



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**KILPAILIJASEURANTA PIENESSÄ YRITYKSESSÄ**  
**Kilpailijoiden kartoitus ja seurantajärjestelmän luominen**  
**Persoon Oy:lle**

**Lumia Huhdanpää**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2005  
Työn ohjaaja: Elina Merviö

TAMPERE 2005



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS

---

<b>Tekijä(t):</b>	Lumia Huhdanpää	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous/proAkademian	
<b>Tutkintotyön nimi:</b>	Kilpailijaseuranta pienessä yrityksessä. Kilpailijoiden kartoitus ja seurantajärjestelmän luominen Persoona Oy:lle.	
<b>Title in English:</b>	Competitor Intelligence in a Small Enterprise. Mapping the Competitors and Creating a Database for Persoona Oy.	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Marraskuu 2005	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Elina Merviö	<b>Sivumäärä:</b> 60

### TIIVISTELMÄ

Persoona osk Tampere on jalostumassa monialaisesta opiskelijoiden yrityksestä ammattimaiseksi, täyden palvelun markkinointiviestintätoimistoksi, Persoona Oy:ksi. Persoona Oy kaipaa tietoja kilpailijoista selvittääkseen omat heikkoutensa ja vahvuutensa markkinoilla. Minulle annettiin mahdollisuus auttaa heitä tämän tiedon hankinnassa tutkintotyöni avulla. Tutkintotyöni tarkoituksena on kartoittaa Persoona Oy:n kilpailijat Tampereen alueella ja luoda sen perusteella helppokäyttöinen ja päivitettävä kilpailijaseurantajärjestelmä Persoonien käyttöön. Yrityksessä ei ole aiemmin harjoitettu kilpailijaseurantaa.

Työni teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osasta: tiedon hallinnasta ja kilpailijaseurannasta. Ensimmäinen perustuu pääosin Nonakan ja Takeuchin näkemyksille tiedon synnystä ja Stählen ym. kirjoituksille tiedon hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Kilpailijaseurannan teoreettisena runkona on käytetty Pirttilän ja Porterin teoksia. Vaikka olen pitkään ollut kiinnostunut tiedosta ja sen merkityksestä liiketoiminnasta, en tuntenut kilpailijaseurantaa aloittaessani työtä. Jättäjäisten harteilla on kuitenkin hyvä seistä – alan kirjallisuus on ollut avaimeni kilpailijaseurannan maailmaan.

Työn empiirinen osuus koostuu kolmesta sähköpostihaastattelukierroksesta, joissa ensimmäisessä selvitettiin Persoonan kilpailijatiedon kysyntä, käsitykset kilpailijoiden ominaisuuksista sekä yritykset, joita Persoona pitää kilpailijoinaan. Tämän lisäksi haastattelulla kerättiin Persoonilla jo olemassa olevaa kilpailijatieta. Toisessa haastattelussa lähestyttiin kilpailijoita, ja tutkimuksen viimeisessä osuudessa kerättiin käyttäjien kommentteja valmiista kilpailijaseurantajärjestelmästä. Tutkimusote työssä on konstruktiivinen.

Tutkintotyön puitteissa Persoonalle määriteltiin 10 ydinkilpailijaa. Näistä kilpailijoista valittiin tiettyjä muuttujia, mm. asiakkaat, hinnat ja tulevaisuuden kehitys, joita on ryhdytty seuraamaan tarkoitusta varten luodussa kilpailijaseurantajärjestelmässä. Lisäksi järjestelmään on listattu potentiaalisia kilpailijoita, ja keskusteluihin on varattu foorumi.

Persoonat kokevat kilpailijaseurantajärjestelmän itselleen hyödylliseksi ja mukavaksi käyttää, sekä sen sisältämät tiedot Persoonan liiketoimintaa auttaviksi. Vaikka alkuinnostus kilpailijaseurantaan on ollut suuri, ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua kilpailijaseurannan jatkuva toteuttaminen päivittäisen liiketoiminnan ohella ja kilpailijatiedon hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä.

---

**Avainsanat:** kilpailijaseuranta, kilpailu (yasa), tietojärjestelmät (yasa), tietämyksenhallinta (yasa)

## Esipuhe

Kilpailijaseurannan aloittaminen yrityksessä on iso työ. On kerättävä perustiedot siitä, kuka ylipäänsä on kilpailija ja miksi. Täytyy selvittää, mitä tietoja yrityksessä kaivataan kilpailijoista. Pitää etsiä kaikki nämä tiedot ja luoda jokin tapa, jolla ne saadaan niiden ihmisten käyttöön, jotka niitä tarvitsevat. Onneksi en ole joutunut tekemään tätä suurta urakkaa aivan yksin, ja tahdonkin tässä kiittää niitä henkilöitä, joiden avulla tämä työ on saatu päätökseen.

Tahdon kiittää jokaista yrittäjänä jatkavaa Persoonaa, sillä he ovat esimerkillisesti olleet mukana kilpailijaseurannan suunnittelussa ja toteuttamisessa, lukeneet raakaversioita tutkimuksesta ja kommentoineet työtä kiitettävällä ahkeruudella. He ovat opiskelleet järjestelmän käyttöä ja tukeneet prosessia sen joka vaiheessa. Heidän osallistumisensa on tehnyt tästä työstä erittäin tärkeän. Vain tämän aktiivisuuden ansiosta tästä tutkintotyöstä on voinut tulla hyödyllinen ja luotettava lähtölaukaus kilpailijaseurantaan.

Suurimmat kiitokset ansaitsevat kuitenkin tietokonevelho Dominik Jais ja Persoona Ville Lope, joita ilman tietojärjestelmän tekninen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Ilman Jaisin apua ja kärsivällistä ohjeistusta kilpailijaseurantajärjestelmä olisi nyt paljon epämiellyttävämmän näköinen ja takkuilisi toiminnassaan. Jais istui tuntitolkulla kanssani rakentamassa tietojärjestelmää ja opettamassa sen toimintaa ei aina niin lahjakkaalle oppilaalleen. Myös järjestelmän ulkoasu on kokonaisuudessaan Dominik Jaisin käsialaa.

Ilman Lopen tukea tietojärjestelmää ei olisi koskaan saatu Persoonien ulottuville Internetiin. Kiitos hänelle pitkästä pinnasta ja avusta omien kiireiden keskelläkin.

Tampereella marraskuussa 2005

Lumia Huhdanpää

# Sisällysluettelo

Esipuhe .....	3
1. Johdanto.....	5
1.1. Toimeksiantajan kuvaus.....	5
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat.....	5
1.3. Tutkimuksen rakenne.....	6
1.4. Mitä on kilpailijaseuranta ja mikä sen tarkoitus on?.....	7
2. Tieto ja sen merkitys liiketoiminnassa .....	9
2.1. Tiedon määritelmät ja syntyminen.....	9
2.2. Tiedon merkitys liiketoiminnassa.....	12
3. Systemaattinen kilpailijaseuranta .....	14
3.1. Miksi tarvitaan systemaattista kilpailijaseurantaa?.....	14
3.2. Kuka on kilpailija ja mitä tietoja siitä tarvitaan? .....	15
3.2.1. Kilpailijoiden tunnistaminen.....	15
3.2.2. Mitä tietoja kilpailijasta tarvitaan?.....	17
3.2.3. Kilpailijan ”kokovartalokuva” .....	19
3.2.4. Kilpailijatiedon lähteet.....	23
3.3. Kilpailijatiedon käyttö .....	25
3.4. Tietojärjestelmä kilpailijatiedon työstämisaikana.....	26
3.5. Systemaattinen kilpailijaseuranta pienessä yrityksessä .....	27
4. Kilpailijoiden kartoitus.....	29
4.1. Persoonan kilpailijoiden määrittely .....	29
4.1.1. Kilpailijan ominaisuudet.....	29
4.1.2. Nimetyt kilpailijat .....	30
4.1.3. ”Kilpailijan kriteerien” täytyminen.....	31
4.1.4. Avainkilpailijoiden valinta.....	31
4.1.5. Potentiaaliset kilpailijat.....	33
4.2. Muuttujien määrittely.....	34
4.3. Tiedon hankinta .....	36
4.4. Muuttujien raportointi/”kilpailijan kokovartalokuvan” luominen .....	36
4.4.1. Tiedon lähteet.....	36
4.4.2. Kerättyjen tietojen esittely .....	38
5. Tietojärjestelmä .....	42
5.1. Seurantajärjestelmän kuvaus.....	42
5.2. Järjestelmän testaaminen käyttäjillä.....	43
6. Yhteenveto.....	45
6.1. Keskeiset tulokset .....	45
6.2. Tutkimuksen arviointi.....	49
6.3. Ehdotuksia jatkotutkimuksille .....	50
7. Johtopäätökset.....	51
Lähteet .....	52
Liitteet .....	55

## 1. Johdanto

### 1.1. Toimeksiantajan kuvaus

Persoona osk Tampere on vuonna 2003 perustettu mainos-, markkinointi-, ja uusmediatoimisto, jossa on tällä hetkellä 17 yrittäjää. Persoona osk on osa proAkatemiaa, Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden osaston yrittäjyyden yksikköä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yrittäjät opiskelevat Persoonan kautta ja sen ohella projekti- ja tiimityötaitoja, hankkivat ammattiosaamista ja valmistautuvat yrittäjän uraan – joko sisäisenä tai ulkoisena yrittäjänä. Kaikkien yrittäjien tavoitteena on valmistua Tampereen ammattikorkeakoulusta joulukuussa 2005. Tällöin moni heistä jättää Persoona osk:n ja etsii ammatillisia haasteita muualta.

Kuusi näistä 17:sta on päättänyt jatkaa yrittämistä Persoona Oy -nimellä tammikuusta 2006 alkaen. Heidän tarkoituksenaan on jalostaa nykyisestä monialaisesta toimistosta ammatillinen markkinointiviestintätoimisto.

Persoona Oy kaipaa tietoja kilpailijoista selvittääkseen omat heikkoutensa ja vahvuutensa markkinoilla, sekä saadakseen pohjaa päätöksenteolle kilpailueduista: mitä omassa markkinoinnissa kannattaa korostaa ja mitä jättää vähemmälle. Persoona haluaa myös apua segmentointiinsa: on tärkeää saada selville millä mielikuvalla jo markkinoilla olevat yritykset tarjoavat palveluitaan ja kenelle. Kartoituksen tulee antaa jatkavalle Persoona Oy:lle tietoa markkinointisuunnitelman luomiseen ja erilaistumiseen markkinoilla.

### 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat

Tämän tutkintotyön tarkoituksena on kartoittaa mainostoyritys Persoona Oy:n kilpailijat Tampereen alueella ja luoda kartoituksen pohjalta helppokäyttöinen ja päivitettävä kilpailijaseurantajärjestelmä. Kartoituksen tarkoituksena on antaa Persoona Oy:lle kilpailijatilanteesta luotettavaa tietoa, jonka avulla Persoona voi rakentaa kilpailuetujaan markkinoita vastaaviksi ja tehostaa liiketoimintaansa. Järjestelmän tarkoituksena on tuoda tämä tieto jokapäiväisen liiketoiminnan kehittämisen avuksi sekä havainnollistaa systemaattisen tiedonhallinnan roolia kilpailuedun lähteenä. Järjestelmä rakennetaan, jotta Persoona voisi jatkossa itse analysoida kilpailijoitaan ilman ulkopuolisen tutkijan apua.

Tässä tutkintotyössä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- kuka on Persoonan kilpailija,
- mitkä tiedot kyseisestä kilpailijasta auttavat Persoonaa liiketoiminnan kehittämisessä,
- miten nämä tiedot löydetään ja
- kuinka ne saadaan tuotua jokaisen Persoonan käyttöön.

Tavoitteena on luoda pohja systemaattiselle kilpailijaseurannalle, jota Persoonat voivat itse jatkossa tehdä ja näin täydentää tutkimuksen antamia tietoja.

Kuitenkin jo tämän tutkimuksen esille tuomien tietojen pohjalta Persoonat pystyy määrittämään paikkaansa markkinoilla sekä pohtimaan kilpailuetujaan ja imagoaan ajantasaisen kilpailijatiedon valossa.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkintotyö alkaa Johdanto-luvulla, joka tutustuttaa lukijan työn lähtökohtiin ja tavoitteisiin. Luku 1 sisältää myös kilpailijaseurannan määritelmän ja näkökulman sekä esittelee työn rakenteen sekä toimeksiantajan.

Luvut 2 ja 3 antavat työlle sen teoreettisen viitekehyksen. Luku 2 kuvaa tiedon syntymisprosessia ja tiedon hallinnan – jota myös kilpailijaseuranta on – merkitystä liiketoiminnassa. Luku 3 käsittelee itse kilpailijaseurannan merkitystä, kilpailijoiden tunnistamista, kilpailijatiedon lähteitä sekä hankitun tiedon käyttöä. Lopuksi käsitellään vielä tietojärjestelmää kilpailijatiedon käsittelyn apuna.

Luvussa neljä alkaa työn empiirinen osuus. Siinä kerrotaan, kuinka Persoonan tiedon tarpeet selvitettiin ja mitkä olivat tulokset. Tässä luvussa kuvataan myös varsinaisen kilpailijatiedon hankkimisen vaiheet ja tiedon lähteet sekä esitellään saatuja tuloksia.

Työn empiirinen osuus jakaantuu kolmeen osaan:

- 1) kysely Persoonan tiedon tarpeista, olemassa olevasta kilpailijatiedosta sekä käsityksistä yrityksen kilpailijoista
- 2) Persoonan ydinkilpailijoiden haastattelu
- 3) kysely kilpailijaseurantajärjestelmästä

Näistä kahta ensimmäistä käsitellään luvussa neljä ja viimeistä luvussa viisi.

Luku viisi kertoo tietojärjestelmän rakenteesta, sisällöstä ja sen käyttömahdollisuuksista Persoona Oy:n kilpailijaseurannassa sekä esittelee Persoonan käyttökokemuksia seuranta-järjestelmästä.

Luvussa kuusi esitetään tutkintotyön sisältö yhteenvetona ja vastataan työn alussa esitettyihin kysymyksiin. Tämä luku sisältää myös tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia. Luvussa 7 esitellään johtopäätöksiä tutkimuksesta. Tutkintotyön raportti päättyy lähteisiin ja liitteisiin, joihin kuuluu muun muassa lista kilpailijoille lähetetyistä kysymyksistä sekä screenshotteja kilpailijaseurantajärjestelmästä.

## Tutkimusote

Tutkimus on tyypillinen konstruktiiivinen tutkimus, jossa tarkoituksena on ratkaista todellinen liikkeenjohdollinen ongelma siten, että myös ratkaisun toimivuus tulee testattua tutkimusprosessin aikana. Konstruktiiivinen tutkimus perustuu kiinteästi aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen alalta ja siinä pyritään käytännössä toimivaan ratkaisuun. (Luikka & Tuomela 1998: 24)

### 1.4. Mitä on kilpailijaseuranta ja mikä sen tarkoitus on?

Kilpailijaseuranta eli *Competitor Intelligence* on useimmiten muutaman tärkeimmän kilpailijan toimenpiteiden ja käyttäytymisen seurantaa, esimerkiksi taloudellisen tilan, markkina-aseman ja tuotteiden seurantaa.

Kilpailuseuranta (*Competitive Intelligence*), tai Hakasen (2004: 208) mukaan kilpailun rakenneanalyysi on kilpailijaseurantaa laajempi käsite. Se on prosessi, jossa ei vain kilpailijoihin vaan myös laajemmin toimialaan liittyvää informaatiota työstetä strategiseksi tiedoksi, joka liittyy mm. kilpailijoiden aikomuksiin, suorituskykyyn ja asemaan markkinoilla. (Huotari 2005).

Molempia termejä käytetään usein synonyyminä *kilpailija-analyysille*, vaikka varsinkin kilpailuseurannalla katsotaan olevan suurempi tutkimusalue; analyysiä ei tehdä pelkästään nykyisistä kilpailijoista vaan mukaan luetaan myös potentiaaliset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja kilpailuympäristö. (Sustainable competitive Intelligence 2005)

Liiketoimintaympäristön seuranta eli *Business Intelligence* on molempia edellä mainittuja laajempi käsite, jonka tavoitteena on yrityksen strategiselle päätöksenteolle tarpeellisen tiedon hankinta, sen mahdollisuuksiin ja uhkiin liittyvien signaalien havaitseminen ja niihin reagoiminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Se kattaa laajasti organisaation ulkoisen tiedon, kuten markkinat ja asiakkaat, teknologisen kehityksen, kilpailijoiden resurssit ja aikomukset sekä toimialan rakenteen ja muutostrendit. (Huotari 2005.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kilpailijaseurantaan.

Kilpailijaseuranta voidaan nähdä osana yrityksen kilpailustrategiaa (Porter 1980) tai liiketoiminnan markkinoinnillista suunnittelua (Rope 2000: 463) eli markkinointistrategiaa. Kilpailijaseurannalla saatavaa kilpailijatietoa käytetäänkin lähinnä strategiseen päätöksentekoon, esimerkiksi uuden strategian luomisen alkuvaiheessa, osana lähtökohtanalyysia (Rope 2000: 464). Tietoa hyödynnetään myös strategian toimivuuden seurannassa, jolloin on tärkeää tarkistaa oma asema kilpailijoihin nähden (Hakanen 2004:19). Kilpailijatiedolle on olemassa paljon muitakin käyttötapoja, joihin paneudutaan tarkemmin luvussa 3.3.



