

Saimaan ammattikorkeakoulu
Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Sami Pöyhä

Kilpailija-analyysi ICT-alan myynninulkoistusyritykselle

Opinnäytetyö 2017

Tiivistelmä

Sami Pöyhiä

Kilpailija-analyysi ICT-alan myynninulkoistusyriykselle, 47 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori Ville Lehto, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ kilpailija-analyysin luomisesta. Työ toimii oppaana kilpailija-analyysin luomiseen ja sisältää huomioita, joita kannattaa pitää mielessään kilpailija-analyysin tuottamisessa. Tämän opinnäytetyön pohjalta on luotu kilpailija-analyysiprodukti opinnäytetyön toimeksiantajalle. Toiminnallisen tuotteen tehtävänantona oli selvittää kilpailutilanne ICT-alalla toimivalle myynninulkoistusyriykselle, selvittää suurimmat toimijat toimialalla, saada tietoa palvelumyynnin tulevaisuuden näkymästä ja uusista trendeistä sekä saada kerättyä analysoitua tietoa toimeksiantajayriyksen toiminnan parantamiseksi, kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Tutkimuksen kohderyhmä valittiin toimeksiantajan toivomuksesta ja työ toteutettiin toimeksiantajan tehtävänannon mukaan.

Tässä työssä käytettiin SWOT-analyysia, Michael Porterin ja David Aakerin kilpailija-analyysin teoriaa sekä teemahaastattelumenetelmien teoriaa. Tiedot kilpailijoista kerättiin puhelinhaastatteluiden, webropol-kyselyn, sekä julkisten tiedonlähteiden avulla. Työ sisältää myös puhelinhaastattelurungon, joka toimi pohjana kilpailijatietojen hankintaan haastattellessa omien sekä kilpailijayriyksen asiakkaita.

Työn lopputulos kuvasi, miten luodaan kilpailija-analyysi ja millä menetelmillä tarvittavia tietoja pystyttiin hankkimaan. Kerätty tieto antoi suuntaa sille, mikä on myynnin ulkoistusmarkkinoiden nykytila ja mihin suuntaan myynnin ulkoistusmarkkinat olivat menossa. Tässä tutkimuksessa luotu kilpailija-analyysi toimi pohjana jatkuvalla pitkäaikaisella kilpailijaseurannalla toimeksiantajayriyksessä.

Asiasanat: ICT, Tieto- ja viestintäteknologia, Myynnin ulkoistaminen, kilpailija-analyysi

Abstract

Sami Pöyhä

Competitor analysis for an ICT sales outsourcing company, 47 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2017

Instructor: Mr. Ville Lehto, senior lecturer

The purpose of this thesis was to examine outsourcing sales market in the business to business Information and Communications technology organisation segment for the commissioner of this thesis. This report was created to serve as a guide line for a competitor analysis for a commissioner in a selected company of the mentioned segment. This thesis is a functional thesis that has two parts, the report and the competitor analysis product.

Methods used in this thesis include SWOT analysis and Michael Porter's and David Aaker's theory of competitor analysis. Required information was collected by using phone interviews, Webropol survey and public sources of information. This thesis also includes a theoretical part of interview methods and has a self-created phone interview basis to serve as a method for competitor information seeking.

The results of this research show how to create a competitor analysis and how to improve one's position in selected market segment by comparing competitors to oneself. Collected results also indicate new ideas and methods in outsourcing sales. Competitor analysis is a long term process so further study is required to keep up with the movements of the competitors and the market. The created competitor analysis product will serve as a start for further competitor monitoring in commissioner's company.

Keywords: ICT, Information and Communications technology, outsourced sales, competitor analysis

Sisälllys

1	Johdanto.....	5
1.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	5
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.3	Rajaukset.....	6
1.4	Produktin sisältö	7
2	Information and Communications Technology.....	7
2.1	ICT	7
2.2	ICT-liiketoimintamallit.....	8
3	Myynnin ulkoistaminen palveluna	8
3.1	Palveluiden ulkoistaminen	9
3.2	Myynnin termit	10
3.3	Palvelumyynnin digitalisoituminen myynninulkoistusyri-tyksissä.....	11
4	Kilpailu liike-elämässä	12
4.1	Syy & seuraus.....	12
4.2	Viisi kilpailuvoimaa.....	13
4.3	Imago.....	14
4.4	Asemointi	15
4.5	Brändi	15
4.6	Kilpailun kolme perusstrategiaa	16
4.7	Kim & Mauborgen Strategiakanvas	16
5	Kilpailijaseuranta ja -analyysimallit	17
5.1	Kilpailijaseurannan menetelmä	17
5.2	SWOT-analyysi.....	18
5.3	Porterin kilpailija-analyysi.....	19
5.4	Aakerin kilpailija-analyysimalli.....	23
5.5	Kilpailijatiedon lähteet	27
6	Teemahaastattelu	27
6.1	Haastattelun lähtökohdat	28
6.2	Kohdejoukko ja haastateltavien valinta	28
6.3	Haastattelun teema-alueet ja menetelmä	29
6.4	Haastattelun rakenne ja päämäärä	30
6.5	Haastattelun analysointi.....	31
6.6	Haasteet	32
7	B2B ICT-ulkoistusmyyntiyri-tysten kilpailija-analyysi.....	32
7.1	Projektin eteneminen	32
8	Pohdinta.....	34
9	Yhteenveto.....	39
	Kuviot.....	41
	Lähteet.....	42
	Liite 1. – Haastattelupohja	43

1 Johdanto

Toimeksiannon aiheena on kilpailija-analyysin luominen ICT-alaan kesytyvälle myynninulkoistusyritykselle. Lähtökohtana oli selvittää toimeksiantaja yritykselle, millaisia toimijoita markkinoilla on. Selvityksen työkaluna käytetään Porterin ja Aakerin kilpailija-analyysimalleja, SWOT-analyysia sekä teemahaastattelua, jossa haastatellaan ICT-yritysten myyntijohtajia puhelimitse ja webropol-haastattelulla. Haastattelun kysymykset luodaan tukemaan kilpailija-analyysimalleja sekä asiakastyytyväisyyden teoriaa. Teemahaastattelun tavoitteena on selvittää, kuinka tyytyväisiä ICT-alan yritykset ovat heitä palvelleeseen myynninulkoistusyritykseen, millaiset asiat vaikuttavat ulkoistuskumppanin valintaprosessiin, miten kyseiset yritykset käsittävät termin myynnin ulkoistaminen, millainen markkinointi toimii parhaiten ICT -alan yrityksiin myynninulkoistusyritysten näkökulmasta, sekä selvittää millainen on myynnin ulkoistamisen tulevaisuuden näkymä. Tavoitteena on saada kattava kuva yritysten myynnin ulkoistusprosessista, myynnin ulkoistusprojektin aloituksesta loppupalaveriin ja loppuraporttiin asti.

Selvitys rajataan sisältämään noin 20 puhelinhaastattelua sekä 20 webropol-haastattelua. Tutkimuksen kohteena ovat ainoastaan yritysmyyntiin keskittyneet ICT-alan yritykset. Tutkimuksen haastatteluosuudessa haastatellaan ICT-alan myyntijohtajia, jotka ovat olleet valitsemassa ulkoistuspalvelun tarjoajia erinäisissä myynninulkoistusprojekteissa.

Tavoitteena on luoda lukijalle kuva B2B ICT-ulkoistusmyyntiin keskittyvien yritysten markkinoiden nykytilasta. Kilpailija-analyysissa yrityksille luodaan haastatteluaineiston pohjalta yritysprofiilit. Yritysprofilointi helpottaa aineiston sijoittamista kilpailija-analysointimalleihin.

1.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö eroaa tutkinnallisesta opinnäytetyöstä siltä osin, että toiminnallinen opinnäytetyö sisältää aina erillisen tuotteen, joka voi olla esimerkiksi opas, kotisivut tai vaikkapa jonkin tapahtuman toteuttaminen. Tutkinnallisessa opinnäytetyössä valitaan ongelma ja tutkimuskysymys, kun taas toiminnal-

lisessa työssä tehdään käytännönläheisemmin, jokin tietty suorite oppimismielessä. Tässä työssä toiminnallisena työnä toimii kilpailija-analyysi, joka toteutetaan toimeksiantajalle erillisenä itsenäisenä työnä. Työssä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi. (Vilkkä 2003, 9.) Produktiin tarvittavien tietojen keruussa käytän laadullisia tutkimusmenetelmiä. Toiminnallinen opinnäytetyö toimii eräänlaisena oppimisraporttina tai kertomuksena ja sen tarina etenee sen mukaan, millainen työprosessi on ollut kyseessä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee kuvata oppimisprosessia: mitkä olivat lähtökohdat, mitä ratkaisuja tehtiin milloinkin ja miksi ja päästiinkö tavoitteeseen (Vilkkä 2003, 82-83.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kilpailijakartoitus toimeksiantajalle. Kilpailijakartoitus sisältää kilpailija-analyysin sekä haastattelun, jossa haastatellaan toimeksiantajayrityksen asiakkaita ja mahdollisten kilpailijoiden asiakkaita. Tarkoituksena on saada tietoa kilpailijoista sekä nähdä, mitkä ovat uusia trendejä myynnin ulkoistukseen liittyen. Näitä tietoja hyödyntämällä toimeksiantajayritys pystyy parantamaan omaa kilpailuasemaansa. Opinnäytetyöni raporttiosuus toimii kertomuksena ja myös teoriapohjana tehtävälle tuotteelle eli kilpailija-analyysille. Työn tarkoituksena on myös selventää toimeksiantajalle ja tai kyseisen opinnäytetyön lukijalle, miten kilpailija-analyysi toteutetaan, millaista tietoa kilpailijoista tulee etsiä ja mitä kautta tällaiseen tietoon päästään käsiksi. Katsoin myös hyödylliseksi selventää opinnäytetyön raporttiosuudessa ICT-termin määrittelemää, myynnin ulkoistamisen perusteita sekä yleisesti markkinointiin liittyviä asioita, jotta saisin itse selemmän kuvan kyseessä olevasta toimialasta ja yritysten väliseen kilpailuun vaikuttavista teorioista.

1.3 Rajaukset

Opinnäytetyö ja tuotettava produkti tulee toimimaan pohjana toimeksiantajan tulevalle kilpailijaseurannalle. Opinnäytetyöni keskittyy vain Suomessa toimiviin yrityksiin ja pelkästään business to business -segmentissä toimiviin yrityksiin. Toimialakentässä myös ICT eli Information and Communications Technology tulee toimimaan rajauksena, kun käsitellään myynnin ulkoistusta harjoitettavia yrityksiä.

Produkti tulee sisältämään kymmenen kyseisiin raameihin sopivaa myynnin ulkoistusyritystä, jotka valitaan analysoitavaksi tunnettavuuden ja löydettävyyden perusteella. Työ tulee sisältämään puhelinhaastatteluosuuden, jossa haastatellaan kahtakymmentä myyntijohtajaa ICT-alalta, sekä kaksikymmentä webropol-kyselyä samalle kohderyhmälle. Tuotan webropol-kyselyn sekä puhelinhaastattelun rungon itse.

1.4 Produktin sisältö

Tuottamani kilpailijakartoituksen sisältö tulee selvenemään tarkemmin työn edetessä. Työ tulee sisältämään kilpailija-analyysin, johon on kerätty tietoa kilpailijoista julkisista tietolähteistä. Työ tulee olemaan erillinen tekstidokumentti, johon on eritelty kymmenen eri yritystä päämäärineen, heikkouksineen ja vahvuuksineen. Tämän lisäksi työhön kuuluu litteroidut puhelinhaastattelut ja webropol-kyselyt tuloksineen. Lopputulemana kirjoitan näiden tietojen pohjalta yhteenvedon ja pyrin selvittämään toimeksiantajayrityksen aseman kyseisillä markkinoilla verrattuna kilpailijoihin ja selvittämään, millaisilla markkinoinnin toimenpiteillä toimeksiantaja yritys voi tehostaa kilpailu asemaansa. Toimitan kaiken kerätyn materiaalin sähköisesti toimeksiantajalle.

