JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

KILPAILIJASEURANNAN KEHITTÄMINEN SUOMALAISESSA TIETOLIIKENNEALAN YRITYKSESSÄ

Johtaminen, Laudatur – seminaarin
tutkimustyö
Huhtikuu 2002

Laatija: Janne Sormunen

Ohjaaja: Tuomo Takala

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1

1.1 Johdatus kilpailijatiedon hallintaan 1

1.2 Tutkimuksen tavoitteet 2

1.3 Tutkimusmetodologia ja strategia 4

1.4 Tutkimuksen rakenne 6

2 SYSTEMAATTINEN KILPAILIJASEURANTA 8

2.1 Kilpailijatiedon rooli yrityksen strategisessa johtamisessa 8

2.1.1 Yrityksen strategiaprosessit 8
2.1.1 Kilpailijatiedon käyttö 12

2.2 Kilpailijaseurannan tarve ja osa-alueet 17

2.2.1 Kilpailijaseurannan tarve 17
2.2.2 Kilpailijaseurannan hyöty ja kritiikki 17
2.2.3 Kilpailijaseurannan käsite 20

2.3 Systemaattinen kilpailijaseurantaprosessi 26

2.3.1 Kilpailuympäristön hahmottaminen 26
2.3.2 Kilpailijatiedon tarve 29
2.3.3 Kilpailijatiedon hankinta 30
2.3.4 Kilpailijatiedon hallinta 34
2.3.5 Kilpailijatiedon jakelu 38

3 KILPAILIJASEURANTA CASE-ORGANISAATIOSSA 41

3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja laajuus 41

3.2 Case-yrityksen hankinta 41

3.3 Case-yrityksen kuvaus 42

3.4 Empiirisen osion tutkimusprosessi 43

3.4.2 Haastattelut ja kysely 43
3.4.5 Empiirisen tiedon analysointi 44

3.5 Kilpailijatiedon rooli case-yrityksen johtamisprosessissa 45

3.6 Kilpailijaseurannan tarve 48

3.6.1 Kilpailijatiedon identifioiminen 48
3.6.2 Systemaattisen kilpailijaseurannan tarve 50
3.6.3 Systemaattisen kilpailijaseurannan hyödyt ja kritiikki 51

3.7 Systemaattinen kilpailijaseurantaprosessi 53

3.7.1 Kilpailuympäristön hahmottaminen 53
3.7.2 Kilpailijatiedon tarve 55
3.7.3 Kilpailijatiedon hankinta 60
3.7.4 Kilpailijatiedon hallinta 65
3.7.5 Kilpailijatiedon jakelu 68

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO 73

4.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja toimenpide-ehdotukset 73

4.2 Tutkimuksen luotettavuus 78

4.3 Jatkotutkimuksen tarve 79

LÄHTEET 81

LIITTEET

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Janne Sormunen	
Työn nimi Kilpailijaseurannan kehittäminen suomalaisessa tietoliikennealan yrityksessä	
Oppiaine Johtaminen	**Työn laji** Pro Gradu tutkielma
Aika 15.5.2002	**Sivumäärä** 90

Tiivistelmä – Abstract

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää sekä teoreettisen että empiirisen tarkastelun kautta yritysorganisaation kilpailijatiedon hallintaa. Tutkimuksessa perehdyttiin ensin teoreettiseen kirjallisuuteen ja tästä prosessista saatua tietoa hyödynnettiin myöhemmin empiirisessä osiossa case – tutkimuksen muodossa. Tutkimuksessa käytetty Case – yritys toimii tietoliikennealalla pääasiassa Suomessa.

Kilpailijaseuranta voidaan määritellä sekä järjestelmänä että prosessina. Kilpailijaseurannan tarkoituksena on tarjota tietoa kilpailijoista ja kilpailuympäristöstä yritysjohdon suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Kilpailijaseurantaprosessissa voidaan nähdä seuraavat osa-alueet: Kilpailuympäristön hahmottaminen, kilpailijatiedon tarve, kilpailijatiedon hankinta, kilpailijatiedon hallinta ja kilpailijatiedon jakelu.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tuloksena saatu kilpailijaseurantaprosessi antaa suuntaviivat ja kehikon varsinaisen kilpailijaseurantatyön käynnistämiselle.

Asiasanat
Yritysstrategiat, kilpailustrategiat, kilpailija-analyysi, kilpailijaseuranta, kilpailijatieto

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus kilpailijatiedon hallintaan

Tiedustelun käsite tunnetaan jo kaukaa historiasta. Yksi ensimmäisistä lähteistä on Sun Tzu:n The Art of War, joka on kirjoitettu suunnilleen 500 JKr. Tämä teos on muodostanut perustan sodankäynnin tiedustelulle ja tiedonhankinnalle kilpailijasta. Sen jälkeen englanninkielinen käsite *intelligence* on laajentunut käsittämään muitakin alueita elämästä kuten liike-elämän mukaan lukien kilpailijaseurannan (Prescott, 1995, 72).

Aikaisemmilla vuosikymmenillä yritykset pystyivät kasvattamaan myyntiään vain pitämällä olemassa olevan markkinaosuutensa. Kilpailu on käynyt kovemmaksi jokaisella toimialalla ja selvitäkseen monimutkaisilla ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla yritykset eivät voi jättää huomiotta kilpailijoiden toimia.

Markkinatilanteen muutokset ovat pakottaneet monet yritykset kehittämään systemaattista kilpailijaseurantaa ja uhraamaan resursseja kilpailijoiden toiminnan analysointiin. Kyky hankkia tietoa ja käyttää tietämystä tarkasti on muodostunut yritysten tärkeimmäksi resurssiksi (Prescott, 1995, 71).

Kun puhutaan kilpailijatiedosta tai kilpailija tietämyksestä, käytetään Englanninkielisessä teoriakirjallisuudessa usein termiä Business Intelligence tai Competitive Intelligence, joka on yksi Business Intelligencen osa-alueesta. Monet artikkelit ovat useimmiten paneutuneet asiaan osana yrityksen kilpailustrategiaa, ja kilpailijaseuranta on näissä teoksissa – kuten esimerkiksi Porterin ansiokkaassa alan perusteoksessa – yksi apuväline kilpailustrategian toteutuksessa.

Porter (1980) uskoo, että strategia ilman tietoa sinällään on sanonnan ristiriitaisuus. King sekä Cleland (1975) huomauttavat puolestaan, että on olemassa monia informaation tuotoksia jotka voivat korvata strategisen suunnitteluprosessin kuten esimerkiksi organisaation heikkouksien ja vahvuuksien, kilpailijatiedon sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien arvioiminen.

Tämän hetkisestä tiedosta kilpailijaseurannan alueelta ehkä kaikkein kattavinta yksittäistä osaa edustaa Leonard Fuldin työt. Fuldin teosta *Competitive Intelligence: How to Get it, How*

to Use it (1985) pidetään alaa mullistavana kirjana. Myöskin *The New Competitive Intelligence: The Complete Recource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors* (1995) tarjoaa käytännönläheisen työkalupakin kilpailijatiedon parissa työskentelevälle, keskittyen tosin enimmäkseen USA:n markkina-alueeseen ja yrityksiin. Enemmänkin Fuldin maineeseen on kuitenkin vaikuttanut hänen konsultointiyrityksensä joka tarjoaa käytännön palveluita ja koulutusta yrityksille kilpailijatiedon alueelta.

Tässä tutkimuksessa puhutaan sekä systemaattisesta kilpailijaseurannasta että kilpailijatietojärjestelmästä. Molemmat määritelmät ovat sinällään samaa tarkoittavia; pyritään tuottamaan yrityksen päätöksentekijöille analysoitua tietoa kilpailijoista ja kilpailuympäristöstä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää sekä teoreettisen että empiirisen tarkastelun kautta yritysorganisaation kilpailijatiedon hallintaa. Lähtökohtana ovat organisaation johdon tarpeet jonka pohjalta pyritään kehittämään yrityksen kilpailijaseurantamenettelyä tavoitteena koko organisaation kilpailijatietämyksen parantaminen.

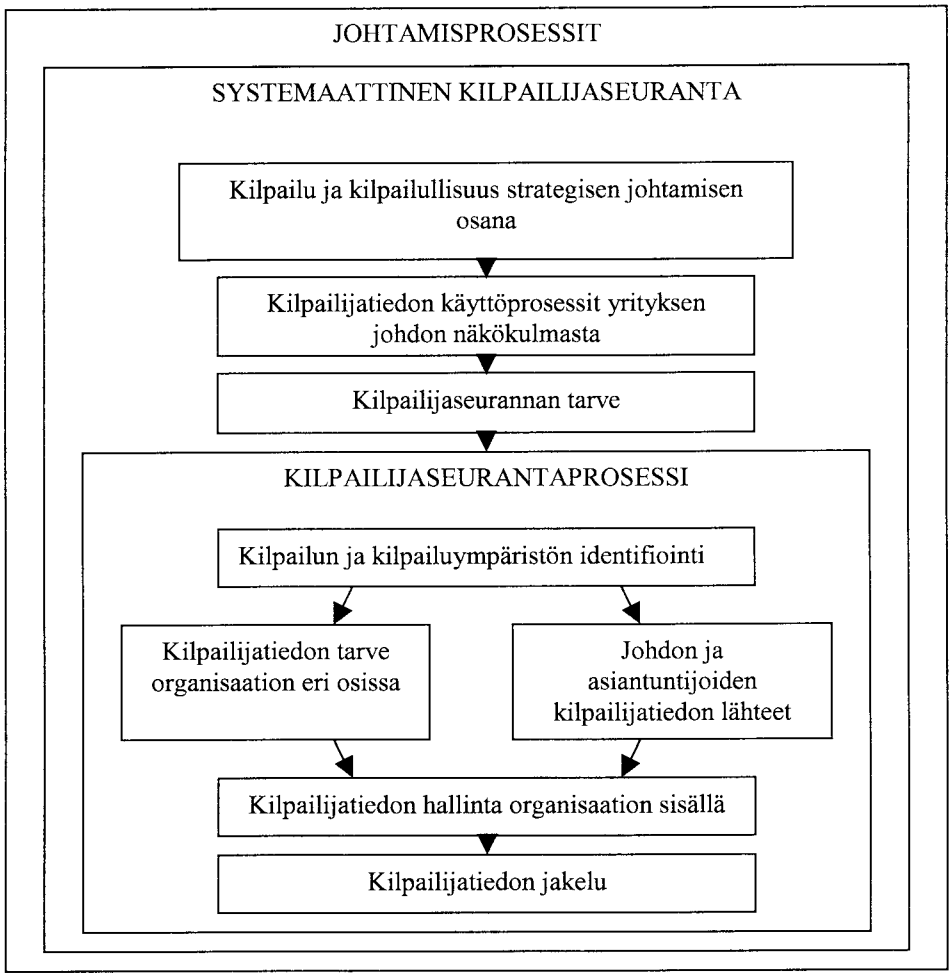
Teoreettisessa osassa pyritään luomaan käsitteellinen perusta kilpailijatiedon hallinnalle yhdistelemällä eri tieteenalojen teoriaa. Tutkimuksessa on tarkoitus kombinoida strategisen suunnittelun, organisaatioteorian, päätöksentekoteorian, johdon päätöksenteon tukijärjestelmien ja tietoresurssien hallinnan alojen kirjallisuutta. Teoreettisessa osassa hahmotellaan systemaattisen kilpailijaseurannan viitekehys, jota hyödynnetään empiirisen osan case – yrityksen analysoimisessa.

Empiirisessä osassa viitekehystä sovelletaan case-tutkimuksella suomalaisessa tietoliikennealan yrityksessä. Yritys ja toimiala on kilpailijaseurantaa ajatellen mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska toimiala elää suurta murroskautta. Alalla pidempään toimineet suuntaavat uusille toiminta-alueille ja kokonaan uusia potentiaalisia kilpailijoita kasvaa muilta toimialoilta.

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Miten case-organisaatiossa identifioidaan kilpailu / kilpailijat?
- Mikä on kilpailijatiedon tarve yrityksessä?
- Mitä kilpailijatiedon lähteitä yrityksessä käytetään?
- Millaiset ovat case-yrityksen johdon kilpailijatiedon käyttöprosessit?
- Kuinka prosessoida, analysoida ja jakaa kilpailijatietoa?

Seuraavassa kuviossa on pyritty tiivistetysti esittämään tämän tutkimuksen tavoitteet ja teoreettinen viitekehys:



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.3 Tutkimusmetodologia ja strategia

Tutkimuksen strategiaa valittaessa oli selvää, että pelkkä teoreettinen lähestymistapa ei antaisi kovinkaan palkitsevaa tietoa ilmiöstä, jota tutkimuksessa tarkastellaan.

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää kilpailijatiedon seurantaa case – yrityksessä ja selventää kohde organisaation kilpailijatiedon tarpeita, päätettiin teoreettista tarkastelua täydentää empiirisellä tutkimuksella, jossa päädyttiin käyttämään case – tutkimuksen menetelmiä.

Olkkosen (1994, 40, 52) mukaan positivistinen lähestymistapa ei olisi sopiva tämän tyyppisen tutkimuksen suorittamiseen. Kvantitatiivinen lähestymistapa, joka on tyypillinen positivismille, ei olisi mahdollinen sen tyyppisille tutkimuskysymyksille joita tässä tutkimuksessa esitetään, tarkoitushan on tutkia ja ymmärtää monimutkaisia organisaation prosesseja. Siten hermeneuttinen lähestymistapa katsottiin soveltuvammaksi metodiksi tutkimukseen.

On hieman vaikeaa sijoittaa tätä tutkimusta mihinkään tiettyyn luokkaan hermeneuttisessa lähestymistavassa, koska aihetta ei lähestytty minkään tietyn lähestymistavan kautta vaan käytettiin useita lähestymistapoja. Kirjallisuudessa on olemassa erilaisia luokitteluita hermeneuttiselle lähestymistavalle. Käytettäessä Neilimon ja Näsin (1980, 52) typologiaa tutkimusta voitaisiin kuvailla toiminta-analyyttiseksi lähestymistavaksi. Luokittelu voisi olla oikeutettu koska tutkija on ollut osana kehitysprosessia joka aloitettiin samanaikaisesti käyttäen hyväksi tutkimuksen alustavia tutkimustuloksia tavoitteena parantaa ja kehittää kilpailijatiedon hallintaa (Ks. Kasanen et al 1991, 317 tai Olkkonen 1994, 52). Huolimatta kuvailevasta ja tulkitsevasta otteesta tässä tutkimuksessa on suora ja merkittävä empiirinen yhteys ja siten sisältää myös normatiivisia ominaisuuksia jotka ovat tyypillisiä toiminta-analyyttiselle tutkimukselle.

Tutkimuksessa perehdyttiin ensin teoreettiseen kirjallisuuteen ja tästä prosessista saatua tietoa hyödynnettiin myöhemmin empiirisessä osiossa tutkittaessa ainutlaatuista ilmiötä yritysorganisaatiossa. Case-tutkimuksen katsotaan yleisesti soveltuvan hyvin nimenomaan juuri tämäntyyppisten tutkimusalueiden pohtimiseen, joissa analysoidaan kvalitatiivista

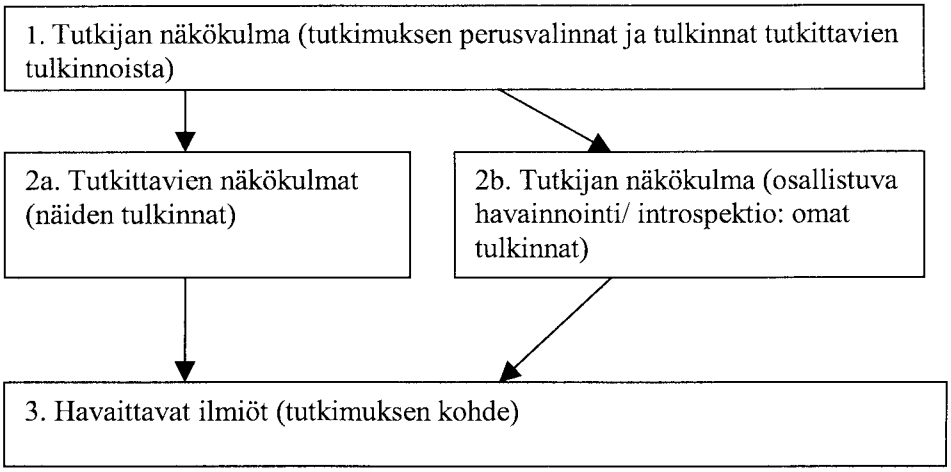
aineistoa ja pyritään yksittäisten tapausten syvällisen ymmärtämisen kautta koettelemaan teoreettisesti luotua mallia (Eisenhardt, 1989, 532; Yin, 1984, 36-39) .

Eisenhardt (1989, 535) jaottelee case-tutkimuksen käyttötarkoitukset seuraavasti:

- Ilmiön tai ongelman kuvailu, deskriptiivinen käyttötapa
- Teorian testaus
- Uuden teorian luominen

Pihlanto (1993, 183) esittää, että kaikissa yrityksen johtamiseen liittyvässä problematiikassa huomio on entistä korostetummin kohdistettava yritysjohtajan ja muiden aktorien eli tutkittavien mielen sisäiseen maailmaan, näiden omaksumiin sisäisiin viitekehyksiin. Vain siten syntyvän ymmärryksen kautta yrityksen johtamisen konkreettisimmat, näkyvimmät ilmiöt ovat tulkittavissa ja kytkettävissä oikeisiin yhteyksiinsä ja siten niiden perusluonne Pihlamon mukaan käsitettävissä.

