenpiteitä.” (Talous- ja hallintojohtaja, yritys B)*

Kilpailijaseuranta saa yritykset pyrkimään myös kilpailijoitaan parempiin suorituksiin.

*”Kyllähän se voidaan nähdä, että se (kilpailijaseuranta) kannustaa meidän yritystä itseämmekin kovempiin suorituksiin. Sitten toki on se tärkeää tietää, mitä markkinoilla tapahtuu ja miten kilpailijoilla menee.” (Johtaja, yritys F)*

Kilpailijaseurannan yhteys kilpailuetuun herätti hieman toisistaan poikkeavia mielipiteitä tutkittujen yritysten joukossa. Kaikki yritykset kokivat kuitenkin saaneensa jollain tasolla kilpailuetua kilpailijaseurannan kautta. Yrityksen E edustajan mukaan kilpailijaseuranta voi tuottaa ainakin lyhyen aikavälin kilpailuetua esimerkiksi tarjouskilpailutilanteissa, kun oma hinnoittelupäätös perustuu arvioihin kilpailijoiden toimista. Yritys B kertoi vahvistaneensa omaa kilpailuetuansa kilpailijaseurannan myötä, kun he ovat pystyneet panostamaan sen ansiosta paremmin omaan ydinpalveluunsa. Myös yritys D kokee pystyneensä saavuttamaan kilpailuetua kilpailijaseurannan kautta. He ovat onnistuneet erottautumaan markkinoilla ja panostamaan asioihin, joihin heidän kilpailijansa eivät ole vielä lähteneet. Yrityksen E mukaan kilpailijaseurannan avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua olemalla muita yrityksiä edempänä kehityksessä. Lisäksi kilpailijaseuranta liittyy välillisesti tuotekehityspäätöksiin, joiden kautta voidaan saada kilpailuetua.

Kilpailijaseurannasta saadut hyödyt nähtiin kuitenkin monessa haastattelussa yrityksessä enemmänkin välillisinä hyötyinä kuin esimerkiksi suorina vaikutuksina yrityksen parempaan kilpailuun. Täten kaikki haastatellut yritykset eivät allekirjoittaneet kilpailijaseurannan ja kilpailuedun suoraa yhteyttä.

*”Ehkä niitä (kilpailijaseurannan hyötyjä) voi olla vaikeakin tunnistaa, sillä kuitenkin yrityksillä on omat strategiat, minkä mukaisesti ne etenevät. Kilpailija-analyysin perusteella voidaan sitten arvioida sitä, miten hyvin yritys on itse onnistunut oman strategiansa toteuttamisessa verrattuna kilpailijoihin. Toki se tuo siitä tietoa, mutta sitten muuten jokainen yritys kilpailee varmaan kuitenkin vähän omilla strategioillaan.” (Johtaja, yritys F)*

## **5.8 Kilpailijaseurannan haasteet**

Kilpailijaseurannassa on omat haasteensa, eikä se aina ole yksinkertaista. Haastatteluissa esitetyt kysymykset kohdatuista haasteista herättivätkin paljon keskustelua yritysten joukossa. Seuraavaksi avataan haastateltavien näkemyksiä aiheesta.

Kilpailija-analyyseissa käytettävien lähteiden luotettavuus- ja laatukysymykset nousivat esille joidenkin yritysten kanssa. Tiettyjä kilpailijatiedon lähteitä, esimerkiksi virallisia tilastoja tai viranomaisraportteja pidetään erityisen luotettavana, mutta kaikkia kilpailijatiedon lähteitä ei voida pitää yhtä luotettavina. Lisäksi yrityksen maantieteellinen levittäytyminen voi vaikeuttaa luotettavan kilpailijatiedon hankkimista, sillä kaikilta alueilta ei välttämättä saada selville samoja tai yhtä luotettavia tietoja. Yrityksen A edustaja avasi kansainvälisen liiketoiminnan aiheuttamia haasteita kilpailijatiedon hankinnassa seuraavalla tavalla.

*”Mistä sitä luotettavaa tietoa sitten saa. Varsinkin, jos puhutaan semmoisista paikoista, missä me ei hyvin aktiivisesti olla, niin se on sitten enemmän tai vähemmän semmoista arviota, että minnekähän ne kilpailijat myy ja mitähän ne myy. Se on tietysti haaste.” (Business Controller, yritys A)*

Tiedon laatu herätti keskustelua myös muiden haastateltujen yritysten, erityisesti kansainvälisessä kentässä toimivien yritysten joukossa. Esimerkiksi yritys D mainitsi, että ulkomaisten tietolähteiden ongelmana on usein niiden laatu. Yritys C otti esille näkökulman, että tietolähteen laatu vaikuttaa paljolti myös lopputuloksen laatuun ja on siksi tärkeä asia huomioida.

*”Tieto, mihin päätöksenteko perustuu, niin sen laatu tietysti aika paljon määrittää sitä, että miten hyvin onnistutaan ennustamisessa ja suunnitelmien oikeellisuudessa.”*  
(Liiketoiminnan kehitysjohtaja, yritys C)

Globaali tai kansainvälinen toimintaympäristö aiheuttaa myös muita haasteita kilpailijaseurantaan ajatellen. Kaikki haastatellut kansainväliset yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen kansainvälisyys on tuonut uusia haasteita kilpailijaseurantaan. Yritys D mainitsi kohtaavansa kielellisiä haasteita, sillä julkiset kilpailijatiedon lähteet eivät aina ole englanniksi, vaan kohdemaan kielellä, jolloin tarvitaan paikallinen henkilö tulkitsemaan näitä tietoja ennen niiden käyttöä. Yritys C mainitsi haasteekseen aikaeroon liittyvät asiat, sillä aikaerojen myötä ajantasainen kommunikaatio nähdään ongelmallisena. Tätä ongelmaa on kuitenkin lieventänyt yrityksen käyttämä sähköinen kilpailijatietoalusta, joka mahdollistaa keskustelun käymisen sopivana hetkenä missä paikassa tahansa. Yritys C myös kokee, että erilaiset kulttuuritekijät vaikuttavat kilpailijatiedon hankintaan. Joissakin maissa ollaan avoimempia kuin toisissa, jolloin eri kulttuureissa jaetaan eri määrä tietoa yritysten toiminnasta. Yrityksessä E kansainvälisyys aiheuttaa haasteita etenkin tuotteiden hintojen markkinaerojen myötä. Samat tuotteet ovat eri arvoisia eri markkinoilla, mikä täytyy tietenkin huomioida liiketoiminnassa.

Yrityksen A toimikenttä on laajentunut kansainvälisen liiketoiminnan myötä. Paikallisesti eri toimipaikoissa yrityksellä on monia eri kilpailijoita, kun taas kokonaisuuden kannalta yrityksellä on omat pääkilpailijansa. Pienten toimijoiden kanssa haasteena ilmenee heidän kehittymisensä seuraamisen lisäksi mahdollinen markkinaosuuden kehittymisen seuranta. Näiden pienempien toimijoiden seuraamisessa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, onko heillä potentiaalia saada jalansijaa markkinoilla, jolloin heistä tulee tulevaisuudessa vahvempia kilpailijoita markkinoilla. Kansainvälinen toimikenttä voi myös hankaloittaa

näiden erilaisten kilpailijoiden tunnistamista sekä vaikeuttaa tiedonsaantia, kuten yrityksessä D on havaittu.

*”Suomessa saadaan helposti keskitetyksi aika paljon hiljaistakin tietoa ja kuulopuheita, niin sitten kun mennään vähän eksoottisempiin maihin, niin siellä ylipäänsä ketkä on kilpailijoita, niin sitä tietoa esimerkiksi strategiatyötä varten on vähän hankalampi saada.”*  
(Strategiajohtaja, yritys D)

Globalisaatio vaikuttaa myös yrityksiin, jotka eivät välttämättä itse toimi kansainvälisessä kentässä. Yritys B mainitsi, että heidän kilpailuympäristönsä on laajentunut finanssialan kasvaneen palvelutarjonnan myötä, vaikka yritys B ei itse toimikaan globaaleilla markkinoilla. Heidän alalleen on tullut joitakin globaaleja toimijoita, mikä vaikuttaa myös Suomen markkinoilla toimimiseen. Yrityksen B edustaja myös mainitsi, että alalle tulevien uusien toimijoiden tunnistaminen voi olla vaikeakin, sillä he eivät välttämättä tarjoa alan perinteisiä palveluita, mutta kilpailevat silti samassa kentässä. Alalla myös asiakkaiden käyttäytyminen ja sitä myötä tarpeet muuttuvat, jolloin toimiala kohtaa uudenlaisia haasteita. Myös yritys F painotti asiakastarpeiden muutosten seuraamisen tärkeyttä ja kilpailuympäristön tutkimista tarpeeksi laajalti.

