

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Teemu Tuominen

KILPAILIJA-ANALYYSI OSANA MARKKINATUTKIMUSTA

– Yritys X

Teemu Tuominen

KILPAILIJA-ANALYYSI OSANA MARKKINATUTKIMUSTA

- Yritys X

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen viennin laajentamista uudelle markkina-alueelle ja siihen sisältyvän markkina- ja kilpailukenttätutkimuksen toteutusta. Työssä tarkasteltiin Yritys X:n potentiaalia viennin laajentamiselle Espanjaan, josta yrityksellä ei ole markkina-alueena kokemusta. Toimeksiannossa laadittiin rajattu kilpailija-analyysi, joka sisältää tuotteiden teknisen vertaisarvioinnin, jonka avulla tuotteiden datan vertailu yrityksen sisällä ja yhdessä asiakkaiden kanssa tukisi viennin operatiivista toimintaa, sekä toimisi yrityksen strategisten päätösten työkaluna.

Opinnäytetyön keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa päämenetelmänä käytettiin teknistä vertailukehittämistä.

Teknisen vertailun perusteella yrityksen tuotteiden todettiin olevan kilpailukykyisiä ja tarkemmin rajattu asiakassegmentti voitaisiin kohdistaa alueen kasvaviin rantahuvilamarkkinoihin. Toimeksiannon perusteella voitiin havaita tarve vientiosaston nykyisten resurssien lisäämiselle markkina-alueiden laajempaan kasvattamiseen.

Opinnäytetyön luvussa kolme käydään läpi kansainväliseen kauppaan liittyvää teoreettista aineistoa ja perehdytään Espanjaan markkina-alueena toimeksiantajan toimialan näkökulmasta. Luvussa neljä käsitellään kilpailijaseurantaa ja miten organisaation tulisi toteuttaa sitä. Luku viisi sisältää kilpailija-analyysin tulokset ja ehdotukset.

ASIASANAT:

ilmanvaihto, kilpailija-analyysi, kilpailijaseuranta, markkinatutkimus, vienti

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration

2021 | 38 pages, 2 pages in appendices

Teemu Tuominen

COMPETITOR ANALYSIS IN MARKET RESEARCH

- Company X

The purpose of this thesis was to study the potential of the Spanish MVHR market and to conduct a technical competitor analysis from the main competitors in the area. The research was done for the Company X which has no earlier experience in Spanish ventilation market. Data comparison would function as a tool within the export department and help the company to reach its strategic goals.

The main method used to reach the purpose of this thesis was a technical benchmarking.

Based on the analysis the competitiveness of the products is on a good level but the exports department would need more resources for a wider expanding of the market areas. Luxury villas at the coast have great potential to become a niche market in the area.

Chapter three consists of theoretical information related to international business and the subjects are examined from the perspective of the company. Chapter four's main topic is a competitor observation and the use of it within the company. Chapter five contains the results and conclusions of the competitor analysis.

KEYWORDS:

ventilation, competitor analysis, competitor observation, market research, export

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 YRITYS X	8
3 VIENNIN LAAJENTAMINEN	11
3.1 Markkinatutkimus	12
3.2 Kohdemarkkinan valinta	13
3.2.1 Espanja markkina-alueena	15
3.2.2 Ilmanvaihtoon liittyvät määräykset	16
3.2.3 Euroopan trendit energiankulutuksessa	17
3.3 Operaatiomuodon valitseminen	19
3.4 Logistiikka	20
3.5 Bisnesstrategia	21
3.5.1 Kustannusjohtajuus	22
3.5.2 Differointi	22
3.5.3 Fokusointi	23
3.6 Asiakaslähtöinen toiminta	23
4 KILPAILIJA-ANALYYSI	25
4.1 Kilpailijoiden määrittäminen	26
4.2 Havainnointikyky kilpailuympäristössä	27
4.2.1 Kilpailutiedon omaksuminen	28
4.2.2 Tiedon systemaattinen ja analyttinen hyödyntäminen	30
4.3 Kilpailutiedon hallinta ja johtaminen	31
5 MARKKINAKARTOITUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	33
6 POHDINTA	35
LÄHTEET	37

LIITTEET

- Liite 1. Tekninen vertailu
Liite 2. Target Country Data

KUVAT

Kuva 1. Yritys X vientimaat	9
Kuva 2. Markkinointitutkimuksen prosessin vaiheet (Mukaillen Kotler & Philip 2016, 125)	13
Kuva 3. Kohdemarkkinan valintamalli (mukaillen Vahvaselkä 2009, 67)	14
Kuva 4. Potentiaaliset alueet MVHR-koneille (Toimeksiantajan arkistoista)	16
Kuva 5. Viennin vaihtoehdot: epäsuora, suora ja oma välitön vienti (mukaillen Vahvaselkä 2009, 73)	20
Kuva 6. Fyysinen läheisyys asiakkaaseen vs etäinen, markkinatutkimusraportteihin perustuva lähde (mukaillen Gummesson 2004, 132)	24
Kuva 7. Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (mukaillen Pirttilä 2000, 19)	26
Kuva 8. Yritys X:n Espanjan markkina-alueen SWOT-analyysi	30
Kuva 9. Tehokas kilpailijaseuranta muodostuu systemaattisen ja epävirallisen seurannan kombinaationa (mukaillen Pirttilä 2000, 149)	32

KUVIOT

Kuvio 1. Energiankulutuksen trendit Euroopan asuinkiinteistöissä vuosina 1990–2010 (Serrano ym 2017, mukaillen)	18
Kuvio 2. Lisätiedon hankinnasta on tietyn pisteen jälkeen enemmän kustannuksia kuin vastaavaa hyötyä (mukaillen Pirttilä 2000, 37)	29

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

ERP	Ekosuunnitteludirektiivi kodinkoneille, joka pyrkii ohjaamaan valmistajia energiatehokkaampiin ratkaisuihin (EUR-Lex 2012)
MVHR	Mechanical ventilation with heat recovery (Airflow 2021)
Nollaenergiatalo	Rakennus, joka tuottaa uusiutuvaa energiaa käytettäväksi talon ulkopuolella yhtä paljon kuin se käyttää taloon tuotua energiaa (Rakentaja 2013)

1 JOHDANTO

Tämä toimeksianto käsittelee Yritys X:n viennin laajentamista Espanjaan, jota varten toteutettiin tekninen kilpailija-analyysi pääkilpailijoiden välillä. Teknisen vertailun avulla yritys saa käsityksen tuotteidensa kilpailukyvystä markkina-alueella ja oppii alueen vaatimuksista ilmanvaihtokoneita koskien. Markkina-alueiden taloudellisten heilahdusten johdosta viennin käynnistäminen uusiin maihin auttaa paikkaamaan hiipuvia alueita ja uusilla vientimailla voidaan hakea myös yritykselle kasvua. Rakentamisen suhdannevaihteluista johtuen uusien vientimaiden tutkiminen on tällä hetkellä ajankohtaisesti huomionarvoista. Espanja on yritykselle markkina-alueena mielenkiintoinen, mutta maantieteellisesti tuntematonta liiketoiminta-alueetta, jonka potentiaalin tutkimiseen on olemassa tarve.

Toimeksiannon tavoitteena on luoda Espanjan markkina-alueen pääkilpailijoista tekninen kilpailija-analyysi, jotta se pystyy perustelemaan tuotteiden kilpailukyvyn uudella markkina-alueella ja osaa huomioida selkeästi kehitystä vaativat osa-alueet. Teknisestä dokumentista pyritään tekemään malli, jota voidaan päivittää soveltuvaksi myös muille markkina-alueille ja jonka avulla voidaan tukea yrityksen vientiosaston operatiivisia toimintoja.

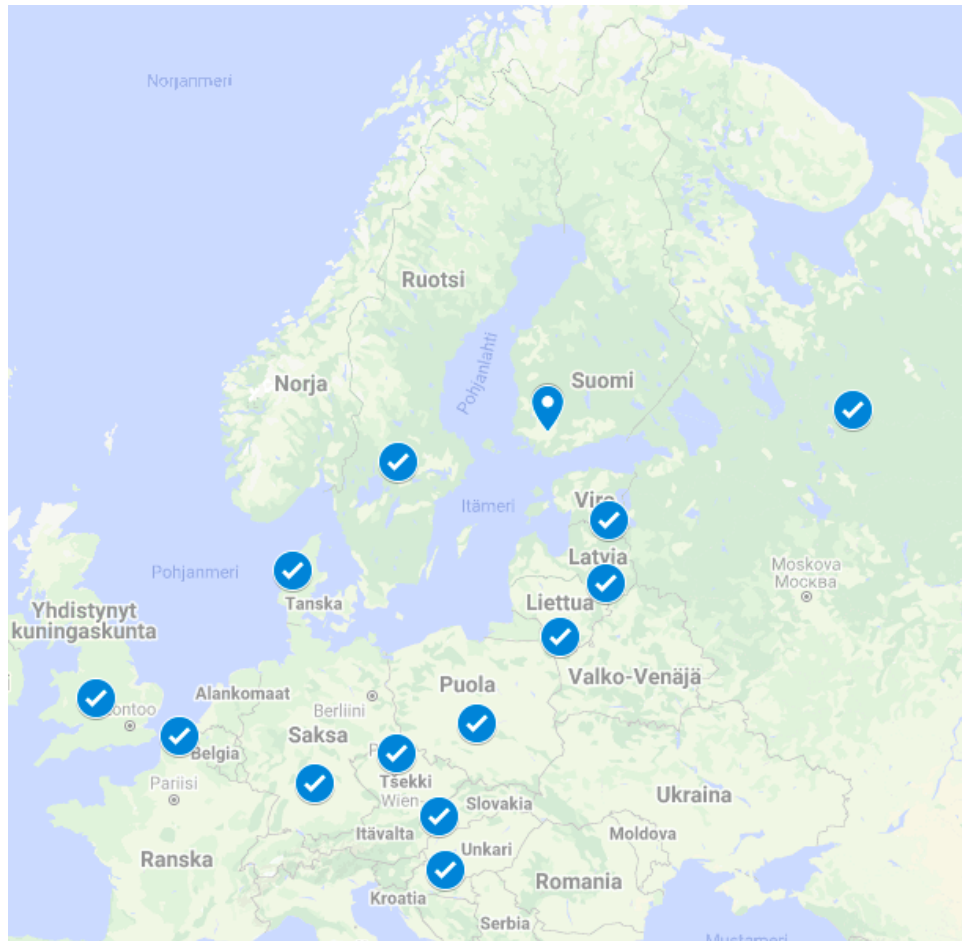
Opinnäytetyö etenee toimeksiantajayrityksen esittelyn jälkeen viennin laajentamista käsittelevään lukuun, jonka teoreettinen pohja koostuu Irma Vahvaselän teoksesta *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi* (2009). Luvussa neljä avataan organisaatioiden kilpailijaseurannan toteuttamista ja tässä luvussa teoreettisena tukena toimi Anneli Pirttilän teos *Kilpailijaseuranta* (2000). Opinnäytetyön luvussa viisi esitellään kilpailijavertailun ja markkina-alueen tutkimuksen tulokset ja esitetään prosessin aikana syntyneet jatkohuomiot. Luvussa kuusi pohditaan opinnäytetyöprosessin onnistumista.

