

KILPAILUETU

-Tutkimus kolmen ravintolan kilpailuedusta

Petri Vähäkangas

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma
2012



Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

<p>Tekijä Petri Vähäkangas</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi al09</p>
<p>Raportin nimi Kilpailuetu. Tutkimus kolmen ravintolan kilpailuedusta.</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 74 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mikko Laitinen ja Teemu Moilanen</p>	
<p>Tämän työn tarkoituksena on tutkia, miksi jotkut ravintolat menestyvät. Jokainen ravintola toimii kilpaillussa ympäristössä, siksi tässä työssä menestystekijöitä tarkastellaan kilpailuedun näkökulmasta. Ravintola on saavuttanut kilpailuetua kun se kykenee tarjoamaan ainutlaatuista arvoa asiakkailleen, tehden keskimääräistä parempaa tulosta.</p> <p>Ravintola voi valita strategiakseen kustannusjohtajuuden tai erilaistumisen. Suhteessa kilpailijoihinsa ravintola voi asemoitua toimintojen erinomaisuuden, asiakasherkkyyden tai tuotejohtajuuden näkökulmasta. Parhaimmillaan ravintola kykenee valitsemaan itselleen hyvän kilpailijan, joka tukee ravintolan toimintaa.</p> <p>Ravintolan toiminta koostuu lukemattomista eri toiminnoista, joita voidaan tarkastella arvoketjumallin avulla. Kilpailuetua saavuttaakseen toiminnot voidaan tehdä erilalla, tai palvelu voidaan tuottaa erilaisilla toiminnoilla kuin kilpailijat. Tässä tutkimuksessa arvoketjumallia käytettiin yrityksen sisäisten toimintojen tarkastelemiseen.</p> <p>Työn kolmantena teemana tutkittiin asiakaskokemuksen vaikutusta kilpailuedun muodostumiseen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan saamat hyödyt, jotka voidaan jakaa käytännöllisiin ja kokemuksellisiin hyötyihin. Hyödyt asiakassuhteessa voidaan jakaa luottamushyötyyn, sosiaaliseen hyötyyn ja erityiskohtelun hyötyyn. Asiakkaan vierailua ravintolassa voidaan kuvata näytelmän metaforana, jossa pääosassa ovat ravintola, ruokailutapahtuma ja muut asiakkaat.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia menetelmiä. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kolmea ravintoloitsijaa. Ravintolat olivat perinteisiä ruokaravintoloita, ja niiden toimintaa myös havainnoitiin vierailemalla ravintolassa normaalina asiakkaana. Tutkimus toteutettiin toukokuun 2011 ja helmikuun 2012 välisenä aikana. Tutkimuksen mukaan ruokaravintola voi luoda kilpailuetua oikealla strategisella valinnalla, tehokkailla sisäisillä toiminnoilla ja luottamushyödyn tuottamisella asiakkaalle. Kilpailuedun kehityksessä myös yrityksen tuloksentelekyky kasvaa.</p>	
<p>Asiasanat Kilpailuetu, kilpailustrategiat, arvoketju, asiakaskokemus.</p>	

Master in Hospitality Management

<p>Authors Petri Vähäkangas</p>	<p>Group or year of entry al09</p>
<p>The title of thesis Competitive Advantage. Charting how restaurants acquire competitive advantage.</p>	<p>Number of pages and appendices 74+3</p>
<p>Supervisor(s) Mikko Laitinen and Teemu Moilanen</p>	
<p>The aim of this thesis is to find factors that influence why some restaurants succeed. Every restaurant has a competition. This survey approach to competition by competitive advantage. A restaurant has a competitive advantage when it can offer a unique value to its customers making higher profit than average.</p> <p>A restaurant can be either cost leadership or it can differentiate its offer. It can position its offer by operational excellence, customer intimacy or being product leadership. A restaurant should have good competitors that support its business.</p> <p>A restaurant has several activities which can describe by a value chain model. To create competitive advantage a company can perform its activities differently. It can also produce its offer with different activities than its competitors.</p> <p>Third theme in this thesis is a customer experience. A customer achieves benefits that can be either utilitarian or hedonic. Benefits in services industries can be categorized in three distinct benefit types: confidence, social and special treatment benefits. Customers visit in restaurant can describe with theatrical metaphor. The main protagonists are the restaurant, the diner and other quests.</p> <p>The study was made in between May 2011 and February 2012. The methods were qualitative. There were three questionnaires in basic food service restaurants. The restaurants were also observed. The conclusion was that a restaurant can achieve a competitive advantage by making right strategic decisions, by effective activities and creating confidence benefit to customer. When a competitive advantage develop also company's profit are increasing.</p>	
<p>Key words Competitive advantage, competitive strategies, value chain, customer experience.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kilpailukäsitteen määrittäminen	5
1.2	Kilpailuetu- käsitteen määrittäminen	6
2	Strategia	10
2.1	Strateginen asemointi.....	12
2.2	Kilpailustrategiat.....	16
2.2.1	Kustannusjohtajuus.....	16
2.2.2	Differointi.....	17
2.2.3	Keskittyminen	18
2.3	Sopivien kilpailijoiden valitseminen.....	18
3	Yrityksen sisäiset toiminnot.....	21
3.1	Tukitoiminnot.....	22
3.2	Ensisijaiset toiminnot	24
4	Asiakaskokemus	30
5	Tutkimuksen tekeminen.....	35
5.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden esittely.....	35
5.2	Tutkimusongelman rajaus	36
5.3	Tutkimusmenetelmät	37
5.3.1	Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen luotettavuus.....	38
5.3.2	Haastattelututkimus.....	40
5.3.3	Havainnointi.....	41
5.3.4	Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta	42
5.4	Tutkimusaineiston hankinta ja luotettavuuden arviointi.....	45
6	Tutkimustulokset.....	48
6.1	Strategia	49
6.2	Sisäiset toiminnot	55
6.3	Asiakaskokemus	58
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	62
	Lähteet.....	69
	Liitteet.....	75

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia ja kuvata ruokaravintolan menestystekijöitä kilpailussa ympäristössä. Työssä kuvataan tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miksi jotkut ravintolat menestyvät. Menestystekijöitä tarkastellaan kilpailuedun näkökulmasta. Työn tarkoituksena on esittää toimenpiteitä, joilla ravintola voi vahvistaa ja kehittää kilpailuetuaan. Työssä kuvataan menestyvien ravintoloiden ainutlaatuisia kilpailuedun lähteitä vallitsevien kilpailuteorioiden näkökulmasta

Tutkimuksen aihetta lähestytään kvalitatiivisin menetelmin. Teoria-aineistona on ollut muun muassa kilpailuetua, arvoketjumallia ja asiakaskokemusta käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita. Tavoitteena on ollut käyttää mahdollisimman paljon alkuperäislähteitä. Analysoitavaa tutkimusaineistoa on kerätty haastatteluilla ja havainnoimalla.