*”Se voi olla haastavaa tai onkin haastavaa tunnistaa sitä, mihin suuntaan maailma kehittyy. Ja että nähdään riittävän laajasti se kilpailuympäristö. Toki sitten sen takia on tärkeää seurata, mihin suuntaan maailma muutenkin kehittyy ja mihin suuntaan asiakkaat, minkälaiset muuttuvat intressit heillä on. Se myös sitten luo pohjaa niille tuleville palveluille, mitä yritysten kannattaa tarjota. Kaiken aikaa tulee kuitenkin uusia innovatiivisia yrityksiä markkinoille, niin kyllähän se on tärkeää seurata sitäkin kehitystä, mitä laajemminkin tapahtuu.”* (Johtaja, yritys F)

Myös muilta yrityksiltä kysyttiin erilaisten kilpailuryhmien, kuten potentiaalisten tai epäsuorien kilpailijoiden, määrittämisestä ja siinä kohdatuista haasteista. Yritys A mainitsi tuntevansa kaikki kilpailijansa hyvin, joten erilaisten kilpailijaryhmien tunnistaminen ei tuota heillä ongelmia. Yritys D on tunnistanut toimikentästään, että heidän alallaan potentiaalisia kilpailijoita ovat alihankkijat, jotka laajentaessaan toimintaansa voivat olla tulevaisuuden kilpailijoita. Yritys E taas pitää hankalana tunnistaa sellaisia potentiaalisia

toimijoita, joilla on jokin heidän toimialalleen sovellettavissa oleva tekninen ratkaisu, mutta ei muita kytköksiä kyseiselle toimialalle. Näiden mahdollisten kilpailijoiden seuraaminen on yleisesti haastavaa.

Haastatteluissa myös selvitettiin, pitävätkö yritykset kilpailijatiedon keräämistä yksityisistä yrityksistä hankalampana kuin julkisista osakeyhtiöistä. Ainoastaan yritykset A ja B kertoivat saavansa samaa tietoa molemman tyyppisistä yrityksistä, mutta muiden yritysten vastaukset kysymykseen olivat suurimmalta osin yhteneväisiä. Yleisen mielipiteen mukaan kilpailijatietoa on helpompi kerätä julkisista osakeyhtiöistä, sillä heillä on velvoitteita kertoa toiminnastaan muita avoimemmin. Esimerkiksi yritys E vahvisti faktan, että tilinpäätöstietoja on hankalampi saada yksityisistä yrityksistä, sillä julkisilla osakeyhtiöillä on omat velvoitteensa niiden ilmoittamiseen. Yrityksen D mukaan myös yksityisillä yrityksillä on omat velvoitteensa toimittaa tilinpäätöstietoa patentti- ja rekisterihallitukseen määräaikaan mennessä. Haasteena näiden tietojen kanssa on usein se, että tietojen toimittaminen saattaa viivästyä, eivätkä ne tällöin ole saatavilla silloin kun pitäisi. Lisäksi ilmoitetut tilinpäätöstiedot ovat yleisluontoisia ja taloudellisten lukujen lisäksi niissä ei käsitellä muita osa-alueita, kuten strategiaa. Yritys E on kuitenkin havainnut huomion, että yksityiset ja pienemmät yritykset saattavat olla suurempia yrityksiä aktiivisempia kertomaan avoimesti julkisuudessa tai sosiaalisen median ympäristössä yrityksensä tuotteista ja saavutuksista tuodakseen omaa yritystään paremmin esille.

Haastatellut yritykset olivat yllättäen kohdanneet samanlaisen ongelman, joka liittyy monialaisten kilpailijoiden seuraamiseen. Kilpailijoilla, jotka toimivat monilla toimialoilla, on erilaisia yritysrakenteita ja tällöin esimerkiksi heidän tilinpäätöstietonsa eivät ole vertailukelpoisia muiden yritysten kanssa. Liiketoimintasegmenttejä on esimerkiksi voitu yhdistellä eri tavoin, jolloin kilpailijoiden tulostiedoista on vaikeaa tehdä päätelmiä tai vertailla oman yrityksen tulosta kilpailijan vastaavaan. Tällöin toiminta perustuu oletuksiin ja arvioihin. Yritysten D ja F edustajat kiteyttivät asian seuraavanlaisesti.

*”Raportointirakenne, miten he raportoivat, vaihtelee paljon ja jos me halutaan verrata jotain meidän tietyn liiketoiminnan suorituskykyä toiseen niin se rakenne voi olla aika erilainen. Sitten joudutaan tekemään joitakin oletuksia, jos halutaan mallintaa suhteellista suorituskykyä toiseen.” (Strategiajohtaja, yritys D)*

*”Se voi olla ihan taloudellisenkin informaation vertailukelvottomuutta johtuen vähän erityyppisestä liiketoiminnasta tai erilaisista segmenteistä, mitä yritykset sitten raportoivat.” (Johtaja, yritys F)*

Yritysten välinen taloudellisen tiedon vertailukelvottomuus on johtanut siihen, että joitakin taloudellisia tietoja ei käytännössä ole mahdollista vertailla. Esimerkiksi yritys A ei kovinkaan hyvin pysty käyttämään kilpailijoidensa vuosikertomuksia kilpailijatiedon lähteenä ja täten panostaakin enemmän muihin saatavilla oleviin lähteisiin. Taloudellisten asioiden vertailun lisäksi yritykset haluavat vertailla toimintaansa myös muilta osa-alueilta. Esimerkiksi yritys F kertoi, että heidän yritystään kiinnostavien vastuullisuusasioiden osalta raportointimääreitä ei ole yhtä tiukasti määritelty kuin esimerkiksi taloudellisen informaation laskentakaavoja. Tällöin näiden määreiden esittämistä ja laadusta ei voida olla täysin varmoja, mikä aiheuttaa haasteita kilpailijoiden analysoinnissa.

Kilpailijaseurannan haasteena joissakin yrityksissä nähdään myös se, että tieto saattaa olla hajautunut eri puolille organisaatiota. Yritys C esitti aiheen tiimoilta tilanteen, jossa yrityksen työntekijä on saanut tietoonsa kilpailijoista jonkin arvokkaan asian, mutta tämä tieto ei kulkeudu yrityksen sisällä niille henkilöille, jotka tätä tietoa tarvitsisivat. Yritys D oli samoilla linjoilla ja näki tärkeänä sen, että kaikki organisaation henkilöt olisivat mukana kilpailijaseurannan prosessissa.

*”Edelleenkin sitä (kilpailijaseuranta) pitäisi saada alempaan organisaatioon. Eli jos kuullaan asioita, niin jos sitä tietoa saisi systemaattisemmin nostettua ylös. Sitten sen (kilpailijaseurannan) kattavuus ja laatu paranisi taas sitäkin kautta.” (Strategiajohtaja, yritys D)*

Edellä käsiteltyjen asioiden pohjalta voidaankin koota, että kilpailijaseuranta pitää sisällään monenlaisia haasteita. Yritys D lisäsi vielä edellä käsiteltyihin haasteisiin sen, että kilpailijatiedon kerääminen vaatii paljon työtä ja tietojen kokoamiseen eri lähteistä joudutaan hyödyntämään paljon käsityötä. Kilpailijoiden seuraaminen vaatii yrityksiltä monenlaisten resurssien hyödyntämistä ja ennen kaikkea siihen tulee varata aikaa.

