



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Laskentatoimi

TALOUSHALLINNOLLISET KILPAILIJA-ANALYYSIMENETELMÄT

Competitor-focused accounting practices

28.12.2012

Tekijä: Tii-Anniina Räsänen

Ohjaaja: Mikael Collan

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset	3
1.4	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	3
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	5
2	KILPAILIJA-ANALYYSI JA KILPAILIJAINFORMAATIO	6
2.1	Kilpailija-analyysi	6
2.2	Kilpailijainformaatio.....	8
3	LASKENTATOIMEEN PERUSTUVA KILPAILIJA-ANALYYSI	11
3.1	Laskentatoimeen perustuva kilpailija-analyysi.....	11
3.2	Taloushallinnolliset kilpailija-analyysimenetelmät	12
4	TUTKIMUSTULOKSIA	15
4.1	Tutkimustuloksia kilpailija-analyysista	15
4.2	Tutkimustuloksia laskentatoimeen perustuvasta kilpailija-analyysista	17
4.2.1	Taloushallinnon kilpailija-analyysin hyödyntäminen yrityksissä.....	18
4.2.2	Käytetyimmät kilpailija-analyysin menetelmät	21
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	24
5.1	Yhteenveto tutkimuksesta	24
5.2	Johtopäätökset	25
5.3	Jatkotutkimustarpeet	25
	LÄHDELUETTELO	27

1 JOHDANTO

Koska yritykset sekä Suomessa että maailmalla joutuvat kohtaamaan koko ajan kiristyvän kilpailuympäristön, menestyminen markkinoilla ja sekä kilpailuedun saavuttaminen että sen ylläpitäminen on vuosi vuodelta haastavampaa. Samaan aikaan tiedon määrä kilpailijoista, asiakkaista ja markkinoista on lisääntynyt. Jotta kilpailijaympäristöstä saatava informaatio ei jäisi harmaaksi, epämääräiseksi dataksi, yritykset tarvitsevat tiedon pilkkomiseen ja analysointiin erilaisia työkaluja. Vain pureskeltu tieto auttaa yrityksiä hahmottamaan sen kilpailuympäristöä ja ennustamaan siinä tapahtuvia muutoksia.

Kilpailuympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten kansainvälistymiskehityksen voimistuminen ja uusien kilpailijoiden tuleminen eri toimialoilta, ovat keskeisiä myös taloushallinnon käytäntöjen kehittämisen kannalta (Järvenpää et al. 2001, 20). Taloushallinnon tulisi oman toiminnan tehokkuuden varmistamisen lisäksi pyrkiä tekemään kilpailijoiden toimintaa enemmän läpinäkyvämmäksi esimerkiksi analysoimalla niiden mahdollisia investointeja, hintakilpailukykyä ja kustannusrakenteita.

Vaikka kilpailijoiden arviointi on haastavaa eikä hankitun informaation luotettavuudesta voida olla täysin vakuuttuneita, silti kilpailijaseurannan avulla saatujen tietojen strateginen merkittävyys on niin suuri, ettei yritysten kannata sitä kokonaan sivuuttaa (Järvenpää et al. 2001, 280). On muistettava, että kilpailevalla yrityksellä voi olla jo käytössään kehittynyt kilpailija-analyysijärjestelmä, jolloin pienentääkseen kilpailijalle siitä koituvaa kilpailuetua yrityksen olisi harkittava järjestelmällisen kilpailijaseurannan aloittamista.

Kilpailija-analyysi on aikaisemmassa kirjallisuudessa perinteisesti yhdistetty strategiseen johtamiseen. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään tuomaan esille sellaisia työkaluja kilpailijaseurantaan, jotka sisältyvät tai voisivat tulevaisuudessa sisältyä yrityksen taloushallinnon toimintakenttään. Mielenkiinnon kohteena on myös se, miten näitä työkaluja hyödynnetään käytännössä.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Strategisella johdon laskentatoimella voidaan nähdä olevan kolme pääelementtiä: toimintaympäristön tarkkailu, kilpailijan analysoiminen ja organisaation sisäisen tiedon tarkasteleminen, ennemmin strategisesta kuin pelkästään vain operatiivisesta näkökulmasta. Kuitenkin 1990-luvun alussa yritysten taloushenkilöstö oli useimmiten perehtynyt pääasiassa oman liiketoimintansa sisäiseen kustannusdynamikkaan. Taloushallinnon taitojen soveltaminen organisaation sidosryhmiin, kuten toimittajiin, asiakkaisiin ja erityisesti kilpailijoihin oli varsin harvinaista. Samaan aikaan organisaatioissa kuitenkin ymmärrettiin, että sen välillä, mitä tietoa yritys olisi kilpailijoistaan tarvinnut ja mitä senaikainen kilpailija-analyysijärjestelmä pystyi tarjoamaan, oli olemassa merkittävä kuilu. (Clarke 1995, 46; Ward et al. 1992, 19)

Vaikka organisaatiot tunnustivat tosiasian siitä, että kilpailijoiden strategiat, tuottavuudet ja kustannukset on otettava oman strategian luomisessa huomioon, silti yleisenä ongelmana nähtiin se, ettei tarvittavaan informaatioon päästä käsiksi (Ward et al. 1992, 20). Tämän päivän informaatiokylläisessä maailmassa, tällaista ongelmaa ei enää pitäisi olla. Yritysten, varsinkin pörssiyritysten varsin laaja tiedonantovelvollisuus on tehnyt niiden toiminnasta läpinäkyvämpää ja esimerkiksi tilinpäätöksestä, vuosikertomuksesta sekä yritysten internetsivuilta saadaan sellaista tietoa, jonka pohjalta voidaan analysoida kilpailijayritystä varsin pitkälle. Eri asia on se, miten paljon yritykset haluavat käytännössä rajallisine resursseineen tällaiseen toimintaan panostaa.

Ennen 2000 -lukua taloushallinnollinen kilpailija-analyysi on saanut varsin vähän huomiota johdon laskentatoimen kirjallisuudessa, eikä yhteneväistä listaa sen menetelmistä tai implementoinneista ole esitetty. Kuitenkin laskentatoimeen pohjautuvaa kilpailija-analyysia on hyödynnetty tuolloinkin yleisemmin, mitä vähäisestä aiheen tutkimuksesta olisi voinut olettaa. (Guilding 1999, 583, 593)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, miten yrityksen taloushallinto voi ottaa osaa yrityksen suorittamaan kilpailijaseurantaan ja millaisia menetelmiä sillä on käytettävänä. Tutkimusongelmana on:

- *Mitä kilpailija-analyysimenetelmiä yritysten taloushallinnot käyttävät?*

Tätä lähdetään selvittämään hakemalla vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Mitä kilpailija-analyysi on?*
- *Mikä rooli taloushallinnolla on kilpailija-analyysissa?*