Yhdysvaltalais tutkimuksen mukaan maan ravintoloista 26 % on epäonnistunut ensimmäisenä toimintavuotenaan (ajautunut konkurssiin, lopettanut toimintansa tai vaihtanut omistajaa). Kolmen vuoden kuluttua aloituksesta luku on noussut jo 60 %:in (Parsa & al. 2005, 304-310).

Ravintolayritysten moninaisuudesta ja asiakkaiden erilaisista kulutustarpeista johtuen tutkimuksen kohteeksi on rajattu perinteinen ruokaravintola. Tutkimuksesta on rajattu pois muut kuin perinteiset ruokaravintolat, kuten yökerhot, tapahtuma- ja cateringyritykset sekä pikaruokaravintola, niiden erilaisen toimintatavan vuoksi.

Kilpailua on ollut kauan ennen yrityksiä ja yritysstrategioita; kilpailu on osa elämää it-sessään. Venäläinen biologi Georgii Gause loi 1930-luvulla teorian syrjäyttävästä kilpailusta. Sen mukaan kaksi täysin samanlaista lajia ei voi elää samassa ympäristössä, vaan toinen laji häviää. Tätä teoriaa on kehitetty myös yritys ympäristöön; kaksi täysin samanlaista yritystä ei voi elää samoilla markkinoilla. Yrityksen on oltava erilainen saavuttaakseen ainutlaatuisen edun, kilpailuedun. (Henderson 1989, 139-140)

Jokainen ravintola toimii kilpailullisessa ympäristössä. Pikkukaupungin ainoa monitoimiravintola joutuu kilpailemaan asiakkaistaan paikallisen marketin, elokuvateatterin tai muun toimialan ulkopuolisen toimijan kanssa. Kilpailua tarkastellaan tällöin toimialojen välisenä kilpailuna. Toimialojen väliseen kilpailuun vaikuttaa koko alan kilpailukyky. Tässä tutkimuksessa käsitelty kilpailuetu sen sijaan pyrkii tarkastelemaan menestymistä toimialan sisäisessä kilpailussa, toisin sanoen yksittäisen ravintolan kilpailua toisia ravintoloita vastaan.

Tämän tutkimuksen punaisena lankana on sana ”kilpailuetu”. Tutkimuksessa tarkastellaan tekijöitä, joilla ravintola voi luoda kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa. Kilpailuetua mitataan yrityksen kilpailijoitaan paremmalla kannattavuudella; kun yritys on pitkällä aikavälillä kilpailijoitaan kannattavampi, niin voidaan todeta yrityksen saavuttaneen kilpailuetua. Koska kilpailuedun lähde on usein toisten yritysten kopioitavissa, tulisi yrityksen tavoitteena olla pysyvän kilpailuedun saavuttaminen. Sitä on toisten yritysten vaikea, ellei mahdoton kopioida. Esimerkkinä pysyvästä kilpailuedusta voidaan mainita menestyvän organisaation tekemisen tai osaamisen kulttuurin.

Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksellä on kolme perusstrategiaa; kustannusjohtajuus, erilaistuminen tai keskittyminen (Porter 2004). Kustannusjohtajan tavoitteena ovat kilpailijoitaan alemmat kustannukset saman tuotteen tai palvelun tuottamiseksi samalla myyntihinnalla kuin kilpailijansa. Erilaistujan tavoitteena on kilpailijoista erottuva tuote tai palvelu, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän kuin erilaistumisesta aiheutuu yritykselle kustannuksia. Keskittyjän menestyminen voi perustua tietyille asiakasryhmälle kehitettyyn tarjontaan, tai tiettyyn sijaintiin perustuvaan erikoistumiseen.

Kotler ja Armstrongin mukaan yrityksen tulisi kehittää tuotteita ja palveluita markkinoiden tarpeisiin. He esittävät kirjassaan, että yrityksen tulisi kehittää kilpailuetuaan ymmärtämällä asiakkaiden haluja ja tarpeita. Yrityksen tulisi lähestyä markkinoita segmentoinnin näkökulmasta. Kun yritys on valinnut palveltavat segmenttinsä, pitää sen luoda tarjonta joka parhaiten palvelee kohdeasiakkaita kilpailijoista erottuvalla tavalla. Tarjonta voi erottua kilpailijoista tuotteen, palvelun, henkilökunnan, sijainnin tai mielikuvan perusteella. (Kotler & Armstrong 2004, 54-55; Kotler, Bowen & Makens 2010, 199-218)

Arvoketjumallissa (Porter 2004) yrityksen toimintoja tarkastellaan siten, että jokainen yrityksen toiminnoista voi olla potentiaalinen kilpailuedun lähde. Arvoketjumallin avulla valittu strategia voidaan tuoda käytäntöön. Yrityksen moninaisia toimintoja voidaan tehdä erilaisilla, tai saman palvelun voi tuottaa erilaisilla toiminnoilla kuin yrityksen kilpailija. Pysyvää kilpailuetua yritys voi saavuttaa toimintojaan harmonisoimalla ja yhteenliittämällä ainutlaatuisella tavalla. Näin syntyvää kokonaisuutta on vaikea, ellei mahdoton kopioida. (Porter, 1996, 62; Hamel & Prahalad, 2006, 253) Esimerkiksi halpalentoyhtiöt ovat onnistuneet saavuttamaan kilpailuetua perinteisesti toimiviin lentoyhtiöihin toimintojensa ainutlaatuisella ja erilaisella yhteenliittämisellä.

