LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma
Laskentatoimi

KILPAILIJA-ANALYYSI
STRATEGISEN JOHDON LASKENTATOIMEN VÄLINEENÄ

COMPETITOR ANALYSIS
AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

24.5.2009

Tekijä: Risto Roitto
Opponentti: Aleksi Saarela
Ohjaaja: Heli Jääskeläinen

Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen taustaa 1
1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset 2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto 3
1.4 Tutkimuksen rakenne 3
2. Kilpailija-analyysi 4
2.1 Kilpailija-analyysin määritelmiä 4
2.2 Kilpailija-analyysin kolme käytäntöä 6
2.3 Kilpailijan kustannusten arviointi 7
2.4 Kilpailullisen aseman seuranta 9
2.5 Kilpailijan arviointi julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella 12
2.6 Kilpailija-analyysi ja muut strategisen johdon laskentatoimen menetelmät 13
2.7 Kilpailija-analyysin ongelmat ja kritiikki 15
3. Menetelmiä kilpailija-analyysin toteuttamiseen 18
3.1 Kilpailijan tunnistaminen ja määrittely 18
3.2 Kilpailuetu ja perusstrategiat 20
3.3 Kilpailijatietokanta 22
3.4 Erilaisia kilpailija-analyysin toimintoja 24
4. Yhteenveto 26
5. Johtopäätökset ja suositukset 27
LÄHDELUETTELO 29

Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Taloushallinnon ja laskentatoimen maailma on muuttunut viime vuosina todella paljon. Aikaisemmin taloushallinnon tehtävissä toiminut henkilö vastasi lähinnä yrityksen sisäisistä asioista ja toiminta oli esim. kirjanpitoa ja budjetointia. Tätä kutsutaan perinteiseksi johdon laskentatoimeksi, jonka tehtävänä on tuottaa raportteja ja taloudellista tietoa yrityksen johdolle.

Laskentatoimen nykyinen haaste on Järvenpään (2000, 63) mukaan strategisen päätöksenteon tukeminen erityisesti yritysympäristön nopean muutoksen tilanteessa. Strategia-ajattelu näkeekin yrityksen avoimena järjestelmänä, joka on kiinnostunut sisäisten prosessien lisäksi asiakkaista, kilpailijoista ja markkinoista. Taloushallinnon ammattilaisille on tarjolla siis suurempaa roolia yritysten johtamisessa ja päätöksenteossa. Tähän roolimuutokseen tarvitaan Länsiluodon et al. (2008, 63) mukaan tietoteknisen osaamisen lisäksi erilaisia taloushallinnon henkilöstölle ehkä uusia ominaisuuksia, kuten laajaa käsitystä yrityksen liiketoiminnasta tai vuorovaikutuskykyä.

Uusien, strategisten muutoksien takia Kenneth Simmonds lanseerasi jo vuonna 1981 termin strateginen johdon laskentatoimi (strategic management accounting, SMA). Nykyään kuitenkaan pelkän asiakkaan ymmärtäminen ja huomioiminen eivät riitä (Kotler 1988, 234). Strategisen johdon laskentatoimen menetelmät ovat nousseet suosituiksi taloushallinnon menetelmiksi, ja niitä käytetään laajasti yritysmaailmassa. Kilpailija-analyysi, tai toiselta nimeltään kilpailijaperusteinen laskentatoimi (competitor-focused accounting, CFA), on yksi strategisen johdon laskentatoimen osa-alue. Kilpailija-analyysi ottaa erityisesti huomioon yrityksen suhteen kilpailijoihin, ja kuinka kilpailijoiden toimintaa voidaan tarkkailla ja tutkia jotta saataisiin jonkinlaista kilpailuetua markkinoilla. Mahdollista kilpailuetua ja muuta tietoa kilpailijoista hyödynnetään taloudellisissa päätöksissä, ja näin myös siis yrityksen strategiassa. Analysoimalla kilpailijoitaan yritykset saavat kuvan siitä minne sen kilpailijat ovat menossa ja mitä he tulevat tekemään tulevaisuudessa, mikä taas antaa yrityksille mahdollisuuden

pyrkiä ohjaamaan kilpailua sille kannattavaan ja puolestaan kilpailijalle epäsuotuisaan suuntaan (Routamo & Routamo 1988, 5). Heinenin ja Hoffjanin (2005, 18) mukaan kilpailija-analyysin tarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista tietoa kilpailijan kustannuksista ja taloudellisesta tilanteesta, sekä määritellä oman yrityksen kilpailullinen tilanne ja ennustaa tulevaisuuden kilpailullinen asema.

Yritysten tulisi vertailla koko ajan esimerkiksi tuotteitaan, hintojaan ja mainostamista lähimpiin kilpailijoihinsa (Kotler 1988, 234) ja erityisesti miettiä mistä suhteelliset erot näissä syntyvät, jotta mahdolliset kilpailuedun lähteet saataisiin selville (Heinen & Hoffjan 2005, 19). Porterin (1980, 47) mukaan kilpailija-analyysin tavoite on analysoida jokaisen kilpailijan strategisia muutoksia ja menestystä sekä kilpailijoiden todennäköisiä päätöksiä toisten yritysten muutoksiin. Kilpailija-analyysi vastaakin Porterin mukaan esimerkiksi kysymyksiin ”Mikä on kilpailijan tietyn strategisen siirron tarkoitus ja miten oman yrityksen pitäisi vastata siihen?” ja ”Ketä kilpailijaa vastaan oman yrityksen kannattaa taistella, ja millaisilla välineillä?”.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kilpailija-analyysia, aiheesta tehtyjä tutkimuksia sekä selventää kilpailija-analyysin käsitettä ja luoda siitä viitekehys. Tämän viitekehyksen avulla pohditaan, millaisia vaikutuksia kilpailija-analyysilla on yrityksen toimintaan ja yleisesti kuinka kilpailija-analyysia käytetään yrityksissä. Tutkimusongelma on esitetty kysymyksen muodossa:

- Millainen väline kilpailija-analyysi on strategisen johdon laskentatoimen osana?

Alaongelmina tutkimusongelmaa pohdittaessa toimivat:

- Miten kilpailija-analyysia käytetään yrityksissä?
- Onko kilpailija-analyysi hyödyllinen väline yrityksille?

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan kilpailija-analyysia yritysnäkökulmasta ja kansainvälisesti. Monet alan tutkimukset on tehty ulkomailla, joten kansainvälinen näkökulma on luonnollinen. Ajallista tai maakohtaista rajausta ei ole tehty.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto

Tutkielman tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus ja tutkimusaineisto koostuu tieteellisistä kirjoituksista, artikkeleista ja kirjoista. Tutkimusaineistona käytän tieteellisiä artikkeleja erilaisista julkaisuista sekä aiheesta kirjoitetuttuja kirjoja. Lähes kaikki kirjat, esimerkiksi Ward (1992) ja Järvenpää et al. (2003) on kirjoitettu strategisesta johdon laskentatoimesta ja kilpailija-analyysille on varattu melko pieni alue. Empiiristä tutkimusta aiheesta ovat tehneet laajemmin Guilding (esim. 1999) ja Heinen & Hoffjan (2005) . Empiiristä tutkimusta on kuitenkin tehty valitettavan vähän ja harvojen eri ihmisten toimesta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa esitellään kilpailija-analyysin määritelmiä ja komponentteja, jonka jälkeen aletaan tutkia erilaisia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Tämän jälkeen pohditaan kilpailija-analyysia verrattuna muihin strategisen johdon laskentatoimen menetelmiin. Kappaleen lopussa mietitään kilpailija-analyysin ongelmia ja esteitä tehokkaalle kilpailija-analyysille. Seuraavassa kappaleessa tutkitaan kilpailuedun käsitettä ja perinteisiä kilpailustrategioita, sekä millaisilla menetelmillä ja välineillä kilpailijoita voidaan tutkia, ja mitä tietoja vaaditaan hyvään kilpailija-analyysiin. Lopuksi tutkitaan tutkimuksen tuloksia ja tehdään yhteenveto ja johtopäätökset.

