



Kilpailuetu osana strategiaa

Juuso Muttilainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Myynnin koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Juuso Muttilainen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kilpailuetu osana strategiaa
Sivu- ja liitesivumäärä 25 + 4
<p>Yritysstrategian tärkeys korostuu vuosi vuodelta enemmän ja enemmän. Kun yrityksille saatavilla olevan informaation määrä kasvaa, niiden liikkeet ja reaktiot kilpailijoiden liikkeisiin ovat tarkempia ja nopeampia kuin koskaan ennen. Modernissa nopeasti liikkuvassa hyperkilpaillussa liikemaailmassa yrityksille, joiden toiminnot eivät ole johdonmukaisia ja optimoituja ei ole enää tilaa. Liikemaailman nopeutuessa myös strategia ja kilpailuetu on käynyt läpi muutoksen siitä mitä se oli ennen. Opinnäytetyössä on tutkittu uutta ja vanhaa kirjallisuutta strategiaan ja kilpailuetuun liittyen ja selvitetään, miten yritykset toimivat nykypäivänä käyttäen tätä kirjallisuutta vertauskohtana.</p> <p>Työn teoriaosio on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osio käsittelee Yritysstrategiaa ja strategian kommunikointia. Toisessa osiossa käsitellään kilpailuetua, sen saavuttamista, hyödyntämistä ja innovointia. Siinä käsitellään myös kilpailija-analyysia ja kilpailuedun eri muotoja. Kolmannessa osiossa esitetään jo valmiita kilpailustrategioita, joista osa on vanhoja ja osa uudempiä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelut toteutettiin hyödyntäen teoriaosion pohjalta muodostettua haastattelurunkoa. Haastateltavien identiteettejä tai yrityksiä missä he toimivat ei paljastettu, jotta haastateltavat pystyivät olemaan täysin avoimia ja antamaan tutkijalle mahdollisimman laajan ja realistisen kuvan yrityksiensä toiminnasta. Haastattelut pyrittiin pitämään samankaltaisina, jotta niiden tulokset olisivat verrattavissa, mutta silti tarpeeksi vapaina jatkokysymyksiä ja avointa dialogia varten.</p> <p>Tutkimus näytti, että monia strategisia toimenpiteitä, joista on kirjoitettu jo pitkään ei ole adoptoitu oikeassa liiketoiminnassa. Strategian kommunikaatio ja työntekijöiden osallistaminen ovat avain asioita muutosvastaisuuden lieventämisessä. Kilpailustrategiat ovat skaalaltaan pienempiä ja ketterämpiä kuin kirjallisuudessa. Yritykset käyttävät hybridimallia transienttien kilpailuetujen strategian ja traditionaalisemman kilpailustrategian väliltä. Matala yrityshierarkia lisää yrityksen suunnan yhtenäisyyttä ja lieventää painetta strategian efektiivisessä kommunikaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kevään ja alkusyksyn välillä vuonna 2024</p>
Asiasanat Yritysstrategia, Kilpailuetu, Kilpailustrategia, kommunikaatio

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.3	Tekoälyn käyttö tässä työssä	1
2	Yritysstrategia	2
2.1	Strateginen liiketoimintayksikkö tai SBU.....	2
2.2	Synergiastrategia	2
2.3	Pitkä- ja lyhytaikainen strategia	4
2.4	Strategian kommunikointi	4
2.4.1	Kommunikointitavat.....	4
2.4.2	Strategialausunto.....	5
2.4.3	Heikosti kommunikoidun strategian huonot puolet	5
3	Kilpailuetu.....	6
3.1	Transienttinen kilpailuetu.....	6
3.2	Kilpailuedun saavuttaminen.....	7
3.3	Kilpailija-analyysi	7
3.4	Kilpailuedun hyödyntäminen.....	8
4	Kilpailustrategioita	10
4.1	Michael Porterin yleiset kilpailustrategiat	10
4.1.1	Kustannuksilla johtaminen	11
4.1.2	Erileistuminen	11
4.1.3	Keskittyminen	12
4.2	Ansoffin matriisi	12
4.3	Sinisen meren strategia.....	14
4.4	Koettu käyttöarvo ja kuluttajaylijäämä kilpailustrategiana	14
4.4.1	Erinomaisuus	14
4.4.2	Innovaatio	15
4.4.3	Ei mitään ylimääräistä.....	15
5	Teorian yhteenveto.....	16
6	Empiirinen osa.....	18
6.1	Tutkimuksen tavoite	18
6.2	Tutkimusmenetelmä	18
6.3	Tutkimuksen toteutus	18
7	Tutkimuksen tulokset.....	20
7.1	Haastateltavat ja vastaukset.....	20

8 Tulosten pohdinta.....	23
8.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	24
8.2 Oman opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi	24
Lähteet.....	26
Liitteet.....	28
Liite 1. Haastattelu runko.....	28

1 Johdanto

Hyvin suunnitellun ja toteutetun yritysstrategian tärkeys korostuu vuosi vuodelta. Strategiakonsultointi yleistyy ja monet yritykset palkkaavat ammattilaisia omaan yhtiöönsä suunnittelemaan ja toteuttamaan yrityksen pitkä- ja lyhytaikaistastrategiaa. Kilpailija-analyysi on tärkeä osa jokaista strategiaa ja kilpailija-analyysin kautta yritykselle selkenee, mitä he tekevät eri tavalla kilpailijoistaan. Näin yritys tunnistaa mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetu. Kilpailuetu on yrityksen keino päästä sen tavoitteisiin ja se on kehittynyt valtavasti vuosien aikana. Alkujaan kilpailuetu on ollut, kuinka sinun tuotteesi on parempi kuin kilpailijan ja kuinka paljon se maksaa verrattuna muihin eli hinta ja laatu. Nykypäivänä melkein minkä tahansa asian mitä sinä teet, joka tuottaa arvoa asiakkaillesi, voi nähdä kilpailuetuna. Kilpailuetu on muuttunut niin että se voi olla immateriaaliasiakin. Kun sinusta ja kilpailijoista vapaasti luettavan informaation määrä kasvaa jatkuvasti internetin ansiosta niin reaktioajat strategisiin liikkeisiin lyhenevät koko ajan ja yksittäisen kilpailuedun elinikä on lyhyempi kuin koskaan ennen.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Idea kilpailuedun kehityksen tutkimisesta ja miten se toimii modernissa yritysmaailmassa tuli, kun tekijä pelasi Cesim nimistä yritysstrategian simulaatiopeliä. Pelissä voit muokata tuotteesi hintaa, ominaisuuksia, valmistuskapasiteettia, markkinoinnin määrää ja markkinaa, missä sitä myydään. Pelatessa tekijä mietti, että nykypäivänä nämä muokattavat asiat ovat minimi, mitä yrityksen tulee tehdä strategisesti pysyäkseen tuottavana. Pelissä kilpailija-analyysi oli erittäin tärkeää ja sen tekeminen selvensi, mikä toimi etuna ja missä oli parannettavaa. Tämä johti sen pohtimiseen, että mitä yritykset tekevät nykyään kilpailuedun saavuttamisen ja tunnistamisen eteen, miten yritykset hyödyntävät saavuttamaansa kilpailuetua, miten yritykset innovoivat uusia etuja tai pitävät vanhan edun elossa ja miten tämä kilpailuetu on kommunikoitu strategian kautta yrityksen työntekijöille. Tekijä näkee kilpailuedun selkeän kommunikoimisen yrityksen työntekijöille varsinkin myyjille erittäin tärkeänä, koska se tieto voi muuttaa, miten myyjät toteuttava neuvottelunsa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on selvittää, miten kilpailuetu toimii modernissa yritysmaailmassa verraten yritysten toimintatapoja aiheesta olemassa olevaan kirjallisuuteen.

1.3 Tekoälyn käyttö tässä työssä

Tässä työssä tekoälyä on käytetty vain englanninkielisten lähteiden suomentamiseen. Tekoälysovellus, jota tähän kääntämiseen käytettiin, on DeepL kääntäjätyökalu.

2 Yritysstrategia

Yksinkertaisesti yritysstrategia on prosessi, jossa organisaatio asettaa itselleen suunnan ja tavoitteita ja toteuttaa suunnitelman saavuttaakseen tavoitteensa, joista tärkein on yleisesti oman selviytymisen tai kasvun takaaminen. Yritysstrategia toimii sateenvarjoterminä kaikille muille strategian muodoille eli kaikki muut strategia muodot kuten kilpailustrategia ja tuotestrategia on osa yritysstrategiaa. Strategiassa tarkastellaan organisaation suuntaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Yritystasolla omistajat tai heidän nimeämensä edustajat tekevät valintoja siitä, millä markkinoilla ja millä toimintatavoilla he voivat parhaiten luoda arvoa. Ylimmät johtajat käsittelevät suhteellisen pientä määrää asioita, jotka vaativat suuria päätöksiä. Strategia ei kuitenkaan ole valmis heti, kun yrityspäätökset on tehty. Tarkoituksen ja vision mukaisen tavoitteen asettaminen on tärkeää, mutta se ei merkitse mitään, jos sitä ei lähdetä toteuttamaan. Siihen tarvitaan oikeat ihmiset, riittävästi investointeja ja oikeat prosessit. (Dalton 2016, 1–2)