## 2. Tieto ja sen merkitys liiketoiminnassa

### 2.1. Tiedon määritelmät ja syntyminen

Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat tiedon kahteen lajiin: hiljaiseen (Tacit Knowledge) ja kovaan (Explicit Knowledge) tietoon. Hiljainen tieto, jota Sydänmaanlakka (2004: 233) kutsuu piileväksi ja Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos (Piiloinen tieto 2005) piiloiseksi tiedoksi, on kokemusta, osaamista, työpaikan kirjoittamattomia sääntöjä, organisaation perinteitä ja tapoja. Sitä ei ole dokumentoitu ja se välittyy ihmiseltä toiselle kanssakäymisen ja yhteisen tekemisen ja sen kautta oppimisen välityksellä. (Lotti 2001: 15.) Yrityksessä oleva hiljainen tieto on sen jäsenillä olevaa tietoa. Se on syntynyt kokemuksen kautta, joten jopa jäsenen itsensä saattaa olla vaikea tiedostaa sitä. Hiljainen tieto on rikas tietovaranto, joka mahdollistaa kovan tiedon tulkinnan ja käytön sekä uuden oppimisen. (Piiloinen tieto 2005.)

Kova tieto, eli eksplisiittinen (Eksplisiittinen tieto 2005), näkyvä tai täsmällinen tieto on tutkittua ja selvästi dokumentoitua (Stähle & Grönroos 1999: 98). Sitä on järjestelmissä, suunnitelmissa, työohjeissa ja laatujärjestelmissä (Lotti 2001:15). Se on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltä (Eksplisiittinen tieto 2005). Kaikilla työtään tekeville ihmisillä on sekä hiljaista että kovaa tietoa.

Hiljaisen tiedon ja täsmällisen tiedon välille ei kuitenkaan pidä vetää selkeää rajaa; molemmat tiedon muodot esiintyvät yhtä aikaa toisiaan täydentäen ja johtavat uuden tiedon syntymiseen (Nonaka & Takeuchi 1995: 61). Täsmällisen ja hiljaisen tiedon yhdistäminen on elintärkeää luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Organisaatioissa olevien ihmisten kokemukset ja osaaminen tukee kovaa tietoa, mutta myös kyseenalaistaa ja epäilee sitä: asettaa sen viitekehukseen. (Lotti 2001:16.)

Stähle ja Laento (2000: 28) toteavat 95 prosentin yrityksen tietopääomasta koostuvan juuri hiljaisesta tiedosta. Tietopääoma määritellään ”yrityksen aineettomiksi omaisuseriksi sekä kyvyksi käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen.” Heidän mukaansa tietopääoma muodostuu kolmesta elementistä:

- 1) inhimillinen pääoma, mikä sisältää henkilöstön osaamisen, motivaation ja sitoutumisen
- 2) aineeton pääoma, eli data, informaatio, immateriaalioikeudet ja organisaatio itse

3) strateginen reservi, mikä merkitsee kykyä tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita. Heidän mukaansa yrityksen kriittisin kilpailuetu koostuu juuri tästä ihmisten tiedoissa, taidoissa ja asenteissa piilevästä tiedosta. (Stähle & Grönroos 1999: 50-51)

Pelkkä hiljainen tieto ja sen määrä ei kuitenkaan muodosta kilpailuetua eikä rakenna ydinosaamista, vaan tietoa on pystyttävä jakamaan ja kehittämään organisaation sisällä. Myös Stähle ja Laento (2000: 28) korostavat hiljaisen tiedon systemaattista johtamista.

Haaste onkin siinä, miten yhdistää hiljainen ja kova tieto, jotta luovuus ja innovatiivisuus kukoistaisivat yrityksessä. Nonaka ja Takeuchi (1995: 56-72) ovat esittäneet teorian, jossa hiljaista ja kovaa tietoa yhdistämällä luodaan uutta tietoa neljän prosessin kautta.

### **Uuden tiedon syntymisprosessi**

Prosesseista ensimmäinen on sosialisatio, joka tarkoittaa hiljaisen tiedon muuttumista muidenkin kuin tiedon alun perin omaavan yksilön hiljaiseksi tiedoksi: yksilön hiljaisesta tiedosta tulee siis organisaation hiljaista tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995: 62-64). Myös Stählen ja Grönroosin (1999: 93) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu juuri yhteistyön kautta, jossa keskustelulla on suuri merkitys.

Toisessa prosessissa, ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan kovaksi tiedoksi, dokumentoitavaan muotoon. Ulkoistamisprosessissa on kaksi mahdollista tapaa toimia: kääntäminen ja artikulointi. Kääntämisen tavoitteena on muuntaa hiljainen tieto ymmärrettävään muotoon. Tämä voi tapahtua joko jakamalla tietomassa pienempiin osiin tai päinvastoin kokoamalla tiedon osista suurempi kokonaisuus. Artikuloinnissa hiljainen tieto pyritään muuntamaan täsmälliseen muotoon. (Nonaka & Takeuchi 1995: 67.) Sydänmaanlakan (2002: 147) mukaan se tulee kuvata mahdollisimman konkreettisesti esimerkiksi määrittelemällä se käsitteellisesti.

Yhdistämisprosessissa ulkoistamisessa syntynyttä eksplisiittistä tietoa yhdistetään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon. Tärkeintä tässä on uuden käsitteellisen tiedon omaksuminen ja yhdistäminen vanhaan käsitteelliseen tietoon. Näin saatua tietoa voidaan levittää organisaatioon sekä arvioida ja käsitellä. (Nonaka & Takeuchi 1995: 67-68)

Tiedon sisäistämisvaiheessa uusi käsitteellinen tieto muuntuu organisaation ja sen yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistettävän uuden eksplisiittisen tiedon on kuitenkin oltava merkityksellistä, jotta yksilö haluaa omaksua sen. Sydänmaanlakan (2002: 147) mukaan sisäistäminen tarkoittaa asian todellista ymmärtämistä, mikä johtaa siihen, että se alkaa tiedostamattomasti ohjata ihmisen toimintaa.

Yksilön uudistuessa myös organisaatio uudistuu. Nonaka ja Takeuchi (1995: 71) kuvaavat tiedon luomisen prosessin etenevän spiraalimaisesti nelikentän jokaisen ruudun läpi, kuten kuviossa 1 esitetään. Sosialisatio mahdollistaa ulkoistamisen, jonka jälkeen yhdistämisprosessi voi toteutua ja yhdistäminen puolestaan edeltää sisäistämisvaihetta.



**Kuvio 1:** Uuden tiedon syntymisen neljä vaihetta (Vuori 2004: 13)

Tämän seurantajärjestelmän tehtävänä on tukea uuden tiedon syntymisen prosessia kilpailijatiedon lisäämisessä. Keskustelemalla voidaan yrityksessä jakaa hiljaista tietoa – seurantajärjestelmän tiedot auttavat hiljaisten tiedonmurusten huomaamisessa ja jakamisessa. Jokainen yrittäjä voi tallentaa järjestelmään omaa hiljaista tietoaan eli ulkoistaa sitä. Näin yhdistetään ulkoistettua tietoa jo järjestelmässä tai vielä muualla organisaatiossa olevaan tietoon ja dokumentoidaan se kaikkien nähtäville.

Kun järjestelmää käytetään usein ja tehokkaasti ja sen sisältämästä tiedosta keskustellaan tarpeeksi, tieto myös sisäistetään. Myös uusi, vaikkapa tutkimuksilla hankittu eksplisiitti-

nen tieto voidaan dokumentoida järjestelmään niin, että se on kaikkien saatavilla.

## 2.2. Tiedon merkitys liiketoiminnassa

Nykyään tieto ei ole enää muutaman osaavan ihmisen omaisuutta, vaan se juurtuu yrityksen järjestelmiin ja tietokantoihin ja tulee näin kaikkien saataville. Sitä kerrytetään systemaattisesti, jaetaan tietoisesti ja käytetään määrätietoisesti kilpailuedun ja ydinosaamisen rakentamiseen. (Hope & Hope 1998: 25)

Tiedosta sanotaankin tulleen yksi yritysten olennaisimmista kilpailuedun lähteistä (Hope & Hope 1998: 33). Tiedosta voidaan saada kilpailuetua, mikäli sen arvo ymmärretään ja sitä osataan käyttää tarkoituksenmukaisesti yrityksen päätöksenteossa.

Kotisalo (2005) määrittelee kilpailuedun olevan kohdeasiakkaiden arvostamaa, yrityksen tarjoamaa erityisen hyvää osaamista, joka on liiketaloudellisesti mahdollista toteuttaa ja joka mahdollistaa kaupallisen menestyksen. Wikipedia-tietosanakirja taas kuvailee kilpailuetua tietyn paremmuudeksi suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Ollakseen todella tehokas, kilpailuedun on oltava muun muassa ainutlaatuinen, vaikeasti jäljiteltävissä ja sovellettavissa useisiin tilanteisiin. (Sustainable... 2005.)

Tieto ei kuitenkaan ole itseisarvo; se ei ole arvokasta ellei sitä osata hyödyntää. Sydänmaanlakan (2002: 133-134) mukaan on tärkeintä, että tieto on merkityksellistä ja että sitä myös sovelletaan käytännössä. Suurin hyöty tiedosta saadaan silloin, kun se on oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa.

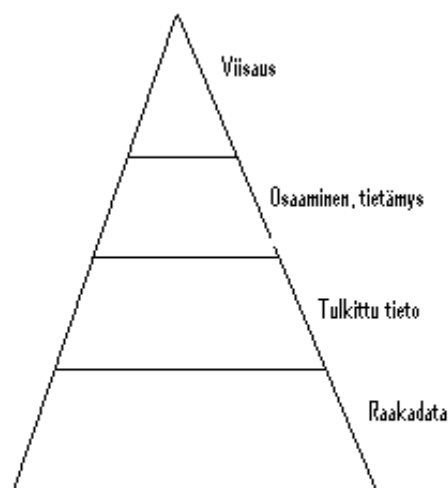
Kilpailuetuna voidaan siis pitää sellaista tietoa, jonka avulla yritys menestyy kilpailijoitaan paremmin, joko kasvattamalla markkinaosuuttaan, saamalla uusia asiakkaita tai välttymällä epäonnisilta investoinneilta (Vuori 2005: 19). Ruoholahti ja Honka (1997: 65) korostavat, että tieto yksinään ei tuota mitään, vaan se saa arvonsa vasta, kun sitä käytetään jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Jos tietoa kerätään suuria määriä välittämättä sen laadusta ja käyttökelpoisuudesta, on siitä luultavasti enemmän haittaa kuin hyötyä. Suuresta tietomassasta on yhtä vaikeaa löytää tähdellistä tietoa kuin neulaa heinäsuovasta. (Vuori 2005: 19.)

## Tiedon pyramidi

Lotin (2001: 22) tiedon pyramidi (Kuvio 2) antaa apua liiallisen tietomassan karsimiselle.

Pyramidin joka askelmalla on oma kysymyksensä:

- raakadatan kohdalla selvitetään, mikä on tilanne
- tietoa tulkittaessa saadaan tietää miksi niin tapahtui
- oppimisen tasolla kysytään mitä se merkitsee, jos...
- viisas kysyy mitä tehdä tulevaisuudessa.



**Kuvio 2:** Tiedon pyramidi (Lotti 2001: 22)

Kun dataa kerätessä jo pohditaan, onko siitä mahdollista ja-  
lostaa liiketoimintaa kehittävää tietämystä ja viisautta, sää-  
sytään turhan tiedon keräämiseltä. Tämän seurantajärjestel-  
män tarkoituksena onkin kerätä arvokasta raakadataa varas-  
toon ja tulkita sitä niin hyvin, että yrittäjät osaavat oppia sii-  
tä. Näin he saavuttavat osaamisen sekä viimein viisauden ta-  
sot kilpailijatiedon hallinnassa ja sen hyväksikäyttämisessä  
liiketoiminnan kehittämisessä. Näin siksi, että vain yksi ul-  
kopuolinen tutkija ei voi omata sellaista hiljaista tietoa, jotta  
hän voisi saavuttaa tietämyksen askelman ja kertoa yrityksel-  
le, mitä mikin tarkoittaa. Tarkoitus on myös, että yrittäjät itse  
jatkavat raakadatan varastointia ja tulkintaa, jolloin tiedon  
keräämisestä, tulkinnasta ja omaksumisesta tulee jatkuva,  
systemaattisen kilpailijaseurannan sykli.

### 3. Systemaattinen kilpailijaseuranta

#### 3.1. Miksi tarvitaan systemaattista kilpailijaseurantaa?

*”Tiedon keräämisen pitääkin olla jatkuvaa työtä”  
(Pitkämäki 2000: 19).*

Systemaattisesta kilpailijaseurannasta puhutaan silloin, kun kilpailijoiden seuraaminen ei ole vain kertaluontoisesti tapahtuva erillisanalyysi, vaan jatkuvaa, tavoitehakuista kilpailijatiedon keräämistä ja raportointia.

Useissa tapauksissa, kun tarkoituksena on selvittää omaa paikkaa markkinoilla ja hakea varmistusta omalle liikeidealle kilpailijoita tarkkailemalla tehdään vain kertaluontoinen kilpailija-analyysi, jollaista esim. Rope kuvaa seuraavassa ketjussa:

Lähtökohta-analyysi -> Strategiavalinta -> Tavoiteasetanta -> Toimintasuunnitelma -> Toteutus -> Seuranta -> Lähtökohta-analyysi -> (Rope 2000: 464).

Tässä mallissa kilpailija-analyysi on pohjatietona, osana lähtökohta-analyysiä, eikä kilpailijatietoa käytetä muissa vaiheissa enää ollenkaan. Tällaisella mallilla on heikkoutensa. Harvoin tehtävät kilpailija-analyysit vievät paljon resursseja kerralla (Porter 1980: 48), kun taas perustiedot sisältävä, jatkuvasti kaikkien yrityksessä työskentelevien päivittämä seurantajärjestelmä on huomattavasti helpompi päivittää tarpeen vaatiessa (Hakanen 2004: 33). Lisäksi jos kilpailijatietoa käytetään vain strategian valinnassa vaikkapa kerran vuodessa, menetetään monia muita mahdollisuuksia käyttää kilpailijatietoa liiketoiminnan tehostamiseen. Yllä olevassa strategisen suunnittelun ketjussakin voisi kilpailijatietoa käyttää lähtökohta-analyysin lisäksi mm. toteutuksessa (kuinka kilpailijat reagoivat uuteen strategiaamme) ja seurannassa (kuinka uusi strategiaamme toimii verrattuna kilpailijoihin).

#### **Kilpailijaseurantajärjestelmän tehtävä**

Kun tietoa kerätään yhteen paikkaan järjestelmällisesti, se antaa mahdollisuuden yhdistellä vanhoja ja uusia tietoja. Uuden tiedonrippeen myötä joku vanha, toisarvoiselta tuntunut tieto järjestelmässä saa merkitystä kun sitä tarkastellaan uuden tiedon rinnalla. Irrallisilta tuntuneiden tietojen tutkiminen yhtä aikaa saattaa paljastaa uusia yhteyksiä niiden välillä. (Routamo & Routamo 1988: 46)

Koska kilpailijoista tarvitaan paljon tietoa, ei sitä kannatakaan kaikkea yrittää hankkia kerralla vaan kerätä sitä pikku hiljaa. Porter suosittelee systemaattista, jatkuvaa tietojen keruuta, ei vain raporttoimista silloin, kun tietoa sattuu ilmaantumaan, ja että tietoja keräämään tarvitaan enemmän kuin yksi henkilö, mikäli mahdollista. (Porter 1980: 71-72.) On kuitenkin muistettava, että Porter keskittyy isoihin, tietoyhteiskuntaa edeltäviin teollisuusyrityksiin. Soveltamista pienen palvelualan yrityksen tarpeisiin tarvitaan siis paljon.

Pienessäkin yrityksessä tulee silti muistaa, että ellei kukaan ole vastuussa kilpailijaseurannasta, ei sitä tule tehtyä. Kilpailijaseurannan vetäminen ja työn jakaminen täytyy vastuuttaa. Muuten järjestelmästä tulee varmasti vanhentunut ja hyödytön jo muutaman kuukauden kuluttua. (Bowman & Faulkner 1997: 90)

## 3.2. Kuka on kilpailija ja mitä tietoja siitä tarvitaan?

### 3.2.1. Kilpailijoiden tunnistaminen

Tärkein ja ensimmäinen askel strategiatyössä on kilpailuympäristön hahmottaminen ja keskeisten kilpailijoiden tunnistaminen (Pirttilä 2000: 26). Hakasen (2004: 208-209) mukaan pk-yritykselle tärkeitä strategisia kilpailuanalyysijä ovat toimiala-analyysi, kilpailun rakenneanalyysi, avainkilpailijoiden analysointi, kilpailijoiden kustannus- sekä strategioiden analyysit. Näiden analyysien avulla onnistutaan kilpailuympäristön hahmottamisessa. Tämän tutkimuksen tärkeimmäksi tutkimuskohteeksi on valittu avainkilpailijoiden kartoittaminen, sillä tämä tieto on toimeksiantajalle tärkeintä.

### Kilpailijan määrittely

Kilpailijat voidaan määrittellä kahdella tavalla: toimiala- tai markkinaperustaisesti. Toimialaperustainen määrittely tulkitsee keskeisiksi kilpailijoiksi ne yritykset, joiden teknologia, tuotteet ja toimiala ovat samanlaiset kuin omalla yrityksellä. Markkinaperustainen määrittely näkee asian laajemmin: kun toisen yrityksen tuote tyydyttää asiakkaan tarpeen ja voi korvata oman tuotteen, on kyseessä kilpailija. On siis ajateltava, että tiilikauppiaan kilpailijoita eivät olekaan vain toiset tiilikauppiat vaan myös puutavaran ja valmiiden talopakettien myyjät. (Pirttilä 2000: 26)

Pirttilä (2000: 26) suosittelee, että kilpailijaseurannassa tulee ottaa huomioon nykyisten kilpailijoiden lisäksi myös tulevat kilpailijat. Kilpailijana voidaan pitää myös vain toisen yrityksen tuotetta tai yhtä liiketoiminta-aluetta eikä välttämättä koko yritystä. Kilpailijat voidaan rajata myös mm. maantieteellisesti tai yrityskoon mukaan. (Pirttilä 2000: 29-31.)