### **5.9 Yritysten näkemykset onnistumisestaan kilpailijaseurannassa sekä mahdolliset kehityskohteet**

Tässä kappaleessa kootaan haastateltujen yritysten mielipiteet siitä, miten he ovat onnistuneet kilpailijaseurannan toteuttamisessa. Lisäksi käsitellään tulevaisuuden kehityssuuntia ja kuinka kilpailija-analyysoijien tekoa voisi kehittää esimerkiksi teknologiaa hyödyntämällä.

Yritykset olivat pääasiassa tyytyväisiä omaan kilpailijaseurannan toimintaansa. Yritys E kertoi, että heidän yrityksessään ollaan hyvin tietoisia siitä, mitä heidän toimialallaan tapahtuu, eikä suurempia yllätyksiä kohdata useinkaan. Myös yritys D kokee onnistuneensa saamaan hyötyjä omaan liiketoimintaansa kilpailijaseurannan kautta. He ovat onnistuneet ennakoimaan kilpailijoiden tulevia toimenpiteitä sekä päässeet asemaan, jossa he ovat ehtineet ottaa oman askeleensa ennen kilpailijoitaan. Erityisesti isompien yritysten osalta heidän arvionsa ovat olleet onnistuneita. Myös yritys C oli tyytyväinen, että heillä tulee tehtyä melko vähän vääriä arvioita kilpailijoiden toimista. Yritys C otti kuitenkin esille hyvän näkökulman, että omaa onnistumistaan on hankala arvioida objektiivisesti ilman vertailukohdetta.

*”Pitäisi olla sitä benchmarkingia vähän, että tietäisi miten muut tätä tekee. Vaikka olisi kuinka hyvä olo itsellä, niin ei sitä tiedä, jos jollain on oikein hirmu hyvä systeemi.”*  
(Liiketoiminnan kehitysjohtaja, yritys C)

Yritys C myös mainitsi, että liiketoimintaan liittyy aina riskiä ja sen vuoksi kaikkea ei pysty mitenkään tietämään etukäteen. Myös yritys E vahvisti, että kilpailuilla markkinoilla voi aina tapahtua joitakin yllätyksiä, joten kaiken tietäminen etukäteen ei tunnu kovinkaan realistiselta tilanteelta.

*”En usko, että kotimaisessa, saatikka globaalissa ympäristössä on yhtäkään toimijaa, joka pystyy ilman epäonnistumisia keräämään kaiken mahdollisen kilpailijatiedon ja analysoimaan sitä täydellisesti, paitsi jos ne ovat ostaneet jotain satelliitteja joidenkin firmojen yläpuolelle. En usko, että kukaan kykenee vielä tällä hetkellä, mutta ehkä tulevaisuudessa, kun teknologia kehittyy eteenpäin.”* (Business Analyst, yritys E)

Teknologinen kehitys ja sen mahdollistamat asiat nähtiinkin vaikuttavan hyvin positiivisesti haastateltujen yritysten kilpailijaseurannan toimintaan. Haastatelluissa yrityksissä osassa on jo nyt hyödynnetty monipuolisesti teknologian mahdollistamia ratkaisuja kilpailijaseurannassa. Erityisesti rakennusalan yritys D sekä metsäteollisuuden yritys C hyödyntävät monia kilpailija-analyysien tekoa helpottavia teknologisia ratkaisuja. Yritys D hyödyntää datan keräämisessä automatiikkaa ja poimii taloudellisia tunnuslukuja julkisista lähteistä algoritmeja hyödyntämällä. Yritys C on toinen edistyneen teknologian hyödyntäjä kilpailija-analyysien teossa. He käyttävät teknologiaa esimerkiksi sosiaalisen median kanavien aktiivisuuden analysointiin ja uutisvirran seuraamiseen. Uutisvirrasta he selvittävät tekoälyä hyödyntäen esimerkiksi sitä, mitä uutisia on luettu eniten sekä analysoivat uutisten kiinnostavuutta.

Myös muissa haastatelluissa yrityksissä teknologinen kehitys on vaikuttanut vähintään välillisesti kilpailijaseurantaan. Esimerkiksi yrityksessä E automatiikkaa hyödynnetään kilpailijaseurannassa välillisesti myynnihallintajärjestelmissä toimivan automatiikan kautta, mutta suoranaisesti automatiikkaan perustuvia tekniikoita he eivät kilpailijoiden analysoinnissa vielä käytä. Teknologinen kehitys on automatiikan hyödyntämisen lisäksi vaikuttanut haastateltujen yritysten kilpailijaseurantaan myös muilla tavoilla. Yritys E mainitsi, että teknologinen kehitys on mahdollistanut reaaliaikaisen tiedon saamisen myös kansainvälisessä kontekstissa. Yritys A kertoi, että tietotekniikan kehitys on vaikuttanut siihen, että julkisia tilastoja on avattu käytettäväksi ja ostettavat palvelut ovat kehittyneet. Lisäksi yrityksen F edustaja kertoi, että heidän yrityksessään ei ole vielä kovinkaan aktiivisesti hyödynnetty teknologiaa kilpailijaseurannassa. He ovat kuitenkin havainneet, että teknologisella kehityksellä on ollut siihen vaikutuksia vuosien saatossa.

*”Kyllä toki teknologian kehitys, digitalisuus, ihan nettikin ja tämmöinen yleisesti, että tietoa on enemmän saatavilla, niin sitä kautta onhan se nyt helpottanut toki ja pystyy tekemään sitä (kilpailijaseuranta) useammin, säännöllisemmin ja systemaattisemmin, mitä joskus vaikka vuosikymmen sitten.” (Johtaja, yritys F)*

Haastatellut yritykset suhtautuvat erittäin avoimesti teknologisen kehityksen mahdollistamien työkalujen hyödyntämiseen ja uskovat, että ne tulevat olemaan aktiivisessa käytössä tulevaisuudessa.



*”Kyllähän sitä tietysti innolla odottaa, että mitä kaikkea tällöinen robotiikka ja tekoäly sitten voi tässä (kilpailijaseurannassa) tuottaa.” (Liiketoiminnan kehitysjohtaja, yritys C)*

Teknologian eteenpäinvieminen ei ollut ainoa löydetty kehityskohde haastateltujen yritysten kilpailijaseurannassa. Muut kehityskohteet olivat yrityskohtaisia toiveita siitä, miten toimintaa olisi mahdollista kehittää. Esimerkiksi yritys C näki suurimpana kehitystä vaativana asiana eri liiketoimintayksiköiden ja liiketoimintatiedon tiimin välisen kommunikaation puutteen ja tiedon jakamisen ongelmat, jotka voisivat olla korjattavissa yhteistyön määrän lisäämisellä. Samaan aikaan yritys D kaipasi pelkästään kilpailija-analyysihin keskittyvää työntekijää, jolla olisi käytettävissään kaikki aika kilpailijaseurantaan. Yrityksessä B oltiin valmiita tehostamaan tämänhetkistä kilpailijaseurantaa esimerkiksi uusien toimintamallien avulla.

Yrityksen E haastateltava taas näki tarpeelliseksi karsia yrityksensä toiminnosta sellaisten kilpailijatietojen keräämisen pois, joita ei käytetä koskaan. Lisäksi haastateltava koki, että tarpeellisten tietojen keruuta voitaisiin jollakin tapaa tehostaa ja niiden dokumentointia kehittää. Samaisessa yrityksessä olisi haastateltavan mukaan syytä myös varmistaa, että kilpailijaseurantaan liittyvät dokumentit eivät olisi kaikkien vapaasti käytettävissä, vaan pääsy olisi vaan heille, jotka tietoa tarvitsevat. Lisäksi yleisen tiedon lisääminen kilpailijaseurannan datan säilytyspaikoista ja sen etsimisestä vähentäisi kyselyjä, joita nyt tulee kansainvälisen toimialueen ja erilaisten toimintamallien takia.

Yleisesti koottuna haastatteluissa nousi monia mielenkiintoisia näkökulmia siitä, mitä asioita kilpailijaseurannassa tulisi kehittää. Näiden asioiden toimivuuden varmistamisella voidaan hyvinkin mahdollistaa yritysten kilpailijaseurannan tehokkaampi toiminta, minkä lisäksi toiminnosta saatavat hyödyt voivat nousta aivan uudelle tasolle.