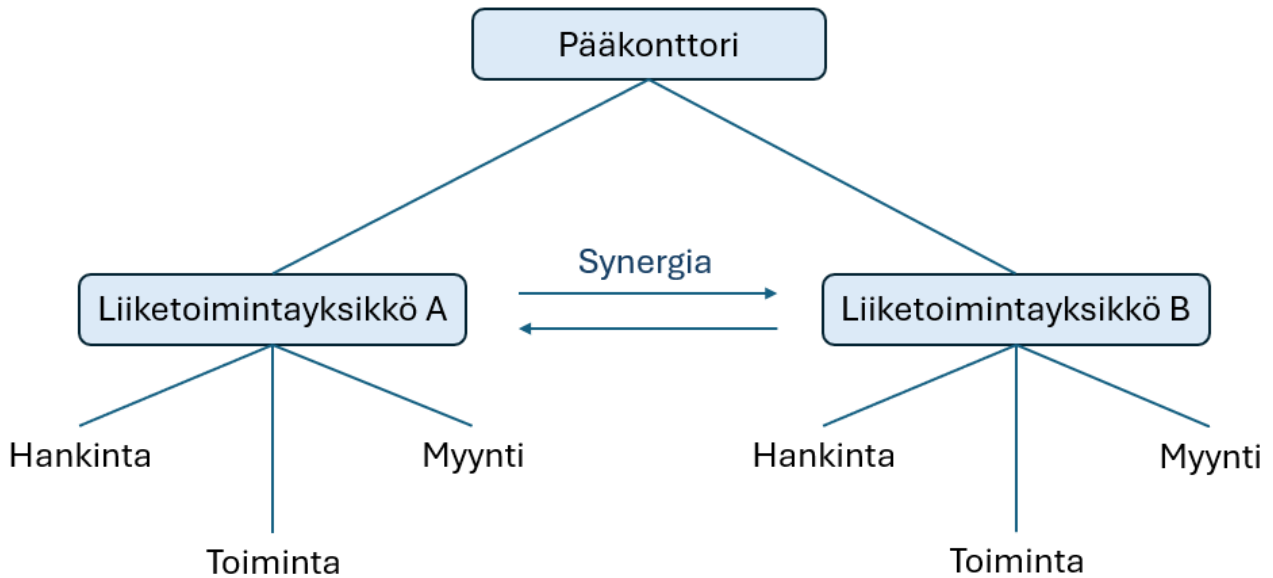
Monialaisessa yhtiössä strategia on kahdessa tasossa. Liiketoimintayksikköstrategia ja yritysstrategia. Liiketoimintayksikköstrategia koskee sitä, miten yrityksen eri liiketoiminnoissa luodaan kilpailuetua, jolla yritys kilpailee. Yritysstrategia koskee kahta eri asiaa, mitä liiketoimintoja yrityksen kannattaa toteuttaa ja miten yrityksen korkeamman johdon tulisi hallita liiketoimintayksiköitä. (Porter, 1987)

2.1 Strateginen liiketoimintayksikkö tai SBU

Liiketoimintayksikköstrategia on prosessi, jossa kehitetään strategiaa yksittäiselle, pitkälti itsenäiselle liiketoiminnalle. Liiketoimintayksikkö voi olla koko yritys, kun puhutaan pienistä ja keskikoista yrityksistä ja harvinaisemmissa tapauksissa suuretkin yhtiöt voivat olla yksittäisiä liiketoimintayksiköitä, jos yritys keskittyy vain yhteen liiketoiminta-alueeseen. Suurien megakorporaatioiden kohdalla erillisiä itsenäisiä liiketoimintayksiköitä voi olla moniakin. Näillä liiketoimintayksiköillä on oma strategiansa, liiketoimintamallinsa, asiakkaat ja kilpailijat. (Koch 2006, 1)

2.2 Synergiastrategia

Yleisin tapa, miten yritykset saavat monia eri liiketoimintoja on ostamalla muita yrityksiä tai niiden liiketoimintoja. Suuri osa hankinnoista epäonnistuu tai johtaa tappioihin, koska hankinnan kohteella ja ostajaorganisaatiolla ei ollut tarvittavia synergioita, jotta molemmat liiketoiminnot tukisivat toisiaan. Tehdessä hankintoja on tehtävä myös synergiastrategia, jossa evaluoidaan kuinka, hyvin eri yritysten liiketoiminnot sopivat yhteen. Kun yrityksellä on monia eri liiketoimintoja on myös oltava synergia näiden eri liiketoimintojen välillä, mikä edesauttaa molempien puolien palveluiden tai tuotteiden laatua, valmistusta tai kustannustehokkuutta. (Bowman & Rospin, 2018, 14)



Kuva 1. kuva yksinkertaistetusta yritysrakenteesta, jossa yrityksellä on useampi liiketoiminto. (mukaillen, Bowman & Rospin, 2018, 14)

Kuvassa 1. on illustroitu mahdollisimman yksinkertaisesti yritys rakenne yrityksessä, jolla on monta eri liiketoimintoa. Kuvassa 1 liiketoimintayksikkö A:lla ja liiketoimintayksikkö B:llä on oltava tapoja tukea toisiaan ja nostaakseen toimintojensa kannattavuutta. Tässä kuvassa Liiketoimintayksikköjen hankinta tarkoittaa hankintoja, mitä he tekevät toimiakseen ei yrityshankkeita. Kuvalla näytetään yritys rakenne, jonka eri liiketoimintojen välillä on synergia. (Bowman & Rospin, 2018, 14)

Kuvassa 1. olevalla pääkonttorilla on yritysstrategiansa ja osa tätä strategiaa tulee olla synergiastrategia, joka määrittää, miten sen eri liiketoimintayksiköt tukevat toisiaan. Synergiastrategia saatetaan tehdä jo, kun suunnitellaan, jonkin toisen yrityksen hankintaa. Synergialla tarkoitetaan sitä, miten niiden eri liiketoiminnot pystyvät tukemaan toisiaan. Hankintoja tehdään usein vain poistaakseen kilpailijoita markkinalta ja saadakseen suuremman markkinaosuuden, mutta jos ei ole tutkittu yritysten yhteensopivuutta, niin voi kestää vuosia, että hankitusta liiketoiminnosta tai yrityksestä tulee taloudellisesti kannattava osa ostajayritystä. Liiketoimintayksikköjen väliset synergiat riippuvat itse liiketoiminnoista, mitä ne toteuttavat. Synergioita voisi esimerkiksi olla kyky yhdistää tai hyödyntää toistensa toimituskanavia, jos liiketoiminnot käyttävät tuotannossa samoja materiaaleja niin yritys voisi yhdistää hankinnan saadakseen enemmän neuvotteluvalltaa ostajana ja näin halvemmän hinnan tai synergia voi olla vain kriittisen informaation jakamista, joka parantaa molempien liiketoimintojen kannattavuutta. On monia tapoja miten kaksi liiketoimintoa voi tukea toisiaan, tavat riippuvat liiketoimintojen relatiivisesta positiosta alalla toisiinsa. (Bowman & Rospin, 2018, 14)

2.3 Pitkä- ja lyhytaikainen strategia

Monilla yrityksillä strategia on jaettu pitkälle- ja lyhyelle aikajänteelle. Pitkäaikaiset strategia yleisesti koskettaa sitä missä yritys haluaa olla noin 3–5 vuoden päästä ja se ei sisällä tarkkoja yksityiskohtia vaan muutamia strategisia tavoitteita, jotka yleisesti liittyvät uusien arvon tekijöiden innoivoitiin yritykselle. Nämä uudet arvontekijät voivat olla uusien liiketoimintojen, palveluiden tai tuotteiden kehittämistä tai uusien markkinarakojen etsimistä. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 66–68)

Lyhytaikaiset strategiat tehdään yleisesti yhden vuoden aikajaksolle ja sen tavoitteet ovat operatiivisia. Painopisteet ovat yleisesti nykyisten liiketoimintaprosessien tehostamisessa ja yrityksen tuottavuuden parantamisessa. Operatiiviset tavoitteet antavat yritykselle selkeän suunnan. Monilla yrityksillä on vaikeuksia tasapainottaa lyhyen- ja pitkänaikajänteen strategiaa, koska ne saattavat vetää yritystä aivan eri suuntiin. Lyhytaikaisen strategian tulee olla pala pitkäaikaista strategiaa. Lyhytaikaista strategiaa usein lähdetään valmistamaan pilkkomalla pitkäaikaisen strategian tavoitteita palasiksi, jotta ne voidaan konkretisoida ja jalkauttaa jokaiselle tasolle organisaatiota. (Mitronen & Raikaslehto, 66–68)

Yrityksellä on yksi strategia, joka on jaettu pitkälle- ja lyhyelle aikajaksolle ei kahta erillistä strategiaa joista toinen katsoo pidemmälle kuin toinen. Lyhytaikainenstrategiasi on pitkäaikainenstrategiasi pilkottuna pienempiin helpommin ymmärrettäviin konkreettisia toimia sisältäviin paloihin. Toinen katsoo mihin suuntaan mennään tulevaisuudessa ja toinen selittää, miten sinne mennään vuosi kerrallaan. (Carey, Dumaine, Useem & Zimmel 2018, 1)

2.4 Strategian kommunikointi

Yritysstrategiat ovat luonteeltaan erittäin komplekseja ja vaikeita kommunikoida, mutta ne eivät silti saa jäädä vain ylemmän johtoportaalle tiedoksi, siten että ylemmästä johdosta vain kolmasosa muistaa sen. Yritysstrategia tulee kommunikoida koko organisaatiolle ja kaikille sen sidosryhmille, johon strategia vaikuttaa. Strategia kannattaa kommunikoida avoimesti ja selkeyden pitää olla iso prioriteetti. Strategia myös jää paremmin mieleen, jos organisaation ihmiset saadaan osallistumaan strategian tekemiseen, kommunikointiin tai implementointiin, parhaassa tapauksessa kaikkiin kolmeen. Kun strategiaa kommunikoidaan eri sidosryhmille, tulee painottaa ne asiat, jotka vaikuttavat eniten siihen sidosryhmään. (Lancefield, 2022), (Collis & Rukstad, 2008)

2.4.1 Kommunikointitavat

Kommunikointitapoja on monia. PowerPoint-esitykset, suorat keskustelut ja monta sivua pitkät strategiakansiot ja niille kaikille on aika ja paikka. Tapa, miten strategia kommunikoidaan, tulee valita tilanteen mukaan. Eri tilanteisiin ja eri ihmismäärille toimiin parhaiten täysin eri

kommunikointitavat. Kasvokkain keskustelussa yhden tai muutaman ihmisen kanssa on hyvä pitää selitys lyhyenä ja ytimekkäänä, jotta strategian pääpiirteet menevät perille ja koko selitys on muistettavissa. Isommalle määrälle ihmisiä esityksen täytyy olla laajempi, mutta on tärkeää visualisoida strategia hyvin, jotta se on helpompi muistaa ja voi myös käyttää vähän huumoria, jotta yleisö ei tylsisty ja heidän keskittymisensä herpaannu. (Lancefield, 2022)

2.4.2 Strategialausunto

Strategialausunto on lyhyt ja selkeä tapa kommunikoida yrityksen strategia niin, että se jää työntekijöiden mieleen. Hyvä strategialausunto vastaa näihin kysymyksiin:

- Mikä on yrityksen tavoite?
- Millä liiketoiminnan alueella se tehdään?
- Millä tavalla tai mitä etua hyödyntäen tavoitteeseen päästään?