2 YRITYS X

Yritys X valmistaa ilmanvaihtojärjestelmiä, joista sillä on jo lähes 50 vuoden kokemus. Ilmanvaihdon tehtävänä on tuoda asuntoon puhdasta ilmaa ja poistaa samalla hiilidioksidia, kosteutta ja muita epäpuhtauksia. Tuotteisiin kuuluvat mm. erilaiset ilmanvaihtokoneet, liesikuvut, suodattimet ja ilmanjakojärjestelmä. Tuotteet keskittyvät suurilta osin asumisen ilmanvaihtoon.

Yritys tunnetaan vahvasta tuotekehityksestä ja asiakasyhteistyöstä ja sen henkilömäärä on noin 150 henkilöä. Yritys X:n ilmanvaihtojärjestelmät koostuvat energiatehokkaista ja älykkäistä ratkaisuisista, jotka huolehtivat puhtaasta ja raikkaasta sisäilmasta, onpa kyseessä sitten uudisrakentaminen tai saneeraus. Yritys X:n ilmanvaihtokoneiden lämmöntalteenoton hyötysuhde on parhaimmillaan jopa 85 % ja tuotteiden energiatehokkuus on erittäin suuri. Yritys sai ensimmäisenä Suomessa A+ energiamerkinnän lämmöntalteenottokoneelle. Yritys X on alansa markkinajohtaja Suomessa, joka kertoo tuotteiden toimintavarmuudesta vaihtelevissa ilmastoissa. Yrityksen liikevaihdosta noin puolet koostuu viennistä, Saksan ollessa isoin markkina-alue.

Saksan lisäksi yrityksen muut vientimaat ovat Belgia, Latvia, Liettua, Puola, Ruotsi, Slovakia, Tanska, Tsekki, Iso-Britannia, Unkari, Venäjä ja Viro ja niiden geograafinen sijainti havainollistetaan karttanäkymässä (Kuva 1).



Kuva 1. Yritys X vientimaat

Yritys X:n viennin laajentamiseen liittyvät tekijät tulevat pitkälti yrityksen sisältä ja perustuvat yrityksen strategiassa liiketoiminnan vahvistamiseen. Vientimarkkinoilla piilee kasvupotentiaalia ja uudet vientimaat voivat kompensoida muiden alueiden myynnin supistumista. Viennin osuutta liikevaihdosta voidaan pyrkiä lisäämään myös tavoittelemassa isompia markkinaosuuksia nykyisistä vientimaista.

Espanjan maantieteellinen sijainti on huomattavasti etelämpänä verrattuna Yritys X:n keskimääräiseen vientimaahan, jonka myötä myös markkina-alueen ilmasto on erilainen keskimääräiseen vientimaahan verrattuna ja Etelä-Euroopan liiketoimintakulttuuri ei ole yritykselle käytännössä vielä tuttua. Eteläisemmän ilmastosta Espanjassa ilmanvaihtoon liittyvät tarpeet eroavat luultavasti jonkin verran pohjoisemmista maista, joten niillä teknisillä ominaisuuksilla ei välttämättä pystytä kilpailemaan, joita vaaditaan pohjoisemmassa. Espanja ja Etelä-Eurooppa ovat alueina mielenkiintoisia vientikohteita

ja markkinatutkimukselle on selkeä tarve. Tutkimus on tehtävä kattavasti ja huolellisesti, jotta liiketoiminnan edellytykset alueella ymmärretään selkeästi.

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteissa on jatkaa edelleen vahvan brändinsä rakentamista ja valmistaa korkealuokkaisia ilmanvaihtokoneita kotimaassaan. Laatujohtamisen, tietojohdamisen ja asiakaslähtöisen toiminnan merkitys kasvaa entisestään kilpailukyvyyn voimistamisessa ja ylläpitämisessä. Yritys kouluttaa henkilökuntaansa monipuolisesti, jotta se pystyy ennakoimaan ja vastaamaan kehittyvän työympäristön muutoksiin ja haasteisiin.

3 VIENNIN LAAJENTAMINEN

Kansainvälistyminen ja viennin laajentaminen perustuvat usein kotimarkkinoiden pienuuteen ja avoimuuteen, jonka johdosta yritykselle tulee paine laajentaa kohdemarkkinoitaan kasvattaakseen liiketoimintaansa. Myös kotimaan viennin supistuminen saattaa laukaista tarpeen viennin laajentamiselle. Yrityksen kansainvälistymiseen ja viennin laajentamiseen johtavat tekijät voidaan luokitella reaktiivisiksi tai proaktiivisiksi. Proaktiiviset tekijät tulevat yrityksen sisältä ja näihin tekijöihin voivat liittyä teknologiset innovaatiot, hinta- tai kustannusetu, sekä johdon asettamat uudet tavoitteet, joiden johdosta yritys lähtee toteuttamaan uutta strategiaa. Reaktiiviset tekijät ovat ulkoisia tekijöitä, jotka syntyvät esimerkiksi uusien kohdemarkkinoiden tarjoamista mahdollisuuksista, tuotannon ylikapasiteetista ja kotimaan tai muun alueen myynnin supistumisesta. (Vahvaselkä 2009, 62.)

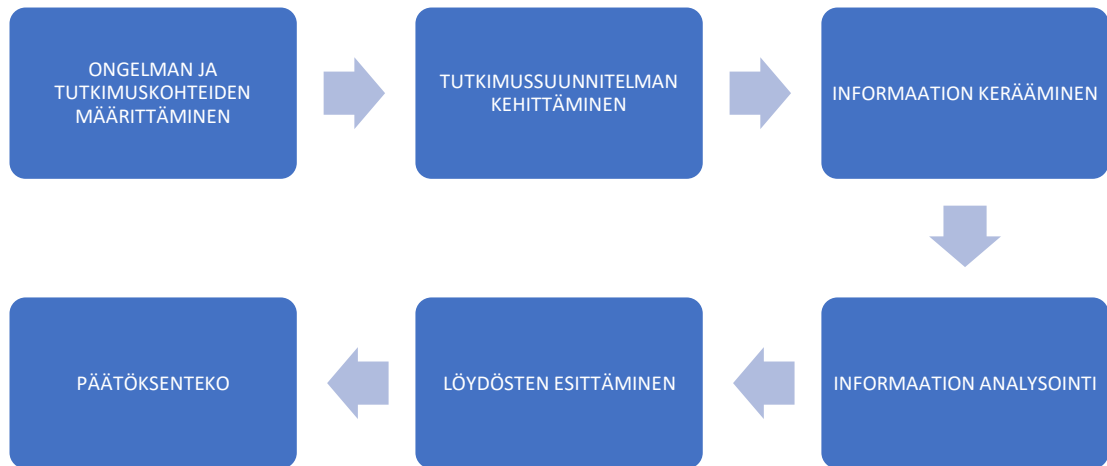
Viennin aloittaminen uuteen maahan vaatii yritykseltä taloudellista sijoittamista, joka ei maksa itseään välittömästi takaisin, joten yrityksen tulee tiedostaa tähän liittyvät riskit ja yrityksellä tulee olla selkeä vetäytymisstrategia, jos liiketoiminta päätetään lopettaa uudella alueella.

Yritys X:n viennin laajentamiseen liittyvät tekijät ovat pitkälti proaktiivisia ja perustuvat yrityksen liiketoiminnan vahvistamisen strategiaan. Yrityksen suurin kasvupotentiaali piilee vientimarkkinoilla ja uudet vientimaat voivat kompensoida muiden alueiden myynnin supistumista. Kasvava absoluuttinen liikevaihto ja vientitulot ovat lopulta markkinaosuuksia tärkeämmät mittarit, joilla yritys arvioi viennin kannattavuuttaan (Väisänen 2018, 28). Tuoterepertuaarin päivittäminen ja uusien mahdollisten vientituotteiden saaminen katalogiin auttavat yritystä toimimaan eri markkina-alueiden muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Sama pätee myös kotimaan markkinoilla, jossa yrityksen markkinaosuus asuinhuoneistojen ilmanvaihdossa on jo korkealla ja jota tästä syystä on vaikea merkittävästi kasvattaa. Yritys lanseerasi vuonna 2020 uuden konemalliston, joka on suunniteltu toimi- ja liiketiloihin, sekä julkisiin rakennuksiin. Mallisto ilmestyy markkinoille vuonna 2021.

3.1 Markkinatutkimus

Markkinatutkimuksella pyritään selvittämään yrityksen edellytyksiä toimia uudella markkina-alueella ja se on tutkimusalueeltaan markkinointitutkimusta suppeampi. Prosessi etenee kuitenkin samojen periaatteiden mukaisesti molemmissa tutkimuksissa (Kuva 2). Markkinatutkimuksissa selvitetään yrityksen markkina- ja myyntipotentialia ja toimialan potentiaalia uudella alueella. Tutkimuksilla voidaan pyrkiä saamaan tietoa asiakasryhmän segmentointia varten, jolloin tutkimuksessa otetaan huomioon kohderyhmään vaikuttavat maantieteelliset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät. Markkinatutkimus voi sisältää kilpailija-analyysijä, joiden avulla yritys pystyy tarkkailemaan omaa potentiaalia markkinoilla. Kilpailutilannetutkimuksissa yritys pyrkii peilaamaan omia heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa muihin alueella toimiviin kilpailijoihin, sekä selvittämään kohdemaan asiakkaiden mielikuvia yrityksestä, brändin merkitystä ja omaa neuvotteluasemaansa alueella. (Vahvaselkä 2009, 147–148.)

