

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

AC30A8000 Kandidaatintutkielma

# Kilpailijoiden identifiointi sekä analysointi Suomen vähittäispankkisektorilla

## Competitor identification and analyzing in the Finnish retail banking industry

29.2.2008

Olli Surokivi, 0277421

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	2
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	3
1.2 Tutkimuskysymyksen määrittely sekä rajaukset.....	4
1.3 Tutkimusmenetelmät, aineisto sekä analysointi.....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	5
1.5 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen.....	5
1.6 Toimeksiantajayrityksen esittely.....	8
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	10
2.1 Keskeiset käsitteet.....	10
2.2 Kilpailijoiden identifioiminen.....	11
2.3 Kilpailijoiden analysointi.....	15
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	19
3.1 Tutkimusprosessi.....	19
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	19
3.3 Tutkimustyypin valinta, aineiston keruu ja analysointi.....	20
3.4 Tutkimuksen yleistettävyys sekä luotettavuus.....	21
4 KILPAILIJOIDEN IDENTIFIOINTI.....	22
4.1 Kilpailijat tuote-markkina-näkökulmasta.....	22
4.2 Kilpailijat asiakastarvenäkökulmasta.....	25
4.3 Yhteenveto.....	26
5 KILPAILIJOIDEN ANALYSOINTI.....	28
5.1 Glitnir.....	28
5.1.1 Tulevat tavoitteet.....	29
5.1.2 Olettamukset itsestä, kilpailijoista ja toimialasta.....	29
5.1.3 Nykyinen strategia.....	30
5.1.4 Resurssit – vahvuudet sekä heikkoudet.....	31
5.1.5 Yhteenveto.....	32
5.2 Tapiola.....	34
5.2.1 Tulevat tavoitteet.....	34
5.2.2 Olettamukset itsestä, kilpailijoista ja toimialasta.....	35
5.2.3 Nykyinen strategia.....	36
5.2.4 Resurssit – vahvuudet sekä heikkoudet.....	36
5.2.5 Yhteenveto.....	37
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
Lähdeluettelo.....	43

# 1 JOHDANTO

Pankkitoiminnan suuret muutokset alkoivat 1980-luvun alussa. Eräs keskeisimmistä muutoksista oli, että kilpailua rajoittava säätely purettiin. Siitä lähtien pankit ovat käyneet kovaa kilpaa markkinaosuuksista. (Saksa 2007, 17) Vuoden 2007 syksyllä kilpailu Suomen pankkialalla kiihtyi entisestään, kun islantilainen Glitnir Pankki sekä S-Pankki avasivat ovensa kuluttajille. Pankkisektorin teknologinen kehitys on ollut vauhdikasta, ja se on tehostanut sekä parantanut pankkien toimintaa (Liikanen 2006; Louekoski 2006). Viimeisien kuukausien aikana pankkisektori on käynyt kovilla kierroksilla. Julkisuudessa on kirjoitettu jo kilpailijoiden kuolevaisuudesta sekä islantilaispankkeja kohtaan on esitetty kritiikkiä, etenkin Nordean suunnalta. (Pohjola 2007)

Kilpailun kiristyminen kavensi ensin asuntoluottojen marginaaleja. Viime kuukausina pankkisektorilla on käyty kovaa kilpailua asiakkaiden käteisestä. Osakemarkkinoiden epävarmuus on saanut yksityissijoittajat luottamaan käteiseen. Viime vuoden elokuun jälkeen rahastoista on paennut jo lähes neljä miljardia euroa (Lampinen 2007). Parhaille pankkitileille maksetaan tällä hetkellä korkoa, joka ylittää jopa markkinakoron (Pohjola 2007). Kilpailua koventaa entisestään tammikuun lopulla käyttöön otettu, 31 maata käsittävä, euromaksualue. Tämä luo jälleen uusia mahdollisuuksia suomalaisasiakkaille. (Anon 2007a)

Kilpailu Suomen pankkisektorilla on erittäin kovaa. Jokaisen yrityksen tulee pystyä vastaamaan globalisaation tuomiin haasteisiin, jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä yleiseen epävarmuuteen pysyäkseen hengissä. Kilpailuedun ylläpitämisen tulisi perustua joko ricardolaiseen niukkuuteen perustuvaan voittoon, monopolivoittoon tai schumpeterilaiseen innovaatiovoittoon (Stähle et al. 2002, 18). Kilpailijoiden identifiointi sekä analysoiminen ovat osa ulkoisen toimintaympäristön hallitsemista. Kilpailijoiden tunteminen auttaa yritysjohtoa esimerkiksi strategisissa päätöksentekotilanteissa (Ghoshal & Westney 1991).

Suomen pankkisektorin kilpailun kiristyminen entisestään antaa mielenkiintoisen tutkimusaiheen. Kilpailijoiden identifiointi sekä erityisesti niiden tehokas analysointi voi nousta aivan omaan arvoonsa. Kilpailijoiden analysoinnin avulla mikä tahansa yritys pystyy luomaan itselleen käsityksen, kuinka kilpailijat mahdollisesti reagoivat alan muutoksiin ja mitkä ovat kilpailijoiden mahdolliset liikkeet. On hyvin mahdollista, että pankkialalla tullaan lähivuosien aikana näkemään erilaisia rakennejärjestelyjä. Ruotsin valtiolla on 19,9 prosentin osakepotti Nordeasta, jonka huhutaan tulevan myyntiin. Sampo-konserni omistaa Nordeasta tällä hetkellä 9,4 %. Muodostuuko tulevaisuudessa Nordean ympärille useamman finanssitalon kokonaisuus? – Se jää nähtäväksi. (Anon 2007b)

### ***1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet***

Tutkimuksen tarkoituksena on ottaa kantaa tieteelliseen keskusteluun kilpailijoiden määrittelemisestä sekä analysoimisesta. Tutkimuksen tavoitteena on siis rakentaa analyysikehikko kilpailijoiden identifioinnille sekä analysoimiselle.

Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on määrittellä yritykselle A kilpailijat sekä analysoida osa niistä. Kilpailijoiden identifioinnin sekä analysoinnin kautta on tarkoituksena selvittää toimeksiantajayrityksen suorat, epäsuorat sekä potentiaaliset kilpailijat vähittäispankkitoiminnassa sekä muodostaa valituille kilpailijoille teoreettista viitekehystä hyväksikäyttäen reagointiprofiili. Toisaalta tutkimukseni kautta pyrin valottamaan sitä, kuinka paljon tietoa kilpaileva yritys saa kilpailijoistaan julkisen informaation avulla ja onko tämän informaation avulla mahdollista luoda kilpailijalle uskottava reagointiprofiili. Toisin sanoen, pystytäänkö julkisen informaation avulla luomaan kilpailijalle reagointiprofiili, joka auttaa yrityksen johtoa strategisissa päätöksentekotilanteissa huomioiden tutkimusta rajoittava aikajänne.

## **1.2 Tutkimuskysymyksen määrittely sekä rajaukset**

Tutkimuskysymyksen on:

- Kuinka kilpailijat pystytään identifioimaan sekä analysoimaan Suomen vähittäispankkisektorilla?

Monilla pankkialan yrityksillä on toimintaa monissa eri maissa, mutta tutkimuksen laajuuden huomioiden kilpailijoiden identifiointi sekä analysointi suoritetaan vain Suomen tasolla. Pankkitoiminta on hyvin laaja-alainen käsite ja tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan vähittäispankkitoimintaan. Kilpailijoiden identifiointi sekä analysointi tehdään pohjautuen julkiseen informaatioon, koska tutkimuksen tekijä on toimeksiantajayrityksen työntekijä.

## **1.3 Tutkimusmenetelmät, aineisto sekä analysointi**

Tutkimus tehdään käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen menetelmän käyttäminen tutkimuksessa on perusteltua, koska tutkimuksessa käytettävä aineisto on pääpiirteissään tekstiä (Uusitalo 2001, 79), tutkimuksen kohdeyritykset on valittu tarkoituksenmukaisesti ja aineistoa pyritään tarkastelemaan monipuolisesti sekä yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi et al. 2001, 123;155).

Aineistona tutkimuksessa toimii kaikki julkinen informaatio. Julkisen informaation jakelukanavana käytetään pääosin internetiä, koska se on dynaaminen sekä erilaisia talouslehtiä. Aineiston analysointi mukaillee Alasuutarin (2001, 38–48) esittämiä laadullisen aineiston analysoinnin vaiheita.

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen makrorakenne on jaettu viiteen suurempaan kokonaisuuteen: johdanto, teoreettinen viitekehys, tutkimuksen suorittaminen, empiirinen osio sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Johdannon jälkeen edetään tutkimuksen toiseen lukuun. Toisessa luvussa laaditaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Osiossa tarkastellaan kilpailijoiden identifiointia sekä kilpailijoiden analysointia teoreettisesti aikaisemman tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen teoreettisesta osiosta on pyritty tekemään mahdollisimman loogisesti etenevä kokonaisuus, jossa edetään kilpailijoiden identifioinnin kautta kohti kilpailijoiden analysointia.

Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin tutkimusprosessi, valittu tutkimusmenetelmä ja -tyyppi, aineiston keruumenetelmä, aineiston analysoinnin prosessi sekä tarkastellaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen neljäs ja viides luku muodostavat tutkimuksen empiirisen osion. Neljännessä luvussa identifioidaan yritys A:n kilpailijat kahdesta eri näkökulmasta. Viidennessä luvussa analysoidaan kilpailijoista kaksi. Nämä osiot on jaettu kahteen erilliseen lukuun, koska näin ollen tutkimuksen rakenne on selkeämpi. Kuudennessa luvussa kootaan yhteen havaitut tutkimustulokset sekä tehdään johtopäätökset tuloksista.

## **1.5 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen**

Kilpailuympäristön kompleksisuuden kasvu 1980-luvulla vakuutti yritysjohtajat, että tarve systemaattiselle kilpailijoiden analysoimiselle oli todellinen. Jo 1980-luvun aikana monet suuret yritykset kehittivät omiin tarpeisiinsa sopivan kilpailijoiden analysointijärjestelmän. Kilpailija-analyysistä on tehty paljon tutkimusta erityisesti 1980- ja 90-luvulla. Nämä vuosikymmenet ovat olleet tämän tutkimuksen saralla eräänlaista kulta-aikaa. Porter on tutkinut paljon 1980-luvun alkupuolella toimialan rakennetta, kilpailustrategioita sekä kilpailijoiden analysointia. Vuonna 1985 tehdyssä tutkimuksessa, jonka kohteena olivat Fortune 500 -listan yritykset, havaittiin, että reilu kolmannes yrityksistä kulutti vuoden aikana yli miljoona dollaria kilpailijoiden

analysointiin. (Ghoshal & Westney 1991) Kilpailijoiden analysointi on yksi osatekijä, joka vaikuttaa myös yrityksen strategian muotoutumiseen (Hamel & Prahalad 1990; Porter 1980, 1985).

Mehra (1996) teki tutkimusta yhdysvaltojen pankkitoimialasta. Tutkimuksen tuloksena todettiin muun muassa, että yhdysvaltalaisten pankkien tulisi muuttaa heidän strategian perustaansa tuote-markkina-näkökulmasta kohti resurssiperusteista näkökulmaa. Pankkien pitäisi kehittää, kasvattaa ja säilyttää avainresursseja, koska nämä lisäävät niiden pitkän aikavälin kilpailukykyä. Tutkimuksessa määritellään kymmenen avainresurssia: johtamisen laatu ja syvyys, imago/maine, varojen ja velkojen laatu, teknologinen asiantuntemus, jakelukanava, pääomaperustan riittävyys, resurssien johtaminen sekä tehokkuus, innovatiivisuus, riskien hallinta ja informaation asymmetrisyys.

Chen (1996) esitti markkinoiden yhteneväisyyden sekä resurssien samankaltaisuuden käsitteet, joita voidaan käyttää hyväksi kilpailijoiden analysoimisessa. Bergen ja Peteraf (2002) muotoilivat edellä mainittuja käsitteitä uuteen muotoon sekä laajensivat käsitteiden hyödyntämistä kilpailijoiden identifiointiin sekä analysointiin. Kilpailijoiden analysoimisen avuksi he kehittivät käsitteen resurssien ekvivalenssi.

Fahey (2002) on myös tuonut ilmi oman näkemyksensä kilpailijoiden identifioinnista sekä analysoinnista. Fahey mukaan yrityksen olisi otettava huomioon kilpailijoiden määrittelemisessä myös mahdollisesti tulevaisuudessa alalle tuleva keksitty kilpailija. Kilpailijoiden analysoinnissa tulisi Fahey mukaan keskittyä enemmänkin keksityn kilpailijan analysointiin kuin nykyisiin alalla toimiviin kilpailijoihin.

Harari (1994) kritisoi, että perinteinen kilpailija-analyysi on usein pintapuolista sekä likinäköistä. Hänen mukaansa perinteinen kilpailija-analyysi aiheuttaa hypnoottisen vaaran. Hypnoottisella vaaralla hän tarkoittaa, että oletamme tulevaisuuden olevan hyvin samankaltainen nykyhetken kanssa.

Zajac ja Bazerman (1991) ovat perehtyneet kilpailukentällä oleviin ”sokeisiin pisteisiin”, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailijoiden analysointiin ja sitä kautta strategiseen päätöksentekoon. Likinäköisen päätöksenteon seurauksina voi olla muun muassa toimialan ylikapasiteetti sekä epäonnistuneet alalletulo yritykset.

Myös Zahra ja Chaples (1993) ovat tehneet tutkimusta kilpailun ”sokeista pisteistä”. Heidän mukaansa sokeat pisteet refleктоivat yrityksen tekemiä puutteellisia havaintoja sekä ymmärrystä kilpailijoistaan. Tutkijat määrittelevät kuusi kriittistä sokeaa pistettä, jotka ovat toimialan rajojen väärinarviointi, kilpailun huono identifiointi, kilpailijoiden näkyvässä olevan kompetenssin ylikorostaminen, keskittyminen siihen missä kilpaillaan, kilpailijoiden kilpailukyvyä aliarvioiminen sekä analyysirutiinin halvaannuttava efekti.