Usein strategioissa tai strategialausunnoissa ei tuoda esiin kriittisiä kompromisseja, jota yrityksen on tehtävä päästääkseen tavoitteeseensa. Jos tavoitteena on kasvu, kannattavuus saattaa kärsiä sitä varten. Jos halutaan parantaa yritysasiakkaiden saamaa palvelua, kuluttaja-asiakkaat eivät voi olla yhtä iso prioriteetti. Strategialausunto on lyhyt ja helppo muistaa ja tuo esiin yrityksen tekemät tärkeät kompromissit, jotka selventävät yrityksen prioriteetit. Näin strategialausunto voi toimia suuntaa antavana tähtenä yrityksen työntekijöille jokapäiväisessä työelämässä. Moni sivuinen strategiakansio antaa tilaa sanoa kaiken, mitä haluaa sanoa, jolloin se myös jättää paljon tilaa jokaiselle sen lukeneelle tulkita se omalla tavallaan oman näkemyksensä mukaisesti. Lyhyt ja ytimekäs strategialausunto ei mahdollista monia tulkintoja vaan antaa kaikille saman käsityksen. Hyvä strategialausunto antaa kaikille saman idean yrityksen prioriteeteista ja yhteisen suunnan, jotta kaikki yrityksen työntekijät tekevät töitä samaa tavoitetta kohti, eikä jokainen tee omaa asiaansa, minkä näkee parhaaksi yritykselle. (Lancefield, 2022), (Collis & Rukstad, 2008), (Di Fiore, 2014)

2.4.3 Heikosti kommunikoidun strategian huonot puolet

Kun strategia kommunikoidaan heikosti tai siitä ei kerrota ollenkaan joillekin sidosryhmille se voi aiheuttaa enemmän pahaa kuin hyvää. Kun strategiaa ei ole selkeästi kommunikoitu niin sen implementointi kärsii myös, koska strategian tuomat muutokset voivat tulla yllätyksenä joillekin työntekijöille, joka taas luo enemmän muutosvastarintaa. Heikko kommunikaatio johtaa turhaan työhön, yhteisen suunnan puuttumiseen ja hämmennykseen, joka johtaa työntekijöiden saamattomuuteen. (Collis & Rukstad, 2008) (Lancefield, 2022)

3 Kilpailuetu

Kilpailuetu on etu kilpailijoihin nähden, joka saavutetaan tarjoamalla kuluttajille enemmän arvoa joko alhaisempien hintojen tai suurempien etujen, parempien palvelumahdollisuuksien ja laajempien ominaisuuksien avulla, mikä voi mahdollistaa markkinan keskiarvoa korkeamman hinnoittelun. (Law, 2009)

Kilpailuetu on se minkä pohjalta kaikki liiketoimintamallit ja strategia tulisi rakentaa. Yhden kilpailuedun keskimääräinen elinikä on lyhentynyt vuosi vuodelta, kun yritysten hallitseman informaation määrä kasvaa entisestään. Nykypäivänä yritykset reagoivat kilpailijoidensa tekoihin nopeammin kuin koskaan ennen, joka korostaa strategioiden joustavuuden ja kilpailuetujen innovoimisen tärkeyttä. Kun yritys A tekee jotain innovatiivista, joka antaa heille edun niin Yritys B reagoi siihen nopeammin kuin koskaan ennen. Tällä reaktiolla on monta muotoa se saattaa olla imitaatiota, kilpailevan tuotteen julkaisemista tai jopa yritysvakoilua. (Grimm, Lee, Smith, Graham, 2005, 5–9)

Kilpailuedulla on monta käsitystä johtuen sen monimuotoisuudesta nykymaailmassa. Melkein mikä tahansa asia, mitä yritys tekee, joka vaikuttaa siihen positiivisesti taloudellisesta näkökulmasta voidaan luokitella kilpailueduksi, mutta kilpailuetu voi myös olla asia, joka ei näy suoraan yrityksen luvuissa kuten brändin vahvuus. Kilpailuetu on vaikea luokitella joksikin asiaksi tai avata yksiselitteisesti, mutta kilpailuedun ääretön tärkeys on kiistämätön. Kilpailuedun saavuttaminen, hyödyntäminen ja uudistaminen tai innovointi on kaiken liiketoiminnan ytimessä. (Vierula, 2021, 63–67)

Kilpailuedulla on myös kaksi muotoa se, miten siitä puhutaan yrityksen sisällä ja se mikä näkyy ulospäin asiakkaille. Esimerkiksi yrityksen sisällä tuotteen kilpailueduksi voidaan nähdä 4800 mAh akku, mutta se kommunikoidaan asiakkaille 72:den tunnin akkukestona. (Vierula, 2021, 63–67)

Kilpailuetu on hyödytön, jos sillä ei tee mitään. Vaikka yrityksellä olisi selkeä kilpailuetu niin yrityksen pitää silti tunnistaa se itse ja hyödyntää sitä oikealla tavalla. Kilpailuetu on mahdollinen menestyksen lähde, ei itse menestys. Kilpailuetu tarvitsee toimiakseen myös oikean liiketoimintamallin sen ympärille. (Vierula, 2021, 63–67)

3.1 Transienttinen kilpailuetu

Transienttinen tarkoittaa ohimenevää tai väliaikaista ja Rita McGrath argumentoi, että nykypäivänä suurimmalla osalla aloista yritysten on mahdotonta säilyttää yhtä kilpailuetua pitkään vaan yritysten tulisi rakentaa portfolio transienttisia kilpailuetuja, joita syntyy ja kuolee pois jatkuvasti, koska kilpailijat ja asiakkaat ovat arvaamattomimpia ja markkinat ovat muodottomimpia. Monien etujen saavuttaminen tapahtuu käynnistämällä uusia strategisia liikkeitä jatkuvasti ilman pelkoa niiden epäonnistumisesta ja päästämällä nopeasti irti strategisista liikkeistä, jotka eivät toimineet tai

toimivat, mutta ovat elinkaarensa lopussa. Tämänkaltaisen strategian toimiminen vaatii avointa yrityskulttuuria, missä innovaatioita kannustetaan ja ongelmista ei vaieta, vaan kaikkia työntekijöitä kuunnellaan mahdollisiin ongelmiin tai parannuskohteisiin liittyen. Etujen hyödyntämistä ja niistä luopumista varten yrityksen ja sen strategian täytyy olla joustava, jotta muutoksia voidaan tehdä nopeasti. Itseänsä ei voi rajoittaa vain omalle alalleen vaan pitää antaa itselleen laajempia teemoja, jotta työntekijöillä on enemmän tilaa, missä eksperimentoida. Tämä strategia on luonnostaan asiakaslähtöinen, sillä ilman syvää asiakasymmärrystä on erittäin vaikeaa alkaa innovoimaan uusia ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. Transienttien kilpailuetujen luomiseksi on yrityksen rakennettava systemaattinen tapa aloittaa ja kasvattaa uusia innovaatioita, jotta siitä voi tulla yksi yrityksen perustoiminnoista. Tärkeätä on myös oman toiminnan analysointi tehdessä uusia strategisia liikkeitä, jotta niistä, jotka epäonnistuvat, voidaan oppia. Yritykset usein toistavat samoja virheitä käyttämällä samoja lähestymistapoja moniin projekteihin, koska aiemmissa epäonnistumisissa on arvoitu vain tuotetta tai palvelua, mikä epäonnistui, eikä itse tapaa, millä se tuote tai palvelu luotiin. (McGrath, 2013)

3.2 Kilpailuedun saavuttaminen

Kilpailuetu voidaan saavuttaa monin eri tavoin, kuten parantamalla tuotteen suorituskykyä, paremmilla jakelumenetelmillä tai luovalla mainonnalla. Useimmat kilpailuedun muodot eivät voi säilyä pidemmällä aikavälillä, koska kilpailijat aloittavat tai löytävät korvaavia tuotteita kilpailuedun synnyttäenille innovaatioille. Kilpailuetua tavoitellaan kilpailustrategian kautta. Yrityksen tulee määritellä kilpailun laajuus ja keinot, joilla kilpailevat, jotta se voi löytää itselleen markkinaposition, joka erottaa sen kilpailijoistaan tai löytääkseen itselleen markkinasegmentin, jossa se voi olla uniikki toimija. Kilpailuedun saavuttamisessa yrityksen eri liiketoimintayksiköillä on oltava oma kilpailustrategiansa, koska ne toimivat eri markkinoissa. Vaikka yritys toteuttaisi samanlaista liiketoimintoa samankaltaisissa markkinoissa on sen otettava huomioon markkinan muutokset mikro- ja makro tasolla. (Law, 2009), (Porter, 2004, 1–25)

3.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoiden toimintojen analysoiminen on tärkeä osa jokaisen strategian muodostamista. Kilpailija-analyysin päätavoite on muodostaa profiili kilpailijan strategian ja toimintojen luonteesta, joka kuvastaa, kuinka todennäköisiä kilpailijan eri aktiot ja reaktiot ovat. Analyysiä tehdessä pitää pyrkiä selvittämään kilpailijan:

- tulevaisuuden tavoitteet
- tämänhetkinen strategia
- olettamukset
- kyvykkyydet

Näiden neljän asian selvittäminen on erittäin tärkeää koska yritys päätöksiä tehdään vielä usein intuition, olettamuksien ja anekdoottillisen informaation perusteella, joten on tärkeää tietää kilpailijan olettamukset ja mitä he ajattelevat omasta markkina-asemastaan, jotta pystyt ennustamaan heidän toimia tukeutumalla hyvään informaatioon. Analyysi tulee tehdä, joka tasolle kilpailijayritystä yllä mainitut neljä asiaa tulee selvittää niin liiketoimintayksikötasolla kuin yritysjohton tasolla. (Porter 2004, Competitive Strategy, 47–63)

Tutkiessa kilpailijan yritysjohtoa on hyvä miettiä kuinka tärkeitä sen eri liiketoiminnot ovat sille etsimällä indikaattoreita yrityksen tekemistä päätöksistä ja sen historiasta. Jos kilpailijalla on esimerkiksi pitkä ja rikas historia jollain liiketoiminta alueella niin sillä on todennäköisesti vahva tunnesidos liiketoimintayksikköön ja yritys pitää sitä tärkeänä, joten se myös reagoi aggressiivisemmin, kun kilpailijat tekevät liikkeitä, jotka vaikuttavat sen liiketoimintayksikön tuottavuuteen, markkinaosuuteen tai muuhun toimintaan. (Porter 2004, Competitive Strategy, 47–63)