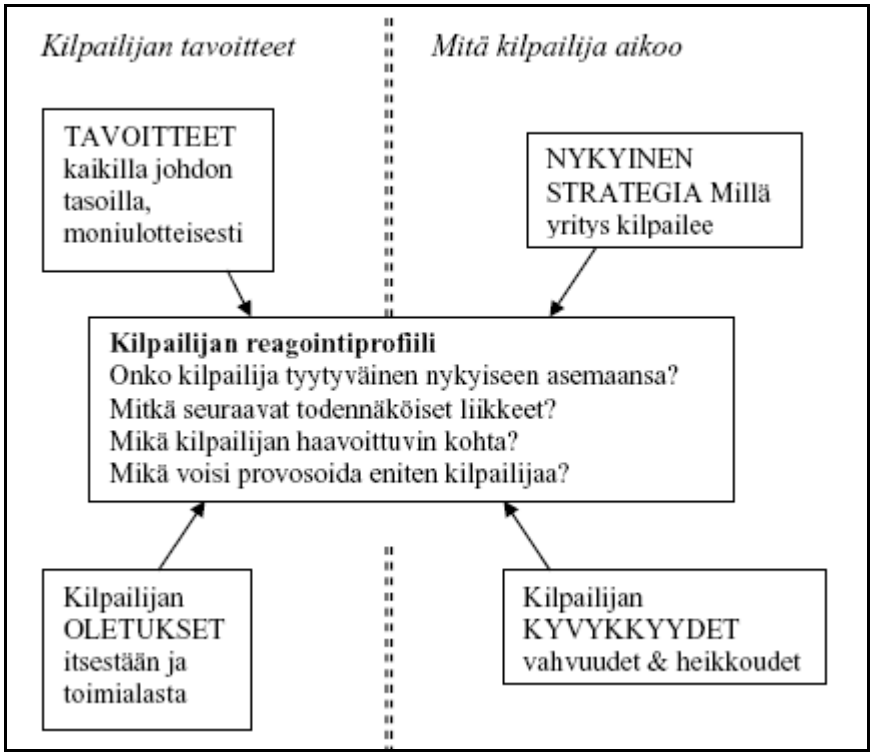
2. Kilpailija-analyysi

2.1 Kilpailija-analyysin määritelmiä

Routamon ja Routamon (1988, 12) mukaan kilpailijoiden toimintaa ja tekemisiä seurataan lähes jokaisessa yrityksessä, mutta sitä ei voida kutsua kilpailija-analyysiksi. Porterin (1980, 48) mielestä kilpailija-analyysia tehdään yrityksissä usein perustuen johdon oletuksiin, tuntemuksiin ja mielipiteisiin kilpailijoista. Täsmällinen tieto puuttuu, koska sen löytäminen on vaikeaa ja aikaa vievää. Yrityksissä helposti oletetaan, että kilpailijoista tiedetään kaikki, koska kilpaillaan niiden kanssa päivittäin.

Kilpailija-analyysi voidaan määritellä monella eri tavoin. Bernhardt (1994, 13) kirjoitti kilpailija-analyysin olevan analyyttinen prosessi, joka muuttaa yksittäisiä tietoja toiminnalliseksi ja strategiseksi tietämykseksi, joka koostuu kilpailijan kyvykkyyksistä, aikomuksista, suorituskyvystä ja markkinatilanteesta. Rouach ja Santi (2001, 553) taas tulkitsivat kilpailija-analyysin olevan tiedon keräämistä, muokkaamista ja tallentamista ja sen jakamista kaikille organisaation henkilöstölle tarkoituksena auttaa muokkaamaan organisaation tulevaisuutta ja suojautua nykyiseltä kilpailijoiden uhkalta. Fletcher ja Donaghy (1994, 5) puolestaan määrittelivät kilpailija-analyysin seuraavasti: ”Kilpailija-analyysi on prosessi, jossa kerätään tietoa kilpailijasta monista eri lähteistä jonka jälkeen muokataan kerätty data oikea-aikaiseksi, relevantiksi ja tarkoituksenmukaiseksi tiedoksi jota säilytetään hyvin suunnitellussa järjestelmässä.”

Porter (1980, 48-49) määrittelee kilpailija-analyysin neljän eri komponentin kautta. Nämä komponentit ovat tavoitteet, nykyinen strategia, oletukset ja kyvykkyydet. Komponentteja on havainnollistettu kuviossa 1. Jotta kilpailija-analyysi olisi tehokasta, pitää komponentit määrittää jokaisen kilpailijan kohdalla erikseen.



Kuvio 1. Kilpailija-analyysin komponentit (Porter 1980, 49)

Kilpailijan tavoitteet liittyvät usein markkina-asemaan, eli haluaako kilpailija olla esimerkiksi markkinajohtaja vai pysytellä rauhallisesti pienempänä yrityksenä. Tavoitteita ovat myös taloudelliset tavoitteet, esimerkiksi toimiiko yritys pitkällä vai lyhyellä tähtäimellä. Kilpailijan oletukset itsestään kertovat, miten kilpailija käyttäytyy tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi jos kilpailija pitää itseään kustannusjohtajana, sen voidaan olettaa hyökkäävän aggressiivisesti uusia kilpailijoita vastaan käyttäen hintataistelua. Kilpailijan nykyinen strategia pitää yrittää saada selville kilpailija-analyysia käyttämällä, mutta se voi olla vaikeaa strategioiden laajuuden ja monimutkaisuuden takia. Viimeiseksi on selvitettävä kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet, jotka kertovat sen kyvykkyydet suhtautua toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Kun kaikki neljä komponenttia on kilpailija-analyysissa määritelty, voidaan miettiä kilpailijan kokonaiskuvaa ja pohtia tiettyjä kysymyksiä, esimerkiksi onko kilpailija tyytyväinen asemaansa tai mitkä ovat kilpailijan seuraavat todennäköiset liikkeet.

2.2 Kilpailija-analyysin kolme käytäntöä

Monet tutkijat, kuten Simmonds, Jones, Ward, Moon ja Bates ja Wilson, ovat luoneet erilaisia kilpailija-analyysikäytäntöjä (Anderson & Guilding 2006, 209). Guilding (1999, 587) päätyi kuitenkin tutkimuksessaan päätelmään että yhtenäistä tapaa jäsennellä kilpailija-analyysin käytäntöjä ei ole olemassa. Guilding et al. (2000, 126) päätyi lopulta kuvaamaan kilpailija-analyysia kolmella eri käytännöllä:

1) Kilpailijan kustannusten arviointi
2) Kilpailullisen aseman seuranta
3) Kilpailijan arviointi julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella

Guildingin mukaan kilpailijan kustannusten arvioinnissa pitää käyttää hyväkseen kaikkia mahdollisia tietoja, mistä voidaan saada tietoa kilpailijasta ja sen kustannuksista. Guilding mainitsee oivana apuvälineenä Wardin (1992) kehittämän kilpailijatietokannan. Guildingin mukaan kilpailijan kustannusten arviointi on myös eniten tutkittu osa-alue kilpailijaperusteisessa laskentatoimessa.

Kilpailullisen aseman seuranta tarkoittaa esimerkiksi kilpailijan myyntilukujen ja markkinaosuuden seurantaa julkisista tietokannoista tai muista lähteistä. Kilpailullisen aseman seuranta laajentaa kilpailija-analyysin käsitettä, ja ottaa mukaan paljon muutakin informaatiota kun pelkät kustannukset. Tätä informaatiota käytetään pohjatietona, kun arvioidaan yrityksen strategiaa. (Guilding 1999, 584)

Kilpailijan arviointi julkaistujen taloudellisten tietojen, esim. tilinpäätöksen, perusteella on kolmas kilpailija-analyysin käytäntö. Guilding (1999) mainitsee myös kaksi muuta kilpailija-analyysin käytäntöä: strateginen kustannuslaskenta ja strateginen hinnoittelu. Näitä käytäntöjä ei kuitenkaan käsitellä tässä tutkimuksessa tarkemmin.

2.3 Kilpailijan kustannusten arviointi

Wardin (1992, 109) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaiset ovat yleensä hyvin perillä oman yrityksen kustannuksista ja kuluista, mutta eivät usein edes yritä hyödyntää analysointitaitojaan ulkoisiin lähteisiin, kuten esimerkiksi kilpailijoihin. Jonesin (1988, 33) mukaan yrityksen sisäisten kustannusten arviointi on tärkeä edellytys kilpailijan kustannusten arvioinnille. Jos oma kustannusjärjestelmä ei ole kunnossa, on vaikea myös analysoida kilpailijan kustannuksia ja kilpailija-analyysi ei tuota kustannusten osalta niin tehokasta tietoa. Kilpailija-analyysi on siis Jonesin mukaan yritykselle tehokas työkalu hyvän kilpailuedun saamiseen ja ylläpitämiseen, jos yrityksen oma kustannusjärjestelmä on kunnossa. Jones kirjoittaa myös, että teknologian kehittyminen on kasvattanut tiedon tarvetta kilpailijoiden kustannuksista. Jones on myös esittänyt kilpailijoiden kustannusten analysoimiseksi järjestelmän, joka sisältää esimerkiksi kilpailijoiden tuotantolaitteiston arvioinnin, mittakaavaedun, hallinnolliset suhteet ja teknologiatuotteiden suunnittelun (Guilding et al. 2000, 117). Kilpailija-analyysin pitäisi aina olla tulevaisuuteen suuntautunut, etenkin kustannuksia arvioidessa ja tutkiessa. Yksityiskohtainen kustannusvertailu viime vuoden kilpailijoiden kustannusrakenteista on ajan tuhlausta, paitsi jos analyysi osoittaa kuinka suhteellisten kustannusten erot ovat muuttuneet viime vuodesta verrattuna tähän vuoteen ja kuinka kustannuserot muuttuvat tulevaisuudessa ottaen huomioon kilpailuympäristön mahdolliset muutokset (Ward 1992, 112)