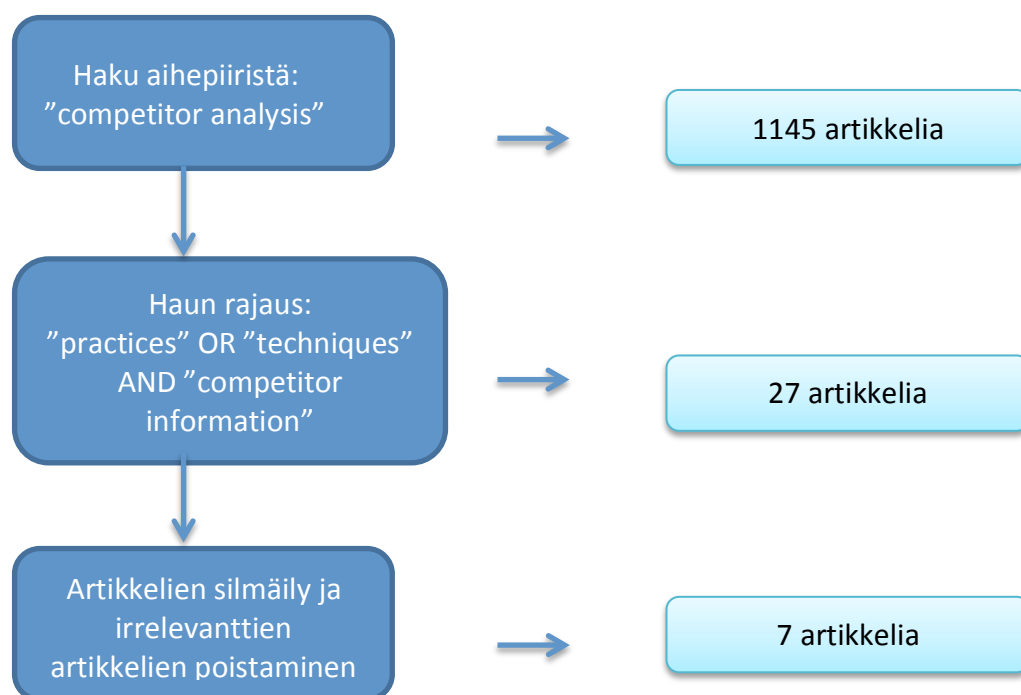
1.3 Tutkimuksen rajaukset

Kilpailija-analyysi on alun perin kytkeytynyt markkinoinnin ja strategisen johtamisen kirjallisuuteen. Tässä tutkimuksessa käsiteltävät kilpailija-analyysimenetelmät rajataan sellaisiin, jotka liittyvät laskentatoimen alaisuuteen. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita yrityksen koko kilpailuympäristöä kattavasta valvonnasta, mihin kilpailijoiden ohella sisältyvät myös asiakkaiden, toimittajien, korvaavien tuotteiden tai palvelujen sekä alalle tulon esteiden analysointi, vaan kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti yrityksen avainkilpailijat.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusmetodologiana tutkielmassa toimii kvalitatiivinen aineistotutkimus eli tarkoituksena on kerätä aineisto jo olemassa olevasta aineistosta. Tutkimusstrategiana hyödynnetään deskriptiivistä tutkimusta eli toisin sanoen pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten on” ja ”miksi on” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 136). Tutkimuksen aineistona käytetään pääasiallisesti kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita.

Aineiston haku aloitettiin ABI/INFORM Global –tietokannasta ja edellytyksenä pidettiin sitä, että artikkelit ovat kokonaan luettavissa. Ensimmäiseksi hakutermiksi valittiin yksinkertaisesti ”competitor analysis”, ikään kuin testatakseen, miten laajalta kirjallisuuskentältä aihetta on aiemmin lähestytty. Haku tuottaa kaikkiaan 1145 artikkelia. Artikkelilistassa on mukana tutkimuksia, jotka käsittelevät kilpailija-analyysia esimerkiksi peliteorian ja strategisen suunnittelun silmin. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita eri kilpailija-analyysin menetelmistä, seuraavaksi hakutuloksia rajataan termeillä ”practices” tai ”techniques”. Lisäksi valitaan termi ”competitor information”, sillä halutaan selvittää, miten kilpailijainformaatiota hankitaan tai hyödynnetään. Haku tuottaa yhteensä 27 artikkelia. Artikkeleiden joukosta poistettiin sellaiset artikkelit, jotka olivat tämän tutkimuksen kannalta irrelevantteja. Irrelevantit artikkelit keskittyivät muun muassa competitive intelligence –teeman ympärille, joka liittyy enemmänkin kokonaiseen markkinaympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin, kuin pelkkään kilpailija-analyysiin. Tarkemman käsittelyn kohteeksi jäi 7 artikkelia. Kuviossa 1 kuvataan edellä mainittua hakuprosessia.



Kuvio 1. Aineiston haku

Ennen 1990-lukua, tutkimusta kilpailija-analyysin rakenteista tai sen prosesseista yrityksen kontekstissa ei liioin ollut olemassa. Ghoshal ja Westney (1991, 17) totesivat, että akateemisen ja ammatillisen asiantuntijuuden puuttuminen vaikutti myös kilpailija-analyysin kehitykseen. He itse tutkivat kilpailija-analyysijärjestelmää kolmessa monikansallisessa yhtiössä, kun taas Subramanian ja IsHak (1998) ovat tarkastelleet kilpailija-analyysin käytäntöjä 85:ssä yhdysvaltalaisessa yrityksessä. Fletcher ja Donaghy (1993) ovat tutkineet, miten puolestaan kilpailijainformaatiojärjestelmä toimii käytännössä sekä sitä, miten kyseinen järjestelmä auttaa yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoa. Bennet (2003) on verrannut hyväntekeväisyysjärjestöjen asenteita kilpailija-analyysiin ja sen hyödyntämistä varsinaista liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin. Loane (2005) tarkastelee tutkimuksessaan, miten internet voi olla pienten ja keskisuurten yritysten apuna muun muassa kilpailija-analyysissa. Competitor-focused accounting – eli laskentatoimeen perustuvan kilpailija-analyysin menetelmien luonnetta suuressa hotellikompleksissa tutkitaan Andersonin ja Guildingin (2006) toimesta. Tällaiset taloushallinnon tekniikat kilpailijoiden analysoimiseen olivat mukana myös, kun Cadez ja Guilding (2007) tutkivat slovenialaisissa yrityksissä käytettyjä strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä ja vertasivat niitä australialaisiin yrityksiin.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Kappaleessa kaksi käsitellään kilpailija-analyysia ja sen tarkoitusta sekä analysointiin tarvittavan informaation keräämistä. Kolmannessa kappaleessa pohditaan, mikä on taloushallinnon rooli kilpailija-analyysissa ja mitä menetelmiä laskentatoimeen perustuva kilpailija-analyysi pitää sisällään. Aikaisempia tutkimustuloksia siitä, miten kilpailija-analyysia ja sen menetelmiä on kansainvälisillä areenoilla hyödynnetty esitetään kappaleessa neljä. Viidennessä ja tämän tutkielman viimeisessä kappaleessa kootaan tutkimuksen tärkeimmät seikat yhteen ja lisäksi pohditaan aiheita jatkotutkimukselle.

2 KILPAILIJA-ANALYYSI JA KILPAILIJAINFORMAATIO

Tässä kappaleessa käsitellään kilpailija-analyysin sisältöä ja tarkoitusta. Lisäksi tutustutaan siihen, mitä tietoa kilpailijoista tarvitaan, mistä sitä kerätään sekä miten yritys voi löytää runsaasta data määrästä oleellimmat seikat ja näin saada tarkoituksenmukaista informaatiota päätöksenteon tueksi.

2.1 Kilpailija-analyysi

Yritys asettaa päämääränsä ja strategiansa suhteessa sen tärkeimpiin kilpailijoihin. Ward (1993, 36) onkin todennut, että avainasia kilpailija-analyysissä on tunnistaa strategiset eroavaisuudet oman liiketoiminnan ja näiden merkittävien, joko olemassa olevien tai potentiaalisten kilpailijoiden välillä. Tällöin voidaan ymmärtää mikä toimintatapa tuottaa parhaiten kilpailuetua omassa kilpailuympäristössä ja toisaalta seikat, jotka oman toiminnan arvioinnin kannalta eivät ole kriittisiä, voidaan mahdollisesti eliminoida.

Kilpailija-analyysi on perustyökalu johdon suunnittelussa ja valvonnassa, johon kytkeytyy kilpailijainformaation kokoaminen. Se ei kuitenkaan ole varsinaisesti tiedonkeruuharjoitusta, vaan prosessi, jolla kilpailijat tehdään paremmin ymmärrettäväksi. Kilpailija-analyysin tarkoitus on auttaa ennakoimaan kilpailijoiden todennäköiset liikkeet ja välttämään yhtiön strategian perustamista sellaisen kilpailukykyisen vahvuuden varaan, joka on liian houkutteleva kilpailulle. Tällöin kilpailuedun saavuttaminen olisi epävarmaa. (Amit et al. 1998, 441; Wilson 1994, 24)

Ghoshal ja Westney (1991, 24-25) tunnistivat neljä tapaa päätöksenteon ja strategisen suunnittelun lisäksi, miten kilpailija-analyysi voi olla hyödyksi organisaatiolle. Yksi kilpailija-analyysin hyöty on henkilöstön silmien avaaminen yrityksen avainkilpailijoille ja niiden ominaisuuksille. Benchmarkkaus puolestaan auttaa vertaamaan oman yrityksen avainmittareita, kuten tuottavuutta, investointeja ja laatua kilpailijoiden vastaaviin. Kolmas hyöty kilpailija-analyysistä organisaatiolle on, että se auttaa tekemään yrityksen sisäistä toimintaa muokkaavat päätökset oikeutetuksi henkilöstön silmissä. Lisäksi kilpailija-analyysi voidaan nähdä