Yksittäisten johtajien tutkiminen voi myös valaista kilpailijan mahdollista strategiaa ja taipumuksia. Jos esimerkiksi kilpailijan toimitusjohtaja on aiemmassa yrityksessä vastannut kriisitilanteeseen onnistuneesti laskemalla kuluja millä tahansa keinoilla niin on todennäköistä, että hän vastaa kriisitilanteeseen uudessa yrityksessä samalla tavalla. Tämän takia yksittäisten johtajien ja heidän historiansa tutkiminen voi avata kilpailijan taipumuksia päätöksenteossa. (Porter 2004, Competitive Strategy, 47–63)

Kilpailijayrityksen organisaatorakenteen tutkiminen on myös hyvä tapa selvittää sen tämänhetkistä strategiaa. Jos kilpailijalla on kolme liiketoimintayksikköä, jotka toimivat samantyyppisillä aloilla ja niitä johtaa yksi henkilö on todennäköisempää, että liiketoimintayksiköillä on yhteinen strategia ja ne tekevät töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jos jokaisella näistä liiketoimintayksiköistä olisi oma johtajansa eikä ketään heidän yläpuolellaan tuomassa yhdenmukaisuutta liiketoimintayksiköjen toimintaan on todennäköisempää, että jokaisella liiketoimintayksiköllä on oma strategiansa, jotka eivät tue toisiansa yhtä hyvin. (Porter 2004, Competitive Strategy, 47–63)

3.4 Kilpailuedun hyödyntäminen

Kun yritys on saavuttanut kilpailuedun niin sen täytyy myös keksiä tapa käyttää sitä. Kilpailuetua kannattaa hyödyntää rakentamalla yrityksen strategia sen ympärille. Kilpailuetu on se keino, millä yritys tavoittelee kasvua tai kannattavuuden parantamista, joten on tärkeää, että se on yrityksen operatiivisen strategian ytimessä. Kilpailuetu tarvitsee oikeat olosuhteet ympärilleen toimiakseen. Jos esimerkiksi yrityksen kilpailuetu on alan nopea teknologinen kehitys, niin yritys ei pysty sitä jatkuvasti hyödyntämään, jos työntekijöiden kouluttaminen ei ole sille prioriteetti. Kilpailuedun avulla yritys voi tehdä myös monia eri strategisia liikkeitä sen oman tuottavuuden tai alan tuottavuuden

parantamiseksi. Yrityksen tehdessä päätöksiä pitää heidän huomioida alan balanssi kilpailijoiden välillä. Yritys voi tehdä kilpailuetuansa hyödyntäen päätöksen, joka palvelee heidän intressejään kilpailijoiden kustannuksella, mutta tähän kilpailijat varmasti reagoivat ja reaktion vahvuus voi tehdä paperilla hyvästäkin strategisesta liikkeestä huonon. Tehdessä strategisia liikkeitä on hyvä pohtia kilpailijoiden mahdollisia sokeita kohtia minimoidakseen reaktio liikkeeseen. Aloilla, joilla valitsee oligopoli voi olla järkevämpää tehdä vain liikkeitä, jotka luovat arvoa koko alalle eikä vain sinulle, mutta alat, joissa kaikki kilpailijat pystyvät ansaitsemaan tasaisia tuottoja ilman raakaa kilpailua ovat myös houkuttelevia uusille yrityksille. (Porter 2004, *Competitive Strategy*, 88–98) (Vierula 2021, 163–169)

4 Kilpailustrategioita

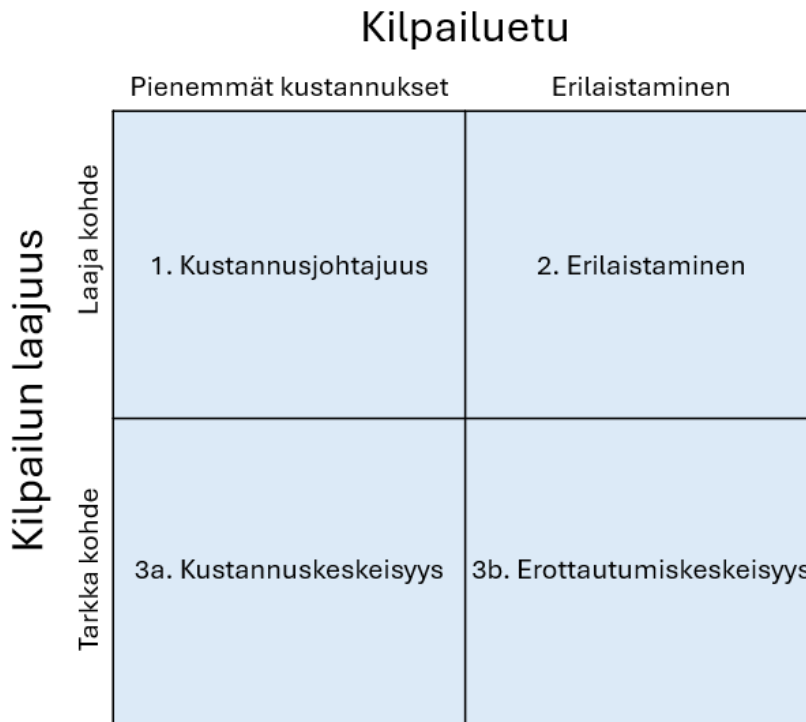
Kilpailustrategia on toimintamalli, jolla yritys tavoittelee kestäväää kilpailuetua. Tässä kappaleessa käsittelen yleisiä jo valmiita kilpailustrategiamalleja ja tutkin, miten nämä mallit luovat jatkuvaa kilpailuetua. (Porter, Competitive Advantage, 2004, 1–25)

4.1 Michael Porterin yleiset kilpailustrategiat

Porterin yleiset strategiamallit kuvaavat miten yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun valitulla markkinallaan. Yrityksen relatiivinen positio sen alalla päättää, onko yrityksen tuottavuus yli tai ali alan keskiarvon. Yli keskiarvon tuottavuuden ydin pitkällä aikajänteellä on kestävä kilpailuetu. Porterilla on kolme yleistä kilpailustrategiaa:

- hintajohtajuus, jossa yritys pyrkii saavuttamaan markkinan alhaisimmat kustannukset ja täten alhaisimman hinnan tuotteelleen.
- markkinasta erottuminen, missä yritys pyytää tuotteestaan premium hintaa sen ainutlaatuisien ominaisuuksien perusteella.
- ”focus” tai keskittyminen, missä targetoidaan tiettyjä markkinasegmenttejä ja pyritään olemaan ainoa palvelun tai tuotteen tarjoaja, joka vastaa tarkan markkinasegmentin tarpeisiin.

Yrityksien tulee aina jahdata mahdollisuuksia alentaa kustannuksia, kun se ei tule tuotteen erilaisuuden hinnalla ja jahdata kaikkia erilaistumismahdollisuuksia kun sen tuottamat kustannukset eivät ole suuret, mutta yrityksen on silti ennen pitkää valittava sen ultimaattinen kilpailuetu mitä se tavoittelee, jotain yleistä kilpailustrategiaa hyödyntäen. (Bowman & Rospin, 2018, 1–2), (Porter, Competitive Advantage 2004, 11–15)



Kuva 2. Porterin strategiamatriisi, joka kuvailee Porterin kolmea yleistä kilpailustrategiaa, jotka ovat tärkeitä kulmakiviä jokaisen kilpailustrategian muodostamisessa. (Mukaiillen, Porter, Competitive Advantage, 2004)

4.1.1 Kustannuksilla johtaminen

Kustannuksilla johtamisessa yritys pyrkii tarjoamaan tuotettansa lähellä markkinan keskiarvohintaa markkinan pienimmillä kustannuksilla. Tapa alentaa kustannuksia vaihtelee alan mukaan. Matalakustannuksisen yrityksen täytyy löytää ja hyödyntää kaikkia tapoja madaltaa kustannuksia. Usein tämä kustannuksien lasku tulee suurtuotannon etujen kautta. Jos yritys pystyy saavuttamaan ja pitämään kustannusjohtajuuden, se tulee olemaan keskiarvoa parempi toimija alallaan olettaen, että se pystyy myymään tuotettaan lähellä markkinan keskiarvohintaa. Alhaisia kustannuksia jahdattaessa yritys ei kuitenkaan voi olla välittämättä erottautumisesta, koska sen pitää silti pystyä tarjoamaan tuote, joka saavuttaa tai lähes saavuttaa pariteetin kilpailijoiden kanssa. Yrityksen alhaisten kustannuksien jahti ei saa tulla niin suurella negatiivisella vaikutuksella tuotteen laatuun, että se ei ole enää haluttu asiakkaiden keskuudessa tai ei täytä niitä tarpeita mitä tuote oli alun perin suunniteltu täyttämään. (Porter, 2004, Competitive Advantage 11–17)

4.1.2 Erilaistuminen

Erilaistumisstrategiassa yritys pyrkii olemaan uniikki toimija alallaan joidenkin ostajien laajalti arvostamien ulottuvuuksien mukaan. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, minkä

