



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KILPAILIJAKARTOITUS: ELINTARVIKEAINESOSAT SUOMESSA

Case: Senson Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Maisa Aaltonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

AALTONEN, MAISA:

Kilpailijakartoitus: Elintarvikeainesosat
Suomessa
Case: Senson Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 88 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Suomessa toimivia elintarvikeaineosa-alan yrityksiä. Työ on tehty toimeksiantona Senson Oy:lle, jossa opinnäytetyöntekijä oli töissä kesällä 2012. Senson Oy on lahtelainen elintarvikealan yritys, joka kehittää, valmistaa ja myy ainesosia juoma- ja elintarviketeollisuuteen maailmanlaajuisesti. Tarve kilpailijakartoitukselle on lähtöisin yrityksen strategiasta laajentaa tarjontaansa elintarvikeainesosien kohdalla. Yrityksen elintarvikeainesosakauppa on ollut melko yksipuolista koko sen historian ajan. Kilpailijakartoituksen avulla on tarkoitus löytää uusia tuotteita, päämiehiä, markkinarakoja ja ideoita yritysostoihin sekä tunnistaa case-yrityksen pääkilpailijat.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee päämieskauppaa liiketoimintamallina ja sen tuomia haasteita sekä esittelee työssä sovelletut analyysimetodit. Teoriaosuus luo pohjan tutkimukselle, auttaa sen tekemisessä sekä antaa hyödyllistä tietoa ja työkaluja myös yrityksen edustajille.

Työn empiriaosuus on toteutettu pääosin kirjoituspöytätyönä etsien tietoa kilpailijoiden Internet-sivuilta. Lisäksi on haastateltu yrityksen työntekijöitä, jotka ovat tekemisissä elintarvikeainesosakaupan kanssa. Ryhmähaastattelussa kartoitettiin nykyisiä päämiehiä, työntekijöiden tyytyväisyyttä nykyiseen tilanteeseen sekä mahdollisia kasvun paikkoja. Haastattelu antoi myös käsityksen alan nykytilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä.

Johtopäätökset muodostettiin kirjoituspöytätyön, ryhmähaastattelun sekä opinnäytetyön tekijän omien havaintojen perusteella. Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että markkinoiden monipuolisuuden vuoksi sieltä on mahdollisuus löytää uusia tuotteita sekä päämiehiä. Haastattelussa kävi ilmi, että mielenkiintoa uusille tuotteille on myös työntekijöiden puolelta. Alan yritykset ovat usein erittäin monipuolisia ja tarjoavat palveluitaan monille eri teollisuuden aloille. Tämän lisäksi alalta löytyy yrityksiä, jotka erikoistuneet vain tietyn tyyppisiin tuotteisiin kuten aromeihin. Kilpailu merkittävistä suurista yrityksistä on kovaa.

Asiasanat: kilpailijakartoitus, välityskauppa, elintarvikeainesosat, elintarviketeollisuus Suomessa, Senson Oy

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

AALTONEN, MAISA:

Competitor Analysis: Food Ingredients in
Finland
Case: Senson Oy

Bachelor's Thesis in International Trade 88 pages, 1 appendix

Autumn 2012

ABSTRACT

The aim of this thesis is to identify companies which operate in the food ingredients market in Finland. The thesis is commissioned by Senson Oy where the author of the thesis worked during summer 2012. Senson Oy is a Finnish food industry company which develops, manufactures and sells ingredients to beverage and food industries worldwide. The need for a competitor analysis came from the case company's strategy to expand their supply in the food ingredients field. Sales in the food ingredient industry have been quite unbalanced. The purpose of the competitor analysis is to discover new products and principals, ideas for acquisitions and identify main competitors.

The theoretical part of the thesis consists of the theory of intermediary sales as a business model and its challenges. It also presents the models put into practice in the analysis part. The theoretical part creates the foundation for the study, supports it and gives useful information to the case company as well.

The empirical part of the study is mainly carried out as a desk research by searching information from the competitor's web pages but also by interviewing the employees who work with the food ingredient sales in the case company. The group interview studied the current principals, the employee's satisfaction to the current situation and possible places of growth. It also gave an image of the current market situation as well as future prospects.

The conclusions were formed by using the desk research, the group interview and the observations of the author. The results of the study show that because of the versatility of the markets, the company has an opportunity to find new products as well as principals. During the interview the employees indicated their interest towards new products. The companies in the market are often very wide-ranging and offer their services to many different industries. There are also companies which specialize in certain type of products such as flavors. Competition of notable large clients is particularly hard.

Key words: competitor analysis, intermediary sales, food ingredients, food industry in Finland, Senson Oy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	2
1.4	Sisältö ja rakenne	3
2	PÄÄMIESKAUPPA LIKETOIMINTAMALLINA	4
2.1	Päämieskaupan toimintalogiikka	4
2.2	Päämiehen valinta	5
2.3	Agenttiteoria ja agenttiongelma	6
3	KILPAILIJATIEDON KARTOITUS	8
3.1	SWOT-analyysi työkaluna	8
3.2	Boston Consulting Group-matriisi	9
3.3	Ansoffin matriisi	11
3.4	Kilpailijatiedon lähteet	13
3.5	Systemaattinen kilpailijaseuranta	15
3.6	Aakerin kilpailija-analyysimalli	17
3.6.1	Potentiaaliset kilpailijat	22
3.7	Porterin viiden voiman -kilpailumalli	23
3.8	Päätöksentekomatriisi	24
	LÄHTEET	27

1 JOHDANTO

“ Paras ja nopein tapa oppia urheilulaji, on katsoa ja imitoida mestaria.” Jean-Claude Killy, hiihtäjä (Aaker 2008, 38) (Suomennos kirjoittajan.) Mestareilta oppiminen missä tahansa lajissa on haasteellista ja se vaatii paljon tutkimusta sekä resursseja. Sama pätee myös liike-elämässä. Monille yrityksille tämä tarkoittaa kilpailijakartoitusten ja -analyysien tekemistä tai vakinaistettua kilpailijaseurantaosastoa.

Aakerin (2008, 44-55) mukaan kilpailijoiden ja heidän toimintojensa ymmärtäminen tuo yrityksille monia etuja. Ymmärtämällä kilpailijan nykyisen strategian vahvuudet ja heikkoudet yritys voi tunnistaa mahdollisuuksia tai uhkia omassa toiminnassaan ja reagoida niihin. Näkemykset kilpailijoiden tulevista strategioista luo tilaisuuden myös mahdollisuuksien ja uhkien ennakoimiselle. Strategisten päätösten tekeminen voi riippua yrityksen kyvyistä ennustaa pääkilpailijoiden mahdollisia reaktioita. Näiden lisäksi kilpailija-analyysi tai -kartoitus voi edesauttaa joidenkin strategisten epävarmuuksien tunnistamista, joita kannattaa seurata ajan kuluessa. Strateginen epävarmuus voi esimerkiksi olla ”Aikooko kilpailija A siirtyä Länsi-Yhdysvaltojen markkinoille?”

1.1 Tausta

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Suomessa toimivia elintarvikeainesosa-alan yrityksiä toimeksiantajayrityksen Senson Oy:n näkökulmasta.

Elintarvikeainesosamarkkinat käsittävät erilaiset elintarviketeollisuudessa käytettävät lisä- ja apuaineet kuten entsyymit, emulgointiaineet, aromit ja proteiinit.

Päämieskaupalla opinnäytetyössä tarkoitetaan kaupankäyntiä, jossa yritys ei itse valmista myymiään tuotteita vaan toimii ainoastaan näiden välittäjänä.

Välitystuotteilla ei ole pysyvää varastoa yrityksen tiloissa, vaan ne varastoidaan muualla tai kuten useimmissa tapauksissa, tilataan suoraan asiakkaalle toimitettaviksi.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä yrityksiä Suomen elintarvikeainesosamarkkinoilla toimii, mitä ne tarjoavat ja miten se eroaa Sensonin tarjoomasta. Työ on rajattu koskemaan Suomen markkinoilla toimivia yrityksiä toimeksiantoyrityksen pyynnöstä. Tällä hetkellä yrityksen elintarvikeainesosakauppa on keskittynyt kotimaan markkinoille.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu päämieskaupan teoriasta ja kilpailija-analyysimalleista. Teorian tarkoituksena on tukea tutkimusta sekä luoda sille perusta. Jotta yrityksen toiminnan lähtökohdat tulisivat parhaiten ymmärretyiksi, on tärkeä tuntee kuinka päämieskauppa liiketoimintamallina toimii. Koska päämieskauppa ei ole kovinkaan tunnettu liiketoimintamalli, on teorista niukasti tietoa. Kilpailija-analyysimallit helpottavat tiedonkeruuprosessia ja auttavat hyödyntämään löydettyä tietoa parhaalla mahdollisella tavalla.