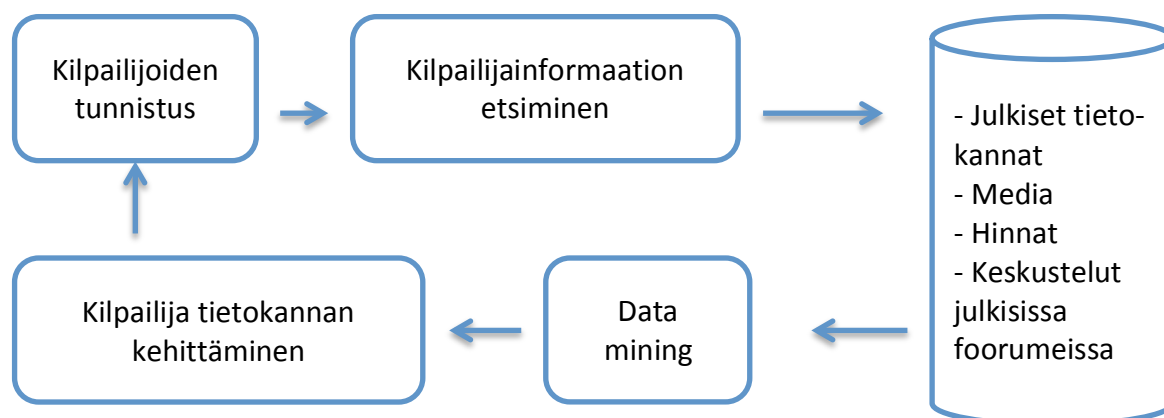
inspiroivana toimintana, joka luo uusia ideoita mahdollisten ongelmien ratkaisemiseen, sen perusteella, miten kilpailija on menetellyt samantapaisessa tilanteessa aiemmin.

On huomattu, että perusteelliseen kilpailija-analyysiin panostetaan vähemmän kuin esimerkiksi asiakkaiden tutkimiseen, vaikkakin kilpailija-analyysin merkitys on useilla toimijoilla tiedossa. Tämä johtuu yritysten kuvitelmasta, että ne tietävät tarpeeksi kilpailijoistaan, koska kilpailevat niiden kanssa päivittäin. Yritysjohdo voi myös ajatella, että on lähes mahdotonta ymmärtää kilpailijoita läpikotaisesti, ja niin kauan kuin yhtiön menestyminen on hyväksyttävällä tasolla, syitä käyttää aikaa informaation keräämiseen ei nähdä. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että vaikka johto väittää kilpailuympäristön seurannan olevan todella tärkeää heidän yritykselleen ja johdon työskentelyyn, heidän on vaikea tunnistaa juuri tiettyjä esimerkkejä siitä, miten ne hyödyntävät kilpailuympäristöstä poimittuja tietoja hyväkseen. (Ghoshal & Westney 1991, 24; Wilson 1994, 24)

Toimialan sisällä kilpailija-analyysillä on nähty olevan erilaiset fokusointitarpeet riippuen toimialan kehitysvaiheesta. Alussa kilpailuetu saavutetaan uusilla tuoteinnovaatioilla, jolloin kilpailija-analyysin pitäisi keskittyä tutkimus- ja kehitystoimintaan. Toimialan nopean kasvun vaiheessa, merkittävä menestystekijä on markkinaosuuden kasvu. Siksi kilpailija-analyysin pitäisi keskittyä markkinointikustannuksiin ja markkinaosuuksiin, jotka on saatu aikaan tietyllä markkinointitoimenpiteellä. Kun toimiala on kypsä, kilpailu pohjautuu tuotteiden tai palvelujen hintoihin. Niinpä avainmenestystekijä on saavuttaa kilpailija-analyysin avulla suhteellinen kustannushyöty. (Ward et al. 1992, 19)

Kuviossa 2 esitetään yksinkertaistettuna, mitä kehittynyt kilpailija-analyysijärjestelmä pitää sisällään. On selvää, että kilpailija-analyysin suorittaminen edellyttää yrityksen tunnistavan tärkeimmät kilpailijansa. Seuraavaksi on hankittava informaatiota, johon analysointi pohjautuu. Lähteinä yritys voi hyödyntää lähes mitä tahansa tietoa, mihin se pääsee käsiksi. Kun kilpailijaa tai kilpailijoita koskeva data on koottu yhteen, sitä voidaan alkaa niin sanotusti louhimaan eli datasta etsitään oleellisin tieto yrityksen tarkoitukseen. Kaiken edellä mainitun pohjalta on mahdollisuus kehittää erillinen tietokanta, jonka avulla voidaan kerättyä kilpailijainformaatiota tallentaa ja jakaa

yrityksen sisällä. Koska kilpailu ei pysy paikallaan, on tärkeää, että kilpailija-analyysi pysyy yrityksen niin sanottuna elämäntapana (Jones 1988, 38). Eli työtä tulee jatkaa aktiivisesti tai ainakin säännöllisin väliajoin, päivittämällä informaatiota vanhoista kilpailijoista ja tunnistamalla uusia kilpailijoita.



Kuvio 2. Kilpailija-analyysijärjestelmän toiminnan sisältö. (Mukaiillen Gordon & Loeb 2001, 72)

2.2 Kilpailijainformaatio

Jokainen yritys altistuu toiminnassaan kilpailulle, ja yritysjohton täytyy jatkuvasti tehtävä kilpailukykyyn liittyviä päätöksiä. Päätöksentekijöillä pitää olla mahdollisuus päästä käsiksi informaatioon, joka koskee kilpailijoiden toimintaa, on se sitten menneisyyteen, nykyhetkeen tai tulevaisuuteen sijoittuvaa. Se voi osoittaa suoraan tai epäsuoraan tietoa kilpailijan aikomuksista, päämääristä, motiiveista tai sisäisistä olosuhteista. On kuitenkin muistettava, että myös kilpailuinformaation käsittelemisessä tulisi keskittyä siihen, mihin suuntaan kilpailu on tulevaisuudessa kehittymässä. Dynaamisessa kilpailuympäristössä on virhe tähdätä sinne missä kilpailu ”oli”. (Prescott & Grant 1988, 15; Ward et al. 1992, 19; Wilson 1994, 24)

Yrityksen täytyy kerätä kilpailijainformaatiota kilpailijoiden hinnanmuodostuksesta, kustannuksista, myyntivolyymista ja markkinaosuuksista, jos se haluaa vertailla

omaa liiketoimintaa kanssakilpailijoihin ja saada selville niiden strategisia aikomuksia. Kuitenkin tiedot kilpailijan strategisista suunnitelmista antavat merkitystä ja arvoa kaikelle muulle, esimerkiksi strategisen johdon laskentatoimen menetelmillä kerätylle informaatiolle. Jos niistä ei ole tietoa, niin kaikki informaatio kilpailijoiden hinnoittelusta, kustannuksista ja myyntivolyymista jää subjektiiviseksi ja kyseenalaiseksi. Eli kun eri tietopaloja tietystä kilpailijasta kootaan yhteen, aikaansaadaan kokonaisvaltainen kuva sen toiminnasta. Toisaalta, kun eri lähteistä kerätty informaatio täydentää toisiaan, voidaan tietoa pitää luotettavampana. (Dixon 1998, 273; Fletcher & Donaghy 1993, 9; Lord 1996, 354; Subramanian & IsHak 1998, 21)

1990-luvulla esimerkiksi Wilson (1994, 24) ja Lord (1996, 349) luettelivat informaationlähteitä, jotka muodostavat perustan kilpailija-analyysille. Tuohon aikaan kilpailijainformaatio hankittiin sekä julkisista, niin sanotuista virallisista lähteistä, kuten tilinpäätöksistä ja eri kauppalehdistä, että epävirallisista lähteistä, kuten yrityksen omista sisäisistä lähteistä, sen myyntihenkilöstöltä, asiakkailta ja toimittajilta. Lefter ja Dima (2009, 270) havainnoivat, että suosituin kilpailijainformaation lähde romanialaisissa yrityksissä oli julkiset lähteet. Yrityksistä reilusti yli puolet (62,55 %) hyödynsivät niitä. Lisäksi tapaamisia toimittajien ja asiakkaiden kanssa sekä omaa myyntihenkilöstöä pidettiin tärkeänä kilpailijainformaation lähteenä.