Subjektiivista tarkastelua käytettäessä esiin nousee kaksi näkökulmaa: tutkittavan ja tutkijan, Tutkija käyttää tutkittavaa välineenä ja menetelmänä pyrkiessään tutkitun ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkintaan. Pihlanto tiivistää näkökulman, jota on käytetty tässäkin käsillä olevassa tutkimuksessa, selkeästi seuraavan kuvion avulla:



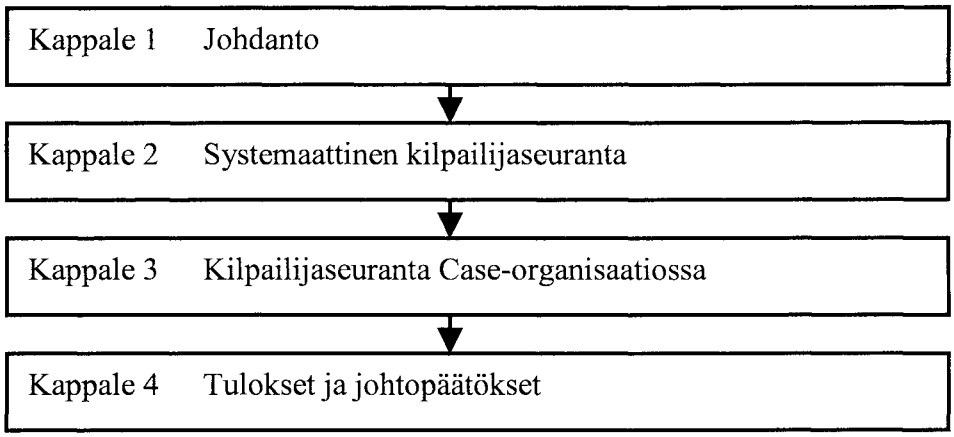
Kuvio 2. Tutkimuksen näkökulmat. (Pihlanto, 1993, 183)

Case-tutkimuksen kautta saadun empiirisen tiedon yleistettävyydestä on esitetty monia

epäilyksiä ja menetelmää on ainakin uutta teoriaa luovana arvosteltu (Lukka – Kasanen, 1993, 366). Tämän tutkimuksen tavoitteena ei sinällään ole luoda uutta teoriaa eikä yleistettävyyden ongelma ole kovin kriittinen. Tavoitteena on nimenomaan tämän yksittäisen tapauksen syvällinen analysointi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Kuten jo aikaisemmin todettiin, tutkimusongelmaa lähestytään sekä teoreettisen että empiirisen tarkastelun kautta. Teoreettisen tarkastelun pohjalta saatua analyysikehikkoa testataan case – tutkimuksella suomalaisessa tietoliikennealan yrityksessä. Seuraavassa kuviossa on luonnosteltu tutkimuksen kulku ja rakenne:



Kuvio 3. Tutkimuksen rakenne.

Kappaleessa 2 esitetään katsaus eri alojen teoreettisesta kirjallisuudesta systemaattisen kilpailijaseurannan näkökulmasta. Siinä käydään läpi kilpailijatiedon rooli yritysstrategioissa, edetään kilpailijaseurannan tarpeen ja osa-alueiden kautta systemaattiseen kilpailijaseurantaprosessiin.

Kappaleessa 3 esitetään kilpailijaseuranta case – organisaatiossa. Ensiksi luodaan kuvaus case-yritykseen ja empiirisen osion tutkimusprosessiin. Kilpailijatiedon rooli case-yrityksen johtamisprosessissa käsitellään ensimmäisenä varsinaisena kappaleena empiirisen tutkimuksen osiosta. Kilpailijaseurannan tarpeen kautta edetään systemaattiseen kilpailijaseurantaprosessiin case-organisaatiossa.

Kappaleessa 4 esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi tässä kappaleessa kerrotaan toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimuksen tarve.

2 SYSTEMAATTINEN KILPAILIJASEURANTA

2.1 Kilpailijatiedon rooli yrityksen strategisessa johtamisessa

2.1.1 Yrityksen strategiaprosessit

Se kuinka päätöksentekijät määrittelevät kilpailuympäristön ja päätoimijat tässä ympäristössä on yksi päätekijöistä yrityksen menestykselle (Pirttilä, 1997). Yrityksissä tehtävässä käytännön strategiatyössä joudutaan jatkuvasti miettimään kilpailuympäristön rajausta ja keskeisten kilpailijoiden määrittelyä. Yrityksen ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi sanotaan suunnittelua (Drucker, 1974). Kotler (1988) määrittelee strategisen suunnittelun seuraavasti: "Johtamisen prosessi, jossa kehitetään ja ylläpidetään elinkelpoista tilaa organisaation tavoitteiden, resurssien ja muuttuvien markkinamahdollisuuksien välillä. Strategisen suunnittelun tavoite on muodostaa ja muokata yrityksen liiketoimintaa ja tuotteita siten, että ne yhdistyvät tuottaen tyydyttävää tulosta ja kasvua."

Klassisessa teoksessaan *Competitive Strategy* Porter (1980) esittää, että jokaisella yrityksellä on kilpailustrategia, joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti määriteltynä. Määritellessään yrityksen kilpailustrategiaa Porter lähestyy asiaa laajasti. Porterin mukaan kilpailustrategian muodostamiseen laveimmalla tasolla tarvitaan neljän eri pääosion arviointia, jotka määrittävät rajat jotka yritys voi saavuttaa.

Kaksi ensimmäistä tekijää ovat sisäisiä ja niitä voidaan soveltaa vain kyseessä olevaan yritykseen:

1. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet
2. Päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot

Muut kaksi tekijää ovat ulkoisia ja niitä voidaan soveltaa kaikkiin yrityksiin toimialalla:

3. Toimialan mahdollisuudet ja uhkat
4. Ympäristön sosiaaliset tekijät

Organisaation kaupallinen perusstrategia keskittyy usein kilpailukykyyn (Daniels, 1998). Kilpailustrategia on organisaation keino saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden, tai vähentää kilpailijoiden kilpailuetua siihen nähden. Porter (1980, 1985) sanoo, että yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka hyvin se hallitsee viisi avain "voimaa", jotka muokkaavat toimialaa:

1. Toimittajien vaikutusvalta
2. Ostajien vaikutusvalta
3. Uusien tulokkaiden uhka
4. Korvaavien tuotteiden tai palvelusten uhka
5. Kilpailu nykyisten yritysten kesken

Porter näkee kilpailustrategian muodostumisen yrityksessä tietoisena ja rationaalisena prosessina, jossa on tietyt toisiaan seuraavat vaiheet. Yritysten kilpailustrategioita on tutkittu ja selitetty myös peliteoreettisilla malleilla. Tällöin kilpailustrategiaa tarkastellaan samaan tapaan kuin perinteisesti sotastrategioita tai poliittisia strategioita pelinä, jossa yhden osapuolen toimilla ja liikkeillä on tietynlaisia, osin ennustettavia vaikutuksia toisen osapuolen toimintaan.

Osterin (1990, 201-231) mukaan peliteoreettinen näkökulma sopii nimenomaan sellaiseen tarkasteluun, jossa tutkitaan erilaisia yritysten välisiä vuorovaikutussuhteita. Älykkäiden ja rationaalisten päätöksentekijöiden välisten konfliktien ja yhteistyökuvioiden analysoiminen peliteorian keinoin on hänen mukaansa erityisen tehokas tapa spekuloida kilpailijoiden todennäköisiä reaktioita omiin toimiin.

Oster esittelee neljä peliteoreettista tekniikkaa kilpailustrategioiden analysoimiseksi ja muotoilemiseksi (1990, 201-231):

Voittomatriisi (The Payoff Matrix)
Jos jostakin yrityksen omasta toimesta seuraa tyypillisesti useita mahdollisia tuloksia jossakin tietyssä strategisia päätöksiä vaativassa tilanteessa, niin vaihtoehtoiset mahdollisuudet kannattaa kerätä voittomatriisiin ja pyrkiä löytämään optimiratkaisu tätä kautta

Toistettu peli (Repeated Games)

Voittomatriisia käytettäessä jätetään huomiotta yritysten välisen vuorovaikutuksen historia ja tarkastellaan vuorovaikutusta erillään aiemmista yritysten välisistä peleistä. Tilanteessa, jossa organisaatiot kohtaavat toistuvasti toisensa markkinoilla, esimerkiksi tulevan kostotoimen mahdollisuus ohjaa jossakin määrin toimia pelissä. Tutkimalla vuorovaikutustilanteita toistuvina peleinä saavutetaan syvällisempi ymmärrys jonkinasteisen yhteistyön kehittymisestä yritysten välisissä suhteissa.

Laajennettu peli (The Extensive form)

Voittomatriisi kuvaa etenkin laajennettuna toistetun pelin ominaisuuksilla hyvin tilanteita, joihin pelaajat joutuvat samanaikaisesti. Joissakin tilanteissa pelaajat kuitenkin tekevät siirtonsa perättäisinä tapahtumina pikemminkin kuin samanaikaisena pelinä. Esimerkiksi jokin pelaaja alentaa hintoja ja toisen on mietittävä, seuraako perässä vai ei. Ensimmäisen pelaajan eli yrityksen seuraava siirto riippuu edelleen myös siitä, mitä se uskoo toisen yrityksen seuraavissa siirroissaan tekevän. Monimutkaisten, perättäisten siirtojen arvioimiseen tämä toimintojen perättäisyyden huomioon ottava, Osterin laajennetuksi peliksi nimittämä pelityyppi antaa paremmat mahdollisuudet.

Ytimen hakeminen (The Core)

Kilpailuympäristöstä löytyvien todennäköisten uhkatekijöiden kartoittamiseen kilpailustrategiassa soveltuu Osterin mukaan erityisen hyvin "ytimen" hakeminen. Ydin koostuu kaikista niistä pelin ratkaisuista, joissa kukaan toisista pelaajista, yksin tai yhdessä toisten kanssa koalitiossa toimiessaan ei voi pärjätä paremmin. Tietyllä pelaajalla on siis tietyissä tilanteissa ylivoimainen asema muihin nähden.

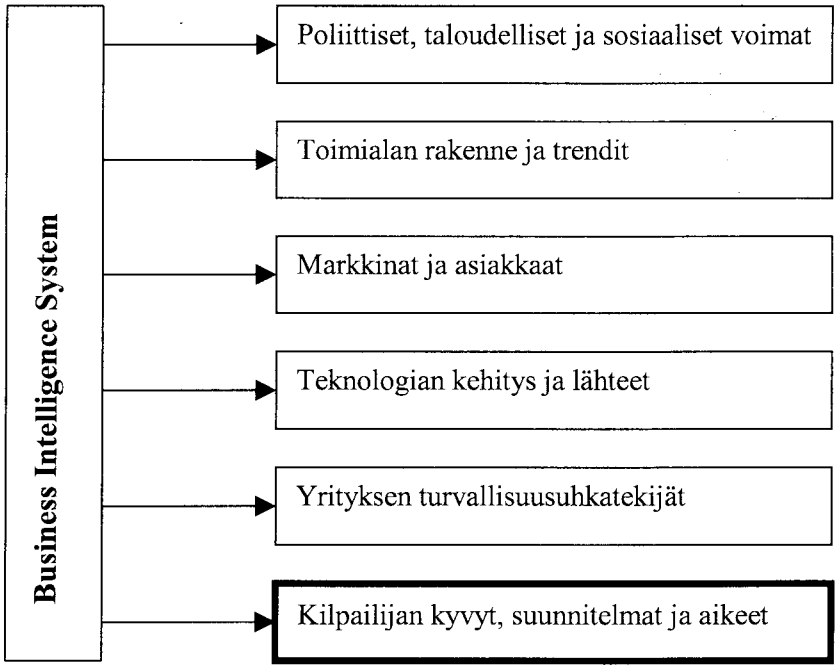
Myös Porterin kilpailumalli sisältää joitakin peliteoriaan viittaavia elementtejä. Porter puhuu kilpailullisista siirroista (1980, 88) tai offensiivisesta tai defensiivisestä kilpailustrategiasta (1985, 482-536), viittaa sodankäyntiin yritysten välisessä kilpailussa ja toteaa, että yritykset ovat toisistaan riippuvia ja vuorovaikutuksessa erityisesti oligopolistisessa kilpailutilanteessa.

Porterin kilpailumallissa (1980, 19) kilpailija-analyysi kuuluu oleellisena osana kilpailustrategian formulointiprosessin siihen vaiheeseen, jossa analysoidaan yritysympäristöä. Tässä analyysissa korostetaan formaalisen ja systemaattisen analyysin tärkeyttä olemassa olevien ja potentiaalisten kilpailijoiden toimintamahdollisuuksien ja rajoitusten sekä kilpailijoiden todennäköisten kilpailullisten liikkeiden tunnistamisessa.

Samoin kuin Porter (1980) myös Zahra ja Chaples (1993) katsoivat kilpailijatiedon systemaattisen hallinnan kuuluvan oleellisena osana kilpailija-analyysiin ja kilpailijatiedon hallintaan. Porterin mukaan yritys tarvitsee menestyäkseen ja voidakseen toimia tehokkaasti jonkinlaisen kilpailija-analyysiin liittyvän organisatorisen mekanismin – competitor intelligence- järjestelmän.

Ilmeisesti juuri Porterin klassiseksi muodostuneen kirjan vaikutuksesta termit ”corporate intelligence”, ”competitive intelligence” ja ”business intelligence” pesiytyivät liiketaloustieteelliseen ja johtamisteorioita käsittelevään kirjallisuuteen 1980-luvun alussa. Näillä termeillä ei ole vieläkään vakiintunutta, yksikäsitteistä sisältöä ja niitä käytetään varsin monissa eri merkityksissä ja yhteyksissä. Termillä, ”competitive intelligence” ei ole myöskään vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Suomentamista vaikeuttaa sanan ”intelligence” tiedustelutoimintaan viittaava merkitys, jota kilpailijatiedosta puhuttaessa halutaan luonnollisesti välttää, jotta tiedonhankintatoimintaa ei sekoitettaisi yritysvakoiluun. Niinpä kun tässä tutkimuksessa myöhemmin puhutaan ”competitive intelligence”-toiminnasta, käytetään termiä kilpailijatiedon hallinta sekä kilpailijaseuranta, siitäkin huolimatta, että käännös varsin puutteellisesti kuvaa kyseistä toimintaa.

”Competitive intelligence”- tai ”competitor intelligence”- toiminnan katsotaan sisältyvän yhtenä osana laajempiin ”business intelligence”- tai ”corporate intelligence”- käsitteisiin. Ne keskittyvät tarkastelemaan nimenomaan yrityksen kilpailijoista tarvittavaa tietoa (Lagerstam, 1988, 16; Combs-Moorhead, 1988, 11; Vella, McGonacle, 1988, 27). Seuraavassa kuviossa on esitetty ne yritysympäristön alueet, joita ”business intelligence”- toiminta tavallisesti kattaa sekä kilpailijatiedon hallinnan osuus tässä kokonaisuudessa.



Kuvio 4. Business intelligence- toiminnan kattamat yritysympäristön osa-alueet (Herring, 1988, 8).

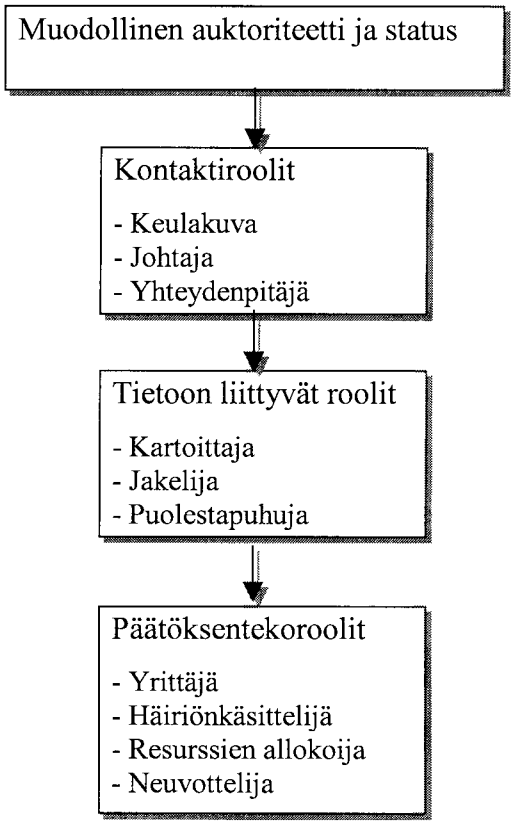
2.1.1 Kilpailijatiedon käyttö

Tietotekniikan ja tietoliikenteen ripeä kehitys 1980-luvulla siivitti lennokasta keskustelua tietoyhteiskunnasta ja "tiedon aikakaudesta". Vaikka tietoa voidaan epäilemättä pitää resurssina, niin sitä ei voida käsitellä kuitenkaan samalla tavoin kuin yrityksen aineellisia resursseja. Erityisesti yritysorganisaation ja siinä toimivan johdon ja asiantuntijoiden näkökulmasta tieto ei ole myöskään resurssi, jota voidaan rajattomasti monistaa ja jakaa. Tieto, jolla on organisaation ja tietyn yksilön näkökulmasta relevanssia ja joka lisää yksilön tai organisaation tietämystä, on paitsi resurssi myös vallankäytön ja jopa vaihdannan väline. Arvokkaaksi koettu tieto on johtajan tai asiantuntijan henkilökohtainen resurssi ja tällaisen tiedon jakaminen merkitsee aina myös vallan jakamista (Mintzberg, 1973, 178; Mintzberg 1983, 163-170).

Yritysorganisaation kannalta vain hyödynnettävissä oleva tieto on hyödyllistä, koska tietoa on tänä päivänä yleensä saatavilla liikaakin. Tiedontarpeen määrittely on siis systemaattisen kilpailijatiedon kannalta merkittävää. Pirttilä (1997) huomauttaa, että tiedon tarve ja kysyntä

eivät ole yhteneväiset, vaikka nämä käsitteet usein sekoitetaankin keskenään. Eri käyttötarkoituksia tarkastelemalla voidaan kilpailijatiedon tarvetta tarkastella nimenomaan organisaation, ei yksilön näkökulmasta. Kilpailijatiedon käyttötarkoituksien tunnistamisella varmistetaan, että systemaattinen seuranta vastaa todellisia käyttötapoja ja siten myös voidaan välttää suunnittelussa usein tehtäviä virheitä.

Ennen kuin voidaan tutkia johtajien kilpailijatiedon tarvetta ja käyttöä tai kilpailijatiedon kulkua organisaatiossa, olisi tarpeen selvittää johtajien työn luonnetta ja tiedonkäytön roolia tässä työprosessissa (Pirttilä, 1997, 52). Mintzberg (1973) päätyi empiirisen tutkimuksensa perusteella esittämään johtajan työn kymmenen erilaisen roolin avulla. Nämä roolit on esitetty seuraavassa kuviossa:



Kuvio 5. Johtajan kymmenen erilaista roolia Mintzbergin mukaan (1973, 59).