Opinnäytetyö on menetelmältään kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Työn empiriaosuus on toteutettu pääosin kirjoituspöytätyönä tutkimalla case-yrityksen sekä kilpailijayritysten Internet-sivuja. Tämän lisäksi toteutettiin ryhmähaastattelu, jossa tutkittiin case-yrityksen elintarvikeaineosakaupassa mukana olevien työntekijöiden mielipiteitä muun muassa nykyisestä tuotevalikoimasta, päämieskaupasta yleisesti sekä alan kilpailutilanteesta. Työssä on pyritty hyödyntämään heidän asiantuntijuuttaan alasta mahdollisimman hyvin. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jonka jälkeen haastattelu litteroitiin ja analysoitiin. Ryhmähaastattelu on sopiva haastattelukeino tilanteessa, jossa pyritään luomaan rento ja avoin ilmapiiri sekä edistämään luovaa ja monipuolista keskustelua (Keegan 2009, 74). Avoimet kysymykset alkavat usein kysymyssanoilla mitä, miksi, missä tai kuka. Ne antavat haastateltavalle enemmän tilaa vastata omin sanoin sekä päätösvaltaa mihin suuntaan keskustelua viedään. (Keegan 2009, 113.) Haastattelun ilmapiiri oli avoin ja rento, jota edesauttoi opinnäytetyön tekijän työkokemus yrityksessä. Tämä loi luottamusta ja ymmärrystä haastattelun osapuolten välille.

1.4 Sisältö ja rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta. Työn ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käsitellään tutkimuksen taustaa, tarvetta, tavoitteita, rajausta sekä työn rakenne.

Työn toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoriaosuuden. Toinen luku esittelee päämieskaupan peruskäsitteet ja toimintalogiikan sekä sen tuomia haasteita yhteistyöyrityksille agenttiteorian ja agenttiongelman pohjalta.

Kolmas luku rakentuu kilpailitiedon kartoittamisen työkaluista. Luvussa käydään läpi työssä sovelletut analyysimetodit sekä yrityksen tuoteportfolion laajentamisen että kilpailijoiden kartoittamisen näkökulmasta. Analyysimetodien tarkoituksena on myös antaa case-yritykselle työkaluja, joita se voi hyödyntää myös tulevaisuudessa liiketoimintansa kehittämiseksi.

Neljännessä luvussa esitellään case-yritys Senson Oy ja sen toimiala.

Tutkimuksen kannalta keskeisin viides luku esittelee Sensonin pääkilpailijat ja muut kilpailijat sekä kartoituksen pohjalta muodostetut johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Työn viimeisessä luvussa, yhteenvedossa, kootaan yhteen työn keskeisin sisältö käyden läpi sekä teoriaosuus että tutkimuksen tulokset pääpiirteittäin. Lisäksi arvioidaan työn onnistuminen ja mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet. Tämän jälkeen on lueteltuina työn lähteet sekä liitteet.

2 PÄÄMIESKAUPPA LIKETOIMINTAMALLINA

Työn toinen ja kolmas osio muodostavat sen tietoperustan. Toisessa osiossa tullaan käymään läpi, mitä päämieskauppa on teoriassa. Agenttiteoria ja agenttiongelmia kuvaavat päämieskaupan tuomia haasteita jo yhteistyökumppania etsittäessä. Tämän lisäksi on esitelty päämiehen valintaan vaikuttavia tekijöitä. Päämieskaupan konsepti ei ole yleisesti tunnettu eikä siitä ole julkaistu juurikaan kirjallisuutta.

2.1 Päämieskaupan toimintalogiikka

Päämieskauppa perustuu B-2-B eli business to business -suhteeseen, jossa molemmat sekä asiakas että myyjä ovat yrityksiä. Osapuolet ovat sitoutuneita yhteistyöhön juridisesti, mutta heitä yhdistävät myös merkittävät taloudelliset ja henkiset resurssit sekä liiketoiminnalliset tavoitteet. Osapuolten välisessä sopimuksessa määritellään yhteistyön laajuus, toimintatavat sekä tarvittavat palvelut sopimuksen teko hetkellä. (Yli-Kujala 2011, 13.)

Päämieskaupan taustalla on päämiehen päätös siitä, että se ei perusta omaa myyntiorganisaatiota kyseiseen maahan vaan myy tuotteitaan agentin, agentuurin tai välittäjän kautta. Päämiehellä tarkoitetaan tuotteita valmistavaa yritystä, jonka tuotteita toinen yritys välittää tai jakelee. Päämiesliiketoiminta voi muodostua joko agentuuritoiminnasta tai itsenäisestä liiketoiminnosta. Itsenäistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset ostavat myytävät tuotteet omaan lukuunsa ja myyvät niitä edelleen. Tämä eroaa agenteista tai agentuuriyrityksistä, jotka toimivat usein ainoastaan tuotteiden jakelijoina eivätkä omista tuotteista. (Yli-Kujala 2011, 13.) Itsenäistä liiketoimintaa harjoittava jälleenmyyjä kantaa myös tuotteisiin liittyvän vaaranvastuun ja hankkii oman etunsa vuoksi tarvittavat vakuutukset tuotteiden vahingoittumista tai katoamista varten (Erämetsä & Suominen 2004, 15). Kuitenkin lopullisen vastuun mahdollisista virheellisistä tuotteista kantaa päämies (Erämetsä & Suominen 2004, 16). Tässä työssä tullaan käyttämään päämieskauppaa harjoittavasta yrityksestä nimitystä välittäjä ja päämieheltä ostettavista tuotteista nimitystä välitystuotteet.

Agentti tai agenttuuriyrittäjä saa korvauksen päämieheltä myydessään tämän tuotteita omilla markkinoillaan. Agenttuuri-toiminnassa päämies ei tarvitse tietoa uudesta markkinasta ja käyttää agentin luomia jakelukanavia ja asiakassuhteita tuotteidensa myyntiin sekä välttyy myyntiorganisaation perustamiskuluilta. Tästä tulee englanninkielinen termi *piggybacking*, joka tarkoittaa toisen reppuselässä kuljettamista. Kuvainnollisesti agentti (carrier) kantaa päämiestä (rider) reppuselässä. Ongelmana päämiehen kannalta on sopivien agenttien löytäminen. Ideaalitulanteessa agentti myy päämiehen tuotteiden lisäksi näitä täydentäviä, ei niiden kanssa kilpailevia tuotteita. Agenttuuri-toiminnan haittapuolena on sen hallittavuus. Päämiehen kontrolli vientiprosessissa vähenee sekä jälkimyyntin mahdollisuutta ei välttämättä ole. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti päämiesyrityksen maineeseen tai tulevaan myyntiin. Tämän lisäksi agentti ei välttämättä anna samanlaista arvoa päämiehen tuotteille kuin omilleen. Agenttuuri-toimintaa käyttävät yleensä pienemmät, kokemattomat tai vain satunnaista vientiä harjoittavat yritykset. (Johnson & Turner 2003, 116.)

2.2 Päämiehen valinta

Uusia päämiehiä voi etsiä esimerkiksi oman alan julkaisuista, Internetistä ja muista julkisista lähteistä, toimialajärjestöistä, paikallisista kauppakamareista, YK alajärjestön UNCTAD:in Trade Pointeista, messuilta, lehti-ilmoitusten avulla sekä suosituksien perusteella (Erämetsä & Suominen 2004, 24). Myös Finpro sekä Suomessa toimivat kaupalliset edustajistot voivat auttaa päämiehen löytämisessä. Erityisen tärkeää päämiesten etsimisessä on yrityksen oma aktiivisuus tiedonhankinnassa sekä kontaktien luomisessa. (Erämetsä & Suominen 2004, 26.)

Päämiehen valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Kilpailu hyvistä päämiehistä on kovaa ja varsinkin pienille yrityksille valintamahdollisuudet ovat rajalliset. Tämän takia tulee aina miettiä tarkkaan hyväksyykö päämiehen edustusta. Agentin maine ja uskottavuus kärsivät, jos päämiehen tuote on kilpailukyvytön tai huono sekä sen markkinointi saattaa olla taloudellisesti kannattamatonta. (Erämetsä & Suominen 2004, 25.)

Tärkeimpiä huomioitavia asioita päämiestä valitsettaessa on edustettavien tuotteiden laatu. Niiden tulee olla laadukkaita ja kilpailukykyisiä agentin omilla markkinoilla. Päämiehen valintaan vaikuttavat myös sen taloudellinen asema, toimituskyky sekä sitoutumishalu agentin kotimaan markkinoilla pitkällä tähtäimellä. Lisäksi päämiehen motiivit markkinoille tuloon ja edustajan ajateltu asema jatkossa myynnin lähdettyä käyntiin ovat selvitettävä. Varsinkin toiminnan alussa on tärkeää myös päämiehen tarjoama markkinointituki. Päämieheen liittyvistä riskeistä osa voidaan välttää kirjaamalla molempien osapuolten velvoitteet sopimukseen. (Erämetsä & Suominen 2004, 26.)