Eli vielä 20 vuoden jälkeenkin edellä mainitut lähteet ovat yhä relevantteja suoritettaessa kilpailijaseurantaa, mutta kuitenkin teknologian kehittyminen on edesauttanut sellaisten työkalujen syntymistä, joilla kerätystä tiedosta saadaan entistä enemmän irti tai se saadaan helpommin ymmärrettävään muotoon. ”Raa’asta” datasta on hankalaa muodostaa asianmukaisia johtopäätöksiä ja siksi se sellaisenaan on hyödytöntä (Fletcher & Donaghy 1993, 5).

Rajaniemi (2007, 465, 479) on tutkinut menetelmiä ja työkaluja, joilla voidaan kehittää internetiin perustuvaa kilpailijaympäristön seurantaa. Näillä välineillä voidaan hankkia informaatiota esimerkiksi uutisista, kilpailijoiden kotisivuilta, patenteista ja tietokannoista. Menetelmien tarkoitus on vähentävää tiedon keräämiseen käytettävää aikaa, mikä mahdollistaa keskittymisen itse informaation analysointiin. Kuitenkin

tällaisiin työkaluihin olisi syytä suhtautua hienoisella varauksella, sillä niiden kyvystä erotella relevantti informaatio epäolennaisesta ei ole varmuutta.

Lisäksi on olemassa työkaluja, jotka ovat erikoistuneet auttamaan kilpailijadatan analysoimisessa tekstin ja verkkosivujen tiedonlouhimisen muodossa tai visualisoimalla dataa. Nämä välineet auttavat yritystä ymmärtämään suurta data määrää nopeammin ja tehokkaammin. Yksi esimerkki tekniikasta, jolla taloudellinen informaatio voidaan analysoida ja visualisoida mielekkäällä tavalla on self-organizing map eli itseohjautuva kartta. Sillä tarkoitetaan neuraaliverkkoa, joka pystyy esimerkiksi kategorisoimaan siihen syötetyn datan. Kun tällaista itseohjautuvaa karttaa sovelletaan kilpailija-analyysiin, sen lähtökohtana on tietokanta, joka on rakennettu kilpailijayritysten taloudellisista tunnusluvuista. Kyseisen tekniikan hyödyntämistä on tutkittu kansainvälisten sellu- ja paperiyhtiöiden toimialakohtaisten muutosten ja taloudellisen suoriutumiskyvyn samanaikaisessa vertailussa. Tutkimukseen osallistuneet yhtiöt olivat kiinnostuneita täydentämään omaa kilpailuympäristön analyysia SOM –tekniikan soveltamisella. On kuitenkin muistettava, että datan muuttaminen varsinaiseksi yritystä hyödyttäväksi informaatioksi on riippuvainen myös ei-koneellisista menetelmistä. (Bose 2008, 510, 519, 522; Eklund et al. 2003, 171–172; Länsiluoto et al. 2004, 267; Länsiluoto & Eklund 2008, 402)

3 LASKENTATOIMEEN PERUSTUVA KILPAILIJA-ANALYYSI

Tässä kappaleessa käydään läpi yrityksen taloushallinnon roolia kilpailija-analyysissa. Sen jälkeen esitetään menetelmiä, joita laskentatoimeen perustuvaan kilpailijaseurantaan sisältyy.

3.1 Laskentatoimeen perustuva kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysia ei ole aina nähty taloushallinnon tehtävänä, vaan se on sijoitettu organisaatioissa strategisen johdon tai markkinointiosaston toimenkuvaan. Taloushallinnolla ja kilpailuympäristöllä ei ole ollut yhteistä rajapintaa. Jones (1988) oli ensimmäisiä todetessaan, että taloushallinnon toimenkuvaan kuuluu tuottaa informaatiota yhtiön sisäisen laskennan lisäksi myös kilpailijoiden kustannuksista ja strategioista. Hän tarkasteli tätä talousjohdon uutta roolia erityisesti suuren valmistustehtaan kontekstissa.

Jos yrityksen toiminnan jokapäiväiseen ylläpitoon kuluu paljon kustannuksia, sen on elintärkeää tietää, että menot aiheutuvat toiminnoista, jotka varmasti edesauttavat yritystä saavuttamaan sen päämääränsä. Tähän tarvitaan ymmärrys sekä omista että kilpailijan kustannuksista. Ilman tietämystä avainkilpailijoiden strategioista ja kustannuksista ei voida aikaansaada optimaalista kilpailuetua. Taloushallinnon tehtävä on varmistaa, että yritysjohdolla on tämä tietämys. Jos kilpailijan kustannusrakenteita ei missään muodossa hahmoteta, yrityksen oma kannattavuus kärsii ja pahimmassa tapauksessa koko liiketoiminta on riskialtis. (Jones 1988, 33)

Jonesin mukaan laskentatoimeen perustuva kilpailija-analyysi toimisi kaikista ideaalisimmin, jos yritys pystyisi kehittämään perusteellisia tuotekustannuslaskelmia, jotka perustuvat julkisista lähteistä saatuun informaatioon kilpailijan kustannusrakenteesta, tuotteista sekä tuotekustannuksista sen tuotantoprosessissa. Näin kilpailija-analyysi olisi tehokas väline saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Ward (1993) kuitenkin oli toista mieltä. Hän totesi, että kilpailijoiden sisällyttäminen johdon laskentatoimen viitekehykseen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että olisi välttämätöntä pyrkiä kehittämään hyvin yksityiskohtaisia kustannusvertailuja

kilpailijoiden tuotteista tai palveluista, saati hahmotella jokaista kilpailijaa varten yksityiskohtaista tuloslaskelmaa. (Jones 1988, 33; Ward 1993, 36)

Miten intensiivisesti yritys sitten arvioikin kilpailijan kustannusrakenteita, on kuitenkin selvää, että strategisen johdon laskentatoimen välineitä hyödyntämällä yrityksillä on mahdollisuus saada mielenkiintoista informaatiota kilpailijoistaan. Kilpailijainformaatiota ei kuitenkaan aina koeta yrityksessä välttämättömänä tekijänä sen menestymiselle. Lisäksi yritykset ovat suhtautuneet varauksella sen suhteen, onko niillä kykyä ja ylimääräisiä työvoimaresursseja analysoimaan kilpailijoita osana strategisen johdon laskentatoimen muita menetelmiä. Toisaalta kilpailija-analyysin koetaan tarjoavan vain subjektiivista dataa, jonka johdosta tieto ei vaikuta yritysten strategioiden muotoutumiseen. (Dixon 1998, 278)

3.2 Taloushallinnolliset kilpailija-analyysimenetelmät

Ainakin Guilding on peräänkuuluttanut tarkkoja määritelmiä menetelmille, joita laskentatoimeen pohjautuvassa kilpailija-analyysissä käytetään, koska käsitteiden ja termien epästandardimaisuus on hankaloittanut niiden hyödyntämistä tutkimista. Epästandardimaisuuden voidaan olettaa johtuvan siitä, että kyseinen strategisen johdon laskentatoimen alue on saanut vain hieman huomiota akateemisessa maailmassa. Yleisten termien puuttuessa yritykset nimeävät itse omat menetelmänsä, mikä vaikeuttaa yritysten työkalujen tunnistamista. (Guilding 1999, 583-584, 587)

Guilding (1999) on ensimmäinen ja tämän tutkielman aineiston perusteella myös ainoa, joka on yrittänyt syntetisoida taloushallinnon kilpailija-analyysimenetelmiä kokoamalla aikaisemmasta kirjallisuudesta yhteen sellaiset menetelmät, jotka voidaan nähdä selkeästi erottuvan toisistaan omiksi irrallisiksi metodeiksi. Tässäkin tutkimuksessa joudutaan nojautumaan Guildingin laatimaan menetelmälistaan muiden vastaavien artikkeleiden vähäisyyden vuoksi. Tutkitut taloushallinnon kilpailija-analyysitekniikat ovat kilpailijan kustannusten arviointi, kilpailullisen aseman

seuranta, tilinpäätöksiin perustuva kilpailijan arviointi, strateginen hinnoittelu ja strateginen kustannuslaskenta. (Guilding 1999, 594)

Kilpailijan kustannusten arvioinnissa keskitytään nimensä mukaisesti kilpailijan kustannusrakenteisiin ja sen avulla pyritään tekemään arvioita kilpailijan yksikkökustannuksista. Se on edellä mainituista menetelmistä eniten liitetty laskentatoimeen perustuvaan kilpailija-analyysiin. Sille annetun merkittävän huomion nähdään pääosin johtuvan teknologisesti kehittyneiden investointien kasvavasta kehityksestä. (Cadez & Guilding 2007, 132–133 ; Guilding 1999, 584) Jotta kilpailijan kustannuksia voidaan arvioida, yritys joutuu todennäköisesti tukeutumaan kilpailijoiden tilinpäätöksistä saatavaan tietoon ja hintavertailuun.