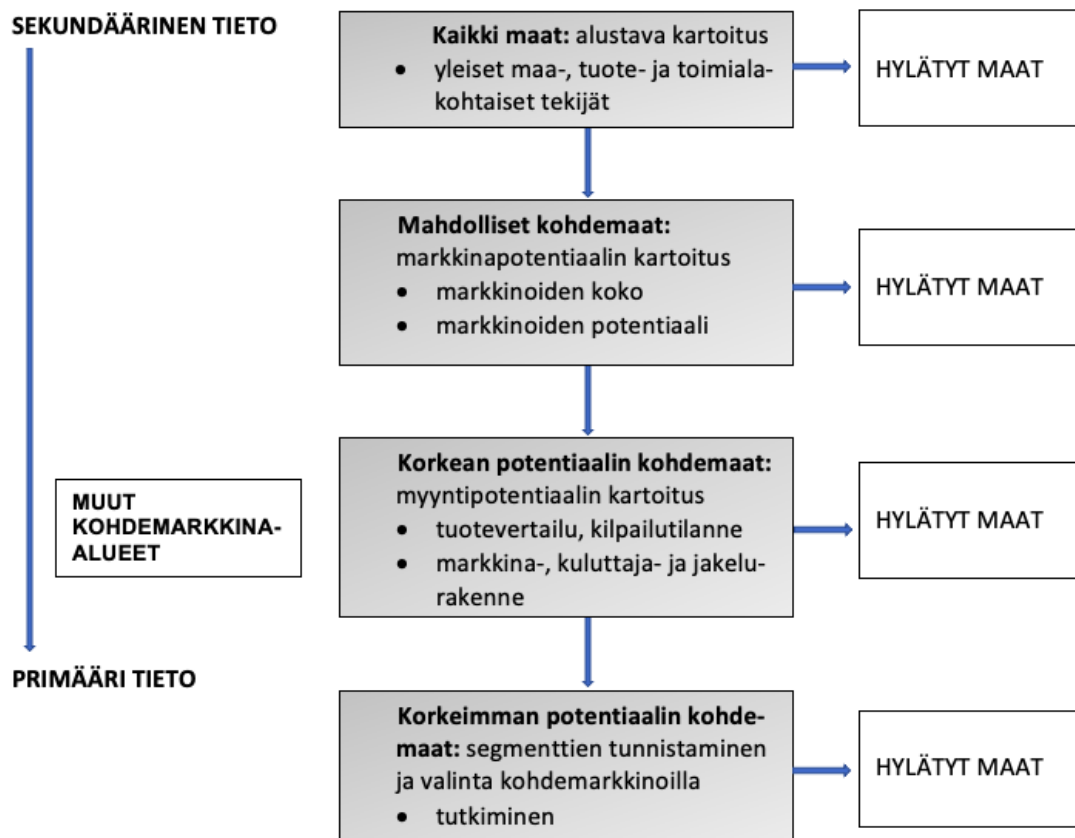
Yritys X: tutkii säännöllisesti mahdollisuuksiaan uusissa maissa ja joskus tutkimuksissa havaitaan jo alkuvaiheessa sellaisia eroavaisuuksia kohdemaan ilmanvaihdon toteutuksessa, että tutkimusta ei ole syytä sillä hetkellä jatkaa. Ongelman ja tutkimuskohteen määrittäminen perustuu yrityksen tarpeeseen kasvattaa liiketoimintaa ja Espanja valikoitui tutkimuskohteeksi kiinnostavana vientimaana, jonka lisäksi alueella toimii yritykselle tuttu rakennusalan kontakti. Kontakti laati selvityksen alueella toimivista ilmanvaihtokoneiden toimittajista ja selvitti rakennusmääräyksiin liittyvät peruskäsitteet, sekä yleisiä toimintatapoja maan asuinhuoneistojen ilmanvaihdon toteuttamistavoista. Laadin selvityksen pohjalta löytyneistä kilpailijoista teknisen kilpailija-analyysin ja etsin tutkimusaineistoa Euroopan alueen rakentamiseen liittyvistä trendeistä, jotka ovat oleellisia koneellista ilmanvaihtoa tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Teknisessä kilpailija-analyysissä yrityksen ja kilpailijoiden koneille valittiin benchmark-kone, joka edustaa tällä hetkellä teknisiltä arvoiltaan segmenttinsä kärkeä. Markkinatutkimuksen seuraavassa vaiheessa selvitetään alueen mahdollisia yhteistyökumppaneita, jotta jatkotoimenpiteistä voidaan tehdä suunnitelma.



Kuva 2. Markkinointitutkimuksen prosessin vaiheet (Mukaillen Kotler & Philip 2016, 125)

3.2 Kohdemarkkinan valinta

Uutta kohdemaata tutkittaessa huomioon on ensinnäkin otettava se, onko kohdemaan markkinoilla tarvetta tuotteelle tai voidaanko tarve luoda jollain keinolla. Markkinoiden ja kilpailukentän ymmärtäminen tukee yrityksen omien resurssien arvioimista, markkinanäkyvyyden hallintaa ja tämän lisäksi voidaan pohtia alueen mahdollisten yhteistyökumppaneiden saavuttamista. Tulevaisuuden trendeistä voidaan ennakoida tuotteen mahdollisesti kasvavaa tai laskevaa potentiaalia markkinoilla ja ne voivat toimia impulssina kohdemaan markkinakartoituksen aloittamiselle. Kohdemaan lainsäädännön ja muiden säädösten tunteminen voivat olla merkittäviä tekijöitä kannattavan liiketoiminnan kannalta ja voivat haitata tai luoda edellytyksiä uudelle markkina-alueelle jalkautumiseen. Kohdemaan poliittisen ja taloudellisen tilanteen ennusmerkkien tulkitseminen auttaa ymmärtämään liiketoiminnan kannalta oleellisia uhkia, jotka voivat aiheuttaa esteitä liiketoiminnalle. (Vahvaselkä 2009, 70.)



Kuva 3. Kohdemarkkinan valintamalli (mukaillen Vahvaselkä 2009, 67)

Tuotannon osalta yritys saattaa harkita tuotantolaitoksen perustamista uuteen kohdemaahan tai se voi perustaa maahan oman aluetoimiston, jolloin yrittämistä koskevan lainsäädännön ja myös maan kulttuurinen tunteminen korostuu entisestään.

Yritys X:n vientituotteet vaativat ylläpitoa, jonka myötä asiakaspalvelun ja teknisen tuen resurssitarve kasvaa ja tämän lisäksi tuotteeseen voi liittyä tarvittavaa perehdytys-, asennus- ja huoltokoulutusta, jonka toteuttaminen kohdemaan sidosryhmille vaatii viennin suunnittelussa huomiota. Kielitaidon kehittäminen ja ylläpito on tärkeää yrityksen kaikilla osastoilla, mutta erityisesti niiden kohdalla, jotka ovat eniten tekemisissä ulkomaisten asiakkaiden kanssa. Digitalisaation myötä mahdollisuus webinaareille ja etäkoulutuksille on lisääntynyt huomattavasti ja vuonna 2020 koko maailmaa häirinnyt koronapandemia pakotti monet yritykset kehittämään asiakkaiden välistä vuoropuhelua. Fyysisen kanssakäymisen tarve yrityksen ja kohdealueen välillä ei ole poistunut, mutta se on tuonut uusia mahdollisuuksia yrityksille. Brändin kohentaminen ja kulujen vähentäminen toteutuvat rinnakkain, kun yritys pyrkii välttämään matkustamista silloin,

kun se ei ole tarpeellista. Matkustamisessa kannattaa muutenkin aina pyrkiä perustelemaan kuluista saatavat hyödyt.

Espanjan rakennusmääräyksien tunteminen ja tulevaisuuden rakentamisen trendien ennakoiminen auttavat muodostamaan näkökentän markkinatarpeelle, jonka pohjalta Yritys X muodostaa käsityksen omista mahdollisuuksistaan vastata siihen. Kohdemaassa toimiva kontakti laatii yritykselle selvityksen maan rakennuskulttuurista ja rakennussäädöksistä. Rakennussäädösten noudattamisessa voidaan havaita maakohtaisia eroja, jonka perusteella käytännön toteuttaminen saattaa aiheuttaa ristiriitoja markkinatarpeen näkökulmasta. Maiden väliset kulttuurierot voivat vaikuttaa säädösten noudattamiseen EU:n sisälläkin, joka saattaa hämmentää Suomessa, jossa on totuttu noudattamaan tarkkaan erilaisia säännöksiä. Tämä huomio on tärkeä pitää mielessä uutta kohdemaata tutkiessa.

3.2.1 Espanja markkina-alueena

Espanja on parlamentaarinen demokratia ja perustuslaillinen monarkia, joka on jaettu 17 eri itsehallintoalueeseen. Se on ollut Euroopan Unionin jäsenmaa vuodesta 1986. Espanja sijaitsee Lounais-Euroopassa ja sen asukasluku on 46 937 060. Espanjan tuonnista 58 % koostuu muista EU-maista ja viennin osalta luku on 66 %. Espanjan taloudesta 23,9 % koostuu matka- ja ravitsemistoiminnasta, 18 % terveys- ja sosiaalipalveluista ja 17,7 % teollisuudesta. Bruttokansantuote on asukaslukuun nähden korkea, mutta jää EU-tasolla keskikastiin. (Europa 2020.)

Espanjassa on monta eri ilmastovyöhykettä, joista mannerilmasto, merellinen ja välimerellinen ilmasto käsittävät isoimmat osuudet. Turistikohteet sijaitsevat usein välimerellisen ilmaston vaikutuspiirissä, jossa kesät ovat kuumia ja talvet sateisia, mutta leutoja. Pohjoisessa vallitsee merellinen ilmasto, jossa kesät ovat muuhun maahan verrattuna viileämpiä ja talvet leutoja. Iso osa Espanjaa kuuluu mannerilmaston piiriin, jossa kesät ovat kuumia ja talvet viileitä. Vuosina 1980–2006 erityisesti Sevillan ja Barcelonan kaupunkien väkiluku oli kovassa kasvussa, jonka johdosta alueelle rakennettiin nopealla aikataululla uusia rakennuksia. Osittain nopeasta aikataulusta johtuen rakennusten laatu kuitenkin kärsi tästä. (Feijó-Muñoz ym. 2019.)

Ilmanvaihtoa koskeva kysyntä lisääntyy tulevaisuudessa Espanjassa energian kulutusta koskevien säädösten myötä ja koneellisella ilmanvaihdolla on tärkeä rooli energian

kulutuksen laskemisessa. Niillä alueilla, joissa energiatehokas rakentaminen on nousussa, myös koneellisen ilmanvaihdon tarve on isompi kuin muualla (Kuva 3). Kuvan harmaat alueet ovat kehittyviä markkina-alueita, mutta Yritys X:n kannalta potentiaalista segmenttiä edustavat suuren budjetin rantahuvilat, joiden kysyntä kasvaa paikallisten sekä ulkomaalaisten toimesta.



