

**ULKOISTEN
KILPAILUTEKIJÖIDEN VAIKUTUS CASE-
YRITYKSEN KILPAILUKYKYYN**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Kandidaatintutkielma

2021

**Sarah Hänninen
Johtaminen
Emilia Kangas**

TIIVISTELMÄ

Tekijä Sarah Hänninen	
Työn nimi Ulkoisten kilpailutekijöiden vaikutus case-yrityksen menestykseen	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) 18.10.2021	Sivumäärä 50
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Kandidaatin tutkielmassa on analysoitu kaupan alalla toimivan yrityksen ulkoista ympäristöä. Tutkielmassa on selvitetty, miten ulkoinen kilpailuympäristö huomioidaan case-yrityksen päätöksenteossa ja miten se pystyisi parantamaan kilpailukykyään. Tutkimus on toteutettu laadullisena case-tutkimuksena haastatteluiden pohjalta. Aihetta on tutkittu melko paljon organisaation sisäisten tekijöiden osalta, mutta ei niinkään ulkoisten tekijöiden ja menestyksen välistä suhdetta varsinkaan päivittäistavarakaupan alalla.</p> <p>Päivittäistavarakaupan ala on Suomessa tällä hetkellä melko stabiilissa tilassa, jonka takia alan yritysten vaarana voi olla liiallinen tyytyminen vallitsevaan tilanteeseen ja sitä kautta ulkoisten hälytysmerkkien huomiotta jättäminen. Varsinkin alan vakiintuneisuuden takia ja tutkimusten puutteen takia aihetta on kiinnostava tutkia ja selvittää päteekö case-yrityksen toiminnassa monen yrityksen johdon kirous eli kykenemättömyys tai hyllyttömyys analysoida ulkoista kilpailuympäristöä.</p> <p>Tuloksien perusteella case-yritys seuraa ulkoista kilpailuympäristöään todella tarkasti, mutta ei anna kilpailijoiden päätöksien vaikuttaa niinkään omaan päätöksentekoonsa vaan haluaa tietoisesti kulkea omaa polkuaan. Case-yritys pystyisi parantamaan kilpailukykyään entistä paremmin hyödyntämällä vahvuuksiaan, minimoimalla heikkouksiaan, huomioimalla liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhkat sekä tehostamalla kulurakennetta. Case-yritys tekee jo nyt paljon edellä mainittujen asioiden eteen, mutta tutkimuksen perusteella on löytynyt kehityskohteita sekä joitakin ristiriitoja liittyen johtohenkilöiden käsitykseen yrityksen nykyisestä tilasta.</p>	
Asiasanat kilpailuetu, ulkoinen ympäristö, strategia	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	2
1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Keskeisten käsitteiden määrittely.....	6
	1.1.1 Kilpailuetu.....	6
	1.1.2 Ulkoinen ympäristö.....	7
	1.1.3 Strategia.....	7
	1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne.....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
	2.1 Yrityksen kilpailuympäristö.....	11
	2.1.1 Kilpailuympäristön muutokset.....	12
	2.1.2 Kilpailuympäristön analysointi.....	13
	2.2 Yrityksen kilpailullisten valmiuksien selvittäminen.....	15
	2.3 Kilpailuun vaikuttavien voimien huomioiminen strategiassa.....	15
	2.3.1 Kilpailu nykyisten toimijoiden kesken.....	16
	2.3.2 Mahdollisten uusien tulokkaiden voima.....	18
	2.4 Yrityksen kilpailuedun saavuttaminen.....	19
	2.5 Yrityksen kilpailuedun saavuttaminen.....	21
3	MENETELMÄ.....	22
	3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	22
	3.2 Aineiston kerääminen ja analyysimenetelmä.....	23
	3.2.1 Haastatteluiden toteutus.....	23
	3.2.2 Haastatteluiden analysointi.....	24
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
	4.1 Case-yrityksen keinot analysoida ulkoista kilpailuympäristöä.....	27
	4.2 Case-yrityksen vahvuudet.....	27
	4.3 Case-yrityksen keinot parantaa kilpailukykyä.....	28
	4.3.1 Case-yrityksen keinot vaikuttaa tuottoihin ja kustannuksiin...28	
	4.3.2 Case-yrityksen mahdollisuudet.....	29
	4.3.3 Case-yrityksen uhkien minimoiminen.....	29
	4.3.4 Case-yrityksen kehityskohteet.....	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
	5.1 Ulkoisen kilpailuympäristön huomioiminen päätöksenteossa.....	32
	5.2 Kilpailukyvyn parantaminen.....	34
	5.2.1 Tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttaminen.....	34
	5.2.2 Vahvuuksien hyödyntäminen toiminnassa.....	35
	5.2.3 Toiminnan kehittäminen.....	36
6	POHDINTA.....	40
	6.1 Ulkoisen kilpailuympäristön huomioiminen päätöksenteossa.....	40
	6.2 Keinot parantaa case-yrityksen kilpailukykyä.....	41
	6.3 Kilpailukyvyn parantamista, mutta millä hinnalla?.....	43

6.4 Tutkimuksen arviointi sekä ehdotus jatkotutkimuskohteelle.....	44
LÄHTEET	46
LIITE 1 Haastattelukysymykset.....	50

KUVIOT

KUVIO 1 Mukaillen Porterin mallia viidestä voimasta

KUVIO 2 Mukaillen Porterin geneeriset strategiat

KUVIO 3 Toteutetut haastattelut

KUVIO 4 Keinot analysoida ulkoista kilpailuympäristöä

KUVIO 5 Case-organisaation vahvuudet

KUVIO 6 Case-yrityksen keinot vaikuttaa tuottoihin ja kustannuksiin

KUVIO 7 Case-organisaation mahdollisuudet

KUVIO 8 Uhat case-yritykselle

KUVIO 9 Case-yrityksen kehityskohteet

1 JOHDANTO

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on selvittää, miten ulkoinen kilpailuympäristö huomioidaan päätöksenteossa, mitkä ovat case-yrityksen vahvuudet suhteessa kilpailijoihinsa ja miten case-yritys pyrkii parantamaan kilpailukykyään. Aihetta on ajankohtaista tutkia, koska kaupan ala on tällä hetkellä eräänlaisessa murroksessa. Tämän voi päätellä esimerkiksi brittiläisyritys IGD Retail Analysis (2021) tuottamasta datasta, josta selviää, että vastuullisuus, ympäristötietoisuus ja muovipakkausten vähentäminen ovat olleet tärkeitä asioita kuluttajille ja sitä kautta myös päivittäiskaupan alan toimijoille useamman vuoden ajan. On siis selvää, että uudet trendit asiakkaiden keskuudessa sekä yritysten tavoitteet hiilineutraaliuudesta ja muovin käytön vähentämisestä muuttavat kaupan alaa pysyvästi. On tosin eri asia, huomioiko case-yritys tämän kaltaisia muutoksia toiminnassaan ja pyrkiikö se sitä kautta parantamaan kilpailukykyään. Kandidaatin tutkielman ansiosta case-yritys saa arvokasta informaatiota ulkoisesta kilpailuympäristöstään ja siitä, kuinka se pystyisi huomioimaan kilpailuympäristön paremmin.

Aihetta on tutkittu melko paljon organisaation sisäisten tekijöiden, kuten työntekijöiden sitoutuneisuuden ja motivaation osalta (Harter, Hayes & Schmidt 2002; Locke 1968; Viitala 2013) toisin kuin ulkoisten tekijöiden ja kilpailukyvyn välistä suhdetta. Myös asiakasnäkökulmasta löytyy paljon tutkimuksia (esim. Rasa 2019). Kilpailija-analyyseja on toteutettu runsaasti eri yrityksille, mutta

niistä saatava informaatio on kohdennettua ja pätee usein ainoastaan kohdeyritystä (esim. Lääkkölä 2010; Tuisku 2014). Sen takia tämän tutkielman tulokset ovat pyritty jäsentelemään niin, että niitä pystyttäisiin hyödyntämään koko kaupan alalla.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Erikssoniin ja Koistiseen (2005, 1) viitaten tapaustutkimuksessa keskiössä on tutkittava tapaus, jota pyritään määrittelemään tutkimuskysymysten, aineiston ja analyysin avulla. Tutkielman aineistona käytetään haastatteluita, joita on toteutettu case-yrityksen keski- ja ylimmässä johdossa työskenteleville henkilöille. Teoriaosuudessa keskitytään ulkoisen kilpailuympäristön käsittelyyn sekä pohditaan, kuinka siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan ja miten yritys voisi varautua näihin muutoksiin parhaiten. Esimerkiksi johdonmukaisuus, joustavuus ja nopeus parantavat yrityksen kilpailukykyä (Eisenhardt & Brown 1998, viitattu lähteessä Lamberg, Tikkanen, Nokelainen & Suur-Inkeroinen 2009, 45), ja hidas reagointikyky voi viedä organisaatiolta mahdollisuuden haastaa kilpailijaa (MSM 2015, 196; Grant 2013, 172; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 179).

Vaikka yritys ei pysty ennustamaan tulevaa, se pystyy varautumaan muutoksiin analysoimalla kilpailuympäristöään. Porterin (2008, 93) mukaan yritysten tulisi analysoida kilpailua nykyisten kilpailijoiden, asiakkaiden, mahdollisten uusien tulokkaiden, toimittajien ja korvaavien tuotteiden voimien näkökulmista sen sijaan, että keskityttäisiin talouden tai trendien ennustamiseen. Tutkielman ulkoinen kilpailuympäristö on rajattu käsittämään Porterin mallista poiketen ainoastaan kilpailijat. Toisin kuin Porter, kilpailijoiden voimaa ei ole käsitelty pelkästään uhkana näkökulmista, vaan myös mahdollisuuden kannalta.

1.1 Keskeisten käsitteiden määrittely

1.1.1 Kilpailuetu

Grant (2013, 170–171) on määritellyt kilpailuedun seuraavasti: kun kaksi tai useampi yritys kilpailevat samoilla markkinoilla, yhdellä yrityksellä on kilpailuetu

suhteessa sen kilpailijoihin, kun se ansaitsee pitkällä aikavälillä enemmän voittoa. Toisaalta esimerkiksi Rumelt (2003, viitattu lähteessä Grant 2003, 171) on kritisoinut, ettei kilpailuedulle ole selkeää määritelmää. Hänen mielestään on väärin määritellä käsitettä vain kannattavuuden näkökulmasta, koska silloin ei huomioida investointeja, markkinaosuutta, teknologiaa tai asiakasuskollisuutta.

Porter (2004, 11) on määritellyt kilpailuetujen lähteiksi erilaistumisen, kustannusjohtajuuden ja kohdentamisen. Tällöin yritys voi siis saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetuaan halvemman hinnan, erilaisten tuotteiden tai kapeamman markkinasegmentin avulla. Vaikka esimerkiksi lisääntynyt kilpailu voidaan kokea uhkana alalla kuin alalla, se voidaan nähdä myös mahdollisuutena, koska se voi luoda yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia erottua kilpailijoista. (Porter 2004, 11.)

1.1.2 Ulkoinen ympäristö

Ulkoista ympäristöä on kuvailtu suureksi ja joskus ennustamattomaksi voimaksi, jota on laskelmoitava. Ulkoinen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja muutos aiheuttaa aina jonkunlaisen tarpeen muuttaa strategiaa. Joskus ulkoinen ympäristö on niin epävakaa, ettei yritys pysty hyödyntämään suunnittelemaansa strategiaa laisinkaan. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 43.) On löydetty viitteitä siitä, että mitä suurempi muutos yrityksen ulkoisessa ympäristössä tapahtuu ja mitä suurempia eroja yritysten strategioissa on, sitä todennäköisemmin muutos ulkoisessa ympäristössä synnyttää kilpailuedun suhteessa muihin (Grant 2013, 171). Sen takia yrityksen olisi tärkeää tarkkailla ulkoista ympäristöä, jotta se pystyy vastaamaan siinä tapahtuviin muutoksiin.

1.1.3 Strategia

Porter on yksi tunnetuimmista tutkijoista strategian ja strategisen johtamisen saralla. Hänen mukaansa ylimmän johdon tehtävänä on analysoida jatkuvasti kilpailuympäristöä ja pyrkiä löytämään yritykselle mahdollisimman edullinen sijainti. Sen perusteella ylin johto luo strategian, jota organisaatio toteuttaa. (Porter 2004, 11.) Mintzbergin (1994, viitattu lähteessä Tienari & Meriläinen 2013, 137)

mukaan strateginen ajattelu kumpuaa paitsi toimintaympäristön myös organisaation eri osien arkitodellisuuden syvällisestä ymmärtämisestä. Quinnin (1980, 15, viitattu lähteessä Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 43) edustamassa loogisessa inkrementalismissa ajatellaan, että oikeanlainen strategia kehittyy sisäisten päätösten ja ulkoisten tapahtumien perusteella luoden strategian, josta ylin johto on laajalti yksimielinen.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tutkielmassa on viisi päälukua. Johdannon jälkeen tulevassa teoriaosassa käsitellään yrityksen kilpailuympäristöä sekä kysymyksiä siitä, miksi ja miten siinä tapahtuvia muutoksia tulisi seurata. Lisäksi käydään läpi, miten yritys pystyy saavuttamaan kilpailuedun ja ylläpitämään sitä. Teoriaosuuden jälkeen tulevassa metodologiaosassa kerrotaan tutkimusmenetelmästä sekä aineistosta ja sen analyysitavasta. Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin, koska tavoitteena on ollut saada syvälinen käsitys käsiteltävästä organisaatiosta. Metodologian jälkeen tutkimuksen tulokset on avattu. Tutkielman viimeisissä luvuissa tuloksia on analysoitu syvemmin sekä esitetty ehdotuksia jatkotutkimuskohteille.