2.3 Agenttiteoria ja agenttiongelmia

Päämieskaupassa on tärkeää, että molempien osapuolten tavoitteet ja näkemykset sovituista yhteistyöstä kohtaavat. Seuraavaksi on esitelty agenttiteoria ja agenttiongelmia, jotka kuvaavat hyvin, millaisia haasteita päämieskauppa asettaa jo lähtökohtaisesti yhteistyöyrityksille sekä päämies-agenttisuhteen moniulotteisuutta.

Agenttiteoria syntyi 1960 - 1970-lukujen taitteessa ekonomistien pohtiessa riskien jakamista yksilöiden ja ryhmien kesken. Alkuperäinen agenttiteoria käsitteli riskien jakamisen ongelmaa tilanteessa, jossa yhteistyötä tekevillä osapuolilla on erilaiset käsitykset riskejä kohtaan. Teoria laajentui koskemaan myös niin sanottua agenttiongelmia, jossa yhteistyötä tekevillä osapuolilla on eri tavoitteet ja työnjako. Agenttiteoria tutkii suhdetta, jossa toinen osapuoli (päämies) jakaa työtä toiselle (agentti), joka suorittaa sen. Teoria kuvaa osapuolten välistä suhdetta sopimuksena. (Eisenhardt 1989, 58.)

Agenttiteoria on keskittynyt selvittämään kahta ongelmaa, jotka voivat syntyä päämiehen ja agentin välisessä suhteessa:

- Agenttiongelmia, jossa agentin ja päämiehen asettamat toiveet tai tavoitteet ovat ristiriidassa sekä tilanteessa, jossa päämiehen on vaikeaa tai kallista varmistaa mitä agentti käytännössä tekee, toisin sanoen onko agentti käyttäytynyt asianmukaisella tavalla.

- Riskinjakamisongelma, joka muodostuu silloin kun osapuolilla on erilaiset asenteet riskejä kohtaan. Ongelmana on, että osapuolet saattavat suosia toisia toimintoja erilaisten riskimieltymyksien takia. (Eisenhardt 1989, 58.)

Näiden ongelmien pohjalta teorian tavoitteena on selvittää millainen sopimus olisi tuottavin päämies-agenttisuhteessa (Eisenhardt 1989, 58). Teorian pohjaksi on annettu oletuksia, jotka ovat jaoteltu seuraavasti:

- Ihmisoletukset: oman edun tavoittelu, rajoitettu rationaalisuus, riskin karttaminen
- Organisaatio-oletukset: osittainen tavoitteiden ristiriitaisuus osapuolten välillä, suorituskyky (efficiency) tehokkuuden (effectiveness) kriteerinä, informaation epäsymmetria osapuolten välillä
- Informaatio-oletukset: informaatio ostettavana hyödykkeenä (Eisenhardt 1989, 59.)

Ydinkysymykseksi siis muodostuu, onko käyttäytymiseen perustuva sopimus eli palkka, tuottavampi kuin tuloksiin perustuva sopimus kuten komissiot ja optiot? (Eisenhardt 1989, 58).

Agenttiteorian rakennetta voidaan käyttää yrityksissä moneen eri tarkoitukseen makro- ja mikrotasolla. Useimmiten teoriaa sovelletaan organisatorisiin ilmiöihin kuten palkkaukseen, yritysosto- ja monipuolistamisstrategioihin, hallituksen suhteisiin, omistus- ja sijoitusrakenteisiin, vertikaaliseen integraatioon ja innovaatioihin. (Eisenhardt 1989, 59.)

Agenttiteorian pohjalta voidaan päätellä, että tuotteliaan ja toimivan päämies-agenttisuhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi vaaditaan luottamusta, sitoutumista, rehellisyyttä, yhteistyökykyä sekä hyvää tiedonkulkua. Haasteena molemmille osapuolille on löytää yhteistyöyritys, jonka tavoitteet ja asenteet riskejä kohtaan ovat samantyyppisiä. Case-yritys voi soveltaa agenttiteoriaa arvioidessaan nykyisten päämiessuhteiden laatua sekä uusia sopimuksia laatiessaan. Tämän lisäksi teoria on hyödynnettävissä yrityksen sisällä esimerkiksi hallituksen ja työntekijöiden välisten mahdollisten ongelmien tutkimiseen.

3 KILPAILIJATIEDON KARTOITUS

Kolmannessa osiossa käydään läpi työssä sovelletut analyysimallit ja -metodit sekä yrityksen tuoteportfolion laajentamisen että kilpailijoiden kartoittamisen näkökulmasta. Osion tarkoituksena on myös antaa yritykselle työkaluja, joita se voi hyödyntää myös tulevaisuudessa liiketoimintansa kehittämiseksi. Osiossa esiteltyjä analyysimetoodeja on sovellettu työssä case-yrityksen nykyisen toiminnan ja tuotevalikoiman arvioimiseen sekä kilpailijoiden esittelyyn ja tiedonhankintaprosessiin. Osiossa on ensin esitelty yrityksen sisäiset analyysimetodit, joilla arvioidaan yrityksen lähtötilanne verrattaessa kilpailijoihin, jonka jälkeen on siirrytty kilpailijoiden kartoitusta helpottaviin malleihin.

3.1 SWOT-analyysi työkaluna

SWOT-analyysi on yritysten usein käytetty suunnittelutyökalu, joka arvioi yrityksen strategista profiilia sen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien perusteella. Koska analyysi keskittyy sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin, sen tarkoituksena on korostaa yritykselle ominaisia osaamisen alueita, joiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. Analyysi kuvataan usein matriisina, jossa yrityksen sisäisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat ovat laatikoissa ylhäällä kun mahdollisuudet ja uhat, jotka kuvastavat ulkoista ympäristöä, ovat alhaalla laatikoissa. (Morrison 2006, 31.) Esimerkki SWOT-analyysistä taulukkomuodossa on esitelty taulukossa yksi.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysin mallipohja

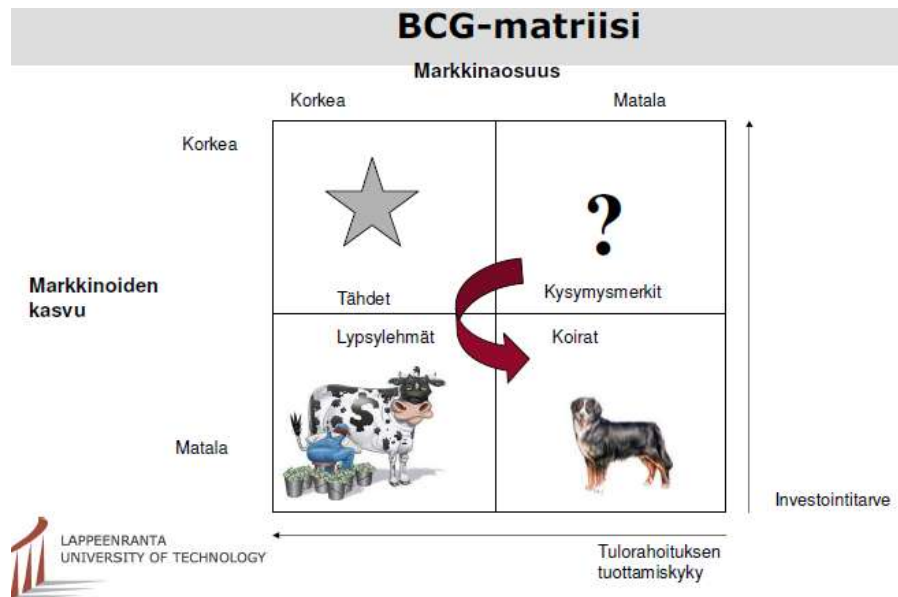
	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäiset		
Ulkoiset	Mahdollisuudet	Uhat

SWOT-analyysissä yrityksen sisäisiä huomioitavia asioita ovat muun muassa organisaatorakenne, markkinoinnin tavoitteet ja strategia, teknologian hyödyntäminen, panostaminen tutkimus- ja kehitystyöhön, taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen sekä henkilöstöresurssit ja motivointi. Keskeisimpiä ulkoisia huomioitavia asioita ovat yhteiskunnalliset seikat kuten poliittinen ja taloudellinen tilanne, kilpailijat, alalla kasvussa olevat tuotteet, kulutuskysyntä ja sen muutokset sekä uusien kilpailijoiden uhka. (Morrison 2006, 32.)

3.2 Boston Consulting Group-matriisi

Boston Consulting Groupin (BCG) kehittämää matriisia käytetään luokittelemaan yrityksen nykyiset strategiset liiketoimintayksiköt, *strategic business unit - SBU* (Kotler & Armstrong 2004, 44). Strategisella liiketoimintayksiköllä on omat tehtävät ja tavoitteet, joita voidaan suunnitella itsenäisesti riippumatta yrityksen muusta liiketoiminnasta. Ne voivat olla yrityksen osastoja, tuotelinjoja osaston sisällä tai yksittäisiä tuotteita tai tuotemerkkejä. (Kotler & Armstrong 2004, 43.)