Kuva 4. Potentiaaliset alueet MVHR-koneille (Toimeksiantajan arkistoista)

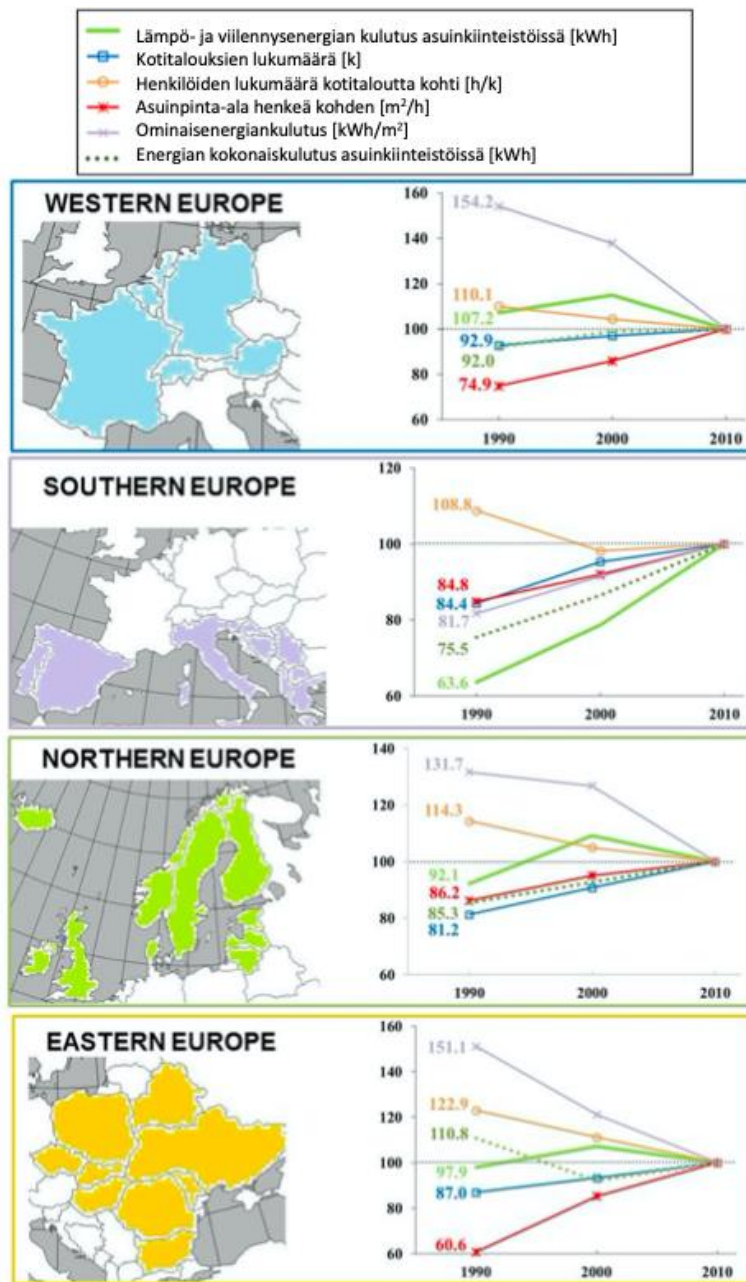
3.2.2 Ilmanvaihtoon liittyvät määräykset

Espanjassa on ollut käytössä vuodesta 2007 alkaen tekninen rakennusmääräys (Technical Building Code = CTE), jossa määritellään rakennuksen turvallisuuteen ja asuinkelpoisuuteen liittyviä vaatimuksia. Vuonna 2013 rakennusmääräyksiin lisättiin energian säästämiseen liittyvä dokumentti (Basic Energy Saving Document), jossa määritellään rakennuksen vaipan lämpöominaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä, sekä energian kulutukseen liittyviä rakennusmenetelmiä. Sisäilmaan vaikuttavissa määräyksissä (DB-HS 3) todetaan vaadittavat ilmavirtausten arvot huoneistokohtaiselle ilmanvaihdolle ja määritetään suunnitteluvaatimuksia asuntojen ilmanvaihtoon liittyvissä ratkaisuisissa. (Guillén-Lambea, Rodríguez-Soria & Marín 2016.)

Espanjassa ei ole pakollista koneellista ilmanvaihtoa, mutta ilmanvaihdon tulee toimia 24 tuntia vuorokaudessa riippumatta ilmanvaihdon toteutustavasta. Passiivitalojen ja energiatehokkuusvaatimusten kasvaessa koneellisen ilmanvaihdon merkitys kasvaa, joka tulee lisäämään toimialan kysyntää. Myynnillä ja markkinoinnilla on tämän myötä mahdollisuus tuoda esiin yrityksen tarjoamia ratkaisuja tulevaisuuden tarpeisiin Espanjassa.

3.2.3 Euroopan trendit energiankulutuksessa

Vuosina 1990–2010 on ollut nähtävissä trendi, jossa henkilöiden määrä huoneistoja kohden on laskenut, mutta huoneistojen lukumäärä on noussut. Energiankulutus henkilöä kohden on laskenut noin 20 %, mutta viilennykseen ja lämmitykseen tarvittava energia on kokonaisuudessaan noussut. Itä- ja Pohjois-Euroopassa lämmitykseen ja viilennykseen käytetään selkeästi eniten energiaa. Alueelliset erot ovat kuitenkin selkeitä; Etelä-Euroopassa viilennys- ja lämmitysenergian nousu on yli 30 %, mutta muualla Euroopassa nousu on ollut maltillisempaa ja osittain lähes pysähtynyt. Etelä-Euroopassa henkilöiden määrä huoneistoa kohden ei ole laskenut merkittävästi 2000-luvun jälkeen, mutta energiankulutus henkilöä kohden on kuitenkin noussut. Euroopassa huoneistokohtaiset asuinpinta-alat ovat suurempia muihin mantereisiin verrattuna, mutta energiakulutus henkilöä kohden ovat pienempiä. Korkeat tulot vaikuttavat vähentävän energiankulutusta henkilöä kohden vielä hieman lisää. Euroopassa asukkailla on todennäköisesti paremmat mahdollisuudet energiatehokkaisiin ratkaisuihin muihin vertailtaviin ryhmiin nähden, joten tulosten voidaan nähdä peilautuvan tästä. (Serrano ym 2017, 425–434.)



Kuvio 1. Energiankulutuksen trendit Euroopan asuinkiinteistöissä vuosina 1990–2010 (Serrano ym 2017, mukailen)

Uudisrakennuksia koskevat energiavaatimukset tulevat jatkossakin nousemaan ja EU:n vuonna 2021 voimaan tulevan direktiivin mukaan uusien rakennusten olevan lähes nollaenergiataloja. Nollaenergiataloissa koneellinen ilmanvaihto on oleellisessa asemassa ja lisää näin ollen markkina-aluetta, joiden osuudesta alan yritykset tulevat kilpailemaan. Energiadirektiivien myötä myös ilmanvaihtokoneiden energiatehokkuutta

koskevat vaatimukset lisääntyvät, joka lisää painetta tuotekehitykseen ja vaatii markkinoinnilta uusia keinoja erottuakseen kilpailukentällä. Yrityksen on osattava tarjota ratkaisuja, jotka erottuvat kilpailijoista ja tuottavat asiakkaille lisäarvoa.

3.3 Operaatiomuodon valitseminen

Operaatiomuodon valitseminen määräytyy pitkälti yrityksen strategian, koon, päämäärien ja tavoitteiden, sekä resurssien ja kilpailutilanteen mukaan. Näitä tavoitteita voidaan kutsua yrityksen sisäisiksi tekijöiksi. Teknologia, hinta ja tavaramerkit, huolto ja koulutus puolestaan voidaan määritellä tuotetekijöiksi, joiden perusteella operaatiomuotoa valitaan. Ulkoiset tekijät liittyvät uuden markkina-alueen kokoon ja kilpailuympäristöön, tavoitettavuuteen, riskitasoon ja markkinoille pääsyn helppouteen. Yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteet ja sitoutuminen uudelle markkina-alueelle voivat myös määritellä operaatiomuodon valintaa. (Vahvaselkä 2009, 71–72.)

Yritys X:n vientitoiminnasta suurin osa on perinteistä vientiä eli tuotteet valmistetaan yrityksen kotimaassa ja viedään välikäsiä käyttäen kohdemaihin. Yrityksellä on oma vientiosasto, joka vastaa ulkomaan kaupasta ja operaatiomuotona on suora vienti.

Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä yritys käyttää hyvin vähän omia resurssejaan ja vientiopeaatioista vastaa yleensä ulkopuolinen vientiyritys tai vientiagentti. Yrityksen omat riskit ovat tässä mallissa suhteellisen pienet, mutta kulut saattavat nousta isoiksi, sillä välikäsiä on usein runsaasti. Epäsuorassa viennissä yrityksen omat kontaktit markkina-alueelle jäävät selvästi suppeammiksi ja näin tieto markkinakentän tapahtumista ei välity tehokkaasti yrityksen johdolle. (Emt. 73.)

Epäsuora vienti sopii pienille ja kasvaville yrityksille, jotka ovat aloittamassa kansainvälistymistään.

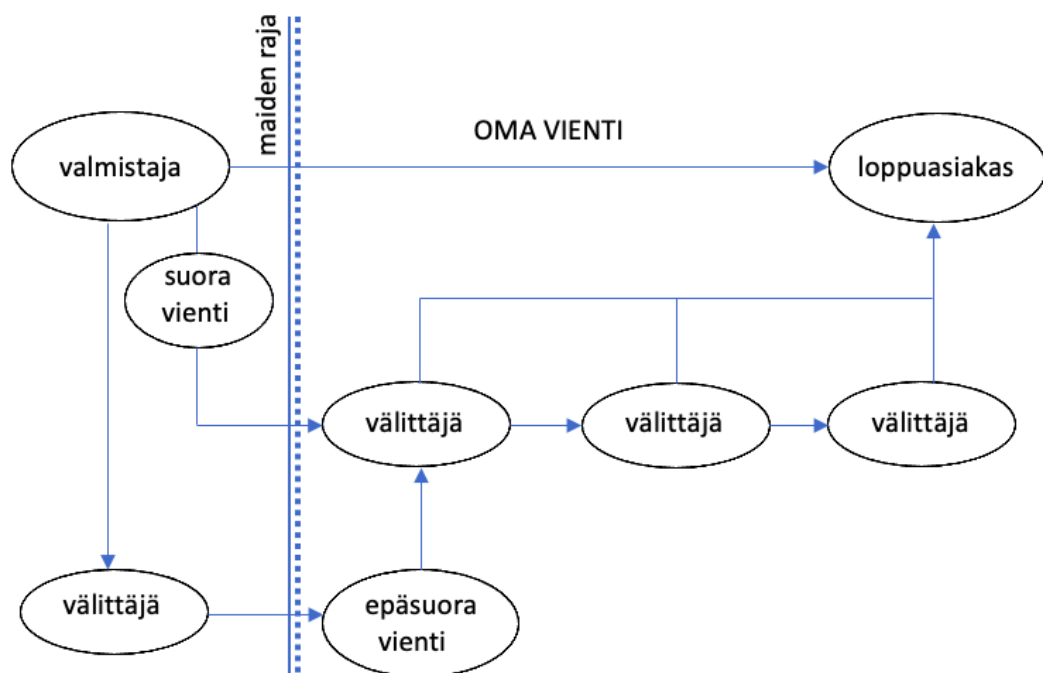
Suora vienti

Suorassa viennissä yritys on itse yhteydessä kohdemaahan, jolloin yrityksellä on usein organisaatiossaan oma vientiosasto. Vientiosasto toimii yhteydessä kohdemaassa olevaan maahantuojaan, jälleenmyyjään, tuontiagenttiin, komissionääriin tai meklariin. Suora vienti vaatii vientiosastolta kohdemaahan matkustamista ja parempaa markkina-alueen tuntemusta kuin epäsuorassa viennissä. Vientiosaaminen ja tuntemus alasta on

suorassa viennissä huomattavasti tärkeämpää, sillä riskit kasvavat samalla isommiksi. (Emt. 74.)

Välitön vienti

Yrityksen voi myydä tuotteensa suoraan kohdemaahan, jolloin toimitusketjun välikädet ovat minimoidut. Tämä viennin muotoa kutsutaan omaksi välittömäksi vienniksi ja se vaatii erittäin hyvää asiakas- sekä markkinatuntemusta, sillä paikalliset yhteistyökumppanit puuttuvat usein ketjusta ja vientikustannukset voivat kohota korkealle. (Emt. 74.)