Kirjoittamisprosessin alusta lähtien on ollut selvää, että ulkoista kilpailuympäristöä olisi mielenkiintoista tutkia strategisen johtamisen näkökulmasta. Kuten on jo aiemmin mainittu, tässä kandidaatin tutkielmassa ulkoinen kilpailuympäristö on rajattu käsittämään ainoastaan kilpailijanäkökulman. Rajaamisen ansiosta haastatteluissa ja analyysivaiheessa on ollut mahdollista keskittyä edellä mainittuun näkökulmaan perusteellisesti. Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä kilpailukyky ja sen ylläpitäminen nousivat merkittäviksi teemoiksi, jonka takia tutkimuskysymyksiä on lähdetty hahmottelemaan niiden pohjalta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten ulkoinen kilpailuympäristö huomioidaan case-organisaation päätöksenteossa?

2. Mitkä ovat case-organisaation vahvuudet suhteessa kilpailijoihin?
3. Miten case-organisaatio pystyisi parantamaan sen kilpailukykyä?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Luvussa käsitellään yrityksen kilpailuympäristöä ja sitä, miten organisaatio pystyy huomioimaan siinä tapahtuvat muutokset parhaan tuloksen takaamiseksi. Organisaation jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että johto ymmärtää, kuinka oleellista toimialan seuraaminen ja analysointi on, koska organisaation jokainen päätös johtaa ympäristössä tapahtuvaan muutokseen (MSM 2015, 71–72). Esimerkiksi Segal-Horn (2004, 135) on kertonut, että lisääntyneen kansainvälisen kilpailun takia yritysten on ollut pakko kiinnittää huomiota strategiseen suunnitteluun. Lamberg ym. (2008, 57) ovat tosin huomanneet, että johto sivuuttaa aika ajoin hallinnon valvontatehtävät ja että muita kuin taloudellisia mittareita analysoidaan harvoin. Tämän saattaa aiheuttaa esimerkiksi informaation ja tehtävien ylikuormitus (Harrauer & Schnedlitz 2016, 320).

SWOT-analyysi auttaa yritystä ymmärtämään sen ominaisuuksia ja kehityskohteita suhteessa kilpailijoihin (Kolbina 2015). Tutkielmassa on nostettu esille myös Porterin tapa jäsentää yrityksen kilpailuympäristöä viiden eri voiman kautta (Porter 2008). Voimia ovat nykyiset kilpailijat, asiakkaat, tuottajat, mahdolliset uudet tulokkaat ja korvaavat tuotteet, joita analysoimalla organisaatiossa on mahdollista ymmärtää toimialan rakenteita ja tuottavuutta (Porter 2008, 80).

2.1 Yrityksen kilpailuympäristö

Yritykset kohtaavat toiminnassaan monia tekijöitä, jotka aiheuttavat epävarmuuksia niiden toiminnassa (Porter 2004, 445). Lisäksi yritysten strategiat eivät aina vastaa yrityksen tarpeita kyseisessä kilpailuympäristössä sillä hetkellä, vaan perustuvat yrityksen menneisyyteen tai johtajien ennustuksiin siitä, mitä todennäköisesti tapahtuu (Porter 2004, 446). Olisikin tärkeää, että organisaatiot seuraisivat ulkoista kilpailuympäristöään, jotta ne pystyisivät hyödyntämään mahdollisuuksiaan ja välttämään uhkia (Wang, Sun, Jia & Chen 2021, 673). Khandwalla (1977, viitattu lähteessä Harrauer & Schnedlitz 2016, 322) on kuvaillut organisaatioiden ulkoista ympäristöä termeillä monimuotoinen, monimutkainen, vihamielinen ja levoton. Chenhall (2003, viitattu lähteessä Harrauer & Schnedlitz 2016, 322) on puolestaan täydentänyt määritelmää täsmentämällä jokaisen termin merkityksen. Monimuotoisuudella viitataan tuotteiden ja asiakkaiden erilaisuuteen sekä tulojen vaihtelevuuteen, ja monimutkaisuudella nopeasti kehittyvään teknologiaan. Vihamielisyydellä tarkoitetaan stressaavaa, hallitsevaa sekä rajoittavaa työilmapiiriä, ja levottomuudella kaikkia niitä riskialttiita, arvaamattomia ja vaihtelevia tilanteita, joita ulkoisessa ympäristössä tapahtuu. (Chenhall 2003, viitattu lähteessä Harrauer & Schnedlitz 2016, 322.) Jokainen näistä Khandwallan (1977, viitattu lähteessä Harrauer & Schnedlitz 2016, 322) piirteistä määrittelee omalla tavallaan sitä, kuinka ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan ja tulokseen.

Organisaatio pystyy omalta osaltaan parantamaan toimintaansa ja kilpailukykyään toimimalla johdonmukaisesti sekä reagoimalla nopeasti muutoksiin (Lamberg, Tikkanen, Nokelainen & Suur-Inkeroinen 2008, 46). Esimerkiksi Porterin (1980, viitattu lähteessä Lamberg ym. 2008, 48) mukaan strategisten toimien johdonmukaisuus kertoo vahvasta strategiasta. Myös Lamberg ym. (2008, 57) ovat löytäneet tuloksia, jotka osoittavat, että johdonmukaisuus on yhteydessä menestykseen vähittäiskaupan sektorilla Suomessa. Eisenhardtiin ja Browniin (1998, viitattu lähteessä Lamberg, Tikkanen, Nokelainen & Suur-Inkeroinen 2009,

45) viitaten johdonmukaisuuden ohella joustavuus ja nopeus ovat kaksi kilpailuedun elementtiä.

2.1.1 Kilpailuympäristön muutokset

Jokainen organisaation tekemä päätös, kuten hintojen nostaminen tai uuden markkinointikampanjan julkaiseminen luo jonkunlaisen muutoksen sitä ympäröivässä maailmassa (MSM 2015, 71–72). Siksi organisaation johdon tulisi tiedostaa ympäristössä tapahtuvien muutoksien lisäksi omien toimien vaikutus kilpailijoiden toimiin sekä näiden toimien vaikutus yritykseen itseensä. Olisikin tärkeää, että organisaatio reagoisi kilpailuympäristössä tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman nopeasti, koska pidempi odotus saattaa viedä mahdollisuuden haastaa kilpailijan (MSM 2015, 196; Grant 2013, 172; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 179). Esimerkiksi PepsiCo odotti 15 kuukautta ennen kuin se reagoi Coca-Colan uuteen vaniljaiseen makuun (MSM 2015, 194). Sen takia Pepsin oli enää mahdotonta haastaa Coca-Colaa, joka oli löytänyt merkittävän markkina-
raon ja saavuttanut sitä kautta kilpailuedun (MSM 2015, 194).

Myös Grant korostaa sitä, että yrityksen kyky reagoida muutoksiin nopeasti luo organisaatiolle mahdollisuuden hyötyä siitä. Alalla kuin alalla markkinat ovat muuttuneet yhä enemmän levottomiksi ja arvaamattomiksi, minkä takia yrityksen kyvystä reagoida nopeasti ympäristön muutoksiin on tullut merkittävä kilpailuedun lähde. Grant on nostanut toiseksi tärkeäksi ominaisuudeksi yrityksen kyvyn ennakoita muutoksia ulkoisessa ympäristössä. (Grant 2013, 172.)

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009, 43) ovat esittäneet näkemyksen, jonka mukaan monet ajattelevat, että yrityksen ympäristöä on mahdollista ymmärtää ja että se on riittävän vakaa ja ennustettavissa oleva. Tällöin johdolle voi syntyä vääristynyt näkemys siitä, että strategia säilyy niin sanotusti elinkelpoisena sen toteutuksen jälkeen (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 43). Tästä voi puolestaan muodostua eräänlainen oravan pyörä, jonka seurauksena johto laiminlyö sen tehtävää analysoida yrityksen kilpailuympäristöä. Tätä tukevat

esimerkiksi Lambergin ym. (2008, 57) tutkimuksen tulokset, jotka viittaavat siihen, että johto sivuuttaa joskus hallinnanvalvontatehtävät ja että muita kuin ta- loudellisia mittareita analysoidaan harvoin.

Yritys ei välttämättä huomioi suorituskykyindikaattoreita tai ulkoisia arviointeja, vaikka ne varottaisivatkin yrityksen tilasta (Pal, Medway ja Byrom 2009, 1043). Harrauerin ja Schnedlitzin (2016, 320) tutkimuksessa on selvinnyt, että informaation ja tehtävien ylikuormitus voivat johtaa suorituskykyyn liittyvien tietojen laiminlyöntiin, jonka seurauksena johtajat vaativat päätöksentekoa helpotavia työkaluja. Lamberg ym. (2008, 57) ovat todenneet, että yrityksen sisäiset ongelmat johtavat strategisesti epäjohton mukaisiin toimiin. Johtajat tekevät tällöin muutoksia sellaisiin asioihin, jotka ovat heidän välittömässä valvonnassaan. Toisin sanoen he luottavat sellaisiin kilpailullisiin toimiin, jotka ovat helposti saatavilla sen sijaan, että he paneutuisivat organisaation todellisiin ongelmakohtiin. (Lamberg, Tikkanen, Nokelainen & Suur-Inkeroinen 2008, 57.) Kolbina (2015, 76) on puolestaan nähnyt ongelman ytimenä sen, ettei sopivia työkaluja ole kehitetty.

On tärkeää huomioida, että kiinnittyminen aiemmin toimineeseen strategiaan voi minimoida riskit, mutta myös johtaa yrityksen etenemisen pysähtymiseen (Judge & Robbins 2015, 119). Voi toki olla helpompaa pysyä samalla polulla, jota pitkin on kulkenut. Tähän liittyen Maner ym. (2007, 456) ovat todenneet, että mitä enemmän ihmisillä on valtaa, sitä vähemmän he ottavat riskejä. Tätä oletusta tukee toinen Manerin ym. (2007, 456) toteuttama tutkimus, jossa on selvinnyt, että ihmisillä on taipumusta tehdä konservatiivisia päätöksiä olosuhteissa, joissa heillä on mahdollisuus menettää valta. Vastaavasti silloin, kun valinnat eivät vaikuta valta-asemaan, ihmisillä on tapana tehdä riskialttiimpia päätöksiä valta-asemasta riippumatta (Maner ym. 2007, 456).

2.1.2 Kilpailuympäristön analysointi

Varsinkin vähittäiskaupan alalla yritysten täytyy mukauttaa moniulotteiset prosessit ympäristössä tapahtuvien muutoksien mukaan (Harrauer & Schnedlitz

2016, 320). Kolbina (2015, 74) on argumentoinut, ettei yritys pysty koskaan sitoutumaan alaan menestyksekkäästi, ellei toimintaa suunnitella saatavilla olevan informaation pohjalta. Erilaisten resurssien, menetelmien ja tekniikoiden hyödyntäminen auttaa yritystä seuraamaan toteutettujen suunnitelmien, projektien ja ohjelmien menestystä ja tehokkuutta (Kolbina 2015, 75). Eräässä tutkimuksessa on selvinnyt, että tulos on riippuvainen yrityksen kyvystä innovoida, joka puolestaan riippuu organisaation kyvystä huomioida ulkoinen kilpailuympäristö sekä hyödyntää hankittua tietoa (Wang ym. 2021, 673).

Yritys voi hyödyntää esimerkiksi Porterin (2008, 93) mallia viidestä yrityksen toimintaan vaikuttavasta voimasta. Porter (2008, 93) on korostanut, ettei pelkästään yrityksen talouden tai trendien ennustaminen riitä vaan sen pitäisi analysoida myös kilpailijoiden, asiakkaiden, toimittajien ja korvaavien tuotteiden voimia. Silloin yrityksellä voi olla parempi mahdollisuus saada maksimaalinen hyöty irti markkinoiden odotuksista ja tarpeista (Porter 2008, 93). Lamberg ym. (2008, 48) ovat nostaneetkin yrityksen oman historian analysoinnin tärkeäksi näkökulmaksi kilpailuympäristön analysoinnissa. Yrityksen johdon on huomattavasti helpompaa lähteä suunnittelemaan tulevaa ja muuttamaan suunnitelmia tarvittaessa, kun he tietävät miten eri projektit ovat toimineet silloisten olosuhteiden valossa.

Kilpailuympäristön analysointi ja kilpailuympäristössä tapahtuvien muutoksien nopeuden vaihtelu luo omat haasteensa organisaation johdolle, koska heidän on mahdotonta ennustaa kaikkia muutoksia (Harrauer & Schnedlitz 2016, 321). Grönroosin ja Tillmanin (2020, 219) mukaan lyhytnäköinen toiminta heikentää monesti asiakkaan kokemaa laatua, mikä johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen, kauppojen menetykseen ja pitkällä aikavälillä kilpailukyvyyn heikkeneeseen. Siksi johdon päätösten tulisi perustua pidemmän aikavälin tarkasteluun (Grönroos & Tillman 2020, 219).

2.2 Yrityksen kilpailullisten valmiuksien selvittäminen

Ulkoisten tekijöiden jatkuva muuttuminen sekä epävakaus ovat olleet syitä siihen, minkä takia SWOT-analyysin eli yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien käytön selvittäminen on yleistynyt. Analyysin avulla on mahdollista luoda toimintasuunnitelma, joka sopii juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin, koska sen avulla yritys voi oppia hyödyntämään vahvuuksiaan ja minimoimaan heikkouksiensa vaikutuksen. SWOT-analyysi auttaa ymmärtämään yrityksen liiketoiminnan mahdollisuuksia sekä välttämään uhkia. (Kolbina 2015, 76.). Esimerkiksi Alexanderin (1991, 74) mukaan strategian toteuttamisen ongelmat liittyvät pääosin johtajien kyvyttömyyteen tarkkailla yrityksen kilpailuympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Sen takia SWOT-analyysin käyttäminen hyödyntäisi organisaatiosta, koska se antaisi johdolle paremmat lähtökohdat tarkkailla kilpailuympäristön muutoksia.