### **Määrittely mainosalalla**

Toimialaperustainen/markkinaperustainen -jaottelulla ei mainosalalla ole keskeistä merkitystä, sillä korvaavia tuotteita ei juurikaan ole: kaikki kilpailijat ovat mainos- ja markkinointiviestintätoimistoja.

Mainosalalla potentiaalisten ja tulevien kilpailijoiden seuraaminen lienee hyödytöntä, sillä ala on hyvin pirstaleinen eli sillä kilpailevat monet pienet yritykset. Persoonankaan ei siis kannata uhrata voimavaroja tulevien kilpailijoiden systemaattiseen seurantaan. Koko toimialan ja markkinatrendien tarkkailu (Hakanen 2004: 208) auttaa kuitenkin huomaamaan muutokset markkinoilla. Mikäli tällaisessa laajemmassa seurannassa huomataan uuden kilpailijan pyrkivän markkinoille, kannattaa uusi kilpailija toki sisällyttää tarkempaan kilpailijaseurantaan.

Maantieteellinen rajaaminen tulee mitä parhaiten kysymykseen pienen markkinointiviestintätoimiston kilpailijoita seurattaessa, sillä asiakkaatkin tulevat useimmiten samalta alueelta kuin toimisto. Yhden hengen mainostoimistot voidaan sulkea pois Persoonan kilpailijaseurannasta siksi, että näillä yrityksillä ei yleensä ole tarpeeksi resursseja kilpailla samoista, hieman isommista asiakkaista kuin Persoonaa.

On tärkeää muistaa, että pk-yrityksen kilpailijaseuranta on yksinkertaistettava ja karsittava, sillä pienen yrityksen resurssit eivät riitä kaikkien kilpailijoiden jatkuvaan seurantaan. Onkin järkevää seurata systemaattisesti yksittäisiä avainkilpailijoita, ja pitkällä aikavälillä markkinatrendejä ja kilpailuympäristöä. (Pirttilä 2000: 32)

### **Avainkilpailijoiden selvittäminen**

Avainkilpailijoiden määrittelyn Pirttilä jättää johdon tehtäväksi: tutkijan tulee kysyä yrityksen johdolta/yrittäjiltä, keitä he pitävät ydinkilpailijoina. Tämä siksi, että johdolla on mitä luultavimmin paljon kokemukseen perustuvaa tietoa omalta alaltaan. Olisi turhaa käyttää aikaa avainkilpailijoiden mää-



rittelyyn ulkoisten tunnusmerkkien perusteella, kun tieto on jo yrityksen sisällä, johdon hiljaisena tietona.

Kun jokainen johtaja/yrittäjä on kertonut näkemyksensä kilpailijoista, yhdistellään määrittelyt ja mietitään, ketkä todella ovat yrityksen tärkeimpiä kilpailijoita. Seuranta suunnitellaan saadulle rajatulle määrälle avainkilpailijoita ja seurataan niitä tarkkaan. Näin keskitetään resurssit juuri niiden kilpailijoiden seurantaan, jotka ovat nyt ja lähitulevaisuudessa tärkeitä. (Pirttilä 2000: 40-41)

Routamo ja Routamo (1988: 44) valottavat avainkilpailijoiden valintaa myös ulkoisten piirteiden avulla. Heidän mukaansa systemaattiseen seurantaan kannattaa ottaa mukaan ainakin markkinajohtaja. Lisäksi he kehottavat seuraamaan ns. todellisia kilpailijoita, joiden kanssa tilauksista kilpailaan jatkuvasti.

Pitkämäen (2000: 42) mukaan kannattaa seurata eritoten menestyviä kilpailijoita, joilta voi oppia ja soveltaa opittuja menestystekijöitä omaan yritykseen. Näiden alan johtavien yritysten on kuitenkin oltava todellisia kilpailijoita: pienen mainostoimiston tuskin kannattaa verrata itseään kansainväliseen, kaikkialla tunnettuun mainoskonserniin. Toisaalta Welge ja Al-Laham (2003: 226) kehottavat tarkkailemaan myös pienempiä kilpailijoita.

### **3.2.2. Mitä tietoja kilpailijasta tarvitaan?**

#### **Tiedon tarpeet ja tiedon kysyntä**

Pirttilä (2000: 67) erottaa toisistaan kilpailijatiedon tarpeen ja kysynnän. Tiedon kysynnällä tarkoitetaan henkilön selkeästi ilmaisemaa pyyntöä saada kilpailijatietoa. Tiedon kysyntä on aina tietoista ja helposti jälkikäteen mitattavaa. Tiedon tarpeet puolestaan voivat olla myös tiedostamattomia. Nämä tarpeet määritellään organisaation eikä niinkään yksittäisen ihmisen vaatimuksiksi hankkia kilpailijatietoa, joka on elintärkeää yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kilpailijatiedon hankinta on perinteisesti lähtenyt vain liiketoiminnan tavoitteista ja määritelty sen pohjalta, missä sitä pitäisi käyttää. Kuitenkin yhtä tärkeää olisi tarkastella tiedon tarvetta sen käyttäjien työprosessien apuna ja selvittää, mitä tietoja todella voidaan ja osataan käyttää päätöksenteossa. (Pirttilä 2000: 63-64.)

On taloudellisempaa perustaa kilpailijaseurantajärjestelmä tiedon kysynnälle kuin tarpeille, sillä kattava yrityksen tiedon tarpeiden määrittely on erittäin vaikeaa ja aikaa vievää (Pirttilä 2000: 66-67). Ei yritysjohtokaan tee päätöksiä täysin rationaalisesti eikä pysty käsittelemään kaikkea saatavilla olevaa tietoa – myös johtajat suhtautuvat päätöksiin tunteella ja omaavat puutteita kognitiivisissa kyvyissään (Pirttilä 2000: 64). Onneksi päätöksenteon uusissa teorioissa lähde-täänkin Åbergin (1997: 142) mukaan siitä, että johtajakaan ei millään voi tietää kaikkia päätökseen vaikuttavia tekijöitä ja seurauksia, joten täydellinen rationaalisuus on mahdotonta.

On kuitenkin pidettävä huoli, ettei tiedon kysynnän pohjalle rakennetulta seurantajärjestelmästä jää huomaamatta muutoksia liiketoimintaympäristössä; jos johtaja/yrityksen johtaja ei huomaa markkinoille ilmestynyttä uutta kilpailijaa, ei sitä seurantajärjestelmäkään huomaa. On siis kerättävä myös tietoja, joita tarvitaan yrityksen päämäärien saavuttamiseen. Vaikka seurantajärjestelmän runkona onkin tiedon kysyntä, ei kilpailijatiedon tarpeitakaan sovi siis unohtaa. (Pirttilä 2000: 67-69.)

Varsinkin pienessä yrityksessä, jolle kilpailijaseuranta on vielä täysin uusi asia, lienee järkevää sisällyttää kilpailija-analyysiin myös sellaista yrityksen kannalta tärkeää tietoa, jota yksikään yritys ei ole pyytänyt.

Pirttilän (2000: 70) mukaan kilpailijatiedon tarpeita selvitetäessä on tärkeintä lähteä yrityksen päämääristä ja pohtia, mitä tietoa niiden saavuttamiseksi tarvitaan. Sydänmaanla-kan (2002: 133-134) mukaan on tärkeää, että tieto on merkitsevä ja että sitä sovelletaan käytännössä. Rope (2000: 467) lisää, että tarkastella kannattaa vain ja ainoastaan sellaisia muuttujia, joilla on todellista merkitystä yrityksen kaupalliselle menestykselle.

76 prosenttia Business Intelligence Forum Finlandin BIFF:n vuonna 2002 teettämään haastattelututkimukseen vastanneista Suomen 50 suurimmasta yrityksistä kokee, ettei kriittisiä tietotarpeita yrityksen sisällä tunnusteta riittävän hyvin (Niemi 2002). Tästä voidaan päätellä, että tiedon tarpeiden määrittely on myös pienelle yritykselle haastava, mutta tärkeä vaihe kilpailijaseurannassa.

### **Tiedon tarpeiden ja kysynnän selvittäminen**

Tiedon kysynnän selvittäminen on yksinkertaista: kysytään johtajilta/yritykseltä, mitä tietoja he kilpailijoista tarvitsevat ja

käyttävät työssään. Parhaimmillaan johtaja pyytää itse tarvitsemaansa tietoa. Muita mahdollisuuksia selvittää tiedon kysyntää ovat mm. kilpailijoihin liittyvät selvityspyyntöjen, yrityksessä jo olevan eksplisiittisen kilpailijatiedon tai kilpailijatietoa hyödyntäneiden päätöksentekotilanteiden analysointi. (Pirttilä 2000: 72)

Kilpailijatiedon tarpeiden selvittämiseksi voidaan haastatella johtajia/yrittäjiä, analysoida yrityksen päämääriä ja niihin liittyviä päätöksentekoprosesseja sekä käyttää erilaisia ryhmäpäätöksenteon menetelmiä, mm. asiantuntijaraatia. (Pirttilä 2000: 70-71)

### 3.2.3. Kilpailijan ”kokovartalokuva”

Kun yrityksen tiedon tarpeiden ja kysynnän sekä reaalisten mahdollisuuksien välille on löydetty tasapaino, jossa päätöksenteossa oleellinen tieto on saatavilla, mutta kohtuullisin resurssein hankittuna, syntyy sen tuloksena eräänlainen kilpailijan ”kokovartalokuva”. (Pirttilä 2000: 73)

Pirttilä (2000: 75-76) katsoo, että seuraavat peruskysymykset muodostavat kokonaiskuvan rungon:

- nykyinen asema (missä kilpailija on nyt?)
- päämäärät (mihin kilpailija pyrkii?)
- toimintatapa (miten kilpailija pyrkii päämääräänsä?)
- resurssit (mihin kilpailija pystyy?)

Porterin (1980: 49) mielestä pääelementit kilpailijoita analysoitaessa ovat

- nykyinen strategia (kuinka nyt kilpaillaan?)
- kyvyt (vahvuudet ja heikkoudet)
- olettamukset (itsestään ja toimialasta)
- tulevaisuuden tavoitteet (kaikilla hallinnon tasoilla)

Bowman ja Faulkner (1997: 88) lisäävät Porterin listaan vielä suhteellisen voimakkuuden markkinoilla, suhteessa markkinoilla tarvittaviin ydinosamisalueisiin.

Pirttilä ja Porter ovat siis hyvin samoilla linjoilla esittäessään kilpailijaseurannan peruskysymyksiä; toimintatapa ja nykyinen strategia ovat lähellä toisiaan, samoin ovat kyvyt ja resurssit sekä päämäärät ja tulevaisuuden tavoitteet, mutta kun peruskysymyksiä tarkennetaan, eroavat muuttujat toisistaan jonkin verran.

Pirttilä (2000: 75-76) avaa kilpailijaseurannan peruskysymykset seuraavasti:

#### *Nykyinen asema*

- markkinaosuudet
- taloudellinen tila
- tuottavuus, tehokkuus
- kustannuskilpailukyky nykyisillä resursseilla ja toimintaympäristössä
- tuotteiden kilpailukyky markkinoilla

#### *Toimintatapa*

- organisaatorakenne
- markkinakäyttäytyminen
- tuoteportfolio
- muut strategian toimeenpanoon liittyvät ratkaisut

#### *Päämäärät*

- pitkän ja lyhyen aikavälin kilpailustrategiat
- tuotekehityksen suuntaaminen
- investointisuunnitelmat

#### *Resurssit*

- koneet, laitteet, raaka-aineet
- henkilöstövoimavarat
- tuotekehityspanostus
- omistusrakenne
- muut aineelliset ja aineettomat resurssit

Nämä avaamalla löydetään juuri oman yrityksen kannalta tärkeät alakohdat (esimerkiksi henkilöstövoimavarojen alla voidaan seurata henkilöstöpolitiikkaa, avainhenkilöitä ja henkilöstön osaamistasoa funktioittain, tai markkinakäyttäytymisen alla hinnoittelua, tuote-palvelupaketteja ja toimitusaikoja, markkinointikanavia ja myyntiverkoston organisointia tai markkinointiviestintää). (Pirttilä 2000: 77-79)

Porterin tarkemmat määritelmät kilpailija-analyysin pääelementeille:

#### *Olettamukset*

- mitä kilpailija uskoo suhteellisesta asemastaan; mitkä se näkee vahvuuksinaan ja heikkouksinaan
- identifioiko kilpailija itsensä johonkin tuotteeseensa tai toimintatapaansa (laatu, jakelu tms.)
- kilpailijan arvot

- uskomukset omien tuotteittensa tulevaisuuden kysynnästä ja toimialan trendien merkittävydestä
- uskomukset kilpailijoista
- toimiiko kilpailija ”alan kirjoittamattomien sääntöjen” mukaan vai ei. (Porter 1980: 59-60)

#### *Tulevaisuuden tavoitteet*

- taloudelliset (pitkän vai lyhyen tähtäimen jne.)
- riskinottohalu ja -kyky
- arvot ja uskomukset (tahtooko olla innovaattori, markkinajohtaja...)
- organisaatiomuoto
- palkkaus- ja valvontajärjestelmät
- johtajat /valtaapitävät (taustat, arvot...)
- valtataistelut
- hallituksen kokoonpano. (Porter 1980: 61)

Porter (1980: 61) kehottaa myös tarkastelemaan kilpailijan historiaa, johtajia ja heidän menneisyyttään: sieltä saattaa löytyä hyödyllistä tietoa mm. menneisyyden vahvuuksista ja reaktiotavoista.

#### *Kyvyt*

Nämä ovat muuttujia, joita miltei jokainen kilpailijaseuranasta kirjoittava kehottaa selvittämään: tuotteet, tutkimustoiminta, organisaatio... (Porter 1980: 64-65). Lisäksi Porter (1980: 65-68) kannustaa tutkimaan kilpailijan ydinosaamisalueita, kasvukykyä, reagoitakyvyn nopeutta ja kykyä mukautua muutokseen. Näitä kannattaa tutkia samoin metodein ja laskentakaavoin kuin omankin yrityksen kohdalla mikäli suinkin mahdollista (Bowman & Faulkner 1997: 89).

#### *Nykyinen strategia*

- on tärkeämpää seurata kilpailijan tekemisiä kuin sen sanomisia. (Bowman & Faulkner 1997: 89)

Kun nämä muuttujat on selvitetty, saadaan rakennettua kilpailijan profiili (competitor's response profile), jonka avulla saadaan selvitettyä

- onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa
- kilpailijan todennäköisimmät strategian muutokset
- mistä kilpailija on heikko
- mikä saisi kilpailijan ryhtymään suureen ja tehokkaaseen kostoiskuun.

(Porter 1980: 49)

Lainema, Lahdenpää ja Puolakka (2001: 149) kyseenalaistavat kilpailijoiden seurannan painopisteen menneisyydessä. He sanovat, ettei tärkeintä enää olekaan se, mitä kilpailija on ennen tehnyt ja kuinka hyvin asiat on tehty, vaan painottavat kilpailijan resursseja, valmiuksia ja pätevyyyksiä.

Markkinointiin suuntautunut Rope (2000: 466-467) puolestaan katsoo, että tärkeintä kilpailijaseurannassa on selvittää

- kilpailijoiden markkina-asetat eri tuote- ja markkinaloikoilla
- sen tuotteiden edut ja haitat verrattuna omiin tuotteisiin
- kilpailijan tunnettuus ja mielikuvaprofiili eri markkinaloikoilla suhteessa omaan yritykseen sekä
- kilpailijan markkinointistrategiat, taloudelliset ja toiminnalliset resurssit ja sen mahdolliset tulevaisuuden suuntautumisvaihtoehdot.

Pienen yrityksen kilpailijaseurannassa Hakanen (2004: 208) puolestaan näkee tärkeimmiksi muuttujiksi kilpailijan

- liikevaihdon
- volyymit
- tuotteet
- markkinaosuudet
- kilpailukeinot
- yrityskuvan ja tunnettuuden
- heikkoudet ja vahvuudet sekä
- tulevaisuuden kehityksen.

Hakanen (2004: 51) painottaa lisäksi, että pienen yrityksen kilpailijaseurannan ja -analyysien tulee olla tarpeeksi pelkistettyjä, koska voimavaroja ei ole ylenpalttisesti.

Ei pidä kuitenkaan keskittyä vain muuttujiin sinällään, vaan tulee miettiä myös tilannetta, jossa tietoa tullaan käyttämään. Lyhyellä aikavälillä seurataan avainkilpailijoita tarkasti, pitkällä tähtäimellä kannattaa keskittyä myös kilpailun ja markkinatrendien kehittymisen seuraamiseen (esim. uudet kilpailijat, korvaavat tuotteet.) Seurattavat muuttajat ovat siis hyvin erilaiset lyhyen ja pitkän tähtäimen seurannassa. Lyhyen aikavälin seurannan on perustuttava johtajien/yrittäjien tietämysrakenteeseen ja tiedon kysyntään – ei siis analyttistä kartoitusta kirjoituspöydän ääressä; se johtaa usein ”kiva tietää” -informaatioon. Kannattaa pohtia myös tiedon jalostusastetta; tarvitaanko analyysijä vai raakadataa sekä käyttö-tarkoitusta: tuleeko tieto strategista päätöksentekoa varten

vai vertailukohdaksi oppimista varten. (Pirttilä 2000: 36-39; 74)

Huomioitava on myös kilpailijatiedon hankkimisesta aiheutuvat kulut ja sen viemä aika. Kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole välttämättä saatavissa ainakaan ilman suuria ponnistuksia tai se saattaa olla liian kallista. (Pirttilä 2000: 64-65)

### 3.2.4. Kilpailijatiedon lähteet

Hakanen (2004:34) nimeää pk-yrityksen tärkeimmiksi tiedonlähteiksi yrityksen itse, eli sen henkilöstön tietopääoman sekä henkilökohtaiset kontaktit, erilaiset järjestelmät, rekisterit, asiakkaat ja muut ulkoiset lähteet kuten lehdet, messut, tavarantoimittajat ja jopa itse kilpailijan. Samaa mieltä ovat Routamo ja Routamo (1988: 14): vaikka se tuntuukin yllättävältä, saattavat kilpailevan yrityksen johtajat antaa rehellisesti julkista tietoa, joka riittää kilpailijan analysoimiseksi.