Vertikaalisella akselilla on markkinoiden kasvu, joka tarjoaa mittarin tuotteiden markkinavetovoimalle. Horisontaalinen akseli kuvastaa markkinaosuutta, joka palvelee yrityksen vahvuuden mittarina markkinoilla. Matriisissa liiketoimintayksiköt ovat luokiteltu niiden ominaisuuksien perusteella tähtiin, lypsylehmiin, kysymysmerkkeihin ja koiriin. (Kotler & Armstrong 2004, 44.) Matriisi on havainnollistettuna seuraavalla sivulla kuviossa yksi.



KUVIO 1. BCG-matriisi (Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2012)

Tähdet ovat nopeasti kasvavia palveluita tai tuotteita, joilla on korkea markkinaosuus. Ne vaativat yleensä suuria investointeja rahoittamaan nopeaa kasvuaan. Lopulta niiden kasvun hidastuessa, ne muuttuvat lypsylehmiksi. (Kotler & Armstrong 2004, 44.)

Lypsylehmät ovat hitaasti kasvavia palveluita tai tuotteita, mutta niillä on korkea markkinaosuus. Nämä vakiintuneet ja menestyvät liiketoimintayksiköt vaativat vähemmän investointeja kuin tähdet pitääkseen markkinaosuutensa. Ne tuottavat paljon rahaa, jolla yritys maksaa laskujaan ja tukee toisia liiketoimintayksiköjä, jotka tarvitsevat investointeja. (Kotler & Armstrong 2004, 44.)

Kysymysmerkit ovat liiketoimintayksiköjä, joilla on pieni markkinaosuus, mutta markkinat kasvavat nopeasti. Ne vaativat paljon rahoitusta pitääkseen markkina-asemansa puhumattakaan sen kasvattamisesta. Johdon tulee miettiä tarkasti mihin kysymysmerkkeihin he panostavat tehdäkseen niistä tähtiä ja mistä niiden tulisi luopua. (Kotler & Armstrong 2004, 44.)

Koirat ovat hitaasti kasvavia, pienen markkinaosuuden palveluita tai tuotteita. Ne tekevät tarpeeksi rahaa ylläpitääkseen itseään, mutta eivät anna toiveita suurista rahalähteistä. (Kotler & Armstrong 2004, 45.)

Luokiteltuaan strategiset liiketoimintayksikkönsä, yrityksen tulee päättää minkälaisen osan ne tulevat ottamaan tulevaisuudessa. Kotler & Armstrong (2004) tarjoavat tähän neljä strategiaa: kasvattaminen (build), pitäminen (hold), sadonkorjuu (harvest) tai luopuminen (divest). Yritys voi investoida enemmän liiketoimintayksikköön kasvattaakseen sen markkinaosuutta tai investoida juuri sen verran, että yksikön markkinaosuus pysyy nykyisellä tasolla. Se voi myös kerätä talteen liiketoimintayksikön lyhyen aikavälin kassavirran huomioimatta sen pitkäaikaisia vaikutuksia. Viimeisenä vaihtoehtona on luopua liiketoimintayksiköstä myymällä se tai poistaa se vaiheittain käytöstä ja sijoittaa resurssit jonnekin muualle. (Kotler & Armstrong 2004, 45.)

Ajan kuluessa liiketoimintayksiköt vaihtavat paikkojaan matriisissa, koska jokaisella yksiköllä on elinkaari. Monet aloittavat kysymysmerkeistä ja siirtyvät tähtiin jos menestyvät. Tähdistä tulee lypsylehmiä markkinoiden kasvun hidastuttua ja lopulta lypsylehmät lakkaavat olemasta tai muuttuvat koiriksi elinkaaren loppua kohden. Yritysten tulee lisätä uusia tuotteita valikoimaansa jatkuvasti, jotta osasta niistä tulee tähtiä ja lopulta lypsylehmiä, jotka auttavat rahoittamaan toisia liiketoimintayksiköitä. (Kotler & Armstrong 2004, 45.)

3.3 Ansoffin matriisi

Igor Ansoffin vuonna 1957 kehittämä matriisi määrittelee strategisia linjauksia kasvavalle yritykselle. Siinä haetaan erilaisia kasvuvaihtoehtoja markkinoiden ja tuotteiden välisiä suhteita muuttamalla (Richardson & Evans 2007, 2.) Matriisi on havainnollistettuna taulukossa kaksi.

TAULUKKO 2. Ansoffin matriisi riskianalyysillä (Richardson & Evans 2007)

	Nykyinen tuote	Uusi tuote
Nykyiset markkinat	Markkinapenetraatio 1	Tuotekehitys 4
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittäminen 2	Diversifiointi 16

Richardson & Evans (2007, 3) ovat luokitelleet vaihtoehtojen riskit seuraavasti: markkinapenetraatio 1, markkinoiden kehittäminen 2, tuotekehitys 4 ja korkeimpana diversifiointi 16.

Markkinapenetraatiolla pyritään lisäämään nykyisten tuotteiden myyntiä nykyisille asiakkaille. Tämä voi tarkoittaa tuotteiden nykyisten käyttäjien suostuttelemista ostamaan lisää, uusien asiakkaiden löytämistä nykyisiltä markkinoilta tai asiakkaiden houkuttelemista kilpailijoilta.

Markkinapenetraatiossa painotetaan kilpailukykyistä hintaa, tehokkaampia markkinointikeinoja tai nykyisten asiakkaiden käytön lisäämistä asiakasuskollisuus- tai palkintojärjestelmillä. (Richardson & Evans 2007, 3.)

Näin keinojen lisäksi Aaker (2008, 181) esittelee muita tapoja nostaa nykyisten tuotteiden käyttöastetta nykyisillä markkinoilla:

- motivoi runsaasti ostavia asiakkaita ostamaan vielä enemmän
- tee tuotteen käyttämisestä helpompaa
- tarjoa kannustimia
- vähennä tuotteen ei-toivottuja seurauksia
- tarjoa asiakkaille muistutuksia kuten asiakaskirjeitä
- keksi tuotteelle uusia käyttötapoja

Markkinoiden kehittämisellä tarkoitetaan nykytuotteiden myyntiä uusille markkinoille, jolloin yritys pyrkii löytämään tai luomaan uusia markkinasegmenttejä. Haasteena on tunnistaa todelliset ja kestävät markkinasegmentit. (Richardson & Evans 2007, 3.)

Tuotekehityksellä tarkoitetaan uusien tuotteiden myyntiä nykyisille markkinoille. Se voi tarkoittaa nykyisten tuotteiden muokkaamista, lisäyksiä nykyiseen tuotevalikoimaan tai varsinaisia tuoteinnovaatioita. (Richardson & Evans 2007, 3.)

Diversifioinnilla tarkoitetaan uusien tuotteiden valmistamista vastaamaan uusien markkinoiden tarpeita (Richardson & Evans 2007, 3). Tämä on vaihtoehtoista riskialttein, mutta saattaa olla tarpeellinen jos yrityksen nykyisillä tuotteilla ja markkinoilla on vain vähän mahdollisuuksia kasvuun tulevaisuudessa. Strategia

toimii parhaiten kun yrityksen nykyiset ja uudet tuotteet ovat synergiassa keskenään. (Jobber 2010, 49.)

3.4 Kilpailijatiedon lähteet

Aakerin (2008, 55) mukaan ensimmäinen paikka, josta tietoa normaalisti etsitään ovat kilpailijoiden Internet-sivut. Niistä löytyy yleensä runsaasti tietoa kuten strateginen visio, arvot, organisaatiokulttuuri, toimintapaikat, kansainvälinen yhteistyö ja tuotemerkit. Muita hyödyllisiä tiedonlähteitä Internetissä ovat yleistä informaatiota tarjoavat sivut, messujen sivut, kauppalehdet, jakelukanavan jäsenten kuten jälleenmyyjien sivut sekä taloudellisia tietoa tarjoavien yritysten Internet-sivut.

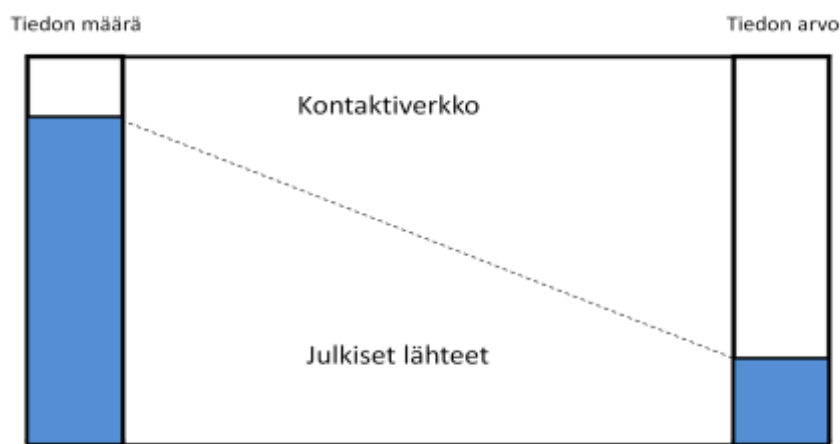
Kilpailijat kommunikoivat monien eri tahojen kuten toimittajien, asiakkaiden, jakelijoiden, turvallisuusanalyttikkojen, osakkeiden omistajien sekä valtion lainsäätäjien ja sääntelyviranomaisten kanssa, jotka voivat pyydettyä tarjota tietoa kilpailijoista. Tietoa voi löytää myös tutkimalla kauppalehtiä, messuja, mainontaa, pidettyjä puheita ja vuosikertomuksia. Asiakkailta voidaan hankkia yksityiskohtaista tietoa kilpailijoiden asemasta markkinatutkimuksen avulla. (Aaker 2008, 55.)