Kuva 5. Viennin vaihtoehdot: epäsuora, suora ja oma välitön vienti (mukaillen Vahvaselkä 2009, 73)

3.4 Logistiikka

Toimivassa logistisessa toimitusketjussa raaka-aineet, puolivalmisteet ja valmiit tuotteet toimitetaan laadullisesti ja määrällisesti oikeaan paikkaan sovituksessa ajassa. Yritys voi vahvistaa logistiikalla kilpailukykyään ja vastavuoroisesti toimitusketjussa ilmenevät katkokset voivat tuottaa yrityksille ongelmia. Logistiikka on kokonaisvaltainen prosessi, jota ilman yritysten olisi erittäin vaikea toimia. Prosessiin kuuluu hankintatoimen, varastoinnin, kuljetuksen ja jakelun suunnittelu ja seuranta asiakkaan tarpeet

huomioiden. Suomi on kansainvälisesti pieni markkina, jonka logistiikkakustannukset suhteessa BKT:hen ovat korkeat. Etäisyydet markkina-alueille ovat pitkiä ja merikuljetukset ovat viennin kannalta lähes välttämättömiä. (Ritvanen ym. 2011, 19–20.)

Isojen eräkokojen toimittaminen on yksikkötasolla edullisempaa ja tuotannon kannalta helpommin hallittavissa, mutta saattaa vastavuoroisesti johtaa suurempiin varastokustannuksiin. Sijoitetun pääoman alentaminen vaatii varastomäärien pienentämistä, joka heikentää palvelutasoa tilanteessa, jossa tuotetta ei ole heti saatavilla. Tuotteita voidaan myös modularisoida, joka tarkoittaa tuotenimikkeiden koostamista osiksi, jotka kerätään vasta asiakkaan tilauksen saavuttua. Näin varastonimikkeistä saadaan koottua isompi määrä myyntinimikkeitä pääomaa lisäämättä. Tällä tavalla voidaan rakentaa kustannustehokkaampi lähetys asiakkaalle, mutta se vaatii asiakkaalta kykyä odottaa tuotetta. Kuljetuskustannuksissa etäisyydet ovat suhteellisen pieniä tekijöitä, mutta kauppapasapaino, kilpailu ja kuljetusyhteydet voivat vaikuttaa selkeämmin hintoihin. Aasiasta Eurooppaan kulkevilla konteissa on runsaasti tavaraa, mutta tavaramäärät toiseen suuntaan ovat pienempiä, jolloin kuljetusyrietykset voivat antaa hyviä tarjouksia hyvää täyttöastetta tavoitellessaan. Jos maiden väliltä puuttuu suora kulkuyhteys, kuljetusmuotoa joudutaan muuttamaan ja tämä lisää suoraan kuljetuskustannuksia. (Tapaninen 2018, 24–25.)

Yritys X:llä ei ole voimassa olevaa logistiikkasopimusta Espanjaan. Reititys tapahtuisi Suomen (Loimaan) ja Malagan välillä, jolloin tuotteiden kuljetuksessa rekka-auto noutaisi tuotteet yrityksen tuotantotiloista, jonka jälkeen ne jatkaisivat matkaa meriteitse. Laskennallisesti on oleellista ymmärtää eri lavamäärien kustannukset, sillä yleensä isompien määrien lähettäminen tulee yksikköä kohden halvemmaksi. Yrityksen logistiikkaosasto pystyy selvittämään eri lavamäärien kustannusarviot esimerkkikoneiden lähettämiseksi. Ilmanvaihtokoneiden koot vaihtelevat niiden tehokkuuden mukaan, joten verrokkikoneiksi kannattaa valita potentiaaliset volyymituotteet. Rahdin lisäksi ylimääräisenä kuluna toimitukseen voi sisältyä erillinen MARPOL-lisä, joka perustuu vuonna 2015 EU:n asettamaan rikkidirektiiviin (DHL 2020).

3.5 Bisnesstrategia

Saavuttaakseen määrittelemänsä tavoitteet yrityksen tulee laatia strategia, joka sisältää markkinointistrategian, teknologisen strategian ja hankintastrategian. Strategisessa ajattelussa voidaan nähdä kolme yleistä kiintopistettä, joilla yritys asemoi kilpailuetuunsa:

kustannusjohtajuus, differointi ja targetointi. Niitä kilpailevia yrityksiä kutsutaan strategisiksi ryhmiksi, jotka toteuttavat samaa strategiaa samalle kohderyhmälle. Bisnesstrategia on operaatiostrategiaan verrattuna pidemmän tähtäimen kilpailuedun tavoittelemista, jolla pyritään erottumaan kilpailijoista erilaisilla toimintatavoilla ja vaihtoehtoisia metodeja käyttäen niissä toiminnoissa, joita kilpailijatkin suorittavat. (Kotler & Keller 2016, 74.)

3.5.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuudella haetaan mahdollisimman alhaista kulurakennetta tuotannolle ja tuotteiden jakelulle. Kustannustehokkuudella pärjäävät yritykset eivät edellytä markkinoinnilta laajoja resursseja, mutta usein kilpailijat pystyvät kuitenkin alentamaan kulujaan niin, että kustannusjohtajuuteen panostaminen tulee haastavaksi. (Kotler & Keller 2016, 74.)

Yritys X valmistaa tuotteensa Suomessa ja pitkän tähtäimen suunnitelmien mukaan se pyrkii jatkossakin näin tekemään. Yritys ei pysty kilpailemaan työvoimakustannuksissa eteenkään niille maille, joissa työvoimakustannukset ovat selkeästi pienemmät, mutta se pystyy hankintastrategiassaan tavoittelemaan uusia edullisempia komponenttitoimittajia, joiden laatu kuitenkin vastaa yrityksen standardeja. Tuotannon ja muiden osastojen tehostaminen lean-menetelmillä auttaa vähentämään hukkaa ja tekee tuotannosta näin tehokkaampaa.

3.5.2 Differointi

Yritys voi pyrkiä erottautumaan kilpailijoista tarjoamalla eri asiakasryhmille tuotteita, jotka erottuvat teknologialtaan, muodoltaan ja laadultaan edukseen markkina-alueella. Yritys voi hinnoitella tuotteen vapaammin asiakasryhmille, jotka haluavat tuotteeltaan tiettyjä ominaisuuksia. (Vahvaselkä 2019, 82.)

Yritys X ja sen pääkilpailijat valmistavat samankaltaisia tuotteita, jotka kilpailevat keskenään teknisillä ominaisuuksilla ja tuotteiden asennettavuudella. Energiatehokkuuden, koneen desibelien ja lisäominaisuuksien lisäksi tuotteen fyysisellä koolla ja ulkonäöllä voi olla tietyssä asiakassegmentissä ostopäätökseen vaikuttava merkitys. Asennuskohteissa voidaan vaatia tiettyihin mittoihin soveltuvaa tuotetta ja

vastaavasti niille markkina-alueille, jossa asennuksessa on käytettävänä enemmän tilaa, koneen suunnittelulle jää enemmän pelivaraa. Näiden tekijöiden yhdistäminen luo tuotesuunnittelulle ja myynnille haasteita, jos yritys pyrkii samoilla koneilla eri markkina-alueille.

Yritys X ei kilpaile halvimpien kilpailijoiden tuotteita vastaan, vaan pyrkii erottautumaan korkean laadun, kestävien tuotteiden ja huippuosaamisen avulla edukseen markkinoilla.

3.5.3 Fokusointi

Yritys fokusoi eli keskittää huomionsa tiettyyn asiakassegmenttiin tai johonkin kapeampaan osa-alueeseen ja luo näihin tiiviin asiakassuhteen. Yritys voi tavoitella näillä alueilla kilpailuetua kustannusjohtajuuden tai differoinnin kautta. (Kotler & Keller 2016, 74.)

Yritys X:n näkökulmasta Espanjan markkina-aluetta tutkittaessa voidaan löytää mahdollisena nichenä maan rannikoille rakennettavat rantahuvilat. Useiden alueen pääkilpailijoiden koneiden ilmapirrat jäävät teknisen datan vertailun perusteella usein liian pieniksi näille kohteille, joten osa kilpailijoista ei todennäköisesti pyri näille alueille.

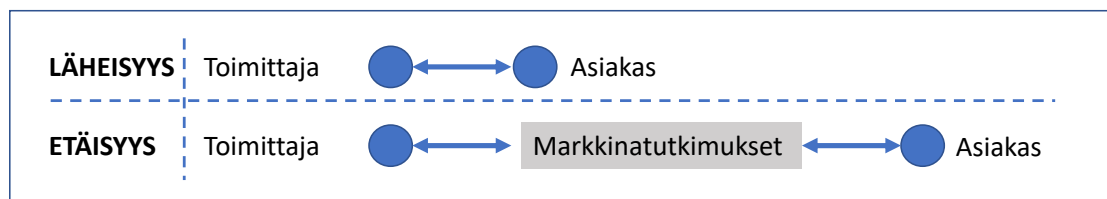
3.6 Asiakaslähtöinen toiminta

Strateginen markkinointi perustuu yrityksen pitkän tähtäimen toiminnoille, joiden avulla se pyrkii saavuttamaan tietyn aseman markkinoilla kilpailussa pärjätäkseen. Perinteisen kilpailukeinonäkökulman sijasta huomio kiinnittyy nykyisin huomattavasti enemmän asiakassuhteiden rakentamiseen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Vahvaselkä 2009, 88.)

Asiakassuhteiden johtaminen (CRM, customer relationship management) on monen yrityksen tärkeimpiä painopisteitä ja asiakastietokannoista pystytään lukemaan asiakasrekisterien ja asiakassuhteiden perustietojen lisäksi huomionarvoista dataa, jonka avulla yritykset voivat priorisoida ja hienosäätää asiakassuhteitaan (Mattson & Parvinen 2011, 7).

Yritys X:n keskeisiin arvoihin kuuluu asiakkaiden korkea palveluallttius ja yrityksen strategian keskeisiä tavoitteita on asiakkaiden välisen viestinnän kehittäminen ja

asiakastuntemuksen profiiliin kohottaminen. Tämä vaatii vuoropuhelun lisäämistä sidosryhmien välillä ja käytännön tutustumista markkina-alueille sekä kotimaassa että viennissä. Etäisiä asiakassuhteita on vaikeampi hoitaa ja ylläpitää, joten läheisten asiakassuhteiden rakentaminen luo varmuutta myös yrityksen tulevaisuuden suunnittelulle. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota avainasiakassuhteisiin ja kehittää niitä, jotta se saa tärkeimmistä asiakkaistaan eniten hyötyä ja pystyy myös toimimaan vastavuoroisesti.



Kuva 6. Fyysinen läheisyys asiakkaaseen vs etäinen, markkinatutkimusraportteihin perustuva lähde (mukaillen Gummesson 2004, 132)

4 KILPAILIJA-ANALYYSI

Yritysten kasvaessa ja yrityskentän kansainvälistymisen ja globalisaation myötä yritysten tarve lisätä resursseja kilpailijaympäristön tarkkailuun on kasvanut merkittävästi. Markkinoilla, jossa kilpailijoiden määrä on vähäinen, saattaa yksittäisen toimijan tekemillä päätöksillä olla merkittäviä vaikutuksia markkina-alueeseen. Yritykset menestykseen voi vaikuttaa sen kyky pystyä nopeasti havainnoimaan ja analysoimaan kilpailukentästä saatavia tietoja. (Pirttilä 2000, 18–19.)