Bloodgood ja Baeyrschmidt (2002) ovat tehneet myös tutkimusta kilpailija-analyysiin liittyen. He tutkivat kuinka hyvin suorat kilpailijat tuntevat toistensa samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet. Toiseksi he pyrkivät tutkimuksellaan osoittamaan, että yritykset jotka ovat samantyyppisiä tuntevat toisensa paremmin kuin yritykset, jotka eivät ole samankaltaisia. Kilpailija-analyysin suhteen huomionarvoista on, että jos yritysjohtajilla on vääränlainen käsitys kilpailijoiden samankaltaisuuksista tai eroavaisuuksista, niin tällöin yrityksen strategiset liikkeet kilpailijoita vastaan voivat olla ”vääränlaisia”.

Tutkimuksen aineisto muodostui 221 yhdysvaltalaisen tehtaan johtajista. Regressioanalyysin tuloksina saatiin, että 59 % otoksen yrityksistä pystyi sanomaan kuinka samanlainen tai erilainen yritys oli suhteessa kilpailijaan. Mielenkiintoista on, että 31 % yrityksistä oli epävarmoja samankaltaisuuksistaan sekä eroavaisuuksistaan kilpailijoihinsa nähden. Tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että suhteellisen suurella joukolla yrityksiä ei ole juurikaan tietoa kilpailijoidensa ominaisuuksista. Yleistyksiä tutkimuksen pohjalta ei kuitenkaan voida tehdä, koska otos oli suhteellisen kapea. (Bloodgood & Baeyrschmidt 2002)



Ghoshal ja Westney (1991) tutkivat kilpailija-analyysijärjestelmään liittyviä ongelmia sekä kuinka järjestelmän tuottamaa tietoa käytettiin hyväksi organisaatiossa. He tekivät tutkimuksen, jonka kohteena olivat kolme maailman suurinta monikansallista yhtiötä: General Motors, Eastman Kodak sekä British Petroleum.

Tutkimustulokset osoittivat, että monien palasien on loksahdettava kohdalleen organisaatiossa, jotta kilpailija-analyysijärjestelmää voidaan käyttää tehokkaasti hyväksi. Tutkimustulosten mukaan suurimmat ongelmat liittyivät tiedon välitykseen, johtamiskulttuuriin sekä relevanttien tulosten puutteeseen. Tutkimustuloksista voidaan myös havaita, että järjestelmän tuottamaan tietoa käytetään hyväksi muun muassa organisaation ”herättelyyn”, ongelmien ratkaisemiseen ja suunnitteluun sekä päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä. (Ghoshal & Westney 1991)

Kilpailijatietoa sekä sen hallintaa on tutkittu myös Suomessa. Pirttilä (1994;1997) tutki omassa lisensiaatintyössään sekä väitöskirjassaan kilpailijatiedon hallintaa metsäteollisuusyrityksessä. Kilpailijatiedon käyttö osoittautui laajemmaksi kuin mitä edellisessä Ghoshal ja Westneyn tutkimuksessa havaittiin. Kilpailijatietoa käytettiin organisaatiossa myös henkilöstön motivointiin. Väitöskirjan keskeisimpinä johtopäätösinä olivat muun muassa, että kilpailijoita ei identifioida porterilaisittain, systemaattisesti ja analyttisesti, vaan keskitytään niiden kilpailijoiden tunnistamiseen joiden resurssit ja tavoitteet ovat samankaltaisia.

## ***1.6 Toimeksiantajayrityksen esittely***

Toimeksiantaja yritys on vuonna 1871 perustettu konserni, johon kuuluu neljä tytäryhtiötä. Toimeksiantajayritys on Pohjoismaiden kolmanneksi suurin pankki, kun mittapuuna käytetään myönnettyjä luottoja. Yrityksellä on Pohjoismaissa jo lähes kuusi sataa pankkikonttoria. Toimeksiantajayrityksellä on pankkitoimintaa 18 eri maassa ympäri maailmaa. Henkilökuntaa on konsernilla hieman alle 11 000. (Esittelymateriaali 2007)

Toimeksiantajayritystä leimaa sen omalaatuinen tapa toimia sekä kustannustehokkuus. Vuonna 2007 yrityksellä oli Suomen tyytyväisimmät yritysasiakkaat sekä tyytyväisimmät yksityisasiakkaat suurista pankkitoimijoista EPSI Ratingin mukaan. Konttoreiden määrä Suomessa on kasvanut tasaista tahtia 2000-luvulla. Tässä työssä yrityksestä käytetään nimeä yritys A tai toimeksiantajayritys. Yrityksen nimi on siis muutettu. (Esittelymateriaali 2007)

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä osiossa rakennetaan teoreettinen viitekehys, jota käytetään hyväksi tutkimuksen empiirisessä osiossa. Osion alussa on määritelty aihealueeseen liittyvät tärkeät käsitteet. Tämän jälkeen osiossa paneudutaan kilpailijoiden määrittämiseen, josta edetään kilpailijoiden analysointiin.

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kilpailija, kilpailija-analyysi, kilpailuympäristö tai -kenttä sekä vähittäispankkitoiminta. Seuraavaksi määrittelen kunkin käsitteen myöhemmän analyysin pohjaksi.

*Kilpailija* määritelmää voidaan lähestyä monella eri tapaa. Chen (1996) määrittelee kilpailijaksi yrityksen, joka toimii samalla toimialalla, myy samoja tuotteita ja jonka kohderyhmänä ovat samat asiakkaat. Bergen ja Peteraf (2002) pitävät kilpailijana yritystä, joka palvelee samoja asiakastarpeita ja sen resurssit ovat jollain tavalla samankaltaiset. Tässä työssä *kilpailijalla* tarkoitetaan yritystä, joka toimii ainakin osittain samalla toimialalla, tarjoaa samankaltaisia tuotteita sekä palvelee samoja asiakastarpeita.

*Kilpailija-analyysillä* tarkoitetaan, että analyysin tehnyt yritys ymmärtää sekä tuntee kilpailijansa toimintaa, jonka perusteella yritys voi tehdä arvioita mitä kilpailija tulee tulevaisuudessa tekemään ja kuinka kilpailija tulee reagoimaan alalla tapahtuviin muutoksiin (Porter 1980, 47–49; Routamo & Routamo 1988, 12). Kilpailija-analyysin avulla yritys voi myös löytää omat heikot kohtansa (Fahey 2002).

*Kilpailukenttä tai -ympäristö* ymmärretään tässä tutkimuksessa toimialaksi, jolla yritys toimii. Toimiala on markkina-alue, joka on muodostunut joukosta yrityksiä, jotka myyvät asiakkailleen samanlaisia tai toisiaan hyvin lähellä olevia tuotteita (Porter 1985, 233) Yritys voi myös toimia usealla toimialalla samaan aikaan.

*Vähittäispankkitoiminnalla* ymmärretään tässä työssä yksityishenkilöiden talletus-, sijoitus- ja varainhoitopalveluja, maksuliikenteen hoitoa sekä rahoituspalveluita (Finanssialan keskusliitto 2008).

## **2.2 Kilpailijoiden identifioiminen**

Kilpailijoiden identifiointi toimii lähtökohtana kilpailija-analyysille. Kun yritys on tunnistanut kilpailijansa, on sen mahdollista alkaa muun muassa arvioimaan kilpailijoiden suhteellisia vahvuuksia sekä heikkouksia tai seurata kilpailijoiden liikkeitä markkinoilla eli tehdä kilpailija-analyysiä.

Chen (1996) toteaa, että usein oletetaan yrityksen tietävän kilpailijansa tai kaikkia kilpailijoita käsitellään samankaltaisina kokonaisuuksina. Eli kilpailijoiden tunnistamista ei tehdä yrityksissä huolella tai kilpailijat oletetaan hyvin samankaltaisiksi. Kilpailijoiden laaja-alainen identifiointi voi auttaa yritysjohtoa välttämään kilpailun niin sanotut sokeat pisteet sekä auttaa yritysjohtoa strategisessa päätöksenteossa. (Zajac & Bazerman 1991).

Bergen ja Peteraf (2002) pitävät kilpailijoiden identifiointia kategorisointitehtävänä, johon sisältyy kilpailijoiden luokittelu relevanttien samankaltaisuuksien mukaan. He pitävät yhtenä kilpailijoiden tunnistamisen tärkeänä tavoitteena sitä, että johdon tietoisuus kilpailun monimuotoisuudesta kasvaisi. He myös mainitsevat, että kilpailijoiden identifioiminen on tärkeää, jotta johtajat pystyvät luomaan strategioita erilaisia kilpailutoimia vastaan.

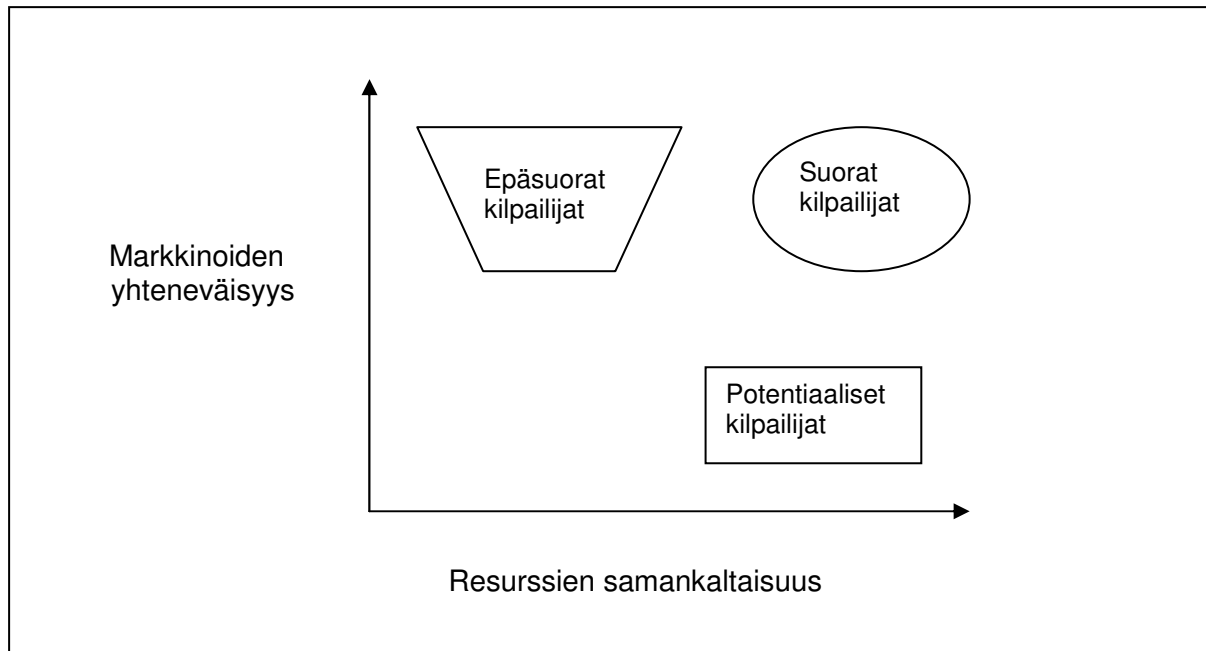
Kilpailijoiden tunnistamisessa Chen (1996) käyttää resurssien samankaltaisuuden sekä markkinoiden yhteneväisyyden käsitteitä. Hän määrittelee markkinoiden yhteneväisyyden asteeksi, kuinka paljon yrityksen markkinat menevät päällekkäin toisen kilpailijan kanssa. Resurssien samankaltaisuudella hän tarkoittaa kilpailijan strategisia resursseja, jotka ovat tyypiltään sekä määrältään verrattavissa toisen kilpailijan resursseihin.

Myös Bergen ja Peteraf (2002) jakavat kilpailijat eri luokkiin markkinoiden yhteneväisyyden ja resurssien samankaltaisuuden kanssa. Tutkijat muotoilevat edellä mainitut käsitteet uuteen muotoon. He määrittelevät resurssien samankaltaisuuden samalla tavalla kuin Chen, mutta he eivät ota huomioon resurssien määrää. Markkinoiden yhteneväisyyden he määrittelevät niin, että kuinka paljon kilpailija on limittäin/päällekkäin toisen yrityksen kanssa palvelemissa samoja asiakastarpeita. Kilpailijat jaetaan edellä mainittujen käsitteiden suhteen suoriin, epäsuoriin sekä potentiaalsiin kilpailijoihin.

Chen sekä Bergen ja Peteraf jättävät tutkimusartikkeleissaan määrittelemättä mitä he tarkoittavat yrityksen strategisella resurssilla suhteessa kilpailijoihin. Barney (1991) määrittelee artikkelissaan yrityksen strategisen resurssin suhteessa kilpailijoihin VRIN-attribuutin mukaan. Strategisen resurssin tulisi siis olla arvoa luova (Valuable), harvinainen (Rare), jäljittelemätön (Inimitable) sekä korvaamaton (Nonsubstitutable).

Kilpailijoiden identifioinnissa on hyvä huomata kuinka asiakastarvenäkökulma muuttaa koko kilpailuasetelmaa. Bergen ja Peteraf (2002) esittelevät hyvänä esimerkkinä lentoyhtiöiden toimialan. Jos ajatellaan, että asiakkaan perustarve on mukava siirtyminen paikasta A paikkaan B, niin tällöin lentoyhtiöiden kilpailijoiksi nousevat muun muassa junat sekä linja-autot.