Kotterin (1983) mukaan johtajan työn luonne vaatii monimutkaista ja syvällistä lähestymistapaa suunnitteluun, organisointiin ja henkilöjohtamiseen. Kotter päätyy johtajien

työstä ja työn luonteesta tekemiensä havaintojen perusteella esittämään, että tehokkaasti toimivan johtajan työ koostuu seuraavista tehtävistä (1983, 69-105):

- *Työjärjestyksen laatiminen*

Työjärjestys koostuu tavallisesti joukosta löyhästi toisiinsa kytkeytyviä tavoitteita ja suunnitelmia, jotka liittyvät johtajan velvollisuuksiin. Asettaessaan näitä työjärjestyksiään johtajat luottavat mieluummin suulliseen kommunikaatioon omankontaktiverkkonsa kanssa kuin esimerkiksi kirjallisiin raportteihin tai julkaistuun materiaaliin.

- *Kontaktiverkoston kehittäminen*

Johtajat käyttävät Kotterin mukaan merkittävästi aikaa ja ponnisteluja yhteistyökontaktien verkoston luomiseen sellaisten henkilöiden kanssa, joita he uskoivat tarvitsevansa työjärjestyksen tavoitteiden ja suunnitelmien toteuttamisessa.

Kilpailijaseurannassa hyödylliseksi ja käyttökelpoiseksi on yleensä katsottu tieto, jota käytetään suoraan päätöksentekoprosessissa tai operatiivisessa ja taktisessa päätöksenteossa (Prescott – Smith, 1987, 411-423). Myös Zahran ja Chaplesin mukaan (1993, 8) kilpailija-analyysi on osa yrityksen strategian formulointiprosessin perustaa ja sitä käytetään myös strategian toimeenpanossa.

Ghosal ja Westney ovat sitä mieltä, että tämä perinteinen näkemys on liian suppea (Ghosal-Westney, 1991, 17-31). Ghosal ja Westney kysyivät tutkimuksessaan mihin tarkoituksiin kilpailija-analyysin tuloksia todella yrityksissä käytetään ja pyysivät vastaajia mainitsemaan esimerkkejä. Tutkimuksensa tuloksena Ghosal ja Westney jaottelevat kilpailija-analyysin käyttötarkoitukset seuraavasti:

- *Organisaation herkistäminen kilpailulle ja kilpailuympäristön uhkatekijöille.* Kilpailija-analyysin tuottama tieto lisää tietoisuutta siitä, että yrityksellä on markkinoilla vastassaan kilpailijoita, joiden toimiin joudutaan reagoimaan ja joissakin tapauksissa se saa aikaan myös muutoksia merkittävimpien kilpailijoiden identifioinnissa tai kilpailun tärkeimpien dimensioiden määrittelyssä. Kilpailija-analyysi perustietoja, olettamuksia ja tulkintoja yhdistelemällä asettaa näin kyseenalaiseksi organisaation vallitsevat käsitykset kilpailijoista ja saa siten organisaatiossa toimivat tietynlaiseen valmiustilaan.

- *Benchmarking,* jonka tuloksena syntyy joukko spesifisiä mittareita, joilla yrityksen suorituskykyä voidaan verrata kilpailijoihin tiettyjen avainmuuttujien osalta kuten pääomainvestoinnit, tuottavuus, laatu ja niin edespäin. Aivan kuten edellä mainittu herkistäminenkin myös benchmarking asettaa kyseenalaiseksi organisaation käsitykset itsestään suhteessa kilpailijoihin.

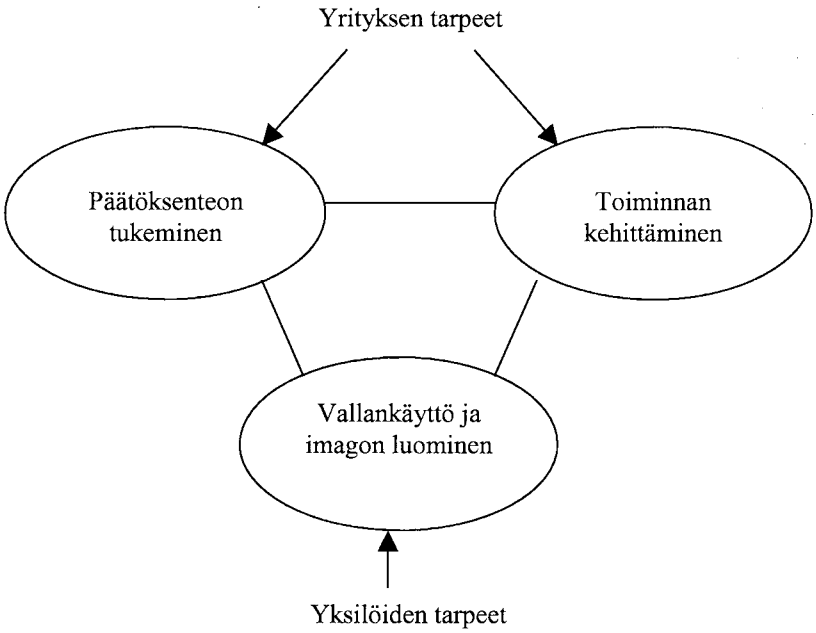
- *Legitimointi,* joka merkitsee perustelujen etsimistä tiettyjen ehdotusten tueksi tai myös joidenkin organisaation jäsenten tai ryhmien saamiseksi vakuuttuneiksi valittujen toimintavaihtoehtojen toteutettavuudesta ja tavoiteltavuudesta. Kilpailija-analyysia käytetään tähän tarkoitukseen etenkin sellaisissa valintatilanteissa, joissa organisaation eri osien tavoitteet ja käsitykset ovat ristiriidassa keskenään.

- *Inspiraation lähteenä,* jolloin kilpailijan toiminnasta etsitään uusia ideoita ongelmaratkaisutilanteisiin katsomalla mitä kilpailijat ovat tehneet vastaavassa tilanteessa. Kilpailija-analyysin tehtävä ei ole tässä Ghosalin ja Westneyn mukaan esittää mallia, joka voidaan kopioida, vaan antaa viitteitä ja metodeja ongelman ratkaisua varten oman organisaation yhteydessä sovellettaviksi.

- *Formaalin suunnitteluprosessin apuvälineenä* kuten strategian kirjallisuudessa perinteisesti esitetäänkin. Ne vastaajat, jotka käyttivät kilpailija-analyysiä suunnittelutarkoituksiin, olivat erityisen riippuvaisia formaalin, organisoidun kilpailija-analyysifunktion tarjoamasta tiedosta, kun taas muiden käyttötarkoitusten kohdalla formaalin analyysin ja muiden lähteiden tarjoamat tiedot olivat suurin piirtein yhtä vahvasti painottuneita. Tämä käyttötarkoitus oli Ghosalin ja Westneyn tutkimuksessa määrällisesti suurin.

- *Operatiivisessa ja taktisessa päätöksenteossa* erityisesti linjajohdon käyttämänä apuvälineenä. Myös tämä käyttötarkoitus on yleisesti kirjallisuudessa tunnistettu ja se saikin tehdyssä tutkimuksessa toiseksi eniten mainintoja.

Pirttilä (2000) on myös tutkinut kilpailijatiedon käyttötarkoituksia ja hän määrittelee kilpailijatiedon ja kilpailijatietämyksen käytön motiivit seuraavan kuvion mukaisesti:



Kuvio 6. Kilpailijatiedon ja –tietämyksen käytön motiivit (Pirttilä, 2000, 88).

Kilpailijatietoa käytetään yritysorganisaatioissa tukemaan päätöksentekoa. Yritysjohto ja asiantuntijat käyttävät kilpailijatietoa sekä strategisen että operatiivisen päätöksenteon tilanteissa, joissa joudutaan tekemään valintaa rajallisten vaihtoehtojen välillä (Pirttilä, 2000). Yrityksen toimintaa kehitettäessä verrataan omaa yritystä usein kilpailijaan. Kilpailijavertailussa omaa suoritustasoa verrataan tavallisesti joihinkin avaintekijöihin, jotka kuvaisivat mahdollisimman hyviin yrityksen asemaa kilpailussa. Pirttilän mukaan tyypillisiä vertailtavia asioita ovat esimerkiksi seuraavat tekijät:

- Markkinaosuus eri markkina-alueilla
- Tuotteiden laadun asemointi
- Tuottavuuden ja kustannuskilpailukyvyn vertailu
- Taloudellisen suorituskyvyn – esimerkiksi kannattavuuden tai velkaantumisasteen vertailu

Pirttilän tutkimuksen kohteena ollut yritys on teolliseen tuotantoon keskittynyt organisaatio, joten hänen luokittelunsa ei välttämättä sovellu kaikille liiketoiminta-aloille kuten esimerkiksi palvelualat, mutta luokittelun ollessa suhteellisen lavea, on sen hyödynnettävyys kuitenkin melko helppoa. Paitsi yrityksen tarpeet, näkee Pirttilä kilpailijatiedon hyödyntämisessä myös

yksilön motiiveja. Hänen mukaansa kilpailijatieto voi olla myös yksilön vallankäytön väline organisaatiossa, esimerkiksi tiedon jakamista voidaan vältellä oman ammatillisen imagon nostamiseksi ja oman osaamisen korostamiseksi.

2.2 Kilpailijaseurannan tarve ja osa-alueet

Kappaleessa 2.2 käsitellään kilpailijaseurannan tarvetta, johon systemaattisen kilpailijaseurannan kehittämisellä pyritään organisaatiossa vastaamaan. Kilpailijatiedon tarpeita yritysjohdon näkökulmasta käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3. Lisäksi tässä kappaleessa määritellään kilpailijaseurannan osa-alueet.

2.2.1 Kilpailijaseurannan tarve

Muutosten ja tapahtumien vauhti nykyisessä ja tulevassa liiketoimintamaailmassa pakottaa organisaatioita panostamaan yhä enemmän tiedonhankintaan kilpailijoista ja kilpailuympäristöstä. Teknologisen kehityksen ja kiihtyvän globalisaation myötä kilpailu kiristyy entisestään. Kahaner (1996, 28-31) muistuttaa, että informaatiotulvan uhatessa vain ne yritykset pystyvät suunnittelemaan ja toteuttamaan strategiaansa tehokkaasti, jotka todella tietävät liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset ja löytävät avaintekijät muutosten takana.

2.2.2 Kilpailijaseurannan hyöty ja kritiikki

Vaikka systemaattisen kilpailijaseurannan hyödyt ovat selkeät, liittyy kilpailijaseurantaan myös ongelmia. Monet johtajat ovat sitä mieltä, että kilpailijaseurantaan käytetty aika voitaisiin käyttää paremmin liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi monet ovat sitä mieltä, että kerätty informaatio on hyödyllistä vai vahvistettaessa päätöksiä jotka on jo tehty. (Gelb et al., 1991, 45)

Kokonaan toinen ongelma on, että usein organisaatiossa ei tiedetä kuinka kerätä, luetteloida ja käyttää kilpailijatietoa. Tämä ongelma voidaan välttää suunnittelemalla

kilpailijaseurantaprosessi kunnolla ja tiedottamalla siitä asian parissa työskenteleville. Yleisistä lähteistä saatavan tiedon luotettavuus tai paremminkin luotettavuuden puute aiheuttaa organisaation altistumisen virheelliselle tiedolle. Lisäksi monissa organisaatioissa kilpailijaseurantaa pidetään paitsi työläänä, myös kalliina toimintana. Ongelmallisena voidaan pitää myös tiedon keräämisen laillisuutta, koska monen asiantuntija mielestä laillisesti saatava tieto on melko pinnallista. (Gelb et al., 1991, 45-46)

Simpson (1997) kritisoi, että todellisen kilpailijaseurannan tuottamalla tiedolla ja tulevaisuuteen vaikuttavilla päätöksillä on harvoin mitään konkreettista yhteyttä. Simpson esittää kolme yleistä ongelmaa jotka vaivaavat kilpailijaseurantaa:

- *Ensiksi*, jos yritys tekee paljon kilpailijaseurantatyötä on se melko varmasti seuraajan asemassa, ei suunnan näyttäjän. Yritys selvittää mitä kilpailijat ovat jo tehneet, mikä tarkoittaa, että yritys on silloin myöhässä. Olisi tärkeämpää seurata mitä asiakkaat tekevät.

- *Toinen* ongelma jonka Simpson näkee on, että kilpailijaseuranta olettaa, että yritykset tietävät keitä heidän kilpailijat ovat. Tämän päivän kilpailijat eivät ole ainoita jotka voivat voittaa kilpailun huomenna. Simpson varoittaa liian kapeasta kilpailun määrittelystä.

- *Kolmas* kompastuskivi kilpailijaseurannassa on raakatiedon sekoittaminen todelliseen tietoon ja tietämykseen. On vaarana, että yritykset keräävät raakatietoa kilpailijoista ilman sen todellista analysointia tai prosessointia.

Heath (1996, 52-58) esittää myöskin vaaratekijöitä, joita kilpailijaseurannan parissa työskentelevät voivat kohdata. Virheet ja väärä tieto on yksi osa niistä. Ei ole takeita siitä, että julkaistut artikkelit ja tietokannat sisältävät täysin paikkaansa pitävää tietoa. Lisäksi ihmiset eivät aina puhu totta. Ilman kilpailijatiedon tarkistamista ja uudelleen tarkistamista on mahdollista tehdä vääriä johtopäätöksiä. Informaation tulva on toinen vaaratekijä. Tietoa on paljon saatavilla, joten Heathin mukaan on vaarana kerätä sitä liikaa ja siten menettää tiedosta saatava hyöty. Tämän estämiseksi olisi tärkeää keskittyä tavoittelemisen arvoiseen informaatioon. Yrityksistä myös voi vuotaa tärkeää tietoa ulkopuolisille. Samalla kun yritykset oppivat keräämään kilpailijatietoa, tekevät myös niiden kilpailijat samaa. Tärkeitä tiedonpalasia voi vuotaa yrityksen ulkopuolelle, joten Heathin mukaan vastatoimiin olisi ryhdyttävä sen estämiseksi.

Cohen (1998, 13) puolestaan on sitä mieltä, että yritysten lisätessä panostusta kilpailijaseurantaan ne unohtavat helposti raakatiedon prosessoinnin hyödylliseksi informaatioksi. Lisäksi kilpailijatiedon keräämisessä tiedon ajankohtaisuus on kriittistä. Esimerkiksi julkaistu tieto on jo valmiiksi kuukausia tai vuosia vanhaa silloin kun se saadaan luettavaksi. Tästä syystä tietokantojen rakentamisessa täytyisi käyttää harkintaa. (Fuld, 1995, 12; Heath, 1996, 52-58)

Kilpailijatiedon keräämisessä tulee monesti esille myös asian eettinen pohdinta. On olemassa monia kilpailijatiedon lähteitä, joiden käyttö voidaan katsoa epäeettiseksi. On jopa sanottu, että relevanttia kilpailijatietoa ei eettisesti hyväksi katsotuilla keinoilla voida kerätä, vaan tärkeä tieto olisi saatavilla vain epäeettisin keinoin kerättynä (Kahaner, 29).

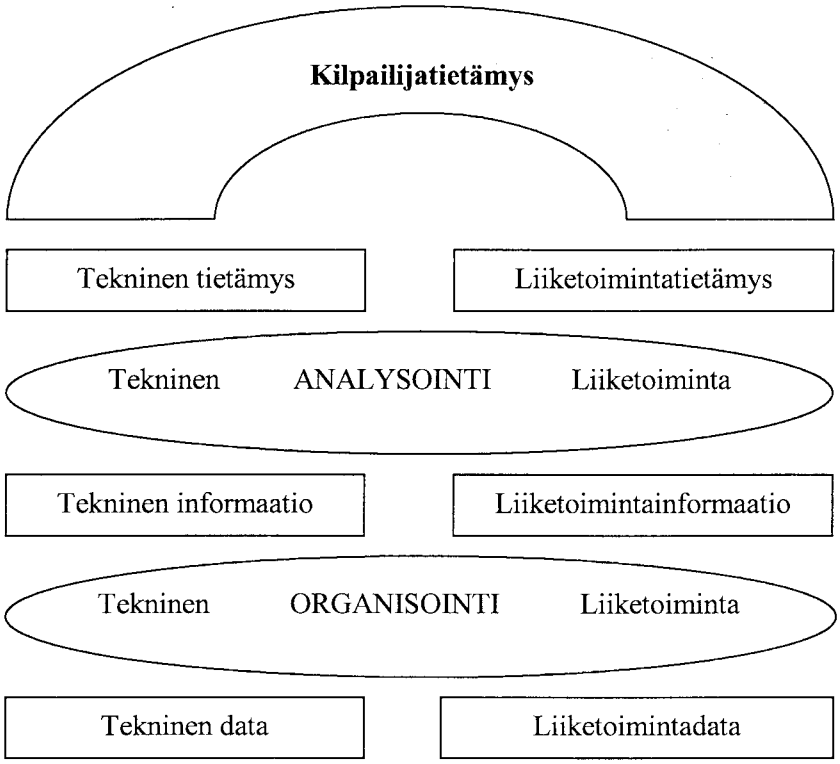
Paine (1991, 423-426) on kilpailijaseurannan kirjallisuuden tutkimisen tuloksena luonut neljä kategoriaa kyseenalaiseksi luokitellusta kilpailijatiedosta: Esiintyminen väärällä identiteetillä, lahjonta, vakoilu, ja varkaus. Esimerkiksi valetyöhaastattelu voidaan lukea identiteetin vääristämiseksi. On esitetty tiettyjä ohjeita ja periaatteita, joiden mukaan kilpailijatiedon parissa työskentelevien olisi hyvä toimia (Trevino, Weaveer, 1997). The Society of Competitive Intelligence Professionals on esittänyt jäsenilleen eettiset säännöt, jotka on esitetty seuraavassa taulukossa.