## **6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kilpailija-analyysia strategisen johdon laskentatoimen menetelmänä. Tutkimuksen teoriaosuudessa tutustuttiin strategisen johdon laskentatoimen käsitteeseen, kilpailijalaskentatoimeen sekä strategisen johdon laskentatoimen menetelmistä tehtyihin aiempiin tutkimuksiin. Teoriaosuuden toisessa osassa käsiteltiin laaja-alaisesti kilpailija-analyysin käsitteen ja prosessin lisäksi aiempia tutkimuksia aiheesta, esimerkkejä hyödynnettävistä työkaluista sekä tarkasteltiin muun muassa kilpailija-analyysin yhteyttä kilpailuun ja kilpailijaseurannassa ilmenneitä haasteita.

Työn empiirinen osio toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksen kohteena oli kuusi suomalaista yritystä eri toimialoilta, joiden kilpailijaseurannan käytäntöjä tarkasteltiin. Tutkimukseen osallistui yrityksiä konepajateollisuudesta, finanssialalta, metsäteollisuudesta, rakennusalaalta, metallituotteiden toimialalta sekä vähittäiskaupan alalta. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ja henkilöt pidettiin anonyymeina, joten osallistuneiden yritysten nimiä ei tässä tutkimuksessa esitetty. Tutkitut yritykset olivat kaikki melko samalla viivalla kilpailijaseurannan järjestämisen suhteen, mikä teki tulosten tulkinnasta ja analysoinnista mielekäästä. Tällöin tutkimusaineistosta onnistuttiin löytämään paljon yhtäläisyyksiä, vaikka tutkittujen yritysten kilpailuympäristöt ovat täysin erilaisia.

Tässä kappaleessa käydään läpi työn empiirisen osan tärkeimmät tulokset ja vastataan yksityiskohtaisesti työn tutkimuskysymyksiin, minkä lisäksi saatuja tuloksia verrataan kirjallisuudessa esiin nousseisiin näkökulmiin. Lopuksi tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

### **6.1 Tulosten pohdinta ja tutkimuksen päälöydökset**

Tutkimuksen päämääränä oli löytää kerätyn empiirisen aineiston avulla vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi vastataankin työn kolmeen alatutkimuskysymykseen yksi kerrallaan, liitetään tulokset teoriaosuudessa käsiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen ja lopulta päädytään kokoamaan vastaus tutkimuksen

päätutkimuskysymykseen: *Miten ja miksi kilpailija-analyyseja tuotetaan ja hyödynnetään käytännön tasolla suomalaisissa yrityksissä?*

Ensimmäinen alatutkimuskysymys käsitteli tutkittavien yritysten kilpailija-analyysimenetelmiä ja sitä, kuinka yritykset hankkivat kilpailijatietoa.

- *Millaisia kilpailija-analyysimenetelmiä ja kilpailijatiedon hankinnan menetelmiä yritykset hyödyntävät?*

Tutkitut yritykset hyödyntävät kilpailijoidensa seurannassa SWOT-analyysia, yritysprofieja, benchmarkingia, skenaarioanalyysia sekä kilpailijalaskentatoimen menetelmiä. Tutkituissa yrityksissä hyödynnetyt kilpailija-analyysimenetelmät olivat samoja, mitä esimerkiksi Calof et al. (2018) tekemässä tutkimuksessa tuli esille. Kirjallisuudesta tuttuja muodollisia kilpailija-analyysityökaluja hyödynnetään yllättävänkin paljon tutkituissa yrityksissä. Kaikista eniten hyödynnetyjä työkaluja ovat strategiatyön tukena käytetty SWOT-analyysi sekä benchmarking, joka kirjallisuuden mukaan sopii hyvin toimialan sisäiseen vertailuun. Poiketen käsitellystä tutkimuskirjallisuudesta, tämän tutkimuksen valossa tuli ilmi, että benchmarkingia voidaan tehdä myös toimialarajojen ulkopuolelle. Strategisen johdon laskentatoimen kontekstissa yritykset ovat kiinnostuneita kilpailijoidensa taloudellisista asioista ja Guilding et al. (2000) määritelmän mukaisia kilpailijalaskentatoimen menetelmiä hyödynnetään kilpailijoiden analysoinnissa myös tutkituissa yrityksissä.

Kilpailijatietoa hankitaan tutkituissa yrityksissä monipuolisesti eri lähteistä. Julkiset lähteet ovat suosittuja kilpailijatiedon lähteitä tutkituissa yrityksissä, ja käytetyt lähteet ovat samankaltaisia kuin Calof et al. (2018), Bennettin (2003) sekä Subramanianin ja Ishakin (1998) tekemissä tutkimuksissa. Esimerkkejä eniten hyödynnetyistä julkisista lähteistä ovat kilpailijoiden verkkosivut, tilinpäätökset, vuosikertomukset, osavuositarkastukset, toimialojen lehdet sekä viranomaisraportit ja -tilastot. Sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen kilpailijaseurannassa ei saanut tutkittujen yritysten joukossa odotettua suosiota, mikä voi johtua erilaisista toimialakohtaisista piirteistä. Muita käytettyjä lähteitä ovat muun muassa yritysten asiakkaat, jälleenmyyjät, omat työntekijät sekä toimialan tapahtumat. Lisäksi konsulttiyrityksiltä ostetut toimialaraportit, markkina-analyysit sekä

tilinpäätöstietoja tarjoavat palvelut ovat tutkittujen yritysten keskuudessa suosittuja. Vastaavanlaisten ulkoistettujen palveluiden hyödyntämisen on havaittu tehostavan yrityksen kilpailijaseurannan toimintoa aiemmassa kirjallisuudessa (Ghoshal & Westney 1991). Kilpailijatiedon keräämisen osalta yrityksissä luotetaan vielä vahvasti omaan henkilöstöön, sillä vain yksi yritys mainitsi käyttävänsä kilpailijatiedon keruuta helpottavaa, ulkopuolelta ostettua teknologista ratkaisua.

Toisen alatutkimuskysymyksen pohjalta pohdittiin, kuinka yritykset hyötyvät kilpailija-analyyseista.

- *Miten yritykset hyötyvät kilpailijoiden analysoinnista?*

Haastatellut yritykset hyötyvät kilpailija-analyysien tuottamasta informaatiosta erityisesti strategisessa päätöksenteossaan, sillä kilpailijoista sekä markkinoista kerätty tieto antaa näkökulmia tulevaisuudessa odotettavissa oleviin tapahtumiin. Tällöin yritykset käyttävät kilpailijatietoa kilpailijoiden toimien tai markkinoiden muutoksien ennakointiin ja sen ansiosta he eivät usein kohtaa yllätyksellisiä tapahtumia. Kilpailijatieto myös auttaa tähän työhön haastateltuja yrityksiä esimerkiksi tuotekehityspäätöksissä, hinnoittelussa, tarjouskilpailutilanteissa, kasvumahdollisuuksien kartoittamisessa sekä resurssien kohdentamisessa markkinoittain. Kilpailijoita askeleen edellä oleminen on kirjallisuuden mukaan yksi tärkeimmistä kilpailija-analyyseista tavoitelluista hyödyistä (Bose 2008; Ho & Lee 2008; Tsai et al. 2011), ja osa tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä onkin onnistunut siinä hyvin.