Kilpailijan kustannusten arvioinnissa pitää ymmärtää käsite suhteelliset kustannukset. Kilpailija-analyysissa suhteelliset kustannukset ja hinnat ovat paljon tärkeämpiä kuin absoluuttiset. Muutokset kustannustasossa pitää määrittää vertailukelpoisia kilpailijoiden kustannuksia vastaan samalla aikajaksolla tai muuten kilpailustrategia saattaa perustua vääriin olettamuksiin usein tuhoisin seurauksin. Esimerkiksi japanilaisilla yrityksillä oli aito kustannusetu verrattuna eurooppalaisiin tai amerikkalaisiin, koska Japanissa tuotteiden valmistus oli halvempaa. Aiemmin Euroopassa ja Yhdysvalloissa oletettiin, että japanilaiset yritykset asettivat hinnat alle todellisen kustannustason, jotta he voisivat valloittaa markkinat ja syrjäyttää paikallisen kilpailun. Kil-

pailijan valitsema strategia vaikuttaakin todella paljon kilpailija-analyysiin ja kilpailijan kustannusten määrittelyyn. Jos kilpailija esimerkiksi panostaa uuden teknologian tutkimukseen ja kehittämiseen kustannusjohtajuuden sijaan, muuttuu sen kustannusrakenne täysin. Tämä on otettava huomioon kilpailija-analyysia tehdessä.
(Ward 1992, 88 & 115)

Tehokas kilpailija-analyysi perustuu Wardin (1992, 112) mukaan tasaisin aikavälein kaikista tietolähteistä kerättyihin kustannus- ja hintatietoihin. On kannattavaa ostaa kaikki kilpailijan uudet tuotteet ja purkaa ne osiin, jotta saataisiin selkeä kuva tuotteen valmistusprosessista ja komponenttien hintatiedoista. Kilpailija-analyysissa pitäisi myös Wardin mukaan ymmärtää kaikki mahdolliset markkinointimahdollisuudet, kuten esimerkiksi alennukset suurille asiakkaille tai brändituotteiden kalliimpi hinnoittelu. Analyysissa pitää siis ottaa tarkasti huomioon tuotteiden hintojen ja kustannusten välinen ero. Kilpailija-analyysissa erityisen tärkeää on kustannusten jatkuva seuranta. Etenkin kypsyneillä markkinoilla kilpailu perustuu lähinnä hintakilpailuun, koska tuotteista on tullut hyvin tunnettuja, ja sen vuoksi on tärkeä saada suhteellisia kustannussäästöjä kilpailijoihin verrattuna. Tässä tapauksessa kilpailija-analyysin jatkuva käyttö on erittäin tärkeää, koska pienetkin muutokset kustannuksissa – ja näin ollen myös tuotteiden hinnoissa – voivat olla merkittäviä. Analyysia tulisi siis tehdä jatkuvasti, tai ainakin tasaisin väliajoin. (Ward 1992, 115)

Saksalaiset Heinen ja Hoffjan (2005, 17) tutkivat tutkimuksessaan suhteellisen kustannusaseman vaikutusta yrityksen strategisiin päätöksiin ja tietoisuutta kilpailijoiden kustannusten ja yrityksen menestymisen välisestä yhteydestä. Saksalaiset käyttivät tutkimuksessaan Guilding et al. (2000) kolmiosaista jaottelua kilpailija-analyysin käytännöistä: kilpailullisen aseman seuranta, kilpailijan arviointi julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella ja kilpailijan kustannusten arviointi. Tutkimuksessa kerättiin tietoa kilpailijoista monista eri lähteistä, perustuen löyhästi Wardin (1992) kilpailijatietokantaan.

Heinen ja Hoffjan käyttivät tutkimusvälineenä MARGA-yrityspelijärjestelmää. Järjestelmässä on monia hyviä puolia verrattuna oikeaan yritysmaailmaan, esimerkiksi pelissä kaikki yritykset käyttävät samoja pohjatietoja, joten data on paremmin vertailta-

vaa. Dataa on myös saatavilla helpommin paljon pidemmältä ajalta, ja vertailu on näin todenmukaisempaa.

Tutkimus keskittyi lähinnä kustannusjohtajuusstrategiaan. Tutkimuksessa sai melko voimakasta tukea olettamus, että kustannusjohtajuusstrategian yhteydessä kilpailija-analyysia käyttävät yritykset saavuttavat suuremman tuotannon. Kilpailija-analyysia käyttävien yritysten tuotteet olivat myös hinnoiltaan alhaisemmat. Yritys saavutti myös paremman taloudellisen suorituskyvyn, jos sillä oli hyvä tietoisuus omasta suhteellisesta kilpailuasemasta kustannusten näkökulmasta. Yleisesti tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että kilpailijoiden kustannusten arviointi osana kilpailija-analyysia on tehokas väline kilpailuedun saavuttamiseksi. Päädyttiin myös lopputulokseen että kustannusanalyysin pitäisi olla osa kilpailijan kyvykkyyksien ja aikomusten tarkastelua.

Guildingin (1999) tutkimuksen mukaan kilpailijan kustannusten arviointi ja strateginen kustannuslaskenta ovat vähiten käytettyjä kilpailija-analyysin menetelmiä. Näistä kahdesta on kuitenkin kirjoitettu artikkeleita muita menetelmiä enemmän, joten ne on otettava huomioon myös tulevissa tutkimuksissa. Jones (1988) tutki kilpailija-analyysin vaikutusta kustannuksiin Caterpillar -nimisessä yrityksessä. Jones vertaili laajasti Caterpillarin kilpailijoita Yhdysvalloissa, ja tuli tulokseen että kilpailijoiden kustannusten arviointi ja kilpailija-analyysi yleisesti toivat yritykselle yli 20 prosentin kustannussäästön vuodessa verrattuna aikaisempiin kustannuksiin.

2.4 Kilpailullisen aseman seuranta

Kilpailullisen aseman seuranta edustaa kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa kilpailijan arviointiin. Se laajentaa kilpailija-analyysin käyttöä ottamalla huomioon kilpailijan myynnin, markkinaosuuden, myyntivolyymin ja yksikkökustannukset. Kun arvioidaan kilpailijaa näin laajalta alalta, saadaan tarkempia tuloksia kuin arvioidessa vain esimerkiksi markkinaosuuksia tai kustannuksia. Simmondsin mukaan kilpailijan yksikkökustannusten nousu investointien tai mainonnan vuoksi tuo kilpailijalla vahvemman aseman markkinoilla. Kilpailullisen aseman seurannassa pitääkin miettiä,

mistä kustannusmuutokset johtuvat, ja millainen vaikutus niillä on kilpailutilanteeseen. (Guilding et al. 2000, 119)

Jos yrityksen toimiala on nopeasti kasvava, tärkeä menestystekijä on markkinaosuuden kasvattaminen. Tämä saavutetaan usein kasvattamalla panostuksia markkinointiin. Kilpailija-analyysin avulla voidaan vaikuttaa suhteellisiin markkinointikuluihin tarkkailemalla kilpailijoiden panostuksia, ja näin määritellä oma suhteellinen panostus markkinointiin. Kilpailija-analyysi voi perustua mediasta saataviin tietoihin kilpailijoiden markkinointi- ja mainostuskuluista, koska usein tarkkaa julkista tietoa ei näistä kuluista ole saatavilla. Samalla voidaan tehdä vertailua siitä kuinka markkinointia edistää myyntiä, varsinkin jos kilpailijan ja oman yrityksen tuotteiden hintataso on sama. (Ward 1992, 114)

Guildingin (1999) tutkimus käsitteli kilpailija-analyysia, tarkemmin kilpailija-analyysin ja kilpailustrategian välistä yhteyttä. Guilding tutki (1999, 587) 217 suurinta yritystä Uudessa-Seelannissa, ja näistä valtaosa oli julkisia ja yksityisiä yrityksiä. Joukossa oli myös pieni osa rahalaitoksia. Tuloksista voidaan todeta, että kilpailija-analyysia käytetään eniten kilpailijoiden aseman seurantaan, strategiseen hinnoitteluun ja kilpailijoiden arviointiin julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella. Kilpailija-analyysi koettiin hyödylliseksi ja erityisesti kilpailijan aseman seurannasta saadut hyödyt koettiin erittäin suuriksi.

Guildingin tutkimuksesta (1999, 593) erottuu hyvin kolme pääkohtaa. Ensimmäiseksi kilpailija-analyysia käytetään enemmän mitä on aikaisemmin luultu, koska kolme viidestä kilpailija-analyysin käytännöstä on laajassa käytössä. Tosin Guilding toteaa myös, että käytäntöjä olisi mahdollista käyttää vielä reilusti enemmänkin. Tulokset tukevatkin väitettä, jonka mukaan kilpailija-analyysin tarjonta ei vastaa kysyntää.

Toinen päätulos kertoo, että kilpailija-analyysin eniten käytetty, ja myös eniten hyödyllinen käytäntö on kilpailijan aseman seuranta. Aseman seurantaan tarvittavat tiedot myynnistä ja markkinaosuudesta ovat helposti saatavilla.