- Pyrkiä lisäämään (kilpailijatiedon) ammattilaisten arvostusta kaikilla yhteiskunnan tasoilla.
- Harjoittaan ammattia uutteruudella ja innostuksella, samalla välttää epäeettistä toimintaa.
- Kunnioittaa yrityksen ohjeita, tavoitteita ja käytäntöjä.
- Noudattaa voimassaolevia lakeja
- Tuoda esille kaikki merkityksellinen informaatio, kuten itsensä ja organisaationsa identiteetti, niin pyydettäessä.
- Kunnioittaa luottamuksellisia tietoja.
- Edistää ja rohkaista eettisien ohjeiden noudattamista omassa organisaatiossaan ja kolmansien osapuolten kanssa.

Taulukko 1. Kilpailijaseurannan eettiset säännöt the Society of Competitive Intelligence Professionals – järjestön laatimana (Kahaner, 1996, 248-249).

2.2.3 Kilpailijaseurannan käsite

On tärkeää tiedostaa, että kerätty raakatieto tai data ei ole välttämättä valmista käytettäväksi päätöksenteossa tai strategisessa suunnittelussa sellaisenaan vaan se pitäisi organisoida ja analysoida. Cottrill (1998, 28) esittää, että organisoitua dataa pitäisi nimittää informaatioksi ja analysoitua informaatiota tietämykseksi (intelligence): Tämä on esitetty kuviossa 7. Cottrill jakaa kaikki kolme kategoriaa kahteen eri ryhmään; tekniseen- ja liiketoimintaosa-alueeseen.



Kuvio 7. Kilpailijatiedon osa-alueet (Cottrill, 1998, 28).

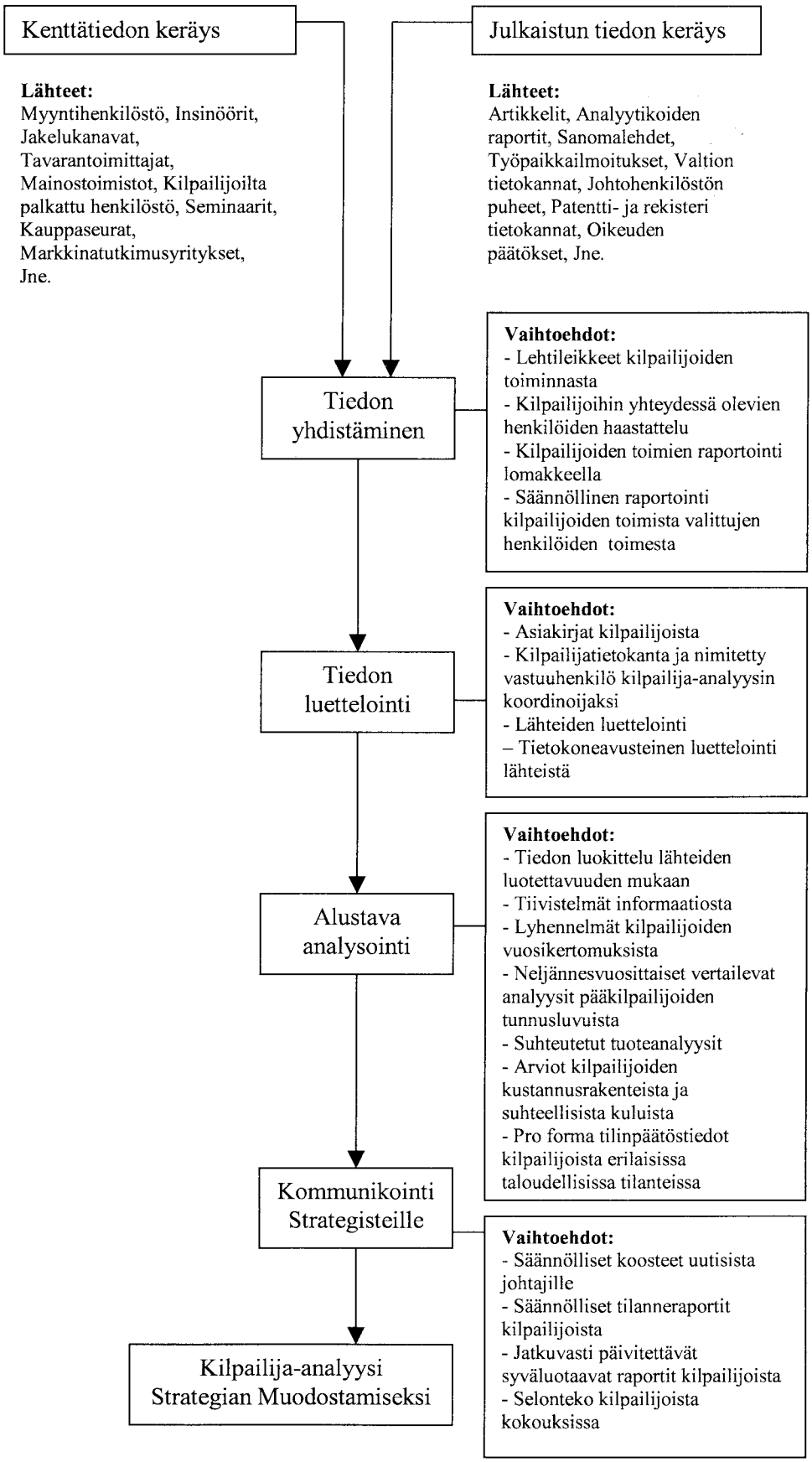
Kahaner (1996) esittääkin, että kilpailijaseurannan perusta on informaation ja tietämyksen erottaminen toisistaan. Kahanerin mukaan informaatio on tosiasiallista tietoa. Se on numeroita, tilastoja ja hajanaisia tiedon palasia yrityksistä, niiden toimista ja kiinnostuksen kohteista. Ei ole mahdollista tehdä hyviä päätöksiä edellisen kaltaiseen informaatioon perustuen, on tieto sitten kuinka tarkkaa ja kattavaa tahansa. Tietämys on puolestaan on Kahanerin mukaan suodatettua, jaoteltua ja analysoitua. Kahaner jatkaa että ei informaatio vaan tietämys on se mitä johtajat tarvitsevat päätöksiä tehdessään.

Systemaattinen kilpailijaseuranta voidaan määritellä järjestelmänä ja prosessina. Mocklerin (1992, 4) mukaan kilpailijatietojärjestelmä on suunniteltu tarjoamaan tietoa kilpailijoista ja kilpailuympäristöstä, mikä auttaa tekemään strategisia päätöksiä. Ghosal ja Westney puolestaan määrittelevät kilpailijatietojärjestelmän seuraavalla tavalla:

> *"Organisoitu kilpailijatietojärjestelmä toimii kuten tutkaverkko, joka jatkuvasti seuraa kilpailijoiden toimintaa, suodattaa raakatietoa ulkoisista ja sisäisistä*

lähteistä, prosessoi sitä strategiseen tärkeysjärjestykseen ja tehokkaasti kommunikoi toteuttamiskelpoisen tietämyksen niille jotka sitä tarvitsevat."

Osa-alueet ja prosessit kilpailijatietojärjestelmässä voivat vaihdella yrityksen tarpeiden mukaan, perustuen liiketoiminta-alueeseen, henkilökunnan pätevyyteen, sekä sen johdon kiinnostukseen ja kykyihin. Seuraavassa kuviossa esitetään ne toiminnot, jotka täytyy toimittaa kehitettäessä raakatietoa kehittyneeksi kilpailija-analyysiksi Porterin (1980, 72) mallin mukaan. Lisäksi kuviosta käy selville, kuinka Porter ehdottaa kilpailija-analyysin toimintojen suoritettavan, alkaen raakatiedon muokkaamisesta aina strategian muodostamiseen kilpailija-analyysin kautta.



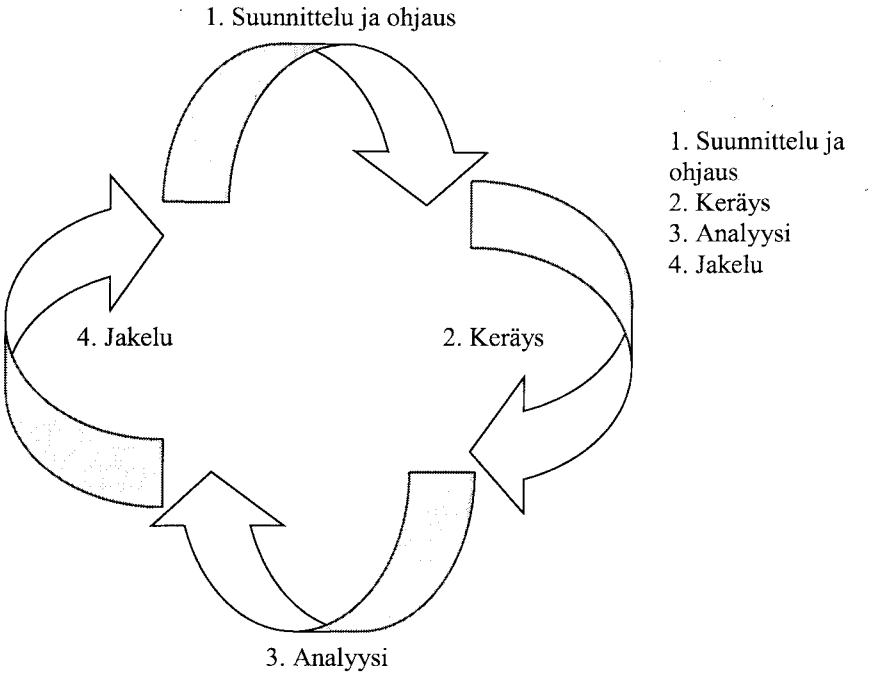
Kuvio 8. Kilpailijatietojärjestelmän toiminnot (Porter, 1980, 73).

Porterin kilpailijatietojärjestelmä tarjoaa melko kattavan esityksen toiminnoista joita tarvitaan kilpailija-analyysin suorittamiseksi. Systemaattinen kilpailijaseuranta voidaan esittää myöskin prosessina. Keiser (1987, 14-19) tiivistää kilpailijaseurantaprosessin kuuteen eri vaiheeseen, jotka on esitetty taulukossa 2.

1. Kilpailijoiden identifiointi.
2. Kilpailijatiedon tarpeen määrittäminen Minkälainen tieto ja analyysi havainnollista parhaiten kuinka kilpailijoilla menee.
3. Kilpailijatiedon lähteiden identifioiminen.
4. Organisoida yrityksen resurssit ja suunnitell strategia informaation keräämiseen jota tarvitaan mutta jota ei ole saatavilla.
5. Informaation integrointi kaikista lähteistä, tiedo analysointi, sekä kilpailijoiden toiminna arvioiminen verrattuna oman yritykse suorituskykyyn.
6. Kilpailijoiden toiminnan monitorointi ja siit saatavan tiedon kommunikointi yritysjohdolle.

Taulukko 2. Kilpailijaseurantaprosessin vaiheet (Keiser, 1987, 14-19)

Keiserin esittämän kilpailijaseurantaprosessin ideaa tukevat myös Kahanerin (1996) argumentit. Kahaner esittää, että kilpailijaseurannan perus prosessi on tietämyssykli, joka on esitetty kuviossa 9. Tässä prosessissa raakatieto jalostetaan tietämykseksi (eng. intelligence). Prosessi jota yrityksissä käytetään on sama, jota käyttää esimerkiksi CIA sekä useat muut tiedustelupalvelut maailmanlaajuisesti.

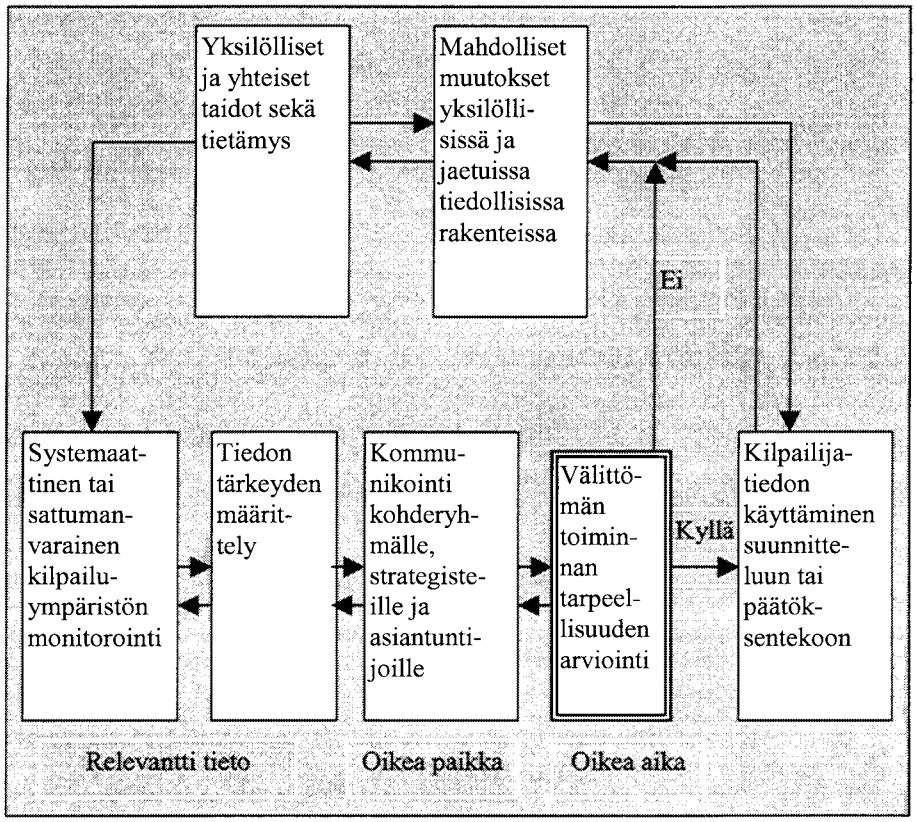


Kuvio 9. Tietämyssykli (Kahaner, 1996, 44)

Tietämyssyklissä on neljä vaihetta. Suunnittelu ja ohjaus on ensimmäinen vaihe, siinä johtohenkilöstö osallistuu suunnitteluun ja siinä päätetään mitä tietoa tarvitaan. Kahanerin mukaan tässä vaiheessa kilpailijaseurantaspesialisti valitsee tehtävään strategian. Tätä vaihetta voidaan myös pitää tietämyssyklin alkupisteenä, koska määritellyn tietämyksen saavuttaessa päätöksentekijät, määritellään uudet tarpeet lisätiedolle. Tämä vaihe muistuttaa ensimmäisiä kolmea kohtaa Keiserin mallissa, joka esitettiin aiemmin.

Toisessa vaiheessa, tiedon keräyksessä, kootaan raakatieto mistä tietämys jalostetaan. Keräysvaiheeseen Kahaner lukee mukaan myös informaation prosessoinnin, jotta tieto voidaan tarvittaessa siirtää ja varastoida elektronisesti. Seuraava vaihe, analyysi, on yleensä vaikein vaihe tietämyssyklissä. Analysointi vaatii osaamista koska analysoijan täytyy pystyä punnitsemaan tietoa, etsiä malleja ja luoda eri skenaarioita perustuen siihen mitä hän on oppinut. Vaikka analysointi perustuu logiikkaan ja faktatietoon, täytyy analyytikon joskus tehdä olettamuksia tulevasta tilanteesta. Viimeisessä vaiheessa, jakelussa, jalostettu tieto jaetaan kohderyhmälle. Analyytikko voi tässä vaiheessa antaa toimenpide-ehdotuksia analyysiin perustuen. Tuloksena oleva tietämys jaetaan yrityksissä niille, jolle siitä on hyötyä. (Kahaner, 1996, 45)

Introna (1993, 37) esittää tiivistettynä informaation ominaisuudet resurssina yritysorganisaatiolle osoittamalla yhtäläisyyden logistisen järjestelmän ja tietojärjestelmän välillä. Intronan mukaan logistinen järjestelmä prosessoi materiaalia tuotteiksi joilla on arvoa asiakkaille. Vastaavasti, tietojärjestelmä prosessoi raakatietoa tietämykseksi, jolla on arvoa sen käyttäjille. Kuviossa kilpailijatiedon prosessointi on esitettynä logistisena ketjuna Pirttilän (1997, 43) mukaan. Kuvio esittää kilpailijatiedon prosessia, ei niinkään kausaalista yhteyttä kilpailijatiedon prosessoinnissa 10.



Kuvio 10. Kilpailijatiedon prosessointi logistisena ketjuna (Pirttilä, 1997, 43).

2.3 Systemaattinen kilpailijaseurantaprosessi

2.3.1 Kilpailuympäristön hahmottaminen

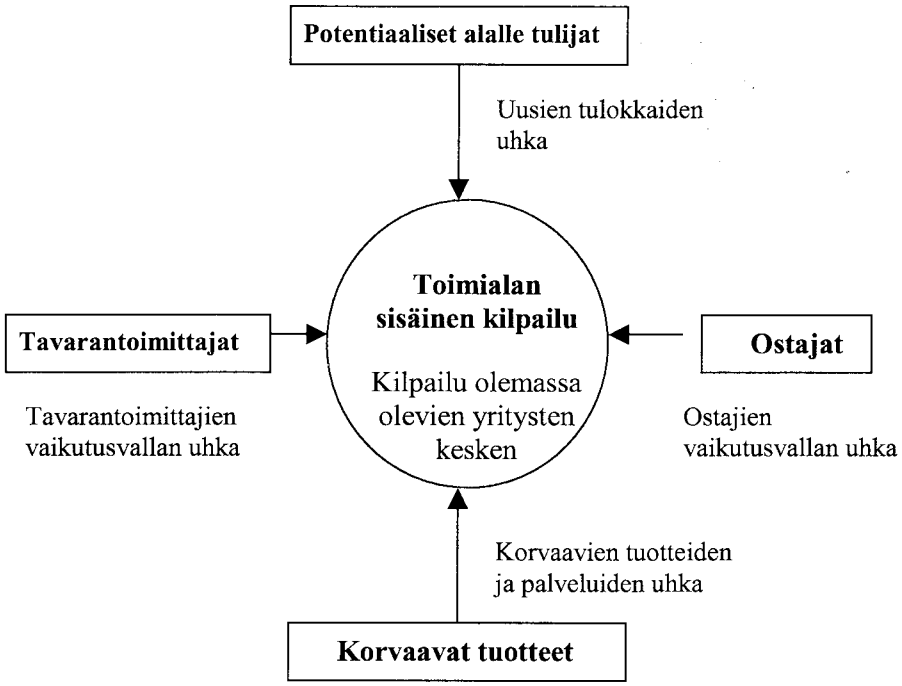
Systemaattisessa kilpailijaseurantaprosessissa kilpailuympäristön hahmottaminen on monesti jätetty kovin vähälle huomiolle. Viimeaikaisessa strategisen suunnittelun ja johtamisen

keskustelussa on huomattu vajavainen kilpailijoiden identifiointi vakavana puutteena systemaattisessa kilpailija-analysoinnissa (Ks. esim. Zahra ja Chaples, 1993, 12-15). Kilpailun ja kilpailijoiden vaillinaisen määrittelyn pohjalla nähdään yksinomainen keskittyminen tunnettuihin yrityksiin sekä virheellinen toimialan rajojen määrittely siten sivuuttaen potentiaalisesti vaaralliset kilpailijat (Ks. esim. Porac ja Thomas, 1990, 224-240 tai Zahra ja Chaples, 1993, 13).