Sekä kirjallisuudessa että tämän tutkimuksen tuloksissa tuli esille ristiriitaisia näkemyksiä siitä, voiko kilpailija-analyysien avulla saavuttaa kilpailuetua. Kirjallisuudessa esimerkiksi Adom et al. (2016), Bose (2008) sekä Subramanian ja Ishak (1998) mainitsevat, että kilpailijaseuranta voi itsessään tuottaa kilpailuetua, mutta Markovich et al. (2019) tutkimuksessa ei samaa yhteyttä löydetty. Tutkitut yritykset kertoivat onnistuneensa kilpailuedun luomisessa, johon kilpailijaseurannalla on ollut ainakin välillistä vaikutusta. Toisena näkökulmana haastatteluissa tuli esille, että kilpailuetu kumpuaa yrityksen sisäisestä strategiasta, eikä kilpailijaseurannalla ole tällöin suoraa vaikutusta kilpailuetuun. Yhtenevässä linjassa tämän tutkimuksen sekä aiemman kirjallisuuden (Talaoui & Rabetino

2017, 93) tulosten perusteella kilpailijaseurannan hyödyt ovat usein aineettomia ja välillisiä, jolloin ne ovat vaikeasti kohdennettavissa. Tässä tutkimuksessa kilpailijaseurannan nähtiin motivoivan sitä harjoittavaa yritystä parempiin suorituksiin. Taustalla vaikuttava motivaatiotekijä voi ainakin Adom et al. (2016) tutkimuksen mukaan lopulta johtaa kilpailijoitaan seuraavan yrityksen muita parempiin suorituksiin.

Kolmas alatutkimuskysymys käsitteli kilpailijoiden analysoinnissa koettuja haasteita. Teema saikin yritysten edustajien joukossa aikaan paljon keskustelua.

- *Mitä haasteita kilpailijoiden seurannassa koetaan?*

Kilpailijaseurannassa koetaan käytännön tasolla monia erilaisia haasteita. Käytettävien lähteiden laatu-, luotettavuus- ja saatavuusongelmat korostuvat etenkin globaalissa toimintaympäristössä. Globalisaation vaikutukset aiheuttavat tämän tutkimuksen yritysten kilpailijaseurannassa monenlaisia haasteita ja myös kirjallisuudessa on tunnistettu globalisaation tuottavan uudenlaisia haasteita kilpailijoiden seuraamisessa (Fleisher & Wright 2010). Tutkittujen yritysten joukossa globalisaatio vaikuttaa myös niiden yritysten kilpailukenttiin, jotka eivät itse kilpaile kansainvälisesti. Erityisesti ajantasainen kommunikaatio, laajentunut toimikenttä ja lähteiden tulkinalliset vaikeudet kielimuurien takia aiheuttavat ongelmia tutkituissa yrityksissä. Vastaavat ongelmat on havaittu myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa muun muassa lähteiden luotettavuuden osalta (Fleisher 2008; Nasri 2011) sekä kielimuriin liittyvien ongelmien puolesta (Fleisher 2008).

Tutkimuksessa tuli esille mielenkiintoinen haaste monialaisten kilpailijoiden seuraamisen osalta. Monella liiketoiminta-alueella toimivissa yrityksissä eri liiketoiminta-alueiden tulostietoja usein yhdistellään keskenään. Tällöin haasteena on, että monialaisten kilpailijoiden tulostietoja ei pystytä vertaamaan oman yrityksen kanssa erilaisten liiketoimintasegmenttien vuoksi. Tällöin keskinäinen vertailtavuus kärsii, eikä kilpailijan taloudellisista tiedoista pystytä tekemään päätelmiä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa asia ei noussut esille, joten tämä tutkimus nostaa esille uudenlaisen haasteen yritysten erilaisten liiketoiminta-alueiden vertailukelvottomuudesta.

Tutkituissa yrityksissä kilpailijaseurannan haasteena nähdään myös yksityisistä yrityksistä hankalasti saatavilla oleva tieto, mikä on todettu myös Subramanianin ja Ishakin (1998) teettämässä tutkimuksessa. Lisäksi haasteita aiheuttavat tiedonkulkuun liittyvät ongelmat. Osassa tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä kaikki kilpailijatieto ei kulkeudu sitä tarvitseville henkilöille tai tiettyihin kilpailijatietoihin on vain yhdellä ihmisellä pääsy, jolloin tietoa voi jäädä jakamatta organisaation sisällä. Vastaavanlaisia kommunikaation ongelmia tuli esille myös Maungwan ja Fourien (2018) tutkimuksen tuloksissa.

Seuraavaksi tässä tutkimuksessa päästään antamaan vastaus päätutkimuskysymykseen, jonka avulla tutkittiin, millaisia käytäntöjä tutkituissa yrityksissä on toteuttaa kilpailija-analyyseja, minkä takia niitä tehdään sekä miten kilpailijaseurannasta saatuja tietoja hyödynnetään.

- *Miten ja miksi kilpailija-analyyseja tuotetaan ja hyödynnetään käytännön tasolla suomalaisissa yrityksissä?*

Tutkituissa suomalaisyrityksissä kilpailija-analyyseja tuotetaan hajautetusti eli pelkästään kilpailijaseurantaan keskittyneitä yksiköitä ei ole yrityksiin muodostettu. Kilpailijaseuranta tehdään joko oman työn ohella tai toiminnon toteuttamiseen on määritetty tietyt henkilöt organisaatiossa. Kilpailijatiedon keräämiseen osallistuvat henkilöt eivät välttämättä itse hyödynnä kilpailijatietoa työssään, vaan jakavat tietoa eteenpäin sitä tarvitseville. Kilpailijaseurannan toiminto osallistaakin tutkituissa yrityksissä monia henkilöitä ja erilaisten näkökulmien jakaminen organisaation sisällä nähdään arvokkaana asiana. Myös kirjallisuudessa Bose (2008) ja Nasri (2011) painottavat koko organisaation sitoutumista kilpailijaseurantaan sekä tiedon jakamista yrityksen eri osastojen välillä. Päinvastoin Pirttilän (2000, 139-140) näkemystä hajautetun kilpailijaseurannan mahdollisesta ongelmasta, ettei toiminto hajautetussa muodossaan saisi tarpeeksi huomiota, ei tutkituissa yrityksissä havaittu.

Kilpailijaseuranta tehdään yrityksissä melko systemaattisella tasolla. Suurimmassa osassa yrityksistä kilpailija-analyysien teolle on määritetty tietyt väliajat ja tarkempia analyyseja tehdään esimerkiksi strategiatyön yhteydessä. Yritysten kilpailijaseurannassa panostetaan erityisesti jatkuvaan seurantaan, eli kilpailijatietoa kerätään ja käsitellään kaiken aikaa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitetty muodollinen prosessikuvaus kilpailijaseurannasta (mukaiillen Bose 2008 sekä Dishman & Calof 2008) ei kuitenkaan ollut laajalti käytössä tutkituissa yrityksissä. Parissa haastatellussa yrityksessä kilpailijoiden analysointiprosessin vaiheet tulivat selkeästi esille, mutta ainoastaan yksi yritys mainitsi, että heillä on kuvitettu prosessi kilpailijaseurantaa varten. Toisaalta, kilpailijaseurannan prosessi voi myös olla itsestään selvä asia tutkituille yrityksille, jolloin prosessin malli ei tullut sen tarkemmin esille. Yrityksissä tehdään myös epämuodollisempaa kilpailijaseurantaa, jolloin tarkka prosessikuvaus ei luultavasti hyödyttäisi yrityksiä.

Osalla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on käytössään edistynyttä teknologiaa kilpailijaseurantansa tukena. Teknologiaa hyödynnetään esimerkiksi automatiikan ja tekoälyn käytön myötä. Tutkijoiden Bose (2008), Chakraborti ja Dey (2019) sekä Fong (2012) näkemykset teknologian mahdollisuuksista kilpailijaseurannassa puoltavat tämän tutkimuksen otoksen näkemystä siitä, että tulevaisuudessa teknologinen kehitys tulee mahdollistamaan entistä tehokkaampaa kilpailijaseurantaa tarjoten erilaisia työkaluja kilpailijaseurannan tueksi.

Kilpailija-analyyseista saatavaa tietoa hyödynnetään tutkituissa yrityksissä erityisesti strategista päätöksentekoa vaativissa tilanteissa. Yritysten johtohenkilöstö, esimiehet ja muut asiantuntijatyötä tekevät työntekijät hyötyvät kilpailija-analyyseista tutkituissa yrityksissä. Kilpailijatietoa hyödynnetään jokapäiväisissä tilanteissa, kuten hinnoittelupäätöksissä ja tarjouskilpailutilanteissa. Lisäksi tuotekehityspäätöksissä, toimialan kehittymisen tarkastelussa ja asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa kilpailijaseurannan tuottama informaatio on yrityksille eduksi. Kilpailijoiden ominaisuuksien sekä strategian painopistealueiden selvittäminen auttaa yrityksiä ymmärtämään, mihin heidän kilpailijansa kykenevät ja millaisia suunnitelmia heillä on tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet kilpailija-analyysien tuottaman informaation käyttökohteet ovat hyvin yhteneväisiä kansainvälisessä tutkimuskentässä tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa (esimerkiksi Bennett 2003; Calof et al. 2018; Ghoshal & Westney 1991; Nasri 2011).