Hakanen (2004: 34) toteaa, että kilpailijatietoa on varmasti suuret määrät yrityksen sisällä, mutta se on usein hiljaista tietoa, joka on vain yhden ihmisen päässä eikä sinällään hyödytä muita. Samaa mieltä on myös Pirttilä (2000: 40), joka rakentaa koko kilpailijaseurantajärjestelmän yrityksen avainhenkilöiden hiljaisen tiedon pohjalle.

Porter (1980: 48) puolestaan kannattaa systemaattista, eksplisiittistä kilpailijaseuranta eikä anna paljonkaan arvoa hiljaiselle tiedolle tai epävirallisten verkostojen kautta hankitulle kilpailijatietämykselle. Koska Porter aikanaan tutki lähinnä suurempia teollisuusyrityksiä, joiden toimintaympäristö oli melko vakaa, oli hänen mahdollista sivuuttaa yrityksen sisäinen, hiljainen tieto. Nykyisellä pienellä palvelualan yrityksellä ei ole enää varaa olla ottamatta huomioon johdon hiljaista tietoa. Tiedon määrä ja muuttuva toimintaympäristö tekevät tarvittavien tietojen hankkimisen vain virallisia reittejä käyttämällä liian vaikeaksi varsinkin pienelle yritykselle.

Routamo ja Routamo (1988: 14) esittelevät kolme tapaa hankkia kilpailijatietoa:

1. hankkimalla se suoraan asianomaisesta kohteesta, siis kilpailijalta
2. hankkimalla tieto epäsuorasti, esimerkiksi lehtiartikkeleista tai asiakkailta ja
3. tarkkailemalla tiettyjä ulkoisia muuttujia ja päättelemällä niistä jotakin.

Tietolähteet voidaan jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin, kuten mm. Hakanen (2004: 34) ja Vuori (2005: 39) tekevät. Yrityksen sisäisiä tietolähteitä ovat sen työntekijöiden ja muiden henkilöityjen tietolähteiden lisäksi heidän kirjoittamansa raportit ja muistiot. Kokouksissa ja yleisissä keskustelutilanteissa vaihdettu tieto on arvokasta, vaikka se usein onkin epävarmempaa tuntemuksiin tai huhuihin pohjautuvaa tietoa. Yrityksen omat tietovarastot ja -järjestelmät ovat myös yleisiä sisäisiä tietolähteitä. (Vuori 2005: 39.)

Ulkoisia tietolähteitä ovat mm. yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat ja tavarantoimittajat. Pankkien ja rahoitusliikkeiden analyytikoilta saa tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä. Tavallisimpia ulkoisia tietolähteitä ovat median edustajat kuten sanoma- ja aikakauslehdet, televisio ja radio sekä Internet. Internet toimii usein paitsi tietolähteenä, myös välineenä tiedon keräämiseen. Monien kilpailijoiden taloudelliset tiedotteet, vuosikertomukset ja strategialinjaukset ovat usein saatavilla näiden kotisivuilta. (Vuori 2005: 39)

Nykyhetken ja menneisyyden mittarit ja tunnusluvut antavat pohjan toiminnan suunnittelemiselle, mutta myös heikot, hiljaisen tiedon signaalit ovat arvokkaita. Ne ovat usein intuitiivisia ja jäsentymättömiä tuntemuksia, jotka saattavat muodostua ratkaisevaksi tekijäksi kilpailijoiden edellä pysymisessä ja uusien markkinoiden löytämisessä. (Lotti 2001: 17)

### **Kilpailijaseurannan vaiheet**

(Mukailtu Porter 1980: 73, Pirttilä 2000 sekä Hakanen 2004: 34):

1. Tiedon keruu sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä
  - a. kilpailija itse, myyntihenkilöstö, asiakkaat, messut ja muut viralliset tapaamiset, artikkelit, työpaikkailmoitukset...
  - b. oman yrityksen tietovarannot, raportit ja rekisterit, henkilöstön hiljainen tieto...
2. Tiedon yhdistely
  - a. mikä tiedosta on tärkeää; tarkemman tiedon haku (esim. haastatteluin: asiakkaat, kilpailijan entiset työntekijät jne.)
3. Tiedon luettelointi
  - a. kansio kilpailijasta
  - b. vastuuhenkilön määrittely
  - c. lähteiden luettelointi
4. Alustava analyysi
  - a. tiedon arviointi lähteen luotettavuuden mukaan



- b. tiivistelmien teko
  - c. vertailevien analyysien teko
  - d. kilpailijan kustannusarvio ja arvio kulukäyristä
5. Tieto strategille
- a. säännöllinen tietokatsaus päättäjille heidän tarpeittensa mukaisesti
  - b. syvällisiä, ajantasaisia raportteja
  - c. kilpailijoiden esittely päätöksiä tehtäessä
6. Kilpailija-analyysi päätöksentekoa varten

### 3.3. Kilpailijatiedon käyttö

Kilpailijatieto nähdään usein strategisena tietona, jonka avulla selvitetään toimintaympäristön tilaa ja kilpailutilannetta markkinoilla. Tämän lisäksi kilpailijatiedon käyttökohteena voi olla operatiivinen päätöksenteko tai liiketoiminnan kehittäminen, esimerkiksi yrityksen toimintatapojen kehittäminen, tai henkilöstön motivointi. Kilpailijatietoa saatetaan käyttää myös henkilökohtaisiin tarkoituksiin; vallankäyttöön tai asiantuntijaimagon luomiseen. (Pirttilä 2000: 87-88)

Yksi tärkeä käyttökohde on vahvemmilta kilpailijoilta oppiminen (Pitkämäki 2000: 42). Kilpailijatiedon avulla voidaan määritellä ja analysoida ne tekijät, jotka auttavat alalla toimivat yritykset menestykseen. Analysoimalla kilpailijoiden kilpailukeinoja saadaan selville ne kriittiset tekijät, jotka auttavat yrityksiä menestymään toimialalla. (Hakanen 2004: 208). Kilpailijatiedolla voidaan myös perustella päätöksiä ja sitä voidaan käyttää vertailutietona, esimerkiksi benchmarkingissa. Kilpailijatieto antaa myös arvokkaita signaaleja markkinoista ja kilpailutilanteesta. (Hakanen 2004: 32.)

Kilpailijaseurantajärjestelmästä saatavaa tietoa on hyvä käyttää mm. strategiseen seurantaan. Yrityksen toimintaympäristö muuttuu, kilpailija kehittää aivan uudenlaisen palvelupaketin tai markkinoille tulee uusia kilpailijoita. Tämän vuoksi kannattaa kilpailijaseurantajärjestelmää tutkia kaikkien yrittäjien kesken ainakin neljännesvuosittain, analysoida ja arvioida siellä oleva tieto, tehdä tarvittavat muutokset ja selvennykset sekä selvittää lisätiedon tarpeet. (Hakanen 2004: 171)

Pitkämäki (2000: 16) puolestaan painottaa, että liiketoimintasuunnitelmaa päivitettäessä kilpailijatiedosta keskusteleminen ja sen analysointi on tärkeää. Porter (1980: 57) muistuttaa myös, että jos kilpailijan tavoitteet ovat hyvin tiedossa, saattaa olla ettei tarvitse kilpailla ollenkaan – kenties jokaiselle toimijalle löytyy oma pieni palansa markkinoista.

### 3.4. Tietojärjestelmä kilpailijatiedon työstämispäikkana

Aaltonen ja Mutanen (2001: 60) painottavat useiden yritysten menestyksen riippuvan siitä, kuinka hyvin ja nopeasti yritys tunnistaa ja käyttää hyväkseen yrityksen ulkopuolella syntynyttä uutta tietoa. Lisäksi yrityksen on pystyttävä hyödyntämään tehokkaasti jo olemassa olevaa, sisäistä tietoa.

Tehokas tiedon hyödyntäminen vaatii systemaattista tiedonhallintaa. Huotarin<sup>2</sup> (Pirttimäki 2002: 34) mukaan: ”tiedonhallinta on organisaation ulkoisten ja sisäisten tietoresurssien hallintaa tarkoituksenmukaista teknologiaa soveltaen”. Aaltonen ja Mutanen (2001: 60) kuitenkin korostavat, että tehokkaassa tiedonhallinnassa ei ole kysymys vain teknologian hallitsemisesta, vaan pikemminkin sosiaalisesta prosessista.

Earlin<sup>3</sup> mukaan tietojärjestelmiä voidaan käyttää strategisena apuvälineenä yritysten välisessä kilpailussa. Hänen mielestään tietojärjestelmien avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta sekä kehittää uusia liiketoiminta-alueitaan. Tietojärjestelmät eivät kuitenkaan tarjoa täysin automaattista, helppoa ratkaisua yrityksen tiedonhallintaan. (Pirttimäki 2002: 42)

Tietojärjestelmistä ei saada haluttua hyötyä, ellei tietovarastojen käyttötarkoitus ole selkeästi määritelty ja ellei niiden käyttöä hallita yrityksessä. On myös muistettava, etteivät tietovarastot ja -järjestelmät ole koskaan valmiita, vaan niiden sisältämää tietoa pitää päivittää, ylläpitää ja lisätä. Tietojärjestelmät ovat dynaamisia työkaluja, joiden toiminta on täysin riippuvainen niiden käyttöasteesta ja niiden sisältämän datan ja tiedon hyödyllisyydestä. (Vuori 2005: 40)

Tietojärjestelmän läsnäolo ei myöskään tarkoita sitä, että työntekijät haluaisivat käyttää sitä. Tietojärjestelmä ei saa sisältää ”kiva tietää” -dataa, joka hukkaa lukijan aikaa ja aiheuttaa suorituskyvyn taantumista. Ongelmaksi on nousemassa tiedon valtava määrä: kun kaikenlaista tietoa tulvi ovista, ikkunoista ja tietojärjestelmistä, se pikemminkin halvaannuttaa kuin auttaa. (Hope & Hope 1998: 114-115)

---

<sup>2</sup> Alkuperäinen lähde: Huotari, Maija-Leena. 2000. Tiedon tie: Johdatus informaatiotutkimukseen. Mäkinen, I. (toim.). Neljäs painos. BTJ Kirjastopalvelu Oy.

<sup>3</sup> Alkuperäinen lähde: Earl, Michael J. 1989. Management Strategies for Information Technology. Prentice Hall Inc., Cambridge

Oleellista on löytää se tieto, jolla on yrityksen toiminnan kannalta todellista merkitystä (Laitala 2003). Hyvä tietojärjestelmä antaa oikeaa tietoa oikeaan aikaan (Hope & Hope 1998: 114-115).

Brittiläisen Business Intelligence Ltd:n tekemän tutkimuksen mukaan johdon tietojärjestelmiä sovellettaessa kriittisimmät ongelmat ovat tärkeysjärjestyksessä:

- 1) ylin johto ei pysty määrittelemään tietotarpeitaan
- 2) järjestelmään tulevan tiedon laatu
- 3) ristiriita käyttäjien prioriteettien välillä
- 4) sisäisen tiedon saatavuus (esimerkiksi yrityksen operatiivisten järjestelmien ongelmat)
- 5) tekniset ongelmat
- 6) yrityksen sisäiset poliittiset ongelmat
- 7) ulkoisen tiedon saatavuus.

Monet ongelmat syntyvät jo suunnitteluvaiheessa. Tyypillisesti ongelmat aiheutuvat siitä, että suunnitteluvaiheessa ei huomioida:

- 1) lopullisia käyttäjiä,
- 2) järjestelmään liittyviä todellisia tarpeita,
- 3) käyttöympäristön monimutkaisuutta,
- 4) suunnittelijoiden liiallista optimistisuutta tai
- 5) tulevia muutoksia järjestelmissä. (Pirttimäki 2002: 42-43)<sup>4</sup>

### 3.5. Systemaattinen kilpailijaseuranta pienessä yrityksessä

Tärkeintä kilpailijaseurannassa on lähteä todellisesta tarpeesta ja tiedon kysynnästä. Pienen markkinointiviestintätoimiston kilpailijatiedon tarpeet eivät luultavimmin ole kovinkaan monimutkaisia eikä niitä liene lukumäärällisesti paljon. Pieni yritys saa kilpailijaseurannasta silloin eniten hyötyä, kun tutkittavana ei ole enempää tietoa kuin mitä todella tarvitaan ja resursseja seurantatyölle on annettu tarpeeksi, muttei liikaa – tällöin hyöty-panostussuhde on parhaimmillaan.

---

<sup>4</sup> Alkuperäiset lähteet:

Kotimäki, Kimmo 1997. Johdon päätöksentekijärjestelmät johtamisen osana. [online] [viitattu 10.9.2002] [www.lut.fi/~kotimaki/Opiskelu/ISEMIFIN.HTM](http://www.lut.fi/~kotimaki/Opiskelu/ISEMIFIN.HTM).  
 Uusi-Rauva, Erkki 1994. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. Toinen korjattu painos. Tampereen teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, teollisuustalouden laitos. Opetusmonisteita 2/1994.  
 Bawden, David & Blakeman, Karen 1990. *IT Strategies for Information Management*. Butterworths and the Institute of Information Scientists.

Kuten Hakanen (2004: 51) muistuttaa, pienen yrityksen kannattaa pitää analyysit yksinkertaisina ja helppona toteuttaa päivittäisen liiketoiminnan ohella. Seuranta kannattaa pienessä palvelualan yrityksessä pitää järjestelmällisenä, muttei liian vakavana. Vaikka Porter (1980: 71-72) suosittelee systemaattista ja jatkuvaa tietojen keruuta, täytyy pk-yrityksen tästä joustaa tai määritellä ainakin ”systemaattinen ja jatkuva” hieman uudelleen.

Toki pienenkin yrityksen omistaja-yrittäjät kuuluvat järjestöihin, puhuvat asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa ja lukevat lehtiä. Tällaisissa tilanteissa yrittäjän kannattaa muistaa kilpailijaseuranta ja ohjata käytöstään sen mukaan: kysyä asiakkaalta suoraan kilpailijan tuotteesta tai lukea taloussivut entistä huolellisemmin.

Koska pienessä yrityksessä ei kovinkaan usein ole mahdollista uhrata työaika tietojen systemaattiselle etsinnälle, täytyy se tehdä vaikkapa juuri yllä mainituissa tilanteissa. Tuon tiedon varastointi tietojärjestelmään täytyy kuitenkin ottaa osaksi työrutiinia, sillä tiedolla on taipumus unohtua ja muuttua yksilön mielessä asenteiden ja mielipiteiden vaikutuksesta (Routamo & Routamo 1988: 46).

## 4. Kilpailijoiden kartoitus

### 4.1. Persoonan kilpailijoiden määrittely

Kuten Pirttilä (2000: 40-41) tämän tutkimuksen sivulla 17 kehottaa, kysyi tämänkin tutkimuksen tekijä Persoona osk:n yrittäjiltä, keitä he pitävät ydinkilpailijoinaan. Haastattelu tehtiin Persoona osk:lle eikä vain Persoona Oy:lle, jotta vastauksia olisi saatu enemmän ja näkemyksestä kattavampi. Haastattelun kysymykset ovat nähtävillä Liitteessä 1.

Sähköpostihaastattelun tuloksena kävi ilmi, että Persoonat lukevat yleisesti ottaen kilpailijoihinsa pienet ja keskiuuret mainos-, viestintä-, markkinointi- ja mediatoimistot Tamperella; kokonaisvaltaisia markkinointiratkaisuja tarjoavat toimistot. Seuraavassa esitellään Persoonien näkemyksiä kilpailijoittensa ominaisuuksista.

#### 4.1.1. Kilpailijan ominaisuudet

Näillä Persoonan kilpailijoilla on nuorekas, raikas ja rohkea imago ja nuoret työntekijät. Kilpailija yllättää asiakkaan, tarjoaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja on trendikäs, kekseliäs, uusia ideoita tuottava ja innovatiivinen. Kilpaileva toimisto on lisäksi nopea, joustava ja aikaansaava. Kilpailijan työssä näkyy innostus ja kokeilunhalu eikä niinkään kokemus ja ammattitaito. Kilpailijalla on Persoona pidemmällä olevaa osaamista mainonnan ja markkinointiviestinnän alalla. Kilpailijalla on myös hyvä graafinen ja teollisen muotoilun osaaminen sekä toimialaosaaminen.

Kilpailijalla on kyky strategiseen ajatteluun sekä yhteistyökumppaneita ja verkostoja laajempia töitä varten, esim. tv-mainokset. Kilpailijan asiakkaat ovat harvoin vain yhden työn asiakkaita, vaan kilpailijalla on tiivis suhde asiakaskansiinsa, jotka useimmiten ovat pk-yrityksiä. Kilpailija myös tuntee asiakaskunnan paremmin.

Persoonilla on myös joitakin toisistaan poikkeavia käsityksiä kilpailijoista: yksi sanoo, että kilpailija on tunnetumpi kuin Persoona ja toinen, että kilpailija on vähemmän tunnettu, tai että kilpailija on kokemattomampi tai kokeneempi kuin Persoona. Joidenkin Persoonien näkemyksen mukaan kilpailija on toiminut alalla jo pitempään, kun taas toiset näkevät kilpailijan maksimissaan viisi vuotta vanhana toimistona.

Kilpailija saattaa myös vasta etsiä ydinosaamisaluettaan tai olla jo kaavoihinsa kangistunut. Myös kilpailijan koosta on epäselvyyttä Persoonan sisällä: moni näkee kilpailijana pienet, huomaamattomat ”nyrkkipajat”, joissa työskentelee 1-4 henkeä ja joiden kilpailuvaltina on hinta, kun taas toiset Persoonat laskevat kilpailijoiksi toimistot, joissa on yli kaksi, neljä tai jopa yli viisi työntekijää aina kilpailijoihin, joilla on 15 työntekijää. Muutama näkee isojenkin toimistojen olevan Persoonan kilpailijoita, tulevaisuudessa myös Helsingin isojen toimistojen. Toiset tosin painottavat, etteivät Helsingin toimistot ole kilpailijoita.