Se kuinka päätöksentekijät luokittelevat kilpailuympäristön ja määrittelevät avaintekijät tässä ympäristössä on koko organisaation menestyksen kannalta ensisijaisen tärkeää. Systemaattinen kilpailuympäristön monitorointi on kuitenkin yleensä teoriakirjallisuudessa ohitettu melko kevyesti. Esimerkiksi Porter omistaa asialle yhden sivun teoksessaan "Competitive Strategy" (1980, 49-50).

Porterin näkemys yrityksen kilpailijoiden identifioinnista on suoraviivainen. Hän sanoo, että yrityksen täytyisi kohdistaa kilpailija-analyysi paitsi olemassa oleviin kilpailijoihin mutta myös potentiaalisiin kilpailijoihin. Viisi vuotta myöhemmin Porter esittää, että yritys voi pyrkiä vaikuttamaan siihen, minkä yritysten kanssa markkinoilla kilpaillaan ja yritys voi tietyllä tavalla jopa valita omat kilpailijansa tai ainakin merkittävästi vaikuttaa niihin (Porter, 1985, 201-228). Porterin mukaan yrityksen tulee valita hyvät kilpailijat, jotka vahvistavat yrityksen asemaa markkinoilla ja lisäävät kilpailuetua ja joiden säilyminen elinkelpoisena parantaa toimialan rakennetta. Hyvä kilpailija on sellainen, joka muun muassa ymmärtää kilpailun säännöt, ottaa hinnoittelussa huomioon kustannustason ja jonka tavoitteet on sovitettavissa yhteen oman yrityksen tavoitteiden kanssa. Porterin mukaan yrityksen tulisi hyökätä huonojen yritysten kimppuun, eli niiden jotka murentavat toimialan tervettä rakennetta, ja pyrkiä heikentämään näiden asemaa.

Porterin viisi kilpailuvoimaa edustaa ehkä kaikkein traditionaalisinta näkemystä kilpailusta. Porterin malli on esitetty kuviossa 11. Näiden viiden voiman vahvuus muodostaa alan lopullisen tuottopotentiaalin. Asiakkaat, tavarantoimittajat, alan potentiaaliset tulokkaat ja korvaavat tuotteet ovat kaikki kilpailuvoimia, joiden merkittävyys ja aktiivisuus voi vaihdella eri aloilla. (Porter, 1985)



Kuvio 11. Porterin viisi kilpailuvoimaa (Porter, 1985, 5).

Gulliford (1998, 20) on muodostanut listan jossa on neljä teesiä, mitkä sisältävät mahdolliset kilpailijat. Nämä teesit on esitetty taulukossa 3.

Kuka on kilpailija?
- Toiset organisaatiot jotka tarjoavat tällä hetkellä samaa tuotetta tai palvelua. - Toiset organisaatiot jotka tarjoavat tällä hetkellä samanlaisia / samankaltaisia tuotteita tai palveluita. - Organisaatiot jotka voisivat tarjota samaa tai samanlaisia tuotteita tai palveluita tulevaisuudessa (esim. ne organisaatiot joilla ei ole suuria alalle tulon esteitä). - Organisaatiot jotka voisivat poistaa tuotteen tai palvelun tarpeen.

Taulukko 3. Kuka on kilpailija? (Gulliford, 1998, 20)

Identifioidessa kilpailuympäristöä voidaan myös käyttää teorioita armeijan maailmasta. Montgomery ja Weinberg (1998) ovat esittäneet kolmiosaisen mallin jota voidaan soveltaa myös liike-elämässä. Kolmiosainen malli sisältää seuraavat osiot, joilta yrityksen täytyy kerätä kilpailijatietoa: Vaikutuksen alaiset alueet, välitön vyöhyke ja kiinnostuksen alaiset alueet. Vaikutuksen alaiset alueet ovat ne tuote- ja markkinasegmentit joissa yrityksellä on

toimintaa. Välitön vyöhyke sisältää alueet, joilla on kilpailijoiden toimintaa, jotka ovat lähellä yrityksen nykyisiä toimintoja. Kiinnostuksen alaiset alueet edustavat potentiaalisia uhkan mahdollisuuksia pidemmällä aikavälillä. Yleisesti nämä alueet eivät vaadi yksityiskohtaista tarkkailua.

2.3.2 Kilpailijatiedon tarve

Aiemmin käsiteltiin kappaleessa 2.1.1 kilpailijaseurannan tarvetta yritysorganisaation näkökulmasta. Tässä kappaleessa on tarkoitus selvittää kilpailijatiedon tarve yritysorganisaationjohtajien näkökulmasta, eli mitä tietoa kilpailijoista he tarvitsevat suunnittelun ja päätöksenteon tueksi.

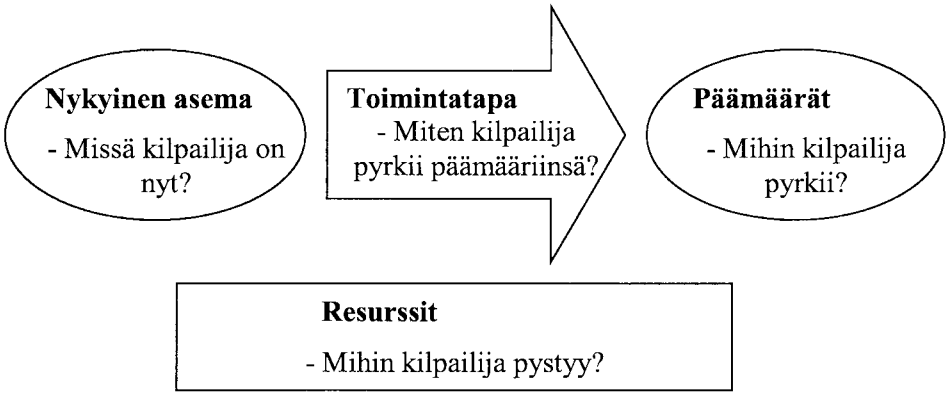
Breyer (1992, 81.86) esittää tiedontarvetta pohtiessaan informaation viisi erilaista dimensiota. Breyerin mukaan informaatiolla on seuraavat dimensiot, joista kolme ensimmäistä kuvaavat materiaalisia tekijöitä ja kaksi viimeistä prosessuaalisia, tiedonlähteestä riippuvaisia tekijöitä:

- Sisältö, jota voidaan kuvata tiedon tiiveimmäksi muodoksi, tyyppiä vastaus kysymykseen.
- Muoto, joka saattaa tiedon ulkonaisesti erilaisten välityskanavien ja instrumenttien kautta käytettäväksi.
- Relevanssi, joka riippuu tiedon potentiaalisesta vaikutuksesta päätöksentekoprosessiin.
- Käytettävyys, joka on pääasiassa riippuvainen tiedon lähteistä. Tiedon käytettävyyteen liittyy olennaisena osana kolme tekijää: saatavuus eli onko tieto ylipäätään saatavissa, aikatekijä eli saadaanko tieto oikeaan aikaan päätöksentekoprosessin kannalta ja myös resurssien käytön kannalta eli kustannusnäkökulma.
- Luotettavuus eli tiedon totuusarvo ja tarkkuus.

Kilpailijaseurannassa joudutaan jatkuvasti miettimään mitä asioita kilpailijasta kannattaa seurata. Pirttilän (2000) mukaan kilpailijasta tarvittavia ja hankittavia tietoja ja niistä tehtyjä analyysejä voidaan tarkastella ainakin seuraavista erilaisista näkökulmista:

- Päätöksenteon aikajänne ja kilpailijatiedon tarpeen esiintymistiheys – lyhyellä aikavälillä operatiivisessa päätöksenteossa tarvittavat tiedot / pitkän aikavälin päätöksenteossa tarvittavat tiedot.
- Kilpailijan toiminnan tarkastelun aikajänne – menneisyyttä koskevat tiedot / tulevaisuutta koskevat tiedot.
- Tiedontarvitsijan hierarkiataso - johdon tarvitsema tieto / asiantuntijoiden tarvitsema tieto.
- Tiedontarvitsijan funktionaalinen asema – yleisjohdon tarvitsema tieto / eri funktioiden tarvitsema tieto, joka yleensä poikkeaa toisistaan merkittävästi.
- Kilpailijatiedon jalostusaste – yksittäiset faktat / johtopäätökset ja analyysit.
- Tiedon saatavuus – julkisesti tai ainakin yrityksen saatavissa oleva tieto / liikesalaisuudet, joista on mahdotonta hankkia tietoa.

Tietojen ja niistä tehtävien analyysien kokoaminen näistä erilaisista ja eritasoisista aineksista ja näkökulmista antaa tulokseksi monipuolisen kuvan kilpailijan toiminnan eri puolista ja myös kilpailijan päämääristä ja pyrkimyksistä tulevaisuudessa. Seuraavassa on esitetty kilpailijan kokovartalokuva Pirttilän (2000) mukaan:



Kuvio 12. Kilpailijan kokovartalokuvan eri elementit (Pirttilä, 2000, 75).

Olisi tietysti hyvä tietää, millaisia aikomuksia kilpailijoilla on kyseessä olevalla toimialalla. Millaisia tavoitteita kilpailijalla on ja miten tärkeänä se pitää tavoitteiden saavuttamista.

2.3.3 Kilpailijatiedon hankinta

Kilpailijaseurannan prosessiin liittyy oleellisena osana myös kilpailijatiedon eri lähteiden arviointi ja roolit johtajan ja asiantuntijan työssä. Pirttilän (2000) mukaan kilpailijatiedon lähde on sellainen henkilö, dokumentti, tilasto tai muu tietolähde, josta tiedon käyttäjä on tiedon itselleen ensisijaisesti saanut.

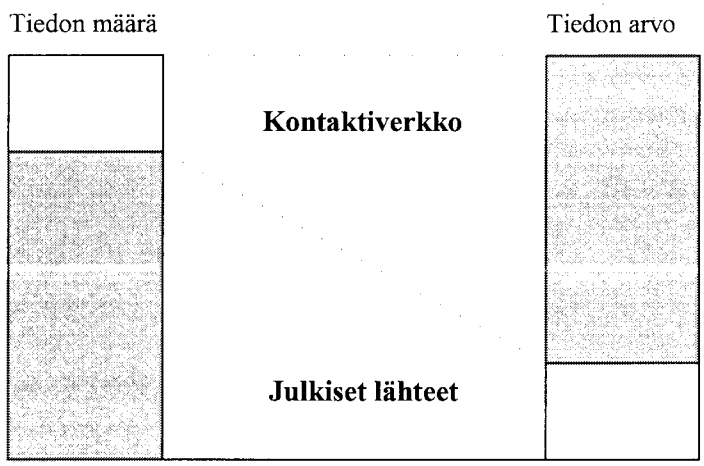
Kahanerin (1996) mukaan kilpailijatiedon lähteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan tiedonlähteen alkuperän ja merkittävyyden perusteella. Ensisijaiset lähteet ovat väärentämättömiä faktoja suoraan lähteeltä. Tämä tyyppinen lähde voi olla esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, myyntihenkilöstö, tai joku muu jolla on pääsy absoluuttiseen ja oikeaan tietoon. Ensisijaisista lähteistä saadaan tietoa, jota ei ole muutettu tai muuten vääristelty mielipiteillä tai valinnalla. Ensisijaisten lähteiden käyttö pitäisi Kahanerin mukaan olla kilpailijaseurannassa tavoitteena aina kun se on mahdollisuutta.

Toinen kategoria Kahanerin luokittelussa on sekundääriset lähteet. Sekundääriset eli toissijaiset lähteet tarjoavat muuteltua tietoa. Toissijaisia lähteitä on löydettävissä helpommin kuin ensisijaisia lähteitä. Lisäksi monesti ainoat saatavilla olevat lähteet ovat toissijaisia. Niihin luetaan mukaan sellaisia lähteitä kuten lehdistö, analyytikkojen raportit, televisio ja radio. Ensisijaisen lähteen erottaa toissijaisesta lähteestä siten, että ensisijainen informaatio on raakaa, muuttamatonta, kun taas toissijaiset lähteet ovat valinnanvaraisesti koottu laajemmasta informaatiolähteestä ja muutettu mielipiteisiin perustuen. (Kahaner, 1996, 54-55)

Toinen tapa kategorisoida tietolähteitä on jakaa ne yrityksen sisäisiin ja yrityksen ulkoisiin lähteisiin. Priorin (1996) luokittelun mukaan sisäiset lähteet sisältävät tietoa jota on saatavilla yrityksen sisältä, esimerkiksi myyntihenkilökunnalta. Ulkoiset lähteet ovat puolestaan esimerkiksi erilaiset julkaisut. Prior luokittelee kilpailijatiedon lähteitä jakamalla ne lisäksi julkaistuihin- ja kenttälähteisiin. Julkaistut lähteet sisältävät esimerkiksi artikkelit, kirjat, internetsivut ja lehdistötiedotteet. Kenttälähteet puolestaan sisältävät informaatiota, jota on saatu esimerkiksi kauppamessuilta tai kilpailijan tiloista.

Pirttilä (2000) tuo esille kilpailijatiedon lähteiden koostumuksen. Suuri osa saatavilla olevasta kilpailijatiedosta tulee julkisista lähteistä, mutta samalla suuri osa todella arvokkaasta kilpailijatiedosta saadaan henkilökohtaisen kontaktiverkon kautta. Systemaattisen kilpailijaseurannan kannalta ongelmana on, että seurantajärjestelmät pakostakin keskittyvät

julkisiin tietolähteisiin. Seuraavassa kuviossa on esitetty kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapaino.



Kuvio 13. Kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapaino (Pirttilä, 2000, 101).

Pirttilän (2000) mukaan voidaan ennakoida, että julkisilla tietolähteillä tulee olemaan yhä suurempi merkitys systemaattisessa kilpailijaseurannassa erityisesti sellaisille yrityksille, jotka joutuvat hankkimaan kilpailijatietoa monelta eri alueelta. Toisaalta taas Mintzberg (1975) mainitsee johtajan työn luonnetta ja tiedon käyttöä koskevissa tutkimuksissaan, että johtajat preferoivat suullista tietoa ja suullisia tiedonlähteitä. Mintzberg jakaakin johtajan tiedonlähteet suullisiin ja kirjallisessa muodossa oleviin tai strukturoituihin ja strukturoimattomiin lähteisiin.

Julkisten tietolähteiden kasvavaan merkitykseen ovat vaikuttaneet Pirttilän (2000) mukaan ainakin seuraavat tekijät:

- Tiedon saannin nopeus on kasvanut tietotekniikan ja tietoverkkojen kehityksen myötä.
- Tietojen kattavuus on erityisesti uutispalveluiden osalta noussut, jolloin tietoja kilpailijayrityksistä tai muusta kilpailutilanteeseen liittyvästä on saatavissa varsin kattavasti.
- Tietojen saatavuus esimerkiksi yritysten omistuksesta tai taloudellisesta tilasta on hyvä. Useimmissa länsimaissa yrityksistä on nykyisin saatavissa varsin yksityiskohtaisiakin tietoja.
- Elektroninen muoto helpottaa tiedon jakamista oman organisaation sisällä. Lisäksi järjestelmällinen tallentaminen lisää niiden hyödynnettävyyttä.

Kuitenkin julkisista tietolähteistä saatavat tiedot eivät useinkaan ole niin luotettavia, kuin omalta kontaktiverkostolta saadut tiedot. Lisäksi julkisista lähteistä saatavaa tietoa on nykypäivänä saatavilla niin paljon, että oleellisten tietojen löytyvyys voi olla ongelma.

Fuld ja Herring ovat analysoineet yritysten sisäistä kilpailijatietopotentiaalia pyrkiessään kehittämään erilaisia ratkaisuja kilpailijatiedon hallinnan systematisoimiseksi (Fuld, 1991, 12-17; Herring, 1991, 48-52). Herring esittää arvion, jonka mukaan useimmilla yrityksillä on 75-90 prosenttia tarvitsemastaan kilpailijatiedosta jo olemassa yrityksen sisällä asiantuntijoilla sekä myös tarvittavat operatiiviset yksiköt ja kommunikointivälineet, jolla systemaattinen jakelujärjestelmä voidaan luoda. Bernhard (1993, 173-177) puolestaan arvioi sisäisen kilpailijatiedon potentiaaliksi 80 prosenttia suurissa yrityksissä. Sekä Herring että Fuld kuitenkin toteavat, että asiantuntijoiden tietämysresurssia ei useimmissa heidän tutkimissaan case-yrityksissä hyödynnetty systemaattisesti. Tietämystä ei pyritty keräämään tietovarannoksi tai kokoamaan yhteen systemaattisesti haettavissa olevaksi järjestelmäksi. Roushin mukaan syynä sisäisen tietoresurssin vajaakäyttöön ovat erilaiset yrityksen sisäisen tiedonkulun esteet (1991, 4-7).

Fuldin, Herringin ja Roushin case-tutkimuksia voi kritisoida tieteellisen metodiikan puutteesta tai sen ilmiannosta. Case-tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät myöskään käy riittävän hyvin selville tutkimustuloksia käsittelevistä lähteistä.