2 Information and Communications Technology

2.1 ICT

ICT eli Information and communications technology, suomeksi tieto- ja viestintäteknologia, tarkoittaa kaikkea tietotekniseen viestintään ja tiedonkeruuseen liittyviä laitteita, palveluita ja ohjelmistoja. ICT on uuden ajan viestintää, joka on syrjäyttänyt perinteiset viestintämenetelmät tehokkaasti nopeuden ja helpon käytettävyyden ja tiedon varastoinnin ansiosta.

ICT on riippuvainen tietoteknisistä verkoista kuten internetistä ja GSM-verkoista, sillä nämä verkot mahdollistavat nopeimman mahdollisen kommunikoinnin ympäri maailmaa. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys alkoi tietoteknisen kehityksen yhteydessä 1980-luvun loppupuolella ja varsinkin Tim Berners-Leen kehittämän World Wide Webin kehittymisen jälkeen 1992. Tieto- ja viestintäteknologian

läpimurto alkoi Sami Salmenkiven mukaan 2003 vuoden jälkeen, kun Google oli luetteloanut käytännössä koko internetin helposti lähestyttäväksi tiedon valtamereksi. (Salmenkivi 2012, 24-29.)

2.2 ICT-liiketoimintamallit

ICT-liiketoimintamalleja ovat kaikki tietoteknisten palveluiden, ohjelmistojen ja laitteiden myyntiin, vuokraamiseen ja huoltoon perustuvat toimenpiteet. ICT-alan yritykset voivat tuottaa ulkoistaville yrityksille tietoteknistä tukea ja palveluita, kuten tietokantapalvelimia ja yleistä IT-tukea tietokoneiden vikatilanteiden korjaamiseksi. ICT-myyntinulkoistaminen perustuu näiden palveluiden myyntiin ja markkinointiin. ICT-myyntinulkoistusyritykset auttavat ICT-alan palveluntarjoajia uusien asiakkaiden hankkimisessa, asiakkuuksien hallinnassa ja myynnin kartoittamisessa.

3 Myynnin ulkoistaminen palveluna

Tässä luvussa avataan myynnin ulkoistamisen terminologiaa sekä selitetään, miksi yritykset ulkoistavat palveluita. Luku käsittää myös palvelumyynnin digitalisoitumista ja asiakastyytyväisyyttä.

Tässä työssä käytetään myynnin ulkoistamisalan vakiintunutta terminologiaa, jota on hyvä avata ennen itse palveluiden ulkoistamista koskevaa lukua työn ymmärrettävyyden ylläpitämiseksi.

Yleisesti ulkoistamisessa käytetty termistö pohjautuu englannin kieleen, mutta osa termistöstä on käännetty myös suomen kielelle. Avaan tässä luvussa lyhyesti työni kannalta oleellisia termejä palveluiden ulkoistamisen aihealueesta.

BPO, Business Process Outsourcing: Liiketoimintaprosessin ulkoistaminen.

Hinnoittelumalli: Malli, jonka pohjalta ulkoistetun palvelun hinta määräytyy. Hinnoittelumalli voi olla suorite-, resurssi- tai arvopohjainen.

Kilpailutusprosessi: Sisältää ulkoistuspalveluiden hankintaan liittyvät vaiheet. Tarkoittaa esimerkiksi palveluntarjoajien palveluiden vertaamista keskenään, ennen ostopäätöstä. Tämä sisältää käsitteet: tehtävä, aikataulu, resurssit ja kustannukset.

Palveluntarjoaja: Ulkoistamispalveluita tarjoava yritys.

Palveluntarjoajan alihankkija: Palveluntarjoaja voi tarjota osan palveluistaan kolmannen osapuolen kautta, eli alihankkijan kautta.

SaaS, Software as a Service: Sovelluksen tai palvelun hankkiminen käyttöoikeutena esimerkiksi pilvipalvelun kautta.

Ulkoistaja / Ulkoistava yritys: Yritys, joka ulkoistaa osan tehtävistään ulkoiselle palveluntarjoajalle.

Ulkoistushanke: Kattaa ulkoistamisprosessin elinkaaren.

(Lehikoinen 2013, 279-280.)

3.1 Palveluiden ulkoistaminen

Useimmiten yritykset ulkoistavat palveluitaan kustannussäästöjen saavuttamiseksi tai tehokkuuden lisäämiseksi. Tietyissä tapauksissa yritykselle tulee edullisemmaksi ulkoistaa palvelunsa kuin tuottaa näitä itse. Esimerkiksi myynnin ulkoistaminen kannattaa, jos yritys on siirtymässä kansainväliseen kauppaan. On helpompaa ja edullisempaa siirtää yksittäiset tehtävät hoidettavaksi paikalliselle yritykselle kuin perustaa uusi toimipiste toiseen maahan kansainvälisen kaupan avaamiseksi.

Ulkoistamiselle on Riitta Lehikoisen mukaan useita erilaisia määritelmiä. Tässä työssä tulen käyttämään ulkoistamisen merkityksenä kaikkea sellaista toimintaa, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalveluiden tarjoajalle. Ulkoistamista ei tule sekoittaa vakiintuneiden palveluiden hankintaan, jossa liiketoiminta perustetaan suoraan ostettujen palveluiden varaan. Palveluiden hankintana voidaan pitää esimerkiksi tilitoimisto- ja palkanlaskupalveluita.

Ulkoistamisena pidetään enemmän lyhytkestoisia projekteja, joita voidaan kilpailuttaa uudelleen. (Lehikoinen 2013, 17.)

Ulkoistusmarkkinat ovat Suomessa suhteellisen kypsät. Ulkoistuspalveluiden tarjoajat ovat vakiintuneet alalla ja kilpailua aiheuttavat uudet toimijat sekä uudet trendit. Palveluiden ulkoistamiseen päädytään usein kustannustehokkuuden ja säästöjen vuoksi. Ulkoistajan kannattaa tuottaa palvelunsa ulkopuolisen palveluntarjoajan kautta silloin, kun palveluntarjoaja pystyy tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin ulkoistava yritys tai kun palveluntarjoaja sijaitsee edullisen kustannustason maassa, jolloin palkkatason erot tuovat kustannussäästöjä. (Lehikoinen 2013, 21–22.)

3.2 Myynnin termit

Haluan avata myyntiprosessin yleisimpiä termejä tässä vaiheessa, jotta tämän opinnäytetyön asiayhteyksien ymmärtäminen on helpompaa lukijoille, joille myynti tai markkinointi ei ole tuttua. Seuraavat termit ovat yleisimmin käytettyjä myynnin alan myyntiprosessiin liittyviä termejä ja tässä opinnäytetyössä tarvittavia termejä.

Liidi: Kontakti, joka voi johtaa kauppaan. Kontakti on osoittanut jonkinlaista mielenkiintoa kaupankäynnin suhteen.

Kvalifioitu liidi: Potentiaalinen kauppaan johtava toimenpide tai prospekti.

MQL, Marketing Qualified Lead: Liidi, jonka markkinointi on arvioinut myyntiin sopivaksi.

Liidipisteytys: Pisteytysjärjestelmä myyntiinjohtavien toimenpiteiden eli liidien arvioimiseksi.

Liidien arvotus: Arviointi ihanneprospektille käyttäen liidipisteytystä.

Markkinoinnin automaatio: Ohjelmisto, jolla toteutetaan ja käsitellään liidejä. Sisältää myös kampanjoiden seuranta-analytiikkaa.

Vesiputousmalli / myynnin pipeline: Kuvaa myynnin prosessia liidistä asiakkaaksi.

SLA: Service licence agreement on sopimus, jolla tarkoitetaan sopimusta liidien siirtämisestä markkinoinnilta myynnille.

Prospekti: Tarkoittaa potentiaalista asiakasta.

SAL, Sales Accepted Lead: Liidi, jonka myynti on hyväksynyt arvioitavaksi.

SQL, Sales Qualified Lead: Liidi, jonka myynti on arvioinut myyntiin sopivaksi.

Opportunity: Tarjousvaiheeseen mahdollisesti johtava asiakkuus.

Termien lopullinen määrittäminen riippuu täysin organisaatioiden omista määritelmistä. Kyseisille myyntitermeille ei ole yhtä tietynlaista oikeaa määritelmää, vaan esimerkiksi liidin määritelmä riippuu täysin havainnoijasta ja eri näkökulmista ja johtopäätelmistä. (Savolainen 2015.) Näitä termejä tarvitaan opinnäytetyöni toiminnallisissa haastatteluissa käytävissä keskusteluissa ja keskustelujen tarkemmassa analysoinnissa.

3.3 Palvelumyynnin digitalisoituminen myyнинulkoistusyrityksissä

Digitalisoituminen näkyy kaikkialla maailmassa. Uutta teknologiaa tulee kuluttajien käyttöön lähes päivittäin ja teknologian kehitykselle ei näy loppua. Digitalisoituminen muuttaa nykyisiä toimintatapoja ja pakottaa meidät luomaan toimintatavoista uudempia ja aikaan sopivia. Globalisaatio oli vuosikymmen sitten kuuma puheenaihe, ihmisten liikkuvuuden ja maailman ”pienentymisen” vuoksi. Globalisaatio ei ole enää mitään verrattuna digitalisaatioon, jossa lähes koko maailman tieto ja ihmiset ovat meidän lähestyttävissämme ajasta tai paikasta riippumatta. Digitalisaatiolla tarkoitetaan teknologioiden ja liiketoimintamallien yhteensovittamista, niin että liiketoiminnassa syntyy uusia ansainta- tai arvonlisäysmahdollisuuksia. (*IT Glossary, 2016*).

Digitalisaatiossa hyödynnetään myös digitaalisten palveluiden kautta muuttunutta asiakaskäyttäytymistä markkinoinnissa. Internetin vallankumouksen myötä ihmisten ostokäyttäytyminen on siirtynyt pitkälti verkkokauppoihin, helppouden ja paikasta riippumattoman olemuksensa ansiosta. Paikallaan pysyvät perinteiset

4.2 Viisi kilpailuvoimaa

Kilpailustrategiassa suoritetaan hyökkäys- tai puolustustoimia puolustettavan aseman luomiseksi viittä kilpailuvoimaa vastaan. Viisi kilpailuvoimaa ovat Porterin (1995) mukaan:

- Jo toimivat yritykset ja näiden välinen kilpailu
- Uusien toimijoiden muodostama uhka
- Korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostama uhka
- Ostajien vaikutusvalta
- Toimittajien vaikutusvalta

Viiden kilpailuvoiman mallissa (Kuvio 1.) yrityksen tulee siis ottaa huomioon strategiaa laatiessaan nykyiset markkinat, eli jo nyt markkinoilla toimivat yritykset: millaiset markkinaosuudet nykyisillä toimijoilla on ja millä menetelmillä nämä osuudet on saatu, mikä on ostajien vaikutusvalta eli tuotteen loppukäyttäjän ja valmistajan välinen kaupankäynti. Ostaja tai palvelun tarjoaja voi olla kumpi tahansa vaikutusvaltaisessa suhteessa. Palvelun tarjoajia ollessa paljon voi ostaja valita edullisimman palveluntarjoajan, kun taas päinvastaisessa tilanteessa, palvelun tarjoaja voi määrittää haluamansa hinnan palvelulleen, jos ostajalla ei ole mahdollisuutta valita toista vaihtoehtoista palveluntarjoajaa. Toimittajien vaikutusvalta tarkoittaa alihankkijoiden ja tavaran toimittajien välistä kaupankäyntiä. Toimittajia ollessa paljon voi alihankkija valita edullisimman toimittajan saadakseen parhaimman voiton, päinvastaisessa tilassa toimittaja voi määrittää tuotteen haluamansa hinnan. Toimittaja tai alihankkija voi siis kumpikin olla vaikutusvaltaisessa asemassa. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostamalla uhkalla tarkoitetaan substituutteja, joilla voidaan ratkaista sama ongelma kuin alkuperäisillä tuotteilla. Korvaavat tuotteet voivat vetää vanhat tuotteet pois markkinoilta, jos korvaava tuote ajaa asiansa paremmin, on ekologisempi tai on hintasuhteeltaan parempi. Uusien toimijoiden muodostama uhka tarkoittaa alalle tulevia yrityksiä, jotka vaikuttavat markkinaosuuteen ja näin ollen kilpailuun. (Porter 1993, 44–50.)