Kilpailijatiedon perusteella pyritään arvioimaan kilpailijoiden mahdollisia reaktioita ja varautumaan kilpailijoiden toimiin ajoissa. Osassa tutkituista yrityksistä laaditaan ennusteita

sekä markkinoiden että kilpailijoiden tapahtumista. Ennusteiden laatiminen kilpailijatiedon pohjalta nousi laajalti esille aiemmassa kirjallisuudessa (esimerkiksi Bose 2008; Dishman & Calof 2008; Li 2018, 102), mutta ennusteiden tekeminen koettiin melko hankalaksi tutkituissa yrityksissä.

Yleisesti ottaen yritysten mukaan kilpailijaseurannan toteuttamisen tärkeys on korostunut nykypäivän globalisoituneessa ja nopeatempoisessa toimintaympäristössä, johon megatrendit, kuten vastuullisuus ja ilmastonmuutos, ovat osaltaan vaikuttaneet. Kilpailijaseuranta mahdollistaa yrityksissä strategisten liikkeiden tekemisen ja ajan hermolla olemisen. Kilpailijaseurannan tärkeydestä kertoo myös havainto, että monilla yrityksillä on intressejä toteuttaa toimintoa ja kehittää sitä yhä paremmaksi. Lisäksi tämän tutkielman alatutkimuskysymyksen puitteissa käsitellyt kilpailijoiden analysoinnista saatavat hyödyt puhuvat puolestaan.

Seuraavassa taulukossa 5 esitetään tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin.



**Taulukko 5.** Tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin

| Tutkimuskysymys   | Vastaus   |
|---|---|
| <i>Millaisia kilpailija-analyysimenetelmiä ja kilpailijatiedon hankinnan menetelmiä yritykset hyödyntävät?</i>    | Tutkituissa yrityksissä hyödynnetään SWOT-analyysia, yritysprofiiileja, benchmarkingia, skenaarioanalyysia sekä kilpailijalaskentatoimen menetelmiä kilpailija-analyysien luomisessa. Yleisesti käytettyjä julkisia lähteitä ovat kilpailijoiden verkkosivut, tilinpäätökset, vuosikertomukset, osavuositarkastukset, toimialojen lehdet sekä viranomaisraportit ja -tilastot. Muita hyödynnettyjä lähteitä ovat asiakkaat, jälleenmyyjät, työntekijät ja toimialan tapahtumat. Lisäksi käytetään konsulttiyrityksiä ja ostetaan esimerkiksi toimialaraportteja ja markkina-analyysia ulkopuolelta. |
| <i>Miten yritykset hyötyvät kilpailijoiden analysoinnista?</i>  | Yritykset hyötyvät kilpailija-analyysien teosta niiden tulevaisuuteen keskittyvien ominaisuuksien myötä. Yritykset pystyvät ennakoimaan tulevaisuuden tapahtumia ja muutoksia, jolloin he ovat valmiimpia vastaamaan niihin. Kilpailijaseurannan avulla tarkastellaan myös toimialan kehittymistä ja tätä tietoa voidaan hyödyntää tuotekehityspäätöksissä ja mahdollisten kasvunalueiden etsimisessä. Lisäksi yritykset kokevat saavuttaneensa kilpailuetua kilpailijaseurantansa kautta ja toiminnon nähdään kannustavan omaa yritystä suoriutumaan muita paremmin.                               |
| <i>Mitä haasteita kilpailijoiden seurannassa koetaan?</i>   | Kilpailijaseurannassa havaittuja haasteita ovat joidenkin lähteiden laatu-, saatavuus- ja tulkintaongelmat, joita erityisesti kansainväliset toimijat ovat kohdanneet. Monialaisten yritysten erilaisten liiketoiminta-alueiden takia kilpailijoiden välinen vertailu on joskus mahdotonta. Lisäksi joissakin tapauksissa yksityisistä yrityksistä on hankalaa saada tietoa ja kilpailijaseurantaan liittyvässä kommunikaatiossa on havaittu ongelmia yritysten sisällä.  |
| <i>Miten ja miksi kilpailija-analyysia tuotetaan ja hyödynnetään käytännön tasolla suomalaisissa yrityksissä?</i> | Kilpailija-analyysia tuotetaan yrityksissä melko systemaattisesti ja toiminto on järjestetty hajauttamalla niistä kuuluva vastuu monelle henkilölle. Teknologiaa hyödynnetään yleisesti kilpailijaseurannan apuvälineenä ja tavanomaisia käyttökohteita toiminnolle ovat strateginen päätöksenteko, ennakointi, kilpailijoiden toimiin varautuminen, ennustaminen, tuotekehitys, asiakastarpeiden kartoittaminen sekä toimialan yleisen kehityksen tarkastelu. Kilpailijoiden seuraamista pidetään erittäin tärkeänä toimintona yrityksissä ja sen strateginen tärkeys on viime vuosina korostunut. |

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Toteutetun laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo sen luotettavuudesta ja validiteetilla arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. (Koskinen et al. 2005, 253) Tutkimuksen reliabiliteetilla arvioidaan sitä, miten hyvin toteutettu tutkimus on toistettavissa. Reliabiliteetin voidaan sanoa olevan hyvä, jos tutkimusta toistettaessa toinen tutkija päätyisi yhtäläisiin tuloksiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 231-233)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan melko hyvä. Toteutetun tutkimuksen tuloksia ei voida pitää tutkijasidonnaisina, sillä samalla haastattelurungolla toteutetun puolistrukturoidun haastattelun olisi voinut toteuttaa myös joku toinen henkilö. Tämän tutkimuksen toteuttajalla ei myöskään ollut aiempaa sidettä haastatteluun osallistuneisiin yrityksiin, joten tässä tapauksessa tutkija oli täysin objektiivinen henkilö. Mikäli sama tutkimus toistettaisiin samoilla haastateltavilla henkilöillä, tutkimuksen tulosten voidaan arvioida olevan samat, sillä haastatteluun osallistuneet henkilöt edustivat yrityksiään ja kertoivat yritystensä kilpailijaseurannan toiminnosta. Täten ei nähdä kovinkaan todennäköisenä sitä, että vastaukset haastattelukysymyksiin muuttuisivat oleellisesti lisäämällä tutkimuksen toistokertoja samoja henkilöitä haastateltaessa.

Validiteetilla arvioidaan sitä, kuinka hyvin toteutettu tutkimus mittaa juuri sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoitus alkuperäisen tavoitteen mukaan mitata. Lisäksi validiteetin avulla voidaan arvioida, ovatko valittu tutkimusmenetelmä, kohderyhmä ja haastattelukysymykset sopivia valitun ilmiön tutkimiseen. Myös tulosten yleistettävyyden arviointi on osa validiteettia. (Hirsjärvi et al. 2009, 231-233) Tässä tutkimuksessa onnistuttiin hyvin täyttämään sen alkuperäiset tavoitteet saada selville, millaisia käytäntöjä suomalaisyrityksissä on kilpailijaseurannan toteuttamiseen. Tutkimukseen tarkoin valittu kohdejoukko osoittautui hyväksi, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat sopivia vastaamaan esitettyihin kysymyksiin ja heillä oli paljon tietoa tutkittavasta asiasta.