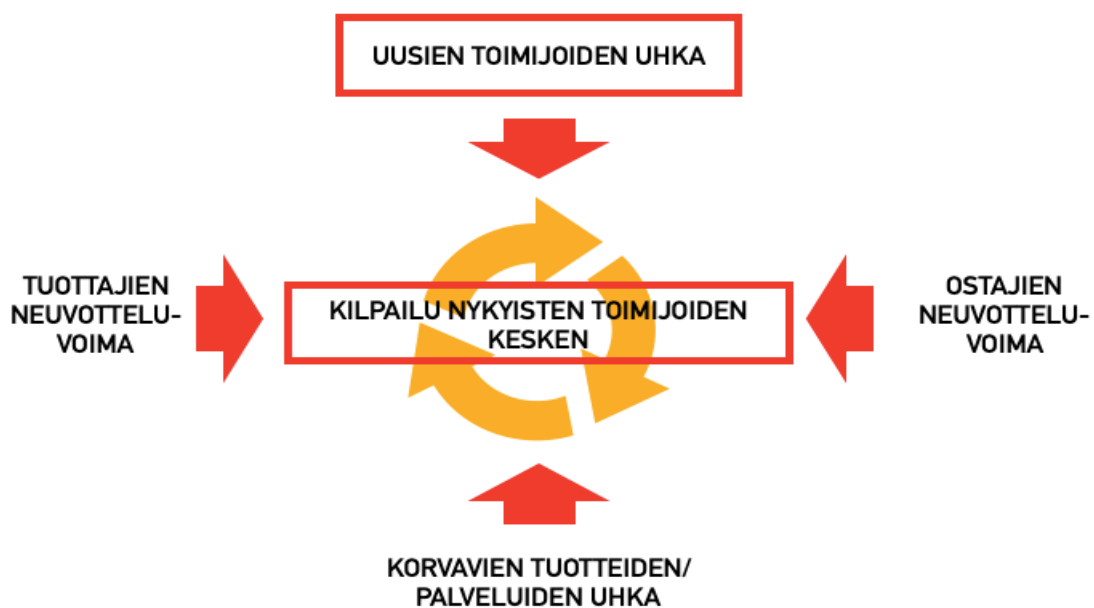
Kolbinan tutkimuksessa on selvinnyt, että erityisesti käytettävissä olevat taloudelliset resurssit sekä uuden teknologian kehittäminen, joka parantaa tuotteen laatua ja mahdollistaa tehokkaamman tuotannon, ovat muodostuneet tutkimuksessa olevan yrityksen suurimmiksi vahvuuksiksi. Muun muassa suuri valikoima ei ollut läheskään yhtä suuri vahvuus. (Kolbina 2015, 79.)

2.3 Kilpailuun vaikuttavien voimien huomioiminen strategiassa

Porterin (2008, 79) mukaan kilpailu nähdään usein liian kapeakatseisesti organisaatioissa. Siksi nykyisten kilpailijoiden ohella, toimialalla pitäisi huomioida asiakkaat, tuottajat, mahdolliset uudet tulokkaat ja korvaavat tuotteet, koska vain siten on mahdollista ymmärtää toimialan taustalla olevia rakenteita ja tuottavuutta (Porter 2008, 80). Kyseiset voimat määrittelevät alan tuottavuutta, koska ne vaikuttavat hintoihin, kuluihin ja investointeihin, joita yritykseltä vaaditaan, jotta se voisi pysyä mukana kilpailussa (Porter 2004, 5).

Ymmärtämällä näitä viittä voimaa, johdon on mahdollista havaita alalla tapahtuvia muutoksia sekä uusia mahdollisuuksia (Porter 2008, 89). Vaikka Porter puhuu näistä viidestä voimasta uhkana, tutkielmassa huomioidaan myös voimien mukanaan tuomat mahdollisuudet, koska yksikään organisaatio ei ole niin sanotusti näiden voimien vanki, vaan pystyy vaikuttamaan niihin strategian avulla (Porter 2004, 5).

KUVIO 1 Mukailleen Porterin mallia viidestä voimasta (Porter 2008, 80)



Ohessa olevassa kuvassa on kuvattu Porterin viiden voiman mallia. Kuvasta on ympyröity tutkielmassa käsitellyt näkökulmat.

2.3.1 Kilpailu nykyisten toimijoiden kesken sekä niiden voima

Kilpailijat voidaan nähdä alalla kuin alalla uhkana, joka sillä hetkellä rajoittaa organisaation toimintaan tai mahdollisuutena, jonka avulla organisaatio keksii esimerkiksi paremman toimintatavan tai tuotteen. Varsinkin silloin, jos kilpailijat ovat keskenään suurin piirtein samankokoisia tai jos ala kasvaa hitaasti, voimakkaalta kilpailulta voidaan tuskin vältyä. On selvää, että mitä enemmän alalla on kilpailua, sitä enemmän olemassa olevat yritykset joutuvat kilpailemaan asiakkaita. On silti hyvä ottaa huomioon, että monet kilpailijat voivat vahvistaa yri-

tyksen asemaa alalla, sillä ne voivat palvella yrityksen erilaisia strategisia tarkoituksia, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua. (Porter 2004, 201.) Erityisesti altavaan taajan asemassa olevien yritysten toiminta voi tehostua ja laatu parantua (Harutyunyan ja Jiang 2019, 684). Esimerkiksi Harutyunyan ja Jiang (2019, 679) ovat huomanneet, että niin valmistajat kuin jälleenmyyjätkin voivat hyötyä alan kilpailusta, jonka takia on itseasiassa todennäköisempää, että yritykset haluavat kannustaa ja auttaa kilpailijoitaan.

Kilpailijat voivat tasoittaa suhdanteiden, kausiluonteisuuden tai muiden syiden aiheuttamia kysynnän vaihteluita. Esimerkiksi noususuhdanteissa alan johtavien yritysten resurssit eivät välttämättä riitä tyydyttämään kaikkien asiakkaiden tarpeita, jolloin kilpailijoilla on mahdollista kasvattaa markkinaosuuttaan. Vastaavasti laskusuhdanteissa suuremmilla yrityksillä on usein taipumusta kasvattaa markkinaosuuttaan, koska ne ovat monille potentiaalisille asiakkaille ensisijainen valinta. (Porter 2004, 203.)

Kilpailijat voivat parantaa yrityksen mahdollisuutta erottua kilpailussa. Ensinnäkin, jos alalla ei ole paljoa kilpailua, ostajilla voi olla vaikeuksia huomata yrityksen synnyttämää arvoa, joka voi puolestaan aiheuttaa sen, että asiakas siirtyy kuluttamaan toisen yrityksen hyödykkeitä. Kun alalla on riittävästi kilpailua, yritysten ja asiakkaiden on helpompi määritellä esimerkiksi alan keskiverto palvelun laadun taso, jolloin yritysten on puolestaan huomattavasti helpompi parantaa tasoaan. Toisekseen, kun kilpailua on riittävästi, erityisesti kohdennettuja ja laadukkaampia palveluita tarjoavien yritysten on helpompi löytää markkinarako. (Porter 2004, 203.)

Kilpailun myötä yrityksen tavoitteet saattavat muuttua aiempaa kunnianhimoisimmiksi ja aggressiivisemmiksi, joka puolestaan haastaa ihmisiä testaamaan ja laajentamaan heidän rajojaan (MSM 2015, 37–40). Tätä väitettä tukee esimerkiksi Porterin (2004, 206) havainto, jonka mukaan kilpailijat voivat motivoida yrityksiä vähentämään kustannuksia, parantamaan tuotteiden laatua, pysymään mukana teknologian muutoksessa sekä motivoimaan henkilöstöä puhaltamaan yhteen hiileen.

Nykyisillä kilpailijoilla on useita etuja suhteessa mahdollisiin uusiin tulokkaisiin. Näitä etuja voidaan kutsua myös markkinoille pääsyn esteiksi, koska vaikka ne eivät suoraan estä yrityksen laajentamista markkinoille, ne vaikeuttavat markkinoille pääsyä. Suurin osa näistä esteistä koskevat nykyisten kilpailijoiden voimaa vaikeuttaa mahdollisten uusien toimijoiden tuloa alalle, mutta sen lisäksi myös asiakaskäyttäytyminen ja hallituksen harjoittama politiikka voi muodostaa esteen mahdollisille uusille toimijoille. Nämä ovat tosin enemmänkin kilpailuun vaikuttavia tekijöitä kuin voimia. Tarjontapuolen mittakaavaetujen takia nykyiset toimijat pystyvät suuren tuotantovolyymien avulla tuottamaan halvemmalla, jonka takia uusien toimijoiden pitäisi tulla alalle suurella volyyymilla, jos ne aikovat haastaa nykyiset toimijat hintakilpailussa (Porter 2008, 81, 86). Tällaisessa tilanteessa uusi toimija voisi tosin päättää erilaistua (Porter 1985) eli keskittyä asiakaslähtöisyyden avulla kuuntelemaan asiakkaan toiveita ja odotuksia (MSM 2015, 192).

Nykyisten toimijoiden vakiintunut tuotanto mahdollistaa sen, että niillä on mahdollisuus tuottaa huomattavasti halvemmalla ja tehokkaammin suhteessa uusiin toimijoiden. Voi olla myös mahdollista, että jokin nykyisistä toimijoista omistaa teknologian, sillä voi olla pääsy parhaimmille raaka-ainelähteille, suosittu maantieteellinen sijainti sekä brändi-identiteetti tai lojaali käyttäjäkunta. Esimerkiksi kalliimpien tuotteiden kohdalla potentiaaliset asiakkaat luottavat enemmän suuriin yrityksiin. (Porter 2008, 81–82.)

2.3.2 Mahdollisten uusien tulokkaiden voima

Pitkällä aikavälillä tulokkaat ovat suuri uhka alalle kuin alalle (Hooley, Nicolaud, Rudd & Lee 2020, 79). Varsinkin silloin, jos alan johtavilla yrityksillä ei ole riittävästi kapasiteettia palvella tärkeimpiä ostajia, on todennäköistä, että tilanne houkuttelee paikalle uusia tulokkaita (Porter 2004, 203), jotka haluavat kyseenalaistaa alan perinteiset käytännöt (Hooley ym. 2020, 79). Ne voivat tuoda alalle uusia prosesseja ja tuotteita, jotka heikentävät vakiintuneiden kilpailijoiden kykyjä ja kilpailuetujen lähteitä (Hooley ym. 2020, 79).

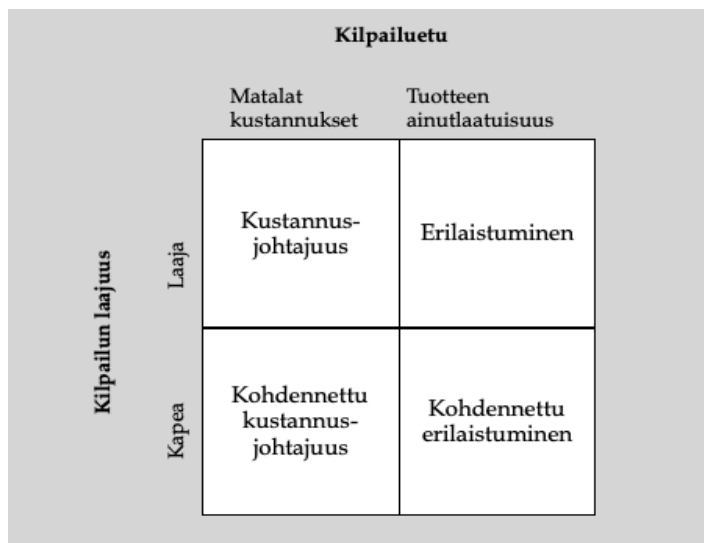
Toisille aloille laajentaminen vaatii suhteellisesti enemmän pääomaa, jotta uusi tulokas voisi haastaa nykyiset kilpailijat. Tämä voi laskea alan houkuttelevuutta, koska suuret investoinnit lisäävät liiketoiminnan riskiä. Tällaisessa tilanteessa yrityksen kannattaa kääntyä sijoittajien puoleen, koska jos pääomamarkkinat ovat tehokkaat, he ovat usein halukkaita tarjoamaan yritykselle tarvittavan rahoituksen. (Porter 2008, 81–82.)

2.4 Yrityksen kilpailuedun saavuttaminen

Yrityksen menestymistä määrittelee se, kuinka vahvan ja kestävä kilpailuedun se on onnistunut luomaan (MSM 2015, 192; Porter 2004, 1). Esimerkiksi Madhanin (2020, 40) mukaan yritys voi päihittää kilpailijat ainoastaan luomalla kilpailuedun ja ylläpitämällä sitä. Muun muassa joustavuus ja nopeus vaikuttavat kilpailuetuun (Eisenhardt & Brown 1998, viitattu lähteessä Lamberg, Nokelainen, Suur-Inkeroinen & Tikkanen 2009, 45). Sen lisäksi on selvinnyt, että tehokkuuden avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailu- ja markkinaetu ja vastavuoroisesti markkinaedun parantamisen avulla mahdollista kehittää tehokkuutta (Osbert-Pociecha 2007, viitattu lähteessä Kawecki 2018, 280). Esimerkiksi Suomessa päivittäistavarakaupan keskeinen kilpailukeino on nimenomaan tehokkuus (PTY b).

Yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa kilpailuedun saavuttamiseksi: se voi saavuttaa edun joko tuottamalla suuria määriä vakiotuotteita tai asiakaslähtöisyydellä. Keskittyminen asiakkaan kokemaan laatuun sekä hänen tarpeisiinsa ja odotuksiinsa, luo paremman kilpailuaseman ja suuremmat voitot kuin mittakaavaetuun pyrkiminen. (MSM 2015, 192; Porter 2004, 99, 120.) Väitettä voi perustella esimerkiksi Grönroosin ja Tillmanin (2020, 191) havainnolla, jonka mukaan sisäinen tehostaminen heikentää asiakkaan kokemaan laatua. Tällöin laadun heikkeneminen johtaa todennäköisesti myyntitulojen menettämiseen, jolloin sisäisen tehokkuuden parantamisesta saadut säästöt menevät hukkaan ja kannattavuus heikkenee (Grönroos & Tillman 2020, 215).