Yrityksen sisäiset henkilölähteet ovat melko pitkälle yrityksen kilpailuintensiivisiä ryhmiä eli organisaation ja yritysympäristön rajapinnassa toimivia ryhmiä, jotka saavat kontakteissaan tietoa kilpailijoista ja joutuvat operoidessaan kosketuksiin kilpailun kanssa. Tyypillisin rajapintaryhmä on markkinointi ja myyntiverkosto (Chonko – Tanner – Smith, 69-79; Mellow, 24-29; Thietart – Vivas, 15-25).Useissa organisaatiotyypeissä myös keskijohto mainitaan ylimmälle johdolle tietoa välittävänä ryhmänä (Bartlett – Ghosal, 32, 44). Svatko jakaa rajapinnassa toimivat ryhmät funktionaalisesti ja mainitsee seuraavat ryhmät (1989, 25-26):

- Myyntiverkosto
- Ostofunktio
- Jakelufunktio

- Henkilöstöfunktio
- Tutkimus ja tuotekehitysfunktio

Kilpailijaseurannassa keskeistä osaa näyttelee yrityksen nykyisten kilpailijoiden seuranta. Tietoa nykyisistä kilpailijoista on saatavissa useista eri lähteistä. Luonnollinen, helpoin ja myös yleisin tapa välittömiä kilpailijoita koskevien tietojen keräämiseksi myyntihenkilöiden ostajilta saaman tiedon välittäminen esimiehilleen (Routamo, 1988, 17). Kilpailijoiden hinnastot, alennukset, tiedot uutuuksista, uudet toimitusehdot ja muu samantyyppinen tieto on saatavilla helpoimmin yhteisiltä asiakkailta, jotka usein käyttävät näitä tietoja perusteluina omien ostoehtojen parantamiseksi tai haluavat auttaa hyvänä tai miellyttävänä pitämäänsä toimittajaa. Kilpailijoiden alihankkijoita ei pidä myöskään aliarvioida tietoja hankittaessa, ne eivät tietenkään saa antaa tietoja, jotka ovat liikesalaisuuksia, mutta Routamon mukaan tärkeätä on jo tietää, keitä nämä alihankkijat ovat.

Kilpailijoiden nykyisen tilan arvioinnissa merkittävä osa koostuu taloudellisista tunnusluvuista, jotka usein ovat julkista tietoa. Rahoitusta koskevia tietoja on saatavissa esimerkiksi tilinpäätöstiedoista, jotka etenkin suuret yritykset julkaisevat vuosikertomuksissaan. Pankkien ja erilaisten luottolaitosten antamat luottotiedot kertovat yrityksestä sen perustamistiedot ja toimialan sekä tietoja omistuksesta ja johdosta. (Routamo, 1988)

Tärkeä tiedonlähde on myös kilpailijoiden itse itsestään julkaisemat tiedot. Niitä annetaan etenkin lehdistölle. Kilpailijoiden ”palvelukseen halutaan” –ilmoitukset ovat Routamon mukaan erittäin tärkeä kilpailijatiedonlähde. Niistä käy ilmi muun muassa henkilöstön vaihtuvuus tai laajentamissuunnitelmat ja uusien toimialojen kehittäminen.

2.3.4 Kilpailijatiedon hallinta

Kilpailijatiedon hallinta yritysorganisaatiossa on monivaiheinen prosessi. Kun kilpailijatieto on saatu kerättyä seuraava vaihe prosessissa on tiedon arviointi, joka on huomattavasti helpompaa jos käyttäjien tiedon tarpeet on aikaisemmin määritelty (Fletcher, 1994, 4-18). Jotkut tiedonlähteet ovat luotettavampia kuin toiset, esimerkiksi yritysten tilinpäätökset on

varmasti tarkistettu monta kertaa ennen julkaisemista. Yrityksen johdolle tulee kuitenkin paljon tietoa päivittäin ja on usein vaikeaa tietää kuinka luotettavaa tieto on.

On olemassa keinoja helpottaa informaation käyttäjän arviointia tiedon luotettavuudesta. Dobson (1991) ehdottaa että informaatiossa pitäisi olla näkyvillä tiedon lähde mistä tieto on kerätty, sekä päiväys jolloin tieto on kerätty. Tämä auttaa Dobsonin mukaan johtajia päättelemään itse tiedon luotettavuuden ja lisäksi auttaa heitä alkuperäisen tiedon lähteille. Tämä seikka voi olla erityisen tärkeää jos tieto on lyhennetyssä muodossa.

Sammon et al. (1984) Puolestaan ehdottaa toisenlaista tapaa ongelman hoitamiseksi; arviointiasteikon käyttöä. Taulukko 4. esittää metodin informaation luokitteluksi lähteen tarkkuuden ja luotettavuuden perusteella. Hän ehdottaa, että kaikki kerätty tieto arvioitaisiin tällä luokittelulla:

Informaation lähteen luotettavuus	Informaation paikkansapitävyys
A – Täysin luotettava B – Yleensä luotettava C – Varsin luotettava D – Ei yleensä luotettava E – Epäluotettava F – Luotettavuutta ei voida arvioida	1 – Varmennettu toisista lähteistä 2 – Todennäköisesti totta 3 – Mahdollisesti totta 4 – Epäillen totta 5 – Epätodennäköistä 6 – Paikkansapitävyyttä ei voida arvioida

Taulukko 4. Arvostelu asteikko kilpailijatiedon luotettavuuden luokittelemiseksi (Sammon et al. 1984).

Molemmat edellä käsitellyt metodit auttavat tiedon oikeellisuuden päättelyssä. Tämä on tärkeää, sillä päätöksenteko perustuu usein juuri näihin tietoihin.

Yritys ja sen johtajat voivat käyttää useita eri lähestymistapoja kun kilpailijatietoja yhdistellään, lajitellaan ja prosessoidaan. Tavoitteena on oikea-aikainen ja relevantti informaatio strategian muodostamiseen, tarkkailuun, arviointiin ja muokkaamiseen (Montgomery, Weinberg, 1998, 46-47).

Tärkeimpänä osana kilpailijatiedon hallintaan organisaation sisällä on tiedon analysointi. Kuten Preskott (1995, 85) esittää, tarvitaan kehittynyttä analyysimenetelmiä ennen kuin raakatiedosta tulee kilpailijatietämystä. Täytyy suorittaa siis kilpailija-analyysi. Lisäksi mitä ylemmäs organisaation hierarkiatasolla mennään, sitä enemmän tarvitaan tiedon prosessoimista ja analysoimista ennen sen jakamista kohderyhmälle (Bartlett – Ghosal, 32, 43-45).

Kotlerin (1997, 229) mukaan kilpailija-analyysi tarkoittaa perehtymistä kilpailijoiden tietoihin jolloin niiden toiminnasta voidaan vetää johtopäätöksiä. Kilpailija-analyysin tarkoitus on Kotlerin mukaan määrittää kilpailijat, selvittää niiden strategiat, tavoitteet, heikkoudet ja vahvuudet sekä toimintamallit. SWOT – analyysi onkin yksi käyttökelpoisista kilpailijoiden analyysikeinoista.

Yksi tunnetuimmista kilpailija-analyysikeinoista on Porterin (1980, 72-78) kilpailija-analyysimalli. Seuraavassa kuviossa on esitetty Porterin kilpailija-analyysin osa-alueet.

Kuvio 14. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter, 1980, 73).

Porterin kilpailija-analyysissä on olemassa neljä eri diagnosoinnin osa-aluetta: tulevat päämäärät, nykyinen strategia, olettamukset ja valmiudet. Näiden osatekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa Porterin mukaan kilpailijan reaktioprofiilin suhteellisen tarkan ymmärtämisen. Tieto kilpailijan olemassa olevista päämääristä auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa ja tuloksiinsa, ja miten todennäköistä on, että kilpailija muuttaa strategiaansa ja miten paljon voimia kilpailija tulee käyttämään reaktioissaan ulkopuolisiin tapahtumiin esimerkiksi suhdanteisiin tai toisten yritysten toimenpiteisiin vastatessaan. Toinen tärkeä komponentti kilpailija-analyysissä on selvittää kunkin kilpailijan olettamukset. Jokainen yritys toimii omaan tilanteeseensa liittyvien olettamusten pohjalta. Nämä olettamukset ohjaavat yrityksen käyttäytymistä ja reaktioita eri tapahtumiin. Kolmas kilpailija-analyysin osa-alue Porterin mallin mukaan on kunkin kilpailijan nykyisen olemassa olevan strategian toteuttaminen. Kilpailija strategiaa voidaan pitää myös kunkin toimintayksikön toimintapolitiikkana ja tapana, jolla yritys näyttää suhteuttavan kaikki toimintonsa. Realistinen lähestymistapa kunkin kilpailijan valmiuksien tutkimiseen on viimeinen askel Porterin kilpailija-analyysin diagnoosissa. Kilpailijan vahvat ja heikot puolet määräävät kilpailijan kyvyn aloittaa tai reagoida strategisiin toimiin ja ottaa osaa ympäristön ja alan tapahtumiin. (Porter, 1980, 72-78)

SWOT-analyysin, Porterin kilpailija-analyysin lisäksi voidaan toimialan tilannetta tarkastella myös Boston Consulting Groupin tunnetuksi tekemällä kasvu / markkinaosuus-matriisin avulla. Näiden analysointikeinojen lisäksi yksi yleisesti käytetty analysointimenetelmä on kolmeskaalainen yrityksen asema / alan haluttavuusmatriisi, jota yleisesti väitetään General Electric-yhtiön ja McKinsey & Companyn kehittämäksi. (ks. esim. Abell & Hammond, 1979; Day, 1977; Salter & Weinhold, 1979)

Erityisesti rakennusurakointialalla toimivat yritykset joutuvat jatkuvasti miettimään urakkatarjousten tekemistä ja arvioimaan niiden toteutumismahdollisuuksia. Routamo (1988) ehdottaa keräämään tietoa aiemmista tarjouksista, joka antaa mahdollisuuden kilpailun analysoimiseksi. Jos tiedetään kuka on voittanut tarjouskilpailun ja millaisin ehdoin, voidaan arvioida omaa kilpailukykyä tulevissa tarjouskilpailuissa. Toinen Routamon ehdottama analysointikeino on käyttää omia kustannuslaskelmia ja arvioida kuinka suurta kerrointa (yleiskatetta, voittoa, varmuuskerrointa jne.) kilpailijat ovat käyttäneet. Etenkin kunnallisissa töissä mutta myös monissa yksityisissä töissä ja erityisesti kansainvälisissä kohteissa

tarjousten loppusummat julkistetaan jossain vaiheessa, joten niiden hankkiminen on mahdollista.

2.3.5 Kilpailijatiedon jakelu

Kilpailijaseurantaan ja kilpailijatiedon hyödyntämiseen yritysorganisaatiossa liittyy kiinteästi tiedon välityksen ja kommunikaation näkökulma. Niin organisaation kuin siinä toimivan yksilönkin kannalta tieto muuttuu informaatioksi tai tietämykseksi vasta kun se on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tiedonhallinnan ja logistisen systeemin analogia on ilmeinen. Tässä kappaleessa käsitellään kilpailijatiedon jakelua ja kommunikaatiorakenteita organisaatiossa.

Kilpailijatiedon jakelussa täytyy muistaa, että täydellisen ja tarkan informaation tuottaminen on vain kallis akateeminen ponnistus jos se ei vastaa käyttäjän tarpeita eikä aikataulua, oli sitten kyse raportista, katsauksesta tai toimenpide-ehdotuksesta. Sammon et al. (1984) huomauttaakin, että rajallinen määrä ajantasaista tietoa on aina arvokkaampaa kuin täydellinen kilpailijatietoraportti, joka on valmis vasta kun kilpailija on tehnyt strategisen siirtonsa.

Sammon et al. antaakin käytännöllisen tavan rakentaa kilpailijatiedon jakelu yritysorganisaatiossa. Raporttien täytyisi kattaa neljä erilaista informaation kategoriaa, jotka eroavat toisistaan strategisen, taktisen ja operationaalisen tiedon määrässä. Kategoriat ovat (Sammon et al., 1984):

- *Satunnainen informaatio: kiinnostuksen kohteena olevat asiat.* Tähän kuuluu *ad hoc* pyynnöt johtajilta, jotka haluavat tietyn informaation kapealta aihealueelta, mikä auttaa heitä täyttämään pienen tietoaukon. Vaarana tämän tyyppisessä tiedossa on, että koko organisaation johtamisrakenne alkaa turvautua siihen. Tämä voi johtaa reaktiiviseen referenssi tietämykseen, jota kilpailijatietojärjestelmä ei kestä.

- *Perus case-tietotutkimus kilpailijoista.* Tämän tyyppinen informaatio muodostaa kilpailijatietojärjestelmän perustan. Se on jatkuvaa tiedonkeräystä kaikista kilpailijan toimista ja tapahtumista menneessä, nykyisessä ja tulevassa aikaperspektiivissä.

- *Periodiraportit kilpailijan toimista ja trendeistä.* Nämä raportit voivat olla lyhenneltyjä päivityksiä kilpailijoiden toiminnasta. Tämän tyyppisiä raportteja täytyisi tuottaa kuukausittain tai neljännesvuosittain ja jakaa yritysjohdolle. Raportit toimivat indikaattorina johdolle alan trendejä seuratessa. Raporttien täytyy olla lyhytsanaisia, koska ne ovat tarkoitettu lyhennelmiksi ja vain siten niistä saadaan helppolukuisia.

- *Arviot kilpailijan strategiasta.* Tämän raportin olisi syytä olla selkeä ja ytimekäs lyhennelmä kilpailijan arvioidusta strategiasta. Se pitäisi jakaa vähintään vuosittain kaikille organisaation avain päätöksentekijöille, ja se pitäisi sisällyttää kaikkiin taktisiin ja strategisiin suunnitelmiin osana suunnittelusykliä.

Yritysjohdon ja asiantuntijoiden kilpailijatiedon lähteiden käytöstavat ja heidän eniten arvostamansa tietolähteet kertovat asian, jonka monet tietävät käytännön kokemuksen perusteella: suuri osa yrityksessä tarvittavasta kilpailijatiedosta viestitään ihmisistä muodostuvissa kontaktiverkostoissa, ja hyvin suuri osa kaikkein arvokkaimmista kilpailijatiedoista kulkee vieläpä suullisessa muodossa yrityksen sisällä (ks. esim. Pirttilä 2000). Tämä on tietenkin systemaattisen kilpailijaseurannan kannalta huono asia. Suullisesti vaihdettua tietoa kun on vaikea saada strukturoituun muotoon.

On syytä olettaa, että elektronisen kommunikaation yleistyminen voi muuttaa niin johtajan kuin asiantuntijankin kommunikaatiokäyttäytymistä. Feeny & Willcocks (1998, 20) esittävät, että missä tahansa organisaatiossa on strategisen tason johtamista, täytyy siellä olla myös vastaavia tietojärjestelmiä ja informaatioteknologiajohtamista. Heidän mukaansa tehokas kommunikaatio on tehokkaan kilpailijatietojärjestelmän perusedellytys. Tarvitaan siis tietyn tasoinen informaatioteknologinen infrastruktuuri, jotta kilpailijatieto voidaan tehokkaasti kerätä analysoitavaksi ja edelleen analysoituna välittää loppukäyttäjille (Feeny & Willcocks, 1998).

Perinteisestihän johtajat ovat suosineet suullista kommunikaatiomediaa kanssakäymisen välineenä, tai kuten Mintzberg (1973) asian esittää johtajan työstä tekemiensä havaintojen perusteella, että johtajan työhön on sisäänrakennettuna suullisen kommunikaation preferointi. McKinnon ja Burns (1992) ovat saaneet samanlaisia tuloksia kaksikymmentä vuotta myöhemmin. Interaktiivinen elektroninen kommunikaatio on kuitenkin tekijä, joka on ollut

laajassa käytössä vielä suhteellisen lyhyen ajan ja sen vaikuttamisesta kommunikaatiokäyttäytymiseen ei ole paljon saatavilla laajoja, luotettavia tutkimuksia.

Yritysten virallinen organisaatiorakenne saattaa vaikutta koko yritysorganisaation kontaktiverkostojen ja tiedonkulun kokonaisuuteen. Pahimmillaan se voi estää tai hankaloittaa tiedonkulkua, vaikka organisaatiorakenteella pyritään yleensä ohjaamaan toimintaa ja sen tuloksia toivottuun suuntaan.

Pirttilän (2000) mukaan organisaatiorakenteessa olevat rajat ovat suurempi kilpailijatiedon kulkua vaikeuttava tekijä kuin esimerkiksi maantieteellisen etäisyyden aiheuttamat hankaluudet. Missä tahansa organisaatiossa tietyn tehtävän hoitamiseksi luotu rakenne saattaa aiheuttaa tarpeen pyrkiä kehittämään juuri oman toiminnon tai yksikön toimintaa ja optimoida sen tulosta unohtaen kokonaisuuden edun.

Day, G. S. 1977. Diagnosing the Product Portfolio, Journal of Marketing, April, 19-38.

Dobson, D. 1991. "Sorting the Wheat from the Chaff", special report on data management, Which Computer, September, 104-114.

Drucker, P. 1974. Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, New York.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building Theiries from Case Study Research; Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Feeny, D.F., Willcocks, L.P. 1998. Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology, Sloan Management Review, Spring, Volume 39, Number. 3, 9-21.

Fletcher, K., Donaghy, M. 1994. The Role of Competitor Information Systems: Information Management & Computer Security, Vol. 02 Number 3, 4-18.

Fuld, L. M. 1995. The New Competitive Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about your Competitors. New York, John Wiley & Sons.

Fuld, L. M. 1991. A Recipe for Business Intelligence Success; The Journal of Business Strategy, 12(1), 12-17.

Fuld, L. M. 1985. Competitive Intelligence: How to Get it; How to Use it. New York, John Wiley & Sons.

Gelb, B. D., Sazton, M. J., Zinkhan, G. M., 1991, Competitive Inlelligence: Insights from Executives, Business Horizons, January-February, Volume: 34:1, 43-47.

Ghoshal, S., Westney, E., 1991, Organizing Competitor Analysis Systems, Strategic Management Journal, 12, 1, 17-31.

Gulliford, J., 1998. The Challenges of Competitor Intelligence, Management Services, January, Volume: 42, Issue: 1, 20-22.

Heath, R. P., 1996, Competitive Intelligence, Marketing tools, July/August, 52-58.

Herring, Jan. 1991. Senior Management Must Champion Business Intelligence Programs, The Journal of Business Strategy, 12(5), 48-52.