Kuvio 1 Viisi kilpailuvoimaa (Porter 1993, 44–50.)

4.3 Imago

Christian Grönroosin mukaan imago viestii yrityksen luomista odotuksista ja suodattaa havaintoja. Imago on mielikuva yrityksestä ja sen syntyminen tapahtuu yhdessä markkinointiviestinnän ja asiakastyytyväisyyden avulla. Imagoa ei ole olemassa ilman odotuksia ja kokemuksia. Myönteisellä yritysimagolla on helppompi viestiä tehokkaasti, sillä silloin asiakkaat ovat vastaanottavaisempia yrityksen luomille viesteille. Hyvä imago toimii myös suodattimena ongelmatilanteissa. Hyvän imagon omaava yritys saa pienet tai vähän suuremmatkin virheet helposti anteeksi. Huonon imagon omaava yritys joutuu ongelmatilanteissa vain suurempaan kuoppaan. Asiakkaiden odotusten ylittäminen positiivisesti vahvistaa imagoa. Imagolla on myös sisäinen vaikutus yrityksen työntekijöihin ja ulkoinen vaikutus yrityksen asiakkaisiin. Vahvan ja selvän imagon omaava yritys vahvistaa työntekijöiden asenteita ja tehokkuutta. (Grönroos 2015, 398-399.) Imago vaikuttaa yritysten väliseen kilpailuun, ja koen järkeväksi verrata yritysten imagoja keskenään, jotta kilpailuasemista saadaan selkeä kuva.

4.4 Asemointi

Asemointi eli positiointi on lyhyesti sanottuna erottautumista kilpailijoista tuotteen, yrityksen tai palvelun erilaistavilla tekijöillä ja lupauksilla. Kun kohderyhmät on valittu, on valittava tapa millä aiotaan kilpailla. Kohderyhmille on tarjottava jotakin erilaista tai parempaa kuin mitä muut kilpailijat tarjoavat. (Sihvonen, 2001.) Eri-laistaminen on tärkeää, koska ilman erilaistamista asiakkaan on vaikea valita palveluita samanlaisten palveluiden joukosta. Asemoinnilla vaikutetaan psykologisesti asiakkaaseen ja luodaan kuva siitä, miksi kannattaa valita mikäkin tuote tai palvelu. Kalevi Sihvosen mukaan: *”Positioidinnissa käytetään usein nelikenttämallia. Tutkimuksilla selvitetään kohderyhmä tuotteeseen tai palveluun liittämät ominaisuudet. Ne ovat todellisia tai kohderyhmän toiveita. Ominaisuuksia ristiintaulukoimalla voi löytää paikat, joihin kilpailijat ovat itsensä asemoineet. Oman paikkansa markkinoija hakee pahimman kilpailijan kyljestä tai mahdollisimman kaukaa”*. (Sihvonen, 2001.)

Eri-laistamista kutsutaan differoinniksi. Differointiin keskitytään tarkemmin luvussa 4.6 Kilpailun kolme perusstrategiaa.

4.5 Brändi

Brändi on markkinoinnin vakiintuneita peruskäsitteitä ja se tarkoittaa aina mielikuvaa. Yhdysvaltain markkinointijärjestö American Marketing Association mukaan brändi voi olla: nimi, käsite, merkki, symboli, tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun, muiden myyjien tuotteista tai palveluista” (Bennet 1995.) Brändi luodaan yrityksen markkinoijan toimesta ja tuotteeseen tai palveluun pyritään liittämään tietynlaisia mielikuvia tai muotoja. Markkinoijan luoma brändikuva ei kuitenkaan aina vastaa todellisuutta brändistä, vaan loppulta brändi syntyy asiakkaan toimesta. Brändi-imagolla tarkoitetaan asiakkaan luomaa kuvaa brändistä. Onnistunut brändi on sellainen, joka vastaa sekä yrityksen omaa kuvaa brändistä, että asiakkaan kuvaa brändistä. Toisin sanoen brändi ja brändi-imago kohtaavat.

Palvelubrändi on vaikeampi luoda kuin tuotebrändi, sillä tuote on jo itsessään muotoineen ja ominaisuuksineen brändi. Palvelubrändin luomisessa tarvitaan asiakkaan apua brändinluomisprosessissa. Brändi on loppujen lopuksi vain yksi

keino menestyä kilpailussa ja sitä voidaan pitää erottavana tekijänä. (Grönroos 2015, 384-386.)

4.6 Kilpailun kolme perusstrategiaa

Kilpailun kolme perusstrategiaa ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Kustannusjohtajuusstrategiassa ideana on saada keskimääräistä parempaa tuottoa alhaisen kustannustason ansiosta kilpailijoihin nähden. Alhaisen kustannustason saavuttaminen saattaa edellyttää etulyöntiasemaa kilpailijoita vastaan tai suurempaa markkinaosuutta. (Porter 1993, 58–59.) Differoinnilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun erilaistamista. Tehdään toisin sanoen tuotteesta tai palvelusta ainutlaatuinen ja alkuperäinen. (Porter 1993, 60.) Keskittyminen toimintastrategiana on keskittymistä valikoituun asiakasryhmään eli segmenttiin. On kannattavampaa tarjota tiettyä tuotetta pienelle kohderyhmälle kuin yrittää miellyttää kaikkia. (Porter 1993, 61; Godin 2008, 58–59.)

4.7 Kim & Mauborgen Strategiakanvas

Näiden perusstrategioiden ohella on mahdollista käyttää myös esimerkiksi sinisen meren strategiaprofiilia kilpailutilanteen muuttamisessa. Sinisen meren strategiaprofiili on yksi innovatiivisista työkaluista, jotka mahdollistavat erilaistumisen kilpailijoista. Strategiaprofiilin muutos vaatii strategisen painopisteen siirtämistä kilpailijoista vaihtoehtoihin ja toimialan asiakkaista ei-asiakkaisiin. Tällä toimella perinteiseen kilpailuongelmaan saadaan uusia näkökulmia ja asiakkaalle pystytään luomaan lisäarvoa toimialarajojen ulkopuolelta. Perinteinen logiikka ohjaa tarjoamaan kilpailijoita parempia ratkaisuja asiakkaiden toimialan määrittelemiin ongelmiin, kun taas sinisen meren strategia ohjaa löytämään uusia ratkaisuja toimialarajojen ulkopuolelta sekä uusista asiakaskohderyhmistä. Uuden arvostrategian luominen onnistuu neljällä kysymyksellä. Tätä strategiakanvasta voi hyödyntää kilpailutilanteen muuttamiseksi, sen jälkeen, kun kilpailutilanne on selvitetty.

1. Mitkä toimialalla selvinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmäksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?

4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

(Kim & Mauborgne 2005, 47–51.)

5 Kilpailijaseuranta ja -analyysimallit

Tässä luvussa käsittelen kilpailijaseurannan menetelmää, jonka päämääränä on määrittää, miten kilpailijoista haetaan tietoa. Lisäksi käsittelen toimeksiantoon valitsemiani kilpailija-analyysi malleja. Kappaleen tarkoituksena on selvittää, millaisia malleja voidaan käyttää kilpailijatiedon keräämiseksi ja analyysin tuottamiseksi. Kappale käsittelee SWOT-analyysia, Porterin sekä Aakerin kilpailija-analyysimallia, sekä kilpailijatiedon keruuseen tarvittavia tärkeimpiä lähteitä.

5.1 Kilpailijaseurannan menetelmä

Kilpailijaseuranta on Pirttilän (2000) mukaan prosessi, jossa on seuraavat 7 vaihetta:

1. Tiedontarpeen määrittäminen
2. Raakatiedon systemaattinen hankinta
3. Tiedon seulonta ja valikoiminen
4. Tiedon analysointi
5. Johtopäätösten tekeminen
6. Tiedon jakaminen päätöksen tekijöille
7. Tiedontarpeen uudelleen määrittäminen

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään, millaista tietoa kilpailijoista halutaan saada, jotta tiedosta on apua yrityksen päätöksenteossa. Toisessa vaiheessa suunnitellaan tiedonkeruun menetelmä, kuinka tieto saadaan kerättyä mahdollisimman tehokkaasti erilaisista lähteistä. Kolmantena tarkastellaan, miten raakatiedon tulvasta saadaan seulottua kaikki oleellinen ja merkityksellinen tieto. Neljäntenä analysoidaan tieto, katsotaan mikä saadusta tiedosta on luotettavaa ja

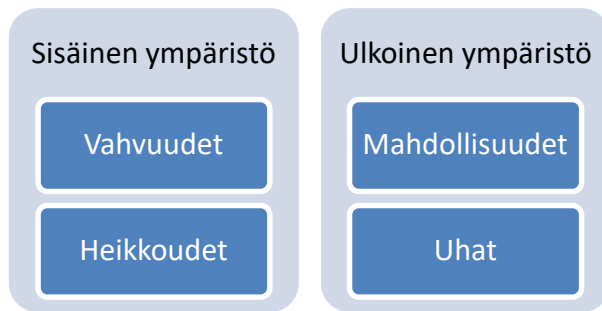
mitä siitä voidaan päätellä. Tässä vaiheessa tieto voidaan sijoittaa erillisiin kilpailija-analyysimalleihin. Viidentenä tehdään johtopäätöksiä analysoidun tiedon pohjalta, mitä saatu tieto merkitsee oman yrityksen liiketoiminnalle ja tulevaisuudelle. Kuudentena analysoitu tieto välitetään niille päätöksentekijöille jotka pystyvät käyttämään saatua tietoa yrityksen toiminnan kehittämisessä ja strategioissa. Seitsemännessä vaiheessa pohditaan, saatiinko oikeanlaista tietoa, ovatko tiedontarpeet muuttuneet tai tuleeko tarpeet määritellä uudelleen saatujen kokemusten perusteella. Kyseistä prosessia on kuvattu yleensä syklinä, jossa viimeiseen vaiheeseen päädyttyä aloitetaan uudelleen alusta. (Pirttilä 2000, 18–19.)

Kilpailijaseuranta on siis jatkuva prosessi, jossa valmista kilpailijatieta laajennetaan uuden tiedon avulla.

5.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Kuvio 2) on nelikenttäanalyysi ja sitä käytetään, kun halutaan selvittää yrityksen sisäiset vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses), sekä ulkoiset mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Analyysissä yritystä tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden valossa sekä positiiviselta puolelta (vahvuudet, mahdollisuudet) että negatiiviselta (heikkoudet ja uhat). Positiiviset asiat auttavat yritystä menestymään ja negatiiviset estävät menestymistä. Sisäiset tekijät eli vahvuudet ja heikkoudet auttavat yritystä näkemään oman toimintansa kriittisesti, kun taas ulkoiset tekijät eli mahdollisuudet ja uhat, avaavat näkemystä jatkumosta ja vaaroista. (SWOT Analysis 2010, Lindroos & Lohivesi 2004, 217.)