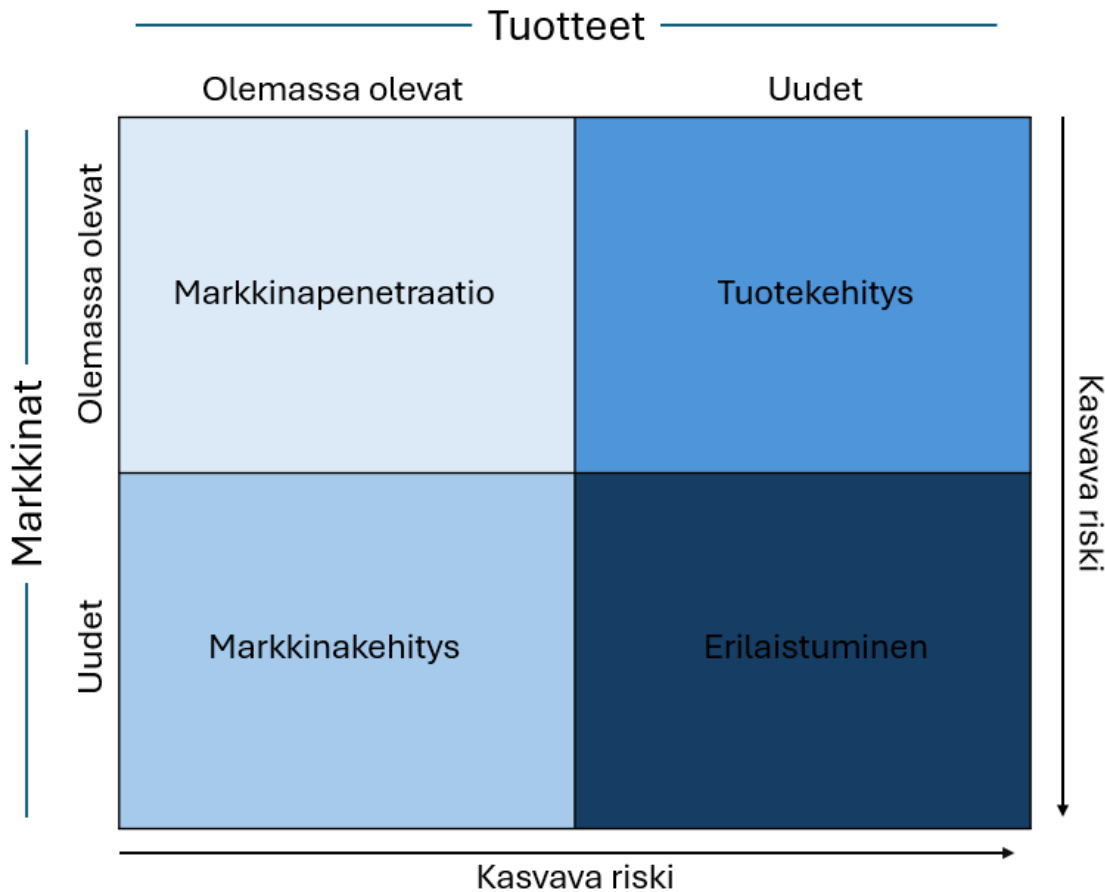
ostajat näkevät tärkeänä ja positiivisena olemaan ainut toimija, joka vastaa näihin tarpeisiin. Yritys voi antaa uniikille tuotteelleen premium hinnan, koska he ovat ainut toimija, joka tarjoaa sitä. Se, miten erilaistuminen käytännössä tapahtuu, riippuu alasta. Erilaistuminen voi perustua itse tuotteeseen, sen toimittamiseen, markkinointiin ja laajaan kirjoon muita tekijöitä. Erilaistumisessa tuotannon kustannukset nousevat myös. Yrityksen pitää pystyä pyytämään tuotteestaan premium hintaa, joka kattaa korkeammat tuotannon kustannukset, jos yritys pystyy myymään uniikkia tuotetta pitkään sen tuotantokustannuksetkin madaltuvat tuotannon "learning curve"-vaikutuksen kautta. Erilaistumisstrategia vaatii yritykseltä myös suurempia investointeja tuotekehitykseen ja tuotannon uusimiseen tai sen joustavuuden parantamiseen. (Porter, 2004, Competitive Advantage 11–17)

4.1.3 Keskittyminen

Keskittymisen strategiassa yritys keskittää tekonsa tarkan markkinaraon tyydyttämiseen. Yritys valikoi asiakassegmentin tai ryhmän asiakassegmenttejä, joilla on samanlaiset tarpeet ja keskittyy sen markkinaraon valtaamiseen. Kustannuskeskeisessä "focus"-strategiassa yritys pyrkii olemaan kustannusjohtaja valitussa segmentissään. Erottautumiskeskeisessä "focus"-strategiassa yritys pyrkii tarjoamaan uniikin tuotteen valitussa tarkassa asiakassegmentissään. Keskittymisstrategiat vaativat aina tarpeeksi suuren asiakassegmentin, jotta erikoistuneen tuotteen valmistaminen on kannattavaa, sillä keskittymisstrategia ei pyri kasvattamaan yrityksen valtaamaa markkinaosaa vaan luomaan tasaisempaa tuottoa pitkällä aikavälillä olemalla ainut tuotteen tai palvelun tarjoaja. (Porter, 2004, Competitive Advantage, 11–17)

4.2 Ansoffin matriisi

Igor Ansoff argumentoi, että jos yritys myy olemassa olevia tuotteitansa olemassa oleviin markkinoihin, niin yritykselle jää vain kaksi tapaa kasvaa markkinapenetraation kautta. Kun markkina kasvaa, yritys voi kasvaa markkinan kanssa. Jos markkina ei kasva tai kasvaa hitaasti, ainut polku kasvaa on markkinaosuuden kasvattaminen. Kun yritys lähtee kasvattamaan markkinaosaansa omia kilpailuetujansa hyödyntäen niin sen kilpailijat tulee yrittämään estämään kasvun, koska heiltä viedään markkinaosuutta ja täten alkuperäisen yrityksen kilpailuetu kariutuu pois, kun se muuttuu markkinanormiksi. (Ansoff, 1957) (Bowman & Rospin, 2018, 1–2)



Kuva 3. Ansoffin matriisi, joka on työkalu kasvustrategioiden muodostamiseen. Matriisin tarkoitus on muodostaa polkuja, miten yritys voi tavoitella kasvua. Usein yritykset toteuttavat useampaa peruskasvustrategiaa samanaikaisesti. (Mukaillen, Ansoff, 1957)

Kasvua tavoitellessa yrityksen tulee olla proaktiivinen sen tulevaisuuden suhteen. Yritykset, jotka elävät markkinankasvun siivellä myös kuolevat sen laskussa, mutta yritykset, jotka pyrkivät proaktiivisesti muuttamaan tuotteitansa palvelemaan asiakkaita paremmin, kasvattamaan myyntiä olemassa olevassa markkinassa tai löytämään uusia markkinoita, mitä vallata voivat hyvin jopa markkinan laskiessa. Ideaalisti, yritys pyrkii tavoittelemaan näitä asioita samanaikaisesti, jotta se pysyy koko ajan aallonharjalla. Kuten kuvassa 3. näkyy, erilaistuminen on kaikista riskialttein kasvustrategia, koska erilaistuminen vaatii suurimman muutoksen yrityksen olemassa olevista toimintatavoista, tuotteista ja markkinasegmenteistä, mutta onnistunut erilaistuminen on myös erittäin palkitseva. Kun yritys erilaistuu onnistuneesti heistä, tulee uniikki toimija alallaan, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja yritys voi saada lojaalin asiakaskunnan, joka uskoo yrityksen brändiin ja ostaa vain heidän tuotteitansa, koska se vastaa heidän uniikkeihin tarpeisiinsa. (Ansoff, 1957) (Bowman & Raspin, 2018, 1–2)

4.3 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategiassa markkinat jaetaan kahteen osaan. Punainen meri on jo olemassa oleva markkina, jossa on selkeät rajaukset ja siinä toimivat yritykset kilpailevat aktiivisesti markkina-osuuksista. Sininen meri on uutta markkinaa, jossa ei ole vielä toimijoita, eikä selkeitä alan toimintatapoja. Sinisen meren strategiassa ideana on jahdata markkinasta erottumista ja alhaisia kustannuksia samanaikaisesti, jotta yritys voi niiden avulla löytää uusia markkinarakoja ja luoda uutta tarvetta olemassa olevan tarpeen sijaan. Näin yritys tekee kilpailusta merkityksetöntä luomalla uutta markkinaa, jossa se olisi ainoa toimija. Sinisen meren strategia perustuu näkemykseen, että markkinan rajat ja alan rakenne eivät ole tyhjästä luotuja vaan ne muodostuvat markkinassa olevien yritysten teoista ja uskomuksista. Sinisessä meressä tarpeesta ei kilpailla muiden toimijoiden kanssa vaan yritys luo uutta tarvetta innovoimalla tuotteen tai palvelun, mitä ei vielä tarjota tai ei edes vielä tiedetä, että sitä tarvitaan. Sininen meri tarjoaa tuottavaa kasvua rikkomalla hinta-laatu-suhteen olemalla ensimmäinen toimija markkinassa, yritys voi asettaa alan hintastandardit ja yleisimmät toimintatavat. (Kim & Mauborgne, 2014 1–3)

4.4 Koettu käyttöarvo ja kuluttajaylijäämä kilpailustrategiana

Yksi tapa muodostaa kilpailustrategia on rakentaa se koetun käyttöarvon ja kuluttajaylijäämän ympärille. Koettu käyttöarvo on arvon määrä, jonka asiakas kokee hänelle tuotteen tuovan ja tämä korreloi suoraan sen kanssa, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Kuluttajaylijäämä tarkoittaa hinnan, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan ja tuotteen oikean hinnan erotusta. Eli jos asiakas on valmis maksamaan tuotteesta 10 euroa ja tuote maksaa 3 euroa niin kuluttajaylijäämä on 7 euroa. Näissä kilpailustrategioissa pyritään tasapainottamaan koettua käyttöarvoa ja kuluttajaylijäämää niin, että asiakas saa hyvän vastineen rahalleen ja yritys saa myös hyvän tuoton, joko kasvattamalla sen katetta tai myyntivolyymia tai molempia samanaikaisesti. (Bowman & Raspin 2018, 1–2)

4.4.1 Erinomaisuus

Tässä kilpailustrategiassa tuotekehitys on pääroolissa. Tavoite on jatkuvasti kehittää tuotetta nostakseen sen koettua käyttöarvoa, jotta kilpailuetu säilyy. Kilpailijoiden on vaikea luoda imitatioituotteita, kun oma tuotteesi muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Strategian ytimessä on vahva asiakasymmärrys ja se vaatii jatkuvaa asiakaspalautetta ja asiakkaiden tarpeiden tutkimista, jotta ymmärretään, millä tavoin tuotetta voi kehittää koetun käyttöarvon nostamiseksi. Yrityksen täytyy pitää kustannukset melko vakaana tehdessään tuotekehitystä, jotta yritys pystyy pitämään tuotteen hinnan samana. Koetun käyttöarvon noustessa tuotekehityksen ansiosta myös kuluttajaylijäämä kasvaa ja täten tuote tuottaa enemmän arvoa asiakkaille. Yritys voi myös nostaa tuotteen hintaa

koetun käyttöarvon kasvaessa. Yrityksen pitää päättää, haluaako se pyrkiä nostamaan katetuottoansa vai myyntivolyymiansa. Jos yritys pyrkii myyntivolyymin kasvattamiseen se voi nostaa tuotantokapasiteettiaan, tällöin suurtuotannon etujen nauttiminen voi johtaa alhaisempiin kustannuksiin. (Bowman & Raspin 2018, 1–2)