Jos yritysten johtajat käyttävät asiakastarveperusteista näkökulmaa kilpailijoiden identifioinnissa, he saavat monissa tapauksissa laajemman katsauksen kaikista kilpailijoista, joita vastaan he joutuvat kilpailemaan markkinoilla. Tämä auttaa myös johtajia näkemään yli perinteisten samoja tuotteita/palveluita tarjoavien kilpailijoiden. Näin ollen johtajat pystyvät paremmin havainnoimaan myös korvaavia tuotteita tarjoavat, mutta samoja asiakastarpeita tyydyttävät kilpailijat. (Bergen & Peteraf 2002)



Kuva 1. Kilpailijoiden identifiointi (Bergen & Peteraf 2002)

Kuten kuvasta yksi havaitsemme, yritykset joilla on suuri markkinoiden yhteneväisyys sekä resurssien samankaltaisuus ovat suoria kilpailijoita. Kun taas yritykset joilla markkinoiden yhteneväisyys on suuri, mutta resurssit vain vähäisesti samankaltaisia ovat epäsuoria kilpailijoita eli korvaavien tuotteiden tai palveluiden tarjoajia. Potentiaalisia kilpailijoita ovat yritykset joiden markkinoiden yhteneväisyys on pieni, mutta resurssien samankaltaisuus suuri.

Tutkijat toteavat kuitenkin, että suorien kilpailijoiden joukossakin on eroja. Puhutaan niin sanotusta asiakkaan harkintajoukosta, jonka avulla asiakas tekee valinnan minkä yrityksen avulla hän haluaa täyttää tarpeensa. Asiakkaan harkintajoukkoon ei kuitenkaan välttämättä kuulu kaikki yrityksen määrittelemät suorat kilpailijat, vaan ne kilpailijat, jotka asiakkaasta ”tuntuvat” täyttävän saman tarpeen. On tärkeää huomioida, että harkintajoukko ei synny ihmisille tyhjiössä. Yritykset vaikuttavat asiakkaan harkintajoukkoon kokoajan esimerkiksi erilaisilla mainoksilla. (Bergen & Peteraf 2002)

Kilpailijoiden tunnistamisen tulisi olla jatkuva prosessi, joka ei pääty koskaan. Harari (1994) varoittaa kilpailija-analyysin hypnoottisesta vaarasta. Usein jämähdetään tarkkailemaan vain tuttujen kilpailijoiden liikkeitä vaikka ne eivät olisikaan tämän päivän mittapuulla tärkeimpiä kilpailijoita. Kilpailijoiden määrittämissä tulee olla mahdollisimman leveäkatseinen.

Kaikkien kilpailijoiden määrittäminen ei ole koskaan mahdollista tai ainakin isoilla yrityksillä kaikkien kilpailijoiden määrittäminen voi kestää ikuisuuden. Kilpailijoiden analysoinnin sekä tunnistamisen hypnoottista vaaraa tulisi välttää, koska jos keskitytään vain ja ainoastaan tämän hetken kilpailijoihin, eikä prosessia jatketa tulevaisuudessa, voi tapahtua seuraavasti: "Just when you think you know them, new ones pop up out of the blue and leave you in the dust." (Harari 1994, 36)

Kun yritys on laajakatseisesti määrittänyt tämän hetkiset kilpailijansa, olisi yrityksen suunnattava katse tulevaisuuteen ja pohtia minkälaisia innovatiivisia kilpailijoita voisi tulevaisuudessa tulla toimialalle. Yrityksen tulisi siis määritellä yksi keksitty kilpailija, joka tulevaisuudessa tulisi alalle. Keksityn kilpailijan analysoinnista voi seurata yritykselle monenlaisia etuja tulevaisuutta silmällä pitäen. Esimerkiksi yritys pystyy havaitsemaan keksityn kilpailijan analysoinnin avulla sen omat heikot kohtansa, joihin se ei välttämättä tällä hetkellä kiinnitä huomiota. (Fahey 2002)

Porter (1980/2004, 49–50) pitää tärkeänä, että myös potentiaaliset kilpailijat tulevat määritellyiksi ennen kilpailija-analyysin suorittamista. Porterin mukaan tällaisia kilpailijoita voivat olla esimerkiksi:

- yritykset, jotka eivät ole toimialalla, mutta joiden alalla tuleminen olisi mahdollista pienin kustannuksin
- yritykset, jotka saisivat selkeästi synergiaetuja alalla toimimisesta
- yritykset, joiden kilpaileminen toimialalla olisi mielekäs laajennus yrityksen yritysstrategialle

### ***2.3 Kilpailijoiden analysointi***

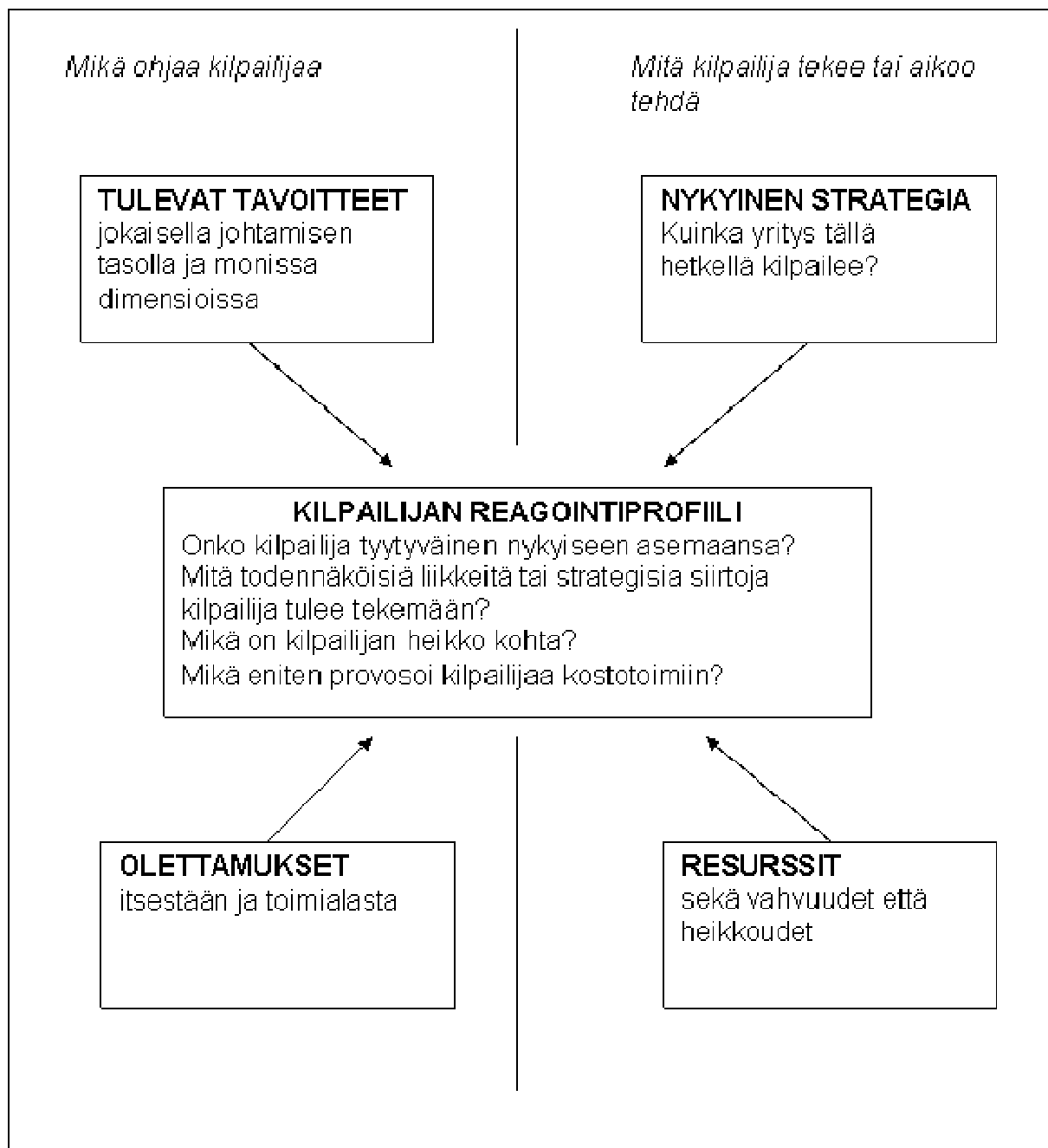
Kilpailijoiden toimenpiteitä tarkkaillaan jokaisessa yrityksessä, mutta sitä ei voida laskea kilpailija-analyysiksi (Routamo & Routamo 1988, 12). Kilpailija-analyysiä tehdään käytännössä usein perustuen johtoportaan mielikuviin, tuntemuksiin ja olettamuksiin kilpailijoista. Kunnollinen tieto puuttuu, koska sen löytäminen on kovan työn alla. Oletetaan, että tiedetään kaikki kilpailijoista, koska kilpaillaan niiden kanssa joka päivä. Edellä mainittuihin asioihin perustuen on kuitenkin mahdotonta tehdä kunnollista kilpailija-analyysiä. (Porter 1980/2004, 47–48) Tietoa kilpailijoista tulisi etsiä systemaattisesti ja tiedon hakijalla tulisi olla selvä käsitys minkälaista tietoa hän etsii (Grant 2008).

Porterin (1980/2004, 47–48) mukaan kilpailija-analyysin tavoitteena on rakentaa jokaiselle kilpailijalle reagointiprofiili, jolla on kolme tarkoitusta. Ensinnäkin, sen avulla pyritään arvioimaan jokaisen kilpailijan mahdolliset tulevat liikkeet. Toiseksi, profiili sisältää arvion kunkin kilpailijan todennäköisistä reaktioista muiden kilpailijoiden strategiaan liikkeisiin. Kolmanneksi profiiliin sisältyy myös kilpailijan mahdolliset reaktiot alan yleiseen kehitykseen.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa kaksi on havainnollistettu Porterin (1980/2004, 49) kilpailija-analyysin neljä osa-aluetta: tulevat tavoitteet, nykyinen strategia, olettamukset sekä resurssit. Kilpailija-analyysin osa-alueet tulee analysoida jokaiselle kilpailijalle erikseen.

Kilpailijan tulevat tavoitteet ovat yksi tärkeä osa kilpailijan reagointiprofiilin muodostumisessa. Kun analysoidaan kilpailijan tavoitteet, voidaan saada tietoa siitä, että onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa markkinoilla tai taloudelliseen tilanteeseensa ja kuinka todennäköisesti kilpailija tulee muuttamaan strategiaansa. Tavoitteiden analysointi auttaa myös määrittämään kuinka voimakkaasti kilpailija tulee reagoimaan ulkopuolisiin muutoksiin, kuten suhdannevaihteluun tai toisten yritysten liikkeisiin. (Porter 1980/2004, 50)





Kuva 2. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1980/2004, 49)

Tavoitteiden analysointi voi myös auttaa ennustamaan kilpailijan reaktioita strategisiin muutoksiin. Jotkut strategiset muutokset kilpailuympäristössä uhkaavat kilpailijaa enemmän kuin toiset. Kuinka suuri uhka on kilpailijalle, vaikuttaa kilpailijan kostotoimiin. Pelkästään kvantitatiivisten tavoitteiden analysointi ei riitä, mukaan on myös otettava kvalitatiiviset tavoitteet, kuten markkinajohtajuus. Tavoitteiden analysointi tulisi suorittaa johtamisen eri tasoilla, koska kilpailijalla on erikseen koko

yrittäjä koskevat tavoitteet, liiketoimintayksikköä koskevat tavoitteet sekä tavoitteet jotka voidaan osoittaa yksittäiselle toiminnolle. (Porter 1980/2004, 51–58)

Toinen tärkeä osa-alue reagoitiprofiilia on selvittää kunkin kilpailijan olettamukset itsestään, toimialasta sekä toimialalla olevista muista yrityksistä. Yritykset usein toimivat omien olettamuksiensa mukaan. Nämä olettamukset ohjaavat yrityksen käyttäytymistä ja reaktiota eri tilanteisiin. Olettamusten huolellisen analysoinnin avulla voidaan paljastaa yritysjohtajan likinäköisyys ympäristön analysoinnissa. Kilpailuympäristöä analysoidessa on jäänyt niin sanottuja sokeita pisteitä, joita johtajat eivät näe. Tällöin yritys ei näe näissä ”sokeissa pisteissä” tapahtuvia merkittäviä tapahtumia ollenkaan tai havaitsevat ne erittäin hitaasti. (Porter 1980/2004, 58–60; Zahra & Chales 1993)

Porterin (1980/2004, 61–63) mukaan on myös tärkeää huomioida yrityksen mennyt kehityskulku, joka toimii tulevien tavoitteiden sekä olettamusten indikaattorina. Tämä on sinänsä loogista, että se mitä yritys on tehnyt menneisyydessään, on johtanut yrityksen siihen tilanteeseen missä se nyt on. Yritys siis tukeutuu usein historiaansa, kun sen tulisi tehdä päätöksiä nykypäivänä. Toinen merkittävä indikaattori on yritysjohtajan taustat. Mistä johto on tullut yritykseen? Minkälaisia ovat olleet heidän menestystarinansa ja epäonnistumisensa? Mitä tärkeitä tapahtumia he ovat uransa aikana kohdanneet? Vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin antavat varmasti viitteitä mitä tulevan pitää ja minkälaiset olettamukset johtajilla ovat.