SWOT-analyysin kohteena voi olla oman yrityksen toiminta tai esimerkiksi kilpailija. Analyysin onnistumisessa on tärkeintä rajaus siitä, että tiedetään mitä ollaan analysoimassa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217.) Valitsin tämän analyysin kilpailija-analyysin toteutukseen juuri tämän ominaisuuden vuoksi. Käytän SWOT-taulukkoa kilpailijoiden analysoimiseen ja analyysin pohjalta voidaan päätellä, miten kilpailijan vahvuuksiin voidaan reagoida, miten heikkouksia käytetään hyväksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään (Kuvio 2, p. 20).



Kuvio 2 SWOT-analyysi. (SWOT Analysis 2010)

5.3 Porterin kilpailija-analyysi

Porterin kilpailija-analyysin luomisen tarkoituksena on laatia profiili kunkin kilpailijan mahdollisista tulevista toimenpiteistä ja reaktioista muiden yritysten mahdollisesti aloittamiin strategiatoimiin (Kuvio 3). Profiiliin tulee myös sisällyttää kunkin kilpailijan todennäköinen reaktio alalla tapahtuviin muutoksiin ja muihin mahdollisiin ympäristötekijöihin. Kilpailustrategisesti yritys on vahvoilla, kun se on saavuttanut tilan, jossa sen vahvuudet ovat maksimoitu niin, että se erottuu kilpailijoistaan vahvuksiensa avulla. Syvällisen kilpailija-analyysin vaikeutena on tarvittavan tiedon paljous. Tietoa kilpailijoista tulisi kerätä systemaattisesti ja jatkuvasti, sillä ilman kunnollista tietoa kilpailijoista, kunnollisen analyysin tekeminen on erittäin haastavaa. (Porter 1993, 72.) Koska minulla ei ole pitkältä aikaväliltä kerättyä kilpailijatietoa, tämän analyysimallin hyödyntäminen voi olla heikkoa. Teen analyysin silti tällä mallilla ja kerään alkutiedot yrityksistä, jotta tätä mallia pystytään täyttämään ja hyödyntämään tulevaisuudessa enemmän ja näin ollen koen, että työkalu on hyödyllinen toimeksiantajalle, vaikka siitä ei välttämättä saa laajamittaista kilpailija- tai markkinatietoa. Myöskään kaikkiin kilpailija-analyysiin tarvittaviin kysymyksiin en pysty saamaan vastausta, sillä haen kaiken tiedon yrityksistä internetistä. Haastattelemalla yrityksiä olisi mahdollista saada laajempaa tietoa, mutta siinäkin on haasteensa, koska kysymykset ovat arkaluontoisia ja yritysjohto ei halua paljastaa tällaisia tietoja yrityksestään. Käytän Porterin mallia tiedon keruussa ja teen tarkemman analysoinnin kilpailutilanteesta Aakerin analyysimallilla hyödyntäen Porterin teoriaa.

Porterin (1993, 73) kilpailija-analyysissä on neljä erilaista diagnosoinnin osa-alueita, sisäiset osa-alueet, eli päämäärät ja nykyinen strategia, sekä ulkoiset osa-alueet, eli oletukset ja valmiudet. Nämä neljä osa-alueita antavat suunnan sille millaista tietoa kilpailijoista tulee etsiä. (Kuvio 3, p. 23.) Ennen kilpailija-analyysin osa-alueisiin tutustumista, on hyvinkin tärkeää määritellä mitä kilpailijoita halutaan tutkia. Tässä vaiheessa tulee huomioida myös kaikkia niitä kilpailijoita, jotka eivät ole vielä suoranaisesti kilpailuasemassa yrityksen kanssa. Mahdollisten tulevien kilpailijoiden tunnistaminen onnistuu tarkastelemalla yritysjoukkoja, jotka voivat tulla alalle esimerkiksi pienillä sijoituksilla, yrityksiä jotka haluavat tulla samalle alalle, yritykset joiden yrityskuvaan sopii alalle siirtyminen ja asiakkaat ja toimittajat, jotka voivat integroida toimintaansa. Porterin kilpailija-analyysi soveltuu yksittäisen liiketoiminnon tai yksittäisen toimialan kilpailutilanteen selvittämiseen.

Kilpailija-analyysin ensimmäinen vaihe on kilpailijoiden diagnosointi. Kilpailijayritysten olemassa olevat päämäärät tulee selvittää. Tieto kilpailijan päämääristä auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, onko kilpailija tyytyväinen asemaansa ja tuloksiinsa. Päämäärien selvittämällä saadaan myös tietoa siitä, millä tavoin kilpailija reagoi ulkopuolisiin tapahtumiin tai toisten yritysten toimenpiteisiin. Päämäärien tunnistaminen auttaa myös ennustamaan reaktioita strategiaan muutoksiin. Jotkut strategiset muutokset uhkaavat kilpailijaa enemmän kuin toiset. (Porter 1993, 75–76.)

Porter on määritellyt yhteensä yksitoista kysymystä, joiden avulla pystytään selvittämään kilpailijoiden päämääriä:

- 1. Mitkä ovat kilpailijan todetut ja toteamattomat taloudelliset päämäärät?*
- 2. Mikä on kilpailijan asennoituminen riskeihin?*
- 3. Onko kilpailijalla taloudellisia tai ei-taloudellisia organisatorisia arvoja tai uskomuksia?*
- 4. Mikä on kilpailijan organisaation rakenne?*
- 5. Mitkä kontrollointi- ja palkkausjärjestelmät ovat käytössä?*

6. Mikä kirjanpitojärjestelmä ja mitkä tilintarkastusmenetelmät ovat käytössä?

7. Minkälaisia johtajia on yrityksen johdossa?

8. Kuinka paljon johdon kesken näyttää olevan ilmeistä yksimielisyttä tulevaisuuden suuntaviivoista?

9. Mikä on johtokunnan rakenne?

10. Mitkä sopimusluontoiset sitoumukset voivat rajoittaa vaihtoehtojen valitsemista?

11. Onko yrityksellä mitään virallisia sitoumuksia tai sosiaalisia rajoitteita? (Porter 1993, 76–77.)

Toinen kilpailija-analyysin osa-alue on kunkin kilpailijan strategian selvittäminen ja toteaminen. Strategiaa voidaan pitää kilpailijan toimintapolitiikkana. Miten yritys kilpailee, mitkä ovat yrityksen päämäärät, mitä menettelytapoja tarvitaan päämäärien saavuttamiseksi. (Porter 1993, 16, 90.) Sisällöllisesti strategia ja strategiaprosessi koostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan haluamansa päämäärät (Lindroos & Lohivesi 2006, 28.) Kun kilpailijan strategia on tiedossa, pystytään tekemään ratkaisuja oman strategian vahvistamiseksi.

Kilpailijoiden olettamukset itsestä, alasta sekä muista alalla olevista yrityksistä tulee selvittää strategisten etulyöntiasemien saavuttamiseksi. Kilpailijan olettamukset omasta tilastaan ovat joko hyvin tarkkoja tai epäselviä. Jos kilpailija kokee omaavansa uskollisen asiakaskannan ja kilpailutilannetta horjutetaan esimerkiksi hinnan alennuksilla, kilpailija ei välttämättä lähde tähän toimeen mukaan, koska kilpailija uskoo, että uskolliset asiakkaat pysyvät. Virheelliset olettamukset muuttavat markkinaosuuksia. Olettamusten tunnistamiseen Porter on määritellyt kahdeksan kysymystä:

1. Mitä kilpailija näyttää uskovan omasta suhteellisesta asemastaan hintojen, tuotteiden laadun, teknologisen tietämyksen ja muiden avainasemassa olevien seikkojen suhteen.

2. *Onko kilpailijalla vahva joko historiallinen tai tunteellinen suhtautuminen tiettyihin tuotteisiin tai toimintoihin?*
3. *Onko olemassa kulttuuriin liittyviä, paikallisia tai kansallisia eroja, jotka vaikuttavat tapaan havainnoida tai antaa merkitystä erilaisille tapahtumille?*
4. *Onko olemassa vakiintuneita organisatorisia arvostuksia tai ohjeita?*
5. *Mitä kilpailija näyttää uskovan tuotteen tulevasta kysynnästä ja alan kehityssuunnista?*
6. *Miltä kilpailija näyttää uskovan omien kilpailijoidensa tavoitteista tai mahdollisuuksista?*
7. *Näyttääkö kilpailija uskovan alalla tavanomaisiin lähestymistapoihin?*
8. *Vaikuttaako nykyinen strategia kilpailijan olettamuksiin? (Porter 1993, 85-86.)*

Kilpailijoiden valmiuksien tutkiminen on viimeinen osa kilpailija-analyysin diagnosoinnissa. (Kuvio 3, p. 23.) Valmiudet voidaan jakaa heikkouksiin ja vahvuuksiin. Kilpailijan heikot ja vahvat puolet määräävät kilpailijan kyvyn reagoida ja aloittaa strategisia toimia, sekä kyvyn osallistua alan tai ympäristön tapahtumiin. Vahvuuksien ja heikkouksien määrittely saadaan tarkastelemalla kilpailijan toimintaa ja menetelmiä. Vahvuuksien ja heikkouksien selvittämiseksi voidaan käyttää apuna tarkastelua seuraavista osa-alueista: tuotteet, jakelukanavat, markkinointi ja myynti, toiminnot, tutkimus ja insinööritaito, sekä kokonaiskustannukset (Porter 1993, 90-91.)



Kuvio 3 Kilpailijan reaktioprofiili (Porter 1993, 73.)

5.4 Aakerin kilpailija-analyysimalli

Aakerin kilpailija-analyysissä kilpailijoiden tunnistamisessa voidaan käyttää kahta eri lähestymistapaa. Asiakaslähtöinen lähestymistapa ja strategisten ryhmien lähestymistapa. Asiakaslähtöisessä lähestymistavassa kilpailijoita arvioidaan asettautumalla itse asiakkaan näkökulmaan. Millaiset asiat vaikuttavat ostopäätökseen. Kun erilaiset yritysten tarjoamat palvelut ja vaihtoehtopalvelut listataan suosionsa mukaan, pystytään tarkastelemaan yleistä kilpailutilannetta palveluiden kesken. (Aaker 1988, 70-72.) Strategisten ryhmien lähestymistavassa yritykset jaotellaan strategisiin ryhmiin yhtenevien kilpailumenetelmien, tilastojen ja taitojen mukaan. Strategisesta ryhmästä toiseen ryhmään siirtyminen on yrityksille haastavaa, koska esteinä voivat toimia kulttuurisidonnaiset asiat tai käytettävissä olevaan teknologiaan liittyvät esteet. Tässä mallissa pystytään arvioimaan useampaa kilpailijaa kerralla, kun samankaltaiset kilpailijat on niputettu yhteen. (Aaker 1988, 73-74.)

Ymmärtääksemme kilpailijoiden toimintaa ja voidaksemme sijoittaa kilpailijoita strategisiin ryhmiin tai katsastella heitä kuluttajan silmin, tulee yrityksistä selvittää taustatietoja. Aakerin mukaan tarvittavat tiedot yrityksistä saa selvittämällä heidän päämääriä ja oletuksia itsestä, strategioita, organisaatioon ja kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä, alalta lähdön esteitä, vahvuuksia ja heikkouksia, kustannusrakennetta, kokoluokkia ja toiminnan kannattavuutta. (Kuvio 4, p. 25.)

Koko, kasvu ja kannattavuus antavat kuvaa kilpailijan toiminnasta ja tulevaisuuden kuvasta, nopea kasvu liikevoitossa antaa kuvaa vahvasta kilpailijasta ja kannattavasta strategiasta.