#### 4.1.2. Nimetyt kilpailijat

Kilpailijoiksi Persoonat nimesivät seuraavia yrityksiä:

- Adfab
- Adsek
- Adtimer
- Arsius
- Brand Factory
- HuimaDivisioona
- Imageneering
- Mainoskenttä-yhtiöt (Mainoskenttä Oy, Mainoscraft Oy, Divico Oy, Asema4, G&P-viestintä)
- MyMedia
- Oivallus
- Piirtek
- Prohostdesign.fi
- Propaganda Finland
- Roihu Creative Oy
- Tiimiakatemia tiimit
- Villivisio

Jälleen Persoonat näkevät yritykset hieman eri tavalla: vaikka moni nimeää Adsekin kilpailijaksi, niin yhtä moni painottaa, ettei Adsek ole kilpailija.

Moni Persoona sanoi kuitenkin, ettei osaa nimetä ainoatakaan kilpailijaa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan kilpailijoita myös tämän nimettyjen kilpailijoiden listan ulkopuolelta, tutkimalla ominaisuuksia myös muista Tampereen alueen pienistä ja keskisuurista mainos-, viestintä-, markkinointi- ja mediatoimistoista. Onneksi Persoonassa onkin Aamulehden Mediapalvelun Mainostoimistot -listan

avulla (Aamulehden... 2005) tehty lista muista Tampereen alueen mainostoimistoista, jotka saattavat olla kilpailijoita.

Edellä mainittuja ulkoisten piirteiden mukaan nimettyjä kilpailijoita ei kuitenkaan lasketa ydinkilpailijoihin siten, että niitä pidettäisiin kilpailijaseurantajärjestelmässä tarkasti silmällä. Niistä tehdään vain lyhyt kuvaus seurantajärjestelmään, sillä vasta Persoonan sisäisen, hiljaisen kilpailijatiedon lisääntyessä on mahdollista päättää, kuuluuko jokin ko. yrityksistä ydinkilpailijoihin.

#### **4.1.3. ”Kilpailijan kriteerien” täytyminen**

Kuten tämän tutkimuksen sivulla 17 on kuvailtu, kilpailijoiden nimeämisen jälkeen tutkijan tehtävänä on yhdistellä tiedot ja miettiä, mitkä yritykset ovat todella tärkeimpiä kilpailijoita, joihin seuranta tulevaisuudessa keskitetään. Tämä toteutetaan tutkimalla yrityksiä ja vertaamalla niitä aiemmin mainittuihin kilpailijan ominaisuuksiin (kappaleessa Kilpailijan ominaisuudet). Mikäli yritys täyttää suurimmalta osin ”kilpailijan kriteerit”, lasketaan se mukaan tärkeimpiin kilpailijoihin, joita lähdetään sitten tarkemmin seuraamaan.

Tärkeimpiä ovat menestyneet yritykset, jotka täyttävät ”kilpailijan kriteerit”, koska näiltä yrityksiltä voidaan oppia enemmän. Tämän lisäksi seurataan markkinajohtajaa. Todellisia kilpailijoita (niitä yrityksiä, joiden kanssa kilpaillaan päivittäin esim. tarjouskilpailuissa) olisi myös hyvä seurata, mutta tutkimuksen rajoittuneiden resurssien takia tämä jätetään tekemättä. On liian haastavaa lähteä määrittelemään todellisia kilpailijoita, koska tietoa näistä yrityksistä ei ole tähän mennessä Persoonassa kerätty.

#### **4.1.4. Avainkilpailijoiden valinta**

Kilpailijoita ovat siis pienet ja keskisuuret mainos-, viestintä-, markkinointi- ja mediatoimistot Tampereella, lähinnä kuitenkin mainostoimistot, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisia markkinointiratkaisuja. Kilpailijan tärkeimmät ominaisuudet on käsitelty kappaleessa 4.1.1.

län ja tunnettuuden mukaan kilpailijoita ei tässä tapauksessa voida määritellä, sillä Persoonien käsitykset poikkesivat toisistaan niin paljon, ettei ole mahdollista sanoa, mikä on lopullinen totuus. Kilpailijan koon suhteen asia on lähes sama,

mutta vastausten pohjalta voidaan kuitenkin arvella, että kilpailijalla olisi noin 2-15 työntekijää.

Persoonan kilpailijalistasta suurimman osan näistä kriteereistä täyttävät

- Adfab
- Divico Oy
- HuimaDivisioona
- Imageneering
- Mainoscrafft Oy
- MyMedia
- Oivallus
- Piirtek
- Roihu Creative Oy
- Villivisio

### **Karsintakriteerit**

Ydinkilpailijoiden karsinnassa olen käyttänyt omaa ammatillista osaamistani ja arviointikykyäni. Tutkimalla lähinnä yritysten Internet-sivuja olen mm. imagon ja asiakkuuksien määrän kohdalla luottanut omaan näkemykseeni ja päätellyt imagon eroavaisuutta mm. Internet-sivun ulkoasun perusteella. Asiakkuuksien määrän olen päätellyt yritysten Internet-sivuillaan julkaisemien referenssilistojen perusteella – mikäli referenssit käsittävät useimmiten vain muutaman työn (esimerkiksi käyntikortit ja esitteet), olen tulkinut kilpailijalla olevan vain vähän asiakkuuksia.

Adsek karsittiin kokonsa (54 työntekijää vuonna 2004) (M&M, 8.4.2005) ja Persoonasta poikkeavan imagonsa takia (Adsek 2005), Tiimiakatemian tiimit siksi, että ne eivät toimi pääasiassa Tampereen seudulla vaan lähinnä Keski-Suomessa. Prohost Design keskittyy lähinnä verkkoviestintään ja sijaitsee Kangasalla eikä siksi ole ydinkilpailija (Prohost Design 2005).

Brand Factory puolestaan on pohjoismainen ketju, jonka tamperelainen jäsen on Mainos Hietala Oy. Yrityksen päätoimialana on mainosteippaukset, -kalvot ja -tarrat (Mainos Hietala Oy 2005). Persoonaa ei ole tällä alueella aktiivinen, jolloin Mainos Hietalaa ei voida lukea kilpailijaksi. Teippauksia ja tarroja ei myöskään voi lukea korvaaviksi tuotteiksi, sillä ne palvelevat aivan erilaisia tilanteita kuin Persoonan ydinosaamiseen kuuluvat muut mainospalvelut.



Propaganda Finland on myös karsittava pois samasta syystä kuin Mainos Hietala: päätoimiala eroaa liikaa Persoonan alasta. Propaganda Finland keskittyy tapahtumiin ja tapahtumamarkkinointiin, joka ei kuulu enää Persoonan päätoimialoihin tämän tutkimuksen valmistumisen aikaan (Propaganda Finland 2005).

Mainoskenttä-yhtiöistä kilpailijaksi luetaan Divico Oy ja Mainoscraft Oy, jotka ovat imagoltaan, rakenteeltaan ja toimialaltaan lähempänä Persoonaa. Mainoskenttä Oy on vakiintunut, 25 hengen toimisto, joka on toiminut vuodesta 1967 (Mainoskenttä Oy 2005). Asema4 on digitaalisiin palveluihin erikoistunut yksikkö (Asema4 2005) ja G&P-viestinnän erikoisalueena on yritysten maineenhallinta ja julkisuustyö (G&P-viestintä 2005). Koska kaikki yritykset ovat itsenäisiä osia Mainoskenttä-yhtiössä, on mahdollista tarkastella vain osia konsernista.

Arsius jätetään pois tarkemmasta kilpailijaseurannasta, koska sen imago eroaa Persoonan imagosta, yrityksessä ei ole nuoria tekijöitä eikä nähtävästi paljon asiakkuuksia (Arsius 2005). Adtimer ei myöskään kuulu ydinkilpailijoihin, sillä myös sen imago on erilainen eikä asiakkuuksia ole paljon (Adtimer 2005). Yritys keskittyy lähinnä brandin rakentamiseen, mikä ei ole Persoonan pääpalveluita.

Imageneering on Tampereen suurin toimisto, ja vaikka se ei kaikkia ”kilpailijan kriteerejä” täytäkään, se otetaan mukaan seurantaan markkinajohtajana.

## **Johtopäätös**

Nämä kymmenen karsinnasta jäljelle jäänyttä yritystä sisällytetään kilpailijaseurantajärjestelmään Persoonan ydinkilpailijoina ja niitä lähdetään seuraamaan tarkasti.

### **4.1.5. Potentiaaliset kilpailijat**

Muita kilpailijoita Persoonan kokoamasta listasta etsittiin tarkastelemalla kunkin yrityksen Internet-sivuja ja päättelemällä siellä annettujen tietojen pohjalta, onko yritys luettavissa kilpailijaksi. Mikäli yrityksellä ei ollut Internet-sivuja, sen yli hypättiin, koska sen pääteltiin olevan joko niin pieni tai niin pienelle asiakaskunnalle palveluja tarjoava yritys, ettei se kilpaile Persoonan kanssa.

Yrityksiä karsittiin lähinnä imagon perusteella, koska se on Persoonalle yksi tärkeimmistä ”kilpailijan kriteereistä”. Seuraavaksi tärkeimmät perusteet yrityksen karsimiseksi olivat toimialan erilaisuus, sijainti Tampereen ulkopuolella ja Persoonasta eroavat asiakassegmentit. Seuraavat yritykset läpäisivät seulan: ne täyttävät tärkeimmiltä osin ”kilpailijan kriteerit” ja niistä tullaan tekemään lyhyt katsaus Persoonan kilpailijaseurantajärjestelmään potentiaalisina kilpailijoina.

- Addave
- Advertti
- Arvo
- Atomi
- Finnmainos
- Finlaysonin Valo
- Jyske
- Viestintätoimisto Lejoplan
- Mainostoimisto Kytkin
- Mauseri
- Netiketti
- NuDesign
- Pictorino
- SSC International

## 4.2. Muuttujien määrittely

Mitä tietoja kilpailijoista sitten tarvitaan? Kuten Pirttilä tämän tutkimuksen sivulla 19 sanoo, tärkein keino selvittää yrityksen tiedon kysyntä on kysyä johtajilta/yrittäjiltä, millaista kilpailijatietoa he tarvitsisivat työssään. Tiedon tarpeiden selvittämiseksi tutkijan on lähdettävä yrityksen päämääristä ja miettiä, mitä tietoa niiden saavuttamiseksi tarvitaan. (Pirttilä 2000: 70-72.)

Näin on toimittu tässä tutkimuksessa. Persoonan yrittäjiltä kysyttiin, mitä kilpailijatietoa he kaipaisivat tai millaista tietoa he ovat jo tarvinneet työssään. Persoonan osk:ta haastateltiin sähköpostitse ajalla 25.7–10.8.2005. Kuudestatoista kyselyn saaneesta siihen vastasi 12. Persoonalle lähetetyt kysymykset ovat nähtävillä Liitteessä 1.

### **Tärkeimmät muuttujat**

Persoonalle tärkein tieto kilpailijasta on hinnoittelu. Seuraavaksi eniten kiinnostivat kilpailijan asiakkaat: segmentti, suurimmat ja tärkeimmät asiakkaat, miten uusia asiakkaita

hankitaan ja vanhoja asiakassuhteita hoidetaan. Persoonaa kiinnostaa myös tietää, ovatko asiakkaat asiakkuuksia vai yhden työtehtävän asiakkaita (antaako asiakas vain yhden toimeksiannon vai käyttääkö hän toimiston palveluita säännöllisesti) sekä tietenkin kilpailijan heikkoudet ja vahvuudet asiakkaiden silmissä. Tärkeitä ovat myös organisaatioon liittyvät tiedot, kuten työntekijöiden määrä, koulutus sekä se, miten ja millä kokoonpanoilla työtä tehdään.

Persoonat tarvitsevat tietoa myös siitä, kuinka yhteistyö asiakkaan kanssa hoidetaan – montako kertaa tavataan ja onko allekirjoitusta vajaa sopimuspaperi aina mukana neuvotteluissa. Kilpailijan osaaminen tulee selvittää, samoin kilpailuvaltti ja imago sekä kilpailijan kannattavin tuote tai palvelu, ns. lypsylehmä. Muita mainittuja asioita ovat liikeidea, toiminta-ajatus, liikevaihto, toimintavuodet, luovat ratkaisut ja erikoistumisalue (tuote tai palvelu). Persoonat pyysivät myös toimialan rakenneanalyysiä.

Kun tämä tiedon kysyntä hahmotellaan selvitettäväksi kokonaisuuksiksi, saadaan muodostettua alla oleva lista. Kunkin kohdan perään on lisätty asiantuntijan nimi, jos myös hän on teoksessaan sitä mieltä, että muuttujaa kannattaisi tutkia kilpailijaseurannassa.

- hinnat (Pirttilä)
- kilpailukeinot ja -valtit/erikoistumisalue ja erikoisosaaminen (Hakanen, Lainema ym., Pirttilä, Porter)
- heikkoudet ja vahvuudet asiakkaiden silmissä (Hakanen, Rope)
- ydinosoaminen, toimialaosoaminen (Lainema ym., Porter)
- työntekijät (Pirttilä)
  - määrä
  - koulutus
- asiakkaat (markkinaosuuksien tilalla Hakanen, Pirttilä, Porter, Rope)
  - suuret/tärkeät
  - miten hankitaan uusia
  - asiakassuhteen hoito
  - asiakkuus vai 1 työ
  - segmentti
- organisaatio, työtavat (Pirttilä, Porter)
- liikevaihto (Hakanen, Pirttilä)
- kannattavin tuote tai palvelu: lypsylehmä (Pirttilä)
- imago (Pirttilä; Hakanen ja Rope + tunnettuus)

Tiedon kysynnän ulkopuolelta löydettiin vielä kaksi tärkeää tutkimuskohdetta:

- tuotteet (Hakanen, Pirttilä, Porter)
- tulevaisuuden kehitys (Hakanen, Lainema ym., Pirttilä, Rope; tulevaisuuden tavoitteet: Porter)

Persoonan tarvitsemat tiedot osuvat hyvin asiantuntijoiden suosituksiin – vaikka asiantuntijoiden listoista onkin jätetty paljon muuttujia pois, ovat kaikki Persoonan pyytämät tiedot perusteltavissa myös teoreettisesti. Vain tietoja asiakkaista ei kukaan asiantuntijoista selvittäisi sellaisenaan, vaan tarkastelisi mieluummin kilpailijan markkinaosuuksia ja asemaa markkinoilla. Koska mainosalalla yhdelläkään toimijalla ei ole merkittävän suurta markkinaosuutta, katsottiin parhaaksi luottaa Persoonaan ja ottaa tarkasteltavaksi asiakkaat.

### 4.3. Tiedon hankinta

Tässä tutkimuksessa tiedon lähteiksi on valittu sekä ulkoisia että sisäisiä lähteitä. Tarkoituksena on kerätä Persoonilta lähinnä eksplisiittistä tietoa kilpailijoista. Tämän lisäksi tarvittuja tietoja etsittiin suoraan kilpailijalta: Internet-sivuilta sekä kysymällä kilpailijan johdolta sähköpostilla tai haastatteleamalla. Myös epäsuoria lähteitä käytetään lähinnä lehti- sekä Internet-artikkelien muodossa.

Nämä kerätyt tiedot tulevat näkymään vain Persoonan kilpailijaseurantajärjestelmässä. Tässä raportissa kerrotaan vain se, miten tiedot on kerätty ja mikäli jotakin tietoa ei ole ollut saatavilla.

### 4.4. Muuttujien raportointi/”kilpailijan kokovartalokuvan” luominen

#### 4.4.1. Tiedon lähteet

Tietoa lähdettiin keräämään kysymällä Persoonan osk:n yrittäjiltä, mitä he tietävät kilpailijoistaan. Saatua tietoa oli melko vähän ja se oli erittäin sirpaleista. Tietoa saatiin mm. kilpailijoiden hinnoittelusta, työntekijöistä, imagosta ja asiakassuhteen hoidosta.

Kysyttiin myös, mistä Persoonat olivat tiedot hankkineet ja vastaukseksi saatiin seuraavaa: tärkeimpiä tiedonlähteitä ovat seminaarit, Internet, yritysvierailut, kollegat ja oma lä-

hipiiri ja kontaktit. Lähteinä toimivat myös kilpailijan työntekijät, kilpailijan asiakkaat, omat asiakkaat ja alan lehdet.

Tämä osoittaa, että Persoonalla on käytettävissään paljon tietolähteitä, ja kokemuksen karttuessa varmasti myös kilpailijatietoa saadaan käyttöön paljon enemmän kuin nyt.

Kilpailijatietoa etsittäessä edettiin seuraavaksi Internet-lähteisiin. Tietoa etsittiin kilpailijan omilta kotisivuilta sekä Internetin Google-hakukoneella, josta tulokseksi saatiin usein artikkeli tai muu maininta. Lisäksi yritystietokanta BlueBookia tarkasteltiin. Markkinajohtaja Imageneeringistä saatiin tietoa myös Markkinointi & Mainonta -lehdessä julkaistusta Mainostoimistojen top 100 -artikkelista (M&M 8.4.2005). Näihin lähteisiin viitataan jatkossa käsitteellä julkiset lähteet.

Viimeisessä vaiheessa lähetettiin kilpailijan johdolle (toimitusjohtaja, managing director tms..) sähköpostilla kysymyksiä koskien yrityksen liiketoimintaa. Nämä kysymykset ovat nähtävillä Liitteessä 2. Kahden yrityksen edustajaa haastatettiin kasvokkain, sillä se oli henkilökohtaiset suhteet huomioon ottaen tehokkain tapa saada kyseiset tiedot.

### **Julkisista lähteistä saatujen tietojen tarkastelua**

Koska miltei kaikki yritykset ovat hyvin pieniä, ei niistä ole kirjoitettu paljon lehdissä tai muissa medioissa. Tämän vuoksi oli turvaututtava lähinnä kilpailijan itsensä omilla Internet-sivuillaan antamiin tietoihin.