Kilpailija-analyysin avulla yritys oppii ymmärtämään omaa liiketoimintaansa peilaamalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailukenttään ja siinä toimiviin kilpailijoihin. Kilpailija-analyysin rationaalinen hyödyntäminen yrityksen kilpailukeinoja lisäävänä resurssina vaatii tiedon systemaattista keräämistä, tiedon jakamista johdolle, tiedon peilaamista, analysointia ja tämän kaiken muodostamista dataksi. (Pirttilä 2000, 15)

Yritys X on markkinajohtaja kotimarkkinoillaan ja tuotteet pärjäävät Pohjois-Euroopan vaihtelevissa olosuhteissa erinomaisesti. Etelä-Euroopassa ilmanvaihtokoneilta vaaditaan erilaista suorituskykyä, jolloin Pohjois-Euroopan ilmastoon optimoidut koneet saattavat antaa teknistä etumatkaa alueen niille kilpailijoille, jotka eivät suuntaa tuotteitansa viileämpään Pohjois-Eurooppaan. Huoneistojen määrä, pinta-ala ja asukasluku neliötä kohden vaihtelevat maakohtaisesti ja Etelä-, Keski- ja Pohjois-Euroopan välillä on selkeitä eroavaisuuksia. On tärkeää tunnistaa alueella olevat kilpailijat, hintataso ja koneiden tekniset ominaisuudet, jotta pystytään tunnistamaan Yritys X:n tuotteiden vahvuudet ja heikkoudet. Johto voi näin havaita tuoterepertuaarissa puutteen alueelle sopivasta koneesta ja mahdollisesti suunnata resursseja vientikoneen suunnitteluun. Vastaavasti uudelle markkina-alueelle jalkautuminen voidaan toistaiseksi keskeyttää, jos yrityksen resurssit osoittautuvat liian pieniksi tai alueen yhteistyökumppaneihin ei saada luotua toimivaa asiakassuhdetta.



Kuva 7. Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (mukaillen Pirttilä 2000, 19)

4.1 Kilpailijoiden määrittäminen

Toimiala käsitteenä tarkoittaa niitä yrityksiä, jotka valmistavat toisiinsa nähden samankaltaisia tuotteita. Markkinoiden näkökulmasta kilpailijoiden voidaan nähdä koostuvan niistä yrityksistä, jotka tyydyttävät asiakkaiden samoja tarpeita. Kilpailullisen viitekehyksen laatiminen vaatii yritykseltä kykyä tunnistaa pääkilpailijansa, joihin se keskittyy kilpailija-analyyseissä. Markkina-alueen pääkilpailijat pystytään usein määrittämään vertailemalla kilpailijayritysten kokoa ja taloudellista tilannetta, näiden valmistamia tuotteita ja kilpailijoiden markkinaosuuksia suhteeseen kokonaiskilpailusta. Kilpailijoiden määrittämisessä on syytä huomioida myös epäsuoria kilpailijoita, jotka voivat teknologisia ratkaisuja tarjota uudenlaisia vaihtoehtoja asiakkaiden tarpeisiin. Kilpailukentän analysoinnin myötä erityisesti pienemmillä yrityksillä voi olla kiinnostusta löytää markkina-alueelta niche, eli tarkemmin määritelty pieni asiakassegmentti, johon kilpailijoilla ei ole kiinnostusta tai mahdollisuutta tarttua. (Kotler & Keller 2016, 298–299.)

Yrityksen eri osastoissa kilpailutekijöiden määrittämisessä saattaa ilmetä laajaa vaihtelua ja kilpailijoiden ominaisuuksia lähestytään erilaisista näkökulmista. Yrityksen johdossa kilpailijat nähdään ryhmänä, jolla on samat tavoitteet ja resurssit. Tuotekehitysosasto kiinnittää huomiota kilpailijoiden teknisiin tutkimuksiin ja innovaatioihin, jotka voivat vaikuttaa heidän tavoiteltaviin päämääriin, kun taas markkinointiosastolla saatetaan nähdä uhkana kilpailijan ilmestyminen markkina-alueelle. Yrityksellä ja kilpailijoilla on näin ollen samat tavoitteet, mutta yrityksen eri osastot tulkitsevat tilanteen omalla tavallaan. (Pirttilä 1997, 30.)

Yritys X:n suoria kilpailijoita ovat ilmanvaihtokoneita valmistavat yritykset, mutta kilpailijaseurannassa on otettava huomioon myös vaihtoehtoisia teknologisia ratkaisuita tarjoavat yritykset. Tietyillä markkina-alueilla ilmanvaihdon toteutuksessa on yleistynyt Push and Pull-tekniikka, jossa pieniä ilmanvaihtokoneita asennetaan seinään tehtäviin reikiin. Tekniikka ei vastaa perinteistä koneellista ilmanvaihtoa ja se ei myöskään mahdollista hyvää ilmansuodatusta, mutta ratkaisun edullisuus ja helppo asennettavuus on nostanut sen profiilia markkinoilla. Kyseinen tekniikka saattaa olla lopulta väliaikainen uhka, mutta yrityksen kannattaa käydä vaihtoehtoja, jolla se pystyy vastaamaan vaihtoehtoisten tuotteiden aiheuttamiin uhkiin. Vaihtoehdot voivat liittyä tuotevalikoiman kasvattamiseen tai tehokkaaseen markkinointiin, jolla yritys pyrkii erottumaan edukseen hintakilpailua vastaan.

4.2 Havainnointikyky kilpailuympäristössä

Organisaation eri ryhmissä saatetaan havaita muutoksia kilpailukentällä, jotka paljastavat oman toiminnan heikkouksia ja herättävät omassa toiminnassa syyn kiinnittää huomiota omaan valppauteen. Yrityksen havainnointikyky kilpailuympäristössä on korkealla, jos eri osastot kykenevät systemaattisesti analysoimaan ja monitoroimaan kilpailuympäristössä tapahtuvia muutoksia. Havainnointikyvyn voidaan nähdä olevan matalalla päinvastaisessa tilanteessa. Kyky saada tietoa tapahtumista, trendeistä ja muutoksista perustuu pitkälti yrityksen yksittäisten ryhmien ja kilpailuympäristön vuorovaikutukseen. Yrityksen kyky kerätä tietoa säännöllisesti ja järjestelmällisesti korostaa yrityksen kilpailuinformaation intensiteetin olevan korkealla. Kerätyn tiedon omaksuminen ja sen hyödyntäminen yrityksen omissa prosesseissa kohti organisaation tavoitteita määrittelee yrityksen kilpailukykyisen tiedon kapasiteetin. Kapasiteetti on

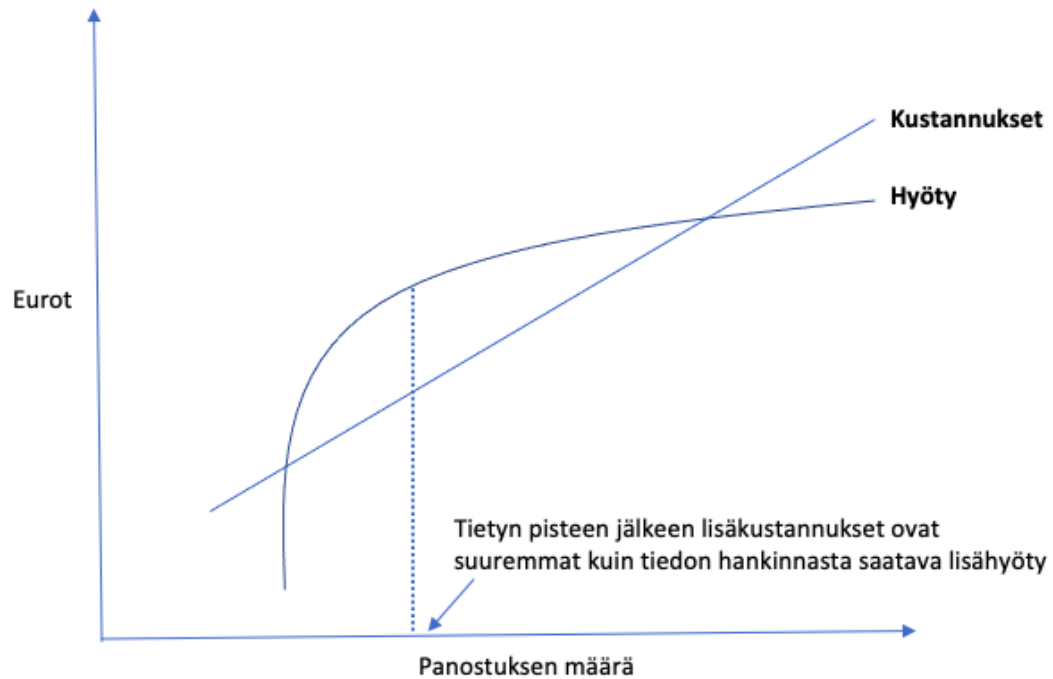
korkealla tasolla yrityksen hyödyntäessä kilpailuympäristöstä saatua informaatiota omissa kehittämiskohteissaan. (Pirttilä 1997, 23–24.)

Yrityksen eri osastojen on ylläpidettävä vuoropuhelua omien sidosryhmien välillä, jotta kilpailukentän tapahtumia ja muutoksia pystytään havaitsemaan välittömästi. Kilpailukentän analysoiminen ja raportoiminen vaatii resursseja, joten sitä ei voi kuitenkaan laskea eri osastojen varaan, vaan yrityksen kannattaisi omien resurssien puitteissa valjastaa siihen myös erillistä työryhmää.

Espanjan markkina-alueen kilpailijoista yrityksen on vaikea saada omin avuin suoraa tietoa, koska sillä ei ole alueella olemassa olevaa maahantuontiverkostoa. Tästä syystä alueella toimiva rakennusalan kontakti on hyödyllinen, joka tuntee alaa säädöksineen ja osaa kartoittaa maassa toimivat ilmanvaihtoalan yritykset. Kilpailijoiden kartoittaminen, rakennussäädösten selvittäminen ja rakennuskulttuurin tunteminen antavat ensikäden tietoa markkinatutkimuksen tutkimusvaiheessa. Tekniseen kilpailija-analyysiin voidaan rajata alueen merkittävimmät kilpailijat, joihin yrityksen teknistä tasoa verrataan.

4.2.1 Kilpailutiedon omaksuminen

Kilpailuympäristöstä ja kilpailijoiden toiminnasta on usein saatavilla julkisista tai muista lähteistä dataa, joka on sellaisenaan jalostamatonta, mutta liiketoiminnan kehittämisen kannalta arvokasta materiaalia. Kilpailutiedon havainnoiminen ei yksinään riitä, jos tietoa ei osata soveltaa organisaation ja sen eri osastojen tarkoituksiin. Yrityksessä ne osastot ovat usein kaikkein kilpailusensitiivisimpiä, jotka liikkuvat laajalti kilpailijoiden kanssa samassa liiketoimintaympäristössä. Kilpailijatiedon arvokkuuden määrittelee se, miten nämä eri osastot pystyvät hyödyntämään tätä tietoa ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. Tarvittavan tiedon määrittämisessä yrityksen tulee ymmärtää mitä tietoa se haluaa kilpailevista yrityksistä ja mikä osa tiedoista tulisi päivittää säännönmukaisesti tietojärjestelmiin. Tiedon hankkimisesta aiheutuvat kustannukset on laskettava ja saadun tiedon hyödyn tulee ylittää tiedon hankkimisesta aiheutuneet kulut. (Pirttilä 2000, 55–57, 72.)