Kolmas pääkohta kertoo, että kilpailija-analyysin käytöllä on yhteys kilpailustrategiaan, strategiseen mission ja yrityksen kokoon. Tulevaisuutta tarkasti pohtivat yrityk-

set käyttävät eniten kilpailijaperusteista laskentatoimea ja saavuttavat myös suurimman hyödyn. Pitkällä aikavälillä vertaillessa vakaata kasvua ja rakentamista tavoittelevat yrityksen luottavat enemmän kilpailija-analyysista saatavaan tietoon kuin nopeaa, tulosoriontunutta strategiaa käyttävät yritykset. Todisteita yrityksen toimialan ja kilpailija-analyysin yhteydestä ei tutkimuksessa löydetty. Yleisesti Guilding toteaa, että mitä suurempi yritys, sitä suurempi kilpailija-analyysin käyttö ja sitä suurempi saatu hyöty.

Anderson ja Guilding (2006) tutkivat kilpailija-analyysin käyttöä isossa kasinohotellissa suositulla turistialueella Australiassa. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla kasinohotellin 21 eri osaston johtajaa. Mukana olivat johtajat esimerkiksi rahoituksesta, markkinoinnista, hotellin johdosta, kasinolta ja henkilöstöpuolelta. Haastattelun tavoittena oli tutkia kokemuksia ja mielipiteitä kilpailija-analyysista. Tutkimuksessa haastateltiin monia johtajia, koska haluttiin saada yleinen ja yhtenäinen näkemys kasinohotellin asenteesta kilpailija-analyysia kohtaan.

Yleinen mielipide kilpailija-analyysin hyödyntämisestä oli positiivinen; lähes kaikkien osastojen johtajat pitivät ideaa kilpailija-analyysin käytöstä tarpeellisena ja hyvänä. Monet johtajat mainitsivat, että kilpailija-analyysijärjestelmä olisi todella tärkeä ja hyödyllinen omalle osastolle ja koko kasinohotellille. Harvoilla osastoilla kilpailija-analyysi oli kuitenkaan käytössä jatkuvasti tai ammattimaisesti.

Markkinointiosastolla harrastettiin aktiivista kilpailija-analyysia. He tutkivat kilpailijoiden toimintaa markkinatutkimuksella, mainonnan tarkkailulla ja kilpailijoiden toimintojen fyysisellä havainnoinnilla. Esimerkkeinä mainittiin kilpailijan kasinohotellilla vierailu, jolloin tutkittiin ravintoloiden ja klubien hintatasoa, kasinon uusimpia tarjouksia, palvelun laatua ja viihdetarjontaa. Markkinointiosaston johtaja kuitenkin mainitsi, että kilpailija-analyysia ei harrasteta systemaattisesti tai tietyn järjestelmän mukaisesti. (Anderson & Gulding 2006, 210)

Kasinohotellin hotellipuolella oli käytössä ehkä koko yrityksen järjestelmällisen kilpailija-analyysitoiminta. He tutkivat esim. huoneiden täyttöasteita muissa alueella olevissa neljän ja viiden tähden hotelleissa. Tämä informaatio kerättiin päivittäin ja analysoitiin päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain, jotta voitaisiin määrittää mark-

kinaosuudet. Tietoa käytettiin myös suunnitellessa hotellin tulevaa toimintaa. Tieto kerättiin lähinnä kilpailevien hotellien yövartioiden kontaktien avulla.

Kasinohotellin kasinopuolella kilpailija-analyysin käyttö oli myös huomattavaa, tosin ei kovin systemaattista. Kasino-osasto tarkkaili kilpailijoiden kasinoiden pokeri- ja muiden pelien palautusprosenttia, jotka julkistettiin säännöllisesti. Kasino-osaston johto viittasi myös suureen kaveriverkostoon, jonka jäsenet työskentelevät eri kasinoilla Australiassa. Kaveriverkostossa tieto esimerkiksi pelien palautusprosenteista ja eri pelien suosittuvuudesta eri kasinoilla pääsee kulkemaan melko vapaasti, ja tätä tietoa voitiin hyödyntää analysoidessa kilpailijoita. (Anderson & Gulding 2006, 210-211)

2.5 Kilpailijan arviointi julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella

Kilpailija-analyysissa on yleistä tutkia kilpailijan julkaisemia taloudellisia tietoja ja analysoida saatavissa olevia tunnuslukuja ja raportteja. Julkisia taloudellisia tietoja kilpailijasta on saatavilla esimerkiksi vuosikertomuksista, tilinpäätöksistä, lehdistötiedotteista ja markkina-analyyseista. Gruetter-Settelen mukaan kilpailijan vuosittaisilla talousilmoituksilla on erityinen vaikutus yrityksen päätöksentekoon, minkä johdosta kilpailijoiden julkisten tietojen tulkinnan pitäisi olla tärkeä osa kilpailija-analyysia (Heinen & Hoffjan 2005, 20). Bernhardtin (1994) mukaan 80 prosenttia kilpailijasta saatavista tiedoista on saatu julkisista lähteistä, esim. juuri vuosikertomuksista. Toisaalta kilpailija-analyysille hyödyllistä informaatiota saadaan laadullisesti enemmän kolmansilta osapuolilta, esim. yrityksen vanhoilta työntekijöiltä tai konsultoinnin avulla. Julkiset taloudelliset tiedot toimivat siis hyvänä pohjatietona kilpailija-analyysille, mutta pelkästään niiden varaan tehokasta analyysia ei voi perustaa. Heinen ja Hoffjan (2005, 19) toteavatkin, että julkaistut taloudelliset tiedot (erityisesti tuloslaskelma ja tase) tarjoavat huomattavasti kilpailijaan liittyvää taloudellista tietoa yrityksien käyttöön, vaikka kolmannet osapuolet ovatkin tärkeämpiä tiedonlähteitä kilpailijoista kuin julkisesti saatavilla oleva informaatio. Moon ja Bates korostivat, että yrityksien strate-

gisesti merkittävät näkemykset voidaan johtaa järjestelmällisesti suoritetuista kilpailijan julkaistujen taloudellisten tietojen analyyseista (Guilding et al. 2000, 119)

Andersonin ja Guildingin (2006, 210) tutkimuksessa tutkimuksen alla olevan kasinohotellin talousosastolla kilpailija-analyysi oli käytössä järjestelmällisesti. Kilpailijan toimintaa seurattiin julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella. Myös median kautta saatavia tietoja analysoitiin. Henkilöstöpuolella ainoa järjestelmällinen kilpailija-analyysikäytäntö oli hotellialan keskipalkkojen tutkiminen. Muuten henkilöstöpuolella kilpailija-analyysin käyttö oli minimaalista.

2.6 Kilpailija-analyysi ja muut strategisen johdon laskentatoimen menetelmät

Länsiluoto et al (2008, 65) on analysoinut Heikkilän (2008) tekemän tutkimuksen aineistoa. Heikkilä tutki strategisen johdon laskentatoimen eri menetelmien käyttöä suomalaisissa suurissa yrityksissä. Kysely lähetettiin 430 yrityksen taloushallinnosta vastaavalle henkilölle ja vastausprosentti oli 19. Tutkimuksessa tutkittiin, mitä strategisen johdon laskentatoimen menetelmää käytettiin yrityksissä eniten ja mikä koettiin selkeimmäksi ja tarpeellisimmaksi. Menetelmävaihtoehdot olivat:

- strateginen kustannusjohtaminen
- toimintolaskenta
- kilpailija-analyysi
- asiakaskannattavuuslaskenta
- tuloskortti
- tavoitekustannuslaskenta
- elinkaarilaskenta.

Analyysissa esitettiin väittämiä kunkin menetelmän tarpeellisuudesta, joiden avulla analysoitiin jokaisen menetelmän käyttöä yrityksessä. Kilpailija-analyysi osoittautui analyysissa kolmanneksi eniten käytetyksi menetelmäksi strategisen kustannusjoh-

tamisen ja toimintolaskennan jälkeen. Kilpailija-analyysi sai myös toiseksi vähiten vastakkaisia mielipiteitä tarpeellisuudesta, joten voidaan päätellä että kilpailija-analyysi on tarpeeksi yksinkertainen ja helppo käyttää, koska sekaannuksia tarpeellisuudesta ei syntynyt.

Guilding et al. (2000) tutkivat strategisen johdon laskentatoimen eri käytäntöjä, kuinka paljon niitä käytetään yrityksissä ja mitä niistä pidetään tärkeänä. Käytännöistä mukana olivat esimerkiksi strateginen hinnoittelu, erilaisia kustannuskäytäntöjä, sekä kolme tärkeintä kilpailija-analyysin käytäntöä: kilpailijan kustannusten arviointi, kilpailullisen aseman seuranta, ja kilpailijan arviointi julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella.