Kolmas osa-alue kilpailija-analyysiä on yrityksen nykyisen strategian määrittäminen. Halutaan löytää vastaus kysymykseen kuinka kilpailija tällä hetkellä kilpailee? Eli mikä on kilpailijan kilpailustrategia. Kilpailijan nykyinen strategia on kehittynyt joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti. Kilpailustrategian määrittämistä voidaan lähestyä esimerkiksi kilpailun strategisen pyörän kautta, joka koostuu kymmenestä osasta, kuten tuotanto, kohdemarkkinat, myynti ja markkinointi. Näitä osa-alueita analysoimalla saadaan kuva kilpailijan kilpailustrategiasta. Esimerkiksi jos kilpailijan kilpailustrategiana on differointi, niin tällöin kilpailijan tuotantokustannukset ovat ”suuret”, koska yritys panostaa tuotteiden laatuun. Tuotetta myydään korkeampaan hintaan kuin samankaltaista tuotetta, joka on tehty huonommasta materiaalista, ja yleensä rajatulle kohderyhmälle. (Porter 1980/2004)

Kilpailijan tulevat tavoitteet, olettamukset itsestään ja toimialasta sekä nykyinen strategia vaikuttavat kaikki kilpailijan reagoinnin todennäköisyyteen, ajoitukseen, luonteeseen sekä intensiteettiin. Kilpailija-analyysin neljäs osa-alue eli kilpailijan resurssit vaikuttavat kilpailijan kykyyn reagoida strategisiin liikkeisiin ja ottaa osaa toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Kilpailijan heikkojen sekä vahvojen osa-alueiden tunnistaminen suoritetaan analysoimalla esimerkiksi kilpailijan tuotteita, jakelukanavia, markkinointia, myyntiä, tutkimus- ja kehitystoimintaa, taloudellista tilannetta sekä organisaatiota. (Porter 1980/2004, 63–65)

Näiden kaikkien neljän edellä esittämieni kilpailija-analyysin osa-alueiden analyysin tuloksena saadaan luotua kullekin kilpailijalle oma reagointiprofiili. Mielenkiintoista on havaita, että kaikkien neljän kilpailija-analyysin osa-alueen analysointi perustuu ainakin jossain määrin subjektiivisiin arvioihin. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että täydellistä tietoa ei ole saatavissa vaan arvio perustuu ”kovan työn” takana oleviin faktoihin ja varmasti myös osaltaan intuitioon. Tämä malli on hieman ristiriidassa yleiseen porterilaiseen ajatusmaailmaan, jossa korostetaan analyysin systemaattisuutta sekä rationaalisuutta ja suorastaan väheksytään intuition merkitystä päätöksenteossa.

## **3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen suorittamiseen liittyviä tekijöitä. Ensiksi kuvataan tutkimusprosessin eteneminen yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi valittu tutkimusmenetelmä, tutkimustyyppin valinta ja aineiston keruu sekä analysointi.

### ***3.1 Tutkimusprosessi***

Tutkimuksen eteneminen mukailee Hirsjärvi et al. (2001, 54) esittämää tutkimusprosessin kulkua, jossa edetään aihepiirin valinnasta kohti johtopäätöksien tekoa. Tutkimuksen tekeminen alkoi marraskuussa 2007 tutkimusaiheen valinnalla. Tutkijan mielenkiinto ulkoisen toimintaympäristön analysointiin sekä sen yhdistäminen tämän hetkiseen työhön toimivat aiheen valinnan pohjana. Tutkimusaiheeksi muodostui lopulta kilpailijoiden identifiointi sekä analysointi Suomen vähittäispankkisektorilla.

Aiheen valinnan jälkeen tutkimusprosessi jatkui tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamisella joulukuussa 2007. Kun tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli saatu rakennettua pääosin valmiiksi, alkoi aineiston keruu sekä analysoiminen. Aineistoa kerättiin sekä analysoitiin tammi- ja helmikuun aikana. Aineiston analysoinnin yhteydessä täydennettiin teoreettista viitekehystä. Aineiston analysoinnin jälkeen koottiin yhteen saadut tutkimustulokset ja tehtiin johtopäätökset.

### ***3.2 Tutkimusmenetelmä***

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa pyritään laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen aineiston yksityiskohtaiseen sekä monipuoliseen tarkasteluun. (Hirsjärvi et al. 2001, 155) Tutkimus keskittyy faktanäkökulmaan, koska tutkimuksessa käytettyjen tekstien tuottajien täydellinen epärehellisyys veisi aineistolta kaiken arvon (Koskinen et al. 2005, 64).

### **3.3 Tutkimustyyppin valinta, aineiston keruu ja analysointi**

Tutkimus vastaa piirteiltään monitapaustutkimusta, koska jokaista tutkimuksen kohdetta käsitellään omana itsenään (Yin 2003, 48–53) ja jokaisesta kohteesta pyritään löytämään yksityiskohtaista tietoa (Hirsjärvi et al. 2001, 123). Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa, luvussa neljä, tutkija määrittelee mahdollisimman kattavasti teoreettisen viitekehysten rajoissa toimeksiantajayrityksen kilpailijat. Kaikkien kilpailijoiden määrittäminen on kuitenkin mahdotonta, jo yksinkertaisesti tutkimusekonomisista syistä.

Tutkimuksen toisessa osiossa, luvussa viisi, analysoidaan teoreettista viitekehystä hyväksikäyttäen kahta toimeksiantajayrityksen kilpailijaa. Kilpailija-analyysin kohteena toimivat Glitnir sekä Tapiola. Tutkimuksen toisen osion kohdeyritykset on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla.

Glitnirin valinta kilpailija-analyysin kohdeyritykseksi perustuu pitkälti siihen, että yritys on uusi toimija Suomen vähittäispankkisektorilla. Yritys A:lle Glitnir on vielä suhteellisen tuntematon kilpailija, ja näin ollen yrityksen analysoimiselle on selkeä tarve. Tapiolan tapa toimia perustuu hyvin pitkälti yrityksen peräänkuuluttaman keskinäisyyden periaatteen ympärille. Yrityksen toimintatapa eroaa monista muista Suomen vähittäispankkisektorin pankeista, ja näin ollen se tekee Tapiolasta mielenkiintoisen analyysin kohteen. Toiseksi, Tapiola on suurin piirtein samankokoinen tekijä Suomen vähittäispankkimarkkinoilla kuin yritys A.

Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään usein monilla eri menetelmillä, kuten haastattelu, osallistuva havainnointi ja kirjalliset aineistot (Koskinen et al. 2005, 157–160). Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmänä käytetään vain erilaisia kirjallisia aineistoja. Pääasiallisesti tutkimuksessa kirjallisen aineiston jakelukanavana toimii internet, koska se on paljon dynamisempi julkisen tiedon lähde kuin lehdet sekä yritysten julkaisut. Tutkijan suhde toimeksiantajayritykseen tuo myös tutkimuseettisiä rajoituksia aineiston keruulle. Tutkimusetiikka huomioon ottaen, ei tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä ole eettisesti mielekäästä käyttää haastattelua.

Kirjallinen aineisto käsittää sekä salaiset että julkiset lähteet. Tässä tutkimuksessa kirjallinen aineisto on rajattu pelkästään julkisiin lähteisiin. Aineistona siis toimivat julkiset institutionaaliset lähteet (Dahl 1971 cit. Koskinen et al. 2005, 133).

Tutkimuksen empiirisen osion molemmat luvut etenevät pitkälti Alasuutarin (2001, 38–48) esittämän laadullisen analyysin vaiheiden mukaan. Teoreettista viitekehystä käytetään ikään kuin linssinä minkä läpi aineistoa tarkastellaan ja tehdään havaintoja. Tämän jälkeen raakahavaintoja pyritään yhdistelemään isommiksi havaintojoukoiksi. Tuotettujen havaintojoukkojen perusteella pyritään tekemään merkitystulkinta tutkittavista kohteista. Tutkija pyrkii olemaan kriittinen tehdessään havaintoja sekä analysoidessaan niitä.

### ***3.4 Tutkimuksen yleistettävyyttä sekä luotettavuus***

Uusitalon (2001, 78) mukaan tapaustutkimuksen yhteydessä ollaan usein kiinnostuneita tutkimuksen yleistettävyydestä. Tapaustutkimuksessa ei tähdätä tilastolliseen vaan analyttiseen eli teoreettiseen yleistettävyyteen. Tässä tutkimuksessa luotu teoreettinen analyysikehikko kilpailijoiden identifiointiin sekä analysointiin ei ole sidoksissa vain vähittäispankkialaan, vaan se on analyttisesti yleistettävissä mille tahansa toimialalle.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi on tutkimuksen luvuissa kolme, neljä sekä viisi pyritty mahdollisimman tarkasti selittämään tutkimuksen toteutus sekä kuvaamaan aineisto, josta tulkinnat on tehty. Tutkimusetiikka luo tutkimuksen luotettavuudella myös omat rajoitteensa, koska esimerkiksi aineistotriangulaation suorittaminen haastattelujen avulla ei ollut tutkimuksessa mahdollista johtuen tutkijan ja toimeksiantajayrityksen suhteesta.

## 4 KILPAILIJOIDEN IDENTIFIOINTI

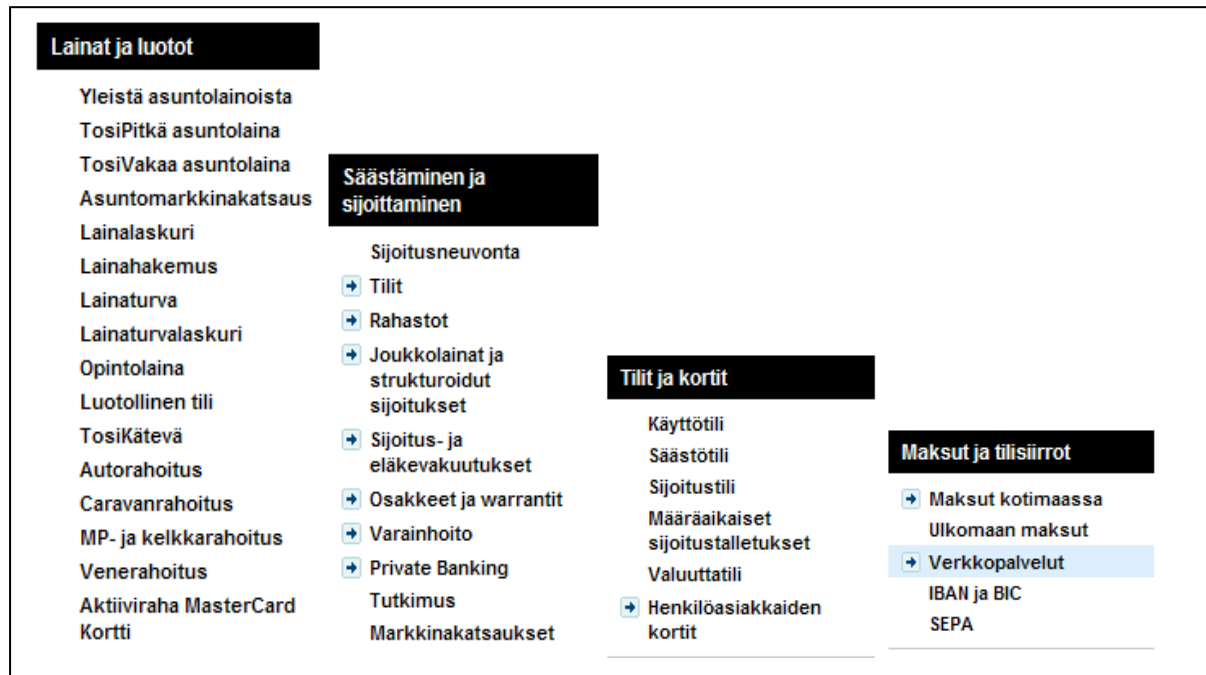
Kilpailijoiden identifiointi tehdään hyväksikäyttämällä vain julkista informaatiota, koska analyysin tekijä on toimeksiantajayrityksen työntekijä. Kilpailijoiden määrittämistä tarkastellaan maantieteellisesti vain Suomen tasolla. Tutkimuksen painopiste on vähittäispankkitoiminnassa, joten näin ollen toimeksiantajayritykselle identifioidaan kilpailijat vain tästä näkökulmasta.

### ***4.1 Kilpailijat tuote-markkina-näkökulmasta***

Kilpailijoiden identifiointi toteutetaan hyväksikäyttämällä teoreettisessa viitekehyksessä mainittua Chenin (1991) määritelmää kilpailijoista, joka edustaa perinteistä tuote-markkina-näkökulmaa kilpailijoiden määrittämisessä. Kilpailijoiksi määritellään siis yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla, tarjoavat samanlaisia tuotteita ja heillä on sama asiakaskohderyhmä.

Jotta pystytään määrittelemään yritys A:n kilpailijat, on ensin tunnistettava millä toimialalla yritys A toimii, mitkä ovat sen tuotteet sekä asiakaskohderyhmä.

Yritys A:n tuotteet on esitetty alla olevassa kuvassa kolme. Yritys A:n tuotevalikoima on laaja, joka voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen: tilit, tilinkäyttövälineet, lainat ja luotot sekä sijoittamiseen että säästämiseen liittyvät tuotteet. Asiakaskohderyhmänä ovat henkilöasiakkaat iästä riippumatta. Yritys A ei toimi mielestäni vain yhdellä tietyllä toimialalla. Tässä työssä yritys A:n määritellään toimivan kolmella toimialalla samanaikaisesti, jotka ovat pankki-, sijoitus- ja rahoitusala. Pankkiala ymmärretään tässä tutkimuksessa koostuvan yrityksistä, jotka tarjoavat asiakkaalle erilaisia tilejä, tilinkäyttövälineitä sekä maksuliikenne palveluita. Sijoitusala koostuu yrityksistä, jotka tarjoavat erilaisia sijoittamiseen ja varainhoitoon liittyviä tuotteita sekä palveluita. Rahoitusosalalla toimivat yritykset tarjoavat asiakkailleen sananmukaisesti rahoitusta, kuten asuntolainaa sekä kulutusluottoja.