Kuvio 2. Lisätiedon hankinnasta on tietyn pisteen jälkeen enemmän kustannuksia kuin vastaavaa hyötyä (mukaillen Pirttilä 2000, 37)

Asiakassuhteilla on suuri merkitys ajankohtaisen tiedon keräämisellä liiketoimintaympäristöstä, sillä kilpailijat tavoittelevat samoja asiakasryhmiä ja pyrkivät tarjoamaan asiakkaille sellaista lisäarvoa, jota muilla ei ole tarjota. Myyntiosastolla on usein ensikäden tietoa asiakastarpeiden ja kilpailukentän muutoksista, mutta kilpailutiedon kysyntä ja tarve jakautuvat yrityksen moniin osastoihin. Tiedon jakaminen osastojen välillä on hyvin tärkeää ja oikeanlaisen tiedon hyödyntämisessä jokaisella tulisi olla käsitys yrityksen tulevaisuuden tavoitteista.

Kilpailijaseurantaan ei kannata käyttää tarpeettomasti resursseja ja siihen asetettuja panoksia on hyvä pystyä peilaamaan myös tuloksiin. Osastojen budjetteihin voidaan myös linjata kilpailijaseurantaan käytettävät varat, joilla voidaan hankkia tarvittavaa materiaalia osaston käyttöön. Yrityksen kannalta olisi hyödyllistä luoda rooli, jonka tehtävänä on seurata kilpailijakenttää ja analysoida tuloksia. Tiettyjä tehtäviä voi jakaa esimerkiksi asiantuntijanäkökulmasta osastojen välillä ja niitä toimintoja tulisi säännöllisesti ylläpitää, joista nähdään olevan hyötyä.

4.2.2 Tiedon systemaattinen ja analyttinen hyödyntäminen

Kilpailija-analyysi toimii usein yrityksen johdon strategisten ja operatiivisten päätösten tukena, jonka perusteella yrityksen sisäistä organisointia kehitetään ja resursseja ohjataan niihin toimintoihin, joilla pyritään vahvistamaan kilpailuetua. Kilpailija-analyysin avulla voidaan tunnistaa yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia kilpailijoihin nähden. Yrityksen toiminnan kehittäminen vaatii ymmärrystä, miten se sijoittuu kilpailukentässään. Markkinaosuuksien ja kilpailijoiden taloudellisen tilan lisäksi yrityksen on tunnistettava tuotteiden laatu, kustannustehokkuus ja tuottavuus näihin verrattuna. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta kilpailijoista omaksuttua tietoa voidaan hyödyntää yrityksen sisäisissä prosesseissa ja motivoimalla yrityksen eri osastoja. Tietoa voidaan käyttää vertailuoppimiseen, jonka avulla eri osastot voivat kehittää omia menetelmiään ja prosessejaan. (Pirttilä 2000, 91–92.)

Kilpailuympäristön analysointiin voidaan käyttää erilaisia työkaluja, joiden avulla yritys pystyy hahmottamaan heikkouksia ja vahvuuksiaan, sekä sijoittumistaan kilpailukentällä. SWOT-analyysissä yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen ympäristön näkökulmasta. Yrityksen osastojen tulee monitoroida kokonaisvaltaisesti markkinoiden vaikutuksia yrityksen toimintaan, sekä erottaa tarkemmin määritellyjä osa-alueita, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan (Kotler & Keller 2016, 71).

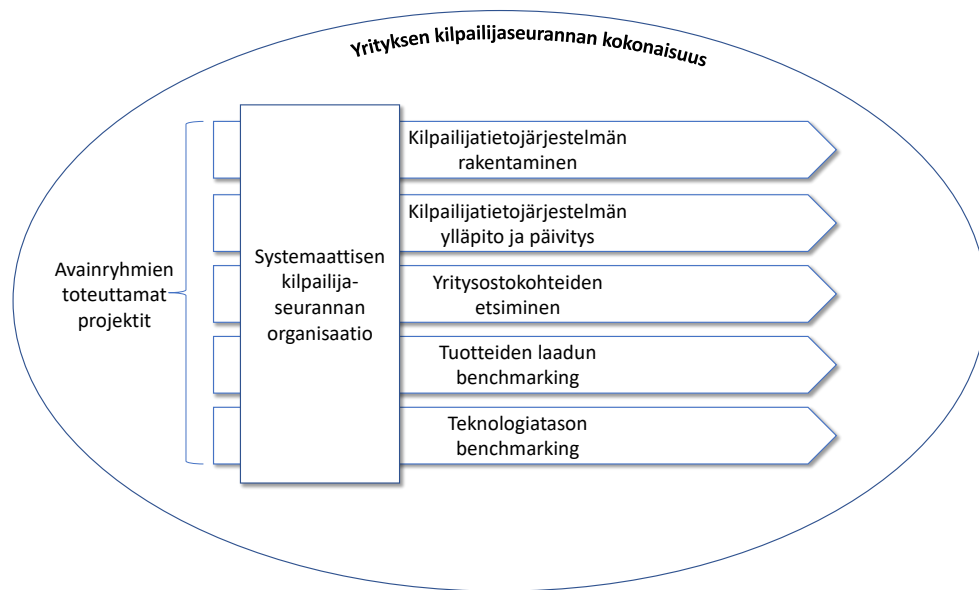
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Vientikokemus • Toimitusvarmuus • Laatu • Vakavaraisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vientiin erikseen suunniteltua konetta • Yrityksen sijainti
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Rantahuvilat mahdollinen niche • Ilmanvaihtokoneiden kysynnän kasvu • Vahvan brändin markkinoiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Liian kova hintakilpailu • Ilmanvaihtokoneiden kysynnän hidas kasvu • Tuntematon markkina-alue

Kuva 8. Yritys X:n Espanjan markkina-alueen SWOT-analyysi

Yrityksen Espanjan markkina-alueen SWOT-analyysin vahvuuksista käy ilmi yrityksen vahva kokemus ilmanvaihtolaitteiden valmistamisesta ja kansainvälisen kaupan kokemuksesta, joka luo hyvät edellytykset viennin kasvattamiselle. Markkina-alue on kuitenkin vieras ja ilmanvaihtokoneiden kysynnän kasvusta huolimatta on vaikea ennustaa, mikä markkinoiden tarve lähitulevaisuudessa on. Viennin myyntiä voisi tukea vientiin suunniteltu kone, mutta jo nyt rannikille rakennettavat rantahuvilat voisivat olla yrityksen kapea-alaisemmin määriteltyä segmenttiä. Yrityksen sijainti Suomessa vaatii useisiin maihin meriteitse toteutettavaa logistiikkaa, joten Espanjan lähellä toimivilla kilpailijoilla on logistinen etu. Logistiikan kustannukset ovat kuitenkin vielä auki ja saattavat kuljetusmääristä riippumatta olla kilpailukykyisiä. Yrityksen brändi on vahva ja sen kehittämiseen panostetaan jatkuvasti. Brändi on kokonaisvaltainen käsite, joka lähtee yrityksen arvoista ja joka visuaalisuuden lisäksi antaa asiakkaille kuvan vastuullisesta yrityksestä. Vahvan brändin avulla on mahdollisuus erottua kilpailijoista uudella markkina-alueelle.

4.3 Kilpailutiedon hallinta ja johtaminen

Kilpailijaseuranta voidaan keskittää yrityksessä omaksi osastokseen tai se voidaan hajauttaa osastojen välille. Keskitetyssä mallissa organisaatiossa voi olla oma osastonsa työstämässä kilpailijaseurantaa tai se voidaan keskittää tietyn osaston tehtäväksi. Keskitetyn mallin voidaan ajatella jättävän muille osastoille paremman mahdollisuuden keskittyä omiin operatiivisiin toimintoihin, mutta siinä ei huomioida jokaisen osaston omaa havainnointia ja oppimista liiketoimintaympäristössä. Viestintä keskitetyssä mallissa jää helposti yksipuoliseksi, jolloin tiedon hyödyntäminen jää suppeaksi. Tiedon absoluuttinen määrä ei ole oletusarvo kilpailijaseurannassa, vaan eri osastojen kyky hyödyntää kerättyä tietoa ja kehittää sen avulla yrityksen liiketoimintaa. Hajautetussa kilpailijaseurannassa haasteena on tiedon koordinointi ja saattaa syntyä tilanteita, jolloin eri osastot päätyvät tekemään päällekkäin samaa tehtävää. Osastojen selkeät työnjaot voivat auttaa koordinoinnissa, mutta haasteena voi silti olla kerättävän tiedon samankaltaisuus, joka hankaloittaa tehtävien määrittelyä. Tietyissä organisaatioissa saattaa ilmetä myös osastojen keskinäistä kilpailua, jolloin tietoa yritetään vaalia osaston omien tavoitteiden edistämiseen, samalla unohtaen organisaation yhteisen edun. (Pirttilä 2000, 140–144.)



Kuva 9. Tehokas kilpailijaseuranta muodostuu systemaattisen ja epävirallisen seurannan kombinaationa (mukaiillen Pirttilä 2000, 149)

Yrityksellä ei ole varsinaista kilpailijaseurantajärjestelmää ja investointina se ei todennäköisesti olisi riittävän hyödyllinen kattamaan kustannuksensa. Yrityksen tulee kuitenkin olla sensitiivinen kilpailijakentällä ja pystyttävä tunnistamaan ja oppimaan kentän liikkeistä. Kentän tutkimisille voisi lisätä selkeämpiä vastualueita ja niitä kannattaa kohdentaa henkilöille, jotka ovat asemansa puolesta kilpailusensitiivisempiä. Osastoille ei siis kannata lyödä näitä tehtäviä muiden tehtävien ohella työstettäväksi, vaan tehtävään voisi määritellä avainhenkilön. Yrityksen tästä saamia mahdollisia hyötyjä voi ja kannattaakin analysoida etukäteen, mutta vasta kokeiluvaiheessa voidaan tehdä relevantteja arvioita tehtävänimikkeen tuloksista. Kilpailukentän seuran

Espanjan markkinatutkimuksen osana laatimani tekninen kilpailijavertailu (Liite 1) toteutettiin täysin puhtaalta pöydältä, sillä edellisestä kilpailijaseurantaan liittyvästä dokumentoinnista oli aikaa, ja dokumentointi oli tuolloin jäänyt keskeneräiseen vaiheeseen. Tekniseen kilpailijavertailuun sisällytettiin myös markkina-alueen rakentamiseen liittyviä trendejä (Liite 2), mutta koronapandemiasta johtuen osa tulevaisuuden signaaleista on voinut muuttua. Kilpailija-analyysille oli tarvetta myös vientiosaston ulkopuolella ja toiveena olikin, että dokumenttia pyrittäisiin heti laajentamaan myös nykyisiin vientimaihin.