KUVIO 2 Mukaillen Porterin (2004) geneeriset strategiat



Porterin (2004, 11) mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuedun pitämällä hinnat alhaalla, tarjoamalla asiakkaille jotain ainutlaatuempaa tai keskittymällä kapeaan markkinasegmenttiin. Tämän päätöksen myötä syntyy neljä yleisen tason strategiaa, joita ovat kustannusjohtajuus, erilaistuminen, kohdennettu kustannusjohtajuus ja kohdennettu erilaistuminen (Porter 2004, 11). Nämä auttavat yritystä ylläpitämään kilpailuetua ja sitä kautta puolustamaan asemaansa markkinoilla (Miles ym. 1978, 550).

Kustannusjohtajuus voidaan saavuttaa esimerkiksi investoimalla suuriin tuotantolaitoksiin, tuottamalla suuria määriä ja seuraamalla kokonaiskustannuksia, jolloin yrityksellä on mahdollisuus tuottaa paljon halvalla. Erilaistumisen ominaispiirteitä ovat ainutlaatuisen tuotteen tai palvelun kehittäminen sekä asiakaslojaaliuuteen luottaminen. Näiden asioiden ansiosta yritys pystyy pyytämään asiakkailta korkeampaa hintaa. (Porter 2004, 70, 120.) Kohdennetussa kustannusjohtajuudessa ja -erilaistumisessa keskitytään kapeampaan markkinasegmenttiin, jolloin yritys pystyy keskittymään tietopohjan laajentamiseen ja osaamisen kehittämiseen (Porter 2004, 11).

Miller (1992, 37) on kritisoinut Porterin näkökulmaa siitä, että yrityksen on erikoistuttava johonkin tiettyyn strategiaan. Millerin mukaan valintaan liittyy

useita vaaroja, koska se voi jättää aukkoja tai heikkouksia yrityksen tuotteiden tarjontaan, ja yritys saattaa laiminlyödä asiakkaiden tarpeet. Pitkällä aikavälillä valinta voi johtaa joustamattomuuteen sekä kaventaa organisaation näkemystä. Tietyn strategian valinnan sijaan yrityksen kannattaisi luoda yhdistelmä näistä, koska yritykselle voi tulla eteen monia mahdollisuuksia, jos se on avoin erilaisille ratkaisuille. (Miller 1992, 37.) Lisäksi Gilbert ja Strebel (1988, viitattu lähteessä Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 108) ovat huomanneet, että firmat, kuten Toyota, jotka ovat tulleet markkinoille halvemmilla tuotteilla ja erilaistuneet vasta sen jälkeen, ovat saaneet kasvatettua markkinaosuuttaan.

2.5 Kilpailuedun säilyttäminen

Kilpailukykyinen strategia tarkoittaa sitä, että organisaatio luo tarkoituksella erilaisia toimintoja verrattuna sen kilpailijoihin, jotta yritys voi luoda ainutlaatuisen yhdistelmän toimintoja (Porter 1996, 64). Kilpailukykyinen strategia voi perustua esimerkiksi geneerisiin strategioihin (Porter 2004, 11). Porterin (2004, 515) mukaan alan johtajan menestyksenkäs haastaminen vaatii kestävästä kilpailuetua, samankaltaista toimintaa sekä joitakin esteitä markkinajohtajan kustalle.

Useat yritykset ovat alkaneet käyttää skenaarioita, eli tulevaisuuden mahdollisia näkymiä, ymmärtääkseen epävarmuustekijöiden vaikutusta strategiaan. Skenaarioanalyysissä valmistaudutaan yrityksen ympäristössä tapahtuviin taloudellisiin ja poliittisiin muutoksiin, kuten talouden kasvuun, inflaatioon, sääntelyyn ja energian hintaan. Porterin mukaan makroskenaariot, kuten teknologinen muutos, tapahtuvat yleensä liian yleisellä tasolla, jotta jollekin tietylle alalle pystyttäisiin luomaan niitä varten riittävää strategia. Sen sijaan yrityksen pitäisi keskittyä sillä alalla tapahtuviin skenaarioihin, jolloin käytännössä valmistaudutaan makroskenaarioiden seuraamuksiin alan kilpailussa. Valmistautumalla useampaan skenaarioon, yritys pystyy tutkimaan systemaattisesti mahdollisten tapahtumien seurauksia, jolloin niiden tapahtuessa reagointi on nopeaa. (Porter 2004, 446–447.)

3 MENETELMÄ

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, kuinka ulkoinen kilpailuympäristö huomioidaan päätöksenteossa ja miten yritys pystyisi parantamaan kilpailukykyään. Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tapaustutkimus, koska tutkimuksen aihe sisältää monimutkaisia riippuvuussuhteita, joiden ymmärtämistä laadullinen menetelmä tukee. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava tapaus, jonka määrittelyyn tutkimuskysymykset, aineistot ja analyysit perustuvat (Eriksson & Koistinen 2005, 1). Tapaustutkimukset voidaan jakaa ekstensiivisiin ja intensiivisiin tutkimuksiin, jotka eroavat toisistaan tapauksen tai tapauksien esimerkiksi tavoitteen ja kontekstin puolesta (Eriksson & Koistinen 2014, 3). Tämä tutkielma toteutetaan intensiivisenä tapaustutkimuksena, koska tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää case-yrityksen toimintaa syvällisesti.

Tutkielmaa varten on toteutettu puolistrukturoituja haastatteluita case-yrityksen johtoasemassa toimiville henkilöille. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa on mietitty valmiiksi teemat ja kysymykset, jotka esitetään haastateltaville. Kyseinen haastattelutyyppi on valittu haastattelumuodoksi, koska haastatteluihin valitut henkilöt työskente-

levät case-yrityksen eri osastoilla. Täten kaikki kysymykset eivät liittyneet suoranaisesti heidän työnkuvaansa, jonka takia aihepiirejä käsiteltiin eri tavalla eri henkilöiden kanssa. Lisäksi tämä mahdollisti sen, että tutkielmassa pystyttiin keskittymään arkaluontoisempiin aiheisiin, mutta samalla haastateltava pystyi valitsemaan, mitä hän halusi kertoa ja mitä ei.

Tarkoituksena on ollut, että haastattelut ovat tutkielman tiedonlähde. Haastatteluihin on osallistunut keski- ja ylimmässä johdossa työskenteleviä henkilöitä case-yrityksen eri osastoilta, jotta tutkittavasta aiheesta on ollut mahdollista saada laaja kuva. Case-yrityksen suuruuden takia työntekijä- tai asiantuntijataison henkilöillä ei olisi välttämättä ollut riittävän laajaa näkemystä kilpailuympäristöstä ja siitä, kuinka se huomioidaan päätöksenteossa.

Ennen varsinaisten haastattelupyynnöiden lähettämistä, eräs case-yrityksen esihenkilö ehdotti tutkimukseen soveltuvia henkilöitä tai osastoja, joista lähteä liikkeelle. Haastattelupyynnöt lähetettiin jokaiselle ehdokkaalle sähköpostitse. Jos henkilö suostui haastatteluun, hänelle lähetettiin etukäteen teemat, joita haastatteluissa käsiteltäisiin, jotta hän pystyisi tarvittaessa etsimään tutkielman aiheetta tukevaa materiaalia. Runkoa ei kuitenkaan avattu sen enempää, jotta vastaukset eivät olisi liian mietittyjä. Haastattelukysymykset teemoiteltiin seuraavasti:

1. kilpailuympäristön analysointi
2. kilpailijoiden liikkeiden huomioiminen
3. kilpailukyvyn parantaminen
4. uhkat, mahdollisuudet, vahvuudet sekä kehityksen kohteet, joita yrityksen toiminnassa on

3.2 Aineiston kerääminen ja analyysimenetelmä

3.2.1 Haastatteluiden toteutus

Kaiken kaikkiaan haastatteluita toteutettiin seitsemän kappaletta. Suunniteltujen seitsemän haastattelun jälkeen varmistui, että sovitut haastattelut riittäisivät,

koska tietyt näkökulmat alkoivat toistumaan haastateltavien vastauksissa. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti, mutta todellisuudessa niiden kestot vaihtelivat 44 minuutin ja 85 minuutin välillä. Jokainen haastateltava antoi luvan äänittää haastattelun. Haastattelut litteroitiin myöhemmin, ja litteroitua tekstiä syntyi haastateltavasta riippuen viidestä 13 sivua, yhteensä 59 sivua.

KUVIO 3 Toteutetut haastattelut

Henkilö	Sukupuoli	Asema	Haastattelun kesto
Henkilö A	Nainen	Keskijohto	50 min
Henkilö B	Mies	Keskijohto	65 min
Henkilö C	Nainen	Keskijohto	45 min
Henkilö D	Nainen	Keskijohto	75 min
Henkilö E	Mies	Keskijohto	46 min
Henkilö F	Mies	Keskijohto	85 min
Henkilö G	Mies	Ylin johto	69 min

3.2.2 Haastatteluiden analysointi

Haastateltavien vastaukset jaoteltiin erillisiksi aihekokonaisuuksiksi. Aihekokonaisuudet nimettiin seuraavasti: kilpailuympäristön seuraaminen, tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttaminen, mahdollisuudet, vahvuudet, uhkat, kehityskohdeet ja päivittäistavara-kaupan alaosuuden kasvattaminen. Tässä tutkielmassa SWOT-analyysissä esitettyjä heikkouksia on kuvattu kehityskohteina, jotta tapa esittää asia ei provosoisi ketään. Vastaukset kehityskohteista ja päivittäistavara-kaupan alan osuuden kasvattamisesta yhdistettiin lopulta saman otsikon alle, koska vastauksissa painottuivat samat asiat. Vastauksien aiheet jaoteltiin edelleen pienemmiksi kokonaisuuksiksi haastateltavien vastauksien perusteella. Esimerkiksi vahvuuksissa yhtenevät vastaukset esitettiin saman otsikon alla. Samassa yhteydessä kerrottiin, jos vastauksella oli toistuvuutta ja kuinka paljon.

Seuraavassa vaiheessa haastatteluiden tuloksista tehtiin pylväsdiagrammeja, joista selviää haastateltavien vastaukset sekä vastauksien toistuvuus. Vastauksien toistuvuuden analysoinnissa pääpaino ei ole tarkoissa vastausmäärissä, vaan nimenomaan siinä, onko merkittävä osa haastateltavista nostanut aiheen esille. Pylväsdiagrammien piirtämisen jälkeen haastatteluiden tulokset ovat kirjoitettu puhtaaksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

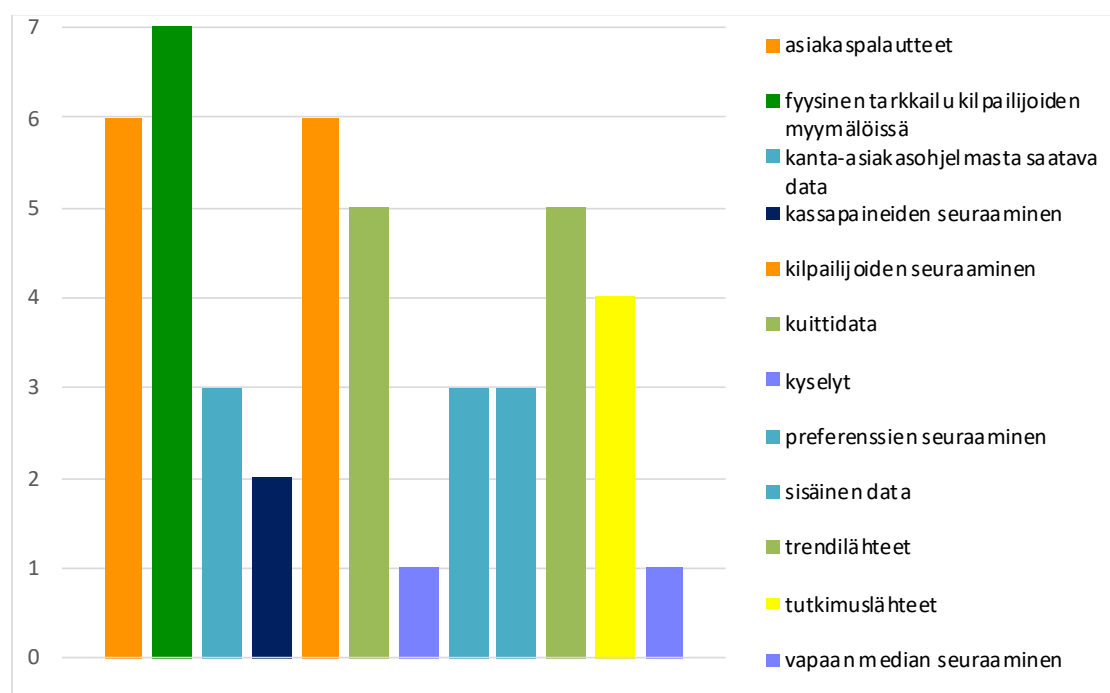
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka ovat teemoiteltu tutkimuskysymysten perusteella. Jokaisen aihealueen yhteydessä on kuvaaja tulosten selkeyttämiseksi. Kuvaajien vaaka-akselilta löytyy tulokset ja pystyakselilta vastaajien lukumäärä.