Kuva 3. Yritys A:n tarjoamat tuotteet (Toimeksiantajayritys 2008)

Ensiksi identifioin edellä mainitun määritelmän perusteella yritys A:n kilpailijat. Kilpailijoiden identifioinnissa käytän hyväkseni monipuolista julkisen informaation jakelukanavaa eli internetiä. Tuote-markkina-näkökulman mukaan kilpailijoiksi määritellään kaikki yritykset, jotka toimivat yhdellä tai useammalla toimialalla yritys A:n kanssa ja tarjoavat samankaltaisia tuotteita yleisesti ottaen samalle asiakaskohderyhmälle. Tuote-markkina-näkökulman mukaiset kilpailijat on koottu kuvaan neljä, joka on seuraavalla sivulla. Seuraavaksi esiin nousseista kilpailijoista tunnistetaan suorat, epäsuorat sekä potentiaaliset kilpailijat.

Kaikki täyden palvelun pankit eli Nordea, OP-Pohjola-ryhmä, Sampo Pankki, Säästöpankit, Aktia, Paikallisosuuspankit, Ålandsbanken sekä Tapiola Pankki ovat yritys A:n suoria kilpailijoita. Kaikki edellä mainitut yritykset tarjoavat hyvin samanlaisia tuotteita ja toimivat samoilla toimialoilla. Myös yrityksiä asiakaskohderyhmä on hyvin samankaltainen. (Kilpailijat 2008)



## Kilpailijat

Nordea	Kaupthing Bank
OP-Pohjola-ryhmä	Suomen Hypoteekkiyhdistys
Säästöpankit	FOREX
Sampo Pankki	Pankkiiriliike Öhman Suomi
Aktia	United Bankers
Paikallisosuuspankit	Privanet Capital
Tapiola Pankki	ICECAPITAL
Evli Pankki	Elina Pankkiiriliike
eQ Pankki	Bon Life
Glitnir	SEB
S-Pankki	Carnegie Bank
Nordnet Pankki	Citibank
Ålandsbanken	Risicum Capital
Palkkapäivä.fi	Alexandria
Mandatum	Ferratum
WHT-Finance Oy	Monetti Oy

Kuva 4. Yritys A:n kilpailijat (Kilpailijat 2008)

Potentiaalisiksi kilpailijoiksi nostan kilpailijoiden joukosta S-Pankin sekä Glitnirin. Molemmat yrityksistä toimivat jo tällä hetkellä yritys A:n kanssa samoilla toimialoilla, mutta paljon kapeammalla tuotevalikoimalla. S-Pankki on selkeä kilpailija pankkialan näkökulmasta, koska se pystyy tarjoamaan suhteellisen samankaltaiset tuotteet tällä saralla. Pankkialan näkökulmasta katsottuna on S-Pankki kuitenkin vielä tuotevalikoiman laajuudessa huomattavasti takanapäin. Esimerkiksi korttivaihtoehtoja on vain neljä, kun yritys A pystyy tarjoamaan asiakkaalle niitä puolet enemmän. Rahoituslalla S-Pankki on pieni toimija suhteessa yritys A:n, koska se tarjoaa vain kulutusluottoa. Sijoituslalla S-pankki ei ole mukana laisinkaan. (Kilpailijat 2008) Potentiaalisen kilpailijan S-Pankista tekee, että se voisi tulevaisuudessa laajentua rajoituslalle suuremmissa määrin ja saavuttaa sitä kautta synergiaetuja. Tällöin saman katon alta olisi mahdollista saada tilit, tilinkäyttövälaineet, lainat sekä luotot ja kaikki päivittäistavarat ruuasta vaatteisiin.

Glitnir kilpailee yritys A:n kanssa suurimmalta osaltaan sijoituslalla, jossa yritysten tuotteet ovat hyvin samankaltaiset samoin kuin asiakaskohderyhmä. Glitnir tunkeutui viime vuoden alkusyksystä myös pankkialalle, kun he laajensivat toimintaansa. Tosin pankkialalla Glitnirin tuotteet ovat hyvin rajoitetut, yksi tili. Glitnir on myös laajentunut rahoituslalle, kun se viime vuoden lokakuussa aloitti luottojen myöntämisen. Potentiaalisen kilpailijan Glitniristä tekee monimuotoisuus. Yritys kattaa nyt samat toimialat kuin yritys A, mutta huomattavasti pienemmin tuotevalikoimin. Jos yritys tulevaisuudessa laajentaisi tuotevalikoimaansa, voisi siitä tulla erittäin kova kilpailija kaikille suomalaisille pankeille. (Kilpailijat 2008; Virolainen 2007)

Suorien ja potentiaalisten kilpailijoiden ulkopuolelle jäävät yritykset, jotka ovat kilpailijoita yritys A:lle vain yhdellä mainituista kolmesta toimialasta. Nämä kilpailijat muodostavat epäsuorien kilpailijoiden ryhmän. Epäsuoria kilpailijoita ovat pankkialalla FOREX, joka pystyy tarjoamaan tilin sekä siihen käyttövälineeksi kortin. Rahoituslalla kilpailijoiksi nousevat pikavippiyritykset, jotka tarjoavat samalle asiakaskohderyhmälle kulutusluottoa. Yksi rahoitusalan kilpailijoista on myös Suomen Hypoteekkiyhdistys, joka tarjoaa asuntolainaa sekä kulutusluottoa. Sijoituslalla kilpailu on ehkä kovinta, kun ottaa huomioon siellä toimivien yritysten määrän suorien kilpailijoiden lisäksi. Sijoituslalla kilpailijoina ovat muun muassa Alexandria, Mandatum, eQ Pankki, Evli Pankki, Nordnet Pankki, Elina Pankkiiriliike sekä ICECAPITAL. (Kilpailijat 2008)

## ***4.2 Kilpailijat asiakastarvenäkökulmasta***

Kilpailijoiden identifiointi voidaan myös suorittaa asiakastarvenäkökulmaa hyödyntämällä. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetty Bergenin ja Peterafin (2002) tekemä malli kilpailijoiden identifioinnista ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Kilpailijoiksi määritellään tällöin kaikki yritykset, jotka palvelet samoja asiakastarpeita kuin yritys A.

Jotta kilpailijat pystytään määrittelemään asiakastarvenäkökulmasta, on ensin tunnistettava asiakastarpeet, joita yritys A palvelee vähittäispankkitoiminnassa. Kaikkien asiakastarpeiden määrittelemine on käytännössä mahdotonta. Tässä

tutkimuksessa yritys A:n palvelemat asiakastarpeet on jaettu viiteen tarvekokonaisuuteen. Asiakastarvekokonaisuudet on muodostettu tarkastelemalla toimeksiantajayrityksen tarjoamia tuotteita. (ks. kuva 3) Yritys A:n palvelemat asiakastarvekokonaisuudet ovat seuraavat: rahan turvallinen säilytys, maksuliikenteen hoitaminen, säästäminen, sijoittaminen sekä rahoitus.

Rahan turvallisen säilyttämisen tarve ymmärretään tutkimuksessa tarpeeksi, joka voidaan tyydyttää tarjoamalla asiakkaalle likviditili. Likvidiltä tililtä rahaa voidaan nostaa/siirtää pois koska tahansa ja sille voidaan tallettaa/siirtää rahaa koska tahansa. Maksuliikenteen hoitaminen käsitetään tarpeeksi, joka voidaan tyydyttää tarjoamalla asiakkaalle tilinkäyttöväline tai –palvelu. Tällaisia voivat olla esimerkiksi pankkikortti, nettipankki ja maksupalvelu. Kun asiakkaalle on mahdollista tarjota epälikviditili, esimerkiksi määräaikaistili, niin tällöin säästämisen tarve tulee tyydytetyksi. Sijoittamisen tarve voidaan tyydyttää hyvin samalla tapaa kuin säästämisen tarve. Tällöin raha sijoitetaan johonkin tuotteeseen siinä mielessä, että rahalle pyritään saamaan tuottoa. Rahoituksella tarkoitetaan tarvetta, joka voidaan tyydyttää asuntolainalla, kulutus- tai sijoitusluotolla.

Internetiä hyväksikäyttäen pyrin määrittämään yritys A:n kilpailijat asiakastarvenäkökulmasta. Kilpailijoiksi identifioitiin kaikki yritykset, jotka pystyivät täyttämään jonkun edellä mainituista asiakastarvekokonaisuuksista. Kilpailijoiksi muodostuivat täysin samat yritykset, jotka saatiin tuote-markkina-näkökulman avulla. (ks. Kuva 4)

### **4.3 Yhteenveto**

Kuten edellä suoritetusta analyysistä käy ilmi, asiakastarvenäkökulma johtaa samaan lopputulokseen kuin tuote-markkina-näkökulma, koska edellä mainittua viiden asiakastarpeen kokonaisuutta ei ole mahdollista toteuttaa muilla tuotteilla/palveluilla. Esimerkiksi lentoyhtiöiden alalla samankaltainen tarkastelu antaisi toisenlaisen tuloksen, kuten teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen toimialalla on merkitystä siihen laajentaako asiakastarvenäkökulma kilpailukenttää vai ei.

Kilpailijoiden identifioinnissa tulee olla mahdollisimman leveäkatseinen. Mitä laajemmin kilpailukenttää tarkastelee, sitä paremman kuvan saa samoista asiakkaista kilpailevista yrityksistä. Tässä tutkimuksessa leveäkatseisuus toi esiin, että pikavippiyritykset ovat myös yritys A:n kilpailijoita, tosin vain pienissä määrin. Toisaalta pitää muistaa, että kaikkien kilpailijoiden identifiointi on harvoin mahdollista. Esimerkiksi pikavippiyrityksiä on Suomessa niin suuri määrä, että julkisen informaation avulla niiden kaikkien määrittämien on tutkimusekonomisista syistä mahdotonta.

Yhteenvetona voitaisiin todeta, että yritys A:n kilpailijaverkosto on kattava, käytetään kilpailijoiden määrittämisessä kumpaa tahansa näkökulmaa. Kilpailijoita löytyy kolmelta eri toimialalta aina pikavippiyrityksistä pankkiiriliikkeisiin ja täyden palvelun pankkeihin. Suoria kilpailijoita yritys A:lla on kahdeksan: Nordea, Sampo Pankki, OP-Pohjola-ryhmä, Säästöpankit, Aktia, Paikallisosuuspankit, Tapiola Pankki sekä Ålandsbanken. Potentiaalisia kilpailijoita on kaksi: S-Pankki sekä Glitnir.

Epäsuoria kilpailijoita eli yrityksiä, jotka toimivat osittain samoilla markkinoilla ja tarjoavat samankaltaisia tuotteita kuin yritys A on suuri määrä. Näitä kaikkia ei varmastikaan ole tässä tutkimuksessa määritelty, vedoten tutkimusekonomisiin syihin. Nyt kun yritys A:n kilpailijat ovat identifioitu, voidaan siirtyä empiirisen tutkimuksen toiseen osioon – kilpailijoiden analysointiin.

## 5 KILPAILIJOIDEN ANALYSOINTI

Kilpailijoiden analysointi suoritetaan Porterin (1980/2004) luomalla kilpailijoiden analysoinnin viitekehyksellä julkista informaatiota hyväksikäyttäen. Porterin luoma viitekehys on edelleen mukana tieteellisessä keskustelussa ja siihen viitataan monissa kilpailijoiden analysointia käsittelevissä tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa analysoitavat kilpailijat ovat Glitnir sekä Tapiola. Glitnir on uusi toimija pankkialalla. Tapiola on toiminut pankkibisneksessä neljä vuotta ja on yrityksenä Santalaisen (2006, 18) mukaan vaarallisen keskitien kulkija.

Edellä mainituista kilpailijoista tarkastellaan Porterin (1980/2004) esittämiä neljää osa-aluetta: tulevat tavoitteet, yrityksen olettamukset itsestä, kilpailijoista sekä toimialasta, nykyinen strategia sekä resurssien vahvuudet ja heikkoudet. Edellä mainituista neljästä kokonaisuudesta ei tarkastella yrityskohtaisesti samoja tekijöitä, kuten esimerkiksi teknologiaa. Vaan osa-alueiden sisältö muodostuu sen mukaan, mitä aineistosta nousee esiin. Neljän osa-alueen analysoinnin pohjalta pyritään tekemään johtopäätöksiä, joiden avulla yrityksen reagointiprofiili muodostuu. Analysoinnissa painotetaan kunkin yrityksen vähittäispankkitoiminnan osa-aluetta, mutta reagointiprofiilin muodostamiseksi on yrityksiä tarkasteltava myös kokonaisuutena.

### 5.1 *Glitnir*

Glitnirin tarina alkoi vuonna 2000, jolloin Islandsbanki sekä FBA fuusioituivat. Fuusion tuloksena syntyi Islannin suurin finanssikonserni sekä suurin Islannin pörssiin listattu yhtiö. Tällöin Glitnir kantoi nimeä Islandsbanki. Vuoden 2006 maaliskuussa Islandsbankin nimi muutettiin Glitniriksi. Tämän jälkeen islantilainen pankki on kasvanut huimaa vauhtia kansainväliseksi pankiksi. Kasvu on tapahtunut pääasiassa yritysostoin. Glitnir on kahden vuoden sisällä tehnyt kuusi yritysostoa. (Glitnir 2008)

### **5.1.1 Tulevat tavoitteet**

Glitnirin vähittäispankkitoiminnan tavoitteet ovat asetettu korkealla. Glitnirin Suomen toimitusjohtajan mukaan he tavoittelevat palkkapankin asemaa Suomessa. Aikataulua tavoitteen saavuttamiselle hän ei kuitenkaan mainitse. (Jaakkola 2007a) Glitnir haluaa jo tämän vuoden loppuun mennessä mennä monen suomalaisen pankin ohi talletusmäärissä. Parasta aikaa käynnissä olevalla laajalla markkinointikampanjalla pyritään tekemään Glitnir-brändiä tunnetuksi sekä tavoittamaan uusia asiakkaita. Yritys tavoittelee jopa kymmeniä tuhansia uusia asiakkaita tarjoamalla avistaehtoiselle tilille viiden prosentin koron tämän vuoden maaliskuun loppuun asti. (Glitnir 2008)

Glitnirin itselleen asettamat tavoitteet kertovat, että yritys ei ole tyytyväinen nykyiseen markkina-asemaansa, vaan se haluaa saada isomman palan kakusta. Glitnir tuntuisi olevan tällä hetkellä suhteellisen tyytyväinen taloudelliseen tilanteeseen, mutta koska kyseessä on pörssiyhtiö, niin tulosta on pystyttävä tekemään vuodesta toiseen.