Arvoketjumalli on kehittynyt ulkoistamisen ja verkostoitumisen suuntaan (Busbin, Johnson ja DeConinck 2008, 103-106). Niissä toimintojen jakaminen ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin on yrityksen tärkeimpiä tehtäviä. Ulkoistamisessa yritys huolehtii itse ydintoimintojensa tuottamisesta ja koordinoi tukitoimintojensa tarjoamista asiakkailleen. Verkostoitumisessa toimintojen tuottaminen ei ole yrityksen päätehtävä vaan toimintoverkoston johtaminen. Nykypäivänä eteenkin matkapuhelinohjelmistojen yhteydessä puhutaan ekosysteemistä, jossa yritys luo puitteet tai alustan muiden tuottamille toiminnoille. Ekosysteemi täydentää yhtiöiden toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja osaamista, ja saavuttaa siten enemmän kuin mikään muu kumppanuus (Nokia ääni, Nokian oma blogi, 2011).

Jotta yritys voi saavuttaa kilpailuetua, on sen kyettävä tuottamaan asiakkaalleen arvoa. Asiakkaan kokema arvo saavutetaan joko parantamalla asiakkaan toimintoja, tai alentamalla asiakkaan kustannuksia. Tosiasiassa asiakkaan kokema arvo on vain väline saavuttaa hyötyjä. Hyödyt voidaan jakaa käytännöllisiin ja kokemuksellisiin hyötyihin. Asiakassuhteeseen liittyvistä hyödyistä tärkein on luottamukseen perustuva hyöty. (Gwinner, Gremler & Bitner 1998, 108-109)

Kun pyritään tuottamaan mahdollisimman suurta asiakkaan kokema arvoa, on tutkittava myös asiakaskokemusta, joka voi olla arkikokemus tai elämys. Asiakkaan kokema arvo voidaan kasvattaa käytännöllisillä ja hedonistisilla hyödyillä. Parhaimmillaan asia-

kas saa sekä käytännöllisiä, että hedonistisia hyötyjä. Tällöin asiakas voi kokea elämyksen. (Kuusela & Rintamäki 2004, 14-30)

Asiakaskokemusta tutkittaessa asiakas voidaan nähdä osana näytelmän draamaa, jossa pääosassa ovat ravintola, itse ruokailutapahtuma ja toiset asiakkaat. Asiakas elää omaa tarinaansa suhteessa pääosan esittäjiin. Asiakkaan kokemus-tilaan vaikuttavat fyysiset tekijät, yrityksen persoonallisuus, sosiaalinen kanssakäyminen sekä kulttuurinen yhteys yhteisöön. Nämä yhdessä luovat asiakkaalle tunteen kuulumisesta yhteisöön, sekä statusen ja hyväksymisen saavuttamisesta. (Ascencao 2010, 213)

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu oivalluttavalla perinteisellä rakennemallilla, jossa tietoperustan tekstin yhteydessä tuodaan esille näkökulmia ja rajauksia, jotka liittyvät käytännön tutkimukseen. Saadut tulokset esitellään kuitenkin erikseen myöhemmissä luvuissa. Tässä mallissa yhteys tietoperustan ja käytännön tutkimuksen välillä tulee selkeämmin esille kuin niin sanotussa perinteisessä IMRD-mallissa. (Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät 2010, 32)

Opinnäytteen tekemiseen on kaiken kaikkiaan kulunut noin kaksi vuotta, josta aktiivinen vaihe on ollut vuoden mittainen. Keväällä 2010 kirjoitettiin aihe suunnitelma, jossa hahmoteltiin käytettävää kirjallisuutta ja suunniteltiin tutkimusmenetelmiä.

Strategiaosuuden ja sisäisten toimintojen teoriaosuuden kirjoittaminen alkoi syksyllä 2010 ja jatkui kevääseen 2011. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin alkukesästä 2011, jonka jälkeen käytettävää teoriapohjaa laajennettiin. Seuraavat haastattelut tehtiin loka- ja marraskuussa 2011, jonka aikana myös asiakaskokemus osio kirjoitettiin.

Haastattelujen litterointi, niiden analysointi ja tulkinta suoritettiin talven 2012 aikana. Samaan aikaan suoritettiin myös tutkittavien ravintoloiden havainnointit. Johtopäätösten teko ja työn viimeistely on suoritettu kevään 2012 aikana.

Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla ja havainnoimalla. Haastatteluun pyydettiin kolme ravintoloitsijaa Kauppalehden Menestyjät-listauksen perusteella. Haastattelussa käsitellyt ravintolat myös havainnoitiin. Havainnoinnin avulla oli tarkoitus saada mate-

riaalia tukemaan ja laajentamaan haastateltavien kertomuksia. Havainnoinnin tarkoituksena oli myös saada näkökulmaa asiakaskokemukseen tekijän omien kokemusten kautta.

Vaikka haastatteluiden vastausten perusteella aluksi tuntui, että tutkimuksessa käytetty teoria ei kohtaa arkikäytännön kanssa, löytyi tutkimusaineistosta kuitenkin selviä piirteitä siitä, miten tutkittujen ravintoloiden kilpailuetu rakentuu. Tutkimuksen mukaan ruokaravintola voi luoda kilpailuetua erilaistamisstrategialla, tehokkailla sisäisillä toiminoilla ja luottamushyödyn tuottamisella asiakkaalle. Kilpailuedun kehittyessä myös yrityksen tuloksentelekky kasvaa.

1.1 Kilpailukäsitteen määrittäminen

Perusoletus tässä tutkimuksessa on, että yritys toimii vapailla kilpailluilla markkinoilla. Kilpailua kuvatessa käytetään useita termejä kuten kilpailukyky, kilpailutekijät ja kilpailukeinot. Kilpailukyky kuvaa miten kyetään kilpailemaan asiakkaista toimiala- ja kansakuntatasolla. Majoitus- ja ravitsemisalalan kilpailukenttä on paljon laajempi kuin vain yritysten välinen kilpailu samasta asiakaskunnasta, koska ala kilpailee jokaisen ihmisten vapaa-ajasta kiinnostuneen toimialan kanssa (Heikkinen 2003, 53). Heikkisen tutkimuksessa tarkastellaan majoitus- ja ravitsemisalalan kilpailukykytekijöitä, jotka ovat toimintaympäristö, yleiset kilpailukykytekijät, liikepaikka ja fyysiset tekijät, tuotanto- ja palveluprosessit, palvelun laatu, henkilöstöresurssit, liikkeenjohtaminen, markkinointikeinot, yhteistyö, verkottuminen, seurantajärjestelmät sekä muut mahdolliset tekijät. (Heikkinen 2003, 17)

Hamelin ja Prahaladin mukaan kansakuntien välillä on vähän jos lainkaan suoraa kilpailua, vaan kilpailu käydään yritysten välillä (Hamel & Prahalad 2006, 324-326). Kilpailua voidaan tarkastella kansakuntien välisenä, toimialojen välisenä tai yritysten välisenä kilpailuna.