Ensimmäisessä luvussa on esitelty case-yrityksen keinoja analysoida ulkoista kilpailuympäristöä. Toisessa luvussa on esitelty case-yrityksen vahvuuksia ja kolmannessa keinoja parantaa case-yrityksen kilpailukykyä. Keinot parantaa kilpailukykyä on jaoteltu edelleen alakappaleiksi, joita ovat keinot vaikuttaa tuottoihin ja kustannuksiin, mahdollisuudet, uhkat ja kehityskohteet. Edellä mainittujen teemojen kautta on pyritty selvittämään, kuinka ulkoinen kilpailuympäristö huomioidaan päätöksenteossa, miten se vaikuttaa case-yrityksen kilpailukykyyn sekä miten case-yritys pystyisi parantamaan kilpailukykyään. Pelkästään jo edellä mainittujen asioiden tiedostaminen voi auttaa case-yritystä varautumaan mahdollisiin skenaarioihin, jonka lisäksi sillä voi olla mahdollisuus saada tilapäinen kilpailuetu, jos se pystyy reagoimaan tähän haasteeseen ensimmäisenä ja kehittämään siihen toimivan ratkaisun.

4.1 Case-yrityksen keinot analysoida ulkoista kilpailuympäristöä

Alla olevasta kuvaajasta voi huomata, että case-yritys hyödyntää monia erilaisia keinoja analysoida ulkoista kilpailuympäristöä. Vastauksissa painottuivat kilpailijoihin liittyvät näkökulmat, kuten kilpailijoiden kampanjoiden ja liikepaikkojen seuraaminen sekä asiakkaisiin liittyvät näkökulmat, kuten asiakaspalautteet ja kuittidata.

KUVIO 4 Keinot analysoida ulkoista kilpailuympäristöä

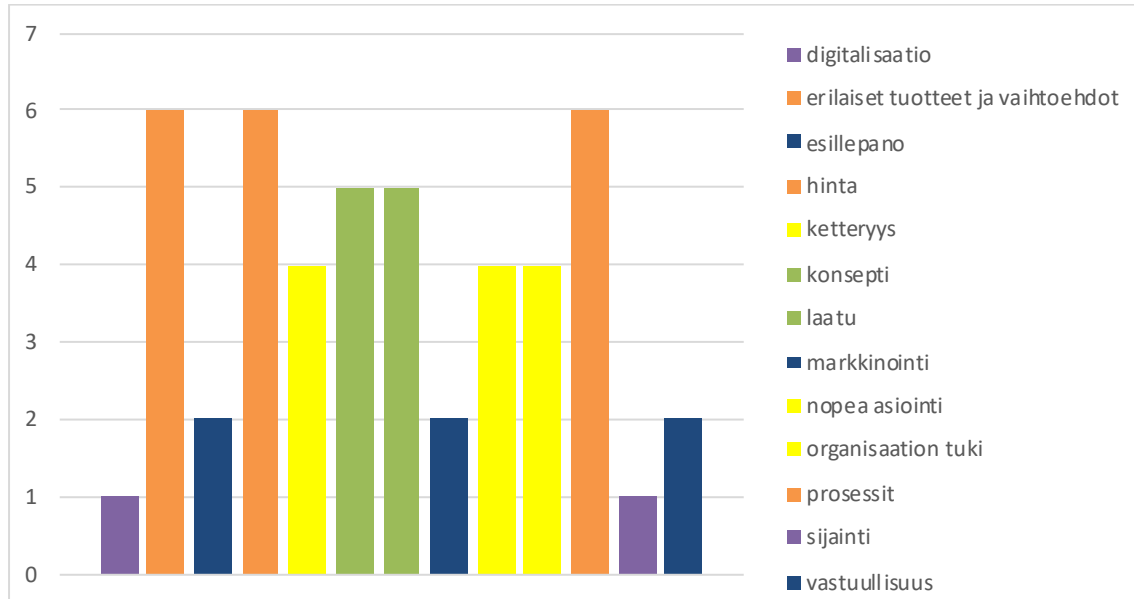


4.2 Case-yrityksen vahvuudet

Monet case-yrityksen vahvuudet nivoutuvat toimivan konseptin ja tarkasti suunniteltujen prosessien ympärille. Konseptiin lukeutuvat esimerkiksi markkinointi, viestintä, myymälän ilme, kalustus, tuotteiden järjestys, valikoima sekä toimivat prosessit, kun taas prosessit liittyvät tiettyyn tapaan tehdä asioita. Edellä mainit-

tujen ansiosta case-yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen kilpailukykyisin hinnoin erilaisia tuotteita ja vaihtoehtoja, jotka ovat myös laadukkaita. Nämä sekä muut taulukossa olevat asiat ovat haastatteluiden perusteella case-yrityksen vahvuuksia.

KUVIO 5 Case-yrityksen vahvuudet

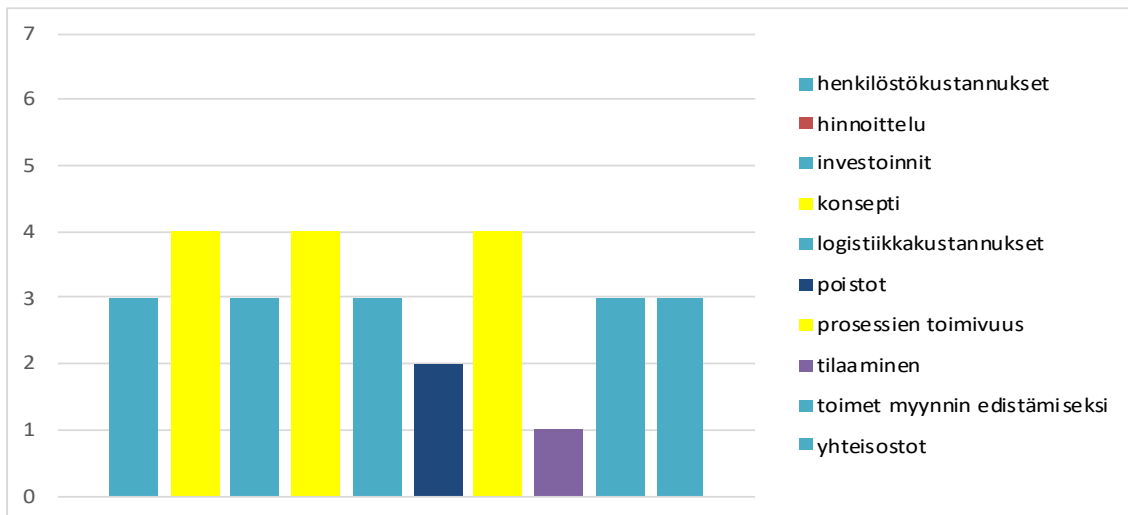


4.3 Case-yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen

4.3.1 Case-yrityksen keinot vaikuttaa tuottoihin ja kustannuksiin

Case-yritys pystyy vaikuttamaan liiketoiminnan tuottoihin ja kustannuksiin tekemällä muutoksia kulurakenteeseen hinnoittelun sekä henkilöstö- ja logistiikkakustannusten avulla. Case-yrityksen toiminnassa on myös asioita, joiden avulla se pystyy minimoimaan kustannuksia, kuten yhteisostot, toimimalla prosessien ja konseptin mukaisesti sekä minimoimalla poistojen määrää tilaamisen ja alennuksien avulla. Myös erilaiset kampanjoiden ja hyllynpäätyisjoitteluiden avulla case-yritys pystyy lisäämään myyntiään. Alennuskampanjat eivät tosin tuo aina lisää voitollista myyntiä, jos ne eivät kasvata muiden tuotteiden myyntiä.

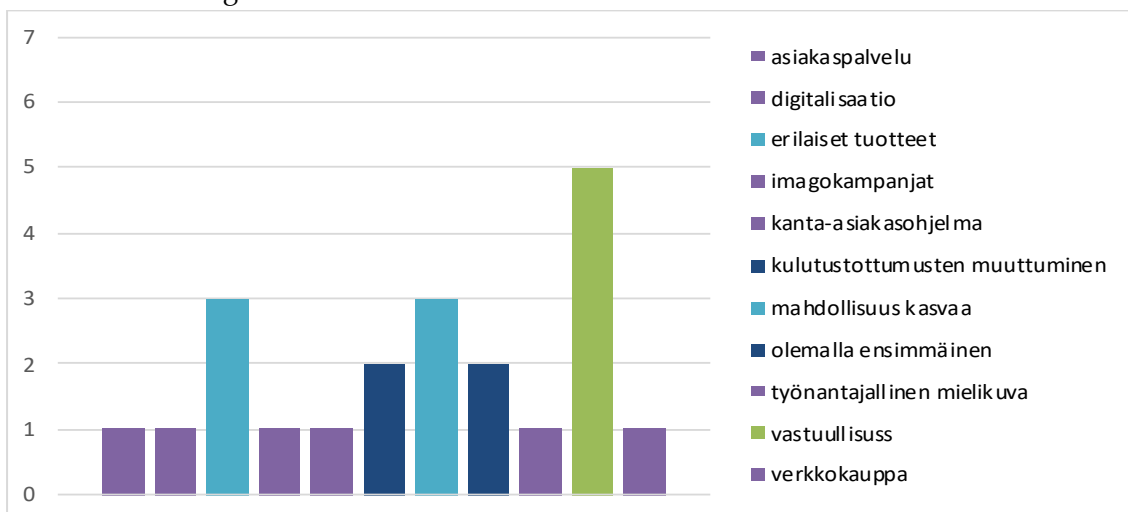
KUVIO 6 Case-yrityksen keinot vaikuttaa tuottoihin ja kustannuksiin



4.3.2 Case-yrityksen mahdollisuudet

Panostamalla ja investoimalla mahdollisuuksiin, case-yritys pystyisi halutessaan lisäämään niiden positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan ja sitä kautta parantamaan kilpailukykyään. Vastauksien perusteella vastuullisuuden on koettu olevan selvästi suurin mahdollisuus case-yritykselle. Sen lisäksi vastauksissa painottuivat muun muassa erilaiset tuotteet, mahdollisuus kasvaa, kulutustottumusten muuttuminen sekä edelläkävijän roolissa toimiminen.

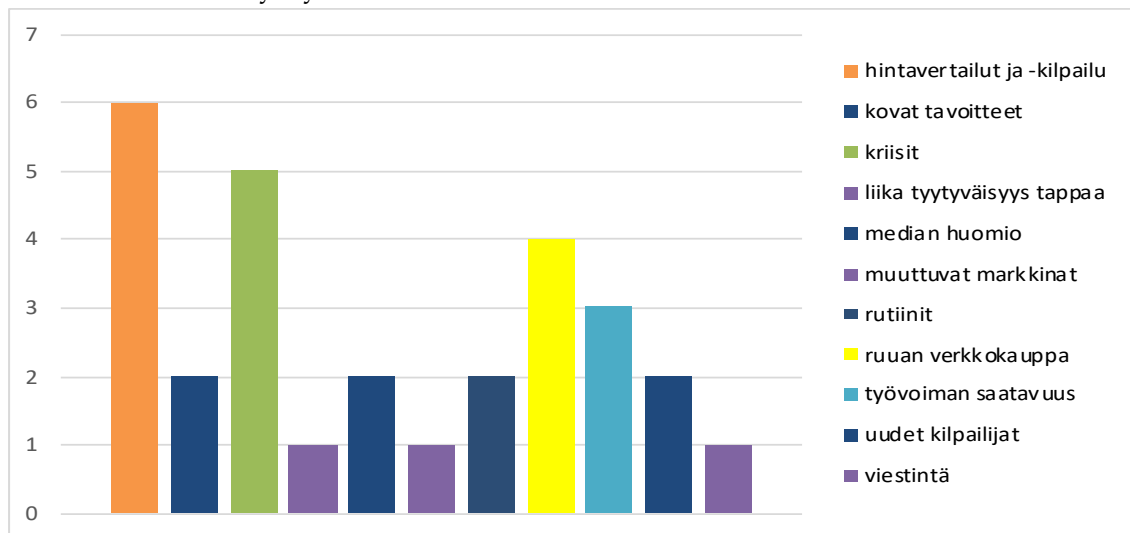
KUVIO 7 Case-organisaation mahdollisuudet



4.3.3 Case-yrityksen uhkien minimoiminen

Jotta case-yritys pystyisi parantamaan sen kilpailukykyä, sen pitäisi pystyä minimoimaan mahdollisia uhkia. Tällä hetkellä liiketoiminnalle uhkaavia asioita ovat esimerkiksi hintavertailut ja -kilpailu, kriisit sekä ruuan verkkokauppa. Vaikka useampi kuvaajassa näkyvistä uhkista on sellaisia, ettei case-yritys pysty vaikuttamaan niiden syntymiseen, se pystyisi minimoimaan niiden mahdolliset haittavaikutukset suunnittelemalla valmiit toimintamallit, joiden mukaan toimia.