Empiirinen tutkimusdata kerättiin kolmen eri maan, Yhdysvaltojen, Ison-Britannian ja Uuden-Seelannin, erikokoisilta yrityksiltä. Yhteensä yrityksiä vastasi 314 kappaletta vastausprosentin ollessa 23. Tutkimuksessa yritysten piti arvioida kuinka paljon ja usein yritys käyttää eri strategisen johdon laskentatoimen käytäntöjä. Lisäksi piti arvioida kuinka hyödyllisiä eri käytännöt ovat tai voisivat olla omalle organisaatiolle. Tutkimuksessa tutkittiin myös strategisen johdon laskentatoimen tuntemusta organisaatioissa.

Tutkimuksen tuloksista selvisi että kaikki kilpailija-analyysin käytännöt olivat selvästi käytetyimpiä ja hyödyllisimmäksi koetuimpia strategisen johdon laskentatoimen käytäntöjä. Vain strateginen hinnoittelu oli yhtä suosittua yrityksissä. Kilpailija-analyysin käytännöistä kilpailullisen aseman seuranta oli suosituinta ja koettiin hyödyllisimmäksi. Seuraavaksi suosituin oli kilpailijan kustannusten arviointi taloudellisten tietojen perusteella josta kilpailijan kustannusten arviointi jäi tuloksissa vain hieman. Huomattava tulos tutkimuksessa oli myös se, että yritykset pitivät lähes kaikkia käytäntöjä hyödyllisempänä kuin mikä niiden todellinen käyttö oli yrityksessä. Tästä voidaan päätellä että käytännöillä on potentiaalia ja yrityksellä haluja käyttää niitä, mutta jostain syystä niitä ei kuitenkaan käytetä. (Guilding et al. 2000, 128)

2.7 Kilpailija-analyysin ongelmat ja kritiikki

Kilpailija-analyysin käyttö tai lanseeraaminen on ollut monissa yrityksissä hankalaa. Ghoshal ja Westney (1991, 18) tutkivat kolmea suurta 1980-luvun lopun Yhdysvaltalaista yritystä, General Motorsia, Eastman Kodakia ja British Petroleumia, ja näiden yritysten kilpailija-analyysin käyttöä. Kaikilla yrityksillä oli käytössä laaja kilpailija-analyysijärjestelmä, joka oli myös jaettu esimerkiksi osastoittain tai maantieteellisesti. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen henkilöstöä kolmelta eri tasolta: kilpailija-analyytikot, keskijohto (jolle kilpailija-analyytikot raportoivat) ja ylin johto (joka tekee päätökset kilpailija-analyysiin perustuen). Tutkimukset tulokset ja eri tasojen mielipiteet vaihtelivat rankasti jopa yrityksen sisällä.

Kaikissa kolmessa yrityksessä selvästi suurin osa haastatellusta ylimmästä johdosta totesi, että kilpailijoiden ymmärtäminen ja kilpailija-analyysi on erittäin tärkeää. Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että tarkka kilpailija-analyysijärjestelmä on tarpeellinen, ja nykyistä oman yrityksen järjestelmää pitäisi parantaa. Sekä ylin johto että kilpailija-analyytikot kuitenkin tulivat johtopäätökseen että yrityksen kilpailija-analyysin tarve ja kohteet poikkesivat huomattavasti siitä, mistä tällä hetkellä yrityksen kilpailija-analyysi koostuu.

Ghoshal ja Westney (1991, 20) päätyivätkin vertailemaan näitä eroja ja tehokkaan kilpailija-analyysin esteitä. Sekä ylimmän johdon että analyytikoiden viisi eniten mainittua estettä kilpailija-analyysin toteuttamiselle on esitetty taulukossa 1. Mielipiteet vaihtelivat melko paljon, mutta samojakin aiheita mainittiin johdon ja analyytikoiden välillä. Esimerkiksi analyytikoiden mielestä vanhanaikainen johtamiskulttuuri oli 34,2 % mielestä este kilpailija-analyysille. Myös ylimmästä johdosta 23,8 % piti sitä esteenä. Uskottavuusongelmat olivat myös sekä ylimmän johdon että analyytikoiden mielestä este tehokkaalle kilpailija-analyysille. Ylimmälle johdolle uskottavuusongelmia aiheuttivat luulo siitä, että analyytikoilla ei ole tarpeeksi tietoa ja osaamista käsitellä kilpailijatietoa. Analyytikoille uskottavuus- ja luottamusongelmia taas aiheuttivat virheellisten analyysien pelko ja johdon suhtautuminen virheisiin. Melkein kolmasosa

ylimmästä johdosta piti kilpailija-analyysin merkityksen puutetta taloudellisille päätöksille suurena esteenä analyysin toteuttamiselle. Vain alle 10 prosenttia analyytikoista piti sitä esteenä. Johtajien mielestä analyysilla ei ollut merkitystä, koska se ei suoraan vaikuttanut yrityksen taloudelliseen tulokseen tai tuonut säästöjä tai lisätuloja. Analyytikoiden mainitsema huonot IT-järjestelmät voi olla tutkimuksen ajan (1991) takia este analyysille, ja todennäköisesti nykymaailmassa tilanne on jo parempi.

	Analyytikot
Johtamiskulttuuri	34,2%
Resurssien riittämättömyys	20,5%
Huonot IT-järjestelmät	19,2%
Informaation kulku organisaation sisällä	16,4%
Uskottavuusongelmat	15,1%
	Ylin johto
Analyysin merkityksen puute taloudellisille päätöksille	31,7%
Johtamiskulttuuri	23,8%
Uskottavuusongelmat	19,0%
Hyvien analyysimenetelmien puute	17,5%
Liian paljon dataa, liian vähän analyysia	15,9%

Taulukko 1. Esteitä kilpailija-analyysille (Ghoshal & Westney 1991, 20)

Monissa tutkimuksissa on viitattu siihen, että kilpailija-analyysia osataan hyödyntää ja sen tarkoitus koetaan hyväksi, mutta tuloksiin ei silti olla tyytyväisiä. Esimerkiksi Bennett (2003, 343) kirjoittaa, että vain 17 prosenttia tutkituista yhteisöistä oli tyytyväisiä kilpailija-analyysin tuloksiin. Guildingin (1999, 594) mielestä ongelmia kilpailija-analyysissa luovat epätietoisuus kilpailija-analyysijärjestelmistä sekä erilaisien kilpailija-analyysin liittyvien termien sekoittuminen keskenään.

Vaikka kilpailija-analyysia pidetään yritykselle välttämättömänä ja erittäin hyödyllisenä, on analyysin hyödyt suhteutettava resursseihin ja kustannuksiin. Kilpailija-analyysiin panostaminen ei välttämättä ole kannattavaa millä tahansa toimialalla, vaan ainoastaan siinä tapauksessa, että kilpailijoita on rajallinen määrä jolloin yhden kilpailijan toimilla on suuri merkitys koko toimialan kilpailutilanteeseen. Jos kilpailijoita on paljon, kilpailija-analyysi on lähinnä markkinoiden seurantaa eikä yksittäisten kilpailijoiden tarkkaa tutkimista. Jos yritys on pienikokoinen tai taloudellisesti epävakaalla pohjalla, kannattaa suunnata taloudelliset resurssit ennemmin oman yrityksen kehittämiseen kuin kilpailijoiden tutkimiseen. Kun oma yritys on kasvanut ja saanut toiminnalleen vakaan taloudellisen pohjan, voidaan yrittää alkaa analysoimaan kilpailijoita ja etsimään kilpailuetua markkinoilla (Pirttilä 2000, 173)