Kilpailullisen aseman seuranta on kokonaisvaltaisempi taloushallinnon kilpailija-analyysin tekniikka verrattuna kilpailijan kustannusten arvioimiseen. Se laajentaa analyysin pelkistä kustannuksista arvioimaan myös tärkeimpien kilpailijoiden myyntejä, markkinaosuutta ja volyymia. Kilpailullisen aseman seuranta voidaan määritellä siis kilpailijan toimialan sisäisen position analysoimisena, arvioimalla ja valvomalla trendejä kilpailijan myynnissä, markkinaosuudessa, volyymissa, yksikkökustannuksissa ja myyntituotoissa. Tämä informaatio mahdollistaa perustan kilpailijan strategian arvioimiselle. (Guilding 1999, 584)

Kilpailijoiden arviointi perustuen niiden tilinpäätöstietoihin tarkoittaa kilpailijoiden tilinpäätösten numeerista analysointia osana niiden kilpailuedun avaintekijöiden arviointia. Tämä menetelmä on laskentatoimeen perustuvan kilpailija-analyysin tunnetuin metodi laskentatoimen ammattilaisille. Analysointi voi sisältää sekä myynnin ja tuottotason trendien, samoin kuin omaisuuden ja velkojen seuraamista. Tilinpäätöstietojen pohjalta voidaan myös suorittaa analyysia, joka koostuu yritysten vertailusta niiden taloudellisten tunnuslukujen mukaan. Se on yleisin taloudellisen kilpailija benchmarkkauksen muoto. Normaalisti analyysissa korostetaan taloudellisen suoriutumisen näkökulmaa, esimerkiksi kannattavuutta ja vakavaraisuutta. (Cadez & Guilding 2007, 133; Eklund et al. 2003, 171; Guilding 1999, 585; Guilding et al. 2000, 132)

Strategisella hinnoittelulla tarkoitetaan sitä, kun hinnoittelua koskevia päätöksiä tehtäessä analysoidaan yrityksen kannattavuuden ohella myös muita erilaisia strategisia hintaan vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi kilpailijan reaktioita hintamuutoksiin, hinnan joustavuutta, markkinakasvua, suurtuotannon mittakaavaetuja ja kokemusta. (Cadez & Guilding 2007, 134; Guilding 1999, 585)

Lisäksi strateginen kustannuslaskenta sellaisenaan luetaan kilpailija-analyysin yhdeksi menetelmäksi. Sillä tarkoitetaan sekä strategiseen että markkinainformaatioon perustuvaa kustannusdatan hyödyntämistä niin, että kehitetään ja tunnistetaan entistä parempia strategioita, jotka tuottavat yritykselle kestävästä kilpailuetua. (Guilding 1999, 585)

4 TUTKIMUSTULOKSIA

Tähän kappaleeseen on koottu yhteen aikaisempien empiiristen tutkimusten tuloksia kansainvälisiltä kentiltä vuosilta 1998-2006. Tutkimusten tulokset koskevat sekä kilpailija-analyysia että laskentatoimeen perustuvaa kilpailija-analyysia ja sen suosituimpia menetelmiä yritysten keskuudessa.

4.1 Tutkimustuloksia kilpailija-analyysista

Kilpailija-analyysin hyödyntämistä yritystasolla kuvaavia empiirisiä tutkimuksia löytyy kirjallisuudesta yllättävän niukasti. Tähän tutkielmaan valittiin kaksi tutkimusta kuvaamaan kilpailija-analyysimenetelmien käyttöä vuosilta 1998 ja 2003. Subramanian ja IsHak (1998) tutkivat kilpailija-analyysimenetelmiä yhdysvaltalaisissa yrityksissä, jotka löytyivät amerikkalaisen BusinessWeek –lehden silloisen tuhannen arvokkaimman yhtiön listalta. Bennet (2003) tutki puolestaan hyväntekeväisyysjärjestöjen asenteita kilpailija-analyysia kohtaan isobritannialaisessa hyväntekeväisyysjärjestöissä. Koska tutkimusten kohderyhmä on erilainen, niiden pohjalta ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, miten kilpailija-analyysimenetelmien käyttö on kehittynyt viiden vuoden aikana, mutta kilpailija-analyysin hyödyntämisen vertaileminen varsinaisten liiketoimintaa harjoittavien yritysten ja hyväntekeväisyysjärjestöjen välillä on mahdollista.

Kun aikaisemmat tutkimukset olivat osoittaneet, että vain harvoilla yrityksillä oli käytössään kilpailija-analyysijärjestelmä, Subramanian ja IsHak havaitsivat, että 24 % eli lähes neljäsosa kyselyyn vastanneista yrityksistä hyödynsivät toiminnassaan tällaista järjestelmää. Käyttöasteen kasvu voidaan selittää sekä informaatioteknologian kehittymisellä että kilpailuympäristön muuttumisella yhä monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi. Lisäksi Subramanian ja IsHak luokittelivat yritykset niiden suorittaman kilpailija-analyysin kehitysasteen mukaan alkeellisiin, keskitasoisiin ja kehittyneihin. Luokittelu pohjautui siihen, miten yleistä toiminta yrityksessä on, kuinka monta työntekijää kilpailija-analyysiin osallistuu ja onko sitä varten muodostettu erillinen tiimi. Tuloksista kävi ilmi, että yli puolet (54 %) yrityksistä kuului keskitasoisten ryhmään. Yrityksen kilpailija-analyysijärjestelmien käytön ja

liiketoiminnan kannattavuuden väliselle yhteydelle löydettiin myös tukea. Ne yritykset, joilla oli käytössään kehittynyt analyysijärjestelmä, jolla seurata kilpailijoidensa toimintaa, saavuttivat paremman kannattavuuden kuin yritykset, joilla ei tällaista järjestelmää ollut. (Subramanian & IsHak 1998, 7, 15-16, 20)

Bennet puolestaan huomasi, että vuosien mittaan lisääntynyt kilpailu varainkeruualalla on johtanut siihen, että hyväntekeväisyysjärjestöt ovat alkaneet käyttämään sellaisia kilpailija-analyysin menetelmiä, jotka ovat tuttuja varsinaista liiketoimintaa harjoittavien yritysten keskuudessa. Kuitenkin tutkimus osoitti, etteivät järjestöt näyttäneet käyttävän kilpailija-analyysia tehokkaalla tavalla, koska ne hyödynsivät vain vähän omia resurssejaan analysoinnin suorittamiseen. Vain harvoissa järjestöissä kilpailijainformaatio viedään läpi organisaation yritysjohdolta muulle henkilöstölle ja tehdään säännöllisin väliajoin yhteenvetoja kilpailijoiden toiminnasta. Lähestymiskulma analysointiin on useimmiten varsin epämuodollinen ja hyväntekeväisyysjärjestöjen tyytyväisyyden taso kilpailija-analyysilla saatuihin tuloksiin on alhainen. (Bennet 2003, 343-344) On ymmärrettävää, että jos kilpailija-analyysin suunnitteluun ja suorittamiseen ei yrityksissä tai järjestöissä panosteta, ei voida olettaa, että sillä saataisiin aikaan positiivisia vaikutuksia.

Yhdysvaltalaisissa yrityksissä kaikista arvokkaimmiksi kilpailijainformaation lähteiksi osoittautuivat niiden oma myyntihenkilöstö ja erilaiset julkiset lähteet. Kuitenkin yksityisessä omistuksessa olevat yhtiöt koettiin vaikeimmiksi kohteiksi saada tietoa analysointia varten. Brittiläiset hyväntekeväisyysjärjestöt hyödynsivät samankaltaisia kilpailijainformaation lähteitä ja informaatiota käytettiin samoihin tarkoituksiin mitä yrityksissäkin. Yleisemmin tietoa etsittiin sanomalehdistä, aikakauslehdistä ja tilinpäätöksistä. Informaatiota käytettiin esimerkiksi vahvuuksien ja heikkouksien benchmarkkaukseen sekä markkinoinnin ja mainonnan kehittämiseen. Toisin kuin yhdysvaltalaisen yritysten tapauksessa, minkäänlaista yhteyttä intensiivisen kilpailija-analyysin soveltamisen ja hyväntekeväisyysjärjestöjen paremman rahankeruutuloksen välille ei löydetty. (Bennet 2003, 340, 343-344; Subramanian & IsHak 1998, 20-21)

Taulukko 1. Empiiriset tutkimukset kilpailija-analyysista.