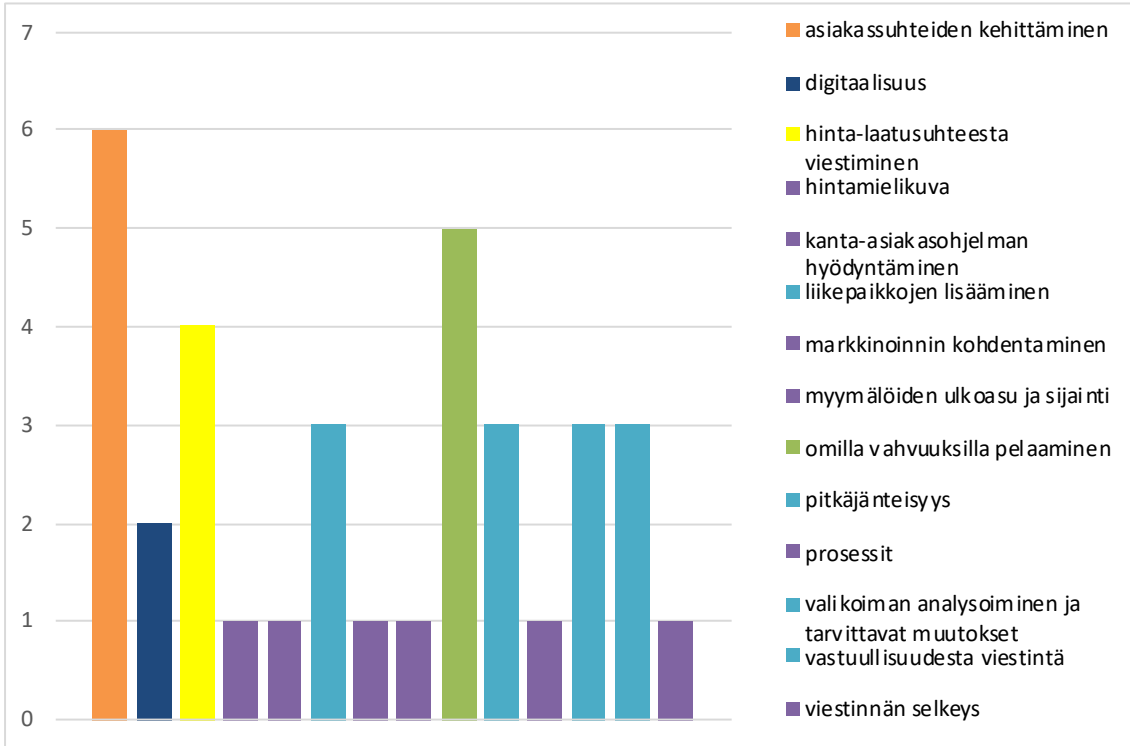
KUVIO 8 Uhat case-yritykselle



4.3.4 Case-yrityksen kehityskohteet

Edellä on esitetty jo monia asioita, joiden avulla case-yritys pystyy parantamaan sen kilpailukykyä, mutta alla olevassa kuvaajassa on eritelty vielä sen kehityskohteita. Pitkäjänteisen toiminnan takaamiseksi on tärkeää, että case-yritys keskittyy asiakkaihinsa ja heidän tarpeisiinsa. Tämän voi huomata myös vastauksista, sillä kehityskohteissa painotettiin asiakassuhteiden kehittämistä, omilla vahvuuksilla pelaamista sekä valikoiman jatkuvaa analysoimista ja tarvittavien muutoksien tekemistä. Lisäksi moni haastateltavien nostamista kehityskohteista liittyivät viestintään.

KUVIO 9 Case-yrityksen kehityskohteet



5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, miten ulkoinen kilpailuympäristö huomioidaan päätöksenteossa, mitkä ovat case-yrityksen vahvuudet suhteessa kilpailijoihinsa ja miten case-yritys pyrkii parantamaan kilpailukykyään.

5.1 Ulkoisen kilpailuympäristön huomioiminen päätöksenteossa

Vaikka useamman tutkimuksen mukaan ulkoisen kilpailuympäristön seuraaminen on usein puutteellista (esim. Alexanderin 1991, 74), se ei näytä pitävän paikkansa case-yrityksen kohdalla. Tässä tutkielmassa on selvinnyt, että case-yritys seuraa ulkoista kilpailuympäristöään aktiivisesti, vaikkakaan kilpailijoiden toimet eivät välttämättä vaikuta paljoa päätöksentekoon.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että yritys analysoi kilpailijakenttäänsä eri konteksteista hyvin paljon. Kilpailijoiden myymälöitä seuraamalla case-yritys huomaa esimerkiksi, uudistavatko ne myymälöitään, minkälainen esillepano niillä on tai ovatko ne keksineet joitakin uusia ratkaisuja, jotka voisivat toimia myös case-yrityksen myymälöissä. Case-yritys pyrkii aina "benchmarkaamaan myymälän läheiseen naapuriin" ja seuraamaan sitä, jotta case-yrityksen myymälä pysyisi alueen kehityksessä mukana ja pärjäisi kilpailussa paikallisella

tasolla. Tästäkin löytyy silti eroavaisuuksia, sillä on pitkälti esihenkilöstä kiinni, kuinka aktiivisesti hän seuraa vieressä olevia myymälöitä.

Tärkeä osa case-yrityksen toimintaa on seurata päivittäistavarakaupan alan muutosta myös maailmalla: onko maailmalla käytössä jotain, mikä voisi toimia täällä tai onko jokin tuotekategoria nousussa siellä. Case-yritys haluaakin olla tietoinen, mitä sen ympärillä tapahtuu. Seuraamalla ulkoista kilpailuympäristöään aktiivisesti case-yritys pystyy reagoimaan muutoksiin nopeasti, esimerkiksi kasvattamalla sellaisten tuotekategorioiden laajuutta, jotka ovat maailmalla kasvussa. Yksi haastateltavista henkilöistä kuvaili, että kilpailuympäristön seuraaminen on ”ajan hermolla olemista”, jossa tavoitteena vastata mahdollisimman nopeasti kilpailijoiden liikkeisiin. Tilanne on silloin optimaalinen, jos case-yritys onnistuu toimimaan etupellossa kilpailijoihin verrattuna, jolloin se pystyy omalla tekemisellään pakottamaan kilpailijat reagoimaan liikkeisiinsä. Jos näin ei ole, niin nimenomaan fyysisen tarkkailun ansiosta kilpailijoiden toimiin voidaan reagoida tarvittaessa hyvinkin ketterästi.

Nopeaan reagointiin liittyy oleellisesti myös organisaatorakenne, joka on kolmion mallinen, jolloin tieto kulkee ylhäältä alaspäin nopeasti tehokkaiden viestintäkanavien ansiosta. Täten muutoksien läpivienti voidaan tehdä tarvittaessa todella dynaamisesti, jolloin puhutaan päivistä tai korkeintaan muutamista viikoista. Lisäksi kilpailijoiden toimet saattavat jopa nopeuttaa suunniteltujen asioiden läpivientiä, joka on tutkimustulosten kannalta positiivista, sillä kyky reagoida nopeasti kilpailuympäristössä tapahtuviin muutoksiin on yksi merkittävimmistä kilpailueduista (Grant 2013, 172; Eisenhardt & Brown 1998, viitattu lähteessä Lamberg, Tikkanen, Nokelainen & Suur-Inkeroinen 2009, 45).

Kilpailijat nähdään monesti uhkana, jotka täytyy eliminoida, vaikka kilpailijat voivat monesti parantaa yrityksen asemaa (Porter 2004, 201). Case-yritys näkee kilpailijat hyvänä asiana eikä jätä esimerkiksi laajentamista tekemättä niiden takia, vaan tilanne voi olla juuri päinvastainen. Muut kilpailijat voivat lisätä yrityksen kestäväää kilpailuetua ja parantaa alan rakennetta, kun yritykset joutuvat kilpailemaan asiakkaistaan enemmän (Porter 2004, 201). Porter (2004, 203) on kertonut, että silloin, kun alalla on riittävästi kilpailua, asiakkaiden on helpompi

määritellä alan keskiverto palvelun laadun taso, jolloin alan yritysten on myös helpompi erottautua edukseen. Case-yrityksen kannalta tämä on positiivinen asia, sillä se on muun muassa vastuullisuusasioissa jopa edellä alan keskivertoa tasoa, jonka lisäksi se pyrkii parantamaan toimintaansa jatkuvasti jokaisella osa-alueella ollakseen asiakkaiden ykkösvalinta.

Myös asiakaspalautteiden avulla case-yritys pystyy seuraamaan ulkoista kilpailuympäristöä, sillä niiden kautta case-yrityksen tietoon tulee sekä toiveita että kritiikkiä, joiden avulla se pystyy vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin sekä muuttuviin kulutustottumuksiin. Tätä kautta case-yrityksen on mahdollista parantaa kilpailukykyä päivittäistavarakaupan alalla.

5.2 Kilpailukyvyn parantaminen

Case-yrityksen keinoja parantaa sen kilpailukykyä on jäsennelly SWOT-analyysin avulla sekä selvittämällä, miten case-yritys pystyy vaikuttamaan tuottoihin ja kustannuksiinsa. SWOT-analyysistä poiketen haastatteluissa ei ole käytetty termiä "heikkous", vaan asiaa on jäsennelly kehityskohteiden kautta. SWOT-analyysin avulla case-yrityksen on mahdollista luoda tarpeisiinsa sopiva toimintasuunnitelma. Case-yritys pystyy parantamaan kilpailukykyään hyödyntämällä vahvuuksiaan, huomioimalla liiketoiminnan mahdollisuudet, uhkat ja kehityskohteet sekä tehostamalla kulurakennetta.

5.2.1 Tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttaminen

Yksi merkittävä keino parantaa case-yrityksen kilpailukykyä on vaikuttaa tuottojen ja kustannusten avulla yrityksen kulurakenteeseen. Case-yritys saa tehostettua toimintaansa vahvan ja pitkälle mietityn konseptin ansiosta, johon lukeutuu muun muassa markkinointi, viestintä, myymälöiden ilme, kalustus, tuotteiden järjestys, valikoima ja toimivat prosessit. Konseptin mukanaan tuoma vahva ja yhtenäinen linja tehostaa case-yrityksen toimintaa sekä laskee kustannuksia

suurien ostomäärien takia. Tämän perusteella voidaan todeta, että suuri tuotanto- tai ostovolyyymi on sidoksissa alempiin yksikkökustannuksiin, jolloin case-yritys pystyy kasvattamaan voiton osuutta tai laskemaan tuotteen hintaa suurempien tilausmäärien ansiosta. Voidaankin sanoa Porteriin (2004, 97) peilaten, että case-yritys pyrkii pienten yksikkökustannusten ja tehokkaiden prosessien avulla olemaan alan kustannustehokkain toimija.

Case-yritys pystyy vaikuttamaan kuluihinsa ja tuottoihinsa myös hinnoittelun avulla, jolloin se "benchmarkkaa" tuotteen kilpailijan vastaavaan tuotteeseen, ottaen huomioon myös laadun. Täten case-yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen halvimmat ja laadukkaimmat tuotteet, joka kasvattaa asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta myyntiä. Muita keinoja, joiden avulla case-yritys pyrkii parantamaan sen tuottavuutta ovat poistojen optimointi ja henkilöstökustannusten optimointi, investoinnit sekä toimet myynnin edistämiseksi. Laineen (2011, 77) sekä Krokforsin (2015, 39) tekemissä tutkimuksissa on selvinnyt, että tuotteiden menekkiä voidaan lisätä sijoittamalla ne hyllypäätyyn. Menekkiä voidaan kasvattaa valitsemalla tuotteiksi ajankohtaisia sekä helposti heräteostoja aiheuttavia tuotteita, kuten makeisia, keksejä, juomia ja kosmetiikkatuotteita. Laine on myös todennut, että uusia elintarvikkeita kokeillaan helposti ja ostopäätöksiä tehdään nopeasti, jonka takia tuotteiden sijoittaminen ostoreitin varrelle voi edistää ostoksen syntyä. (Laine 2011, 77.) Hyllynpäätyasijoittelu on yksi case-yrityksen käyttämistä toimista, jolla se pyrkii edistämään myyntiä.

5.2.2 Vahvuuksien hyödyntäminen toiminnassa

Organisaatiolta saatavan tuen myötä prosessit ovat valmiiksi hiottuja, jonka ansiosta case-yrityksen toiminta on joutavaa jokaisella osastolla, joka puolestaan tehostaa toimintaa ja säästää rahaa. Prosesseja pyritään myös kehittämään koko ajan. Case-yrityksen jatkuva halu kehittää sen toimintaa onkin suuri vahvuus, koska se voi auttaa saavuttamaan kilpailuedun pienempien kustannusten myötä.

Erilaisten tuotteiden ja vaihtoehtojen ansiosta case-yrityksen valikoimassa on syvyyttä. Luultavasti asiakas saa samat tuotteet kaupasta kuin kaupasta, mutta case-yrityksen konsepti tuo erilaisia tuotteita asiakkaan ostoreitin varrelle,

jonka ansiosta ”hän saattaa kokeilla jotakin erilaista”. Monessa muussa kaupassa kaikki tuotteet ovat ripoteltuna eri hyllyihin, jonka takia asiakkaan tulee ”keksiä lähtemään etsimään sitä sieltä hyllystä”. Haastatteluissa kuitenkin korostettiin myös sitä, että tuotevalikoimalla on vaikea erottautua.

Kilpailukykyiset hinnat ovat haastateltavien mukaan vahvuus case-yritykselle, mutta samalla hintavertailut ovat uhka toiminnalle. Hintavertailuja koskevat argumentit ovat liittyneet tosin enemmänkin vertailujen toteuttajiin sekä siihen, että yritys voi menettää asiakkaiden mielikuvan halvoista hinnoista virheellisten toteutustapojen takia. Lääkkölän (2010, 56–57) toteuttamassa tutkimuksessa on selvinnyt, että hinta on yksi kolmesta asiasta, joka vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta valintaan asioitavasta päivittäistavarakaupasta. Tämän takia case-yrityksen täytyisi kiinnittää jatkossa huomiota hinnoista viestimiseen, jottei se menetä asiakkaiden mielikuvaa halvoista hinnoista, koska case-yrityksen asiakkaat ovat todella hintatietoisia.

Nopea toiminta korostuu sujuvan asioinnin lisäksi myös ketterässä päätöksenteossa, joka on case-yrityksen vahvuus. Ketteryyden avulla case-yrityksellä voi saada maksimaalinen hyöty irti markkinoiden mahdollisuuksista. Toki tämä vaatii kilpailuympäristön tarkkaa analysointia, jotta case-yritys huomaa mahdollisuudet ennen kilpailijoita. Vaikka yksi haastateltavista nosti muuttuvat markkinat uhaksi, siitä tuskin syntyy ongelmaa varsinkin, kun case-yritys seuraa ulkoista kilpailuympäristöään niin aktiivisesti. On silti tärkeää, että case-yritys seuraa jatkossakin päivittäistavarakaupan alan muutosta ja uskaltaa tarvittaessa tehdä päätöksiä ennen muiden kilpailijoiden toimia.