3. Menetelmiä kilpailija-analyysin toteuttamiseen

3.1 Kilpailijan tunnistaminen ja määrittely

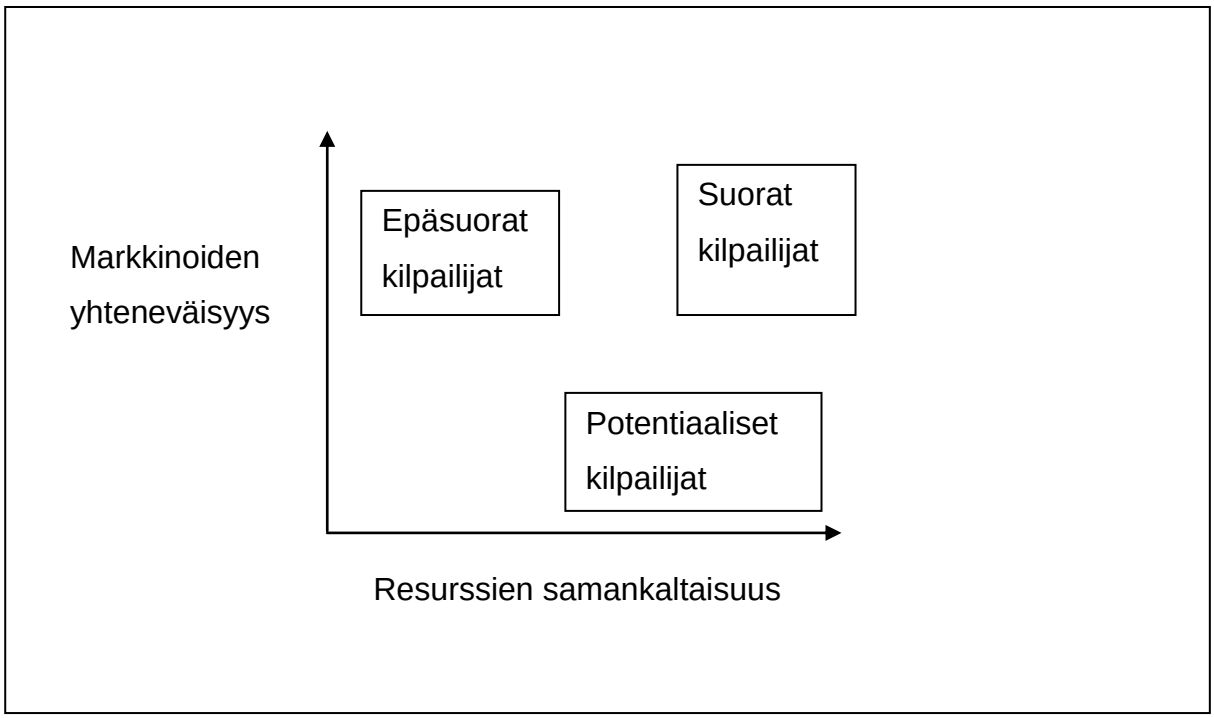
Kilpailija-analyysissa lähtökohta on kilpailijoiden määrittely. Samalla alalla toimivat, tunnetut yritykset on helppo määrittää, mutta kilpailija-analyysissa pitää Järvenpään et al. (2003, 267) mukaan ottaa huomioon myös muita ryhmiä. Toisaalta Chen (1996, 101) toteaa, että usein oletetaan yrityksen tunnistavan kilpailijansa tai kilpailijat käsitellään samankaltaisena kokonaisuutena. Kilpailijoiden tunnistamista ei siis tehdä yrityksissä huolellisesti tai kilpailijat oletetaan samankaltaisiksi. Porterin (1980, 50) mielestä myös potentiaaliset kilpailijat tulee määritellä ennen kilpailija-analyysia. Tällaisia kilpailijoita voivat olla esimerkiksi:

- yritykset, jotka eivät ole toimialalla, mutta joiden alalle tuleminen olisi mahdollista alhaisin kustannuksin
- yritykset, jotka saisivat selkeää synergiaetua alalla toimimisesta
- yritykset, joiden kilpaileminen toimialalla olisi ilmeinen laajennus yrityksen strategialle
- asiakkaat tai toimittajat, jotka voivat muuttua kilpailijoiksi helposti

Tulevaisuuden potentiaalisia kilpailijoita pitää siis myös tarkkailla. Myös ulkomailla samalla alalla tuottoisasti toimivat yritykset ovat uhka omalle yritykselle. Läheisten toimialojen yritykset saattavat myös laajentaa liiketoimintaansa oman yrityksen liiketoiminta-alueelle ja näin muodostua selkeäksi kilpailijaksi. Erilaiset yrityskaupat ja fuusiot saattavat tuottaa uusia kilpailijoita omalle toimialalle. Harari (1994, 36) kirjoittaa kuitenkin, että kaikkien kilpailijoiden määrittäminen ei ole koskaan mahdollista, ja kilpailijoiden jatkuva määrittely voi kestää ikuisuuden. Kilpailijoiden määrittelystä ei kuitenkaan tulisi luopua, vaan panostaa siihen entistäkin enemmän. Kilpailijoiden määrittelyssä pitää näin ollen olla erittäin leveäkatseinen.

Kilpailijoiden tunnistamisessa Bergen ja Peteraf (2002, 160) jakavat kilpailijat eri luokkiin markkinoiden yhteneväisyyden ja resurssien samankaltaisuuden kanssa.

Resurssien samankaltaisuudella tarkoitetaan kilpailijan strategisia resursseja, jotka ovat verrattavissa toisen kilpailijan resursseihin ominaisuuksiltaan. Markkinoiden yhteneväisyys taas tarkoittaa sitä, että markkinoilla on paljon kilpailijoita päällekkäin tarjoamassa samoja tuotteita tai palveluja. Kilpailijat jaetaan näiden käsitteiden suhteen suoriin, epäsuoriin sekä potentiaalisiin kilpailijoihin. Tämä jaottelu on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Kilpailijoiden määrittely (Bergen & Peteraf 2002, 160)

Kuvasta havaitsemme, että yritykset joilla on suuri markkinoiden yhteneväisyys ja resurssien samankaltaisuus, ovat suoria kilpailijoita. Yritykset, joilla pelkästään markkinoiden yhteneväisyys on suuri, ovat epäsuoria kilpailijoita eli esimerkiksi korvaavien tuotteiden tarjoajia. Jos resurssien samankaltaisuus on suuri mutta markkinoiden yhteneväisyys pieni, yritys on potentiaalinen kilpailija.

Jotta kilpailija-analyysia voidaan alkaa toteuttaa, pitää tunnistaa nykyiset ja myös tulevat kilpailijat. Kun yritys on tunnistanut kilpailijansa, se voi alkaa arvioimaan kilpailijan suhteellisia heikkouksia ja vahvuuksia ja aloittaa itse kilpailija-analyysin. Bergenin

ja Peterafin (2002, 157) mukaan kilpailijoiden tunnistaminen on pääasiallinen tehtävä, jos yritys haluaa saada tietoon yrityksen kilpailullisen aseman, kilpailijoiden strategiat ja oman yrityksen vastastrategiat kilpailijoiden toimintaan. Tietoisuus kilpailun monimuotoisuudesta kasvaa myös kilpailijoiden tunnistamisen myötä. Kun seurattavat kilpailijat on määritelty, perinteiset strategioiden havainnointitekniikat tarjoavat lähtökohdan varsinaiselle analyysille. Kilpailija-analyysille on olennaista millaisia strategioita kilpailijat toteuttavat, koska strategian ja kilpailuedun määrittely on tärkeä lähtökohta kilpailija-analyysiin (Järvenpää et al. 2003, 268).

3.2 Kilpailuetu ja perusstrategiat

Porter (1980, 39) kirjoittaa yritysten perusstrategioista ja kilpailuedun lähteistä. Kilpailija-analyysissa tärkeää on tietää, millaista kilpailuetua kilpailija käyttää ja millä tekniikalla kilpailija yrittää sitä saavuttaa. Porterin kilpailuedun lähteet on esitetty kuviossa 3. Nelikenttä auttaa pohtimaan, millaista kilpailuetua ja strategiaa menestyvät kilpailijat käyttävät, ja pitäisikö oman yrityksen muuttaa myös kilpailustrategiaansa. Mielenkiintoista kilpailija-analyysissa voi olla, että jokin kilpaileva yritys menestyy alhaisen hinnan ja differoinnin yhdistelmällä tai vastaavasti korkean hinnan ja vähäisen differoinnin avulla. Tällöin on hyvä pohtia, mihin kyseisten yritysten menestys pohjautuu.

KILPAILUEDUN LÄHDE		
Alhaiset tuotekust.	Erilaiset tuoteominaisuudet	
KUSTANNUSJOH-TAJUUS	DIFFEROINTI	Toimiminen kaikilla markkina-segmenteillä
FOKUSOITUMINEN (KUSTANNUS-JOHTAJUUS)	FOKUSOITUMINEN (DIFFEROINTI)	Toimiminen valituilla markkina-segmenteillä