Tutkimus	Konteksti	Käsiteltävä maa	Tulokset
Subramanian & IsHak (1998) Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation	Kilpailija-analyysijärjestelmien käyttö ja organisointi 85:ssä yrityksessä	Yhdysvallat	Kilpailija-analyysijärjestelmien yleistyminen
Bennet (2003) Competitor analysis practices of British charities	Kilpailija-analyysin hyödyntäminen 134:ssä hyväntekeväisyysjärjestössä	Iso-Britannia	Korkea kiinnostus analysointiin, mutta tehoton toteutus

Molemmista tutkimuksista voidaan nostaa esiin se seikka, että kilpailun lisääntyessä myös kilpailija-analyysia suoritetaan aktiivisemmin tai ainakin organisaatioiden kiinnostus kilpailuympäristön seuraamiseen kasvaa. Lisäksi, kun kilpailijoiden seuranta on organisoitu hyvin, vain silloin voidaan odottaa hyviä tuloksia. Kumpikaan tutkimuksista ei kuitenkaan tarjoa mitään informaatiota siitä, minkälaisia menetelmiä yritykset tai hyväntekeväisyysjärjestöt hyödyntävät analysoidessaan kilpailijoitaan.

4.2 Tutkimustuloksia laskentatoimeen perustuvasta kilpailija-analyysista

Empiirisiä tutkimuksia, jotka keskittyisivät pelkästään taloushallinnon kilpailija-analyysimenetelmien käyttöön ei ole paljon. Siksi tässä tutkielmassa hyödynnetään niiden lisäksi myös tutkimuksia, joissa ollaan kartoitettu strategisen johdon laskentatoimen menetelmien yleisyyttä. Näin voidaan selvittää, miten yleisiä kilpailijan arviointiin fokusoituvat menetelmät ovat suhteessa muihin strategisen kustannuslaskennan metodeihin. Tutkimusten vähäisyydestä huolimatta niillä

pystytään saamaan kuva eri maiden välisistä eroista ja yhteneväisyyksistä. Guilding (1999) tarkasteli laskentatoimeen pohjautuvan kilpailija-analyysin menetelmien käyttöastetta ja menetelmistä koettua hyödyllisyyttä uusiseelantilaisissa yrityksissä. Guilding, Cravens ja Tayles (2000) vertailivat mitä strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä yritykset käyttävät Uudessa-Seelannissa, Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Kankkunen ja Matikainen (2004) tutkivat miten hyvin taloushallinnollinen kilpailija-analyysi on johdettu suomalaisissa yrityksissä. Anderson ja Guilding (2006) kuvasivat sitä, millä tasolla ja miten kilpailija-analyysi on implementoitu suuressa hotellikompleksissa. Lisäksi Cadez (2006) tutki 17 eri strategisen kustannuslaskennan menetelmän hyödyntämistä slovenialaisissa yrityksissä. Seuraavaksi käydään läpi edellä mainittujen tutkimusten löydöksiä taloushallinnon kilpailija-analyysin hyödyntämisestä yleensä, jonka jälkeen esitetään yleisimmät menetelmät, jotka nousevat tutkimuksista esiin.

4.2.1 Taloushallinnon kilpailija-analyysin hyödyntäminen yrityksissä

Laskentatoimeen perustuvan kilpailija-analyysin menetelmät ovat olleet kaikista suosituimpia suurten yhtiöiden keskuudessa. Suuret yhtiöt ovat myös arvioineet niiden hyödyllisyyden korkeammalle tasolle verrattuna pienempiin yhtiöihin. Tämä kehittyneiden kilpailija-analyysijärjestelmien aikaansaama hyöty voidaan todeta esimerkiksi yritysten parempana tuottavuutena. Isompien yhtiöiden kokema suurempi hyöty kuin heidän pienemmillä kanssakilpailijoilla johtuu niiden suuremmasta kapasiteetista luoda kilpailija-analyysiin tarvittavaa informaatiota. Evidenssiä siitä, käytetäänkö joillain tietyillä toimialoilla taloushallinnollisen kilpailija-analyysin menetelmiä enemmän kuin muilla, ei Guilding löytänyt. (Guilding 1999, 586 593-594; Subramanian & IsHak 1998, 7)

Guilding et al. huomasivat, että strategisen johdon laskentatoimen eri menetelmiä sovelletaan yrityksissä varsin vaihtelevasti. Kuitenkin vertaillen tuloksia Uuden-Seelannin, Iso-Britannian ja Yhdysvaltojen välillä, voidaan havaita yhteneväisyyksiä näissä maissa. Esimerkiksi tutkittujen kahdentoista menetelmän joukosta, vain kolmen strategisen johdon laskentatoimen menetelmän soveltamisen tapauksessa

löydettiin merkittäviä eroavaisuuksia. Kun analyysia rajoitetaan samankokoisiin yrityksiin, eroavat sovellusasteet jo viidessä menetelmässä. Tutkimustulokset osoittivat, että näistä kolmesta maista uusiseelantilaisilla yrityksillä oli suurempi taipumus käyttää hyväksi strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä verrattuna samankokoisiin yhtiöihin Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Toisaalta tutkituissa organisaatioissa itse termiä ”strateginen johdon laskentatoimi” käytettiin lähes olemattomasti. (Guilding et al. 2000, 128-129)

Suomalaisissa yrityksissä taloudellinen kilpailija-analyysi osoittautui johtamisen huonoimmin hoidetuksi osa-alueeksi. Melkein puolet (47 %) vastaajayrityksistä arvioi oman organisaationsa kilpailija-analyysin huonoksi. Pörssiyhtiöistä huonon arvosanan itselleen antoi lähes joka viides vastaajista. Kilpailijainformaation analysointiin ei käytetä tilastollisia työkaluja, eikä suurin osa (86 %) yrityksistä ollut tietoinen analysointia helpottavista self-organizing map eli itseohjautuvista kartoista. Lisäksi yritysten johto piti taloushallinnon kilpailija-analyysin menetelmiä huonoina, koska niillä saadaan aikaan liian epätasua tietoa. Suomalaisen yritysjohton keskeisimmät tietolähteet ovat sanoma- ja talouslehdet sekä internetin selailu. Merkittäviä informaationlähteinä pidettiin myös erilaisia alakohtaisia julkaisuja ja epävirallisia lähteitä. Ulkoiset tietokannat ja omaan toimialaan erikoistuneet konsultit eivät juurikaan ole yleisessä käytössä. Suurin yllätys tuloksissa on se, ettei kilpailijoiden vuosikertomuksia tai osavuosikatsauksia hyödynnetä analysoimistarkoituksessa. (Kankkunen & Matikainen 2004)

Anderson ja Guilding (2006) huomasivat, että laskentatoimeen pohjautuva kilpailija-analyysi, jota heidän tutkimansa hotelli suoritti, oli tapana olla toimintaa, joka ilmeni enemmän tilapäisesti ja epävirallisella tavalla kuin perusteellisesti suunniteltuna projektina. Kun otetaan vielä huomioon hotellin johdon käsitys siitä, että taloudellisen kilpailija-analyysin soveltamisesta voisi seurata merkittäviä hyötyjä, läpikotaisen kilpailija-analyysin hyödyntäminen todettiin yrityksessä rajalliseksi. Kilpailijoiden tilinpäätöksiä ja muista julkisista lähteistä saatuja tietoja analysoitiin järjestelmällisesti. Lisäksi informaatiota kilpailijoista kerättiin markkinatutkimuksella, satunnaisella kilpailijan mainonnan tarkkailulla ja fyysisellä kilpailijoiden toiminnan havainnoinnilla. Päätapana käyttää kilpailija-analyysia oli yhteydessä strategian kehittämiseen sekä henkilökunnan tietoiseksi tekemiseen kilpailijoiden vahvuuksista.