Pirttilä (2000, 96) määrittelee kilpailijatiedonlähteeksi sellaisen henkilön, dokumentin, tilaston tai muun tietolähteen, josta tiedon käyttäjä on ensisijaisesti saanut tiedon itselleen. Pirttilän (2000, 96-97) tutkimuksen mukaan tärkeimmät tietolähteet tärkeysjärjestyksessä ovat:

- kollegat oman yrityksen ulkopuolella kuten johtajat ja asiantuntijat toisissa yrityksissä tai järjestöissä
- kollegat omassa yrityksessä
- päivälehtien ja ammattilehtien artikkelit ja uutispalvelut
- asiakkaat
- kilpailijoiden vuosikertomukset ja rahoitusanalyttikkojen raportit

Usein johtajat ja asiantuntijat käyttävät tietoa samanaikaisesti monista eri lähteistä, jolloin eri tietolähteiden sisällöt täydentävät toisiaan. Myös erilaisissa

tilanteissa käytetään erityyppisiä tietolähteitä. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu tietojen epätasapaino, joka syntyy vertailtaessa julkisista lähteistä ja suullisista kontakteista tulevaa tietoa johtajien ja asiantuntijoiden käytössä. Julkisista lähteistä kuten uutisista, artikkeleista, Internetistä, tietokannoista ja raporteista saatavan tiedon määrä on suuri, mutta arvo määrään nähden on pieni. Päinvastoin suullisista lähteistä saatava tiedon määrä on pieni verrattuna julkisiin lähteisiin, mutta arvo on suuri. Pirttilä kuvaa kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapainoa kuviona, joka on havainnollistettu kuviossa kaksi. (Pirttilä 2000, 100.)



KUVIO 2. Kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapaino (Pirttilä 2000, 101)

Epätasapainosta huolimatta kilpailijatietoa hyödynnetään monista eri lähteistä. Eri lähteiden käyttäminen tuo myös varmuutta, jos sama tieto saadaan monesta toisistaan riippumattomista tietolähteistä. Tiedon luotettavuutta voidaan arvioida suhteuttamalla se aikaisempiin kokemuksiin ja tietämykseen. (Pirttilä 2000, 101.)

Erityisesti kansainvälisesti toimiville yrityksille Pirttilän (2000, 103-105) mukaan julkisten tietolähteiden käyttö on ainoa mahdollinen tapa seurata kilpailuympäristöä sekä eri maissa toimivia kilpailijoita. Julkisten tietolähteiden käyttö on myös kustannustehokkaampaa kilpailuyritysten sijaitessa kaukana ulkomailla. Julkisten tietolähteiden merkitystä ovat lisänneet tiedon saannin nopeus, kattavuus, saatavuus sekä elektroninen muoto. Ongelmaksi muodostuvat tietojen luotettavuus sekä oleellisten tietojen löytyvyys.

3.5 Systemaattinen kilpailijaseuranta

Monet suuret yritykset ovat joutuneet kehittämään systemaattista kilpailijaseurantaa kansainvälistymisen pakosta sekä uhraamaan resursseja kilpailijoiden toiminnan analysointiin. Kilpailuseurannasta on tullut välttämätöntä yrityskoon ja markkina-alueiden kasvaessa. Yksittäisten yritysten tekemät muutokset pystyvät vaikuttamaan markkinatilanteeseen ja toisten yritysten asemaan merkittävästi, sillä markkinoilla kilpailevia yrityksiä on aikaisempaa vähemmän. (Pirttilä 2000, 17.) Systemaattista kilpailijaseurantaa voidaan kuvata prosessina, joka muodostuu seuraavista vaiheista:

- tiedontarpeen määrittäminen
- raakatiedon systemaattinen hankinta
- tiedon seulonta ja valikoiminen
- tiedon analysointi
- johtopäätösten tekeminen
- tiedon jakaminen päätöksentekijöille
- tiedontarpeen uudelleen määrittäminen (Pirttilä 2000, 19).

Suurissa kansainvälisissä yrityksissä kilpailijaseurantaa varten on usein perustettu oma yksikkönsä, jota kutsutaan monissa yrityksissä englanninkielisellä nimellä ”Business Intelligence” tai ”Competitive Intelligence”. Osaston tarkoituksena on tarkkailla, analysoida ja ennustaa kilpailijoiden toimintaa ja liiketoimintaympäristön muutoksia. Osastot vaativat paljon resursseja, minkä vuoksi yleensä vain kohtuullisen suurilla yrityksillä on mahdollisuus näiden perustamiseen. Kilpailijaseurantaa tapahtuu myös yrityksissä, joissa ei ole perustettu sitä varten osastoa, jolloin se tapahtuu eri toiminnoissa työskentelevien ryhmien yhteistyönä. (Pirttilä 2000, 19-20.)

Pirttilän (2000, 171-172) mukaan kilpailijaseurannasta on yrityksille paljon hyötyä ja sillä voidaan saavuttaa ainakin seuraavia kilpailuetuja: parempi tietämys strategisia valintoja tehdessä kun kilpailijaseurannan tuloksia osataan ja voidaan hyödyntää, kehittämistoimenpiteiden kohdentaminen oikeisiin kohteisiin, kehittämisideoita kilpailijoiden toiminnasta, henkilöstön herkistäminen

kilpailuympäristössä toimimiseen sekä henkilöstön sitouttaminen yrityksen kilpailustrategian tavoitteisiin.

Kilpailijaseurannan pyrkimyksenä on selvittää kilpailijan resurssit, toimintapa, nykyinen asema markkinoilla sekä sen päämäärät ja strategiat (Pirttilä 2000, 75). Tätä varten yritys voi perustaa kilpailijatietojärjestelmän, joka tuo kilpailijaseurannassa tehdyn työn tulokset konkreettiseen muotoon (Pirttilä 2000, 150).

Kilpailijatietojärjestelmässä on omat hyvät ja huonot puolensa. Ongelmaksi usein Pirttilän (2000, 153-154) mukaan muodostuvat vanhentuneet tiedot, päivityksiin tarvittavien resurssien määrä, monimutkaisuus, tiedon yleisyys ja muoto, oleellisen tiedon löytämisen hankaluus, arvokkaimman tiedon puuttuminen sekä järjestelmien käyttämiseen vaadittu aktiivisuus. Keskeisin syy näihin ongelmiin Pirttilän (2000, 155) mukaan on yritysten liika kunnianhimo järjestelmiä perustettaessa sekä liian korkeat odotukset järjestelmän tarjoamasta tuesta päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. Koska tietoa on paljon ja se on usein yleistä, ei voida väittää, että syy olisi aina itse järjestelmässä. Usein johdon ja asiantuntijoiden henkilökohtaiset tiedon hallinta ongelmat ovat syynä tietojärjestelmän käytön hankaluuteen ja hyödynnettävyyteen.

Pirttilän (2000, 156-157) mukaan yhtenä syynä ongelmiin voidaan pitää myös tietojärjestelmien suunnittelua liian monimutkaisten päätöksentekotilanteiden ratkaisemiseen. Tietojärjestelmän tarjoamien puhtaiden faktojen lisäksi päätöksenteko vaatii kykyä yhdistellä aikaisempaa tietämystä ja yksittäistä faktatietoa. Tämän lisäksi kilpailijatietojärjestelmät ovat usein suunniteltua ainoastaan johdon käytettäväksi, vaikka todellisuudessa se ei välttämättä ole tietojärjestelmän ainut käyttäjä. Asiantuntijat, jotka analysoivat ja luovat uutta tietämystä, eivät välttämättä saa näistä johdolle suunnitelluista järjestelmistä kaikkea tarvitsemaansa.

