Kilpailija kirittää ja uhkaa

27.6.2025

Kilpailijaksi mielletään usein pelkästään samaa tuotetta tai palvelua tarjoava yritys, saman alan toimija samalta toimialueelta. Kutsuttakoon sellaista tässä artikkelissa lähikilpailijaksi. Lähikilpailijan kanssa pärjäämiseksi etsitään keinoja tarjota jotain erilaista, enemmän tai halvemmalla. Kilpailu kannustaa yleisesti olemaan hereillä ja kehittymään. Jos kilpailun aiheuttajaa ei tunnisteta, niin tilanne saattaa johtaa tukalaan tilanteeseen ja aiheuttaa kohtalokkaan markkinoilta suistumisen.

Kohtalokas kilpailija on se, joka yllättää pimennosta. Hitaasti, mutta varmasti markkinoihin vaikuttava tekijä on yleinen arvojen muuttuminen. Nopea yllättäjä saattaa olla lainsäädäntö. Aivan tuore havainto tästä on polkupyöräedun poistuminen, vaikka sen vaikutukset ovatkin vielä pimennossa. Somevaikuttajat muuttavat nopeastikin sisustus-, pukeutumis- tai mitä vain trendejä. Julkiset terveyssuositukset vaikuttavat mm. asiantuntijoiden lisäksi ruokatrendeihin.

Kaupan alalla lähikilpailijan seuraaminen ei enää riitä, kun isot marketit voivat tarjota miltei minkä tahansa toimialan erikoistuotteita, ja käyttö- ja asennusohjeita voi katsella kännykästä kuka vaan, missä tahansa.

Digitaalinen kehitys on aivan oma lukunsa, jonka lähes jokainen toimiala on tuntenut nahoissaan. Esimerkkeinä käyvät äänikirjat ja suoratoistopalvelut suhteessa kirjakauppoihin ja jo kadonneisiin videovuokraamoihin. Viimeisen 20 vuoden aikana moni erikoisala yllättyi verkkokaupan yleistymisestä ja koronapandemia kiritti verkko-ostamista edelleen. Tätä yllättäjien listaa voisi jatkaa varmasti.

Jokainen muutos ja kehitysaskel tuo yrityksille mukanaan sekä murheita että uusia mahdollisuuksia.

Eteläpohjalaisen pienen yrityksen kyky tunnistaa kilpailija

20 eteläpohjalaisen pienen yrityksen avainhenkilön haastatteluista huomattiin, että kilpailijoiksi tunnistettiin vain lähikilpailijat ja niistä seurattiin lähinnä raportoituja talouden lukuja. Haastattelut tehtiin keväällä 2024, ja ne toteutettiin myös Satakunnassa ja Keski-Pohjanmaalla. Kaikkien alueiden tuloksia voit katsoa ja kuunnella: InnovaatioSilta-hankkeen tuloksia: Mistä voimavarat innovointiin?

> Kilpailija-analyysi, ketkä on meidän kilpailijoita. Ei me olla siihen oikeastaan koskaan käytetty kauheasti aikaa. *(EP8)*

> Onko me ees tehty kilpailija-analyysia koska viimeks? *(EP19)*

> Seuraamme kilpailijoita vain silloin, kun markkinoilla tapahtuu jotain merkittävää. *(EP1)*

Aineistosta löytyi myös niitä yrityksiä, joissa lähikilpailija koettiin hyväksi kumppaniksi ja muutamissa oli oivallettu, että kilpailija ei ole niin ilmiselvä.

> Kun ei ne oo meidän kilpailijoita, ne on meidän kavereita. *(EP20)*

> Se, että tunnistaa ne kilpailijat ketä ne on. Se on ehkä se haaste. *(EP12)*

Yksilöllisiä tilaustuotteita valmistavissa yrityksissä uskottiin, ettei kilpailijaa ole ollenkaan.

> Kilpailijoita, niin me ei keksitä niitä *(EP18)*

Aineistosta nousi esiin, että myös asiakkaan tunnistaminen voi olla epäselvää. Tällaisessa tilanteessa on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta aavistaa, minkä kanssa kilpaillaan.

> Jos ajattelee sitä ihan lopullista käyttäjää, niin sitä ei kyllä tiedetä. Ei tehdä sieltä kyselyjä. *(EP6)*

Markkinakatsauksesta omia mahdollisuuksia voisi ennustaa markkinoilla. Se oli eteläpohjalaisten pienten yritysten keskuudessa puutteellisesti käytetty ja aineistossamme yleisesti melko vieras termi.

> Ei me mitään markkinatutkimusta tehdä. Eikä todellakaan tehdä mitään ennakkotestausta. *(EP20)*

Yritysasiantuntijan kokemuksia kilpailun tunnistamisesta

Yritysasiantuntija Jussi-Pekka Kurikan mukaan alkava yrittäjä osaa vain harvoin hahmottaa ideaansa liittyvää todellista kilpailutilannetta ja tunnistaa kilpailijaksi usein vain läheisimmät lähikilpailijat. Kokemuksen perusteella vaikuttaa siltä, että markkinatutkimus ja kilpailijoihin perehtyminen jää usein liian pinnalliseksi. Omaan tuote- ja palvelupalettiin keskittymisen sijaan yritysten olisi katsottava kilpailutilannetta asiakkaan

näkökulmasta:

– Välillä vaikuttaa siltä, että yrittäjä ei alitajuisesti edes halua nähdä kilpailua tai kilpailijoita, koska haluaa elää uskossa oman yrityksensä ainutlaatuisuudesta ja erinomaisuudesta.