Lisäksi kilpailija-analyysia hyödynnettiin suorituskyvyn mittaamisessa. Hotellissa nähtiin, että kilpailijainformaatiolla, erityisesti sellaisella, joka viittaisi kilpailijan kustannuksiin ja liikevaihtoon, olisi suuri merkitys strategian kehittämisessä. Kilpailijainformaatiolla olisi myös tärkeä rooli hinnoittelupäätöksiin, mutta se edellyttäisi tietoa kilpailijoiden kiinteiden ja muuttuvien kustannuksista. Koska hotellilla ei ollut tällaista informaatiota saatavilla, se tuotti omia arviointilaskelmia sen pääkilpailijoiden kustannusrakenteista. (Anderson & Guilding 2006, 206, 210-212,216)

Cadez (2006) tukee tutkimustuloksillaan edellä mainittuja havaintoja. Laskentatoimeen perustuva kilpailija-analyysi oli suosituin strategisen johdon laskentatoimen menetelmä slovenialaisissa yrityksissä. Kun Guilding (1999) ei pystynyt todistamaan luotettavasti yhteyttä tietyn toimialan ja kilpailija-analyysin välille, Cadez puolestaan havaitsi, että toimialoista erityisesti rahoitus ja kaupallinen ala sekä matkailuala olivat kaikista aktiivisimpia taloushallinnon kilpailija-analyysin tekniikoiden soveltajia. Tämä nähtiin johtuvan kyseisten toimialojen suuresta alttiudesta kilpailulle. Lisäksi nämä toimialat olivat kokeneet Sloveniassa nopean kasvun aikajakson. Kaikista vähiten kilpailija-analyysin tekniikoita hyödynnettiin julkisten palveluiden ja laitosten puolesta. (Cadez 2006, 279, 291-292)

Näyttäisi siis siltä, että yritykset ovat tietoisia taloushallinnollisen kilpailija-analyysin avulla saatavista hyödyistä, mutta todennäköisemmin vain suuret yhtiöt ovat käytännössä kiinnostuneet implementoimaan kilpailija-analyysia omassa liiketoiminnassaan. Suomalaisten yritysten eriävä suhtautuminen taloushallinnon kilpailija-analyysiin nousee myös esiin vertailtaessa tutkimustuloksia keskenään. Kankkusen ja Matikaisen tutkimustulokset herättävätkin kysymyksen siitä, miten kilpailija-analyysia pitäisi yrityksissä johtaa. On myös mielenkiintoista, että toimialan vaikutuksesta kilpailija-analyysin yleisyyteen on eriäviä havaintoja. Voi olla, että sillä millä toimialalla toimitaan ei ole itsessään merkitystä. Oleellista on se, miten nopeaa toimialan kasvu on, ja miten sen johdosta kilpailu markkinaosuuksista kiristyy.

4.2.2 Käytetyimmät kilpailija-analyysin menetelmät

Vaikka kilpailija-analyysin johtamisessa on puutteita, voidaan hahmottaa yritysten hyödyntävän joitain menetelmiä enemmän kuin toisia. On kuitenkin huomioitava, että tähän tutkielmaan valituista artikkeleista vain kolme tarjoaa informaatiota käytetyimmistä menetelmistä. Taulukossa 2 on tuotu esiin läpikäytyjen empiiristen tutkimusten löydökset.

Taulukko 2. Empiiriset tutkimukset laskentatoimeen perustuvasta kilpailija-analyysista.

Tutkimus	Konteksti	Käsiteltävä maa	Tulokset/Yleisimmät menetelmät
Guinding (1999) Competitor-focused Accounting: An Exploratory Note	Taloushallinnon kilpailija-analyysien menetelmien käyttö ja niiden koettu hyödyllisyys	Uusi-Seelanti	Kilpailullisen aseman seuranta
Guinding et al. (2000) An international comparison of strategic management accounting practices	Strategisen johdon laskentatoimen menetelmien käyttö	Iso-Britannia, Uusi-Seelanti, Yhdysvallat	Kilpailullisen aseman seuranta Strateginen hinnoittelu
Kankkunen & Matikainen (2004)	Kilpailija-analyysin johtaminen	Suomi	Kilpailija-analyysi heikoimmin johdettu osa-alue
Anderson & Guinding (2006) Competitor-focused accounting applied to a hotel context	Laskentatoimeen pohjautuvan kilpailija-analyysin soveltaminen suuressa hotellissa	Australia	Kilpailija-analyysin toteuttaminen epäsäännöllistä ja vailla suunnitelmaa
Cadez (2006) A cross-industry comparison of strategic management accounting practices: An exploratory study	Strategisen johdon laskentatoimen menetelmien käyttö	Slovenia	Kilpailijan suorituksen arvioiminen Kilpailullisen aseman seuranta

Guilding (1999) havaitsi, että kilpailullisen aseman seuranta oli yrityksissä laajimmin hyödynnetty kilpailija-analyysin menetelmä. Siitä huomattiin olevan myös suurin apu yrityksen toiminnassa. Menetelmän suosittu implementointi voidaan päätellä johtuvan siitä, että informaatiota koskien kilpailijoiden myyntiä ja markkinaosuuksia on suhteellisen runsaasti saatavilla monella toimialalla. Seuraavaksi yleisimmät yritysten menetelmät analysoida kilpailijoitaan olivat strateginen hinnoittelu ja kilpailijoiden arviointi perustuen niiden tilinpäätöstietoihin. Kilpailijan kustannusten arviointi ja strateginen kustannuslaskenta osoittautui vähiten käytetyiksi menetelmiksi. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska suhteessa muihin laskentatoimeen pohjautuviin menetelmiin, näistä tekniikoista on itse asiassa käyty keskustelua eniten aiemmassa aihepiiriin liittyvässä kirjallisuudessa. (Guilding 1999, 589, 593) Kilpailijoiden kustannusten vähäinen arviointi voi johtua siitä, että sen avulla tehtävät johtopäätökset pohjautuvat enemmän arvailujen kuin faktojen varaan, mikä ei päätöstentekijöiden näkökulmasta katsottuna vaikuta houkuttelevalta.

Guilding et al. (2000) totesivat, että laskentatoimeen perustuva kilpailija-analyysi ja strateginen hinnoittelu osoittautuivat olevan kaikista suosituimpia strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä tutkimissaan kolmessa maassa. Kun menetelmät rajattiin strategisesta johdon laskentatoimesta koskemaan ainoastaan kilpailija-analyysia, yleisin metodi oli kilpailullisen aseman seuranta. Tämä havainto päti kaikissa kolmessa maassa, mutta Iso-Britanniassa menetelmä oli kaikista suosituin. Iso-Britanniassa hyödynnettiin yleisemmin myös strategista hinnoittelua. (Guilding et al. 2000, 124, 126, 128)

Cadez (2006) osoitti, että Sloveniassa käytetyimpiä strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä investointilaskelmien lisäksi olivat kilpailijan suorituksen arvioiminen ja kilpailullisen aseman seuranta. Kilpailijan suorituksen arvioiminen rinnastetaan tässä tutkielmassa aikaisemmin esiteltyyn tilinpäätöstietojen perusteella tapahtuvaan kilpailijan arviointiin. Taloushallinnon kilpailija-analyysin menetelmien varsin korkeat sovellusasteet ovat yhteneväisiä aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimus vahvistaa Guilding et al. (2000) saamien tulosten ohella käsitystä siitä, että laskentatoimeen pohjautuva kilpailija-analyysi on suosituin strategisen johdon laskentatoimen osa-alue. (Cadez 2006, 285, 291,297)

Kuten taulukosta 2 nähdään, kilpailullisen aseman seuranta nousee yleisimmäksi menetelmäksi laskentatoimeen perustuvassa kilpailija-analyysissä. Kaikissa tekniikoiden soveltamista kartoittavissa tutkimuksissa kilpailullisen aseman seuranta kuuluu suosituimpien metodien joukkoon. Syy suosioon voi olla seurannan suorittamista varten vaadittavaan tietoon helposti käsiksi pääseminen. Alakohtaisissa julkaisuissa ja yritysten vuosikertomuksissa esitetään informaatiota esimerkiksi markkinaosuuksista. Vaikka tilinpäätöstiedot tarjoavat pohjaa kilpailullisen aseman seurannalle, varsinaista tilinpäätösanalyysia suositaan kilpailija-analyysissä kuitenkin vähemmän. Kaiken kaikkiaan käsiteltyjen empiiristen tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että kilpailija-analyysin rooli strategisessa johdon laskentatoimen sisällä on käytännöntasolla varsin suuri. Tämä seikka on jokseenkin yllättävä, koska aihepiiriin liittyvässä kirjallisuudessa keskitytään pikemminkin organisaation sisäisen laskennan strategiseen näkökulmaan.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Kilpailija-analyysin merkitys on yrityksillä ollut tiedossa jo pitkän ajan. Tästä huolimatta kilpailijoiden seuranta on suoritettu jokseenkin epästrukturoidulla tavalla, jonka syynä on pidetty aikaisemmin muun muassa informaation saamisen vaikeutta. Vaikka tänä päivänä informaation lähteet ovat samankaltaisia kuin 20 vuotta sitten, tiedonkeruu ja analysointi voidaan suorittaa nopeammin informaatioteknologian kehityksen kautta syntyvien työkalujen ansioista. On muistettava, että kilpailija-analyysi on jatkuva prosessi. Kerran kerätty ja analysoitu informaatio, ei päde välttämättä enää tulevaisuudessa. Yrityksen omia käsityksiä tärkeimmistä kilpailijoistaan tulee päivittää, jotta pystytään tekemään strategisia päätöksiä relevantin tiedon pohjalta. Lisäksi kilpailuympäristön muuttuessa yhä hektisemmäksi, yrityksen strategisten reaktioiden nopeus tulee koko ajan tärkeämmäksi.