Riippumatta toimialasta, kansallisesta tai kansainvälisestä toimintakentästä, tuote- tai palvelutuottajasta kilpailutekijät ovat Porterin mukaan toimialan yrityksille samat. Kil-

pailutekijät ovat uusien kilpailijoiden alalle tulo (ravintolan perustaminen ei vaadi suuria pääomia), korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka (uhka yli toimialojen), asiakkaiden neuvotteluvoima (vaihtoehtojen lisääntyminen), tavarantoimittajien neuvotteluvoima (ravintola-alalla pari isoa tukkuliikettä) ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu (toimialan sisäinen kilpailu) (Porter 2004, 4).

Kun tarkastellaan pientä taajamaa, jossa on vain yksi ravintola, on kilpailun luonne erilainen kuin jos ravintoloita olisi enemmän. Pienessä taajamassa kilpailevina yrityksinä eivät olekaan toiset, saman toimialan sisällä olevat yritykset, vaan erilaisten toimialojen yritykset, kuten kauppa, videovuokraamo yms. Tällöin kilpailua tulisi tarkastella yrityksen kilpailukyvyn näkökulmasta. Suuremmissa keskuksissa on aitoa kilpailua eri ravintoloiden välillä. Asiakkailla on mahdollisuus valita eri hintatason ravintoloiden välillä ja erilaisia liikeideoita tarjoavia ravintoloita on useita. Tällöin voidaan puhua toimialan sisäisestä kilpailusta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan termiä kilpailuetu, joka siis on toimialan sisäistä, samankaltaisten yritysten välistä kilpailua.

1.2 Kilpailuetu- käsitteen määrittäminen

Kilpailuetu perustuu toimialan sisäisessä kilpailussa menestymiseen. Kilpailuedun avulla toteutetaan kilpailustrategiaa, jolla pyritään löytämään suotuisa kilpailuasema toimialan sisällä (Porter 2004, 11). Hoffman tutkii artikkelissaan käsitteitä kilpailuetu (competitive advantage) ja pysyvä kilpailuetu (sustainable competitive advantage). Ensimmäiset maininnat kilpailijoista erottuvista toiminnoista ovat 1960-luvulta. Taulukossa 1 tarkastellaan Hoffmanin (2000) näkemystä käsitteen kehittämisestä.

Kirjoittaja ja vuosi	Artikkeli tai kirja	Pää väittäjä
Alderson 1965	The Search for Differential Advantage	Pysyvän kilpailuetu käsitteen edelläkävijä: nimesi tapoja saavuttaa erilaistamisetuja.
Hall 1980	Survival Strategies in a Hostile Environment	Menestyvät yritykset saavuttavat joko alhaisimmat kustannukset tai differoivan aseman.

Porter 1985	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance	Esittelee idean arvoketjusta työkaluna analysoitaessa kilpailuedun lähteitä.
Coyne 1986	Sustainable competitive Advantage: What it is, what it isn't?	Selittää pysyvän kilpailuedun edellytyksiä; idea "kyvykkyys kuilusta".
Ghemawat 1986	Sustainable Advantage	Keskustelua eduista, jotka vaikuttaisivat pysyviltä: kohde markkinoiden koko, erinomainen pääsy resursseihin, ylivoimainen saavutettavuus, ja kilpailijoiden toimintojen rajoittaminen.
Day ja Wensley 1988	Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority	Potentiaaliset kilpailuedun lähteet ovat ylivoimaiset taidot ja resurssit.
Dierickx ja Cool 1989	Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage	Pysyvän edun säilyminen perustuu siihen, kuinka helposti edut voi korvata tai kopioida.
Hamel ja Prahalad 1990	Strategic Intent	Yrityksen ei pitäisi tavoitella pysyvää kilpailuetua vaan opetella miten luodaan uutta kilpailuetua saavuttaakseen globaalin johtajuuden.
Prahalad ja Hamel 1990	Core Competence of the Corporation	Pysyvä kilpailuetu tulee yrityksen ydintoiminnoista: yrityksen tulisi kohdistaa resurssit ja taidot toimintoihin, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin muuttuviin mahdollisuuksiin
Barney 1991	Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage	Esittää neljä mittaria, jotka pitäisi muuttaa yrityksen resurssien kohdentamista: Arvo, poikkeuksellisuus, matkimisen ja korvaavuuden hankaluus.
Hall 1993	A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Ad-	Määrittelee monia aineettomia resursseja (pääoma ja kompetenssit), joilla yritys saavuttaa kyvykkyuden

	vantage	erilaistumiseen.
Day ja Nedungadi 1994	Managerial Representations of Competitive Advantage	Yrityksen käyttämä strategia ja suhtautumiseen ympäristöönsä riippuu onko yritys asiakas- vai kilpailija-orientoitunut.
Oliver 1997	Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views	Esittää mallin yrityksen monimuotoisuudesta, jonka mukaan sekä resurssipääoma, että institutionaalinen pääoma ovat välttämättömiä pysyvän kilpailuedun luomiselle.

Taulukko 1. Kilpailuetu-käsitteen kehittyminen.

Kilpailuetukäsite-kehityksen alkuvaiheessa painotettiin yrityksen kilpailustrategioiden merkitystä kilpailussa menestymiseen. Alderson ja Hall painottivat kilpailijoista erottautumisen merkitystä yrityksen menestymiseen. Kilpailuetu-käsitteen kehityksen seuraavassa vaiheessa on määritetty pysyvän kilpailuedun merkitystä. Katse on siirtynyt strategian tarkastelusta yrityksen sisäisten resurssien ja toimintojen tarkasteluun. Tätä näkökulmaa edustivat muun muassa Porter, Coyone, Day ja Wensley. 1990-luvulle tultaessa pääpaino kilpailuetu-käsitteen kehityksessä on siirrytty tarkastelemaan yrityksen sisäisiä resursseja ja varallisuutta (assets). Varallisuus nähtiin ennen kaikkea organisaation kompetensseina ja muuntautumiskyynä. Näkemyksestä kirjoittivat muun muassa Hamel&Prahalad, Hall ja Oliver.