Herring, Jan. 1988. Building a Business Intelligence System; The Journal of Business Strategy, 9(3), 4-9.

Introna, Lucas D. 1993. The Impact of Information Technology on Logistics, Logistics Information Management, 6(2), 37-42.

Kahaner, L., 1996. Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Market Place, New York, USA.

Kasanen, Eero & Lukka, Kari & Siitonen, Arto. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 40, 3, 301-329.

Keiser, B.E., 1987. Practical Competitor Intelligence, Planning Review, Sept/Oct, 14-19.

King, W., Cleland, D. 1975. "Competitive Business Intelligence Systems", Business Horizons, December, 25-28.

Kotler, Philip. 1997. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9th, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Kotter, John P. 1983. Yritysjohtajan profiili, Oy Rastor Ab, Rastor Julkaidut, Helsinki.

Kotter, John P, 1982. What Effective General Managers Really Do, Harvvard Business Review, 60(6), 156-167.

Lagerstam, Catharina. 1988. Business Intelligence; Teori Samt Empirisk Studie av Elektroni- och Bioteknikbranschen i Japan; Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handeslhögskolan i Stockholm, Reseach Report 271, Stockholm.

Lukka, Kari – Kasanen, Eero. 1993. Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä, Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 41(4), 348-381.

McKinnon, Sharon M. – Bruns, William J. Jr. 1992. The Information Mosaic; How Managers Get the Information They Really Need, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Mellow, Graig. 1989. The Best Source of Competitive Intelligence, Sales & Marketing Management, 141(15), 24-29.

Mintzberg, Henry. 1973. The Nature of Managerial Work, Prentice-Hall International, Eaglewood Cliffs, New Jersey.

Mintzberg, Henry. 1983. Strukture in Fives; Designing Effective Organizations, Pretice-Hall, Eaglewood Cliffs, New Jersey.

Mockler, R.J. 1992. Strategic Intelligence Systems: Competitive Intelligence Systems to Support Strategic Management Decision Making, Advanced Management Journal, Winter, 44-52.

Montgomery, D.B., Weinberg, C.B., 1998. Towards Strategic Intelligence Systems, Marketing Management, Winter, 44-52.

Neilimo, Kari & Näsi, Juha. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede, Tampere, Tampereen Yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, 82.

Olkkonen, Tauno. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2nd edition. Otaniemi, Teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous ja työpsykologia, Report No 152.

Oster, Sharon, M. 1990. Modern Competitive Analysis; Oxford University Press. New York.

Paine, L.S., 1991. Corporate Policy and the Ethics of Competitive Intelligence Gathering, Journal of Business Ethics, Issue 10, 423-426.

Pihlanto, Pekka. 1993. Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa; Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 41(2), 177-186.

Pirttilä, Anneli. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki, WSOY.

Pirttilä, Anneli. 1997. Competitor information and Competitive Knowledge in a Large Industrial Organization. Lappeenranta University of Technology, Research Papers 63.

Porac, Joseph F & Thomas, Howard. 1990. Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. Academy of Management Review, 15(2), 224-240.

Porter, Michael, E. 1980. Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competiors. New York, The Free Press.

Porter, Michael, E. 1985. Competitive Advantage. New York, The Free Press.

Prescott, J.E. 1995. The Evolution ofo Competitive Intelligence, International Review of Competitive Intelligence, Volume: 6.1, 71-90.

Prescott, J.E. – Smith, D.1987, A Project-Based Approach to Competitive Analysis; Strategic Management Journal, 8(5), 411-423-

Prior, V. 1996. Down Under: Trade Shows & Exhibitions: The Intelligence Gatherer's Cornucopia, Competitive Intelligence Review, Issue: Winter.

Roush, Gary B. 1991. A Program for Sharing Corporate Intelligence, The Journal of Business Strategy, 12(1), 4-7.

Salter, M., & Weinhold, W. 1979. Diversification Throught Acquisition, New York: Free Press.

Sammon, W.L., Kurland, M.A., Spitalnic, R. 1984. Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information, John Wiley & Sons, Canada,

Simpson, J., 1997. Competitive Intelligence Can Be a Bad Investment, Journal of Business Strategy, Volume: 18, Issue: 6, November /
December, 8-9.

Ståhle, Pirjo. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo, WSOY.

Svatko, James E. 1989. Analyzing the Competition, Small Business Reports, 14(1), 21-28.

Thietart, R.A. – Vivas R. 1981. Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information, Strategic Management Journal, 2(1), 15-25.

Toijonen, Marika. 2001. Creating Competitive Intelligence System to Support Marketing Strategy Formulation – Case Study of a Software Product Family. Lappeenranta University of Technology. Master´s Thesis.

Trevino, L.K., Weaver, G.R., 1997. Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Consensus, Conflicts, and Challenges, Competitive Intelligence Review, Issue: Spring.

Vella, Carolyn M. – McGonagle, John J. Jr. 1988. Spy vs. Spy: Competitive Intelligence; Information Strategy: The Executive's Journal, 4(2), 27-32.

Yin, Robert, K. 1984. Case Study Research – Desing and Methods, Sage Publications, Newbury Park.

Zahra, Shaker A – Chaples, Sherry S. 1993. Blind Sports in Competitive Analys; Academy of Management Executive, 7(2), 7-28.

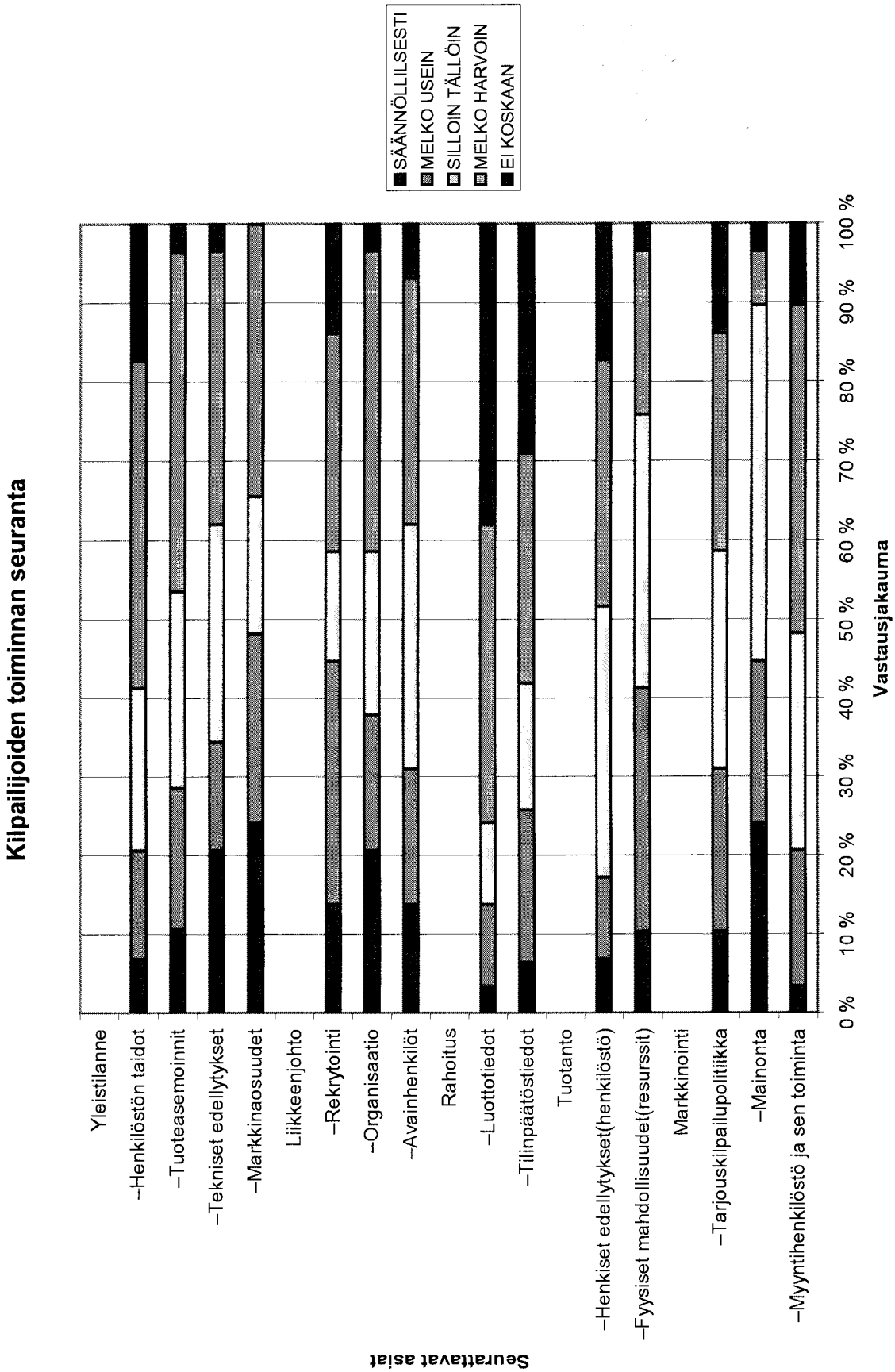
LIITE 1 Case - yrityksen kilpailijat alueittain

Kilpailijat alueittain

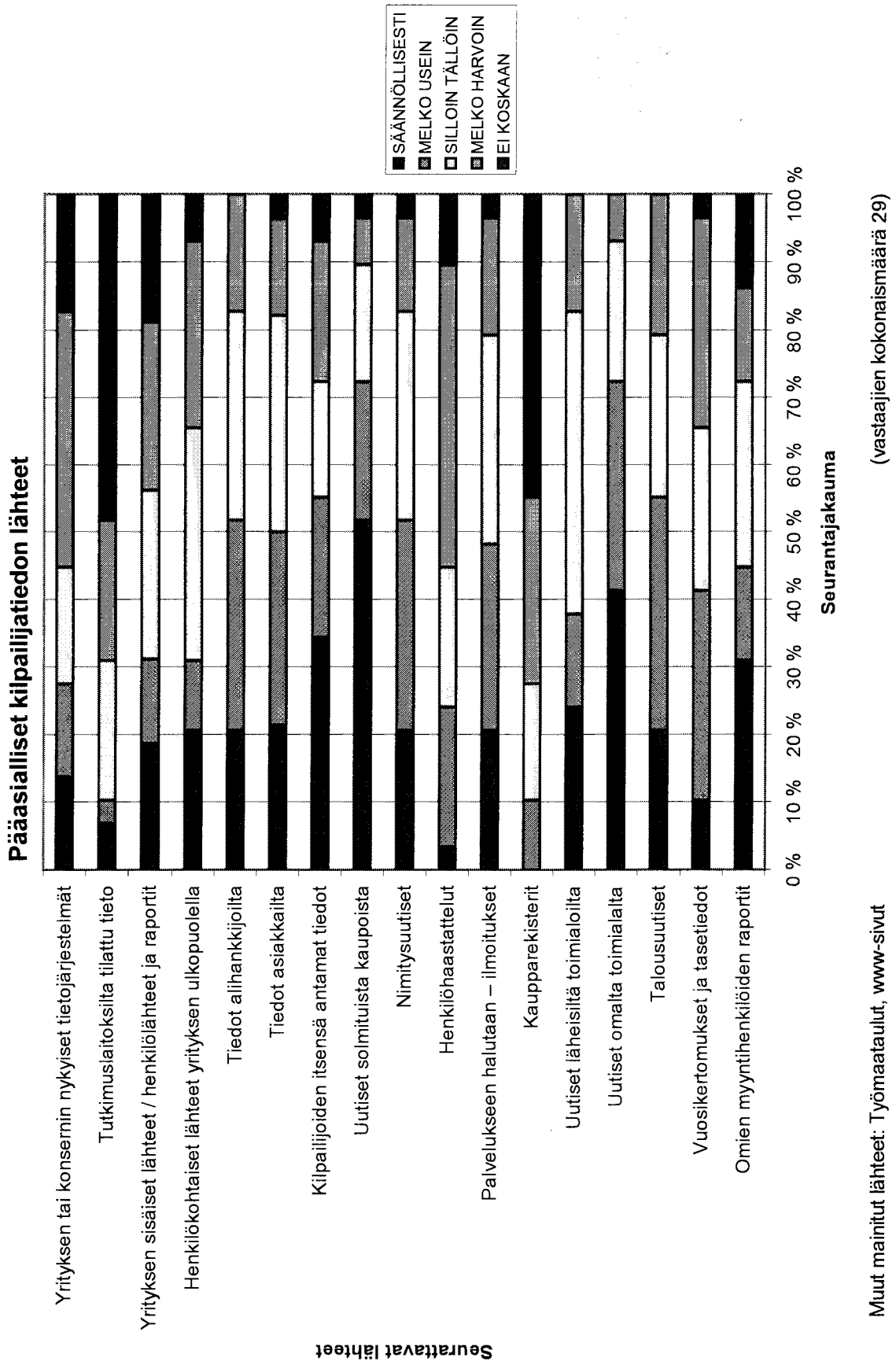
TEVE		MOB		KIVE		MUU	
Koko maa	Elisa Tele Karelia Oulun Puhelin ABB Tekmanni YIT ARE Sähköaro Turun asennustekniikka TVH Mikkelin Puhelin Savonlinnan Puhelinyhdistys Verkkomestarit	Koko maa	ABB Eltel Transmast Länsitec Railtelia Finnet operaattorit Jutron SIS Fi Telnet Transmast Lemcon Elisa Kurki	Etelä	Tekmanni Datatie Net Plan	Koko maa	Elisa Finnet Tekmanni Lemminkäinen Daxtum
Etelä	Elisa Daxtum Tele 1	Kansain-välinen	Neterna Swedia Networks NCC Skanska Telecom Networks Transmast Insol Bermos Install-Site	Kaakko / Itä	ABB Kymen Puhelin Mikkelin Puhelinyhdistys Savonlinnan puhelinyhdistys Kuopion Puhelin Joensuun puhelin		
Lapin lääni	Uusi Oulun puhelin Tekman Jutron SIS	Keski-Suomi	Trans-Antenni Jyvässeudun Mastotyö Transmast Tekmanni Fitelnet				
Turku (TLA02)	Länsitec Suomen Voimatekniikka MH-Fibre	Hämeen telealue	Teleoperaattorien rakentamisosastot Sähköalan urakointiyhtiöt Pienet teleasennusyritykset				
TLA 02 ja 03	Soon Länsitec Kurki NK-kabels Lännen Puhelin MH-Fiber	Kuopio	Kuopion Puhelin Telekarelia Iisalmen Puhelin				
Jyväskylä / Vaasa	Vaasan Läänin Puhelin Kokkolan Puhelin Pietarsaaren Seudun Puhelin KesNet JE-Urakointi Suomen Voimatekniikka NK Cables ICL Invia	Tampere	Soon				
Savo-Karjala	Voimatel Tieliikelaitos Kuopio Kesnet						

Case - yrityksen kilpailijaluettelo			
Elisa	ABB	NCC	Laitemyyjien korjaamot
Finnet operaattorit	ARE	Net Plan	Laitevalmistajien korjaamot
Finnet-yhtiöitten yksiköt	Bermos	Neterna	Omat alihankkijat
Iisalmen Puhelin	Datatie	NK-kabels	Paikalliset asennusliikkeet
Joensuun Puhelin	Daxtum	Nokia	Paikalliset turvaliikkeet
Keski-Suomen Puhelin	Eltel	Powermill	Paikalliset urakointiyhtiöt
Kokkolan Puhelin	Ericsson	Railtelia	Pienet teleasennusyritykset
Kuopion Puhelin	Fitelnet	Skanska Telecom Networks	Rakennusurakointiliikkeet
Kymen Puhelin	HelTel	Suomen Voimatekniikka	Sähköalan urakointiyhtiöt
Lännen Puhelin	Insol	Swedia Networks	Teleoperaattorien rakentamisosastot
Mikkelin Puhelin	Install-Site	Sähköaro	Telering – tyyppiset liikkeet
Mikkelin Puhelinyhdistys	Jutron	Tekmanni	Valtakunnalliset asennusurakointiliikkeet
Oulun Puhelin	Jutron SIS	Tieliikelaitos Kuopio	JE-urakointi
Pietarsaaren Seudun Puhelin	Jyvässeudun Mastotyö	Trans-Antenni	
Savonlinnan Puhelinyhdistys	Kesnet	Transmast	
Soon	Kesnet	Turun asennustekniikka	
Tele 1	Kurki	TVH	
Telekarelia	Lemcon	Verkkomestarit	
Uusi Oulun puhelin	Länsitec	Voimatel	
Vaasan Läänin Puhelin	MH-Fiber	YIT	