Valittu laadullinen tutkimusmenetelmä oli sopiva tutkimuksen toteuttamisen kannalta ja haastatteluilla onnistuttiin keräämään uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Puolistrukturoitu haastattelumuoto mahdollisti sekä laajemmat että tiiviimmät vastaukset samaan

kysymykseen. Täten haastattelukysymykset johtivat joidenkin yritysten kanssa laajempiin keskusteluihin, mutta kaikkien yritysten kanssa ei päästy yhtä syvällisen tason keskusteluihin. Tällöin esimerkiksi tiettyjen työkalujen hyödyntämisestä yrityksen edustaja ei välttämättä nähnyt tarpeelliseksi luetella kaikkia heillä käytössään olevia kilpailijaseurannan menetelmiä, jolloin johtopäätöksenä oli, että näitä työkaluja ei hyödynnetä yrityksessä. Strukturoidumpi haastattelumuoto olisi ohjannut yritysten edustajia vastaamaan asetettuihin kysymyksiin yhtenevällä tavalla, jolloin tulokset olisivat voineet olla suoraviivaisemmin analysoitavissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut strukturoidun lomakehaastattelun tavoin ohjata liikaa haastateltavien vastauksia, joten on erittäin luonnollista, että samat kysymykset ovat saaneet laajuudeltaan ja tyypiltään erilaisia vastauksia.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kuuden suomalaisen yrityksen kanssa, jotka toimivat eri toimialoilla. Vaikka otoskoko oli tutkimuksen toteuttamisen kannalta sopiva, kuitenkin suhteessa pienen otoskoon varjolla tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä esimerkiksi kaikkiin suomalaisiin yrityksiin. Myöskään hyödynnetty tapaustutkimusmetodi ei tuota yleistettävissä olevia tuloksia, sillä tapaustutkimuksessa keskitytään valittujen tapausten näkemyksiin (Hirsjärvi et al. 2009, 134). Tämän tutkimuksen päämääränä ei alun perinkään ollut tiedon yleistettävyyden hakeminen, eikä hyödynnetyllä laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritäkään tutkimustulosten yleistettävyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tutkimusaineisto koostui eri toimialoilla toimivien yritysten haastatteluista, jolloin tutkimustuloksista ei myöskään voida tehdä yleistyksiä edes tietyn toimialan kilpailijaseurannan käytännöistä. Toimialakohtaiseen rajaamiseen ei tämän tutkimuksen puitteissa päädytty, sillä kuuden yrityksen otoskoolla ei olisi voitu tehdä päteviä yleistyksiä yhdenkään toimialan sisäisistä kilpailijaseurannan käytännöistä. Tällöin päädyttiin hakemaan mahdollisimman monipuolisia näkökulmia aiheesta haastateltujen yritysten eroavien toimintaympäristöjen kautta, ja siinä onnistuttiinkin hyvin. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten erilaisten toimialojen ansiosta saadut tutkimustulokset olivat erittäin mielenkiintoisia, sillä eri toimialoilla kilpailu on erilaista.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen edetessä syntyi ideoita muutamista mielenkiintoisista jatkotutkimusaiheista. Tämä tutkimus käsitteli suomalaisten yritysten kilpailijaseurantaa melko yleisellä tasolla, jotta saatiin luotua kokonaiskuva kilpailijaseurannan käytännöistä ja sen tasosta yrityksissä. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella syvällisemmin jotakin tiettyä osaa aluetta kilpailija-analyysien teossa. Tällainen osa-alue voisi esimerkiksi olla kilpailijaseurannassa kohdatut haasteet, mikä tuottikin paljon mielenkiintoista keskustelua tämän tutkimusjoukon keskuudessa. Toisena vaihtoehtona toiminnon syvällisemmässä tarkastelussa voisi olla kilpailijaseurannassa hyödynnettyjen menetelmien eli työkalujen käyttö. Aihetta voitaisiin lähestyä esimerkiksi haastattelututkimuksen avulla kartoittaen, mitä yritykset toivovat kilpailijaseurannan työkaluilta ja tutkimuksen lopputulemana voitaisiin luoda täysin uusi työkalu kilpailijoiden seuraamisen tueksi. Tällöin tutkimuksella voisi olla arvoa yritysmaailmassa.

Tätä tutkimusta toteuttaessa tuli ilmi, että digitalisaatio ja teknologinen kehitys ovat vaikuttaneet vahvasti myös kilpailija-analyysikäytäntöihin yrityksissä. Kilpailija-analyysin aihepiiri voitaisiin kytkeä entistä vahvemmin teknologiseen kehitykseen, ja tällöin voitaisiin keskittyä tutkimaan esimerkiksi automatiikan ja robotiikan roolia kilpailijaseurannan toteuttamisessa. Samaa aihepiiriä voisi lähestyä myös tapausorganisaation kilpailijaseurantaprosessin kehittämisen kautta, jolloin työ toteutettaisiin toimeksiantona yritykselle, joka haluaisi lisätä teknologian roolia kilpailijaseurannassaan. Aiempi tutkimuskirjallisuus antaisi teoreettisen pohjan prosessin kehittämiseksi, ja prosessin mallintamisen avulla saataisiin luotua yritykseen selkeät toimintatavat toiminnon toteuttamista varten. Toinen mielenkiintoinen toimeksiantona tehtävä tutkimus aiheeseen liittyen voisi olla kilpailijaseurantatoiminnon perustaminen ja jalkauttaminen sellaiseen yritykseen, jossa toimintaa ei vielä ole, mutta sen käyttöönoton koetaan olevan tarpeellista.

## LÄHTEET

Adom, A. Y., Nyarko, I. K. & Som, G. N. (2016) Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times? *Journal of Resources Development and Management*, 24(1), pp. 116-127.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2012) *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. 4. painos, Upper Saddle River (NJ), Pearson.

Bennett, R. (2003) Competitor analysis practices of British charities. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(6), pp. 335-345.

Bergen, M. & Peteraf, M. A. (2002) Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), pp. 157-169.

Bose, R. (2008) Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), pp. 510-528.

Cadez, S. & Guilding, C. (2007) Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), pp. 126-146.

Cadez, S. & Guilding, C. (2008) An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), pp. 836-863.

Calof, J., Arcos, R. & Sewdass, N. (2018) Competitive intelligence practices of European firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(6), pp. 658-671.

Cescon, F., Costantini, A. & Grasseti, L. (2019) Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 23(3), pp. 605-636.

Chakraborti, S. & Dey, S. (2019) Analysis of Competitor Intelligence in the Era of Big Data: An Integrated System Using Text Summarization Based on Global Optimization. *Business & Information Systems Engineering*, 61(3), pp. 345-355.

Cinquini, L. & Tenucci, A. (2010) Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), pp. 228-259.

Coman, A. & Ronen, B. (2009) Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), pp. 5677-5689.

Dent, J. F. (1996) Global competition: Challenges for management accounting and control. *Management Accounting Research*, 7(2), pp. 247-269

Dishman, P. L. & Calof, J. L. (2008) Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), pp. 766-785.

du Toit, A. (2015) Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), pp. 14-21.

Edeling, A. & Himme, A. (2018) When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share–Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 82(3), pp. 1-24.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. painos. Lontoo, Sage Publications.

Fahey, L. (2003) Competitor scenarios. *Strategy & Leadership*, 31(1), pp. 32-44.

Fedor, D. B., Parsons, C. K. & Shalley, C. E. (1996) Organizational comparison processes: Investigating the adoption and impact of benchmarking-related activities. *Journal of Quality Management*, 1(2), pp. 161-192.

Fleisher, C. S. (2008) Using open source data in developing competitive and marketing intelligence. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), pp. 852-866.

Fleisher, C. & Wright, S. (2010) Competitive Intelligence analysis failure: Diagnosing individual level causes and implementing organisational level remedies. *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), pp. 553-572.

Fong, S. (2012) Framework of competitor analysis by monitoring information on the web. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, 4(1), pp. 77-83.

Ghoshal, S. & Westney, D. E. (1991) Organizing competitor analysis systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), pp. 17-31.

Gilligan, C. & Wilson, R. M. S. (2009) *Strategic marketing planning*. 2. painos. Amsterdam, Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Guilding, C. (1999) Competitor-focused accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), pp. 583-595.

Guilding, C., Cravens, K. S. & Tayles, M. (2000) An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), pp. 113-135.

Guo, L., Sharma, R., Yin, L., Lu, R. & Rong, K. (2017) Automated competitor analysis using big data analytics. *Business Process Management Journal*, 23(3), pp. 735-762.