5 MARKKINAKARTOITUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kilpailija-analyysin teknisessä datassa huomio kiinnittyy energiatehokkuuden, SPI-luvun ja käytetyn lämmöntalteenottokennon valintaan ja näiden välisiin suhteisiin. Desibeliluku ja koneen koko ovat arvoja, joiden huomioon rakennusyritykset kiinnittävät myös erittäin paljon huomiota. Yritys X pystyy vastaamaan markkina-alueen kilpailuun tuotteidensa teknisillä ominaisuuksilla, mutta selkeää etumatkaa sillä ei ole ja kilpailijat pystyvät osittain vastaamaan lukuihin paremmilla tuloksilla. Mobiiliapplikaatiot ja kosketusnäytölliset ohjauspaneelit alkavat olla myös ilmanvaihtokoneissa standardina ja vaikka näiden merkitys loppukäyttäjän kannalta ei ole dramaattinen, nämä ominaisuudet tulisi lähitulevaisuudessa saada yrityksen tuotteisiin.

Yritys X:n koneet ovat kotimaan markkinoiden vaihtelevan ilmaston ja lainsäädännön asettamien rakennusmääräyksien johdosta kehittyneet erinomaiselle tasolle markkina-alueella, mutta vaatimukset ja säädökset voivat vaihdella maittain, jonka lisäksi koneiden energialukujen laskentatavoissa voi ilmetä maakohtaisia eroavaisuuksia. Tästä syystä todellisten vuosihyötysuhteiden luvuissa voi syntyä vääristymiä. Vientimarkkinoille suunnitellun koneen avulla uudet markkina-alueet voisivat avautua tehokkaammin, mutta myös kriittisen pisteen arvioiminen on oleellista, jotta koneen suunnittelusta syntyvät kustannukset voidaan perustella. Energiatehokkuutta koskevat määräykset rakentamisessa ovat kasvussa myös Espanjan ja Etelä-Euroopan maissa, joten alueen markkinapotentiaali on kasvussa.

Espanjan markkinan pääkilpailijat valmistavat ilmanvaihtokoneensa pääosin pieniin huoneistoihin ja eivät tällä hetkellä pysty vastaamaan isompien huoneistojen vaatimiin teknisiin ominaisuuksiin. Yritys X pystyy vastaamaan tähän kysyntään, jonka johdosta rannikkoalueille rakennettavat huvilat voivat olla yrityksen markkinasegmentistä erottuva niche.

Kilpailija-analyysin hyödyntäminen yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja viennin työkaluna asiakasneuvotteluissa vaatii analyysin vuosittaista päivittämistä, jotta tieto pysyy relevanttina. Kilpailijaseurannassa yrityksen kannattaa yhdistää keskitettyä ja hajautettua mallia, jolloin tiettyjen henkilöiden profiili kilpailijaseurannassa

on isompi, mutta osastot käyvät säännöllisesti vuoropuhelua keskenään ja raportoivat johdolle tuloksista.

Viennin resurssit ovat tällä hetkellä luultavasti liian pienet uuden markkina-alueen tehokkaan viennin toteuttamiseen, sillä uusien asiakassuhteiden luominen vaatii pitkäjänteisyyttä ja osastolla on runsaasti töitä nykyisten vientimaiden profiilin kohottamisessa. Uudelta alueelta voi kuitenkin saada luotua pientä liiketoimintaa, mutta merkittävämmän lisän saaminen edellyttää resurssien lisäämistä vientiosastolle.

Yrityksen kannattaa olla kilpailusensitiivinen ja pyrkiä oppimaan kilpailukentän tapahtumista ja ennakoida tulevaisuuden trendien vaikutuksia toimialaan. Kilpailukentän seuranta ei tarkoita kilpailijoiden perässä kulkemista, vaan halutessaan edelläkävijäksi yrityksen tulee pystyä analysoimaan ja hyödyntämään kentän tapahtumia omiin prosesseihin.

6 POHDINTA

Sain opinnäytetyön aiheen työnantajaltani opintojeni ollessa hieman yli puolen välin ja päätin ottaa haasteen vastaan, vaikka Espanjan markkinatutkimuksen hahmottaminen opinnäytetyöksi tuntui hieman haasteelliselta. Vientiosaston työ ei ollut käytännössä itselleni tuttua, mutta lähdin opiskelemaan myös siitä syystä, että saisin kokemusta itselleni uusista aihealueista. Opinnäytetyön aihe vaikutti kuitenkin aidosti hyödylliseltä yritykselle, joten se lisäsi työn kiinnostavuutta. Työharjoittelun ja vientiosaston alkuhaastattelujen jälkeen sain selkeän kuvan omasta roolistani tutkimuksessa ja käytännön osuuden toteuttamisessa. Ymmärsin myös nopeasti laajemman käyttötarkoituksen, johon kilpailija-analyysiä oli suunniteltu käytettävän. Teknisen kilpailijavertailun toteuttamisessa sain melko vapaat kädet, mutta halutut tekniset arvot ja niiden lähteet selvitin vientiosaston kanssa erikseen. Suurin osa halutuista tiedoista löytyi kilpailijoiden ERP-dokumenteista, mutta lisähaasteen tuotteiden täsmälliseen vertailuun toi yritysten kirjava tapa ilmoittaa tiettyjä arvoja. Opin myös tässä vaiheessa lukemaan teknisiä dokumentteja selkeämmin ja vastaisuudessa uskoisin pystyväni jouhevampaan dokumentointiin vastaavassa projektissa.

Tekninen vertailu on hyvä menetelmä monen osaston tueksi, jonka avulla pystytään perustelemaan kehitysehdotuksia ja voidaan erottautua onnistumisen osa-alueilla. Kilpailija-analyysin teknisen datan luominen osoittautui hyödylliseksi työkaluksi viennin päivittäiseen työskentelyyn ja jatkoin analyysin työstämistä työharjoittelun aikana nykyisille markkina-alueille. Kilpailija-analyysiä tulisi päivittää vuosittain, jolloin siitä saatava hyöty asiakasneuvotteluissa ja palavereissa pysyisi relevanttina. Kilpailija-analyysin laajentaminen vaatii yritykseltä runsaasti resursseja, mutta olemassa olevan pohjan kehittäminen on helpompaa pohjatyön ollessa valmiina.

Kilpailija-analyysiä työstäessä yllätyin kilpailijoiden kokonaismäärästä eri markkina-alueilla ja niiden kilpailupotentiaalista. Opin samalla ilmanvaihtokoneista paljon lisää tietoa ja huomasin tiettyjen teknisten ratkaisujen eroavan Yritys X:n ratkaisuista. Monet tuotteet olivat kuitenkin teknisiltä ominaisuuksiltaan lähellä toisiaan, joten tuotekehityksen lisäksi yrityksen ja asiakkaiden vuoropuhelun ylläpitäminen on hyvin tärkeää. Asiakaskeskeisyys, palvelualltius ja laatujohtaminen ovatkin korostuneet käymissäni keskusteluissa liiketoiminnan kehittämiseen liittyen.

Työ toteutettiin vuonna 2020, jolloin koko maailma oli koronapandemiasta johtuen enemmän tai vähemmän suljettu ja tästä johtuen uusille markkina-alueille jalkautuminen on erityisen vaikeaa toimialoilla, jotka vaativat fyysistä vierailua osana markkinatutkimusta. Uusien markkina-alueiden saavuttaminen on pitkä prosessi ja Espanjan markkinatutkimuksen kannalta olisi tärkeää päästä tutustumaan kohdemaahan myös fyysisesti. Oman työni tavoitteet pystyttiin kuitenkin saavuttamaan ja toteutettua kilpailija-analyysiä pystytään käyttämään työkaluna olemassa olevien tai uusien markkina-alueiden hyödyntämisessä.

LÄHTEET

Airflow, 2021. What is heat recovery. Viitattu 14.12.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://www.airflow.com/What-is-Heat-Recovery>

Consolidated text: Directive 2009/125/EC of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for energy-related products (recast) (Text with EEA relevance). Viitattu 2.12.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/125/2012-12-04>.

DHL, 2020. Maantiekuljetusten lisäveloitukset. Viitattu 17.11.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://www.dhl.com/fi-fi/home/divisioonamme/rahti/asiakaspalvelu/lisaveloitukset.html>

Euroopan Unioni. 2020. Espanja. Viitattu 2.11.2020. Luettavissa osoitteessa: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain_fi

Feijó-Muñoz, J., Pardal, C., Echarri, V., Fernández-Agüera, J., Assiego De Larriva, R., Montesdeoca Calderín, M., Poza-Casado, I., Padilla-Marcos, M.Á and Meiss, A. 2019. Energy impact of the air infiltration in residential buildings in the Mediterranean area of Spain and the Canary Islands. *Energy and Buildings*, 188–189, s. 226–238. Viitattu 2.12.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378778818337599>

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Guillén-Lambea, S., Rodríguez-Soria, B. and Marín, J.M., 2016. Review of European ventilation strategies to meet the cooling and heating demands of nearly zero energy buildings (nZEB)/Passivhaus. Comparison with the USA. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 62, s. 561–574. Viitattu 2.12.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032116301319>

Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. Marketing management. 12. painos. New Jersey: Pearson.

Mattsson, J. T., Parvinen, P., Mattsson, J. & Federation of Finnish Technology Industries. 2011. Best cases in B2B sales management. Helsinki: Teknologian ja Innovaation Teknologia- ja Innovatiivisuuskeskus.

Pirttilä, A. 1997. Competitor information and competitive knowledge management in a large, industrial organization. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Viitattu 9.11.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/31165/isbn%209789522147974.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.

Rakentaja, 2013. Mitä nollaenergiatalo tarkoittaa? Viitattu 2.12.2020. Luettavissa osoitteessa: https://www.rakentaja.fi/artikkelit/9986/mita_nollaenergiatalo_tarκοittaa.htm.

Serrano, S., Ürge-Vorsatz, D., Barreneche, C., Palacios, A. and Cabeza, L.F., 2017. Heating and cooling energy trends and drivers in Europe. *Energy*, 119, s. 425–434. Viitattu 4.12.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544216318874>

Suomen huolintaliikkeiden liitto, Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY, Reijo Rautauoman säätiö, Virpi Ritvanen, Aimo Inkiläinen, Anders von Bell, Jouko Santala, Siv Relander, ja Anders Bellin von. Logistiikan Ja Toimitusketjun Hallinnan Perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY, 2011.

Tapaninen, U. 2018. Logistiikka ja liikennejärjestelmät. Helsinki: Otatieto.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä: Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Helsinki: Alma Talent.

Liite 1 Tekninen vertailu

Tässä opinnäytetyön liitteessä esiteltiin toteutettu tekninen kilpailijavertailu.

Liite 2 Target country data

Tässä opinnäytetyön liitteessä esiteltiin teknisen kilpailijavertailun osaa, joka sisälsi kohdemaasta kerättyä dataa.