Laskentatoimen rooli kilpailija-analyysissa on tunnustettu jo 1980-luvulta lähtien. Silti tieteellisessä kirjallisuudessa aihe on jäänyt vähälle huomiolle. Tässäkin tutkielmassa esitetyt tutkimusten tulokset kuitenkin osoittavat, että hyöty oikein suoritetusta taloushallinnon kilpailija-analyysista voi olla merkittävä. Ongelmana voidaan tulosten valossa kuitenkin todeta, että yrityksillä on suuri haaste taloushallinnollisen kilpailija-analyysin ja ylipäänsä kilpailija-analyysin johtamisessa. Analyysia ei tehdä jatkuvasti ja säännöllisin väliajoin, vaan tilapäisesti ja epämuodollisella tavalla. Tällöin voi olla hankalaa tunnistaa sitä, mitä kilpailija-analyysista lopulta jää yrityksen käteen. Kilpailija-analyysinkin takana loppuen lopuksi on kyse kilpailuedun saavuttamisesta. Yritysten olisi syytä oivaltaa, että jos avainkilpailijoista yksikin hyödyntää kilpailija-analyysia, se voi parantaa kannattavuuttaan huomattavasti. Joten jo siitä syystä, että estettäisiin kilpailijan parempi kilpailukyky ja kannattavuus, pitäisi jonkinlainen kilpailija-analyysijärjestelmä implementoida asianmukaisella tavalla.

5.2 Johtopäätökset

Tänä päivänä yritykset toimivat yhä myrskyisimmissä kilpailuympäristöissä ja strategisella päätöksenteolla voi olla huomattava merkitys markkinoilla selviytymiseen. Kilpailijoista saatava informaatio ja sen pohjalta suoritettava kilpailija-analyysi on merkittävä apu yrityksen päätöksentekoon. Tämä tutkimus keskittyi tuomaan esille sellaisia työkaluja ja menetelmiä, joita yritysten taloushallinnot voivat kilpailija-analyysissaan hyödyntää. Tutkimuskysymykseksi muotoutui:

- Mitä kilpailija-analyysimenetelmiä yritysten taloushallinnot on käyttävät?

Tässä tutkielmassa hyödynnettyjen aikaisempien tutkimustulosten perusteella voidaan kilpailullisen aseman seuranta nostaa kilpailija-analyysimenetelmistä ylitse muiden. Myös strateginen hinnoittelu ja tilinpäätöstietoihin perustuva kilpailijan arviointi olivat myös yksittäisissä tutkimuksissa suosittuja, mutta niille ei löytynyt vastakaikua toisista tutkimuksista. Menetelmät ovat suosituimpia suurten yritysten keskuudessa johtuen niiden paremmasta kapasiteetista kilpailija-analyysin suorittamiseen. Lisäksi on löydetty evidenssiä siitä, että laskentatoimeen perustuva kilpailija-analyysi on yleisintä rahoituksen ja kaupallisilla toimialoilla, mutta syy siihen saattaa löytyä näiden toimialojen kasvuvaiheesta kuin toimialoista itsestään. On kuitenkin huomattava, että tämän tutkielman johtopäätökset perustuvat vain muutamaankin empiiriseen tutkimukseen, eli kokonaiskuvan muodostaminen yrityksissä käytetyistä taloushallinnon kilpailija-analyysimenetelmistä jää avonaiseksi.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Akateemisessa maailmassa laskentatoimeen pohjautuva kilpailija-analyysi on saanut jokseenkin vähän huomiota, vaikka sen menetelmiä on havaittu implementoitavan yrityksissä ja siitä saatavaa hyötyä on kuvattu myös tässä tutkielmassa. Siksi lisätutkimus alueelta on tarpeen. Toisaalta kilpailija-analyysiin ja kilpailijainformaatioon liittyvien menetelmien päivittäminen tähän päivään on aiheellista, sillä kansainväliset tieteelliset artikkelit sijoittuvat enimmäkseen 1990 –

luvulle ja vuosituhannen vaihteeseen. Jatkotutkimuksen kannalta olisi myös kiinnostavaa kartoittaa, miten kilpailija-analyysi ja erityisesti sen taloushallinnolliset menetelmät ovat implementoitu suomalaisissa pörssiyhtiöissä tänä päivänä.

LÄHDELUETTELO

Artikkelit:

Amit, R., Domowitz, I. & Fershtman C. (1988) Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitor analysis. *Strategic Management Journal* 9, 5, 431-442.

Anderson, S & Guilding, C. (2006) Competitor-focused accounting applied to a hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28, 3, 206-218.

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

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

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

Cadez, S. (2006) A cross-industry comparison of strategic management accounting practices: An exploratory study. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe* 8, 3, 279-298.

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

Clarke, P. (1995) The old and the new in management accounting. *Management Accounting* 73, 6, 46-51.

Dixon, R. (1998) Accounting for strategic management: a practical application. *Long Range Planning* 31, 2, 272-279.

Eklund, T., Back, B., Vanharanta, H. & Visa, A. (2003) Using the self-organizing map as a visualization tool in financial benchmarking. *Information Visualization* 2, 3, 171-181.

Fletcher, K. & Donaghy, M. (1993) The role of competitor information systems. *Marketing Intelligence & Planning* 11, 7, 4-18.

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

Gordon, L. & Loeb, M. (2001) Using information security as a response to competitor analysis systems. *Communications of the ACM* 44, 9, 70–75.

Guilding, C. (1999) Competitor-focused Accounting: An Exploratory Note. *Accounting, Organizations and Society* 24, 7, 583-595.

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

Lefter, V. & Dima, A.M. (2009) Strategic monitoring of competitors on the market. *The Business Review* 14, 1, 266-271.

Loane, S. (2005) The role of the Internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship* 3, 4, 263-277.

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

Lämsiluoto, A., Eklund, T., Back, B., Vanharanta, H. & Visa, A. (2004) Industry-specific cycles and companies' financial performance comparison using self-organizing maps. *Benchmarking* 11, 3, 267-286.

Länsiluoto, A. & Eklund, T. (2008) On the suitability of the self-organizing map for analysis of the macro and firm level competitive environment: An empirical evaluation. *Benchmarking: An International Journal* 15, 4, 402-419.

Magnusson, C (2010) Improving competitive analysis with temporal text visualization. *Marketing Intelligence & Planning* 28, 5, 571-581.

Prescott, J. & Grant, J. (1988) A Manager's guide for evaluating competitive analysis techniques. *Interfaces* 18, 3, 10-22.

Rajaniemi, K. (2007) Internet-based scanning of the competitive environment. *Benchmarking* 14, 4, 465-481.

Roslender, R. (1995) Accounting for strategic positioning: Responding to the crisis in management accounting. *British Journal of Management*, 6, 1, 45-57.

Subramanian, R. & IsHak, S. (1998) Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. *Management International Review* 38, 1, 7-23.

Ward, K., Hewson, W. & Srikanthan, S. (1992) Accounting for the competition. *Financial Management* 70, 2, 19-20.

Wilson, R. (1994) Competitor analysis. *Management Accounting* 72, 4, 24.

Kirjat:

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammerpaino.

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

Internetlähteet:

Kankkunen, K. & Matikainen, E. (2004) Kilpailija-analyysi on retuperällä [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2012]. Saatavilla <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/kilpailijaanalyysi+on+retuperalla/a45325>