Edellä mainitut tavoitteet ovat kovat, eikä niitä saavuteta tämän hetkiselällä tuotteiden ja palveluiden tarjonnalla. Glitnir-konsernilla on kuitenkin laaja tuote- ja palveluvalikoima sekä kansainvälistä osaamista, joita hyödyntämällä on mahdollista tavoitteiden saavuttaminen.

### **5.1.2 Olettamukset itsestä, kilpailijoista ja toimialasta**

Glitnirissä on nyt vahva usko, että he tekevät vähittäispankkitoiminnassa oikeita asioita, koska on tullut paljon uusia asiakkaita ja useita satoja miljoonia euroja rahaa tileille. Glitnirissä myös uskotaan, että heidän palvelutarjonta on innovatiivista sekä joustavaa, joka täyttää asiakkaiden tarpeet. (Glitnir 2008) Näiden olettamuksien varaan rakennetut tulevaisuuden päätökset voivat kuitenkin olla virheellisiä.

Ensinnäkin, Glitnir tarjoaa asiakkaan pankkitilille korkoa, joka ylittää reilusti markkinakoron. Tämä tarkoittaa, että yritys tekee koko ajan tappiota. Näin ollen, mitä enemmän uusia asiakkaita ja rahaa pankkiin tulee, sitä kalliimmaksi tämä käy

Glitnirille. Toiseksi, jos tuotevalikoimassa on yksi pankkitili sekä useita sijoitustuotteita ei se vielä tarkoita, että tuotevalikoima olisi innovatiivinen tai joustava. Jos tuotevalikoimaa ei pystytä laajentamaan, voi Glitnir unohtaa tavoitteensa palkkapankin asemasta Suomessa. Glitnirissä uskotaan, että tällä hetkellä asiat tehdään oikein, mutta olisiko yrityksen johdolle jäänyt ”sokea piste” kilpailuympäristön sekä toimialan kilpailun analysoimisen yhteydessä? – Mahdollisesti.

Glitnirissä ollaan sitä mieltä, että heidän taloudellinen tilanne on kohdallaan vaikka yrityksen tulos laski viime vuoden viimeisellä neljänneksellä 64 prosenttia (Kauppalehti 2008). Toisaalta tuloksen laskuun oli selkeä selitys – kasvu on lisännyt kuluja. Glitnir pitää itseään edelleen erittäin vakavaraisena pankkina. (Glitnir 2008)

Glitnir ei puhu paljoa kilpailijoistaan julkisuudessa, vaan päinvastoin. Yritys kuitenkin olettaa isojen kilpailijoidensa joutuvan reagoimaan heidän korkotarjoukseensa, minkä voidaan tulkita tarkoittavan sitä, että isot kilpailijat maksavat asiakkailleen selvästi huonompaa korkoa (Jaakkola 2007b). Kilpailijoista Glitnir käyttää termiä kivijalkapankit. (Glitnir 2008)

Glitnirissä on havaittu mitä rapakon takana tapahtuu ja he myöntävät, että markkinoiden taantumasta joudutaan kärsimään. Makrotaloudellisen toimintaympäristön muutokset vaikuttavat siis Glitnirin liiketoiminnan kannattavuuteen, koska yrityksen kannattavuus korreloi voimakkaasti makrotaloudellisen toimintaympäristön muutoksiin. (Glitnir 2008) Joten markkinoiden taantuma voi vaikuttaa yrityksen tuleviin liikkeisiin. Esimerkiksi Suomen vähittäispankkitoiminnan kasvua saatetaan hiljentää. Glitnirin toiminta ja tavoitteet kuitenkin osoittavat, että yritys uskoo Suomen pankkimarkkinoilla olevan tilaa vielä ainakin yhdelle yritykselle.

### **5.1.3 Nykyinen strategia**

Glitnirin strategiana on fokusoituminen kaikilla liiketoiminta-alueilla. Vähittäispankkitoiminnassa Glitnirin strategiana on olla kustannustehokas

fokusoituja. He pyrkivät tällä hetkellä toimimaan kustannustehokkaana verkkopankkina ja näin ollen tarjoamaan kilpailukykyisiä tuotteita. (Glitnir 2008)

Glitnirin strategiana on myös suunnata yhä keskittyneempään organisaatorakenteeseen. Keskittynyt organisaatorakenne mahdollistaa tehokkuuden parantamisen sekä kulujen kontrolloinnin. (Glitnir 2008)

#### **5.1.4 Resurssit – vahvuudet sekä heikkoudet**

Glitnirin vahvuuksia ovat teknologia, osaaminen sekä taloudellinen tilanne. Yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalleen sen tarjoamat vähittäispankkitoiminnan palvelut internetin välityksellä, esimerkiksi pankkitilin Glitniriin pystyy avaamaan muutamassa minuutissa yrityksen kotisivuilla. Glitnir tarjoaa myös hallinnointivälineen näille palveluille eli verkkopankin. (Glitnir 2008)

Taloudellinen tilanne on myös yrityksen vahvuus. Kansainvälinen luottoluokituslaitos Standard & Poor's mainitsee, että Glitnirin kannattavuus on pysynyt johdonmukaisesti korkeana sekä likviditeetin hallinta ollut huolellista ja läpinäkyvää. Glitnirillä ei myöskään ole sub-prime luottoja. (Glitnir 2008)

Osaamista Glitniristä löytyy, koska yritys on hyvin kansainvälinen pankki, joka on laajentunut kahden vuoden aikana suuresti, mutta on silti ollut kykenevä tekemään suhteellisen kovaa tulosta.

Yksi Glitnirin heikkouksista on tällä hetkellä sen imago. Osa yrityksen kilpailijoista (mm. Pohjola 2007) on yrittänyt mustamaalata yritystä julkisuudessa. Julkisen informaation perusteella Glitniristä saa hieman negatiivisen sekä epäilyttävän kuvan, mutta toisaalta yrityksen imago on houkutteleva. Epäilyttävää yrityksessä on se, että kuinka yritys voi maksaa toisen islantilaisen pankin kanssa huomattavasti markkinakorkoa suurempaa korkoa asiakkaille, kun Suomen suurimmatkaan pankit eivät siihen pysty. Toisaalta asiakkaana tarjous on houkutteleva, ja koska yritys on Suomen talletussuojan piirissä voi tilille tallettaa 25 000 euroa ilman huolen häivää.



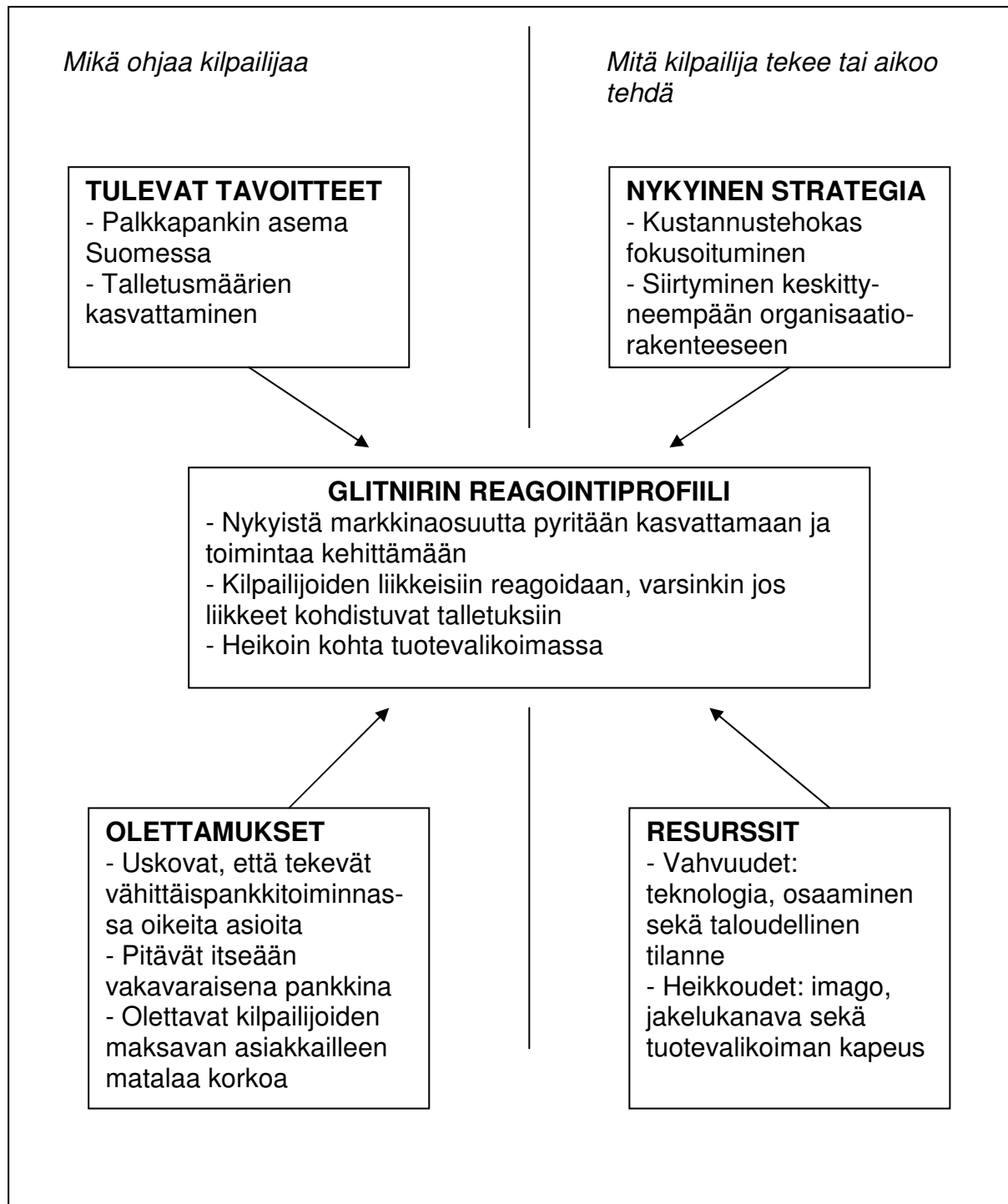
Jakelukanava on tällä hetkellä Glitnirille käytännössä vahvuus, mutta tulevaisuuden tavoitteet huomioon ottaen se on heikkous. Kymmenellä konttorilla on vaikea tavoittaa Suomessa palkk pankin asemaa. Tuotevalikoiman on myös kasvettava paljon ennen kuin yrityksellä on mahdollisuuksia saada Suomen pankkimarkkinoilta kunnan osuutta itselleen.

Yhtenä Glitnirin heikkoutena on, sen tulevat tavoitteet huomioon ottaen, yrityksen tuotevalikoiman kapeus. Vaikka Glitnir pystyy tarjoamaan melko kattavan tuotevalikoiman sijoitustuotteissa sekä varainhoitopalveluissa, niin silti yrityksen vähittäispankkitoiminnan tuotevalikoima on kokonaisuudessaan suhteellisen kapea. Vähittäispankkisektorilla yrityksellä on tarjota asiakkaalle vain yksi tili, jonka käytettävyys on rajattu. (Glitnir 2008) Toisaalta tämä heikkous voi tällä hetkellä olla vahvuus. Koska tiliin ei ole liitettävissä kaiken maailman palveluja, tilille pystytään maksamaan tällä hetkellä yhtä markkinoiden parhaista talletustilien koroista.

### **5.1.5 Yhteenveto**

Yhteenvetona voitaisiin todeta, että Glitnirin reagointiprofiili on pääpiirteissään julkisen informaation valossa yllättävänkin selkeä. Glitnirin reagointiprofiilia on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa viisi. Yritys pyrkii tulevaisuudessa kasvattamaan markkinaosuuttaan Suomen pankkitoimialalla sekä kehittämään ja kasvattamaan toimintaansa. Yrityksellä on myös tavoitteena tehdä Glitnir-brändiä tunnetuksi. Taantuma saattaa kuitenkin hidastaa Glitnirin kasvua.

Glitnir tulee varmasti reagoimaan muiden kilpailijoiden strategisiin liikkeisiin. Varsinkin jos kilpailijoiden liikkeet kohdistuvat talletuksiin tai luotonantoon, johon Glitnir on tällä hetkellä fokusoitunut. Glitnir ei kuitenkaan tule reagoimaan kilpailijoiden liikkeisiin, jotka kohdistuvat sen tarjoamien palveluiden sekä tuotteiden ulkopuolelle.



Kuva 5. Glitnirin reagentiprofiili.

Yrityksen historia tuo myös oman aspektinsa reagentiprofiiliin. Glitnir on viimeisen kahden vuoden aikana tehnyt kuusi yritysostoa. Näin ollen, jos Glitnir ei onnistu saavuttamaan tavoitteitaan orgaanisen kasvun puitteissa, voi yritys reagoida tähän suorittamalla uusia yritysostoja. Heikoin kohta Glitnirillä on sen tuotevalikoimassa.

Jos kilpailijat tekevät strategisia liikkeitä tuotealueilla joita Glitnirillä ei ole, on yrityksen hankala vastata kilpailijoiden siirtoihin. Toisaalta voidaan myös esittää kysymys: Tarvitseeko yrityksen vastata edellä mainitun kaltaisiin liikkeisiin?