Päämäärä ja oletukset itsestä kertovat kilpailijan nykytilasta ja strategisesta suunnasta. Yrityksen oletukset itsestä ja markkinasta voivat olla vääriä, mutta ne antavat kuvaa siitä mihin suuntaan kilpailija on kehittämässä strategiaansa. Nämä asiat tunnistamalla pystytään tekemään kilpailuun vaikuttavia vastatoimenpiteitä.

Nykyiset ja aikaisemmat strategiat selvittämällä pystytään näkemään, millaisia toimenpiteitä kilpailija ei tule enää tekemään.

Organisaatio ja kulttuuri heijastuvat kilpailijoiden johtajien ja työntekijöiden motiiveista. Kilpailijoiden johtoportaan tutustumalla pystytään löytämään vihiä siitä, millaisia toimenpiteitä kilpailija tulee tekemään tulevaisuudessa.

Kilpailijan kustannusrakenteeseen perehtyminen antaa kuvaa siitä, millaista kilpailijan tuleva hinnoittelu tulee olemaan. Tämä pätee varsinkin yrityksiin, jotka luottavat matalan kustannusrakenteen tuotteisiin tai palveluihin. Näitä tietoja pystyy selvittämään tutustumalla kilpailijan työntekijöiden määrään, toimipisteiden määrään, raaka-aineiden hintaan ja liikevoittoon.

Alalta lähdön esteet tarkoittavat kilpailijoiden toimialan vaihtoon tai muutokseen liittyviä esteitä. Näitä esteitä voivat olla esimerkiksi, spesialisoidut omaisuuserät, kuten laitteisto, tehdas tai jokin muu vastaava, joka on vaikea muuttaa rahaksi tai toiseksi laitteistoksi, tehtaaksi tai muuksi vastaavaksi. Tähän kuuluvat myös pitkäaikaiset sopimukset, liisaukset, yhteistyö toisiin yrityksiin tai jaetut tilat toisten yritysten kanssa. Valtioon sitovat esteet, ylpeyteen tai tunteisiin sidotut lähdön esteet.

Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen antaa näkemystä kilpailijan kykyyn toteuttaa erinäisiä strategioita. Vahvuuksia ja heikkouksia pystytään avaamaan neljällä kysymyksellä:

1. Miksi menestyvät yritykset ovat menestyneitä?
2. Mitkä ovat avaintekijät asiakkaiden motivaatiossa?
3. Mitkä ovat suurimmat kustannukset?
4. Mitkä ovat toimialan liikkuvuuden rajoitukset

Kilpailijoiden heikkouksiin tulee vastata omilla vahvuuksilla ja kilpailijan vahvuudet tulee ylittää tai neutralisoida omilla strategisilla toimenpiteillä. (Aaker 1988, 77-81.)



Kuvio 4 Kilpailijoiden toiminta (Aaker 1988, 77-81.)

Seuraava askel kilpailija-analysissä tiedonkeruun jälkeen on skaalata oma toiminta suurimpien kilpailijoiden tai strategisten ryhmien kanssa vertailemalla tärkeimpiä voimavaroja ja vahvuuksia. Tämä onnistuu sijoittamalla vertailtavat yritykset competitor strength grid -taulukkoon (Kuvio 5.) Pysyvä etu kilpailussa on melkein aina pysyä kilpailijoita ylemmällä tasolla vähintään yhdellä vahvuudella tai voimavaralla, joka on merkittävä toimialaan tai strategiaan nähden. (Aaker 1988, 85.) Kun yritykset on asetettu taulukkoon, pystytään taulukosta helposti lukemaan, kunkin kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet. Tässä vaiheessa tulee keskittyä omiin heikkouksiin ja osa-alueisiin, missä halutaan etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. Kun halutut vahvistettavat omat heikkoudet on tunnistettu, tulee näitä verrata paremmassa asemassa olevaan kilpailijaan ja selvittää, millaisilla strategisilla keinoilla kilpailijan vahvuuksia pystytään horjuttamaan tai omaa toimintaa pystytään parantamaan niin, että kilpailijan vahvuus katoaa tai neutralisoituu.

Competitor Strength Grid											
	Vahvuus					Heikkous					
Kotisivut	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8	Yritys 9	Yritys 10	Yritys 11
Hakukoneoptiointi	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8	Yritys 9	Yritys 10	Yritys 11
Asiatiedon jako	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8	Yritys 9	Yritys 10	Yritys 11
Kasvu / hlö	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8	Yritys 9	Yritys 10	Yritys 11
Kasvu / liikevoitto	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8	Yritys 9	Yritys 10	Yritys 11
Asiakastytyväisyys	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8	Yritys 9	Yritys 10	Yritys 11
Yritys 1											
Yritys 2											
Yritys 3											
Yritys 4											
Yritys 5											
Yritys 6											
Yritys 7											
Yritys 8											
Yritys 9											
Yritys 10											
Yritys 11											
Yritys 12											

Kuvio 5 Competitor strength grid (Aaker 1988, 85.)

5.5 Kilpailijatiedon lähteet

Kilpailija-analyysin toteuttamiseen tarvitaan luotettavaa tietoa kilpailijoista. Tässä luvussa määritellään, mitä kanavia pitkin tämä tieto löydetään. Anneli Pirttilän (2000) tutkimuksen mukaan tärkeimmät kilpailijatiedon lähteet ovat tärkeysjärjestyksessä seuraavat:

1. Kollegat oman yrityksen ulkopuolelta
2. Kollegat omassa yrityksessä
3. Päivälehtien ja ammattilehtien artikkelit ja uutispalvelut
4. Asiakkaat
5. Kilpailijoiden vuosikertomukset ja rahoitusanalyttikkojen raportit.

Kollegat oman yrityksen ulkopuolelta ovat pääsääntöisesti omaan kontaktiverkostoon kuuluvia henkilöitä, joilta voi saada kilpailutietoa suullisesti erilaisissa tapahtumissa. Koska en omaa kyseistä kontaktiverkostoa, en voinut käyttää kyseistä menetelmää toimeksiannossani. Kollegat omassa yrityksessä eli esimiehet, alaiset ja samalla organisaatiotasolla työskentelevät henkilöt ovat hyvä lähde kilpailijatiedolle. Tein toimeksiantoa varten puhelinhaastattelun toimeksiantajayrityksen entisen esimiehen kanssa ennen varsinaisen työn aloittamista ja totesin itsekin tämän kollegahaastattelun olleen oikeaan suuntaan ohjaava tiedonlähde. Julkisista lähteistä saatua tietoa olen käyttänyt kilpailija-analyysin valmistelussa ja tämä tiedonlähde on todettu arvokkaaksi, myös Pirttilän tutkimuksen mukaan. Asiakkailta saadaan tietoa kilpailijoiden markkinakäyttäytymisestä ja kilpailevista tuotteista, tämä tieto saadaan pääasiassa suullisesti. Hyödynsin työni toteutuksessa asiakashaastatteluja, joista lisää luvussa 6. Teemahaastattelu. Kilpailijoiden vuosikertomukset ja rahoitusanalyttikkojen raportit erottautuvat tärkeänä julkisen tiedon ryhmänä. (Pirttilä 2000, 96–97.)

6 Teemahaastattelu

Tässä luvussa käsittelen mitä, haastattelu tarkoittaa ja miten luodaan toimiva haastattelu. Keskityn pääosin puhelinhaastatteluun ja avaan millä perustein loin

toimeksiantoon kuuluvan asiakashaastattelun. Luvussa käsitellään myös haastattelun analysointia ja oikeaoppista toteutusta. Tämän luvun pohjalta olen tuottanut liitteenä olevan teemahaastattelun kysymyksineen ja rakenteineen.

6.1 Haastattelun lähtökohdat

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä tutkimushaastattelu eri muodoissaan on käytetyimpiä menetelmiä. Haastattelu on keskustelu, jolla on tarkoitus. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 11.) Haastattelun lähtökohtana on, että haastattelussa ei pidä antaa liikaa tietoa, mihin tarkoitukseen haastattelua tehdään, sillä se voi pahimmassa tapauksessa vääristää saatavaa tutkimustietoa. Tietenkin taustatiedot on annettava haastateltavalle, mutta haastateltavaa ei pidä johdatella liikaa.

Homanin (1991, 69) mukaan periaatteena tutkimushaastattelulle tulee kuitenkin olla, että haastateltava on antanut suostumuksensa asianmukaisen informaation pohjalta.

Tutkimuksen kohteena olevan ihmisen tulee kuitenkin voida hyväksyä tutkimus tai kieltäytyä osallistumisesta tutkimukseen sen tiedon varassa, joka koskee tutkimuksen luonnetta ja tarkoitusta. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, 20.)

6.2 Kohdejoukko ja haastateltavien valinta

Haastattelussa haastatellaan ICT-alan yritysten myyntijohtajia ja rajauksena on 20 kyselytutkimusta puhelimitse yksityishaastatteluna ja 20 kyselytutkimusta sähköisesti webropol-haastattelulla. Sähköiset webropol-kyselytutkimukset lähetetään vähintään 100 haastateltavalle ja kaikkia, jotka eivät pysty osallistumaan puhelinhaastatteluun, kehoitetaan tekemään haastattelu sähköisesti. Haastattelut tallennetaan nauhoitteina sekä litteroidaan analysointia varten. Haastattelut puretaan sanasanaisesti, jotta haastattelun tekijän omat tulkinnat eivät vaikuta lopulliseen dataan, näin haastattelutuloksia voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmasta. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 138–140, 151.) Haastattelututkimus täyttää enemmän laadullisen tutkimuksen piirteet kuin määrällisen. Päädyimme toimeksiantajan kanssa siihen lopputulokseen, että kaksikymmentä puhelinhaastat-

telua ja kaksikymmentä webropol-kyselyä ovat sopiva määrä, koska haastattelu-prosessi sekä aineiston purku ovat hyvinkin aikaa vievää työtä. Työn tarkoituksena on kuitenkin saada syvempää tietoa tietyistä aiheista, joten määränä haastateltaville kaksikymmentä on kohtuullinen. (Eskola & Suoranta 1996, 39.) Kohdejoukolle pyritään esittämään samat kysymykset samalla tavalla, jotta tiedot saadaan standardoituun muotoon (Lavrakas 1987). Puhelinhaastattelun etuja ovat koko tutkimusprosessin laadun tarkkailu, taloudellisuus, sekä haastattelutietojen nopea koonti ja käsittely (Hirsijärvi & Hurme 2000, 58–64).

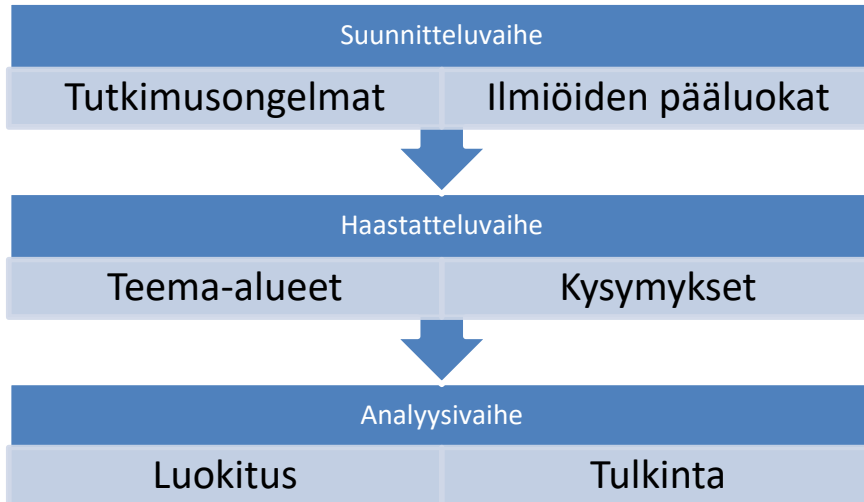
6.3 Haastattelun teema-alueet ja menetelmä

Haastattelun teema-alueiksi valitsin markkinoinnin ja asiakastyytyväisyyden. Haastattelun tarkoituksena on saada kuva ulkoistusmarkkinoista ICT-myyntin alalla ja selvittää, olivatko ulkoistajat tyytyväisiä käyttämiinsä ulkoistuspalveluihin. Näiden kahden teema-alueen avulla koin haastattelurungon laatimisen melko helpoksi ja selväksi toimenpiteeksi. Teema-alueet toimivat ohjaavina tekijöinä haastattelulle ja sen onnistumiselle. Haastattelun laatu voi heikentyä tai haastattelu voi lähteä rönsyilemään, jos selviä teema-alueita ei ole valittu. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 66–67.) Työtä tehdessäni tajusin, että Teema-alueita voi jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. Lisäsin haastattelurunkoon vielä erikseen teema-alueiksi kohdat: taustatiedot, myyntin ulkoistaminen, yritys, markkinointi, hinnoittelu ja tulevaisuuden näkymä.