Kaikista yrityksistä oli melko helppoa saada tietää ydin- ja erikoisosaaminen, työntekijöiden määrä, tuotteet ja tärkeimmät asiakkaat pelkästään julkisia lähteitä käyttämällä. Kaikkien yritysten liikevaihto selvitettiin yritystietokannan avulla; yhden yrityksen liikevaihdon tutkija tarkasti kysymällä yrityksen johdolta, sillä kyseisen kilpailijan ensimmäinen tilikausi ei ollut vielä päättynyt.

Yritysten Internet-sivuja tarkastellessani otin valtaa myös omiin käsiini ja vedin johtopäätöksiä esimerkiksi yritysten imagosta ja tunnettuudesta sekä kilpailuvalteista. Nämä olivat pääteltävissä Internet-sivujen ulkoasun, yritysten omien kuvausten sekä referenssien avulla. Kahdeksan yritystä kymmenestä oli kuvaillut sivuillaan erikoisosaamistaan tai vahvuuksiaan, jotka tulkittiin kilpailuvalteiksi. Kilpailijan tunnettuutta tarkasteltaessa etsittiin Google -Internet-

hakupalvelulla mainintoja kilpailijasta: mitä useampia mainintoja haulla löytyi, sitä tunnetumpi yritys on.

Hankalampia selvitettäviä olivatkin sitten työntekijöiden taustat ja koulutus sekä organisaatio ja työtavat, asiakkuuksien luonne, segmentti sekä heikkoudet ja vahvuudet asiakkaiden silmissä.

Täysin mahdottomia julkisten lähteiden avulla selvitettäviä tietoja ovat hinnat, toimialaosaaminen, asiakkaiden hankinta ja asiakassuhteen hoito, lypsylehmät ja kilpailijan tulevaisuuden suunnitelmat.

### **Kilpailijalta kysymällä saatujen tietojen arviointia**

Aivan suora tiedon hankinta hoidettiin haastattelemalla kilpailijan johtoa sähköpostitse (Liite 2.) Haastattelu lähetettiin kahdesti kymmenen päivän välein elokuun lopussa–syyskuun alussa 2005, koska ensimmäiseen sähköpostiin vastasi vain yksi yritys. Menestys toisella kierroksella ei ollut sen parempi: toiseen sähköpostiin vastasi jälleen vain yksi yritys. Kahden yrityksen edustajaa haastateltiin henkilökohtaisesti, sillä se oli kyseisissä tapauksissa tehokkain ja järkevin tapa saada tarvittavat tiedot.

Kysymällä saatiin tarkkaa tietoa kilpailijasta. Joitakin muutujia, joita ei olisi julkisista lähteistä saatu selville, oli mahdollista selvittää sähköpostikyselyllä tai haastattelun aikana.

Joitakin tietoja, kuten heikkouksia, asiakashankinnan ja suhteen hoidon keinoja, lypsylehmiä sekä toimialaosaamista ei kuitenkaan voinut kysyä suoraan kilpailijalta, sillä nämä tiedot eivät ole enää luettavissa julkisiin tietoihin – yritykset eivät mielellään anna tällaisia tietoja ulkopuolisille.

#### **4.4.2. Kerättyjen tietojen esittely**

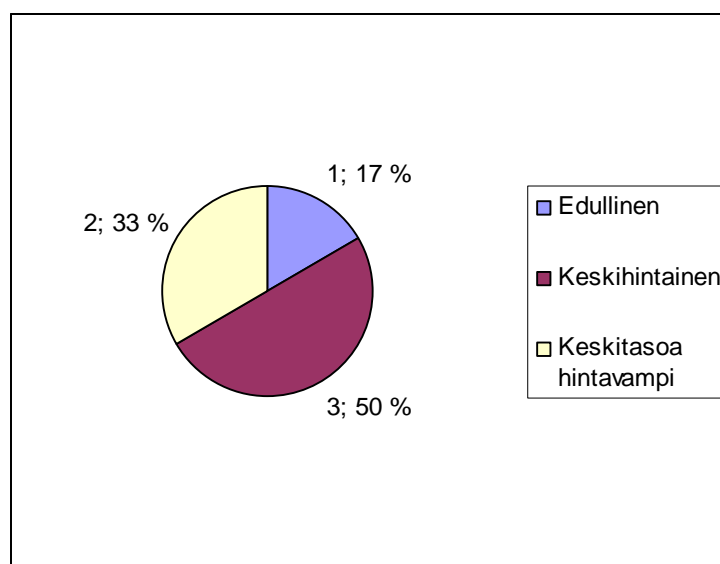
Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin, mitä tietoja yrityksiltä saatiin ja kuinka monelta yritykseltä ne saatiin. Mikäli tiedot ovat luokiteltavissa selkeisiin kokonaisuuksiin, on näin tehty ja luokittelu havainnollistettu graafisesti. Useita tietoja ei kuitenkaan voi järkevästi ryhmitellä: tällöin on kerrottu vain se, kuinka monelta yritykseltä tieto oli saatavissa.

Kilpailukeinoja ja -valtteja sekä erikoisosaamista oli melko helppoa tutkia: tämä tieto saatiin kerättyä yhdeksältä kilpaili-

jalta. Vain yksi yritys antoi Internet-sivuillaan pelkästään sellaista tietoa, etteivät kilpailuvaltit olleet pääteltävissä.

Heikkouksia ja vahvuuksia saatiin tutkittua viideltä yritykseltä. Kaikilta viideltä saatiin tietoa vahvuuksista, mutta heikkouksiansa paljastivat vain kolme yritystä. Koska lähes kaikki tiedot heikkouksista ja vahvuuksista on saatu kilpailijalta itseltään, ei voida sanoa, että ne olisivat niitä myös asiakkaiden silmissä. Todellinen asiakkaan kommentti saatiin vain yhdestä yrityksestä.

Hinnat oli mahdollista selvittää kuudelta kilpailijalta kymmenestä (Kuvio 3.) Yksi vastanneista kilpailijoista on luokiteltavissa edulliseksi, kolme yritystä edustaa keskitasoa ja kaksi kilpailijaa on hintatasoltaan keskitason yläpuolella.



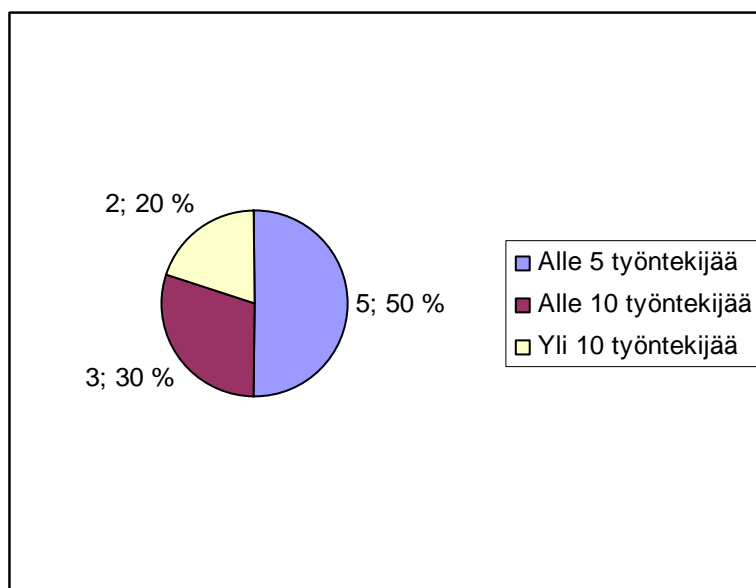
**Kuvio 3:** Persoonan kilpailijoiden hintataso

Kilpailijoista viidestä saatiin selville ydinosaaminen, mutta vain yhdestä joitakin tietoja toimialaosaamisesta. Tutkituilla toimistoilla on hyvin erilaista ydinosaamista verrattuna toisiinsa, mutta voisi sanoa, että moni toimisto pitää vahvuutenaan erityisesti graafista osaamista.

Organisaatiosta ja työtavoista saatiin jotakin selville neljän yrityksen kohdalla. Missään näistä yrityksistä ei töitä tehdä yksin, vaan kaikissa ryhdytään työhön yhdessä.

Työntekijöiden koulutuksesta saatiin tietoja viideltä yritykseltä.

Kaikkien toimistojen työntekijöiden määrä oli helposti selvittävissä. Viidellä kilpailijalla on alle viisi työntekijää, kolmella alle kymmenen ja vain kahdella yli 10 (Kuvio 4.)



**Kuvio 4:** Persoonan kilpailijoiden työntekijöiden määrä

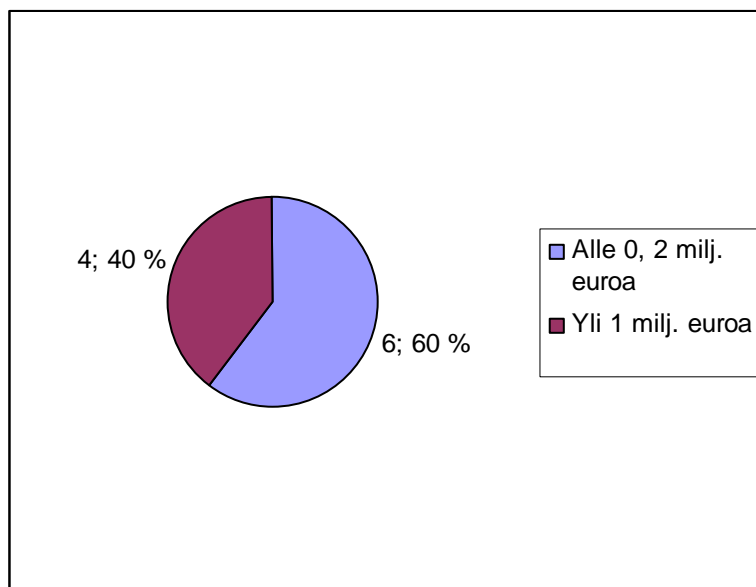
Kiitos kilpailijoiden Internet-sivuillaan julkaisemien referenssien oli jokaiselta kilpailijalta mahdollista nimetä ainakin muutama suuri tai tärkeä asiakas. Uusiasiakashankinnasta tietoja oli saatavissa vain kahdelta yritykseltä. Asiakassuhteen hoidosta oli saatavissa joitakin tietoja kolmen yrityksen kohdalla, samoin asiakkuuksien luonteesta (tehdäänkö samalle asiakkaalle enemmän kuin yksi työ). Segmentistä tietoa pystyttiin hankkimaan neljältä yritykseltä.

Lypsylehmä, siis tuottavin palvelu/tuote selvitettiin kahdelta yritykseltä.

Jokaisesta yrityksestä oli saatavissa tietoa imagosta joko suoraan kysymällä tai pääättelemällä. Toimistojen imagot poikkeavat toisistaan melko lailla, mutta yleisenä trendinä voitaisiin nähdä nuorekkuus, rikkaus ja luovuus. Myös jokaisen yrityksen tunnettuudesta saatiin tietoa.

Liikevaihto oli löydettävissä yritystietokannasta, joten se saatiin selvitettyä kaikista yrityksistä (Kuvio 5). Alle 0,2 miljoonan euron liikevaihto on kuudella yrityksellä ja neljällä yli 1 miljoonaa euroa. Eriskummallista kyllä, yhdenkään toimiston liikevaihto ei osunut alueelle 0,2–1 miljoonaa euroa.





**Kuvio 5:** Persoonan kilpailijoiden liikevaihto

Joitakin tietoja oli saatavissa myös kaikkien kilpailijoiden tuotteista. Lähes kaikki toimistot tarjoavat markkinointiviestinnän palveluja, vähintään mainonnan graafista suunnittelua, sekä viestintä- ja verkkopalveluja. Muutamit yritykset tarjoavat vielä strategisempaa mainonnan ja markkinoinnin suunnittelua tai esimerkiksi tapahtumien järjestämistä.

Tulevaisuuden kehityksestä ja tavoitteista oli mahdollista saada tietoa viideltä yritykseltä. Yleisin suunta kehityksessä oli hienoinen kasvu ja toiminnan tarkentaminen.

## 5. Tietojärjestelmä

### 5.1. Seurantajärjestelmän kuvaus

Yllä eritellyt tiedot on tämän tutkimuksen puitteissa viety Internet-pohjaiseen tietojärjestelmään. Kilpailijaseurantajärjestelmän on tärkeä olla Internetissä, jotta käyttäjät voivat tutkia sitä mistä tahansa, eikä heidän tarvitse olla esimerkiksi toimistossa käyttäkseen sitä. Tietojärjestelmä pohjautuu teknisesti Mambo-nimiselle sisällönhallintajärjestelmälle, joka on vapaasti saatavissa Internetistä myös yritysten käyttöön. Koska Mambo tarjoaa laajat mahdollisuudet muokata tietojärjestelmästä juuri kilpailijaseurantaan sopiva, valinta osui tähän sisällönhallintajärjestelmään.

Järjestelmä on salasanalla lukittu ja vain Persoonilla on käyttäjätunnukset: kukaan ulkopuolinen ei pääse tutkimaan järjestelmän tietoja. Jokaisella Persoonalla on oikeudet lisätä, muuttaa ja poistaa sisältöä tietojärjestelmästä. Järjestelmän vastuuhenkilöllä on oikeudet muokata myös tietojärjestelmän rakennetta, esimerkiksi lisätä ydinkilpailijoita tai poistaa foorumi. Tämä mahdollistaa järjestelmän käyttämisen Persoonassa myös tulevaisuudessa ilman ulkopuolista apua.

Kilpailijaseurantajärjestelmässä on kullekin ydinkilpailijalle (10 kpl) omistettu oma sivu, johon on kerätty sekä perustiedot että tämän tutkimuksen avulla saadut tiedot kyseisestä yrityksestä. Liitteessä 4 on nähtävissä yksi tällainen sivu järjestelmästä. Näille sivuille Persoonat voivat pikku hiljaa lisätä eri lähteistä saamia tietoja kilpailijoista – tekstiä, kuvia, dokumentteja.

Potentiaaliset kilpailijat on listattu yhdelle sivulle, ja niistä on järjestelmässä vain perustiedot. Myös tämä sivu on nähtävissä Liitteessä 4. Tarkoitus on, että mikäli Persoonalla joskus tulevaisuudessa näkee jonkin potentiaalisen kilpailijan nousevan ydinkilpailijaksi, on perustietojen pohjalta helppoa luoda tälle uudellekin ydinkilpailijalle oma sivunsa.

Tietojärjestelmään on lisätty myös keskustelufoorumi, jossa Persoonat voivat keskustella kilpailijoista sekä markkinatilanteesta. Keskustelut tallentuvat tietokantaan, joten niihin on helppo palata milloin tahansa jälkikäteen. Foorumi on luotu helpottamaan tiedon jakamista ja tuomaan rennompaa otetta kilpailijaseurantaan – kaiken foorumissa esitetyn ei tarvitse olla faktatietoa eikä edes koskea välttämättä muualla

kilpailijaseurantajärjestelmässä käsiteltyjä yrityksiä. Keskustelufoorumi on tiedon työstämisen arena, jossa jokainen Persoona voi ottaa kantaa toisten väitteisiin. Screenshot eli kaapattu kuva foorumista on nähtävissä Liitteessä 4.

### **Kuvitteellinen esimerkki järjestelmän käytöstä**

Persoona Oy:n yrittäjä on saanut tietoonsa, että erään ydinkilpailijan toimitusjohtaja on vaihtumassa. Hän päättää lisätä sen kilpailijaseurantajärjestelmään ydinkilpailijan tietoihin. Hän kirjautuu järjestelmään omilla tunnuksillaan ja avaa kyseisen ydinkilpailijan tiedot. Uuden tiedon lisääminen on helppoa, sillä se tapahtuu suoraan selaimesta ja tekstiä muokataan lähes samoin kuin esim. Microsoftin toimisto-ohjelmissa.

Lisättyään tiedon hän tutkii vielä tarkemmin ydinkilpailijan kansiota. Siellä hän huomaa, että yrityksessä on ollut viime aikoina muitakin henkilöstövaihdoksia. Tästä kiinnostuneena hän avaa foorumin ja katsoo, mitä kilpailijasta on siellä kirjoitettu.

Toinen Persoona onkin jo kirjoittanut foorumiin huhutusta uudesta toimitusjohtajasta. Yrittäjämme kirjoittaa foorumiin viestin, jossa vahvistetaan vaihdos. Samassa viestissä hän miettii vielä syitä muihin viimeaikaiseen henkilöstön vaihtumiseen. Hän kehottaa viestissään muita pitämään korvat auki asian suhteen: saattaahan vaikka olla, että kilpailija on laajentamassa uusille aloille tai että taloudellisessa tilanteessa on jotakin vikaa.

Lopuksi hän kirjautuu ulos tietojärjestelmästä iloisena siitä, että on voinut jakaa ja olla mukana luomassa uutta tietoa, joka saattaa osoittautua hyvinkin tärkeäksi.

## **5.2. Järjestelmän testaaminen käyttäjillä**

Tämän tutkimuksen kolmas osa, kilpailijaseurantajärjestelmän testaaminen tulevilla käyttäjillä aloitettiin opastustilaisuudella, jossa läsnä olivat kaikki tulevat Persoona Oy:n yrittäjät. Järjestelmän esittelyssä käytiin läpi kaikki järjestelmän sisältö, merkittävimmät ominaisuudet ja niiden käyttö. Opastuksessa käytiin läpi myös tietojen lisääminen ja muuttaminen.

Tämän esittelyn jälkeen pyysin jatkavia Persoonia tutustumaan järjestelmään vielä omalla ajalla ja vastaamaan sen jäl-

keen lähettämäni sähköpostikyselyyn. Kysymykset ovat Liitteessä 3. Kysely toteutettiin aikana 30.9–7.10.2005. Kyselyyn vastasi viisi kuudesta jatkavasta Persoonasta.