## **5.2 Tapiola**

Tapiola on vakuutusentottajien omistama yhtiöryhmä, johon kuuluu neljä vakuutusyhtiötä, Tapiola Pankki sekä Varainhoitoyhtiö ja Kiinteistö-Tapiola Oy. Tapiola-ryhmän pääkonttori sijaitsee yrityksen nimen mukaisesti Espoon Tapiolassa. Tapiola-ryhmän kaikki yhtiöt toimivat keskinäisyyden ajatuksen pohjalta. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat omistavat keskinäiset vakuutusyhtiöt, jotka puolestaan omistavat muut Tapiola-ryhmän yhtiöt eli ulkopuolisia sijoittajia ei ole. Näin ollen voitot voidaan käyttää asiakkaiden palvelujen sekä etujen kehittämiseen. (Tapiola 2008)

### **5.2.1 Tulevat tavoitteet**

Tapiolan ensisijaisena tavoitteena on tuottaa lisäarvoa omistaja-asiakkaille mentaliteetilla – asiakkaan etu on myös Tapiolan etu. Toiseksi, Tapiola pyrkii muuttamaan koko finanssikenttää merkittävästi lähivuosina. Muutoksen ajureina tulevat toimimaan yhteistyö sekä huipputason asiakaspalvelu. Tapiola Pankissa pyritään keskittymään myös siihen, että tulevaisuudessa pystyttäisiin tarjoamaan yhä tehokkaampia palveluita yksityisasiakkaille. (Tapiola 2008)

Tapiolan tavoitteista huokuu yrityksen peräänkuuluttama keskinäisyys – omistaja-asiakkaille pyritään luomaan lisäarvoa. Tapiolan tavoite muuttaa koko finanssikenttää on monen vuoden projekti, jonka siemen on kylvetty jo aiempina vuosina. Käytännössä yrityksen tavoitteena on luoda kilpailuetu huipputason asiakaspalvelulla sekä yhteistyöllä. Jos Tapiola pystyy muokkaamaan toimialaa tavoitteidensa mukaiseksi, asettaa se haasteita kilpailijoille.

## 5.2.2 Olettamukset itsestä, kilpailijoista ja toimialasta

Tapiola Pankissa uskotaan, että kokonaisuutta tarkastellen he ovat asiakkaille paras vaihtoehto, ja että pankkialan asiakkaat ovat uskollisia (Tapiola 2008). Näin ollen Tapiolassa oletetaan, että kilpailijat pystyvät tarjoamaan vain tietyillä alueilla parempia tuotteita tai palveluja kuin he mutta eivät kaikilla. He myös olettavat, että pankkialan asiakkaat arvostavat palvelukokonaisuutta, eivätkä vain etuja tietyissä palveluissa/tuotteissa. Tämä oletus on todistetusti kuitenkin virheellinen, koska Glitnir on saanut jo noin 500 miljoonaa euroa talletuksia (Taloussanommat 2008) eikä heidän palveluvalikoimastaan löydy tuotteita päivittäiselle pankkiasioinnille. Toiseksi S-Pankilla on jo enemmän talletuksia kuin Tapiolalla (Vänskä 2007) vaikka S-Pankista ei saa esimerkiksi asuntolainaa. Eli kyllä ainakin osa pankkialan asiakkaista on nykyään uskottomia ja arvostavat ”erikoistarjouksia” sekä hyödyntävät niitä, pelkkä kokonaisuus ei yksinkertaisesti riitä.

Voidaan todeta, että Tapiolalla on havaittu eräs ”sokea piste”, joka on kuluttajien käyttäytyminen. Tapiolan toiminta on hyvä esimerkki siitä, kuinka heidän olettamukset ohjaavat toimintaa, mutta välttämättä kaikkea kentällä tapahtuvaa ei kuitenkaan oteta riittävästi huomioon.

Tapiolan arvot kertovat paljon minkälaisena he itseään pitävät. Tapiola pyrkii toimimaan asiakkaiden edun mukaisesti, menestymään yhdessä toimimisen kautta, olemaan yrittäjähenkkinen sekä toimimaan eettisesti. Yhteiskuntavastuu on myös osa Tapiolaa. (Tapiola 2008)

Kilpailijoita Tapiola pitää kasvuhakuisina, erityisesti OP-Pohjola-ryhmää. Myös kilpailijat, jotka maksavat korkeita talletuskorkoja, kuten Glitnir ja Kaupthing Bank, ovat havaittu. Glitnirillä ja Kaupthing Bankilla on Tapiolan mielestä vain lyhyen aikavälin rahoitus kunnossa. (Tapiola 2008)

Tapiolassa on myös havaittu yhdysvaltojen rahoitusalan myllerrys sekä yleinen taantumun uhka. Yleistä markkinatilannetta pidetään Tapiolassa kireänä. Viime vuotena kilpailutilannetta pidettiin ajoittain myös epäterveenä. (Tapiola 2008)

### **5.2.3 Nykyinen strategia**

Tapiolan strategiana toimii käytännössä sen yritysmuoto eli keskinäisyys. Tapiolassa pyritään panostamaan ryhmän verkkopalveluihin ja laadukkaaseen asiakaspalveluun sekä kokonaisedullisuuteen pitkällä aikavälillä. Asiakkaalle halutaan tarjota kilpailukykyiset tuotteet sekä palvelut. Keskeistä Tapiolan strategiassa on myös se, että tulos käytetään omistaja-asiakkaiden taloudellisen turvan edistämiseen. (Tapiola 2008)

Tapiolan strategia tukee sen tulevaisuuden tavoitteita. Strategiassa on havaittavissa myös differointistrategian piirteitä. Tapiolassa pyritään erilaistumaan asiakaspalvelun sekä yhteistyöverkoston avulla pitäen tuotteet suhteellisen samoina.

### **5.2.4 Resurssit – vahvuudet sekä heikkoudet**

Tapiolan vahvuudet ovat teknologia, tuote- ja palveluvalikoima sekä yritystoiminnan muoto. Tapiolalla on monipuolinen tuote- sekä palveluvalikoima. Tapiolasta asiakas saa käytännössä kaiken mitä pankista voi saada sekä vakuutuspalvelut. Tämä on selkeä vahvuus. (Tapiola 2008)

Tapiolan yritysmuotoa pidän yrityksen vahvuutena vaikka pankkiasiakkaan näkökulmasta on havaittavissa yksi negatiivinen nyanssi. Positiivista asiakkaan näkökulmasta on, että heille pyritään koko ajan tuomaan uusia tuotteita ja asiakaspalveluun panostetaan. Myös Tapiolan tekemä mahdollinen voitto käytetään asiakkaiden taloudellisen turvan edistämiseen eikä sitä jaeta ulkopuolisille sijoittajille. (Tapiola 2008)

Keskittämisesä on yksi pieni negatiivinen nyanssi. Jotta Tapiolan pankkiasiakkaasta tulee omistaja-asiakas, niin hänen täytyy myös ottaa vakuutukset Tapiolasta. Jos asiakas ei keskitä vakuutuksiaan Tapiolaan, joutuu hän maksamaan suurimmasta osasta pankkipalveluita. Eli asiakkaalle ei riitä keskittyminen vähittäispankkitoiminnan palveluihin vaan asiakkaan tulee myös keskittää vakuutuspalvelut Tapiolaan saadakseen yrityksen peräänkuuluttaman kokonaisedullisuuden. (Tapiola 2008)

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta keskittämisen periaate on saanut tuulta purjeisiin. Tapiola Pankki pystyi tekemään viime vuoden toisella vuosipuoliskolla jo voitollisen tuloksen. Tapiola Pankin toimitusjohtajan mukaan pankkitoiminnan oletettiin nousevan voitolliseksi vasta vuonna 2009. (Tapiola 2008)

Teknologia on myös yksi Tapiolan vahvuuksista. Tapiolassa on pyritty ottamaan internetistä kaikki hyöty irti. Uutta teknologiaa hyödyntämällä on internetiin kehitetty ohjelma, arjen kuntotesti, oman taloudellisen tilan kartoittamiseksi. Tapiolan internet-sivuilla on myös mahdollisuus avata tili sekä tilata kortti ja verkkopankkitunnukset. Verkkopankin avulla on mahdollista hallinnoida vakuutuksia, tilejä, kortteja sekä rahastoja. (Tapiola 2008)

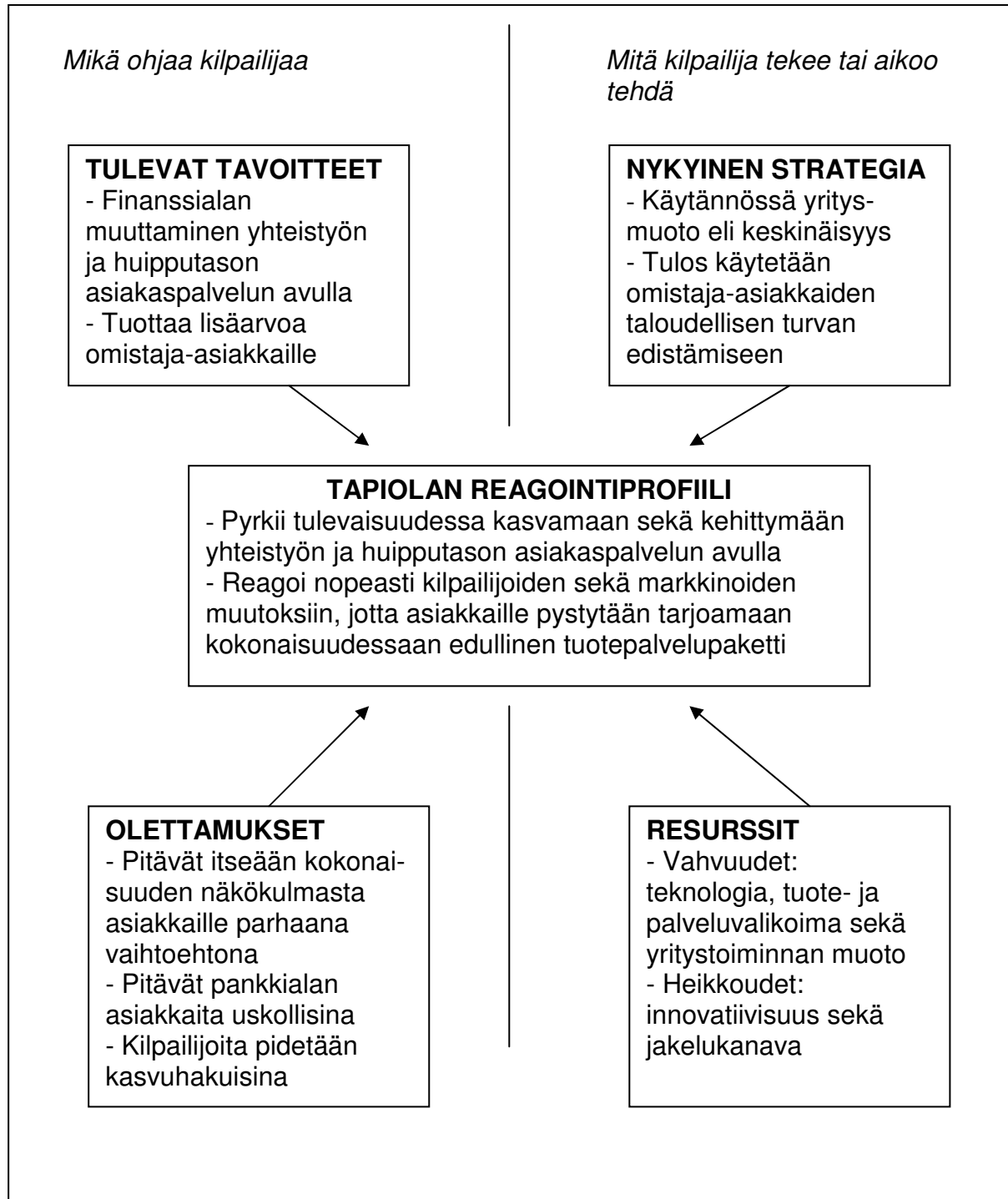
Tapiolasta on vaikea löytää mitään erityisen heikkoa kohtaa, mutta kahdessa osa-alueessa olisi parantamisen varaa. Yrityksestä saa julkisen informaation avulla perinteisen pankin kuvan, josta puuttuu innovatiivisuus. Toiseksi, Tapiolan fyysinen jakelukanava eli konttorit ei ole kovin kattava. Jakelukanavan laajentamiseen on varmasti tulevaisuudessa panostettava, jos halutaan kasvattaa markkinaosuutta. (Tapiola 2008)

### **5.2.5 Yhteenveto**

Yhteenvetona voidaan todeta, että Tapiolan reagointiprofiili on hyvin erilainen kuin Glitnirin. Tapiolan reagointiprofiilia kuvailen herkäksi. Yrityksen reagointiprofiili on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa kuusi. Tapiolan ensisijainen tavoite on tuottaa lisäarvoa omistaja-asiakkaille. Yritys haluaa tulevaisuudessa kasvaa sekä kehittyä. Tapiola pyrkii tuomaan pankkimarkkinoille laadukasta asiakaspalvelua sekä monipuolista yhteistyötä, ja tätä kautta muuttamaan koko toimialaa.

Tapiolan toiminta-ajatus tuo myös oman mausteensa sen reagointiin, koska yritys pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Näin ollen yrityksen on vastattava suhteellisen nopeasti kilpailijoiden tekemiin muutoksiin sekä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, jotta asiakkaalle pystyttäisiin aina tarjoamaan kokonaisuudessaan

edullinen tuotepalvelupaketti. Tapiola tulee siis reagoimaan kaikkiin merkittäviin muutoksiin, joita vähittäispankkitoiminnan alueella tulee tapahtumaan.



Kuva 6. Tapiolan reagointiprofiili.

Tapiolan olettamukset toimialasta, itsestä sekä kilpailijoista ohjaa vahvasti yrityksen toimintaa. Näin ollen mahdolliset virheolettamukset, joita yrityksessä on tehty ja tullaan mahdollisesti tulevaisuudessa tekemään, tulevat vaikuttamaan yrityksen reagoinnin nopeuteen sekä voimakkuuteen.