Haastattelussa tulen käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltaville esitettävät kysymykset ovat kaikille samat, mutta järjestys saattaa vaihdella. Puolistrukturoitua haastattelua ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastatteluni sisältää myös strukturoituja kysymyksiä, joihin on vastausvaihtoehtoina kyllä tai ei. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, joka on liitettävissä johonkin teemaan. Tässä tapauksessa teemana on myyntin ulkoistaminen. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 45–47.)

Valitsin tämän mallin haastatteluuni aikaisemman puhelinmyyntityökokemukseni perusteella, mutta en tiennyt haastattelulle virallista termiä ennen kuin otimme asian puheeksi opinnäytetyön toimeksiantajani kanssa. Teoria osuus löytyi

Sirkka Hirsijärven & Helena Hurmeen Tutkimushaastattelu -kirjasta. Kirjassa on selvä pohja haastattelun suunnittelulle ja vaiheille (Kuvio 6.)



Kuvio 6 Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 66–67.)

6.4 Haastattelun rakenne ja päämäärä

Kysymyksien tavoitteina on saada parempi ymmärrys siitä, miten ja millaisia myynnin ulkoistuspalveluita suomalaiset ICT-yritykset käyttävät. Ovatko yritykset tyytyväisiä nykykumppaniin, mitä palveluita he haluavat käyttää ja millaisilla malleilla? Tarkoituksena on myös selvittää myynnin ulkoistus yritysten markkinointimenetelmiä, miten ICT-yritykset ovat löytäneet käyttämänsä palvelun ja palveluntarjoajan. Haastattelu on rakenteeltaan puolistrukturoitu teemahaastattelu. Työn liitteenä on haastattelumalli, jonka loin palvelemaan haastattelun tavoitetta. (Liite 1.)

Haastattelun kysymyksien tarkoituksena on myös mitata kilpailijoiden brändipääomaa. Aakerin mukaan brändipääomaa saadaan mitattua tutkimalla kilpailijoiden brändin tunnettavuutta, asiakasuskollisuutta, koettua laatua ja miellelyhtymiä. Brändipääoma on strateginen tekijä, brändipääomalla voidaan luoda pohjaa kestäväälle kilpailuedulle. (Aaker 2000, 25.)

6.5 Haastattelun analysointi

Haastattelun aineiston analysoinnissa käytetään diskurssianalyysia. Diskurssi-analyysi toteutetaan seuraavia toimenpiteitä noudattaen (Hirsijärvi & Hurme 2000, 156.)

1. Lue taustakirjallisuutta diskurssianalyysista.
2. Kuuntele nauhoitukset
3. Litteroi nauhoitukset
4. Tarkista litteroinnit kuunnellen nauhoituksia.
5. Lue litteroituja tekstejä.
6. Etsi kiinnostavia piirteitä, kehittele ja kirjaa mieleenjohtumia. On luontevaa aloittaa erojen ja yhtäläisyyksien etsimisellä aineistosta.
7. Tee alustavia luokitteluja teemoista ja aineiston diskursiivisista piirteistä.
8. Harkitse, voisitko analyysissa löytää tulkintarepertoaareja. Miten puhujat käyttävät repertoaareja ja millaisia seurauksia näiden repertoarien käytöllä olisi.
9. Lue yhä uudelleen aineistoa, ja vertaa mieleenjohtumia ja päätelmiäsi aineistoon; yritä löytää vastaesimerkkejä.
10. Ala kirjoittaa alustavia analyysseja kriittisesti.
11. Luonnostele analyysseja useaan kertaan
12. Kirjoita, lue, ajattele ja analysoi; kunnes pystyt tuottamaan käsikirjoitusversion, johon voit olla verraten tyytyväinen.

6.6 Haasteet

Haasteena haastattelun luomiselle olivat epäselvät rajaukset, jotka aiheuttivat lisäselvittelyä työn toimeksiantajan kanssa. Tehdessä opinnäytetyötä on aina pidettävä mielessä rajaukset, jotta työ ei lähde paisumaan käsistä. Haastattelukysymyksiin tuli mielipiteitä toimeksiantajalta työtä tehdessäni. Haastattelun tarkoituksena on selvittää kilpailutilannetta kyseisillä markkinoilla, ei selvittää toimialan kehityssuuntia. On otettava huomioon millaiset kysymykset antavat vastauksen markkinoiden nykytilan selvittämiseen ja millaiset kysymykset antavat muuta tietoa. Haasteeksi huomasin myös haastattelumateriaalin keräämisen hitauden. Haastateltavia henkilöitä yrityksen johdosta on todella haastavaa saada kiinni heinäkuussa lomasesonkiaikaan.

7 B2B ICT-ulkoistusmyyntiyritysten kilpailija-analyysi

7.1 Projektin eteneminen

27.5.16 kävimme kysymyspatteriston läpi toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Keskustelussa tuli ilmi erilaisia tekijöitä, joita tulee huomioida haastattelun tekemisessä, kuten ajan varaaminen haastattelulle, haastattelun nimi, kysymysten oikein muotoilu. Mietimme, että haastattelun mallina toimii puoli strukturoitu haastattelu, eli haastattelu jossa on selvä runko mutta keskustelutyyli. Haastattelu on myös teemahaastattelu, joka sisältää eri osa-alueita. Keskusteleva diskurssianalyysi toimii myös tässä tulosten analysoinnin kannalta.

10.6.16 kävimme toimeksiantajayrityksen toisen edustajan kanssa lävitse opinnäytetyöhaastatteluun liittyvät muokatut kysymykset. Katsoimme hiotut kysymykset läpi ja kaikki oli pääpiirteittäin kunnossa, muutama kysymys tuli patteristoon lisää ja muotoilimme kysymyksiä parempaan muotoon sekä katsoimme muuttaman kysymyksen tarpeellisuuden. Totesimme myös, että haastateltaville voi mainita, että opinnäytetyön toimeksiantaja yritystä ei voi mainita nimeltä, jotta haastattelun tulokset eivät vääristy. Kävimme myös läpi Suomen asiakastiedon kontaktoitavien yritysten listalta potentiaaliset haastateltavat ja poistimme kohderyhmään kuulumattomat yritykset. Katsoimme myös, mikä on sopiva henkilöstömäärällinen segmentti haastateltaville yrityksille. Päädyimme siihen, että haastattelu

suoritetaan 10:nä puhelinhaastatteluna yli 100 henkilön yrityksille ja 10:nä haastatteluna alle 100 henkilön yrityksille. Sama tavoite tulisi toimimaan myös webropol-haastatteluiden kanssa.

Analyysin aloittaminen käynnistyi kilpailija-analyysin, haastattelun ja tutkintamenetelmien teoretiedon keruulla. Teorian ollessa valmis suunnittelin haastattelurungon puhelin- ja webropol-haastatteluille. Haastatteluiden valmistuessa katsoin, millaisia yrityksiä haastateltavasta materiaalista tuli ilmi. Nämä esille nousseet yritykset vaikuttivat siihen valintaperusteeseen, mitä yrityksiä lähtisin analysimaan internetsivujen kautta. Analysoitaviksi valittavien yritysten valitsemiseen kuului myös yleinen kilpailijatieto toimeksiantajayritykseltä, eli jo tiedetyt kilpailijat. Analysoitaviksi kilpailijoiksi valittiin myös yritykset hakukoneiden kautta hakusana ICT-ulkoistusmyynti sekä myynnin ulkoistaminen.

7.7.2016 valmistelin soittotyökalua haastattelua varten Exceliin. Lisäsin kontakti-listan Suomen asiakastiedosta haettujen kriteerien perusteella kyseiseen soittotyökaluun. Hain kirjastosta lisää kirjoja koskien ulkoistuspalveluita, markkinointia ja digitaalista viestintää.

10.7.2016 aloitin haastattelun toteutuksen ja haastatteluajkojen varaamisen. Haastatteluajkoja saatiin sovittua elokuulle ja joitakin haastatteluja saatiin suoritettua jo kyseisellä viikolla. Haastattelun runko tuntui toimivalta ja keskustelut etenivät luonnollisesti. Haastattelun vastaanotto oli myös positiivinen, monet myyntijohtajat halusivat auttaa päättötyön suorittamisessa ja tsemppasivat eteenpäin. Vastauksia kysymyksiin tuli hyvin ja eniten esille nousi inbound-markkinoinnin tärkeys ja digitalisaatio.

1.8.2016 etsin lisätietoa kilpailija-analyysin luomisesta ja kirjoitin lisää teoriaa Aakerin menetelmästä.

4.8.2016 aloitin julkiseen tietoon perustuvan tiedonkeruun kilpailijoista.

22.8.2016 suoritin lisää puhelinhaastatteluja ja loin webropol-kyselypohjan. Lähetin kyselypohjan tarkastettavaksi toimeksiantajalleni.

27.8.2016 sain kaikki puhelinhaastattelut tehtyä ja nauhoitettua.

28.8.-14.9.2016 litteroin puhelinhaastattelut ja valmistin lopullisen julkiseen tietoon perustuvan kilpailija kartoituksen ja analyysin.

4.9.2016 webropol-kysely lähetettiin vastaanottajille.

8 Pohdinta

Aloittaessani kilpailijakartoitusopinnäytetyön ja projektin, minulla ei ollut paljoakaan tietoa siitä, miten tällainen työ toteutettaisiin. Tiesin alkuun erilaisista kilpailukeinoista jonkin verran. Tiedossani oli, kuinka erottautua kilpailijoista esimerkiksi brändin, hinnan tai laadun avulla, mutta itse kilpailijoiden kartoituksesta ja analysoinnista en tiennyt oikeastaan mitään. Kilpailija-analyysi on parhaiten tehtynä pitkä prosessi, johon liittyy pitkä kilpailijoiden seuranta ja tiedonkeruu. Kilpailija-analyysiä on haastava tehdä, jos toiminta-alue ei ole täysin tuttu. En myöskään aloittaessani ollut täysin tietoinen siitä, mitä toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaisi. Kun esitin opinnäytetyön aiheeni opinnäytetyön ohjaajalleni, hän taisi mainita, että tuollaisen työn voisi suorittaa toiminnallisena opinnäytetyönä ja hän neuvoi minua perehtymään Hanna Vilkan, Toiminnallinen opinnäytetyö -kirjaan.

Toiminnallisen opinnäytetyön laatiminen tuntui välillä omituiselta työltä ohjeistuksen väljyyden vuoksi. Vaikka luin toiminnallisen opinnäytetyön kirjallisuutta ja etsin tietoa tällaisen työn laatimisesta internetistä, pohdin aika-ajoin, olenko menossa oikeaan suuntaan työni laadun kannalta.