Kilpailuetu voidaan määritellä seuraavasti: Yrityksellä on *kilpailuetua* kun se pystyy tarjoamaan ainutlaatuista, kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkalleen. *Pysyvä kilpailuetu* saavutetaan silloin, kun yritys pystyy tarjoamaan ainutlaatuista, kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkalleen toiminnoilla, joita yrityksen kilpailijat eivät kykene jäljittelemään. (Porter 1996; 2004; Barney 2007, 19; Hamel & Prahalad 2006) Kilpailuetu realisoituu siis silloin, kun yritys kykenee tuottamaan kilpailijoistaan erottuvaa arvoa asiakkalleen kilpailijoihinsa nähden keskiarvoa paremmalla tuloksella.

Yrityksen tulisi siis tuottaa kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkaille. Yritys saattaa tarjota täsmälleen samanlaisen tuotteen kuin kilpailijakin mutta halvemmalla. Yritys saattaa myös tarjota ainutlaatuisia ja erityisiä tuotteita tai palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. (Porter 2004, 12-14)

Porterin mukaan yritys voi luoda arvoa asiakkaalleen kahdella tavalla; alentamalla asiakkaan kustannuksia tai parantamalla asiakkaan suorituskykyä. Asiakkaan kustannuksia voi alentaa myös pienentämällä asiakkaan riskiä. (Porter 2004, 131)

2 Strategia

Ennustaminen on vaikeaa- ja varsinkin tulevaisuuden ennustaminen. Tulevaisuuden epävarmuudesta johtuen on mahdotonta analysoida yrityksen tulevaa tilannetta täysin rationaalisesti. Tulevaisuuden epävarmuudesta ja monimutkaisuudesta huolimatta jonkinlainen suunta ja tavoite ovat parempi kuin yritys ilman suuntaa ja tavoitetta (Faulkner & Campbell 2003, 5).

Karlöf kritisoi kirjassaan yritysjohtajia, jotka peliteorioihin mieltyneinä näkevät yritystoiminnan kilpailijoita vastaan käytävänä taisteluna, jossa tarkoituksena on päihittää heidät. Kirjassa kysytään onko yrityksen tehokasta keskittyä taistelemaan kilpailijoita vastaan vai pitäisikö yrityksen ennemminkin keskittyä miellyttämään asiakasta. Karlöf mainitsee kaksi näkökulmaa, joiden valossa yrityksen toimintaa voidaan tarkastella: voluntaristisessa näkemyksessä nähdään, että olosuhteista riippumatta ihminen voi saada aikaan ihmeitä, kunhan hänellä on oikea motivaatio ja oikeanlaista voimantuntoa. Kilpailustrateginen ajattelu taas perustuu deterministiseen perinteeseen, jonka mukaan yrityksen kehittymismahdollisuudet riippuvat ulkoisista olosuhteista. (Karlöf 1999, 41-42) Voluntaristisessa näkemyksessä lähestytään strategiaa resurssipohjaisella näkemyksellä, kun taas deterministisessä näkemyksessä yrityksen on mukauduttava vallitseviin, ulkoiisiin olosuhteisiin.

Voluntaristisen näkemyksen edustajiksi Karlöf (1999, 30) määrittelee mm. Henry Mintzbergin, jonka mukaan strategia merkitsee yhtä lailla tulevaisuuteen tähtääviä suunnitelmia, kuin menneisyyteen perustuvien mallien kehittämistä. Kyse ei aina ole tietoisista tai ennalta määrättyistä valinnoista, vaan yritykset voivat kehittää strategioita ympäristöolojen mukaan. Deterministinen, syy-seuraussuhteeseen perustuva näkökulma on taas kilpailustrategioiden pohjana, jossa analysoidaan yrityksen ulkopuolisia tekijöitä ja tehdään loogisia päätelmiä siitä, miten yritys pärjää kilpailussa.

Oiva lähestyy väitöskirjassaan voluntaristiseen ja deterministiseen näkökulmaan strategisen johtamisen viitekehyksen avulla. Se erottaa näkemykset toisistaan sen mukaan, mitkä ovat niiden perusoletukset arvon luonnista ja kilpailukyvyn lähteistä. Oivan mu-

kaan kilpailutekijät kuvaavat kilpailijoista erottautumisen lähteitä. Viitekehykset jakautuvat kolmeen ryhmään sen mukaan, mitä kilpailutekijöitä ne painottavat ja miten ne ymmärtävät toimintaympäristön, strategian ja organisaation sisäisten tekijöiden keskinäiset vaikutussuhteet. Ensimmäinen ryhmä painottaa toimintaympäristön muutosten vaikutuksia strategiaan ja organisaation toimintaan (outside-in). Siinä strategia, joka jalautetaan organisaatioon, nähdään suunnitelmana asemoida yritys toimintaympäristöönsä. Yrityksen arvo, tulos ja kilpailukyky perustuvat yrityksen asemaan markkinoilla. Tämän koulukunnan edustajia ovat muun muassa Porter ja Ansoff. (Oiva 2009, 55-56) Tämän koulukunnan edustajien näkemys kilpailuun on deterministinen.

Toinen ryhmä painottaa organisaation sisäisten tekijöiden merkitystä strategisiin valintoihin (inside-out). Tällöin organisaation toiminta perustuu tulevaisuuden visioon ja organisaation sisäisiin resursseihin. Yrityksen sisäiset tekijät, resurssit, kompetenssit, kyvykkyydet sekä organisaation uudistuminen ja oppiminen luovat pitkäjänteisen kilpailukyvyyn, arvon ja tuloksen perustan sekä mahdollistavat nopeat strategiset suunnanmuutokset toimintaympäristön muuttuessa. Tämän koulukunnan edustajia ovat muun muassa Barney, Hamel&Prahalad sekä Rumelt. (Oiva 2009, 55-56) Koulukunnan edustajien näkemys kilpailusta on voluntaristinen.