5.2.3 Toiminnan kehittäminen

”Voiko koskaan olla valmis?” tiivistää case-yrityksen tulevaisuuden kehityskoh- teita hyvin. Ne nimittäin liittyvät case-yrityksen toimintaan monella eri osa-alueella, kuten viestinnässä, asiakassuhteissa, valikoimassa, liikepaikoissa sekä pitkäjänteisyydessä. Mutta mikä tärkeää, case-yrityksen tulevaisuuden kehityskoh-

teissa on se, ettei yritys halua kasvaa hinnalla millä hyvänsä. Sille on huomattavasti tärkeämpää pysyä elinvoimaisena sekä ajan hermolla ja tehdä siinä samalla vakaata kasvua.

”Toki me emme tee mitään sellaisia epäjärkeviä päätöksiä. Kaikki mitä tehdään, tehdään taloudellisesti. Jos haluttaisiin nostaa myyntiä, niin se olisi aika helppoa: tehdään todella paljon näitä tarjouksia, jolloin myynti nousee, mutta me tehdään samalla todella isoa tappiota. Mietitään, että tuoko se (pätös) jotain lisäarvoa asiakkaalle vai ei, mutta me ei tehdä sitä hinnalla millä tahansa. - - Olisi todella hienoa, jos meillä olisi paljon somisteita aina vimpan päälle ja valoja kaikkialla ja vaikka mitä, mutta se ei ole taas taloudellisesti järkevää. Kehitetään sitä aina ja mietitään, jos tuodaan joku elementti, niin tuoko se meille lisäarvoa ja onko se asiakkaalle etuna, mutta onko se taloudellisestikin hyväksyttävää.” (Henkilö G)

Erilaiset tuotteet ja vaihtoehdot näyttäisivät olevan ainakin tällä hetkellä case-yritykselle sekä vahvuus että mahdollisuus, jonka avulla se pystyy erottautumaan kilpailijoista. Liikaa sen varaan tukeutuminen voi olla kuitenkin pitkässä juoksussa vaarallista, sillä esimerkiksi Kolbinan (2015, 79) tutkimuksessa on selvinyt, ettei suuri valikoima ole läheskään niin iso vahvuus kuin uuden teknologian kehittäminen, joka parantaa tuotteiden laatua ja mahdollistaa tehokkaamman tuotannon. Vaikka haastateltavien mukaan tuotteiden laatu on case-yrityksen vahvuus ja se pyrkii kirittämään toimijoitaan vastuullisempaan toimintaan, olisi tärkeää, että case-yritys keskittyisi hyödyntämään kaikkia liiketoiminnan mahdollisuuksia enemmän sekä minimoimaan heikkouksia. Kilpailijoiden on todella helppo hankkia vastaavia tuotteita valikoimaansa sekä kehittää konseptiaan case-yrityksen kaltaiseksi. Yksi haastateltavista korostikin, että liiketoiminnalle voi muodostua uhka, mikäli se on liian tyytyväinen toimintaansa eikä keskity kehittämään tilapäistä kilpailuetua entisestään.

Päivittäistavarakaupan ala on Suomessa tällä hetkellä hyvin staattisessa tilassa (PTY a). Monella suomalaisella on tietty kauppaketju, jossa hän asioi ja perinne jatkuu useasti sukupolvelta toiselle. Osa haastateltavista nostivat esimerkiksi lapsiperheiden asioimisen lisäämisen tärkeäksi asiaksi, jotta case-yritys pystyisi kasvattamaan keskiostosten määrää. Sen takia olisi tärkeää, että case-yritys pyrkii olemaan ensimmäinen ja toimimaan etupellossa, koska silloin sillä voi olla

mahdollisuus luoda uusi pysyvä asiakassuhde lyhyenkin kilpailuedun avulla. Tässä voisi auttaa myös kohdennetun markkinoinnin hyödyntäminen esimerkiksi lapsiperheille sosiaalisessa mediassa sekä myymäläverkoston kasvattaminen.

Koska sijainti on yksi merkittävimmistä asioista, joka vaikuttaa asiakkaiden näkökulmasta kaupan valintaan (Lääkkölä 2010, 56–57), case-yrityksen pitäisi olla valmis kehittämään kauppojensa sijaintia myös jatkossa. Tällä hetkellä case-yrityksellä olisi vielä reilusti liikepaikkoja, jonne laajentaa. Alueiden, jonne asiakkaat eivät tule liian pitkän matkan takia, eli katvealueiden, supistaminen voisi olla järkevä keino kehittää toimintaa. Lisäksi uusavauksissa myös pienempiin paikkakuntiin keskittyminen voisi tuoda suhteellisesti myymälän kokoon nähden enemmän kasvua, koska siellä kilpailua ei ole niin paljoa.

Monet haastateltavien nostamista vahvuuksista, mahdollisuuksista ja uhkista ovat ristiriidassa toistensa kanssa. Tämä viestii omalta osaltaan sitä, että case-yrityksen sisällä ei ole välttämättä tiedostettu kaikkia mahdollisuuksia tai joidenkin asioiden uskotaan olevan vahvalla pohjalla, vaikka totuus on toinen. Näitä asioita ovat vastuullisuus, markkinointi ja digitalisaatio. Osa haastateltavista kertoi, että case-yrityksen markkinointi on vahvuus, koska sitä tehdään erilaisella otteella ja koska se on kehittynyt niin paljon. Toisaalta case-yrityksen kehityskohteeksi on nimetty markkinoinnin kohdentaminen sekä pohdittu mahdollisuutta brändimarkkinoinnille, jonka avulla pystyttäisiin nostamaan asiakkaiden mahdollista pohja-ajatusta siitä, että case-yrityksen tuotteet eivät ole huonolaatuisia.

Myös digitalisaation ja case-yrityksen kykyyn hyödyntää sitä liittyi paljon ristiriitaisia ajatuksia. Yksi haastateltavista kertoi, että digitaalisuutta pitäisi tuoda enemmän myymälöiden arkeen ja että yritys odottaa liian kauan ennen kuin se lanseeraa käyttöönsä jonkun digitaalisen toimintatavan, vaikka käyttöönotto olisi mahdollista nopeammalla aikataululla. Täten uuden teknologian käyttöönotto voisi olla mahdollisuus, jos sillä saataisiin muutettua työtä. Toinen hen-

kilö esitti puolestaan täysin vastakkaisen näkemyksen, sillä hänen mukaansa digitalisaatio on case-yrityksen vahvuus, ja että se hyödyntää paljon erilaisia työkaluja sekä yrittää digitalisoida prosessejaan koko ajan enemmän.

Vastuullisuuden on koettu olevan niin vahvuus kuin mahdollisuuskin, mutta siitä viestiminen on sen sijaan heikkous. Yritys toimii vastuullisesti ja on selvästikin hyvin motivoitunut kannustamaan myös sen alihankkijoita vastuullisempaan toimintaan, esimerkiksi vähentämällä pakkausten muovin määrää. Asiakkaat eivät vain tiedä sitä. Viestintään liittyen moni haastateltavista on kokenut, että case-yritys on turhan vaitonainen. On kuitenkin oleellista huomioida, että vastuullisuudesta kommunikointi voi olla hankalaa. Jos case-yritys tuo esille kalan sertifiointin, niin esimerkiksi mediassa saatetaan nostaa esille sertifiointin mahdollinen ongelmakohdan. Vastuullisuudesta ei voida välttämättä puhua esimerkiksi sellaisten tuotteiden kohdalla, jotka sisältävät riisiä, koska sen kasvataminen vaatii paljon vettä. Tämän näkökulman lisäksi toinen haastateltava kommentoi, että vaitonaisuus on jollakin tapaa tietoista ja enemmänkin strateginen kysymys, halutaanko keskittyä viestin läpivientiin ja jättää joku toinen asia tekemättä sen takia.

Monet haastateltavien nostamista uhkista ovat sellaisia, joihin case-yrityksellä voi olla vaikeuksia vaikuttaa omalla toiminnallaan. Tällaisia uhkia ovat hintavertailut ja -kilpailu, erilaiset kriisit, työvoiman saatavuus, median huomio, uudet kilpailijat, muuttuvat markkinat. Case-yrityksen täytyisikin tiedostaa näiden toteutumisen mahdollisuus sekä pyrkiä minimoimaan niiden syntymisen todennäköisyyttä. Hintakilpailun mahdollisia haittavaikutuksia case-yritys pystyisi minimoimaan aggressiivisemmalla hinnoittelulla, mutta se ei halua lähteä myöskään niin sanottuun polkumyyntihinnoitteluun nykyisellä vastuullisuusmentaaliteetilla. Hintavertailujen toteuttajiin case-yritys ei pysty vaikuttamaan muuten kuin pyrkimällä edistämään niiden puolueettomuutta. Kriiseihin tai uusiin kilpailijoihin liittyviä skenaarioita case-yritys pystyisi sen sijaan ottamaan huomioon strategiassaan, jolloin niihin reagoiminen olisi myös nopeampaa ja voisi mahdollistaa tilapäisen kilpailuedun saamisen.

6 POHDINTA

6.1 Ulkoisen kilpailuympäristön huomioiminen päätöksenteossa

Case-yritys on hyvin konsepti- ja prosessorientoitunut, joka pätee myös kilpailuympäristön analysoimiseen. Tämä on todella positiivinen asia, sillä Kolbinan (2015, 74) mukaan yritys ei pysty sitoutumaan alaan menestyksekkäästi, jos sen toimintaa ei ole suunniteltu saatavilla olevan informaation pohjalta. Toisin sanoen lyhytnäköinen toiminta johtaa kauppojen menetykseen ja kilpailukyvyn heikkenemiseen (Grönroos & Tillman 2020, 219). Toisen tutkimuksen tuloksiin viitaten yrityksen tulos on riippuvainen yrityksen kyvystä innovoida, joka ei ole mahdollista, ellei se huomioi ulkoista kilpailuympäristöä ja hyödynnä siitä saatavaa tietoa (Wang ym. 2021, 673).

Pääsääntöisesti jokainen case-yrityksen tekemä päätös perustuu enemmän asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin kuin kilpailijoiden toimiin. Täten voidaankin

sano, että case-yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun asiakaslähtöisyyden avulla. Toisaalta case-yritys on myös kustannusjohtajan asemassa, mutta koska ilman asiakkaita ei ole myyntiä, voisi sanoa, että nämä ovat jollain tavalla nivoutuneet yhteen case-yrityksen toiminnassa. Lisäksi huomion arvoista on se, että case-yritys pyrkii parantamaan kilpailukykyään olemalla erilainen sekä luottamalla omiin vahvuuksiinsa sen sijaan, että se pyrkisi toimimaan kilpailijoiden tavoin. Asiakaslähtöisyys palvelee päivittäistavarakaupan tehtäviä, joihin kuuluu muun muassa kuluttajien haluamien kattavien valikoimien luominen (PTY c).

6.2 Keinot parantaa case-yrityksen kilpailukykyä

Kilpailuympäristön analysoiminen on hyvin pääkonttoriorientoitunutta, sillä suurin osa yrityksen kilpailuympäristöön käytettävistä indikaattoreista mittaavat kilpailua valtakunnallisella tasolla. Päätöksiä ei myöskään tehdä paikallisella tasolla, jonka takia case-yritys ei pysty niinkään kilpailemaan paikallisella tasolla, vaan kilpailu on Suomen tasolla tapahtuvaa. Case-yrityksen olisikin syytä pohtia keinoja parantaa kilpailukykyä paikallisella tasolla, mikäli se haluaa pärjätä hintakilpailussa valtakunnallisen tason lisäksi. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, että dynaamisen ja kolmionmuotoisen organisaatorakenteen ansiosta päätöksistä informointi on nopeaa, mutta sen sijaan alhaalta ylöspäin mentäessä informaatio kulkee usean eri portaan kautta. Tämän takia yritys ei pysty välttämättä reagoimaan ulkoisen kilpailuympäristön muutoksiin niin nopeasti kuin mahdollista, jos asia huomataan paikallisella tasolla ja informaatio pitäisi saada kulkemaan ylöspäin.

Case-yritys voisi hyödyntää ulkoisen kilpailuympäristön tarkkailussa Porterin (2008, 80) mallia viidestä vaikuttavasta voimasta, eli huomioida toiminnassaan nykyiset kilpailijat, mahdolliset uudet tulokkaat, asiakkaat, toimittajat ja korvaavat tuotteet. Porterin mukaan nämä voimat määrittelevät alan tuottavuuden, koska ne vaikuttavat yrityksen kuluihin, hintoihin ja investointeihin, joita

yritykseltä vaaditaan, jotta se voi pysyä mukana kilpailussa (Porter 2004, 5). Lisäksi on todettu, että tulos riippuu yrityksen kyvystä innovoida (Wang ym. 2021, 673).

Vaikka haastatteluissa korostui ajatus ulkoisen kilpailuympäristön aktiivisesta seuraamisesta, yksikään haastateltavista ei nostanut esille, että case-yrityksellä olisi valmiita toimintamalleja, kuinka toimia skenaarioiden toteutuessa. Tässä tapauksessa skenaarioilla tarkoitetaan suuremman kokoluokan asioita, joita haastateltavat nostivat case-yrityksen toimintaa uhkaaviksi tekijöiksi. Täten case-yritys voisikin tarkastella Porterin mainitsemia voimia myös mahdollisten skenaarioiden näkökulmista ja huomioida ne strategiassa. Tällöin case-yrityksellä olisi jo valmiina toimintasuunnitelmia eri tilanteiden varalle, jolloin itse tilanteen ollessa niin sanotusti päällä sen ei tarvitsisi keskittyä suunnitteluun vaan toiminnan varmistamiseen.