Kilpailijatietojärjestelmä tarjoaa haittojen vastapainoksi monia hyötyjä:

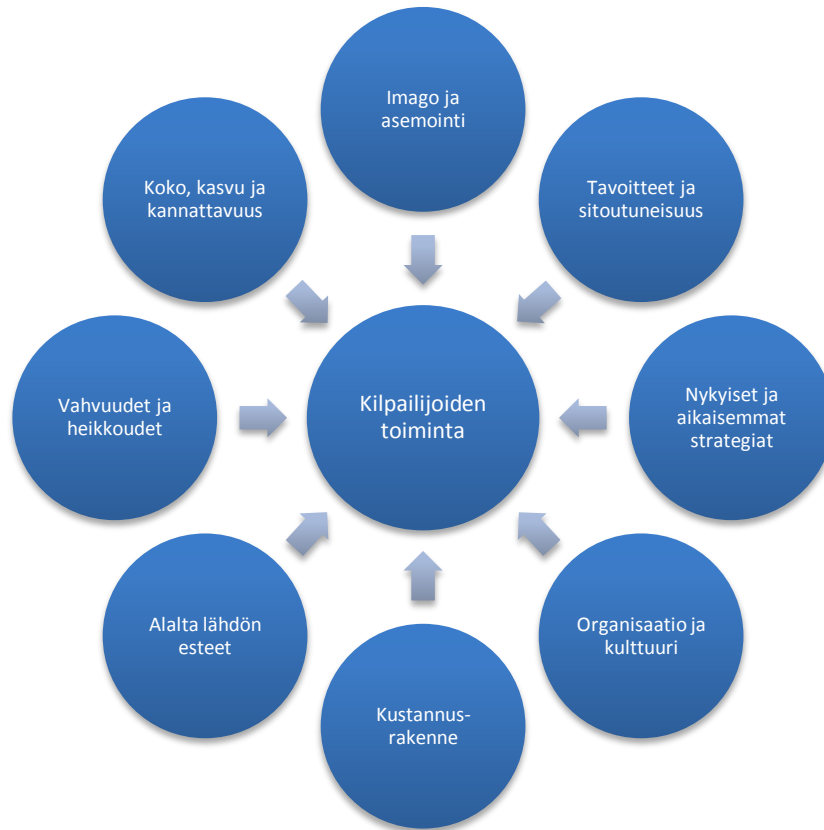
- sinne tallennetaan kaikki kilpailijatieto, joka olisi muuten ainoastaan muistinvarassa

- muistinvaraisen tiedon oikeellisuutta ei voida päätöksentekotilanteessa tarkistaa, joten sen on parempi olla tallennettuna järjestelmään
- tieto on sitä tarvittaessa nopeasti käytettävissä
- tietojärjestelmämuodossa oleva vanhentunutkin tieto on parempi lähtökohta kuin ei tietoa ollenkaan
- tiedon jakelu ja viestintä helpottuvat
- kilpailijatiedon ja -tietämyksen siirtäminen uusille henkilöille avainhenkilöiden vaihtuessa helpottuu (Pirttilä 2000, 159-160).

Pirttilä (2000, 162) ehdottaa tietojärjestelmän rakentamista avainkilpailijoista, muista saman toimialan kilpailijoista, yleisestä kilpailutilanteesta ja markkinoiden seurannasta sekä kilpailijoista tehtävistä erillistutkimuksista ja kilpailijavertailuista.

3.6 Aakerin kilpailija-analyysimalli

Aakerin (2008, 39) kilpailija-analyysi alkaa nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistamisella. Aakerin mukaan kilpailijoiden toimintaan vaikuttaa kahdeksan eri elementtiä, jotka ovat havainnollistettuna seuraavalla sivulla kuviossa kolme.



KUVIO 3. Aakerin kilpailija-analyysimalli (Aaker 2008, 45)

Koko, kasvu ja kannattavuus ovat merkkejä liiketoimintastrategian menestymisestä markkinoilla. Vahvan markkina-aseman tai nopean kasvun aikaansaaminen ovat varteenotettavien kilpailijoiden tunnuspiirteitä. Päinvastoin markkina-aseman menettäminen voi tarkoittaa taloudellisen tilanteen huononemista tai olla merkki rasitteista organisaatiossa, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kiinnostukseen ja kykyyn toteuttaa tiettyjä strategioita. Kannattavilla yrityksillä on yleensä mahdollisuus pääoman investointeihin ellei yritys ole suunniteltu emoyhtiön ”lypsettäväksi”. Yrityksen, joka on menettänyt rahaa jo pidemmän aikaa tai on kokenut juuri jyrkän laskun kannattavuudessa, saattaa olla vaikea saada käyttöönsä pääomaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Aaker 2008, 45.)

Aaker (2008, 46) kokee tärkeämmäksi erottua kilpailijoista immateriaalisilla ominaisuuksilla kuten laadulla, innovaatioilla, ympäristön huomioon ottamisella tai brändin luonteella, kuin tuotteen luokitteluun liittyvillä ominaisuuksilla. Pääkilpailijoiden imagon ja brändien luonteen selvittäminen auttavat yrityksen oman aseointistrategian muodostamisessa. Esimerkiksi heikkoudet kilpailijan ominaisuuksissa tai luonteessa voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi luoda etua

kilpailijaan nähden ja näin erottua edukseen. Päinvastoin kilpailijan edut luovat haasteita, jotka tulisi voittaa. Kilpailijoiden imagoa ja asemointia voidaan tutkia heidän mainostamisensa, Internet-sivujensa, toimintansa ja asiakaskyselyiden kautta.

Kilpailijoiden tavoitteet tietämällä yritys pystyy analysoimaan kilpailijoiden nykyisen toiminnan tasoa. Tavoitteiden avulla voidaan päätellä, onko toiminta halutulla tasolla vai onko luvassa strategisia muutoksia. Kilpailijoiden liiketoimintayksikköjen taloudelliset tavoitteet voivat osoittaa kilpailijan halukkuutta investointeihin sillä saralla, vaikka pääoman takaisinsaanti voisi kestää suhteellisen kauan. Muitakin kuin taloudellisia tavoitteita on hyvä huomioida, kuten pyrkiikö kilpailija erottumaan tekniikan saralla tai pyrkiikö se laajentamaan jakeluaan. (Aaker 2008, 46.)

Kilpailijoiden mahdollisten emoyhtiöiden tavoitteet tulee myös ottaa huomioon, kuten kuinka tehokkaasti se toimii ja millaiset taloudelliset tavoitteet sillä on. Jos tytäryhtiö ei toimi yhtä tehokkaasti kuin emoyhtiö, sillä saattaa olla paineita suoriutua paremmin tai investointeja vedetään pois. Liiketoimintayksikköön liitetty rooli on erittäin tärkeä. Esimerkiksi onko yritys keskeisessä vai syrjäisessä asemassa pohdittaessa emoyhtiön pitkäaikaisia tavoitteita, onko se synergiassa toisten liiketoimintojen kanssa, tarjoaako se rahoitusta toisille yksiköille tai onko emoyhtiö jollain tapaa henkisesti sitoutunut liiketoimintayksikköön. (Aaker 2008, 46.) Aaker (2008, 46) kuvaa tilannetta vertauskuvalla: ”Syvien taskujen seurana saattaa joskus olla lyhyet kädet; vain koska resursseja on olemassa, se ei tarkoita, että ne olisivat käytettävissä.” (Suomennos kirjoittajan.)

Kilpailijoiden nykyiset strategiat ja erityisesti aikaisemmat epäonnistuneet strategiat tulisi käydä läpi, koska nämä kokemukset ehkäisevät kilpailijoita toteuttamasta samanlaisia strategioita uudestaan. Kilpailijoiden tulevia linjauksia voidaan ennakoida tutkimalla kilpailijoiden aikaisempia kaavoja uusien tuotteiden ja markkinoiden laajentamisen suhteen. Strategia voi perustua esimerkiksi tuotevalikoiman laajuuteen, tuotteiden laatuun, palveluihin, jakelukanaviin tai brändin rakentamiseen. (Aaker 2008, 46-47.)

Aakerin (2008, 47) mukaan myös kilpailijayrityksen ylimmän johdon taustojen tietämisestä on hyötyä tulevien toimien ennustamisessa. Esimerkiksi onko johto lähtöisin markkinoinnista, tekniikan alalta vai valmistuksesta tai onko se pääosin toiselta alalta tai yrityksestä. Organisaatiokulttuurilla, jota sen rakenne, systeemit ja työntekijät tukevat, on suuri vaikutus yrityksen valitsemaan strategiaan.

Kilpailijan kustannusrakenteen tunteminen voi antaa vihjeitä sen tulevista hinnoittelustrategioista ja niiden pysyvyydestä, erityisesti jos kilpailija käyttää alhaisen hinnoittelun strategiaa. Yleensä kilpailijoista on saatavilla seuraavat tiedot, jotka antavat tietoa kustannusrakenteesta:

- työntekijöiden määrä sekä karkea arvio työvoima- ja toimintakuluista
- raaka-aineiden ja ostettujen osien suhteelliset kustannukset
- investointien määrä varastoon, tehtaaseen ja laitteistoon
- myyntien osuudet ja tehtaiden määrä
- ulkoistamisstrategia (Aaker 2008, 47.)