Kolmannen ryhmän viitekehykset integroivat ja balansoivat sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä (outside balanced with inside). Niissä strategia määräytyy yrityksen kasvu- ja tulosodotuksista, joka varmistetaan organisaation sisäisen toiminnan ja uudistumisen johtamisella. Toimintaympäristö määrittää strategiset valinnat ja organisaation prosessit. Yrityksen arvo, tulos sekä kilpailukyky perustuvat yrityskokonaisuuden toimivuuteen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Oiva 2009, 55-56)

Porter korostaa strategian merkitystä yritykselle. Tärkeintä on luoda yritykselle pysyvää kilpailuetua oikeanlaisilla strategisilla valinnoilla. Yritystoiminnassa pitäisi pystyä erottamaan toiminnallinen tehokkuus ja strategia. Toiminnallinen tehokkuus tarkoittaa asioiden tekemistä oikein, strategia merkitsee oikeiden asioiden tekemistä. Nykypäivän johtamisvälineet, kuten laatujohtaminen, benchmarking, time based management, ulkoistaminen, verkottuminen ja muutosjohtaminen ovat keskittyneet toiminnallisen

tehokkuuden parantamiseen ja samalla vallanneet tilaa strategiselta johtamiselta. (Porter 1996, 61)

Sen lisäksi, että yritys tekee oikeanlaisia strategisia valintoja, pitäisi päätökset pystyä muuttamaan yrityksen käytännön toiminnoiksi. Tähän myöhemmin esitettävällä Porterin kehittämällä arvoketjumallilla pyritään. Yrityksellä on satoja eri toimintoja (activities), jotka kaikki ovat tarkasteluyksikköjä luotaessa pysyvää kilpailuetua. (Porter 2004, 61-62)

Kilpailijoista erottautuminen on yrityksen tärkeimpiä strategisia päätöksiä. Strategiallaan yritys pyrkii erottautumaan muuten samankaltaisista yrityksistä tunnistamalla sijaintinsa markkinoilla ja päättämällä miten haluaa sijoittua kilpailijoihinsa nähden. Jollei yritys kykene luomaan ainutlaatuista etulyöntiasemaa kilpailijoihinsa nähden, sillä ei ole edellytyksiä saavuttaa kilpailuetua. Yritys voi erottautua kilpailijoistaan muun muassa hinnoittelullaan, toiminnallisuudellaan, aikaan perustuvalla erinomaisuudellaan tai paikallisuudellaan. (Henderson 1989, 140-141) Esimerkiksi pikaruokaravintolat erottautuvat perinteisistä ruokaravintoloista hinnoittelulla ja toiminnallisuudella.

2.1 Strateginen asemointi

Paremmen kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen tulisi asemoida itsensä markkinoilla. Strategisen asemointiajattelun taustalla on näkemys siitä, että pelkällä tehokkaalla toiminnalla yritys ei voi pärjätä kilpailluilla markkinoilla. Operationaalinen tehokkuus on välttämätöntä yrityksen toiminnalle kilpaillussa ympäristössä, mutta se ei yksinään luo kilpailuetua. (Porter 1996, 61)

Markkinoilla asemointiin Porter (1996, 66-67) esittää kolme erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä tapauksessa yritys voi asemoitua tuote- ja palveluvalikoiman perusteella. Yritys voi tarjota tuotteita tai palveluja, jotka olennaisesti eroavat kilpailijoiden valikoimasta. Yritys voi myös luoda kilpailijoista erottuvan tuote- ja palveluportfolion. Monissa ravintoloissa tämä näkyy esimerkiksi ruokalistan laajuutena.

Toisena asemointikeinona Porter mainitsee tarpeisiin perustuvan asemoinnin. Siinä tarjotaan tuotteita ja palveluita tiettyyn asiakasryhmästä nousevaan erilaistavaan tarpeeseen. Tarpeisiin perustuva asemointi on lähellä perinteistä asiakassegmentointia. Kapean segmentin marginaalimusiikki klubit tarjoavat tuotetta, joita muut musiikkia soittavat ravintolat eivät tarjoa.

Kolmantena keinona Porter mainitsee saatavuuteen tai tavoitettavuuteen (access-based) perustuvan tuote- ja palveluvalikoiman. Asemointi voi olla sijaintiin tai poikkeavaan asiakasryhmään perustuva. Pizzerian kotiinkuljetus lisää ravintolan tavoitettavuutta huomattavasti.

Markkinointistrategian näkökulmasta yritys voi saavuttaa johtavan aseman tuottamalla asiakkaalle ylivoimasta arvoa. Treacy ja Wiersema esittävät teorian kolmesta strategias-
ta, joita he kutsuvat arvojärjestykseksi (value disciplines). Nämä kolme strategiaa ovat:

- Toimintojen erinomaisuus (operational excellence)

Yritys tuottaa asiakkaalle ylivoimaista arvoa olemalla toimialansa sujuvin ja edullisin. Se pyrkii väsymättä alentamaan yleiskustannuksiaan ja luomaan kilpailukykyisen ja tehokkaan tuotannon minimoimalla tuotannon välivaiheita. Sen kohdeasiakkaat haluavat luotettavan ja laadukkaan tuotteen tai palvelun helposti kilpailukykyiseen hintaan. Toimintojen erinomaisuudesta on hyvänä esimerkkinä ruokakauppa Lidl, jonka toiminnot ovat tehokkaita.

- Asiakasherkyys (customer intimacy)

Yritys tuottaa ylivoimaista arvoa tarkasti määritellylle asiakasryhmälleen räätälöimällä tarjontansa juuri segmenttinsä tarpeiden tyydyttämiseksi. Yritys on läheisessä suhteessa asiakkaaseensa ja tuntee segmenttinsä seikkaperäisesti. Sen asiakkaat ovat valmiita maksamaan extraa siitä, että saavat juuri sitä mitä haluavat. Yritys on valmis tekemään lähes mitä vain saadakseen pitkäaikaisia asiakassuhteita, tavoitteena on luoda elinikäisiä suhteita yksittäisten kontaktien sijaan. (Treacy & Wiersema 1993, 85-91) Yritykset, joiden tavoitteena on luoda kestäviä asiakassuhteita, on ensin luotava kestäviä työsuhteita.

Tavoitteena on palkata työntekijöitä, jotka ovat jatkuvasti valmiita oppimaan uutta, kasvattavat tuottavuuttaan ja luovat luotettavia suhteita asiakkaaseen. (Reichheld 1993, 68) Esimerkkinä tämänkaltaisesta yrityksestä ovat luksushotellit, jotka toteuttavat asiakkaidensa hurjimmatkin toiveet.