Hatzijordanou, N., Bohn, N. & Terzidis, O. (2019) A systematic literature review on competitor analysis: Status quo and start-up specifics. *Management Review Quarterly*, 69(4), pp. 415-458.

Heinen, C. & Hoffjan, A. (2005) The Strategic Relevance of Competitor Cost Assessment – an Empirical Study of Competitor Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 3(1), pp. 17-34.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Helsinki, Tammi.

Ho, J. & Lee, C. (2008) THE DNA OF INDUSTRIAL COMPETITORS. *Research Technology Management*, 51(4), pp. 17-20.

Järvenpää, M., Tuomela, T-P., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2001) *Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki, Edita.

Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

Langfield-Smith, K. (2008) Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), pp. 204-228.

Lessambo, F. I. (2018) *Financial Statements: Analysis and Reporting*. Palgrave Macmillan, Cham: Springer International Publishing.

Li, W. S. (2018) *Strategic Management Accounting: A Practical Guidebook with Case Studies*. Singapore, Springer Singapore.

Libby, T. & Waterhouse, J. (1996) Predicting change in management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, pp. 137-150.

Lord, B. R. (1996) Strategic management accounting: The emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, 7(3), pp. 347-366.

Ma, Y. & Tayles, M. (2009) On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 39(5), pp. 473-495.



Markovich, A., Efrat, K., Raban, D. R. & Souchon, A. L. (2019) Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences. *European Management Journal*, 37(6), pp. 708-718.

Maungwa, T. & Fourie, I. (2018) Competitive intelligence failures. *Aslib Journal of Information Management*, 70(4), pp. 367-389.

Mooradian, T., Matzler, K. & Ring, L. (2014) *Strategic marketing*. Pearson new international ed. Harlow, Pearson.

Nasri, W. (2011) Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), pp. 53-67.

Nixon, B. & Burns, J. (2012) The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), pp. 229-244.

Oliver, J. J. & Parrett, E. (2018) Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), pp. 339-352.

Pai, M., Chu, H., Wang, S. & Chen, Y. (2013) Ontology-based SWOT analysis method for electronic word-of-mouth. *Knowledge-Based Systems*, 50, pp. 134-150.

Pirttilä, A. (2000) *Kilpailijaseuranta*. Ekonomia-sarja. Helsinki, WSOY.

Porter, M. E. (2004) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.

Prasnikar, J., Debeljak, Z. & Ahcan, A. (2005) Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2), pp. 257-275.

Roslender, R. & Hart, S. J. (2003) In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14(3), pp. 255-279.

Rouach, D. & Santi, P. (2001) Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5), pp. 552-559.

Simmonds, K. (1981) Strategic management accounting. *Management Accounting (CIMA)*, 59(4), pp. 26-30.

Singh, N., Bartikowski, B., Dwivedi, Y. & Williams, M. (2009) Global Megatrends and the Web: Convergence of Globalization, Networks and Innovation. *Database for Advances in Information Systems*, 40(4), pp. 14-27.

Subramanian, R. & Ishak, S. T. (1998) Competitor Analysis Practices of US Companies: An Empirical Investigation. *MIR: Management International Review*, 38(1), pp. 7-23.

Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo, S. (2013) On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), pp. 321-348.

Talaoui, Y. & Rabetino, R. (2017) *Competitive Intelligence—A Strategic Process for External Environment Foreknowledge*. Teoksessa: Kohtamäki, M., toim. (2017) *Real-time Strategy and Business Intelligence: Digitizing Practices and Systems*. Palgrave Macmillan, Cham, Springer International Publishing.

Tsai, W., Su, K. & Chen, M. (2011) SEEING THROUGH THE EYES OF A RIVAL: COMPETITOR ACUMEN BASED ON RIVAL-CENTRIC PERCEPTIONS. *Academy of Management Journal*, 54(4), pp. 761-778.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ward, K. (1993) Accounting for a 'sustainable competitive advantage'. *Management Accounting*, 71(9), pp. 36.

Wright, E. W., Hillon, Y. C., Garrido-Lopez, M. & Fowler, D. (2019) A new scorecard for strategic planning. *Journal of Business Strategy*, 40(2), pp. 50-58.

Wu, J. & Olk, P. (2014) Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification. *Journal of Business Research*, 67(10), pp. 2106-2114.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

- Millaisista syistä seuraatte kilpailijoitanne ja kuinka tärkeää se on yrityksellenne?
- Millaisia taloudellisia asioita seuraatte kilpailijoistanne ja mistä ei-taloudellisista asioista olette kiinnostuneita?
- Mitkä ovat mielestänne tärkeimpiä seurattavia asioita?
- Hyödynnättekö joitakin muodollisia kilpailija-analyysimalleja (esim. yritysprofiilit, SWOT-analyysi tai benchmarking)?
- Kuinka kauan kilpailijaseurantaa on tehty yrityksessänne?
- Kuinka usein kilpailijaseurantaa tehdään?
- Millaisia hyötyjä kilpailijoiden seuraamisesta on yrityksellenne?
- Ovatko kilpailijaseurannan avulla saadut hyödyt konkreettisia ja helposti huomattavissa, vai onko niitä vaikea tunnistaa?
- Miten kuvailisitte yrityksenne kilpailuympäristöä (esim. muuttuva vai staattinen)?
- Kilpaileeko yrityksenne globaalissa toimintaympäristössä ja onko se aiheuttanut haasteita kilpailijaseurantaa ajatellen?
- Seurataanko yrityksessänne suorien kilpailijoiden lisäksi potentiaalisia tai epäsuoria kilpailijoita? Onko erilaisten kilpailijaryhmien määrittäminen vaikeaa?
- Kuka toteuttaa kilpailijaseurantaa yrityksessänne (tietyt työntekijät työnsä ohella vai oma osasto)?
- Onko kilpailijaseurantaa ulkoistettu? Jos ulkoistettu, mitkä toiminnot ulkoistamisen kohteena?
- Millaisia lähteitä hyödynnätte kilpailijaseurannassa?
- Mihin kilpailijoista saadut tiedot kerätään?
- Koetteko kilpailijatiedon hankinnan olevan vaikeampaa yksityisistä yrityksistä kuin julkisista osakeyhtiöistä?
- Mitä haasteita kilpailijatiedon hankinnassa on ilmennyt?
- Mitä tietoa kilpailijoista on vaikea kerätä?

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

- Onko jotain sellaista tietoa, jota ette ole onnistuneet keräämään kilpailijoistanne?
- Onko teknologisella kehityksellä ollut vaikutusta kilpailijaseurannan käytäntöihin vuosien saatossa? Hyödynnättekö esimerkiksi automatiikkaa jossakin määrin kilpailija-analyysien teossa?
- Miten arvioitte yrityksenne onnistumista kilpailijatiedon keräämisessä ja kilpailijoiden toimien analysoinnissa?
- Onko yrityksessänne kehitetty selkeä prosessi kilpailijoiden analysointiin? Millaisia vaiheita tähän prosessiin kuuluu?
- Kuinka paljon yrityksenne kilpailijaseurantaan käytetään resursseja ja onko resurssien käyttö riittävää yrityksenne nykyisiin tarpeisiin?
- Kuinka haluaisitte kehittää yrityksenne kilpailijaseurantaa?
- Kuka käyttää kilpailija-analyysien avulla saatua tietoa?
- Tehdäänkö kilpailija-analyysien perusteella strategisia päätöksiä yritystasolla?
- Onko kilpailijaseurannan avulla onnistuttu laatimaan paikkansapitäviä ennusteita kilpailijoiden tulevista toimenpiteistä markkinoilla?
- Seuraatteko markkinoiden trendejä ja muutoksia kilpailijaseurannan kautta, vai panostatteko kilpailijaseurannan lisäksi erillisiin markkina-analyyseihin?
- Mitä asioita seuraatte yleisesti toimialanne markkinoista?
- Koetteko, että kilpailija-analyysien avulla yrityksenne on saavuttanut tai voisi mahdollisesti saavuttaa kilpailuetua? Miten?
- Mitä muuta haluaisitte kertoa kilpailijaseurannasta?