Alalta lähdön esteet voivat olla yrityksen kannalta ratkaisevia sen pyrkiessä vetäytymään alalta. Ne ilmaisevat myös sitoutuneisuutta alalle. Esteitä voivat olla muun muassa erityinen omaisuus kuten tehtaat ja niiden varusteet, kiinteät kustannukset, yhteydet yrityksen toisiin toimintoihin, valtiolliset esteet sekä johdon ylpeys tai henkinen sitoutuneisuus yritykseen tai sen työntekijöihin. (Aaker 2008, 48.)

Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on kilpailijoiden strategioiden tutkimisen kannalta tärkein asia. Se tarjoaa näkemyksen, kuinka hyvin ne pystyvät toteuttamaan nykyistä strategiaansa. Tunnistamalla kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet yritys saa tärkeää tietoa, jota se voi hyödyntää omaa strategiaa päättäessään. Kilpailijoiden heikkouksia voidaan käyttää heitä vastaan parantamalla omaa osaamistaan kilpailijan heikoksi määritetyllä alueella. Päinvastoin kilpailijoiden vahvuuksia pyritään voittamaan tai neutralisoimaan. Jotta kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet pystytään määrittelemään, tulee ensin selvittää alan asettamat vaatimukset voimavaroille ja pätevyydelle. Tämän jälkeen voidaan arvioida kilpailijoiden toimintaa näiden vaatimuksien perusteella. (Aaker 2008, 48.)

Aaker (2008, 49-50) esittelee neljä pääkysymystä, joiden avulla voidaan selvittää mitä vaatimuksia ala asettaa siellä toimiville yrityksille:

- Miksi menestyneet yritykset ovat menestyneitä tai epäonnistuneet yritykset epäonnistuneita?
- Mitkä asiat motivoivat asiakkaita parhaiten ja mikä on heille tärkeää?
- Mitkä voimavarat ja kyvyt edustavat alan liikkuvuutta tai toisin sanoen alalle tulon ja lähdön esteitä?
- Mitkä arvoketjunosat kuten logistiikka, markkinointi tai palvelu voivat tuottaa kilpailuetuja?

Aaker (2008, 51-52) on kehittänyt tarkistuslistan, jonka avulla voidaan tarkastella helpommin liiketoiminnan osa-alueita, joissa kilpailijoilla voi esiintyä vahvuuksia tai heikkouksia. Tarkistuslista on havainnollistettuna taulukossa kolme.

TAULUKKO 3. Vahvuuksien ja heikkouksien analysointi (Aaker 2008, 52)

Innovaatiot	Johto	Tuotanto
<ul style="list-style-type: none"> • Tekninen ylivoima tuotteessa tai palvelussa • Kapasiteetti uusille tuotteille • T&K • Käytetty teknologia • Patentit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ylimmän ja keski johdon laatu • Liike-elämän tuntemus • Kulttuuri • Strategiset tavoitteet ja suunnitelmat • Suunnittelu/toimintajärjestelmä • Strategisten päätösten teon laatu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannusrakenne • Joustava tuotannon rakenne • Laitteisto • Raaka-aineiden saatavuus • Taaksepäin suuntautuva integraatio • Työvoiman motivaatio ja asenteet • Kapasiteetti • Ulkoistaminen
Markkinointi	Rahoitus - pääoman saatavuus	Asiakaskunta
<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteiden laadun maine ja ominaisuudet • Tuotemerkin tunnettavuus • Tuotelinjan laajuus • Asiakslähtöisyys • Segmentointi/fokus • Jakelukanavat • Suhteet jälleenmyyjiin • Mainontataidot • Myyntivoima • Asiakaspalvelu/tuotetuki 	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnoista saatavat • Lyhyen aikavälin tulot • Kyky käyttää velkaa ja osaketuottoja • Emoyhtiön halukkuus rahoittaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Koko • Uskollisuus • Markkinaosuus • Palveltujen asiakassegmenttien kasvu

Taulukon kolme tarkistuslista ei sovi ainoastaan kilpailijoiden analysoimiseen, vaan sitä voidaan myös hyödyntää SWOT-analyysissa pohdittaessa yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia.

3.6.1 Potentiaaliset kilpailijat

On tärkeää huomioida, että potentiaalisia kilpailijoita voi tulla markkinoilla monella eri tapaa. Aaker (2008, 44) esittelee kuusi eri tapaa, jotka voivat tehdä yrityksestä potentiaalisen kilpailijan. Olennaisimpana tapana voidaan pitää markkinoiden laajentamista eli kun toisella paikkakunnalla tai maassa toimiva yritys laajentaa toimintaansa koskemaan uusia markkinoita.

Yritys voi laajentaa tuotevalikoimaansa koskemaan eri tuotesegmenttejä. Esimerkiksi jos suksia valmistava yritys laajentaa tuotevalikoimaansa hiihtovaatteisiin, sen kilpailijakunta laajenee sekä markkinat vaihtuvat.

Yksi tapa on taaksepäin suuntautuva integraatio, jossa yritys ostaa asiakasyrityksensä. Esimerkiksi autovalmistaja General Motors osti kymmeniä komponenttiansa tuottajia kehitysvuosiensa aikana.

Potentiaalisten kilpailijoiden ryhmä ovat myös katteiden houkuttelemat toimittajat. Toimittajat ovat kiinnostuneita katteista ja kontrollista, jotka tulevat eteenpäin suuntautuvan integraation myötä. Esimerkiksi Apple Computer on avannut oman jälleenmyyntiketjun tuotteilleen.

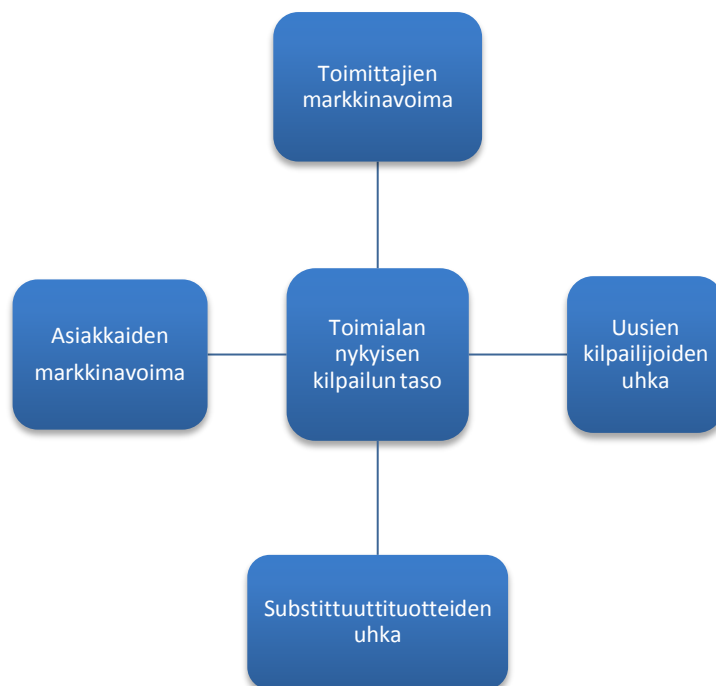
Tällä hetkellä pieni yritys, jolla on kriittisiä strategisia heikkouksia, voi muuttua vahvaksi tulokkaaksi, jos sen ostaa yritys, jolla on mahdollisuus pienentää tai poistaa nuo heikkoudet. Tällaisia muutoksia on vaikea ennustaa, mutta kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia tutkimalla voidaan saavuttaa hieman tietoa mahdollisista fuusioista. Keskinäkertaisista korkeammin kasvavalla alalla oleva kilpailija, jolla ei ole taloudellisia tai hallinnollisia resursseja pitkällä tähtäimellä, voi olla erityisen houkutteleva kandidaatti fuusioitumiselle.

Yritykset, jotka tulevat uhatuiksi mahdollisten tai todellisten kilpailijoiden siirtyessä markkinoilleen, saattavat ryhtyä vastatoimiin. Tämän vuoksi

esimerkiksi Microsoft on tehnyt useita strategisia siirtoja suojellakseen omaa dominoivaa paikkaansa ohjelmistoalalla.

3.7 Porterin viiden voiman -kilpailumalli

Michael E. Porterin (2008, 79-80) mukaan yritykset keskittyvät usein toimialan kilpailua määritellessään kapeakatsaisesti vain suoriin kilpailijoihin. Kuitenkin toimialan kilpailuun nykyisten kilpailijoiden lisäksi kuuluvat myös asiakkaat, toimittajat, mahdolliset uudet kilpailijat sekä substituuttituotteet. Näistä viidestä voimasta muodostuva kilpailu määrittää alan rakennetta ja alalla käytävän vuorovaikutuksen laatua. Porterin kehittämän viiden voiman -mallin avulla voidaan rakentaa perusta ja kokonaiskuva tietyn toimialan kilpailusta. Ymmärtämällä kilpailuvoimat ja niiden takana olevat syyt, saadaan selville toimialan sen hetkinen tuottavuus sekä luodaan puitteet tulevaisuuden kilpailun odotuksille ja siihen vaikuttamiselle. Kilpailumalli on havainnollistettuna kuviossa neljä.