Nykypäivän globaalissa yritystoiminnassa pienen yrityksen mahdollisuudet pärjätä ja menestyä yksin ovat heikot. Verkostoitumalla muiden toimijoiden kanssa saavutetaan merkittäviä etuja. Näin ollen suora lajittelu kilpailijoihin tai kumppaneihin ei ole aina mielekästä.

Asiakkaalle on oleellista ongelman ratkaisu ja olemassa olevan tarpeen täyttäminen eikä silloin ratkaisutavalla ole merkitystä. Palvelun ostamisen sijaan asiakas voi usein valita tekevänsä toimenpiteen itse tai jättävänsä sen kokonaan tekemättä.

– Ruohonleikkaajan kilpailijoita eivät ole vain muut ruohonleikkaajat, vaan myös robottiruohonleikkurit, itse ruohonsa leikkaavat ihmiset ja antaa ruohon kasvaa -asenne sekä vaikkapa kivipuutarhojen kasvava suosio, Kurikka toteaa.

Alati kiihtyvä teknologinen kehitys tuo yrityksille jatkuvasti uusia kilpailijoita, mutta myös mahdollisuuksia, jopa perinteisille toimialoille.

Olisi tärkeää, että aloittava yrittäjä tapaa useita yritysneuvojia saadakseen neuvoja erilaisista markkinoiden tutkimisen mahdollisuuksista ja mahdollisimman oikean käsityksen markkinatilanteesta.

– Virheellinen ymmärrys markkinoista voi johtaa merkittäviin hinnoitteluvirheisiin ja kysyntäarvioihin, J-P Kurikka muistuttaa.

Kilpailusta kirjoitettua

Pirttilä (2000, s. 26) kirjoittaa, että kilpailijoiden määrittelyssä käytetään yleensä kahta, eli toimiala- ja markkinaperustaista määrittelyä. Toimialaperustaisessa määrittelyssä todetaan, että yritykset kilpailevat keskenään, kun niillä on samanlaiset valmistustavat ja samanlaiset tuotteet. Markkinaperustaisessa määrittelyssä todetaan yritysten kilpailevan keskenään, kun niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeen ja voivat siis korvata toisensa.

Nivaro (2006) kertoo, että tutkimuksen perusteella esimerkiksi tilastollisia tai kuvaavia välineitä kilpailijoiden seuraamiseen löytyy yllättävän harvoista yrityksistä. Yritysjohto on hänen kertomanaan lähinnä lehtitietojen ja kuulopuheitten varassa.

Porter (1993, s. 24) esittää viisi kilpailuun vaikuttavaa tekijää, jotka muodostavat eräänlaisen kehyksen toimialan sisällä ja määrittävät hintatason.

1. oman alan kilpailijat
2. mahdolliset tulokkaat
3. korvaavat tuotteet
4. toimittajien vaikutusvalta
5. asiakkaiden valta valita.

Porter (1993, s. 26) muistuttaa, että lyhytaikaiset tekijät tai alan rakennemuutokset tuovat omat vivahteensa

kilpailuun. Lyhytaikaisista voisi mainita lasku- ja noususuhdanteet, materiaalipula tai alan lakko. Rakennemuutoksena esimerkiksi kilpailijayritysten keskinäiset yrityskaupat, yhdistyminen tai irtaantuminen ovat käypiä esimerkkejä.

Kamensky (2010, s.16, 24) on todennut, että pärjätäkseen markkinoilla yrityksellä on oltava kyky erottautua ja menestyäkseen siis saavutettava tai vahvistettava jokin kilpailuetu. Hän on varmasti oikeassa, sillä kilpailu on entistä kovempaa, kun asiakkailla on loputon määrä mahdollisuuksia ja muutokset entistä nopeampia. Mutta toisaalta, mahdollisuuksien valikoima on myös yrityksillä ja pienten yritysten ketteryys mahdollistaa nopeatkin muutokset, sen mukaan, missä näkyy kirittäjä tai uhkaaja.

Aila Hemminki
Asiantuntija, TKI
SEAMK

Jussi-Pekka Kurikka
Yritysasiantuntija
Kurikan kaupunki

Salla Kettunen
Senior Project Manager
SEAMK

Artikkeli on tehty osana Innovaatiosilta Pk-yritykset ja AMK:t yhdessä yli innovaatioesteiden -hanketta, jonka toteutuksesta vastaavat Centria, SEAMK ja SAMK. Hanke rahoitetaan TEM:n toimintaympäristön kehittämisavustuksesta, Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta.

Lähteet

Kamensky, M. 2010. *Strateginen* johtaminen*: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Nivaro, H. (2006). Johtaja ei hanskaa kilpailijoita. *Fakta : talous ja tekniikka tänään, 26*(5), 24-28.

Porter, M.E. 1993. *Strategia kilpailutilanteessa*. 4.painos. Helsinki: Oy Rastor Ab. ISBN 951-9415-39-4.

Pirttilä, A. 2000. *Kilpailijaseuranta*. WSOY Helsinki. ISBN 951-0-23418-4.