- Tuotejohtajuus (product leadership)

Yritys tuottaa jatkuvasti markkinoille uusia ja ainutlaatuisia tuotteita tai palveluita. Sen tavoitteena on persoonallisuus ja se kamppailee tuotteidensa vanhentumista vastaan. Tuotejohtajat ovat avoimia uusille ideoille, myös yrityksen ulkopuolelta tuleville. Ne ovat luovia ja etsivät väsymättä uusia ratkaisuja saadakseen uusia tuotteita markkinoille nopeasti. Tämä vaatii kykyä kaupallistaa ideat nopeasti. Tuotejohtajat eivät pysähdy nauttimaan luomistaan tuotteistaan vaan kehittävät jatkuvasti uutta. Heidän asiakkaansa haluavat huipputuotteita ja -palveluita hinnasta. (Treacy & Wiersema 1993, 85-91) Suurin osa matkapuhelinvalmistajista pyrkivät olemaan toimialansa tuotejohtajia.

Kotler et al. (Kotler & Armstrong 2004, 54-55; Kotler, Bowen & Makens 2010, 199-218) esittävät markkinoinnillisen näkökulman kilpailuedun saavuttamiseksi. He esittävät kirjassaan että yrityksen tulisi kehittää kilpailuetuaan ymmärtämällä asiakkaiden haluja ja tarpeita. Yrityksen tulisi lähestyä markkinoita segmentoinnin näkökulmasta.

Ensiksi markkinat tulisi segmentoida (market segmentation) merkityksellisiin asiakasryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet ja ominaispiirteet tai jotka kaipaavat toisistaan poikkeavia palveluita. Asiakasryhmät voivat erota toisistaan käytettävissä olevien tulojen, sijainnin, ostokäyttäytyminen ja asenteidensa mukaan. Asiakasryhmät voidaan jakaa esimerkiksi maantieteellisesti, väestöllisesti, elämäntyylinä ja käyttäytymisensä perusteella. Segmentti on hyvä kun asiakasryhmän kriteerit ovat mitattavissa olevia, ymmärrettäviä ja selkeitä, segmentti on riittävän iso sekä se on palveltavissa oleva.

Seuraavaksi valitaan asiakasryhmistä ryhmä, jolle tuotetta tai palvelua halutaan tarjota (target marketing). Tällöin valitaan markkinasegmenteistä se tai ne segmentit, joille yritys uskoo pystyvänsä tuottamaan parhaita arvoja kannattavasti. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat segmenttien koko ja kasvu, segmentin houkuttelevuus sekä yrityk-

sen tavoitteet ja resurssit. Pienet ja uudet yrityksen keskittyvät usein vain rajalliseen määrään erilaisia asiakassegmenttejä, kun taas suurien yritysten tavoitteena voi olla useiden eri segmenttien tarpeiden palvelu.

Kun yritys on valinnut palveltavat segmenttinsä, pitää sen luoda tarjonta, joka parhaiten palvelee kohdeasiakkaita (positioning) kilpailijoista erottuvalla tavalla. Tarjonta voi erottua kilpailijoista tuotteen, palvelun, henkilökunnan, sijainnin tai mielikuvan perusteella.

Kotlerin ja Armstrongin mukaan yrityksen pitää siis tyydyttää asiakkaidensa tarpeet paremmin kuin kilpailijansa. He ovat luoneet taktiseksi markkinointityökaluksi kilpailustrategian toteuttamiseksi neljän P:n mallin eli markkinointimixin. Markkinointimixin avulla yritys voi vaikuttaa tuotteensa kysyntään ja se koostuu neljästä tekijästä; Price (hinta), Place (sijainti tai saatavuus), Product (tuote) ja Promotion (viestintä). (Kotler & Armstrong 2004, 54-56)

Hinta on ainoa markkinointimixin osa, joka tuottaa yritykselle tuloja, muut tekijät aiheuttavat vain menoja. Siksi hinnoittelu ja hintakilpailu on markkinointipäätäjän suurin ongelma. Hinnoittelupäätöksiä tehdään usein liian nopeasti, ilman kunnollista analyysiä ja liian kustannusperusteisesti. Laajasti tarkasteltuna hinta on asiakkaan palveluista tai tuotteesta saaman hyödyn summa, jonka asiakas on valmis maksamaan. (Kotler, Bowen & Makens 2010, 291)

Yhtenä tärkeimpänä ravintolayrityksen saatavuuteen vaikuttavana tekijänä on ravintolan sijainti. Toimialoilla, joissa asiakkaat tulevat yrityksen luo, on yrityksen oltava helpposti saavutettavissa. Ravintolayritykselle ei ole kuitenkaan yhtä oikeaa sijaintia. Oikean sijainnin määrittämiseksi yrityksen on ensinnäkin ymmärrettävä markkinointistrategiaansa ja palveltavia asiakasryhmiä. Tämän jälkeen yrityksen on tehtävä tiettyjä maantieteellisiä valintoja alueen, kaupungin, kaupunginosan ja katusijainnin suhteen. (Kotler, Bowen & Makens 2010, 249- 250)

Kotler et al. määrittävät tuotteen olevan mitä tahansa minkä voi tarjota markkinoiden hankittavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi ja sen tarkoituksena on tyydyttää tarpeita.

Se voi olla fyysinen tavara, palvelu, tila, organisaatio tai idea. (Kotler, Bowen & Makens 2010, 230)

Yritykselle ei riitä hyvän asiakassuhteen luomiseksi houkutteleva hinta, helppo saatavuus tai laadukas tuote. Edellisten lisäksi yrityksen on viestittävä arvolupauksensa suunnitelmallisesti asiakkaalleen. Suunnitelmallinen viestintä sisältää paketin erilaisia markkinointitoimia, kuten mainontaa, henkilökohtaista myyntityötä, myynnin edistämistä sekä tiedotus- ja suhdetoimintaa (Kotler, Bowen & Makens 2010, 258). Ravintola-alalla korostuvat tarjoilijoiden henkilökohtaisen myyntityön lisäksi myös suhdetoiminta. Maineenhallinta ja imagon luominen lisäävät asiakkaan luottamusta yrityksen toimintaan.