KUVIO 4. Porterin viiden voiman -kilpailumalli (Porter 2008, 80)

Porter (2008, 86) painottaa, että viisi kilpailuvoimaa määrittelee tietyn alan pitkäaikaisen tuottopotentialin. Tuottopotentialista ilmenee kuinka taloudellinen valta on jakautunut alalla. Toisin sanoen kuinka paljon valtaa on yrityksillä ja kuinka paljon asiakkaat ja toimittajat voivat vaikuttaa siihen, sekä kuinka paljon substituutit ja uudet tulokkaat rajoittavat sitä.

Porter (2008, 86) huomauttaa, että kilpailuun vaikuttaa myös muita alakohtaisia tekijöitä, mutta nämä vaihtelevat paljon lyhyellä aikavälillä. Ne eivät näin ole mukana viiden voiman mallissa, jotka ovat alan ominaisuuksia. Hän kutsuukin niitä tekijöiksi (factors) eikä voimiksi (forces). Näitä ovat muun muassa toimialan kasvuvauhti, teknologia, innovaatiot, hallinto, täydentävät tuotteet ja palvelut. Yrityksen tulisi huomioida myös nämä seikat tarkastellessaan alan kilpailun tasoa.

3.8 Päätöksentekomatriisi

Päätöksentekomatriisin tarkoituksena on arvioida ja priorisoida vaihtoehtoja. Englanniksi matriisista käytetään montaa eri nimeä kuten decision matrix, Pugh matrix, decision grid, selection matrix, problem matrix, solution matrix ja criteria-based matrix. Periaatteena on ensiksi tehdä lista painotetuista kriteereistä, jonka jälkeen jokainen vaihtoehto arvioidaan näiden kriteerien mukaan.

Päätöksentekomatriisi on sopiva työkalu kun pyritään valitsemaan vain yksi vaihtoehto sekä kun päätöksentekoon vaikuttaa useampi arviointiperuste. Sitä voidaan kuitenkin käyttää myös vaihtoehtojen vertailemiseen. Tyypillisiä käyttötilanteita liike-elämässä ovat:

- Kun vain yksi parannusmahdollisuus tai ongelma on valittava työstettäväksi
- Kun vain yksi ratkaisu tai ongelmalähtöinen lähestymistapa voidaan toteuttaa
- Kun vain yksi uusi tuote voidaan kehittää (American Society for Quality 2012.)

Päätöksentekomatriisin muodostaminen tapahtuu kuudessa vaiheessa, jotka ovat seuraavat:

1. Pohdiskele mahdollisimman laajasti sopivia arviointikriteerejä tilanteeseen, jonka haluat ratkaista.
2. Tarkenna kriteerit yhdeksi listaksi. Tunnista mahdolliset kriteerit, jotka ovat välttämättä otettava mukaan ja ne, joita ei tule sisällyttää. Kavenna lista niihin, jotka koet kaikista tärkeimmiksi.
3. Määrittele kriteereille painoarvo sen mukaan kuinka tärkeä kriteeri on tilanteessa jakamalla 10 pistettä kriteerien kesken.
4. Muodosta L-kirjaimen muotoinen matriisi, jossa horisontaalisesti yläreunassa ovat kriteerit ja vasemmassa reunassa vertikaalisesti ovat vaihtoehdot.
5. Arvioi jokainen vaihtoehto kriteerien mukaan. Tähän on monta variaatiota, joista esimerkkinä on vaihtoehtojen sijoittaminen järjestykseen sen mukaan kuinka hyvin ne täyttävät kriteerit. Vaihtoehdot arvioidaan yhdestä kymmeneen, numeron yksi ollessa kaikkein vähiten kriteerin täyttävä vaihtoehto.
6. Kerro vaihtoehtojen saamat pistemäärät painoarvoilla ja laske pistemäärät yhteen. Korkeimman pistemäärän saanut vaihtoehto ei aina välttämättä tule valituksi, mutta suhteelliset tulokset voivat synnyttää tärkeää keskustelua ja johtaa päätöksen syntymiseen. (American Society for Quality 2012.)

Liike-elämässä kriteerit liittyvät usein tehokkuuteen, toteutettavuuteen, valmiuksiin, kustannuksiin, vaadittuun aikaan, tukeen tai innostukseen. Usein käytettyjä ongelman tai parannusmahdollisuuden valinnassa käytettyjä kriteerejä ovat tiimin hallittavuus, sijoitetun pääoman takaisinsaanti, tarvittavat resurssit, asiakkaille aiheutuvien ongelmien laajuus, ongelman kiireellisyys, tiimiin kiinnostus, vaikutus muihin järjestelmiin, johdon kiinnostus ja tuki, ratkaisemisen vaikeusaste sekä ratkaisemiseen tarvittava aika. Ratkaisun valintaan usein käytettyjä kriteerejä ovat muun muassa toteuttamisen kustannukset ajallisesti, taloudellisesti ja henkilöstön kannalta, täytäntöönpanon helppous ja ajantarve, ylläpitämiskustannukset ja helppous, tiimin innostus, koulutuksen tarve,

mahdolliset negatiiviset vaikutukset sekä turvallisuus-, terveys- ja ympäristötekijät. (American Society for Quality 2012.)

Matriisin käyttö on havainnollistettu taulukossa neljä käyttämällä esimerkkinä rekrytointiprosessia, jossa kriteereinä toimivat hakijoiden ominaisuudet työpaikan vaatimuksiin nähden. Kriteerit sijaitsevat kuviossa horisontaalisesti yläreunassa painoarvojen ollessa niiden alapuolella ja vaihtoehdot, työpaikan hakijat, vasemmassa reunassa vertikaalisesti.

TAULUKKO 4. Päätöksentekomatriisi

<u>Kriteerit</u>	Työkokemus	Sosiaaliset taidot	Koulutus	Kielitaito	IT-taidot	<u>Pisteet yhteensä</u>
<u>Painoarvo</u>	3	3	2	1	1	
Mari	5 x 3	8 x 3	6 x 2	7	8	66
Pekka	6 x 3	3 x 3	5 x 2	6	7	50
Lauri	4 x 3	7 x 3	7 x 2	5	5	57
Jaakko	8 x 3	5 x 3	6 x 2	8	6	65
Anne	5 x 3	4 x 3	8 x 2	4	7	54
Mirja	9 x 3	7 x 3	6 x 2	9	6	75

Matriisin tulosten perusteella Mirja olisi pätevin henkilö työhön, jonka jälkeen varasijalla olisi Mari. On kuitenkin muistettava, että korkeimman pistemäärän saanutta ei välttämättä valita, vaan matriisia voidaan käyttää myös vertailuun ja synnyttämään keskustelua.

Työn lukuja neljä, viisi ja kuusi ei voida julkaista, koska tulokset ja niihin johtanut analyysi sisältävät sellaisia tietoja, jotka vahingoittaisivat case-yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Ainoastaan tutkimuksen toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia toiminnassaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaker, D. 2008. Strategic Market Management. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Erämetsä, P. & Suominen, P. 2004. Agenttikaupan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jobber, D. 2010. Principles and Practice of Marketing. 6. painos. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Johnson, D. & Turner, C. 2003. International Business - Themes and issues in the modern global economy. Oxon: Routledge.

Keegan, S. 2009. Qualitative research: good decision making through understanding people, cultures and markets. London: Kogan Page Limited.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. Principles of Marketing. 10. painos. Upper Sadle River: Pearson Education, Inc.

Morrison, J. 2006. The International Business Environment - Global and Local Marketplaces in a Changing World. 2. painos. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Elektroniset lähteet

Eisenhardt, K. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14, No. 1 [viitattu 15.10.2012]. Saatavissa: <http://classwebs.spea.indiana.edu/kenricha/Oxford/Archives/Oxford%202006/Courses/Governance/Articles/Eisenhardt%20-%20Agency%20Theory.pdf>.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2012. Palvelutuotevalikoima [viitattu 19.10.2012]. Saatavissa: <http://kouvola.lut.fi/files/download/Palvelutuotevalikoima.pdf>.

Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. [viitattu 25.9.2012].

Saatavissa Business Source Elite -tietokannassa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=536f5424-aa88-4838-abb4-706c258be818%40sessionmgr14&vid=12&hid=15>.

Richardson, M & Evans, C. 2007. Strategy in Action – Applying Ansoff’s Matrix. Manager: British Journal of Administrative Management [viitattu 11.10.2012].

Saatavissa Business Source Elite -tietokannassa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=446865e1-4d7f-4e33-b44a-4bdc7309555f%40sessionmgr11&vid=12&hid=25>.

Yli-Kujala, J. 2011. Palvelukuiluanalyysi asiakasymmärryksen kasvattajana [viitattu 18.10.2012]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/337/browse?value=Yli-Kujala%2C+Jaana&type=author>.