Koska rutiinien muuttaminen on todella vaikeaa, tarvittaisiin räväköitä ulostuloja huomion saamiseksi. Jokainen päivittäistavara-kaupan toimija tekee kaikkensa kilpailukyvyn parantamiseksi, joten onko case-yrityksellä varaa toimia hillitysti? Voi olla toki riski kokeilla jotain sellaista, mitä muut eivät ole tehneet, mutta jos sen tarkoituksena on viestiä case-yrityksen edistyksellisyydestä esimerkiksi vastuullisuuden osalta, mikä voi mennä vikaan? Jos yritys on valmis investoimaan myymälöiden ulkoasuun, miksi se ei ole valmis investoimaan vastuullisuusmielikuvan kehittämiseen ja sitä kautta maineeseen? Kun yrityksellä menee hyvin, pitäisi pyrkiä parantamaan, mutta jos parannetaan ilman, että siitä kerrotaan kellekään, onko siitä mitään hyötyä? Esimerkiksi interaktiivisten kanavien käyttäminen yrityksen yhteiskuntavastuuta koskevaan viestintään voi parantaa yrityksen mainetta (Eberle, Berens & Li 2013, 731). On huolestuttavaa, ettei case-yrityksen johdossa välttämättä nähdä viestinnän merkitystä maineelle:

”Me halutaan keskittyä olennaiseen. Tuoko se taas mainetta? Meillä on se vastuullisuusosasto ja viestintä, joka yrittää sitä pumpata. Mutta miten se taas viettäisiin eteenpäin? Se vaatisi hirveästi resursseja, jos siitä haluttaisiin tehdä kampanja ja se maksaisi taas rahaa.” (Henkilö G.)

Nykyaikana monet asiakkaat haluavat kaupassa käynnin olevan ennen kaikkea vaivatonta. He odottavat saavansa tarvitsemansa ostokset samasta paikasta, saavansa hyvää palvelua sekä pääsevänsä mahdollisimman nopeasti pois sieltä. Moni haastateltavista nosti tärkeäksi tavoitteeksi lapsiperheiden määrän kasvattamisen, joka voisi puolestaan heijastua myynteihin positiiviseksi. Jotta erityisesti lapsiperheet kävisivät case-yrityksen myymälöissä enemmän, myymälöissä asioimisen täytyisi olla helppoa nimenomaan lapsiperheille. Osa haastateltavista ehdotti ratkaisuksi verkkokauppaan satsaamista. Nykyisessä hetkisessä elämäntavassa, jossa pyritään tasapainottelemaan työn, perheen ja vapaa-ajan välillä, fyysisessä kaupassa käyminen voi olla turhan aikaa vievää. Verkkokaupan kannattavuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi minimiostosmäärän avulla.

6.3 Kilpailukyvyn parantamista, mutta millä hinnalla?

Nopea toiminta korostuu organisaation toiminnassa monesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin case-yrityksen myymälöissä asiointi on nopeaa ja vaivatonta, jonka ansiosta sillä on mahdollisuus laajentaa asiakaskuntaansa. On silti huomion arvioista, että nopeaan asiointiin liittyy uhkakuva asiakaspalveluista. Muutama haastateltavista on nostanut esille, että case-yrityksellä on kovat tavoitteet, jonka takia myymälöissä mennään usein minimimiehityksellä. Tämä puolestaan saattaa johtaa siihen tilanteeseen, jossa asiakaspalvelutilanne muuttuu kassalla kiihtyneeksi, mikäli myyjä ei keskity jokaisen asiakkaaseen parhaalla mahdollisella tavalla. Huonon asiakaspalvelukokemuksen takia asiakas ei välttämättä käytä enää uudestaan case-yrityksen palveluita tai ainakaan niin usein, mikäli hän saa parempaa palvelua muualta siistimmässä myymälässä.

”Onhan tämä sitten sellainen, että jos me jossain vaiheessa aletaan menemään todella minimimiehityksellä, niin valitseeko se asiakas enää meitä sitten jossakin vaiheessa. Vai hyppääkö se asiakas kilpailijan kelkkaan, koska sillä on samat hinnat, laatu on ehkä pikkusen heikompaa, mutta sitten taas se kaikki muu eli siisti myymälä, saa mitä haluaa, nopeasti pihalle, hyvällä palvelulla.” (Henkilö E)

Monessa asiassa onnistuneella asiakaspalvelukokemuksella voidaan paikata joitakin epäkohtia, mutta jos asiakas joutuu esimerkiksi joka kerta jonottamaan mielestään liian kauan, hän saattaa vaihtaa kilpailijan myymälään. Vaikka myyjät tietäisivät olevansa nopeita kassatyöskentelyssä, sillä ei ole loppujen lopuksi mitään väliä, jos asiakkaalle jää mielikuva pitkistä jonoista. Esimerkiksi toiminnan jatkuvalla tehostamisella voi olla kielteinen vaikutus nimenomaan asiakaspalvelutilanteisiin. Lisäksi se on todella kuluttavaa myös työntekijöiden näkökulmasta, joka puolestaan heijastuu heidän mielialaansa. Vaikka teoriassa asiat olisivatkin suunniteltu tietyllä tavalla, fakta on se, että silloin, kun myymälässä on kiire ja asioita on pakko saada tehtyä, valitettavan usein asiakkaiden kokemasta laadusta joustetaan, joka näkyy käytännön tasolla esimerkiksi myymälän siisteydessä ja kassajonojen pituudessa.

6.4 Tutkimuksen arviointi sekä ehdotus jatkotutkimuskohteelle

Tutkimuksen aiheen valinta on ollut merkittävyyden kannalta onnistunut, sillä aihetta ei ole tutkittu tällaisena kokonaisuutena. Tämä on toisaalta myös hankaloittanut aiheen tutkimista sekä rajoittanut tutkimuksen yleistettävyyttä, koska aiheesta ei löydy tutkimuksia, jotka käsittelisivät koko tutkielman aihetta. Sen sijaan tutkimustuloksia on pitänyt verrata sellaisiin tutkimuksiin, jotka ovat koskeneet vain osittain tämän tutkielman aiheeseen. Tutkimustuloksien tulkintaa rajoittaa myös se, että tutkimus on toteutettu yhden päivittäistavarakaupan alalla toimivan yrityksen näkökulmasta.

Tutkielmassa on huomioitu eettinen näkökulma koko prosessin ajan. Tutkimuslupa on haettu case-yritykseltä, jonka lisäksi jokaiselta haastateltavalta on pyydetty lupa haastatteluihin sekä niiden nauhoittamiseen. Case-yrityksen anonymiteetti on säilytetty siten, ettei tutkielmassa ole käytetty termejä, joista yritys olisi tunnistettavissa. Tutkielmasta on piilotettu myös haastateltavien nimet. Tutkimuksen anonymiteetin ansiosta tutkimustuloksia pystytään tulkitsemaan monen yrityksen kontekstista. Tutkimuksen tuloksissa on ollut selvää toistuvuutta,

joka viestii sen luotettavuudesta. Toki luotettavuutta olisi voinut parantaa esimerkiksi toteuttamalla haastatteluiden lisäksi kyselytutkimus suuremmalla otannalla.

Tutkimuksen aihe on ollut melko laaja, jonka takia sitä on pitänyt tiivistämään paljon. Ulkoista kilpailuympäristöä olisi ollut mielenkiintoista tutkia myös asiakkaiden ja toimittajien näkökulmasta. Lisäksi haastatteluihin olisi voinut ottaa tarkkailijan roolin sijaan haastajan roolin, jolloin haastateltavien vastauksia olisi voinut kyseenalaistaa. Tulevaisuudessa aihetta voisi tutkia myös yleisesti kaupan alan näkökulmasta, esimerkiksi toteuttamalla haastatteluita myös Kaupan liitossa, Päivittäistavarakauppa ry:ssä sekä muille päivittäistavarakaupan alan toimijoille. Näin ollen tutkimusta laajentamalla aihe voisi käsittää koko kaupan alan kilpailua yleisemmällä tasolla.

LÄHTEET

- Eberle, D., Berens, G. A. J. M. & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics* 118(4), 731–746.
- Eriksson, P. & Koistinen K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. Julkaisu 11.
- Gilbert, X. & Strebel, P. (1988). *Developing Competitive Advantage*.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: text and cases* (8. painos). New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Grönroos, C. & Tillman, M. (2020). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.
- Harrauer, V. & Schnedlitz, P. (2016). Impact of environment on performance measurement design and processing in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management* 44(3), 320–335.
- Harter, J. K., Schmidt F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology* 87(2).
- Harutyunyan, M. & Jiang, B. (2019). The Bright Side of Having an Enemy. *Journal of Marketing Research* 56(4), 679–690.
- Hooley, G. J., Nicoulaud, B., Rudd, J. M. & Lee, N. (2020). *Marketing strategy and competitive positioning*. Lontoo: Pearson Education Limited.
- IGD Retail Analysis. Global retail trends 2021: five trends we predict will reshape retail. Viitattu: 30.7.2021. Saatavilla: <https://retailanalysis.igd.com/sign-in/global-retail-trends-2021>
- Judge, T. A. & Robbins, S. P. (2015). *Essentials of organizational behavior*. Lontoo: Pearson PLC.

- Kawecki, K. (2018). Maintaining Competitive Advantage – Organization Renewal Perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie* 118, 279–290.
- Kolbina, O. (2015). SWOT Analysis as a Strategic Planning Tool for Companies in the Food Industry. *Problems of Economic Transition* 57(9), 74–83.
- Krokkfors, P. (2015). Hyllynpäätyisijottelu menekinedistäjänä. Case: Prisma Jumbo (opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu). Haettu osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015052911385>
- Laine, E. (2011). *Hyllynpäätyisijottelun vaikutus tuotteiden menekkiin. Case: Osuuskauppa Hämeenmaa* (opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu). Haettu osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104285069>
- Lamberg, J. A, Tikkanen, H., Nokelainen, T. & Suur-Inkeroinen, H. 2008. Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal* 30 (1), 45–60.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* 3(2), 157–189.
- Lääkkölä, P. (2010). *Kilpailutilanteen analysointi. Case-K-citymarket Jouppi, Seinäjoki* (opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu). Haettu osoitteesta: <https://docplayer.fi/51884047-Paivi-laakkola-kilpailutilanteen-analysointi-case-k-citymarket-jouppi-seinajoki.html>
- Madhani, P. M. (2020). Lean Six Sigma Deployment in Retail Industry: Enhancing Competitive Advantages. *Journal of Business Strategy* 17(3), 25–45.
- Maner, J. K., Gailliot, M. T., Butz, D. A. & Peruche, B. M. (2007). Power, risk and the status quo: does power promote riskier or more conservative decision making? *Personality & social psychology bulletin* 33(4), 451–462.
- Mastering Strategic Management (MSM)*. (2015). University of Minnesota Libraries Publishing Edition.
- Miles, R. E., Snow, C.C. Meyer, A. D. & Coleman Jr., H. J. 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review* 3 (3).
- Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy* 13(1), 37–41.

- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11–24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management* (2. painos). Lontoo: Pearson.
- Pal, J., Medway, D. & Byrom, J. (2009). Deconstructing the notion of blame in corporate failure. *Journal of Business Research* 64(10), 1043–1051.
- Päivittäistavarakauppa ry (PTY a). Viitattu 17.7.2021. Saatavilla: <https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>
- Päivittäistavarakauppa ry (PTY b). Suomen päivittäistavaramarkkinat. Viitattu 30.7.2021. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>
- Päivittäistavarakauppa ry (PTY c). Päivittäistavarakaupalla on monia tehtäviä. Viitattu 2.8.2021. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavara-kaupan-tehtaevaet/>
- Päivittäistavarakauppa ry (PTY). (5.12.2018). Kaupan alan globaalit trendit 2019. Viitattu 30.7.2021. Saatavilla: <https://kauppa.fi/uutishuone/2018/12/05/kaupan-ala-gloaalit-trendit-2019/>
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* 86(1), 78–93.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Illinois: Irwin.
- Rasa, E. (2019). *Asiakasnäkökulma toiminnan kehittämisen keskiössä. Fikuro Oy:lle toteutettu kehittämishanke*. (opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu). Hattu osoitteesta: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265009/Asiakasn%C3%A4k%C3%B6kulma%20toiminnan%20kehitt%C3%A4misen%20keski%C3%B6ss%C3%A4%20Fikuro%20Oyille%20toteutettu%20kehitt%C3%A4mishanke%20Theseus.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 18.8.2021

- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2013). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa* (1.-4. painos). Helsinki. Talentum.
- Tuisku, R.-J. (2014). *Kilpailija-analyysi kahdesta autokaupan alan yrityksestä* (opinnäytetyö, Saimaan ammattikorkeakoulu). Haettu osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82449/Tuisku_Risto-Jaakko.pdf?sequence=1
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing.
- Wang, Y., Sun, H., Jia, T. & Chen, J. (2021) The impact of buyer-supplier interaction on ambidextrous innovation and business performance: the moderating role of competitive environment. *The International Journal of Logistics Management* 32(2), 673–695.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Miten kilpailuympäristöä analysoidaan?
2. Miten yritys huomioi kilpailijat ja asiakkaat prosesseissa? Perustuvatko kaikki päätökset esimerkiksi kilpailijoiden liikkeisiin tai asiakkaiden odotuksiin?
3. Kun päätetään jostakin uudesta tavoitteesta, miten asiaa lähdetään viemään eteenpäin?
4. Kuinka yritys pystyy vaikuttamaan tuottoihin ja kustannuksiin?
5. Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on suhteessa kilpailijoihin?
6. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet?
7. Mitä uhkia koet yrityksen toiminnassa olevan?
8. Mitä yrityksen pitää vielä kehittää toiminnassa?
9. Miten yritys pyrkii kasvattamaan osuuttaan päivittäistavarakaupan alalla?