4.4.2 Innovaatio

Tämä strategia on melko samanlainen kuin erinomaisuus, mutta nyt tuotetta ei pyritä parantamaan pikkuhiljaa vaan haetaan innovaatioita, jotka tekevät isoja harppauksia tuotteen laadun ja koetun käyttöarvon suhteen. Innovaatio on usein hintavaa ja vaatii syvää asiakasymmärrystä, mutta sen onnistuessa yritys voi pyytää premium hintaa tuotteestaan, jossa on usein iso katetuotto. Kun ajatellaan innovaatioita niin usein mietitään tuoteinnovaatioita, mutta innovaatioita voi myös tehdä tuotantoon tai toimitukseen liittyen, missä koetun käyttöarvon nostamisen sijaan otetaan iso askel kustannuksien alentamisessa. Innovaatio on riskialtista, koska se on kallista ja kehitysprosesseissa voi kestää niin kauan, että markkina tai ala on muuttunut sinä aikana, tällaisessa tilanteessa innovaation tuottavuutta on vaikea ennustaa. (Bowman & Raspin 2018, 1–2)

4.4.3 Ei mitään ylimääräistä

Nyt tavoitteena on palvella hintasensitiivisten asiakkaitten tarpeita tuotteella, joka täyttää kaikki perustarpeet ymmärtämällä, mitä asiakkaat pitävät olennaisina ominaisuuksina. Kun yritys tietää kaikki asiakkaille olennaisimmat ominaisuudet voidaan purkaa pois kaikki muu kustannuksien alentamista varten. Tuotteen koettu käyttöarvo ja myyntikate tulee olemaan pieni, mutta tuotantokustannukset tulevat myös olemaan alhaiset, joten suuri myyntivolumi on strategian ultimaattinen tavoite. (Bowman & Raspin 2018, 1–2)

5 Teorian yhteenveto

Yritysstrategia on kehittynyt paljon etenkin viimeisten 20 vuoden aikana. Siltä vaaditaan paljon enemmän joustavuutta ja modulaarisuutta kuin koskaan ennen, koska alat ja asiakkaat voivat muuttua paljon lyhyessäkin ajassa. Yritysstrategia jakautuu kahteen tasoon joista toinen on liiketoimintayksikkötaso. Liiketoimintayksikköstrategia on sama asia kuin kilpailustrategia. Yritysstrategia määrittelee, miten eri liiketoimintayksiköjä hyödynnetään ja johdetaan. Pitkä- ja lyhytaikaisstrategian tulee olla sama asia, mutta vain eri etäisyydeltä katsottuja. Pitkäaikaisstrategian tulee määrittää missä yritys haluaa olla X vuosien päästä ja muutamia pääpisteitä, miten sinne päästään. Lyhytaikaisstrategian tulee olla pitkäaikaisstrategia pilkottuna paloihin, jotka selittävät kaikki yrityksen operatiiviset toimet ja tavoitteet. Strategia tulee jalkauttaa jokaiselle tasolle organisaatiota ja sen luomisessa on hyvä osallistaa monia työntekijöitä. Strategia pitää myös kommunikoida efektiivisesti kaikille yrityksessä mukaanlukien sidosryhmät, joihin strategia vaikuttaa. Ilman tehokasta kommunikointia strategian implementointi on huomattavasti hankalampaa ja se voi jopa jäädä kokonaan käyttämättä. Kun strategia on implementoitu, tulee sen myös olla avoin muutoksille ja yrityksen tulee mahdollistaa muutosehdotukset työntekijöiltä.

Kilpailuetu on keino tai menetelmä, jolla yritys pääsee tavoitteeseensa. Kilpailuetu on vaikea määrittellä, koska se on niin muodoton ja monipuolinen. Kilpailuetu on myös kokenut suuren evoluution. Vanhempi kirjallisuus puhuu pysyvistä pitkäaikaisista kilpailueduista, joita täytyy vain hyödyntää, kun ne on saavutettu. Uudempi kirjallisuus kertoo kilpailuedun jatkuvasta innovoimisesta ja siitä miten yksittäisen kilpailuedun elinkaari on lyhyempi kuin koskaan ennen. Monet vanhat tavat ovat vieläkin relevantteja peruskulmakiviä kilpailuedun saavuttamisessa, mutta ne ovat usein liian jäykkiä toimimaan sujuvasti modernissa yritysmaailmassa. Transienttinen kilpailuetu on ohimeneväksi suunniteltu kilpailuetu, joita yrityksen tulee rakentaa useita. Jatkuvan innovaation avulla ja päästämällä irti, kun jokin strateginen liike ei toiminut tai toimi, mutta ylsi elinkaarensa loppuun, yritys voi luoda pyörivän oven eri kilpailuetuja pärjätäkseen ja menestyäkseen modernissa hyperkilpailussa nopeasti liikkuvassa yritysmaailmassa. Kilpailija analyysi on äärimmäisen tärkeä osa oman kilpailuedun saavuttamista ja kilpailijan edun mitätöimistä varten. Kilpailuetuja lähdetään usein tavoittelemaan hyödyntämällä jotain kilpailustrategiaa, joka on valittu kilpailijoiden ja markkinan analysoimisen pohjalta. Kun etu saavutetaan, sen ympärille tulee rakentaa liiketoimintamalli, joka hyödyntää sitä mahdollisimman paljon.

Valmiita kilpailustrategioita on paljon, mutta ne kaikki ovat eri kombinaatioita samojen strategisten vipujen vetämisessä. Useimmat näistä vivuista tulevat esiin Porterin ja Ansoffin matriiseissa, jotka ovat erittäin vanhoja työkaluja, mutta silti relevantteja, koska niissä on kilpailustrategian tärkeimmät ominaisuudet. Koettu käyttöarvo ja kuluttajajäljäämä ovat hyviä konsepteja, joilla laskennallistaa

kilpailuetu ja niiden avulla on helppo lähteä miettimään, mihin suuntaan tuotetta lähtee viemään kilpailuedun saavuttamiseksi.

6 Empiirinen osa

Tämä osio sisältää tutkimuksen tavoitteen, miten tutkimus toteutettiin ja tutkimuksen tuloksien pohdinnan ja yhteenvedon.

6.1 Tutkimuksen tavoite

Strategian tärkeys korostuu vuosi vuodelta. Yrityksillä on vaikeuksia strategian implementoinnissa. Yksittäisen kilpailuedun elinikä on lyhyempi kuin koskaan ennen, koska kilpailijoilla on suuri määrä informaatiota toisistaan. Reaktiot kilpailijoiden tekemiin liikkeisiin tapahtuvat nopeammin kuin koskaan ennen. Tutkimuksessa tutkitaan, miten yritykset toimivat nykypäivänä käyttäen strategiasta, kilpailuedusta ja strategian kommunikaatiosta tehtyä kirjallisuutta vertauskohtana.

Tutkimuksen tavoite on selvittää nämä asiat:

- Miten yritykset saavuttavat ja hyödyntävät kilpailuetuansa
- Miten yritykset innovoivat kilpailuetuansa pidentääkseen sen elinikää vai liikkuvatko nopeasti kilpailuedusta toiseen.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska asiat, joita tutkimus käsittelee ovat komplekseja ja vaativat hyvää ymmärrystä jokaisen haastattelun kohteena olleen henkilön yrityksen toiminnoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä, käsityksiä ja alan yleisiä teemoja ja etsitään vastauksia kysymyksiin, miten ja miksi, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin, kuinka monta tai kuinka paljon. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa eri yritysprosessien ja toimintatapojen avaamisen haastatteluilla, joten useimmiten niissä kysytään avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset eivät ole helposti mitattavissa. (Tenny, Brannan, J. Brannan, G. 2022)

Kvalitatiivisen tutkimuksen voi suorittaa monella eri tavalla, joista yleisimmät ovat haastattelut, fokusryhmät ja havainnointi. Haastattelut voivat olla strukturoituja valmiiksi tehdyllä rungolla ja jokaiselta haastateltavalta kysytään samat kysymykset, jotta saadaan syvempi ymmärrys tarkemmasta asiasta tai teemasta. Haastattelut voivat myös olla muodottomampia, joissa kysymykset ovat avoimempia ja tutkija muokkaa haastatteluja vastauksien perusteella. (Tenny, Brannan, J. Brannan, G. 2022)

6.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan syvähaastattelujen muodossa. Haastattelujen kohteena on eri organisaatioiden ja eri alojen myyntijohtajia. Kohteeksi valittiin myyntijohtajat, koska kilpailuetu linkittyy vahvasti

myyntistrategiaan ja haastatellut myyntijohtajat olivat myös mukana yrityksiensä yritysstrategian muodostamisessa. Haastattelut tehdään Teams haastatteluina hyödyntäen valmista haastattelu-runkoa, joka sisältää haastattelun kysymykset. Jatkokysymyksiä kysyttiin tilanteen mukaan. Haastattelurunko on muodostettu opinnäytetyön teoriaosion pohjalta ja jaettu kolmeen osioon:

- strategiaan liittyvät kysymykset
- kilpailuetuun liittyvät kysymykset
- strategian kommunikaatioon liittyvät kysymykset.

Haastattelut toteutettiin mahdollisimman samankaltaisesti, jotta vastaukset olisivat vertailukelpoisia, mutta riittäväällä joustavuudella, jotta haastattelun kulku oli sujuva ja selkeä kokonaisuus. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 50 minuuttia. Haastattelut suoritettiin huhtikuussa vuonna 2024. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja, mutta haastattelut tallennettiin myös ja nämä tallenteet poistettiin myöhemmin. Haastatteluiden yhteenvedossa ei kerrota haastateltujen nimiä tai yrityksiä, missä he työskentelivät, annetaan vain lyhyt selitys niiden toimialasta.

7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa avataan strukturoitujen syvähaastatteluiden tulokset osio kerrallaan seuraavassa järjestyksessä: yritysstrategia, kilpailuetu, strategian kommunikointi. Haastateltavien identiteettiä tai yrityksiä mille he työskentelevät ei paljasteta, jotta haastateltavat pystyivät olemaan täysin avoimia haastatteluissa. Haastateltavien toimialasta annetaan lyhyt kuvaus, jotta tutkimuksen tulokset saavat tarvitun kontekstin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan yritysten yleisiä toimitapoja ja niiden toimivuutta, joten demograafisia tekijöitä annetaan minimaalinen määrä, koska asioilla kuten iällä tai sukupuolella ei ole merkitystä.

7.1 Haastateltavat ja vastaukset

Tutkimukseen osallistui kolme henkilöä. Kaikki osallistuneet ovat tai olivat yrityksissään myyntijohtajia. Haastateltavat oli tarkoituksella valittu eri aloilta, koska tavoitteena oli löytää toimintatapoja, jotka ovat alasta riippumatta toimivia. Yritykset, joissa haastateltavat ovat toimineet on kooltaan 10–150 henkilön organisaatioita. Yritys A on tukkuri, jolla on noin 70 työntekijää. Yritys B on mediatalo, jolla on noin 150 työntekijää. Yritys C on yrityspalveluja tarjoava konsultointitalo, jolla on noin 15 työntekijää.