### **Persoonien kommentteja järjestelmästä**

Erityisen hyvänä Persoonat näkivät jaottelun potentiaaliin ja ydinkilpailijoihin, helpon päivitettävyyden ja foorumin, joka tarjoaa mahdollisuuden keskusteluun kilpailijoista. Järjestelmän yksinkertaisuutta ja selkeyttä kiiteltiin, kuten myös sen kattavuutta. Myös järjestelmän ilme nähtiin selkeänä ja loogisena ja sen värimaailma Persoonan imagoon sopivana. Kaikki Persoonat eivät olleet odottaneet Internet-pohjaista järjestelmää, joten myös sähköistä muotoa kiiteltiin.

Moni Persoonat totesi, että järjestelmän puutteiden toteaminen on tässä vaiheessa melko hankalaa, sillä useimmilla heistä ei ole aiempaa käyttökokemusta vastaavanlaisista järjestelmistä. Puutteina nähtiin kuitenkin lähinnä sisällölliset asiat: vielä melko vähäinen tiedon määrä, ydinkilpailijoiden valintaperusteiden puuttuminen sekä sisällön epämääräisyydet ydinkilpailijoiden esittelyissä. Varsinaisia puutteita ominaisuuksissa Persoonat eivät löytäneet: järjestelmän jaotteluun oltiin tyytyväisiä ja ominaisuudet nähtiin riittävinä. Järjestelmä tuntui kuitenkin Persoonista mukautuvalta, jolloin mahdolliset ilmenevät puutteet ovat korjattavissa.

Toiminnallisia ja teknisiä ongelmia Persoonat löysivät lähinnä linkkien lisäämisessä sivulle. Tämä puute on kuitenkin korjattavissa lisäopastuksella. Järjestelmässä on myös automaattinen uloskirjautuminen, jolloin yhtä sivua pitempään luettaessa järjestelmään saattaa joutua kirjautumaan uudelleen. Joillakin sivuilla on paljon tekstiä, jolloin vierityspalkkia on käytettävä jatkuvasti. Tämä nähdään pienenä ongelmana. Muita parannusehdotuksia Persoonat eivät nimenneet vielä näin lyhyellä käyttökokemuksella.

Yleisarvosanaksi Persoonat antoivat asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa erittäin huonoa ja 5 erittäin hyvää arvosanan 4,65 (keskiarvo).

Persoonat pohtivat vastauksissaan jatkossa tapahtuvan sisällön keräämisen vaikeutta ja tiedon siirtämistä aktiiviseen käyttöön sekä sitä, kykenevätkö he ottamaan järjestelmästä kaiken irti. Persoonien mielestä ongelmaksi saattaa tulevaisuudessa muodostua se, miten ja mistä tärkein tieto saadaan selvitettyä. Kuitenkin Persoonat kiittelivät sisällön kattavuutta ja selvitettyjen tietojen hyödyllisyyttä itselleen.

## 6. Yhteenveto

Tämän tutkintotyön tarkoituksena oli kartoittaa Persoona Oy:n kilpailijat Tampereen alueella ja luoda kartoituksen pohjalta helppokäyttöinen ja päivitettävä kilpailijaseuranta-järjestelmä Persoonan käyttöön.

Kartoituksen tehtävänä oli antaa Persoonalle kilpailijatilanteesta luotettavaa tietoa, jonka avulla Persoona voi tehostaa liiketoimintaansa. Järjestelmän tarkoituksena oli tuoda tämä tieto jokapäiväisen liiketoiminnan kehittämisen avuksi sekä havainnollistaa systemaattisen tiedonhallinnan roolia kilpailuedun lähteenä.

Työni teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta osasta: tiedon hallinnasta ja kilpailijaseurannasta. Tiedon hallinta -osuus perustuu Nonakan ja Takeuchin näkemyksille tiedon syntymisestä sekä Ståhlen ym. teksteille tiedon hyödystä liiketoiminnassa. Kilpailijaseuranta-osion teoreettisena pohjana on käytetty Pirttilän ja Porterin teoksia. Näitä lähteitä olen täydentänyt lukuisten muiden kirjoittajien näkemyksillä tiedosta ja kilpailijoiden seuraamisesta.

### 6.1. Keskeiset tulokset

Seuraavassa esitellään saadut vastaukset johdannossa esitettyihin pääongelmiin.

#### **Kuka on Persoonan kilpailija**

Aihetta lähdettiin tutkimaan kirjallisuutta lukemalla ja tutkimalla asiantuntijoiden käsityksiä siitä, millaiset yritykset kilpailevat keskenään. Teorian pohjalta ongelmaa ryhdyttiin ratkaisemaan kysymällä Persoonilta itseltään, keitä he pitävät kilpailijoinaan. Tämä on alan asiantuntijoiden mukaan tehokkain tapa saada paikkansapitävää tietoa yrityksen tärkeimmistä kilpailijoista. Persoona ei ole aiemmin harjoittanut kilpailijaseurantaa eikä tunne kilpailijoitaan kovin syvällisesti. Tämän vuoksi kaikkia Persoonan mainitsemia kilpailijoita ei sellaisenaan hyväksytty ydinkilpailijoiksi.

Persoonan nimeämiä kilpailijoita verrattiin ominaisuuksiin (esimerkiksi imago, ikä, päätoimiala), joita Persoonat olivat kuvailleet kilpailijalla yleensä olevan. Kävikin ilmi, että moni yritys ei täyttänyt näitä ”kilpailijan kriteereitä”, jolloin ne oli karsittava ydinkilpailijoiden listalta. Lopulta tälle listalle jäi vielä kymmenen yritystä, joita voidaan pitää Persoonan ydinkilpailijoina. Näistä yrityksistä yhdeksän on samankal-

taisia, pieniä mainos- ja markkinointitoimistoja kuin Persoonakin, yksi on alan markkinajohtaja Tampereella.

Yritysten ominaisuuksia tarkastelemalla ja vertaamalla niitä ”kilpailijan kriteereihin” muodostettiin vielä niin sanottu potentiaalisten kilpailijoiden joukko, johon kuuluu 14 tampere-laista mainos- ja markkinointitoimistoa. Nämä yritykset täyttävät suurelta osin Persoonan antamat ”kilpailijan kriteerit”, mutta niitä ei mainittu nimeltä kysyttäessä kilpailevia toimistoja. Näistä potentiaalisista kilpailijoista saattaa hyvinkin tulla tulevaisuudessa ydinkilpailijoita.

### **Mitkä tiedot kilpailijasta auttavat Persoonaa liiketoiminnan kehittämisessä**

Tiedon tarvetta ja kysyntää tutkittiin keräämällä ensin asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, millaista tietoa kilpailijoista yleensä kannattaa kerätä ja millaisiin käyttötarkoituksiin kilpailijatietoa yrityksissä käytetään. Tämän jälkeen kysyttiin jälleen Persoonilta, millaisia tietoja he kilpailijoista tarvitsisivat ja millaisissa tilanteissa he olisivat jo tarvinneet kilpailijatietoa työssään.

Näitä asiantuntijoiden ja Persoonien näkemyksiä yhdistelemällä luotiin kustakin kilpailevasta yrityksestä ”kokovartalokuva”, joka sisältää monipuolisesti tietoa kilpailijasta. Koska ”kokovartalokuvan” muuttujilla on perustelunsa sekä alan ammattilaisilta sekä Persoonilta, voidaan huoletta olettaa, että näitä muuttujia seuraamalla Persoonaa saa käyttöönsä liiketoiminnan kehittämisessä auttavaa tietoa.

Tärkeimmiksi tiedoiksi itselleen Persoonaa koki kilpailijoiden hinnoittelun, asiakkaat sekä ydin- ja erikoisosaamisen. Asiakkaat-käsitteen alla Persoonat pitivät tärkeimpinä muun muassa kilpailijan segmenttejä, suurimpia/tärkeimpiä asiakkaita sekä sitä, ovatko kilpailijat asiakkailleen vain yhden työn toimistoja vai käyttävätkö asiakkaat heitä kaiken mainontansa suunnittelijoina. Hinnoittelu ja ydin- ja erikoisosaaminen löytyivät myös asiantuntijoiden suosituksista siitä, mitä kilpailijoista tulisi tutkia. Vain asiakkaita kukaan asiantuntija ei maininnut sellaisenaan, vaan tärkeämpänä nähtiin markkinaosuudet ja -asemat. Mainosalalla on markkinaosuuksien tutkimatta jättäminen kuitenkin täysin perusteltavissa, sillä yhdelläkään toimijalla ei ole merkittävää osuutta markkinoista.

## Miten nämä tiedot löydetään

Edellisessä vaiheessa määritellyjä tietoja lähdettiin keräämään sekä ulkoisista että sisäisistä lähteistä, kuten myös julkisista lähteistä ja suoraan kilpailijalta kysymällä.

Tärkein lähde tiedon keräämisessä oli Internet ja erityisesti kilpailijoiden omat kotisivut. Näiltä sivustoilta oli saatavissa useimmissa tapauksissa hyvin paljon tietoa esimerkiksi asiakkaista ja ydinosaamisesta. Internet-sivujen ulkoasua ja tyyliä tutkimalla oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä myös kilpailijoiden imagosta.

Myös yritystietokannat ja verkkoartikkelit olivat hyödyksi. Kilpailijoita haastatteleamalla saatiin jonkin verran tietoa, samoin kuin lehdistä ja kysymällä Persoonilta. Vaikka asian tuntijoiden mielestä kilpailijatietoa on saatavissa riittävästi jo oman yrityksen sisällä, se ei tässä tapauksessa pitänyt paikkaansa. Tämä johtunee siitä, että Persoonan on niin nuori yritys eivätkä sen yrittäjät tunne kilpailutilannetta vielä kovin hyvin.

## Kuinka tiedot saadaan tuotua jokaisen Persoonan käyttöön

Tähän ongelmaan ratkaisuna toimii kilpailijaseurantajärjestelmä, johon kaikki yllä olevat tiedot on kerätty Persoonan saataville. Kaikki tiedot ovat käyttäjien muutettavissa, mikä mahdollistaa kilpailijatiedon jatkuvan päivittämisen myös jatkossa. Seurantajärjestelmässä on mukana myös foorumi, jossa Persoonat voivat keskustella kilpailijoista epävirallisemmin.

Järjestelmä on myös rakenteeltaan päivitettävissä, eli mikäli Persoonat katsovat tulevaisuudessa tarvitsevansa esimerkiksi kuvagalleriaa tai haluavat poistaa markkinoilta poistuneen kilpailijan tiedot, se on täysin mahdollista. Kilpailijaseurantajärjestelmästä on pyritty rakentamaan mahdollisimmat yksinkertainen mutta silti kattava tiedon säilömis- ja käsittelypaikka. Helppokäyttöisyys lisää järjestelmän kiinnostavuutta käyttäjien silmissä. Järjestelmä toimii Internetissä, joten se on jokaisen Persoonan saatavilla muulloinkin kuin työaika-

## Vastattiinko kysymyksiin todella?

Kilpailijaseurantajärjestelmän valmistuttua pidettiin Persoonille koulutus sen käytöstä. Opastuksen jälkeen heitä

pyydettiin vielä tutkimaan järjestelmää omalla ajalla, jonka jälkeen heille lähetettiin sähköpostitse kysely järjestelmästä (Liite 3). Vastausten perusteella voidaan päätellä, että Persoonat ovat tyytyväisiä kilpailijaseurantajärjestelmän toimintaan sekä sen sisältämiin tietoihin.

Kaikkea tarvittavaa tietoa ei saatu tämän tutkimuksen puitteissa selvitettyä, mikä tietenkin vähentää tutkimuksesta saatua hyötyä. On kuitenkin muistettava, että tavoitteena oli luoda pohja systemaattiselle kilpailijaseurannalle, jota Persoonat voivat itse jatkossa tehdä ja täydentää tämän tutkimuksen antamia tietoja.

Järjestelmän tarkoituksena oli tuoda kilpailijatieto jokapäiväisen liiketoiminnan kehittämisen avuksi sekä havainnollistaa systemaattisen tiedonhallinnan roolia kilpailuedun lähteenä. Edellä mainitun kyselyn mukaan Persoonilla on epäilyksiä siitä, saadaanko kilpailijaseurantajärjestelmän käyttöä säännöllistä ja sen tietomäärää lisättyä toivotulla tavalla. Alkuinnostus on kuitenkin ollut vahvaa, ja koska kilpailijaseurantajärjestelmälle on määrätty vastuuhenkilö (Persoon Oy:n toimitusjohtaja), on epätodennäköistä, että kilpailijaseurantajärjestelmä pääsisi unohtumaan. Vastuuhenkilön tehtävänä on siis seurata, että järjestelmään tuodaan uutta tietoa ja että sitä myös käytetään liiketoiminnan kehittämisessä.

## Ongelmia tutkintotyössä

En usko onnistuneeni toivomassani määrin innostamaan Persoonia muuhunkin tiedonhallintaan. Vaikka tämä oli yksi tutkintotyöni tavoitteista, en ole osannut tuoda sitä tarpeeksi esille lopputuotteessa, kilpailijaseurantajärjestelmässä. Toivon, että Persoonat syventyvät tähän tutkimusraporttiin, jossa käsitellään tiedonhallintaa ja sen hyötyjä liiketoiminnassa. Jos Persoonat kiinnostuvat aiheesta ja paneutuvat siihen, uskon, että systemaattista tiedonhallintaa alkaa näkyä Persoonaissa, esimerkiksi asiakastietokantoina tai markkinatiedon järjestelmällisenä etsimisenä ja käyttämisenä.

Toinen ongelmakohta Persoonien on melko vähäiseksi jäänyt motivointi ja opastus kilpailijaseurantajärjestelmästä saatavien tietojen käyttämiseen. Jää Persoon Oy:n yrittäjien oman aktiivisuuden varaan, kuinka hyvin tietojärjestelmää ryhdytään käyttämään ja kuinka paljon hyötyä sen tiedoista saadaan.

Toivonkin, että Persoonat pitävät mielessään Vuoren (2005: 40) sanat: ”Tietojärjestelmät ovat dynaamisia työkaluja, joi-



den toiminta on täysin riippuvainen niiden käyttöasteesta ja niiden sisältämän datan ja tiedon hyödyllisyydestä.”

Ongelmista huolimatta voidaan kaiken kaikkiaan todeta, että tutkimuksen tavoitteet täyttyivät ja pääkysymyksiin vastattiin riittävän hyvin.

## 6.2. Tutkimuksen arviointi

Lähes kaikki tämän tutkimuksen empiirinen materiaali kerättiin sähköpostitutkimuksilla. Tämä keino valittiin, koska se antoi vastaajille mahdollisuuden miettiä vaikeita kysymyksiä rauhassa ja valita itselleen sopivimman vastausajan kohdan, mikä ei puhelimesta tai henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa olisi ollut mahdollista. Sähköpostitse saatuja vastauksia oli myös helppo käsitellä ja vertailla toisten vastauksiin. Tärkeä kriteeri tutkimusmenetelmän valinnassa oli myös se, ettei haastattelijalla pääse vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin – erityisesti Persoonan tiedon tarpeita ja käsityksiä kilpailijoista selvitettäessä olisi ollut vaarana, että haastattelijalla olisi huomaamattaan istuttanut näkemyksiään haastateltavan mieleen ja vääristänyt näin vastauksia.

Huonoa menetelmässä oli se, että vaikka sähköpostiin on helppo vastata, on siihen vielä helpompaa jättää vastaamatta. Tämän takia vastausprosentti jäi varsinkin kilpailijoiden haastattelussa matalaksi. Kahta kilpailijaahan haastateltiin lopulta henkilökohtaisesti, koska se oli henkilökohtaiset suhteet huomioon ottaen järkevin tapa hankkia kyseiset tiedot. Persoonat vastasivat sähköpostikyselyihin kiittävästi.

Voidaan spekuloida, olisiko kilpailijoita henkilökohtaisesti haastatteleamalla saatu enemmän ja tarkempaa tietoa kilpailijan ”kokovartalokuvaan”, tai olisiko Persoonaa tullut haastatella esimerkiksi pienryhmäkeskustelun avulla. Jos asiaa tarkastellaan tämän tutkintotyön tavoitteiden kannalta, ei kilpailijoiden henkilökohtaiseen haastatteleamiseen kuluva työmäärä olisi tuonut niin paljon lisäarvoa työhön, että se olisi kannattanut toteuttaa. Persooniin pätee sama periaate: vaikka ryhmäkeskustelussa olisi ehkä saatu enemmän hiljaista tietoa esille, ei keskusteluista olisi saatu niin paljon hyötyä työlle, että niitä olisi kannattanut järjestää.

### 6.3. Ehdotuksia jatkotutkimuksille

Tärkeimmäksi jatkotutkimusaiheeksi nostan ehdottomasti tiedonhallinnan laajentamisen Persoonassa. Tahtoisin nähdä tutkimuksen, jossa selvitetäisiin kaikkia muita mahdollisuuksia käyttää tietoa Persoonan liiketoiminnan kehittämisessä. Persoonalle olisi varmasti apua mm. asiakashallinnan kehittämisestä ja markkinatiedon hallinnasta. Ehdotan näiden alueiden tutkimista ja etenkin käytännönläheisen tavan luomista näiden tietojen hallintaan.

Ehdotan myös, että Persoonassa tarkkaillaan ainakin ensimmäisen vuoden aikana, kuinka kilpailijaseurantajärjestelmän käyttö lähtee liikkeelle. Vaikka Persoonat ovatkin tällä hetkellä erittäin kiinnostuneita järjestelmästä ja sen käytöstä, saattaa päivittäisen liiketoiminnan pyörittäminen vaatia tulevaisuudessa ympäripyöreitä päiviä, jolloin kilpailijaseuranta unohtuu. Tämä olisi sääli, sillä kilpailijatiedosta voi oikein käytettynä tulla yritykselle kilpailuvaltti ja menestyksen tärkeä osatekijä. Kannustan siis Persoonia tarkkailemaan omaa seurantajärjestelmän käyttöään, sekä vastuuhenkilöä vahtimaan, että kilpailijatietoa otetaan käyttöön tilanteissa, jossa siitä on apua.