Kuvio 3. Porterin (1980, 39) perustrategiat ja kilpailuedun perusulottuvuudet

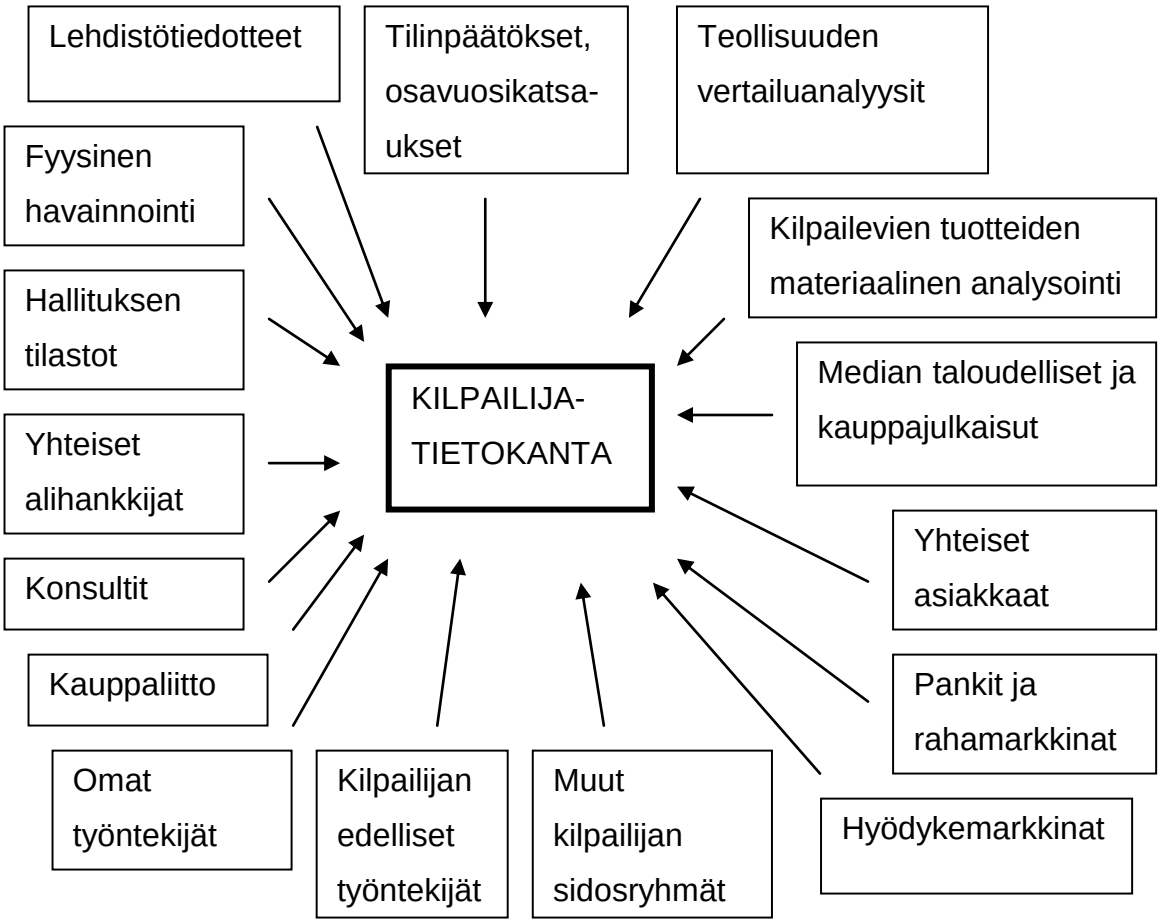
Simonsin (1987, 362) mukaan kustannusjohtajalle alhaiset kustannukset ovat tärkein asia, minkä johdosta toimintojen tehokkuus on tärkeää. Kustannusasemaa pyritään parantamaan investoimalla tuotannollisesti tehokkaisiin laitteisiin, tiukalla kustannusten ja juoksevien kulujen tarkkailulla ja kustannusten minimoimisella palvelun, myynnin ja mainonnan osalta (Yoo et al. 2006, 355). Kustannusjohtajien tuotteiden hintojen pitäisi olla toimialan keskiarvoa alhaisempia, mutta myyntivolyymien pitäisi olla korkeita jotta liiketoiminta olisi kannattavaa (Heinen & Hoffjan 2005, 22). Kustannustietoisuus omista ja kilpailijoiden kustannuksista on siis erittäin tärkeää kustannusjohtajille. Kustannusten seuraamisen lisäksi kustannusjohtajien on kannattavaa tutkia kilpailuympäristöä esimerkiksi hintojen, toimialan mahdollisuuksien ja kilpailijoiden strategisten näkökulmien kautta (Jones 1988, 32-33). Kustannusjohtajien pitäisikin siis hyödyntää laajasti jokaista Guildingin kolmea kilpailija-analyysin käytäntöä: kilpailijan kustannusten arviointia, kilpailullisen aseman seurantaa sekä kilpailijan arviointia julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella.

Differointia käyttävät yritykset ovat usein innovatiivisia ja valmiita ottamaan riskejä, jotta yritys voisi kasvaa markkinoita nopeammin ja saavuttaa hyvän aseman markkinoilla. Differoijien eri erilaistajien tavoitteena onkin yksinkertaisesti saavuttaa erilaisten tuoteinnovaatioiden kautta uusien markkinoiden ja asiakkaiden kiinnostus (Simons 1990, 133-140). Guilding (1999, 586) toteaa, että tällaisille yrityksille kilpailija-analyysi on erityisen tärkeää, sekä näissä yrityksissä kilpailija-analyysia käytetään

enemmän kuin muita liiketoimintastrategioita hyödyntävillä yrityksillä. Erilaistajat kokevat myös kilpailija-analyysin erittäin hyödylliseksi. Erilaistajat käyttävät erityisesti hyödykseen kilpailullisen aseman seurantaa (Guilding 1999, 584). Tämä onkin ymmärrettävää, koska erilaistajat toimivat usein useilla markkinoilla, ja heidän on pakko tietää millaisessa kilpailuasemassa he ja heidän kilpailijansa ovat jokaisella markkina-alueella. Samalla kilpailija-analyysista tulee vaikeampaa. (Simmonds 1981, 28-30)

3.3 Kilpailijatietokanta

Jotta kilpailija-analyysia voitaisiin hyödyntää yrityksen toiminnassa, pitää kilpailijoista saada tietoa hyvin laajalta alalta. Kilpailija-analyysissa tärkeä päämäärä onkin Wardin (1992, 109) mukaan rakentaa kilpailijatietokanta, johon kerätään monista eri lähteistä tietoa kilpailijasta. Eri lähteitä on havainnollistettu kuvioissa 4. Tietokantaa pitää päivittää jatkuvasti ja sen on oltava tulevaisuuteen suuntautunut, jotta yritys ei tee vääriä päätöksiä jotka perustuvat kilpailijan vanhentuneisiin tai vääriin tietoihin. Taloushallinnon henkilöstö voi Järvenpää et al. (2003, 267) mukaan koordinoida markkinointihenkilöstön kanssa kilpailijatietojen keräämistä ja analysointia, jotta tiedon saanti olisi mahdollisimman aktiivista ja laajaa. Vaikka tietokannan eri lähteistä saatava informaatio on sekä taloudellista että ei-taloudellista, pitäisi kilpailija-analyysin tekijän muokata informaatio taloudellisesti vertailukelpoiseksi oman yrityksen kanssa. Jos muokkaaminen onnistuu, pystytään määrittelemään kilpailijan suhteellinen taloudellinen tila ja vertaaminen omaan yritykseen helpottuu.



Kuvio 4. Kilpailijasta saatavan tiedon lähteet (Ward 1992, 110)

Pelkät julkaistavat tietolähteet, esimerkiksi lehdistötiedotteet, auttavat löytämään helposti suhteellisen näkemyksen eri yritysten mittakaavasta ja kustannuksista. Ihmisten väliset kontaktit syventävät kuitenkin tietoa ja tekevät tietokannasta laajemman. Nämä kontaktit voivat tarjota suuren määrän tietoa pääkilpailijoiden strategiasta, kustannuksista ja investoinneista ja yrityksen talousosasto voi muokata kaiken tämän tiedon tehokkaaksi talousanalyysiksi, joka myöhemmin auttaa muokkaamaan yrityksen strategiaa. Joitakin kilpailijatietokannan tekijöitä on joskus vaikea arvioida, mutta tärkeintä on löytää tekijät, jotka aiheuttava suurimmat eroavaisuudet eri vaikutusalueilla eri yritysten välillä. (Ward 1992, 110 & 116)

3.4 Erilaisia kilpailija-analyysin toimintoja

Anderson ja Guilding (2006, 211-212) esittelivät suuresta kasinohotellista tehdyssä tutkimuksessaan yleisiä toimintoja, joita käytetään kilpailija-analyysin tutkinnassa ja analysoinnissa. Toiminnot olivat käytössä myös tutkinnan alla olevassa kasinohotellissa. Näitä toimintoja ovat:

- strategian kehittyminen
- investointien arviointi
- budjetin kohdennus
- kilpailijan vahvuuksien tunnistaminen
- tulosten arviointi

Strategian kehittyminen on melko selvä kilpailija-analyysin osa-alue; jos yritys pystyy seuraamaan miten kilpailija toimii, pystyy yritys silloin kehittämään omaa strategiaansa ja saamaan kilpailuetua. Seuraamalla kilpailijan strategiaa, voidaan tehdä muutoksia oman yrityksen strategiaan ja olla näin aina askeleen edellä kilpailijaa. Investointien arvioinnissa kilpailija-analyysi on hyödyllinen tilanteessa, jossa harkitaan suurta investointia jonka kilpaileva yritys on jo tehnyt. Analyysin avulla voidaan tutkia onko kilpailijan investointi kannattanut, ja tehdä päätelmiä kannattaako oman yrityksen lähteä investoimaan samaan tai samankaltaiseen hankkeeseen. Kilpailija-analyysin avulla voidaan myös tutkia kilpailijan budjettia, mille osa-alueille se on kohdistettu ja mihin kilpailija on budjetoinut eniten rahaa. Tämä tieto auttaa etsimään puutteita omasta budjetoinnista ja korjaamaan rahoitusongelmia yrityksen eri osastoilla. Kilpailijan vahvuuksien tunnistaminen kuuluu selvästi kilpailija-analyysiin ja tieto siitä, mitä kaikkea kilpailija tekee paremmin kuin oma yritys, on erittäin arvokasta. Tulosten arviointia voidaan harrastaa vain, jos tiedetään kilpailijoiden tulokset ja hyvän kilpailija-analyysin avulla kilpailijan taloudelliset ja muutkin tulokset saadaan selville.