Ensimmäisessä osiossa tutkija kartoitti millä tavalla haastateltava on ollut mukana yrityksen eri strategiaprosesseissa ja pintapuolisesti yrityksen strategiaa. Toisessa osiossa tutkittiin kilpailuetua ja miten haastateltavien yritykset ovat saavuttaneet sen, miten yritykset hyödyntävät sitä ja mitä he tekevät suojataksaan tai innovoidakseen kilpailuetujansa. Kolmannessa osiossa tutkitaan, miten strategia kommunikoidaan eri tasoille organisaatiota ja miten kommunikaatio vaikuttaa strategian implementointiin.

Kaikki haastateltavat ovat olleet mukana muodostamassa yrityksensä yritysstrategiaa, kilpailustrategiaa, myyntistrategiaa tai kaikkea kolmea. Jokaisen yrityksen lyhyt strategia oli vuoden pituinen ja kahdella yrityksellä pitkä strategiakausi oli 3–5 vuotta.

Yhdellä haastatteluista yrityksistä strategian muodosti vain johtoryhmä ja työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan. Kahdella muulla yrityksellä työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa strategiaan eri tavoin. Toisessa strategian muodostamisen jälkeen työntekijöillä oli mahdollista esittää kehitysideoita siihen liittyen ja toisessa työntekijät otettiin mukaan strategian muodostamiseen, kun strategiasta on tehty alkuehdotus johtoryhmässä, jonka jälkeen kaikki työntekijät otettiin mukaan strategian muodostamiseen tekemällä työryhmiä, joissa keksittiin ehdotuksia strategiaa varten. Kaikki kolme haastateltavaa uskoivat, että työntekijöiden osallistaminen strategian muodostamisessa vähensi muutosvastaisuutta.

Jokaisen haastateltavan yrityksellä oli selkeät strategiset tavoitteet, mutta vain kahdessa niistä oli strategiassa määritelty, miten tavoitteisiin päästään. Näissä kahdessa strategiset tavoitteet ja tavat niitten saavuttamiseksi mietittiin markkina-analyysin avulla. Yrityksessä, jossa tavoitteisiin pääsemisen keinoja ei ollut määritelty jätettiin keinojen miettiminen myynnin tehtäväksi ja annettiin, jopa mahdottomia tavoitteita.

Kaikilla haastatelluilla yksittäisen työntekijän tavoitteet johdettiin yrityksen isommista tavoitteista. Myyntijohtajina he asettivat tavoitteet myyjille ja usein tapa yhdistää organisaation tavoitteet myyjien tavoitteisiin jäi heille.

Kahdella kolmesta haastatellusta yrityksestä strategia oli suunniteltu joustavaksi, jotta pystytään reagoimaan nopeasti markkinan muutoksiin. Molemmissa yrityksen johtoporras kokoontui kahden viikon välein keskustelemaan strategian toimivuudesta ja mahdollisista muutoksista, mitä yritys voisi tehdä. Yritys, jossa strategia ei ollut joustava toimi erittäin vanhalla hitaasti muuttuvalla alalla. Haastateltava uskoi, että strategian joustavuuden parantaminen olisi hyvä asia yritykselle.

Jokaisella haastateltavalla oli strategiassa erikseen määriteltynä yrityksen kilpailuetuja. Jokaisessa yrityksessä on ollut selkeä tapa, miten kilpailuetuja lähdetään tavoittelemaan ja niitten saavuttaminen on ollut osa strategiaa, mutta yhdessä yrityksessä kilpailuedut oli kommunikoitu heikosti myyjille, joten niitä oli vaikea käyttää apuna myynnissä. Kahdessa muussa yrityksessä myyjillä oli hyvä tietämys yrityksen kilpailueduista ja myyntijohtajan avulla keksittiin tapoja käyttää niitä apuna myynnissä.

Kahdella kolmesta yrityksestä strategia oli rakennettu jo tunnettujen kilpailuetujen pohjalta. Yrityksessä, jossa näin ei ollut, toimi alalla, jossa mikään kilpailuetu ei ole niin laaja, että sitä voisi käyttää strategian kulmakivenä vaan yrityksellä oli monia eri kilpailuetuja eri asiakassegmenttejä kohden, joiden pohjalta yritys teki strategisia liikkeitä.

Jokaisella haastateltavalla kilpaileva yritys on tehnyt strategisia liikkeitä heidän kilpailuetunsa heikentämiseksi. Keinoihin, joita kilpailijat ovat käyttäneet kuuluu avainasiakkuuksien targetointi, kokeneen henkilöstön rekrytoiminen kilpailijalta ja tiettyjen asiakas tai markkinasegmenttien fokusointi.

Jokaisen haastateltavan yritys innovoi uusia kilpailuetuja tai vahvensi olemassa oleviaan hyödyntämällä markkina-analyysia. Kahdessa kolmesta yrityksestä on korostettu innovaatiota ja avointa yrityskulttuuria, jotta mahdolliset ongelmat ja mahdollisuudet saataisiin selville mahdollisimman pian. Kaksi kolmesta yrityksestä innovoi yrityksen kilpailuetuja johtoryhmän tapaamisissa, jotka tapahtuivat kahden viikon välein, joissa evaluoitiin yrityksen tämänhetkistä ja asemaa ja yleistä markkinatilannetta tehdäkseen mahdollisia muutoksia strategiaan tai strategisia liikkeitä uuden kilpailuedun löytämiseksi tai vanhan edun vahvistamiseksi. Tapoja, miten tämä edun löytäminen tai

vahvistaminen tapahtui, oli markkina- tai asiakassegmenttien painotuksen muuttaminen, tuoteportfolion muuttaminen tai uuden asiakassegmentin löytäminen.

Yhdelläkään haastatellulla yrityksellä ei ollut systemaattista tapaa laukaista uusia strategisia aloitteita vaan strategisten liikkeiden tekeminen oli spontaanimpaa. Niitä tehtiin, kun mahdollisuus ilmeni eikä mahdollisuuksia varta vasten etsitty tai yritetty luoda. Kaksi yritystä, joiden johtoryhmä tapasi kahden viikon välein teki strategiset aloitteensa näissä tapaamisissa, mutta yrityksillä ei ollut suunniteltua tapaa etsiä uusia mahdollisuuksia ja toteuttaa strategisia liikkeitä niiden mukaisesti.

Kaikissa kolmessa yrityksessä strategia on kommunikoitu työntekijöille ”all staff” tapaamisissa eli tapaamisissa, jossa kaikki yrityksen työntekijät ovat mukana. Strategian esittämisen jälkeen on annettu mahdollisuus kysymyksille strategiaan liittyen.

Kaksi kolmesta yrityksestä koki, että strategia on kommunikoitu heikosti tai että sen kommunikoinnissa olisi parannettavaa. Samat kaksi yritystä myös koki, että strategiaan liittyvät materiaalit eivät ole tarpeeksi helposti saatavilla työntekijöille. Strategian heikon kommunikaation ja työntekijöiden osallistamisen puute strategian muodostamisessa johti siihen, että työntekijöillä strategia meni yhdestä korvasta sisään ja toisesta ulos. Yritys, joka koki, että strategia on kommunikoitu hyvin, oli huomattavasti pienempi henkilömäärältään kuin kaksi muuta yritystä, joten väli johtoportaan ja työntekijöiden välillä on huomattavasti pienempi. Tämä yritys myös otti työntekijänsä mukaan strategian muodostamiseen.

Yhdellä haastatteluista yrityksistä oli lyhyt strategialausunto. Kahdella muulla yrityksellä on lyhennetty selitys strategiasta, mutta ei varta vasten tehtyä strategialausuntoa. Kaksi kolmesta yrityksestä koki, että strategialausunto selkeyttäisi työntekijöille yrityksen suuntaa. Toinen yrityksistä, jolla ei ollut strategialausuntoa koki, että sellainen olisi hyvä olla, mutta heillä sen puuttumista on lievittänyt organisaation matala hierarkia.

8 Tulosten pohdinta

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia, miten yritykset nykypäivänä saavuttavat, ylläpitävät ja hyödyntävät kilpailuetuansa käyttäen näistä asioista tehtyä kirjallisuutta vertauskohtana. Tutkimuksessa selvitettiin, miten yritykset toimivat ja soveltuuko kirjallisuus oikeaan yritystoimintaan. Strategian efektiivinen kommunikaatio on äärimmäisen tärkeää strategian implementoinnin kannalta, sillä työntekijät, jotka eivät tiedä tai muista strategiaa saattavat toimia tavoin, jotka eivät tue sitä. Strategialausunto on hyvä tapa tehdä strategian pääpiirteistä helposti muistettavat ja ohjaa työntekijöiden toimintaa. Yritykset ovat vasta nyt alkaneet näkemään, kuinka tärkeää strategian kommunikaatio on sen toimivuuden kannalta ja strategialausuntoa on alettu adoptoimaan vasta lähiaikoina. Työntekijöiden osallistaminen strategian muodostamisessa vähentää muutosvastaisuutta huomattavasti ja usein synnyttää hyviä kehitysideoita strategiaan liittyen. Strategian efektiivisessä kommunikoinnissa ja implementaatiossa henkilömäärältä pienillä yrityksillä on suuri etu. Suuremmat yritykset voivat lievittää puutteita strategian kommunikaatiossa matalalla yrityshierarkialla, mutta se ei korvaa strategian efektiivistä kommunikaatiota. Suuremmissa yrityksissä, joissa hierarkia ei ole matala kärsitään yhtenäisyyden puutteesta strategiassa. Johtoryhmä, joka muodostaa strategian käsittelee niin erilaisia asioita perustyöntekijään nähden, että he eivät tiedä tai ymmärrä, mitä työntekijätasolla tapahtuu ja tuloksena strategia, jonka he tekevät ei myöskään toimi käytännössä ja sen implementointia vaikeuttaa muutosvastaisuus, joka taas johtuu suuresta erosta johtoryhmän ja työntekijöiden välillä. Yritykset ovat alkaneet osallistamaan työntekijöitensä strategian muodostamisessa ja se on vähentänyt muutosvastarintaa huomattavasti.