Tätä tutkimusta voisi myös laajentaa toisille toimialoille ja hieman isompiin yrityksiin. Totean yleästi luomani pohjan olevan teoreettisesti vankka ja kilpailijaseurantajärjestelmän käytännönläheinen ja helposti lähestyttävä, ja toivon, että toiset tutkijat voivat käyttää keräämääni tietoa hyväkseen. Toivoisin, että tutkijat tulevaisuudessa syventyisivät asiaan myös muilla aloilla ja lisäisivät kilpailijaseurannasta kirjoitetun tekstin määrää – julkista, suomalaista tutkimusta kilpailijaseurannasta on vielä hyvin vähän.

## 7. Johtopäätökset

Koko tutkimuksen ja yllä esitettyjen tulosten pohjalta voidaan todeta, että kilpailijaseuranta on nyt todella aloitettu Persoona Oy:ssä.

Kilpailijatieto yrityksessä on lisääntynyt paljon, mutta ennen kaikkea se on nyt koottuna järjestelmällisesti yhteen paikkaan. Tiedolla on taipumus jäädä sen omistajan omiin ajatuksiin, mutta uskon järjestelmän houkuttavan Persoonia jakamaan kilpailijatietoaan aiempaa ahkerammin – ainakin näin aluksi he ovat olleet hyvin kiinnostuneita järjestelmästä ja halusivat heti ryhtyä lisäämään tietoa sinne.

Suurimmaksi haasteeksi näyttää tässä vaiheessa muodostuvan kilpailijatiedon hyödyntäminen. Persoonat ovat kiinnostuneita kilpailijatiedosta, mutta eivät osaa vielä käyttää kilpailijatietoa tehokkaasti ja kilpailuetua luovasti. Uskon kuitenkin vakaasti Persoonilta löytyvän sisua syventyä asiaan ja löytää itselleen tärkeimmät kilpailijatiedon käyttökohteet.

### **Tutkimuksen tekijästä**

Olen tutkintotyön tekemisen aikana oppinut suunnattomasti kilpailijaseurannasta ja tiedonhallinnasta yrityksissä. Aivan aluksi suunnittelemani vaatimaton kilpailija-analyysi kasvoi prosessin aikana haasteeksi tehdä ammattimainen kilpailijaseurantajärjestelmä ja siinä sivussa valottaa myös Persoonille tiedon merkitystä liiketoiminnassa – enää liike-elämässä menestymisessä tärkeintä ei olekaan se, mitä laitteita omistaa, vaan se, mitä yrityksessä tiedetään ja kuinka tätä tietoa osataan käyttää.

Alue, joka oli minulle ennen tätä työtä tuntematon, on tullut siis paljon tutummaksi; tahtoisinkin oppia tiedonhallinnasta ja kilpailijatiedon seurannasta vielä lisää! Tutkimuksen tekeminen on selkeyttänyt omia ammatillisia tulevaisuuden suunnitelmiani; saattaa olla, että tämä tutkimus ei jää viimeisekseni tiedonhallinnan alalla.

## Lähteet

- Aaltonen, Mika & Mutanen, Ulla-Maaria 2001. Tiellä tietämyksenhallintaan. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Aamulehden Mediapalvelu [online] [viitattu 22.8.2005]  
[www.aamulehti.fi/mediapalvelu/yhteydetjapalaute/mediajainostoinmisto](http://www.aamulehti.fi/mediapalvelu/yhteydetjapalaute/mediajainostoinmisto)  
 t/
- Adsek 2005. [online] [viitattu 25.8.2005] [www.adsek.fi](http://www.adsek.fi)
- Adtimer 2005. [online] [viitattu 26.8.2005] [www.adtimer.fi](http://www.adtimer.fi)
- Arsius 2005. [online] [viitattu 25.8.2005] [www.arsius.fi](http://www.arsius.fi)
- Asema4 2005. [online] [viitattu 26.8.2005] [www.asema4.com](http://www.asema4.com)
- Bowman, Cliff ja Faulkner, David 1997. Competitive and Corporate Strategy. London: Richard D. Irwin Books.
- Divico Oy 2005. [online] [viitattu 25.8.2005] [www.divico.fi](http://www.divico.fi)
- Eksplisiittinen tieto 2005. [viitattu 17.7.2005]  
[www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tieto\\_orgssa/eksplisiittinen.htm](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tieto_orgssa/eksplisiittinen.htm)
- G&P-viestintä 2005. [online] [viitattu 25.8.2005] [www.gp-viestinta.fi](http://www.gp-viestinta.fi)
- Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.
- Hope, Jeremy ja Hope, Tony 1998. Kolmannen aallon kilpailu. Helsinki: WSOY.
- Huotari, Maija-Leena 2005. Ympäristöseurannan muodot [online] [viitattu 27.7.2005]  
[www.internetix.fi/opinnot/opintojaksot/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/ympamuod.htm](http://www.internetix.fi/opinnot/opintojaksot/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/ympamuod.htm)
- Lainema, Matti, Lahdenpää, Markku & Puolakka, Pekka 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Helsinki: WSOY.
- Laitala, Marko 2003. Business intelligence on yritysten kristallipallo. [online] [viitattu 3.6.2005] [www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f\\_id=418822](http://www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f_id=418822)
- Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Luikka, Kari & Tuomela, Tero-Seppo 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. Yritystalous 4, 23-29.
- Mainos Hietala Oy 2005. [online] [viitattu 25.8.2005] [www.mainostemppuja.com](http://www.mainostemppuja.com)

- Mainoskenttä Oy 2005. [online] [viitattu 26.8.2005] [www.mainoskentta.fi](http://www.mainoskentta.fi)
- Mainoscrafft Oy 2005. [online] [viitattu 26.8.2005] [www.mainoscrafft.fi](http://www.mainoscrafft.fi)
- M&M = Markkinointi & Mainonta 8.4.2005. Mainostoimistojen top 100.
- Niemi, Kauko 2002. Liiketoimintatiedon nälkä kasvaa. [online] [viitattu 3.6.2005] [www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f\\_id=380542](http://www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f_id=380542)
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-creating Company. Oxford University Press: New York
- Piiloinen tieto 2005. [viitattu 1.8.05] [www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tieto\\_orgssa/piiloinen.htm](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tieto_orgssa/piiloinen.htm)
- Pirttimäki, Virpi 2002. Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Tampere.
- Pirttilä, Anneli 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy with a new introduction. New York: The Free Press.
- Prohost Design 2005. [online] [viitattu 25.8.2005] [www.prohostdesign.fi](http://www.prohostdesign.fi)
- Propaganda Finland Oy 2005. [online] [viitattu 26.8.2005] [www.propagandafinland.com](http://www.propagandafinland.com)
- Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Routamo, Reino & Routamo, Eero 1988. Tehokas kilpailija-analyysi. Loimaa: Markkinointi-instituutti.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. Knowledge Manegment – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Stähle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus : avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki : WSOY.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2002. An Intelligent Organization. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Trout, Jack ja Hafrén, Gustav 2003. Erilaistu tai kuole. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Vuori, Virpi 2005. Sesonginhallinnan päätöksentekijöiden tietotarpeet. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto, tiedonhallinnan laitos. Tampere.
- Welge, Martin & Al-Laham, Andreas 2003. Strategisches Management. Neljäs, uudistettu painos. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wikipedia 2005. Free dictionary "Sustainable competitive advantage" [viitattu 31.7.05] [en.wikipedia.org/wiki/Competitive\\_advantage](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage)
- Kotisalo, Yrjö 2005. Markkinamenestyksen rakentaminen pienessä osuuskunnassa. [viitattu 31.7.2005] [www.pellervo.fi/otlehti/uotneuvonta/markkinamenestys.htm](http://www.pellervo.fi/otlehti/uotneuvonta/markkinamenestys.htm)
- Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: WSOY.

## Liitteet

Liite 1: Kysely Persoonan tiedon tarpeista, olemassa olevasta kilpailijatiedosta sekä käsityksistä yrityksen kilpailijoista

Liite 2: Kysymykset Persoonan ydinkilpailijoille

Liite 3: Kysely kilpailijaseurantajärjestelmästä jatkaville Persoonille

Liite 4: Screenshotteja kilpailijaseurantajärjestelmästä

## Liite 1

Kysely Persoonan tiedon tarpeista, olemassa olevasta kilpailijatiedosta sekä käsityksistä yrityksen kilpailijoista

1. Mitä tietoja tahtoisit kilpailijasta? Minkälaista kilpailijatietoa olet jo kaivannut työssäsi?
2. Millaisissa tilanteissa olet kaivannut kilpailijatietoa?
3. Millainen kilpailijatieto olisi sinulle hyödytöntä tai tarpeetonta?

Seuraavaan kysymykseen vastatessasi älä mieti, onko vastauksesi tietoa vai olettamusta, kirjoita vain kaikki aiheesta mieleesi tuleva turhia sensuroimatta.

4. Millaisia ovat kilpailijamme? Imago, koko, ydinosaaminen..?/millaisia ominaisuuksia yleisesti kilpailijalla on?
5. Mitkä yritykset ovat kilpailijoitamme?
6. Miksi juuri em. yritykset ovat kilpailijoitamme? Mitä ominaisuuksia kullakin kilpailijalla on? Siis: mikä tekee yrityksestä kilpailijan?
7. Mitä tiedät ko. kilpailijoista? Jokainen tiedonmuru on merkityksellinen!
8. Mistä olet saanut ko. kilpailijatietoa? Asiakkailta, kollegoilta..?

Lisäkysymys varsinkin jatkaville mainospersoonille:

9. Arveletko yllä olevien kilpailijoiden olevan myös jatkavan (mainos)Persoonan kilpailijoita? Miksi/miksi ei?



## Liite 2

### Kysymykset Persoonan ydinkilpailijoille

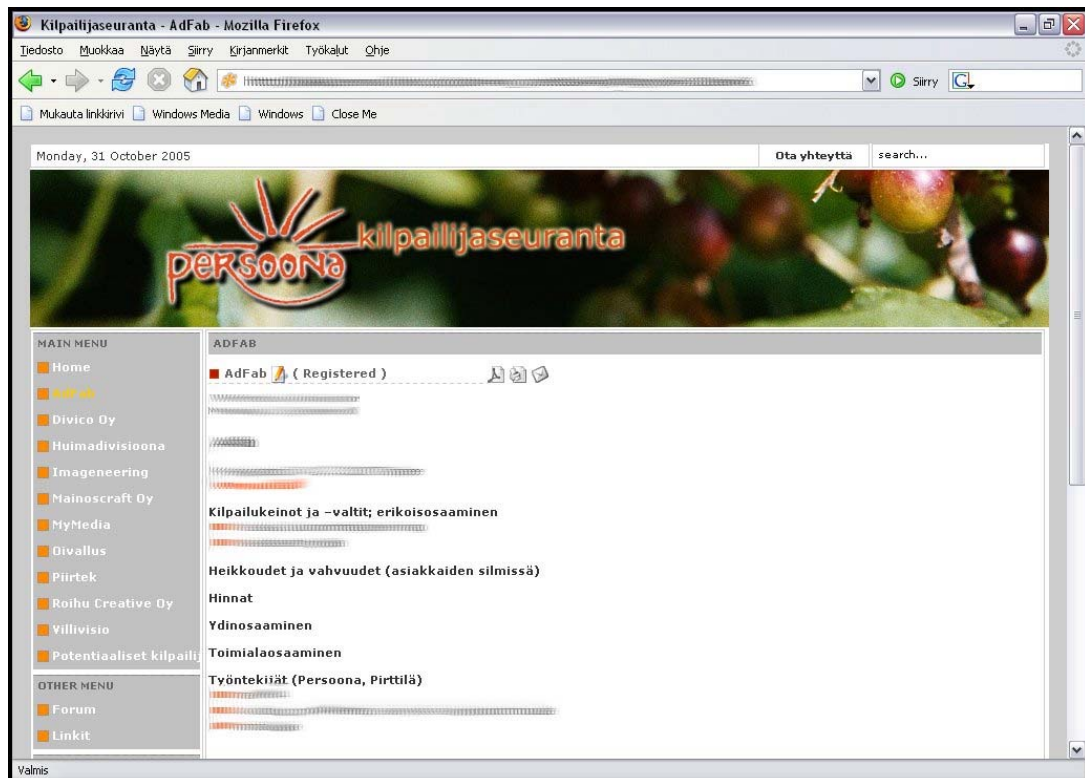
1. Millaisena näette imagonne (nuorekas, asiantunteva..)?
2. Minkä näkisitte olevan ydinosamistanne, mitä teette parhaiten?
3. Entä erikoisosaamisenne -mitä nimeäisitte "kilpailuvaltiksenne"?
4. Millainen tausta työntekijöillänne yleisesti ottaen on (suoraan koulun penkiltä, kokenempi..)?
5. Miten teillä tehdään työtä (yksin, alusta asti yhdessä suunnitellen..)
6. Kuvailkaa lyhyesti tyypillistä asiakastanne (teollisuus, pienet yritykset, pitkä asiakassuhde...)
7. Kuinka kuvailisitte hintatasoanne?
8. Millaiset ovat tulevaisuuden suunnitelmanne (kasvu, erikoistuminen..?)

**Liite 3**

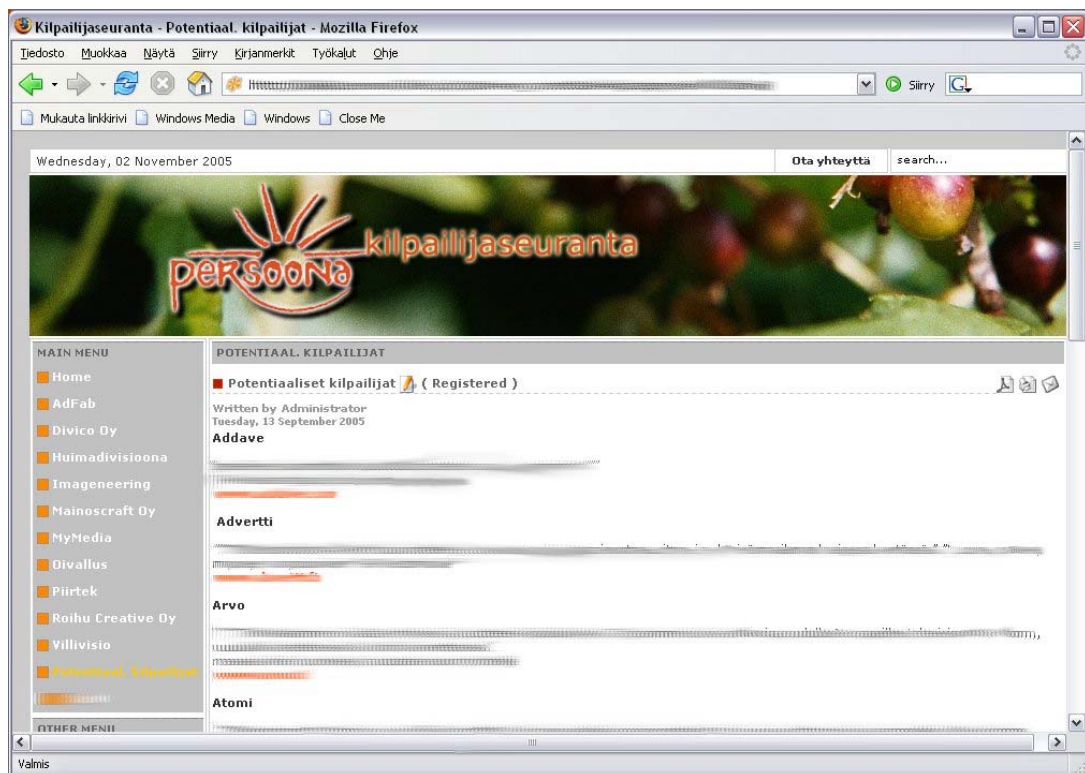
Kysely kilpailijaseurantajärjestelmästä jatkaville Persoonille

1. Mikä järjestelmässä on erityisen hyvää?
2. Mikä siinä on huonoa -puuttuuko tärkeitä ominaisuuksia tms.?
3. Huomaatko virheitä toiminnassa, asettelussa...?
4. Parannusehdotuksia järjestelmään?
5. Yleisarvosana asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä)
6. Muuta kommentoitavaa järjestelmästä?

## Liite 4



Erästä ydinkilpailijaa esittelevä sivu.



Potentiaalisia kilpailijoita esittelevä sivu.

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying a forum page. The browser's address bar shows the URL: `http://kilpailijat.persoona.fi/index.php?option=com_simpleboard&Itemid=39&func=view&id=1&catid=2`. The page title is "Kilpailijaseuranta - Mistä täällä keskustellaan? - Kilpailijat - foorumi - Mozilla Firefox".

The forum page features a header with the date "Monday, 31 October 2005" and a search bar. Below the header is a banner image with the text "persoona kilpailijaseuranta".

The main content area is titled "Persoonan kilpailijaseurantafoorumi" and includes a search bar and the text "Kilpailijat - foorumi". Navigation links include "home | my profile | post reply | threaded view | PDF | help".

The forum post is by user "admin" with the subject "Mistä täällä keskustellaan? - 2005/09/18 12:47". The user's profile information shows "Posts: 4" and "Karma: 0". The post content is mostly obscured by a redaction pattern.

At the bottom of the post, there are navigation links: "reply | quote | delete | move | edit | sticky | lock". The footer of the page includes the text "Simpleboard Forum Component 1.1.0 Stable" and "Two Shoes Mambo Factory".

On the left side of the page, there is a "MAIN MENU" with links to various sections: Home, AdFab, Divico Oy, Huimadivisioona, Imageneering, Mainocraft Oy, MyMedia, Oivallus, Piirtek, Roihu Creative Oy, Villivisio, and Potentiaaliset kilpailijat. Below this is an "OTHER MENU" with links to "Terveys" and "Linkit".

Kilpailijaseurantajärjestelmän foorumi.