Opinnäytetyön suunnittelu ja toteuttaminen olivat haastavaa työelämässä toimimisen ohella. Opinnäytetyöprosessi vaikutti varmasti osittain työpanokseeni ja tekemäni työn laatuun ja vireystilaan, vaikka pyrin pitämään opinnäytetyön ja arkityön erilläni. Opin tästä prosessista aikataulutuksen tärkeyden ja stressinhallinnan menetelmiä.

Tajusin työtä tehdessäni, kuinka kattavan osaamis pohjan tällaisen työn laatiminen minulle suo. Pystyn käyttämään kilpailijakartoituksen luomisen osaamistani esimerkiksi CV:ssä tulevaisuuden kannalta. Työn laatiminen on antanut selvempää kuvaa markkinataloudesta, siitä millaiset tekijät vaikuttavat yritysten väliseen

toimintaan ja miten kansantalous pyörii. Olen oppinut, millaisen ajan kilpailijakartoituksen laatiminen vaatii ja millaista sisältöä tällaisen työn tulee pitää sisällään. Yritysten välinen kilpailu ja kilpailussa pärjääminen on pitkäaikainen prosessi, johon vaaditaan jatkuvaa työpanosta ja aktiivista seuranta, jotta yritys pystyy reagoimaan uusiin uhkiin ja tilaisuuksiin. Tämän työn laatiminen on vain aloitus kilpailijaseurannalle ja pieni pintaraapaisu sille, että saadaan oma yrityskuva- ja markkinoiden tilanne selville. Kun kilpailijakartoitus on aloitettu, prosessia pitää jatkaa aktiivisesti ja puuttuvia tiedonjyviä kilpailijoista tulee kerätä valmiiseen työhön. Kilpailijakartoitus on vain työkalu ja raamit jatkuvalla kilpailijaseurannalle.

Tavoitteena olleet kaksikymmentä puhelinhaastattelua ja kaksikymmentä webropol -kyselyä eivät täyttyneet. Valittu kohderyhmä osoittautui liian suureksi ja aikaa vieväksi ottaen huomioon tutkimuksen toteutuksen ajankohdan. Yritysten päättäjiä oli vaikea tavoittaa kesäelokuun aikana, joten päädyimme toimeksiantajan kanssa vähentämään haastateltavien määrää viiteentoista puhelinhaastatteluun ja kymmeneen webropol-kyselyyn. Webropol-kyselyt lähetettiin yhteensä sadalle eri yrityspäättäjälle. Todellisuudessa näistä toteutui viisitoista puhelinhaastattelua ja viisitoista webropol-kyselyä.

Myynnin ulkoistusmarkkinoilla on erittäin paljon toimijoita, jotka kilpailevat hyvinkin samankaltaisilla menetelmillä. Haastattelujen ja nettiselailujen pohjalta voi sanoa, että toimijoita on Suomessa satoja sekä pieniä että suuria. Hyvinkin pitkälti näitä kaikkia yhdistää samanlaiset toimintamenetelmät. Tutkimuksen yritykset on valittu analysoinnin kohteeksi asiakashaastatteluiden perusteella sekä hakukoneella käyttämällä hakusanaa ”myynnin ulkoistaminen”.

Yleisimpiä alan palveluita ovat telesales-soitot, joihin kuuluu asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakastapaamisen varaamisen soitot ja markkinointipuhelut. Myös vuokrahenkilöstöpalvelut ovat varteenotettavia ulkoistusmyynnin menetelmiä, mutta kyseisillä markkinoilla tämä koetaan haastavaksi teknologiaosaamisen, asiantuntemuksen ja pitkien koulutusprosessien kautta. Yleisesti ICT-alan myyjän koulutus voi viedä ICT-yritykseltä useita kuukausia, jopa 6-8 kuukautta. Tällaiseen koulutukseen ei ole järkevää asettaa ulkopuolista toimijaa toisen yrityksen palkkalistalta, joten tämän vuoksi vuokrahenkilöstöpalvelujen käyttö ei ole alalla kannattavaa. Puhelinhaastatteluissa tuli esille myös yrityksiä, jotka ostavat pelkästään

liidejä ulkoistusyrittysten tuottamista valmiista liidi-kannoista. Liidejä ostetaan, joko suurina erinä tai yksittäisinä liideinä. Valmiiden liidien myymiseen tuli esille hyvä menetelmä, missä liidilistat lähetetään asiakkaalle, vaikka hän ei olisi niitä vielä ostanut. Tässä menetelmässä näkyy kaikki tarvittava tieto liidistä yrityksen nimeä lukuun ottamatta. Näin ollen liidejä ostava yritys voi itse päättää tiedon perusteella, ostaako liidiä vai ei. Ostopäätöksen jälkeen ulkoistusyritys antaa ostavalle yritykselle tiedot siitä, mikä yritys oli kyseessä.

Alalla on muutamia yrityksiä, jotka muuttavat perinteistä kylmäsoittokaavaa uudella menetelmällä, jossa hyödynnetään videopuheluita kylmäsoittojen tavoin. Pelkästään uudenlainen lähestymistapa puhelinmyyntipalveluihin erottaa yrityksen muista toimijoista ja herättää mielenkiinnon ja keskustelun asiakkaan puolella. Erottautuminen mainittiin yhdeksi tärkeimmäksi seikaksi haastatteluissa ulkoistusmyyntikumppanin valinnassa. Tällaiset uudet palvelut tai menetelmät luovat niin sanottuja sinisiä meriä, joissa ei tarvitse jakaa markkinaosuutta usean kilpailijan kanssa. Haittapuolena kilpailulle tällaisissa menetelmissä on se, että palveluita ei voi suojata kopioinnilta. Kilpailijoiden seuranta on tärkeää myös tämän seikan vuoksi, uusia menetelmiä saa ja pitää ottaa myös omaan palveluntarjontaan.

Asiakashaastattelujen perusteella kumppani valitaan uskottavuuden, oman tarinan, myyntimenetelmien ja sinnikkyuden perusteella. Avaintekijöitä ulkoistuskumppanin valinnassa ovat myös uudet palvelut ja yrityksen tunnettavuus sekä yrityksen referenssit. Kumppanin valintaan vaikuttavat myös ostavan yrityksen omien verkostojen ja sidosryhmien mielipiteet ja kokemukset ulkoistusyryksistä.

Kilpailukeinoina osa yrityksistä käyttää julkista tiedon jakamista. Nämä yritykset jakavat asiasisältöä myynnistä ja markkinoinnista useassa eri kanavassa. Tämä sisältö pyrkii opettamaan ja informoimaan lukijaa niin, että mahdollinen asiakas saa ilmaiseksi työelämässä hyödynnettävää tietoa. Myös kilpailijat voivat hyödyntää tätä tietoa ja tämä elementti on se, joka saa aikaan puhetta ihmisten kesken, jolloin yrityksen tunnettuus kasvaa muun muassa word of mouth -markkinoinnin keinoin. Suuret massat erinäköisiä tiedostoja eri kanavissa ja medioissa oikein tэгättynä eli digitaalisesti merkittynä nostavat myös hakukoneoptimoinnin tuloksia

täysin ilmaiseksi. Hakukone on yksi käytetyimmistä työkaluista ulkoistuskumppanin löytämisessä.

Sosiaalisen median hyödyntäminen on kaikilla analysoiduilla yrityksillä melko heikkoa. Facebook-sivut löytyvät melkein kaikilta analysoiduilta yrityksiltä mutta tykkääjämäärät liikkuvat 0–200 henkilön paikkeilla. Muista sosiaalisista medioista käytössä on Twitter, LinkedIn, Instagram, Soundcloud ja Youtube. Sosiaalisen median toimivuutta ja yritysten sosiaalisten medioiden hyödyntämistä oli vaikea verrata, koska mikään yritys ei erottunut tällä saralla merkittävästi.

Analysoitujen yritysten kotisivut muistuttavat pääsääntöisesti toisiaan. Kotisivut ovat useilla hyvinkin informatiivisia mutta toisiinsa verrattuna melko samanlaisia. Sivustot ovat myös enemmän outbound-markkinointiin soveltuvat kuin inboundiin. Muutamalla yrityksellä on käytössään nettisivuilla inboundiin ohjaavia tarjouskenttiä tai live chat -palvelimia.

Mikään analysoiduista yrityksistä ei ole puuttunut heistä netissä foorumeilla käytyihin keskusteluihin.

Myynnin ulkoistamisen tulevaisuus näyttää vakaalta. Yritykset pystyvät edelleen ulkoistamaan tiettyjä osa-alueita myynnistään ja markkinoinnistaan. Kilpailukeinoina tulevaisuudessa toimivat palvelukokonaisuudet, laatutakuu, uudet menetelmät ja inbound-markkinointi. Yritykset haluavat itse ottaa selvää myynnin ulkoistusyrityksistä ja pääsääntöisesti tietoa näistä haetaan internetistä. Oma hakukoneoptiointi tulee siis saada kohdilleen ja oman asiantuntijuuden vahvistaminen tiedon ja sisällön jakamisella toimii hyvänä kilpailukeinona. Hintaa ei pidetä tärkeänä tekijänä kumppanin valinnassa.

Sosiaalisen median hyödyntämistä myynnissä ja esimerkiksi markkinoinnin kohdentamisessa pidetään tärkeänä työkaluna. Kaikki haastatelluista myyntijohtajista eivät kokeneet, että perinteiset kylmäsoitot olisivat katoamassa mihinkään. Myynti ei ole siirtymässä kokonaan uusiin medioihin vaan perinteinen kylmäsoittelu jatkuu myös tulevaisuudessa. Puhelin on ainut keino saada päättäjää varmasti kiinni ja kuuntelemaan, sisältö pitää vain kohdentaa oikein vastaamaan kontak-

toidun henkilön intressejä hänen omassa liiketoiminnassaan. Videoneuvottelumenetelmät tulevat varmasti vahvasti kylmäsoittojen rinnalle myynnin tukemisessa.

Asiakashaastatteluissa ilmeni myös mielipiteitä myynnin ulkoistusyritysten hinnoitteluun. Hinnoittelumallina hinta per sovittu liidi tai tapaaminen on toimiva konsepti. Kylmäsoitoissa erinomaisiin tai merkittäviin kauppoihin johtanut puhelu voisi tarkoittaa myös suurempaa palkkiota kylmäsoittoa hoitaneelle yritykselle.

Jatkuva markkinoinnin seuranta on erittäin tärkeää kasvavassa inbound-myyntin ja markkinoinnin maailmassa. Asiakkaan etsiessä hakukoneilla yrityksistä tietoa, pitää huomioida, millaista sisältöä hakukoneet omasta yrityksestä löytävät. Kaikkeen netissä esimerkiksi foorumeilla käytäviin keskusteluihin, sekä sosiaalisessa mediassa käytäviin keskusteluihin, tulee osallistua. Myös negatiiviset kommentit ja toteamukset yrityksen toiminnasta on mahdollista kääntää positiivisiksi reagoimalla ja toimimalla aidosti ja inhimillisellä tavalla. Asiakkaan ja mahdollisen asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kasvaa, kun se osallistuu keskusteluihin inhimillisesti.

Outbound-markkinoinnissa korostuu myyjän persoonan, yrityksen tarinan, sekä personoidun myyntipuheen tärkeys. Asiakkaat arvostavat myös kerättyä informaatiota jota on saatu liidi-prospektoinneista, ja ovat valmiita maksamaan myös pelkästä tiedosta, vaikka tapaamiset jäisivätkin vähemmälle. Myös perinteisen kirjepostimarkkinoinnin vahvuus korostuu, koska omalla nimellä osoitetut kirje-kuoret on pakko avata, toisin kuin sähköpostit. Mitä sähköisemmäksi maailma menee, sitä enemmän vanhat menetelmät tekevät paluuta ihmisten ylikuormittuessa kaikesta uudesta.