Tavat, miten yritykset tavoittelevat ja hyödyntävät kilpailuetua on hybridi uudesta ja vanhasta. Kilpailuedun saavuttaminen tekemällä kilpailustrategian markkina-analyysin pohjalta tapahtuu pienemmällä skaalalla, mutta usein. Kilpailustrategiaa ei tehdä vuoden pituiseksi vaan se kestää lyhyemmän ajan ja on fokusoitu usein pienemmälle asiakas- tai tuotesegmentille. Sen sijaan, että kilpailuetuja olisi hylätty ja etsitty uusia kuin transienttien kilpailuetujen strategiassa, yritykset vaihtelivat painopisteitensä jatkuvan markkina-analyysin ja oman toiminnan seuraamisen perusteella. Systemaattista tapaa laukaista uusia strategisia aloitteita, kuten transienttien etujen strategiassa ei ole vielä laajasti adoptoitu, mutta yritykset toimivat niin sanotusti kevyemmällä versiolla siitä. Yritykset muodostivat lyhytaikaisen strategiansa kilpailuetujensa pohjalta, mutta strategian täytyy olla joustava, jotta yritys voi reagoida markkinan muutoksiin ja kilpailijoidensa liikkeisiin nopeasti. Yritykset ovat alkaneet lisätä joustavuutta strategioihinsa, koska ne ovat huomanneet, että markkina liikkuu nopeammin ja uusilla toimijoilla tai innovaatioilla on isompi mahdollisuus muuttaa koko markkinaa.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta. Tutkiessa tulee olla kriittinen omista tuloksista ja tiedostaa ja kyseenalaistaa omia oletuksia tutkimuksesta. Tutkimuksien luotettavuutta arvioidaan yleisesti katsomalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla viitataan siihen, onnistuttiinko tutkimuksessa tutkimaan, sitä mitä oli tarkoitus tutkia ja oliko tutkimus perusteellisesti ja pätevästi tehty. Reliabiliteetti taas viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, jos tutkimus tehtäisiin uudestaan samoissa olosuhteissa, olisiko lopputulos myös sama. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2009, 24–28)

Tutkija uskoo, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, mutta tutkimus ei ollut tarpeeksi laaja taakamaan, että tutkimus antaa realistisen kuvan siitä, miten suurin osa yrityksistä nykypäivänä toimii. On mahdollista, että tutkimuksen tulokset ovat poikkeama, vaikka tutkija ei siihen usko. Tutkimuksen validiteettia tukee harkitut keskeiset kysymykset, joita tutkimuksessa selvitetään, tutkimuksen selkeä tavoite ja tutkimusprosessin avaaminen aiemmassa kappaleessa. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee valmis haastattelupohja, tutkimusprosessin johdonmukaisuus ja haastatteluiden olosuhteiden samankaltaisuus. Suurin asia, joka heikentää tutkimuksen luotettavuutta on haastateltujen yritysten vähäinen määrä.

8.2 Oman opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyön alkuperäisen aikataulun mukaan sen tekemisen olisi pitänyt tapahtua aikavälillä 8.1.2024-21.3.2024, mutta tekijän hallinnan ulkopuolella olevat henkilökohtaiset esteet aiheuttivat opinnäytetyön myöhästymisen alkuperäisestä aikataulusta. Opinnäyte tehtiin aikavälillä 1.4.2024-18.7.2024. Opinnäytetyö seurasi alkuperäiselle aikataululle tehtyä viikkosuunnitelmaa, sillä poikkeuksella, että aikaväli, jolla työ toteutettiin, oli eri ja teorian kirjoittamiseen meni viikko suunniteltua pidempään. Toteutunut viikkoaikataulu oli seuraavanlainen:

Viikko	Tehtävä
14	Aiheen tutkiminen ja työn rungon muodostaminen
15	Tietoperusta
16	Tietoperusta
17	Tietoperusta
18	Teorian kirjoitus

19	Teorian kirjoitus
20	Teorian kirjoitus
21	Haastattelurunko ja haastateltavien kontaktointi
22	Haastattelut ja purku
23	Haastattelut ja purku
24	Haastattelut ja purku
25	Tuloksien pohdinta

Taulukko 1. toteutunut aikataulu

Tekijä kokee opinnäytetyönsä onnistuneeksi, vaikka työn valmistumisen aikataulu muuttui radikaalisti. Teoriaosio on kattava ja sen punainen lanka säilyy. Teoriaosio myös virtaa hyvin tutkimusosioon ja tutkimuksen toteutus juurtuu vahvasti teoriaan. Opinnäytetyöprosessi oli tekijälle erinomainen oppimiskokemus. Tekijällä oli mahdollisuus perehtyä kiinnostavaan aiheeseen ja syventää tietämystään siitä. Yritys- ja kilpailustrategian maailma on kiehtonut tekijää koko opintojen ajan ja opinnäytetyö mahdollisti sen vapaaehtoisen opiskelun, siten että se myös edistää tekijän koulutusta. Haastavaa opinnäytetyön tekemisessä oli sen rajaaminen ja tutkimuksen toteutus. Työn alussa tekijällä oli selkeä kuva, miten hän rajaa työn, mutta mitä enemmän hän luki aiheesta sitä enemmän työn skaala kasvoi ja tekijän piti estää itseään kirjoittamasta lisää, jotta työn punainen lanka säilyisi. Tutkimuksen toteuttamisessa haastavinta oli oikeiden kysymyksien kysyminen haastatteluissa, jotta sai haluamansa tiedon.

Lähteet

- Ansoff, I. 1957. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://archive.org/details/strategiesfordiversificationansoff1957hbr>. Luettu: 12.3.2024
- Bowman, C. & Raspin, P. G. 2018. What's Your Competitive Advantage? FT Publishing International. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.4100000007810185?sid=4808670209>. Luettu: 29.3.2024
- Carey, D., Dumaine, B., Useem, M. & Zimmel, R. 2018. Go Long: Why Long-Term Thinking Is Your Best Short-Term Strategy. Wharton School Press. Luettavissa: <https://books.google.fi/books?id=8PU1EAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>. Luettu: 2.4.2024
- Collis, D. & Rukstad, M. 2008. Can You Say What Your Strategy Is? Harvard Business review. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is>. Luettu: 7.4.2024
- Dalton, C. 2016. Brilliant strategy for business. 1. painos. Pearson Business. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.3710000000623259?sid=4808681840>. Luettu: 9.4.2024
- Di Fiore, A. 2014. The Art of Crafting a 15-Word Strategy Statement. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/02/the-art-of-crafting-a-15-word-strategy-statement>. Luettu: 16.4.2024
- Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. & Graham, G. 2005. Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage. New York: Oxford University Press, Incorporated. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.1000000000245695?sid=4808684012>. Luettu: 1.4.2024
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2014. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.3710000000421956>. Luettu: 8.3.2024
- Koch, R. 2006. The Financial Times Guide to Strategy: How to Create and Deliver a Winning Strategy. 3. painos. Pearson Business. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.1000000000298165?sid=4808685905>. Luettu: 13.4.2024
- Lancefield, D. 2022. How to Communicate Your Company's Strategy Effectively. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/11/how-to-communicate-your-companys-strategy-effectively>. Luettu: 16.4.2024
- Law, J. 2009. A Dictionary of Business and Management. 5. painos. Oxford University Press. Luettavissa: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899>. Luettu: 13.4.2024

McGrath, R. 2013. Transient Advantage. Harvard Business Review. Luettavissa:

<https://hbr.org/2013/06/transient-advantage>. Luettu: 7.4.2024

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. 1. painos. Alma Talent. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.273007?sid=4808714393>. Luettu: 29.3.2024

Porter, M. 2004. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1. Free Pressin vientipainos. New York, N.Y: Free Press.

Porter, M. 2004. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New edition. Free Press.

Porter, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>. Luettu. 20.3. 2024

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. 2. painos. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.79604?sid=4808718296>. Luettu: 28.4.2024

Tenny, S. Brannan, J. Brannan, G. 2022. Qualitative Study. StatPearls Publishing. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>. Luettu. 29.4.2024

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. 1. painos. kauppakammari. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.293118?sid=4808720804>. Luettu: 4.4.2024

Liitteet

Liite 1. Haastattelu runko

Yleiset tiedot

Nimi:

Päivämäärä:

Yritys:

Rooli yrityksessä:

Strategiaan liittyvät kysymykset

Oletko itse ollut mukana yritys, myynti tai kilpailustrategian muodostamisessa?

Miten teillä strategia on jaettu eri aikaväleille ja yrityksen tasoille?

Ketkä pystyy vaikuttamaan strategiaan?

Mitä strategisia tavoitteita yrityksellänne on?

Miten yritys pyrkii saavuttamaan nämä tavoitteet?

Miten nämä tavoitteet on jalkautettu eri tasoille organisaatiota?

Juurtuuko yksittäisille työntekijöille asetetut tavoitteet yrityksen pitkänaikajänteentavoitteista tavoitteesta?

Onko strategianne kiveen hakattu vai onko siitä tarkoituksella tehty joustava?

Kilpailuetuun liittyvät kysymykset

Onko yritys tai oletteko itse määritellyt yrityksen kilpailuedun/edut?

Mitkä asiat näette kilpailuetunanne?

Mitä olette tehnyt tämän kilpailuedun saavuttamiseksi?

Kuinka pitkään tämä on toiminut kilpailuetunanne?

Onko strategianne rakennettu kilpailuedun ympärille?

Onko kilpailuedulle erikseen määritelty tapoja, miten sitä voi hyödyntää?

miten kilpailijanne ovat pyrkineet estämään tätä kilpailuetua?

Kun menetätte kilpailuedun, pyrittekö saamaan sitä takaisin vai lähdettekö etsimään uutta?

Onko teillä jotain tapaa, miten innovoitte uusia kilpailuetuja, tuotte elämän takaisin vanhaan tai suunnittelette uusia strategisia aloitteita?

Tuetaanko yrityksessä innovaatiota?

Onko kulttuuri sellainen, että ongelmien esiin tuontia ja avoimuutta kannustetaan ja työntekijöitä kuullaan?

Onko teillä systemaattista tapaa laukaista nopeasti uusia strategisia aloitteita uuden kilpailuedun saavuttamiseksi?

Strategian kommunikaatioon liittyvät kysymykset

Miten strategia on kommunikoitu eri tasoille organisaatiota?

Keille kaikille strategia on kommunikoitu?

Onko perustyöntekijöille annettu mahdollisuus kysyä kysymyksiä strategiaan liittyen?

Onko teillä lyhyt strategialausunto, joka ohjaa toimintaa?