Eniten käytetyt menetelmät kasinohotellissa olivat tutkimuksen mukaan kilpailijan vahvuuksien tunnistaminen ja strategian kehittäminen. Selvästi vähiten käytettiin budjetin kohdennusta ja investointien arviointia. Tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että kilpailija-analyysin käyttö on kohtuullisen yleistä, mutta se ei ole järjestelmällistä.

Kilpailija-analyysi myös koettiin todella hyödylliseksi joka osastolla, vaikka jokaisella osastolla sitä ei konkreettisesti käytettykään. Kilpailija-analyysia siis haluttaisiin käyttää, mutta käyttöaste jää silti vähäiseksi tai keskittyy vaan tiettyihin kilpailija-analyysin menetelmiin. (Anderson & Guilding 2006, 213)

4. Yhteenveto

Kilpailija-analyysi on tärkeä strategisen johdon laskentatoimen väline. Sen avulla voidaan tutkia kilpailijan toimintaa ja strategiaa ja saada kilpailuetua kilpailijaan nähden. Tärkeimmät kilpailija-analyysin osa-alueet ovat kilpailijan kustannusten seuranta, kilpailullisen aseman seuranta ja kilpailijan arviointi julkaistujen taloudellisten perusteella. Lähes kaikki menetelmät toteuttaa kilpailija-analyysia voidaan jakaa joihinkin näihin kolmeen osa-alueeseen. Jotta kilpailija-analyysi olisi tehokasta, täytyy yhteistyö yrityksen osastojen välillä toimia. Suhteet kilpailijoihin ja ihmisiin kilpailijan ympäristössä täytyy olla kunnossa, jotta tehokas kilpailija-analyysia on mahdollinen.

Kilpailija-analyysi osoittautui tutkimuksessa hyväksi ja suositelluksi strategisen johdon laskentatoimen välineeksi. Kilpailija-analyysilla on myös tietysti omat ongelmansa, eikä se sovellu varsinkaan pienille tai taloudellisesti vaikeassa tilanteessa olevilel yrityksille. Monissa tutkimuksissa kilpailija-analyysia käytettiin enemmän kuin muita strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä. Kilpailija-analyysilla on silti potentiaalia tulla vielä suositummaksi ja tärkeämmäksi menetelmäksi. Kilpailija-analyysissa täytyy ottaa huomioon organisaation resurssit ja yrityksen suhtautuminen uusiin toimintamalleihin ja erityisesti strategisen johdon laskentatoimen menetelmiin. Jos yrityskulttuuri on vanhanaikainen, on turha edes lähteä analysoimaan kilpailijoita ja hyödyntämään analyysin tuloksia.

5. Johtopäätökset ja suositukset

Kilpailija-analyysin vähäisistä empiirisistä tutkimuksista voi saada ainakin yhden yhteisen tuloksen: kilpailija-analyysi koetaan tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, mutta sitä ei silti käytetä järjestelmällisesti monessakaan yrityksessä. Tuntuu, että järkevää ja yleisesti hyväksyttävää ja luotettavaa tapaa suorittaa kilpailija-analyysi ei ole olemassa vaan yritys joutuu käyttämään itse keksittyjä keinojaan. Tietysti yleisiä menetelmiä ja käytäntöjä on olemassa, mutta selkeää kaavaa tai toimintatapaa, jota monet yritykset käyttäisivät, ei tutkimuksista löytynyt. Kilpailija-analyysi vaatii myös yritykseltä melko paljon resursseja ja yhteistyötä eri osastojen välillä. Esteet kilpailija-analyysin tehokkaalle toteuttamiselle löytyvät yleensä vanhentuneesta johtamiskulttuurista ja eri osastojen erimielisyyksistä ja luottamuspulasta. Kilpailija-analyysi osoittautui kuitenkin tehokkaaksi kilpailuedun lähteeksi, jos sitä hyödynnettiin järjestelmällisesti. Kilpailullisen aseman seuranta eri menetelmin osoittautui suosituimmaksi ja eniten tutkituksi kilpailija-analyysin käytännöksi.

On todennäköistä, että monissa yrityksissä harrastetaan kilpailija-analyysia tietämättä siitä. Yritys seuraa kilpailijan toimintaa, ja kerää tietoa, mutta mistään systemaattisesti kilpailija-analyysista ei voida puhua. Monille yrityksille pieni konsultointi kilpailija-analyysin mahdollisuuksista ja järjestelmästä voisi tuoda paljon lisäarvoa yritykselle, koska vanhojen menetelmien parantaminen on usein helpommin omaksuttavissa kuin kokonaan uusien tuominen yritykseen. Konsultointi tai itsenäinen tiedonhankinta kilpailija-analyysista vaikuttaisi todennäköisesti hyvin paljon kilpailija-analyysin käyttöön ja näin ollen kilpailuedun saavuttamiseen kilpailijoihin nähden.

Hyvä jatkotutkimuksen kohde voisi olla yhtenäisen, selkeän ja helppokäyttöisen kilpailija-analyysijärjestelmän luominen. Järjestelmä pitäisi olla sellainen, että sitä voisi käyttää jokainen yritys koosta huolimatta. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös perehtyminen Guildingin kolmanteen käytäntöön, kilpailijan arviointiin julkaistujen taloudellisten tietojen perusteella. Aihetta on tutkittu melko vähän, vaikka kilpailijasta perustieto tunnuslukuineen hankitaan juuri esimerkiksi vuosikertomuksista. Tutkimuk-

sessa voisi esimerkiksi miettiä miten vuosikertomuksen eri tunnuslukuja käytetään mahdollisimman hyvin hyödyksi analysoidessa kilpailijaa. Jos tutkimusaihetta jatkettaisiin Pro gradu – tutkimukseen, tulisi mukaan ottaa empiirinen tutkimus esimerkiksi suomalaisten yritysten kilpailija-analyysin käytöstä. Suomalaisia empiirisiä tutkimuksia yritysten kilpailija-analyysin käytöstä ei ole, joten se olisi myös hyvä jatkotutkimuksen aihepiiri.

Tutkimuksen luotettavuutta voi miettiä, koska empiiristä tutkimusta on tehty niin vähän. Jos tutkimusta olisi tehty enemmän, tuloksia olisi helpompi vertailla ja löytää kaikissa tutkimuksissa olevia yhteisiä aiheita ja tuloksia. Eri tutkimuksissa toisaalta viitataan paljon toisiin tutkimuksiin, joten tutkijat luottavat selvästi vanhoihin tutkimuksiin. Täysin vastakkaisia mielipiteitä tai tutkimusten tuloksia ei tosin löydy kilpailija-analyysista, joten luottamus tässä tutkimuksessa käsiteltyihin tutkimustuloksiin on ymmärrettävää.

LÄHDELUETTELO

Anderson S. & Guilding C. (2006) Competitor-focused accounting applied to a hotel context. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 18 3/2006

Bennett R. (2003) Competitor analysis practices of British charities. Marketing Intelligence & Planning. 21, 6, 2003.

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

Bernhardt D. (1994) Perfectly legal competitor intelligence: how to get it, use it and profit from it. Lontoo. Pitman Publ.

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

Fletcher K. & Donaghy M. (1994) The Role of Competitor Information Systems. Information Management & Computer Security. Vol. 2, 3/1994

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

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

Guilding et al. (2000), An international comparison of strategic management accounting practices, Management accounting research, 11, 113-125

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

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

Heinen C. & Hoffjan A. (2005), The Strategic Relevance of Competitor Cost Assessment – an Empirical Study of Competitor Accounting, The Journal of Applied Management Accounting Research (JAMAR), Australia

Jones L. (1988), Competitor Cost Analysis at Caterpillar. Management Accounting, vol. 70, nro 4, 32-38.

Järvenpää M. (2000), Strateginen johdon laskentatoimi. Tilisanomat 3/2000, 63-69

Järvenpää et al. (2003) Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki, Edita Prima Oy

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

Länsiluoto et al. (2008), Suomalaisilla suuryrityksillä valinnanvaraa strategisen laskentatoimen menetelmissä. Tilisanomat 3/2008, 63-66

Pirttilä A. (2000), Kilpailijaseuranta. WSOY, Porvoo.

Porter M. (1980) Competitive strategy. New York, The Free Press

Rouach D. & Santi P. (2001) Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. European Management Journal. Vol. 19, 5/2001

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

Simmonds K. (1981), Strategic management accounting, Management Accounting vol. 59, nro 4

Simons R. (1987), Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. Accounting Organizations and Society, vol. 12, nro 4, 357-374

Ward K. (1992) Srategic management accounting. Oxford, Butterworth-Heinemann

Yoo J. W., Lemak D. J. & Choi Y. (2006), Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter. Journal of Management History, vol. 12, nro 4, 352–368