Heikoin kohta Tapiolassa on sen innovatiivisuuden puute. Jos kilpailijat pystyvät tulevaisuudessa tuomaan markkinoille uusia ja innovatiivisia tuotteita, jotka palvelevat entistä paremmin asiakkaiden tarpeita, on Tapiolan vaikea vastata tähän.



## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teoreettisesti kuinka kilpailijoita pystytään identifioimaan sekä analysoimaan. Tätä teoreettista analyysikehikkoa vasten pyrittiin identifioimaan yritys A:n kilpailijat sekä analysoimaan osa niistä. Empiirisen osan tavoitteena oli myös selvittää pystytäänkö tutkimuksen aikajänne sekä tiedonlähteet huomioon ottaen rakentamaan kilpailijalle reagentiprofiili, josta on apua yrityksen johdolle strategisissa päätöksentekotilanteissa.

Kilpailijoita voidaan identifioida sekä analysoida monella eri tapaa, kuten tutkimuksen teoreettisesta viitekehiksestä käy ilmi. Kilpailijoiden identifioinnissa avainkysymykseksi nousee: Ketkä määrittellään kilpailijoiksi? Kilpailijoiksi voidaan identifioida yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla, tarjoavat samoja tuotteita ja joiden asiakaskohderyhmä on sama. Toisaalta kilpailukenttää voidaan lähestyä myös asiakkaan näkökulmasta. Tällöin kilpailijoiksi tunnistetaan yritykset, jotka pystyvät tyydyttämään samoja asiakastarpeita kuin kilpailukenttää määrittelevä yritys.

Kuten tutkimuksen empiirisestä osasta kävi ilmi, yritys voi toimia monella hyvin läheisellä toimialalla samaan aikaan. Tällöin kilpailijoiden identifioiminen tuo esiin hyvin samanlaisen kilpailijoiden joukon näkökulman valinnasta huolimatta, toisin kuin Bergenin ja Peterafin (2002) tekemässä tutkimuspaperissa. Yrityksellä A oli kilpailijoita kolmella eri toimialalla, jotka tarjosivat osittain samoja tuotteita hyvin samalle kohderyhmälle. Yritys A:n kilpailijoiksi identifioitiin tutkimuksessa 32 yritystä (ks. Kuva 4). Pääasia kilpailijoiden identifioimisessa on, että kilpailukenttää pitää pystyä katsomaan mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta yritys pystyy määrittelemään mahdollisimman monta kilpailijoistaan. Johtopäätöksenä tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että yritys joka toimii vähittäispankkisektorilla, kilpailee pankkialan, sijoitusalan sekä rahoitusalan yrityksiä vastaan. Kilpailukenttä on siis todella laaja.

Kun kilpailijat on saatu identifioitua, on mahdollista suorittaa kilpailijoiden analysointia. Kilpailija-analyysissa keskeiseksi nousee tieto, mitä analyysin tekijällä on käytettävissään. Kuten tutkimuksesta tuli ilmi, on julkisen informaation avulla mahdollisuus saada kuva sekä tuntuma kilpailijan tulevista tavoitteista sekä

strategisista liikkeistä. Koska kilpailijoista saatava tieto on usein vaillinaista tai epätäydellistä on analyysiä suorittavan pyrittävä vain tekemään paras mahdollinen analyysi saatavilla olevasta tiedosta sekä oltava hyvin kriittinen aineistoa kohtaan. Tässä tutkimuksessa kilpailijoiden analysointiin käytettävä aika oli rajattu. Luotettavamman analyysin tekoon tarvitaan paljon enemmän aikaa sekä paneutumista syvällisemmin kuhunkin kilpailijaan. Myös aineistotriangulaatiolla pystytään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Julkiseen informaation perustuvaa kilpailijan reagointiprofiilia voidaan käyttää hyväksi erilaisissa päätöksentekotilanteissa, mutta mitään päätöstä ei tulisi tehdä pelkästään siihen tukeutuen. Tulevat tavoitteet pystytään usein määrittämään suhteellisen selkeästi ja näin ollen tiedetään mihin suuntaan kilpailijat ovat menemässä. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Glitnirin ja Tapiolan tavoitteet ovat erilaiset, mutta kummankin yrityksen tavoitteiden tiedostaminen on tärkeää. Näin ollen yritys A voi ottaa nämä asiat huomioon, kun he suunnittelevat omia strategisia siirtojaan.

Yritys A:lle tämä tutkimus antaa pohjan tulevaisuuden kilpailija-analyysille sekä identifioinnille. Jotta kilpailijoita oppisi ymmärtämään syvällisemmin, tulisi kilpailijoiden analysointia tehdä jatkuvasti ja muuttaa kilpailijan reagointiprofiilia uusien tietojen valossa. Yritys A:n tulisi tehdä kilpailijoiden identifiointia myös säännöllisin väliajoin, jotta kilpailukenttä olisi ajan tasalla. Näin ollen yritys A pystyisi luomaan itselleen skenaarioita, kuinka mikäkin kilpailija reagoisi tiettyyn strategiseen liikkeeseen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Glitnir tulisi mahdollisesti reagoimaan suhteellisen herkästi talletuksiin liittyvään toimenpiteeseen, kun taas Tapiolassa reagoidaan koko alan yleiseen kehitykseen pyrkien tarjoamaan asiakkaalle kokonaisuudessaan edullisimmat pankkipalvelut. Tapiola ei siis reagoi selkeästi tiettyyn toimenpiteeseen.

Kilpailijoiden identifioinnin sekä analysoinnin kautta saadaan kattava katsaus yrityksen kilpailutilanteen monimuotoisuudesta sekä toimialan tulevasta kehitymisestä. Kilpailijoiden identifioiminen näyttää kuinka monen kilpailijan kanssa ollaan tekemisissä ja kuinka laaja-alainen yrityksen kilpailukenttä on. Kilpailijoiden

analysointi tuo arvokasta tietoa kilpailijoista itsestään, mutta siitä voidaan myös vetää johtopäätöksiä alan yleisestä kehityssuunnasta.

Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää monia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella pankkialan kokonaiskilpailua esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Tällöin tutkimuksen avulla selvitettäisiin muun muassa kuinka suuret ovat alalletulon esteet, asiakkaiden neuvotteluvoima ja löytyykö rahalle korvaavaa tuotetta. Kilpailijoiden identifiointia voitaisiin lähestyä Bergenin ja Peterafin esittämästä asiakkaan harkintajoukon näkökulmasta. Näin ollen kilpailua tarkasteltaisiin yhä enemmän asiakkaan silmin.

## Lähdeluettelo

### Kirjat ja artikkelit:

Alasuutari, P. (2001). Laadullinen tutkimus. Gummerus, Jyväskylä.

Anon (2007a). Keskittynyt mutta kireästi kilpailtu ala. *Kauppalehti Optio* 5.12.2007.

Anon (2007b). Pankkeihin iski kilpailu. *Kauppalehti* 14.12.2007.

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

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

Bloodgood, J. M. & Bauerschmidt, A. (2002). Competitive Analysis: Do Managers Accurately Compare Their Firms To Competitors?. *Journal of managerial issues*, Vol. 14, Iss. 4, 418-434.

Chen, M-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, Vol. 21, Iss. 1, 100-134.

Esittelymateriaali (2007). Toimeksiantajayrityksen esittelymateriaali.

Fahey, L. (2002). Invented competitors: a new competitor analysis methodology. *Strategy and Leadership*, Vol. 30, Iss. 6, 5-12.

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

Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Sixth Edition, Blackwell Publishing, Cornwall.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Harvard Business Review*, Vol. 83, Iss. 7/8, 148-161.

Harari, O. (1994). The Hypnotic Danger of Competitive Analysis. *Management Review*, Vol. 83, Iss. 8, 36–38.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2001). *Tutki ja kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.

Jaakkola, J. (2007a). Glitnir kiristää pankkikilpailua Suomessa. *Kauppalehti* 4.12.2007.

Jaakkola, J. (2007b). Nordean Pohjola hermostui islantilaisille. *Kauppalehti* 13.12.2007.

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

Lampinen, A. (2007). Miljardihyöky pankkitileille. *Taloussanomat* 14.12.2007.

Mehra, A. (1996). Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Iss. 4, 307–322.

Pirttilä, A. (1994). *Kilpailijatiedon hallinta yritysorganisaatiossa*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.

Pirttilä, A. (1997). Competitor information and competitive knowledge management in a large, industrial organization. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tietellisiä julkaisuja, 66.

Pohjola, M. (2007). Korot ja kilpailu. *Ajassa* No. 4/joulukuu 2007.

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

Porter, M. E. (1980/2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

Routamo, R. & Routamo, E. (1988). *Tehokas kilpailija-analyysi*. Loimaan Kirjapaino Oy, Loimaa.

Saksa, J-M. (2007). Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 277.

Santalainen, T. (2006). *Strateginen ajattelu*. Gummerus, Jyväskylä.

Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. (2002). *Epävarmuus hallintaan – yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. Gummerus, Jyväskylä.

Uusitalo, H. (2001). *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY, Juva.

Virolainen, P. (2007). Pankiksi pikavauhtia. *Glitnir* No. 4/2007.

Vänskä, H. (2007). S-Pankki imuroi kuukaudessa 100 miljoonaa. *Kauppalehti* 22.11.2007.

Yin, R. K. (2003). *Case study reseach: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zahra, S. A. & Chaples, S. S. (1993). Blind spots in competitive analysis. *The Academy of Management Executive*, Vol. 7, Iss. 2, 7-28.

Zajac, E. J. & Bazerman M. H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis: implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, Vol. 16, Iss. 1, 37–56.

## Sähköiset julkaisut:

Finanssialan keskusliitto (2008). [Finanssialan keskusliiton www-sivut] [Viitattu 20.1.2008] Saatavissa: <http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2390&VID=default&SID=103071895983003&S=1&C=25332>

Glitnir (2008). [Glitnirin www-sivut] [Viitattu useita kertoja, viimeisin 8.2.2008] Saatavissa: <https://www.glitnir.fi/suomi>

Kauppalehti (2008). [Kauppalehden www-sivut] [Viitattu 4.2.2008] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=9532>

Kilpailijat (2008). [Kilpailija yrityksen www-sivut] [Viitattu 28.1.2008] Saatavissa seuraavista osoitteista:

Aktia: <http://www.aktia.fi/>

Alexandria: <http://www.alexandria.fi/index.html>

Bon Life: <http://www.bonlife.fi/asp/system/empty.asp?P=2&VID=default&SID=721926317624126&S=0&C=20057>

Carnegie Bank: <http://www.carnegie.fi/>

Citibank: <https://www.citibank.fi/cffoa/>

Elina Pankkiiriliike: <http://www.elinavh.fi/static/rekrytointi.aspx>

eQ Pankki: <https://portal.eqonline.fi/index.html>

Evli Pankki: <http://www.evli.com/pub/web/FI/fi/index>

Ferratum: <http://www.ferratum.fi/>

FOREX: <http://www.forex.fi/>

Glitnir: <https://www.glitnir.fi/Suomi/>

ICECAPITAL: <http://www.icecapital.fi/>

Kaupthing Bank: <http://www.kaupthing.fi/Pages/410>

Mandatum: <http://www.mandatum.fi/>

Monetti Oy: <http://www.monetti.fi/>

Nordea: <http://www.nordea.fi/700000.html>

Nordnet Pankki: <https://www.nordnet.fi/mux/web/nordnet/index.html>

OP-Pohjola-ryhmä: <https://www.op.fi/op>

Paikallisosuuspankit: <https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/>

Palkkapäivä.fi: <http://www.palkkapaiva.fi/index.php>

Pankkiiriliike Öhman Suomi: [http://www.ohman.se/templates/Page\\_940.aspx](http://www.ohman.se/templates/Page_940.aspx)

Privanet Capital: <http://www.privanet.fi/>

Risicum Capital: <https://www.risicum.fi/?page=0>

Sampo Pankki: <http://www.sampopankki.fi/>

SEB: <http://www.seb.fi/pow/wcp/suomi.asp>

S-Pankki: <http://www.s-pankki.fi/>

Suomen Hypoteekkiyhdistys: <http://www.hypo.fi/>

Säästöpankit: <https://www.saastopankki.fi/VerkkopalvelutWeb/>

Tapiola Pankki: <http://www.tapiola.fi/www/yksityisasiakkaat>

United Bankers: <http://www.unitedbankerssecurities.com/>

WHT-Finance Oy: <http://www.satavippi.fi/index.php>

Ålandsbanken: <http://www.ålandsbanken.fi/info/content/fi/>

Liikanen, E. (2006). [Verkojulkaisu] [Viitattu 19.1.2008] Saatavissa: <http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/D325ACA6-905C-455B-BE44-8000B8C30D80/0/060428ELAktiasu.pdf>

Louekoski, M. (2006). [Verkojulkaisu] [Viitattu 19.1.2008] Saatavissa: [http://www.bof.fi/fi/suomenpankki/ajankohtaista/puheet/2006/ml\\_puhe060613.htm](http://www.bof.fi/fi/suomenpankki/ajankohtaista/puheet/2006/ml_puhe060613.htm)

Taloussanommat (2008). [Taloussanomien www-sivut] [Viitattu 5.2.2008] Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/finanssi/2008/01/29/Glitnirin+tulos+romahti/20082798/382>

Tapiola (2008). [Tapiolan www-sivut] [Viitattu useita kertoja, viimeisin 10.2.2008] Saatavissa: <http://www.tapiola.fi/>

Toimeksiantajayritys (2008) [Toimeksiantajayrityksen www-sivut] [Viitattu 20.1.2008] Saatavissa: Tutkimuksen tekijältä perustelluista syistä.