LIITE 3 Kilpailijoiden toiminnan seuranta



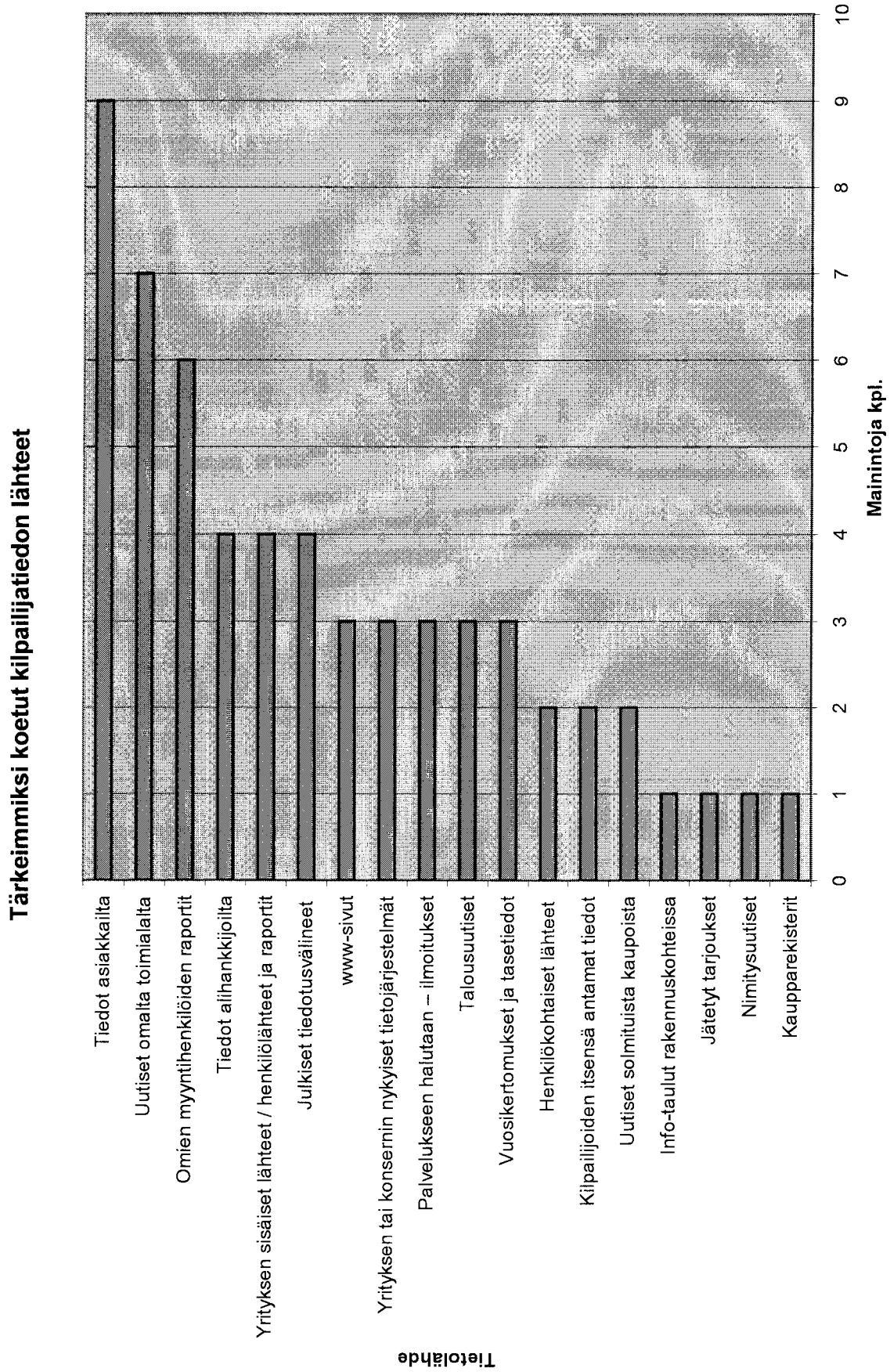
LIITE 4 Pääasialliset kilpailijatiedon lähteet



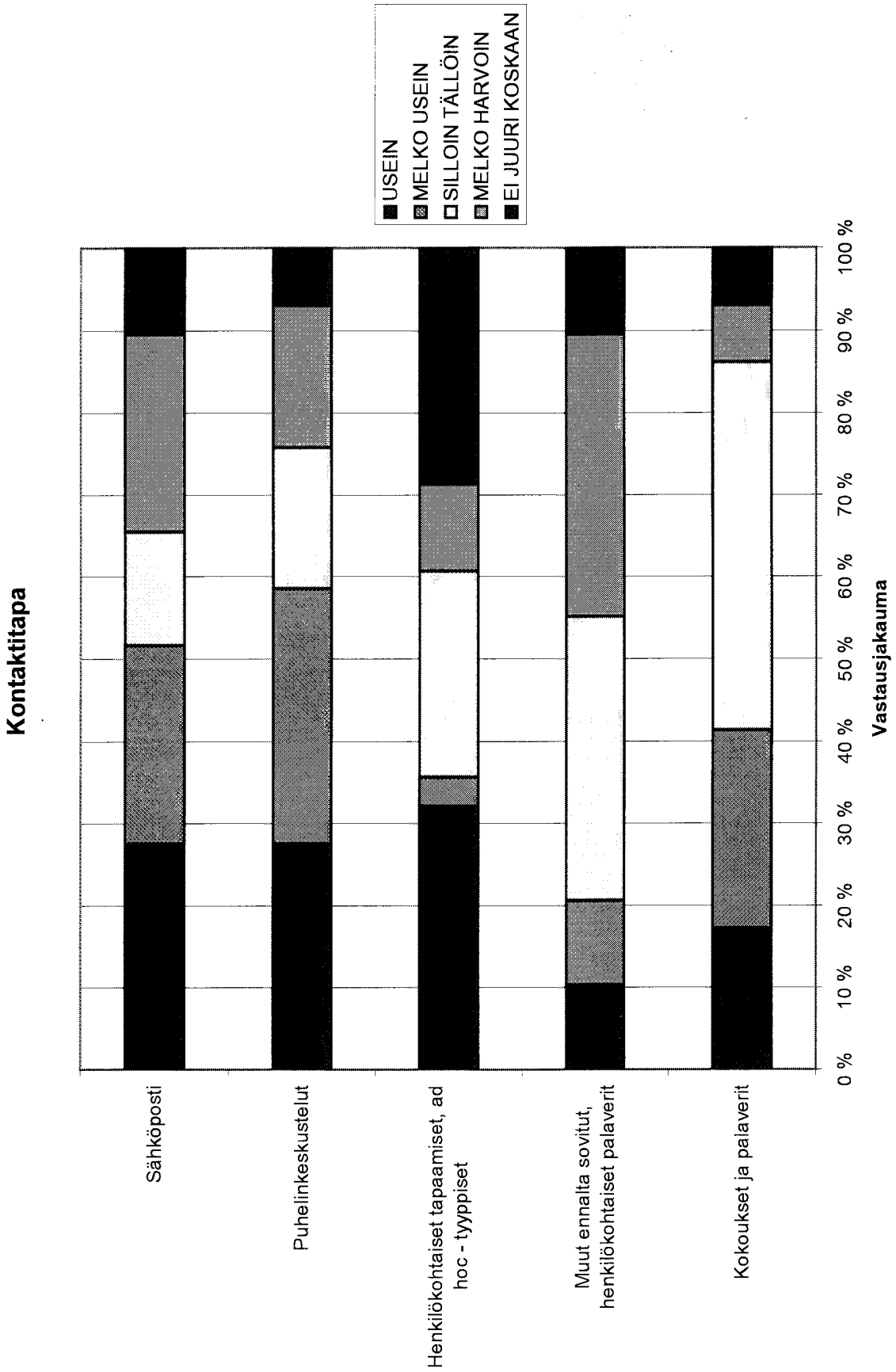
Muut mainitut lähteet: Työmaataulut, www-sivut

(vastaajien kokonaismäärä 29)

LIITE 5 Tärkeimmiksi koetut kilpailijatiedon lähteet



LIITE 6 Kontaktitapa



LIITE 7 Johdon haastattelu / haastattelurunko

1. Miten itse määrittelisit kilpailijatiedon?

2. Ketkä tai mitkä ovat yrityksen keskeiset kilpailijat? (Mainitse kymmenen keskeistä kilpailijaa.)

3. Mitä kilpailijatietoa tarvitset omassa työssäsi? Seuraatko kilpailijoiden toimintaa aktiivisesti? Mitä asioita seuraat kilpailijoiden toiminnassa?

4. Mihin käytät edellä luettelemiasi kilpailijatietoja? Millaiseen päätöksentekoon? Mihin muihin käyttötarkoituksiin? Mainitse muutamia esimerkkejä käyttötilanteista.

5. Millaista hyötyä koet saavasi työsi kannalta, jos sinulla on / olisi haluamasi kilpailijatieto saatavilla?

6. Näetkö joitakin ongelmia tai negatiivisia puolia kilpailijatiedon käytössä työssäsi?

7. Mitkä ovat pääasialliset lähteesi tällä hetkellä kun etsit tietoa kilpailijoista?
   – Julkiset lähteet
   – Henkilökohtaiset lähteet yrityksen ulkopuolella
   – Yrityksen sisäiset lähteet, esimerkiksi raportit tai henkilölähteet
   – Yrityksen tai konsernin olemassa olevat tietojärjestelmät
   – Muut mahdolliset lähteet

8. Miten arvioisit näiden lähteiden käyttökelpoisuutta? Mainitse kolme itsellesi omassa työssä tärkeintä kilpailijatiedon lähdettä.

9. Millaisia toiveita sinulla on kilpailijatiedon jakelulle? Oletko tyytyväinen nykyiseen tiedonsaantiisi? Millaisessa muodossa haluaisit tiedon?
   – Tietojärjestelmä, jossa valikoidut raportit
   – Tietokanta, josta voi itse etsiä kulloinkin tarvitsemaansa tietoa
   – Kirjallinen, paperimuotoinen raportti – kuinka usein?
   – Suullinen raportointi – kuinka usein?
   – Ei tarvita lainkaan järjestelmää kilpailijatiedon välittämiseksi
   – Muu tapa, mikä?

10. Kuinka paljon aikaa haluaisit käyttää kilpailijatiedon lukemiseen jos sinulla olisi mahdollisuus se itse määritellä? (Esimerkiksi minuutteja / viikko)

11. Millaisia kontakteja sinulla on yrityksen ja konsernin sisällä? Mainitse oman lähipiirisi / osastosi ulkopuolelta kymmenen sellaista henkilöä, joihin sinulla on tiivis kontakti tai joita pidät oman työsi kannalta tärkeinä. Mainitse sellaiset kontaktit, joista koet saavasi kilpailijatietoa tavalla tai toisella.

12. Millainen on pääasiallinen kontaktitapasi näiden ihmisten kanssa? Millaisissa yhteyksissä vaihdat viestejä, tapaat tai keskustelet heidän kanssaan?
    – Kokoukset ja palaverit
    – Muut ennalta sovitut, henkilökohtaiset tapaamiset
    – Henkilökohtaiset tapaamiset, ad hoc – tyyppiset
    – Kirjalliset raportit
    – Puhelinkeskustelut
    – Sähköposti
    – Muu kontaktitapa. Mikä?

13. Onko kilpailijatiedon kulussa tai tiedonkulussa yleensä yrityksen sisällä mielestäsi esteitä? Millaisia? Missä yhteyksissä? Mainitse esimerkkejä? Miten tiedonkulkua voitaisiin mielestäsi parantaa?

LIITE 8 Asiantuntijoiden kysely / kyselyrunko

1. Ketkä tai mitkä ovat yrityksen keskeisimmät kilpailijat? Mainitse nimeltä vähintään kolme. Millä maantieteelisellä ja liiketoiminta-alueella nämä toimivat?

—

2. Millaista tietoa kilpailijoista tarvitset/tarvitsisit työssäsi?

—

3. Kuinka paljon aikaa käytät kilpailijatiedon hankintaan ja lukemiseen?

TUNTIA/VIIKKO	0-1 h	1-2 h	2-3 h	3-4 h	4-5 h

4. Mitä asioita seuraat kilpailijoiden toiminnassa?(esim. asteikolla 1-5, en seuraa ollenkaan – seuraan jatkuvasti/paljon)

SEURAAN	SÄÄNNÖL-LISESTI	MELKO-USEIN	SILLOIN TÄLLÖIN	MELKO HARVOIN	EI KOSKAAN
Yleistilanne					
–Markkinaosuudet					
–Tekniset edellytykset					
–Tuoteasemoinnit					
–Henkilöstön taidot					
Markkinointi					
–Myyntihenkilöstö ja sen toiminta					
–Mainonta					
–Tarjouskilpailupolitiikka					
Tuotanto					
–Fyysiset mahdollisuudet(resurssit)					
–Henkiset edellytykset(henkilöstö)					
Rahoitus					
–Tilinpäätöstiedot					
–Luottotiedot					
Liikkeenjohto					
–Avainhenkilöt					
–Organisaatio					
–Rekrytointi					

5. Mihin käytät edellä luettelemiasi kilpailijatietoja? Mainitse esimerkkejä käyttötilanteista.

—

6. Mitkä ovat pääasialliset kilpailijatiedon lähteesi?

KÄYTÄN	SÄÄNNÖL-LISESTI	MELKO USEIN	SILLOIN TÄLLÖIN	MELKO HARVOIN	EI KOSKAAN
Omien myyntihenkilöiden raportit					
Vuosikertomukset ja tasetiedot					
Talousuutiset					
Uutiset omalta toimialalta					
Uutiset läheisiltä toimialoilta					
Kaupparekisterit					
Palvelukseen halutaan – ilmoitukset					
Henkilöhaastattelut					
Nimitysuutiset					
Uutiset solmituista kaupoista					
Kilpailijoiden itsensä antamat tiedot					
Tiedot asiakkailta					
Tiedot alihankkijoilta					
Henkilökohtaiset lähteet yrityksen ulkopuolella					
Yrityksen sisäiset lähteet / henkilölähteet ja raportit					
Tutkimuslaitoksilta tilattu tieto					
Yrityksen tai konsernin nykyiset tietojärjestelmät					
Muut mahdolliset lähteet. Mitkä?					

—

7. Miten arvioisit näiden tietojen käyttökelpoisuutta? Mainitse kolme itsellesi omassa työssäsi tärkeintä kilpailijatiedon lähdettä.

—

8. Millaisia ongelmia sinulla on kilpailijatiedon hankinnassa tai käytössä?

—

9. Millaisessa muodossa haluaisit kilpailijatiedon käyttöösi?

	KYLLÄ/EI
Tietokanta, jossa valikoidut raportit	
Tietokanta, josta voi itse etsiä kulloinkin tarvitsemaansa tietoa	
Sähköpostilla säännöllisesti	
Kirjallinen, paperimuotoinen raportti	
Suullinen raportointi	
Ei tarvita lainkaan järjestelmää kilpailijatiedon välittämiseksi	
Muu, mikä?	

—

10. Millaisia kontakteja sinulla on yrityksen sisällä? Mainitse nimeltä sellaisia henkilöitä, joiden kanssa keskustelet kilpailijatietoon liittyvistä asioista usein.

—

11. Millainen on pääasiallinen kontaktitapasi näiden henkilöiden kanssa? Missä yhteyksissä vaihdat viestejä, tapaat tai keskustelet heidän kanssaan?

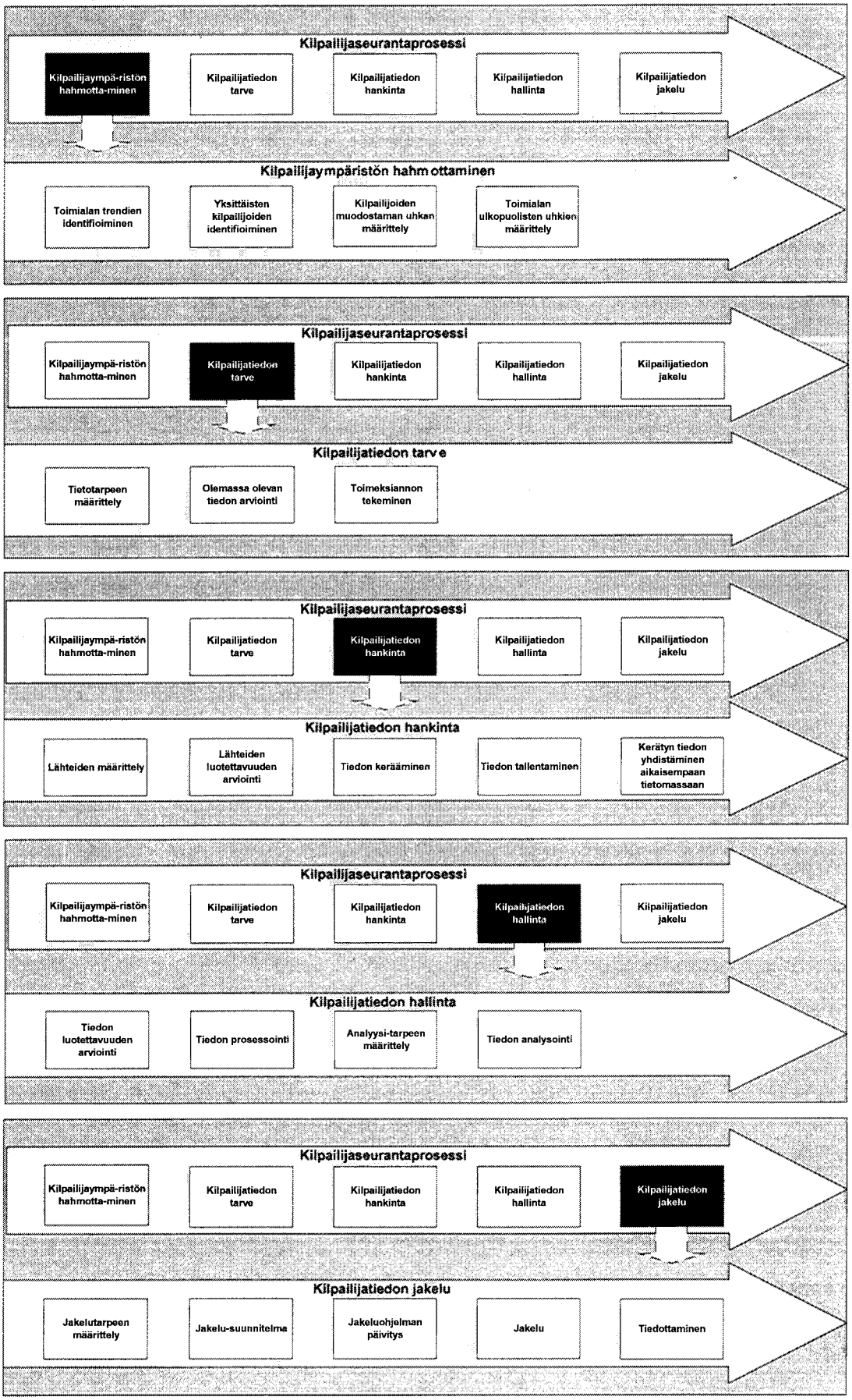
YLEISYYS	USEIN	MELKO USEIN	SILLOIN TÄLLÖIN	MELKO HARVOIN	EI JUURI KOSKAAN
Kokoukset ja palaverit					
Muut ennalta sovitut, henkilökohtaiset tapaamiset					
Henkilökohtaiset tapaamiset, ad hoc – tyyppiset					
Kirjalliset raportit					
Puhelinkeskustelut					
Sähköposti					
Muu kontaktitapa. Mikä?					

—

12. Onko kilpailijatiedon kulussa tai tiedonkulussa yleensä yrityksen sisällä mielestäsi ongelmia? Jos on niin millaisia?

—

13.Kerro vapaasti miten kilpailijatiedon seurantaa voitaisiin mielestäsi kehittää?

—

LIITE 9 Kilpailijaseurantaprosessi