Tulevaisuuden tukisanoja kilpailustrategian nostattamiseksi ovat seuraavat: sisällön jakaminen, osallistuminen, vastuu, inbound, aitous, palvelukokonaisuudet, ostamisen yksinkertaistaminen, personoitu sisältö, kirjemarkkinointi.

9 Yhteenveto

Työssä selvitettiin, millaisia asioita tulee ottaa huomioon laadittaessa kilpailija-analyysia ICT-alaan keskittyvälle business to business -myynninulkoistusyritykselle. Opinnäytetyö sisälsi teoriaosuuden lisäksi erillisen produktin. Tehty opinnäytetyö toimi teoriapohjana tehdyille tuotteille. Tuotteisiin kuului 15 puhelinhaastattelua ja 15 Webropol-kyselyä ICT-alan myynninulkoistus ostokäyttäytymiseen liittyen. Haastattelut ja kyselyt osoitettiin toimeksiantajayrityksen asiakasyrityksien myynnin johtamisesta vastaaville henkilöille. Tuote sisälsi myös 10 kilpailija-asemassa olevan yrityksen internet kotisivujen analyysia.

Webropol- ja puhelinhaastatteluiden tarkoituksena oli saada tietoa kilpailevista yrityksistä, haastatteleamalla toimeksiantajan, sekä kilpailijoiden asiakkaita. Haastatteluissa saatiin tietoa kilpailijoiden hinnoittelumalleista, markkinoinnin keinoista ja uusista palvelukonsepteista. Näitä tietoja hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen toimintojen kehittämisessä.

Kilpailuasemassa olevien yritysten internetsivuilta kerättiin tietoa siitä, kuinka paljon sivut ohjaavat inbound-ostokäyttäytymiseen, kuinka selkeät sivut olivat yleisilmeeltään, millaisia palveluita yritys tarjoaa ja millaisia referenssejä yrityksellä oli. Lisäksi selvitettiin, jakaako yritys asiantuntijasisältöä sidosryhmilleen, millaiset olivat yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat sekä mikä oli yrityksen sen hetkinen strategia.

Analyysin toteuttaminen oli osittain haastavaa, sillä täysimittainen kilpailija-analyysi vaatii pitkäaikaista seuranta ja vaatii sellaisia tietoja kilpailijoista, joita ei pysty hakemaan julkisista tiedonlähteistä. Tällaiset tiedot ovat saatavilla vain henkilökohtaisten verkostojen ja mahdollisten sisäpiiritietojen kautta. Tämän työn tarkoitus oli toimia pohjana jatkuvalla kilpailijaseurantaprosessille. Lopputuloksena kahteenkymmeneen puhelinhaastatteluun ei päästy, vaan määrä jäi viiteentoista kappaleeseen. Tämä johtui siitä, että haastatteluiden sopiminen oli haastavaa myyntipäälliköiden kiireellisyyksien ja kesälomien vuoksi. Myös litterointiin ja internetsivujen analysointiin kului paljon aikaa.

Koen, että työn lopputulos on validi, sillä työstä saatiin toivottua materiaalia ja vastaukset tutkimuskysymyksiin täyttyivät odotetusti. Kerätyn tiedon avulla pystyttiin hahmottamaan ICT-alan myynninulkoistamiseen keskittyvien yritysten asemaa toisiinsa nähden. Tuotin kerätyn tiedon pohjalta myös kilpailijoiden vahvuus-
taulukon, jonka avulla voitiin tarkastella yritysten kilpailumenetelmiä.

Pidin tekemästani työstä esitelmän toimeksiantajan johtoryhmälle sekä myyntitiimille. Esitelmäni toimi pohjustuksena yrityksen strategiapäivälle ja esitelmäni pohjalta tehtiin useita erilaisia work shoppeja. Work shopeissa pohdittiin menetelmiä, joilla parannetaan yrityksen asemaa kilpailijoita kohtaan. Esitelmäni onnistui erinomaisesti ja work shopit johtivat konkreettisiin toimenpiteisiin.

Kuviot

Kuvio 1 Yritystenvälinen kilpailu.....	14
Kuvio 2 SWOT-analyysi. (SWOT Analysis 2010).....	19
Kuvio 3 Kilpailijan reaktioprofiili.....	23
Kuvio 4 Kilpailijoiden toiminta.....	25
Kuvio 5 Competitor strenght grid.....	26
Kuvio 6 Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa	30

Lähteet

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WSOY Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Gartner. IT Glossary. Digitalization. <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization> Luettu 7.7.2016

Homan, R. 1991. The ethics of social research. London. Longman

Lavrakas, P.J. 1987. Telephone survey methods. Sampling, selection and supervision.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. 2. Painos. Onnistu Strategiassa, Juva: WSOY

Markkinointiautomaation sanasto selkokielellä. <https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-fi-fi/archive/2015/09/20/markkinointiautomaation-sanasto-selkokielell> Luettu 6.7.2016

Mercuri International. <http://fi.mercuri.net/ostamisen-muutos-ict-ja-asiantuntija-palveluiden-myyynnissa> Luettu 1.7.2016

NetMBA. Management and Business Administration. SWOT Analysis. SWOT Analysis limitations. <http://www.netmba.com/strategy/swot/> Luettu 6.7.2016

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 3. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Talous Sanomat. Arkisto. <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2001/10/10/positiointion-valintaa/200128981/12> Luettu 15.6.2016

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Liite 1. – Haastattelupohja

Puhelun aloitus:

Sami Pöyhiä tässä hyvää päivää.

Vastaatteko myynnin johtamisesta yrityksessä x?

Teen opinnäytetyötä Saimaan Ammattikorkeakoululle.

Työn aiheena on myynnin ulkoistaminen ja myynninulkoistuspalveluiden hyödyntäminen ICT markkina-alueella.

Sopiiko teille nopea puhelinhaastattelu opinnäytetyötäni varten? Haastattelussa menee noin 20 min.

Avataan aihetta tarvittaessa:

Tavoitteena on haastatella yritysten myyntityöntekijöitä, jotka tekevät päätöksiä myynninulkoistuspalveluista. Tarkoituksena on saada laaja kuva kyseisistä markkinoista ja nähdä puuttuuko yritysten tarjoamista palveluista jotakin toivottavaa.

Haastattelusta saatavat tiedot ovat tärkeitä opinnäytetyöni onnistumisen kannalta, sen vuoksi toivon, että osallistutte haastatteluun.

Jos haastattelu ei sovi, niin sopii, että laitan teille sähköpostitse linkin sähköiseen kyselyyn? *Varmistetaan sähköpostiosoite.*

Aloitus, jos haastattelu on sovittu eri ajankohdalle:

Sami Pöyhiä hyvää päivää.

Meillä oli sovittu haastattelu tälle ajankohdalle opinnäytetyöhöni aiheesta ICT-ulkoistusmyynti, voimmeko aloittaa haastattelun?

Hyvä homma! Alkuun hieman taustatietokysymyksiä, joilla varmistetaan haastattelun laatua.

Nauhoitan haastattelun dokumentointia varten.

Taustatieto:

1. Vastaatteko myynnin johtamisesta yrityksessänne?

1.1 Kyllä

1.2. Ei

2. Kuinka pitkään olette olleet tässä asemassa yrityksessänne?

3. Tuleeko ulkoistuspäätökset lokaalisti Suomesta vai ulkomailta? (Kansainvälisyys, jos tieto ei löydy nettisivuilta.)

3.1 Suomi

3.2 Ulkomaat

4. Teettekö päätökset ulkoistamisesta yksin vai yhdessä muiden kanssa? Kenen kanssa?

4.1. Yksin

4.2 Muiden kanssa

5. Oletteko käyttäneet myynninulkoistuspalveluita viimeisen 2 vuoden aikana?

5.1 Kyllä

5.2 Ei

6. Mikä on yrityksenne henkilöstön määrä?

6.1 1-25 hlö

6.2 25-100 hlö

6.3 100-500 hlö

6.4 500+ hlö

***Mikäli yritys ei ole käyttänyt ulkoistuspalveluita tai päätökset tulee ulko-
mailta, kysytään seuraavat kysymykset ja lopetetaan puhelu:***

- 1. Miksi ette ole käyttäneet myynninulkoistuspalveluita?*
- 2. Miten käsität sanan myynnin ulkoistaminen?*
- 3. Aiotteko käyttää joskus myynninulkoistuspalveluita?*
- 4. Milloin?*
- 5. Millaisia palveluita aiotte käyttää?*
- 6. Osaatko mainita nimeltä yrityksiä, jotka tarjoavat myynninulkoistuspalveluita?*

Haastattelua jatketaan, jos yritys on ulkoistaja:

Myynnin ulkoistaminen:

7. Miten käsitätte termin myynnin ulkoistaminen?
8. Millaisia myynninulkoistuspalveluita olette käyttäneet ja milloin?
9. Oletteko käyttäneet seuraavia telesales palveluita?
 - 9.1 Myyntitapaamisen varauspalvelut
 - 9.2 Uusien asiakassegmenttien kartoitukset
 - 9.3 Tapahtumakutsut ja tapahtumien palautekyselyt

9.4 Jälleenmyynti ja yhteistyökartoitukset

9.5 Asiakas- ja jälleenmyyntityytyväisyyskyselyt

9.6 Jokin muu

10. Entä myyjien vuokrahenkilöstöpalvelut?

11. Jotakin muuta myynninulkoistuspalvelua? Mitä?

12. Pitäisikö myynninulkoistamisen sisältää muita lisäpalveluita? Millaisia?

Yritys:

13. Minkä yrityksen palveluita käytitte?

14. Mikä vaikutti yrityksen/kumppanin valitsemiseen?

15. Kuinka pitkään olette käyttäneet kyseisen yrityksen palveluita?

16. Kuinka hyvin ulkoistetun myynnin myyjät hoitivat mielestänne tehtävänsä, aktiivisuus ja informaation kulku?

17. Kuinka tyytyväisiä olette käyttämäänne myynninulkoistuspalveluun asteikolta 1-5 (1 = ei tyytyväisiä, 5 = erittäin tyytyväisiä)

18. Mitkä asiat menivät hyvin myynnin ulkoistusprosessissa?

19. Missä toivoisitte parannettavaa?

20. Saitteko palvelulta projektin päätyttyä enemmän kuin oletitte saavanne?

Markkinointi:

21. Mitä kautta löysitte käyttämänne yrityksen palvelut?

22. Millaista myynninulkoistuspalveluiden markkinoinnin tulisi olla?

23. Missä myynninulkoistusyrityksen tulisi mainostaa?
24. Mistä haet tietoa yhteistyökumppaneista?
25. Pidätkö sosiaalisen median markkinointia tärkeänä?

Hinnoittelu:

26. Millaista hinnoittelumallia olette käyttäneet?
27. Minkä hinnoittelumallin koette toimivaksi?
28. Koetteko myynnin ulkoistamisen olevan edullista vai kallista?

Tulevaisuuden näkökulma:

29. Oletteko tunnistanneet uusia trendejä myynninulkoistukseen liittyen?
30. Koetteko, että nykyinen kumppani (jos on) pystyy tarjoamaan trendeihin liittyviä palveluita?
31. Millainen myynninulkoistuspalvelu toimii tai voisi toimia paremmin mielestänne?
32. Onko toimialanne myyntiprosessissa tapahtunut muutoksia viimevuosien aikana? (digitalisoituminen, prospektien saaminen ulkoisesti).
33. Onko teillä suunnitelmissa käyttää myynninulkoistuspalveluita seuraavan vuoden aikana?
34. Minkälaisia?
35. Minkä yrityksen palveluita aiotte käyttää tulevaisuudessa?
36. Mikä on ratkaiseva seikka, kun teette päätöksiä myynnin ulkoistus palvelun tarjoajasta?