2.2 Kilpailustrategiat

Yritys voi valita kolmesta perustaltaan erilaisesta strategisesta lähestymisestä kilpailuympäristöön. Saavuttaakseen kilpailuetua yritys voi olla kustannusten hallinnaltaan kilpailijoitaan parempi, yritys voi differoitua suhteessa kilpailijoihinsa tai yritys voi keskittyä jonkun tietyn asiakassegmentin palvelemiseen (Porter 2004, 11). Kilpailustrategian tarkoituksena on olla erilainen, joten yrityksen on valittava erilainen tapa toimia tuottaakseen ainutlaatuisen arvon asiakkaalle (Porter 1996, 64). Seuraavaksi käsitellään yrityksen peruskilpailustrategiat.

2.2.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuusstrategian valitsevan yrityksen pyrkimyksenä tulisi olla ainoa kustannusjohtaja suhteessa kilpailijoihinsa. Kustannusjohtajuus voi perustua esimerkiksi liiketoiminnan kokoon, poikkeavaan teknologiaan tai erityiseen raaka-aineiden saatavuuteen. Jos kustannusjohtaja saavuttaa ja säilyttää etunsa kilpailijoihin nähden, ja jos sen hinnat ovat samalla, tai lähes samalla tasolla kuin kilpailijansa, merkitsevät kustannusjohtajan alhaiset kustannukset suurempia voittoja kuin kilpailijoilla keskimäärin. Kustannusjohtaja ei voi kuitenkaan jättää huomiotta differointia. Jos asiakkaan mielestä tuote ei ole niin houkutteleva kuin kilpailijan tuote, on kustannusjohtajan laskettava hintaa huomattavasti saadakseen tuotteensa myydyksi. Tällöin myös voitot laskevat.

Kustannusjohtajan differoinnin tason on oltava vähintään tasavertainen kilpailijoihin nähden, jotta yritys voi tuottaa keskimääräistä parempaa tulosta. Kustannusjohtajan on yleensä oltava ainoa tai paras kustannusjohtaja, ei yksi monista, jotka tavoittelevat tätä asemaa. Monet yritykset ovat tehneet pahoja strategisia virheitä tämän seikan huomiotta jättämisestä. (Porter 2004, 12-13)

Kustannusjohtajuus voi kummuta yrityksen toimintojen ainutlaatuisesta toteutuksesta ja toimintojen joustavasta yhteenliittämisestä. Ravintolassa voi olla esimerkiksi tehokkaat tuotanto- ja palveluprosessit ja sitä kautta henkilökunnan tarve on vähäisempää kuin kilpailijoilla. Palveluprosessin tehokkuus saattaa edistää toisaalta myös asiakasvirran kasvattamista asiakasvaihtuvuuden avulla. Liiketoiminnan koko ja sitä kautta ostojen volyyymi vaikuttaa yleensä suoraan raaka-aineiden hankintahintaan. Se osaltaan auttaa kustannusjohtajuuden saavuttamisessa tehokkaan hankintatoiminnan avulla.

2.2.2 Differointi

Differointistrategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan suhteessa kilpailijoihinsa ainutlaatuinen joissain toiminnoissa, jotka lisäävät asiakkaiden kokemaa arvoa. Tällainen yritys kykenee tuottamaan tuotteita ja palveluita, joista asiakkaat ovat valmiit maksamaan korkeampaa hintaa. Differointi, eli erilaistaminen, voi liittyä esimerkiksi itse tuotteen, palvelun laatuun, jakelujärjestelmään, markkinointikeinoihin tai moniin muihin yrityksen toimintoihin. Yritys voi itse asiassa erilaistaa tuotteensa tai palvelunsa jokaisessa asiakaskohtaamisessa (MacMillan & McGrath 1997, 133). Yritys, joka pystyy saavuttamaan ja säilyttämään differointietunsa kilpailijoihinsa nähden, voi saada keskiarvoa parempaa tuottoa, jos sen erilaistamiseen käyttämät panokset ovat pienemmät, kuin erilaistamisesta saatavat tuotot. Tällaista strategiaa harjoittava yritys ei kuitenkaan voi jättää huomiotta kustannuksia. Yrityksen kustannusten tason on oltava tasavertainen kilpailijoihin nähden niissä toiminnoissa, jotka eivät vahvista ja tue erilaistamista. Yrityksen on todella oltava ainutlaatuinen, ja tuotettava asiakkaalle ainutlaatuista arvoa, jotta se voi hinnoitella tuotteensa korkeammalle. (Porter 2004, 14) Coca-Cola on saavuttanut differointistrategiallaan aseman, vahvan brändin, jota muiden juomanvalmistajien on vaikea horjuttaa.

2.2.3 Keskittyminen

Porter esittää kirjassaan myös kolmannen kilpailustrategian eli keskittymisen. Siinä yritys valitsee jonkin kapean asiakassegmentin kilpailuympäristöstään, ja pyrkii joko saavuttamaan kustannusedun tai differentiaalisen kohdesegmentissään. Yritys pyrkii käyttämään hyväkseen sitä, että muut markkinoilla toimivat yritykset eivät toimi optimaalisesti. Ne tekevät liian paljon tai liian vähän tarkastellun segmentin tarpeiden tyydyttämiseksi. (Porter 2004, 15-16) Esimerkkinä tietyn kapean asiakassegmentin palvelemisesta voidaan mainita pankkien omaisuudenhoitopalvelut. Kun asiakas saavuttaa tietyn tulotason, hän muuttuu kiinnostavaksi ja potentiaalisesti pankin asiakkaaksi.

Vaikka Porter mainitsee kolme kilpailustrategiaa, on käytännössä kilpailuetua tavoiteltu kahdella kilpailustrategialla - kustannusjohtajuudella tai differentoinnilla (Porter 2004, 11; Hoffman 2000, 1; Barney 2007, 170). Tässä opinnäytetyössä keskitytään näiden kahden strategian tutkimiseen kohderavintoloissa.

2.3 Sopivien kilpailijoiden valitseminen

Porterin mukaan kilpailijat nähdään yleensä uhkana, mutta hyvät kilpailijat voivat myös vahvistaa yrityksen kilpailija-asemaa markkinoilla. Oikeanlaisten kilpailijoiden läsnäolo markkinoilla voi antaa yritykselle strategisen edun neljällä tapaa; vahvistaa kilpailuetua, kehittää toimialan rakennetta, auttaa markkinoita kehittymään ja estää uusien kilpailijoiden alalle tulon. Kilpailuetu voi vahvistua Porterin mukaan muun muassa seuraavilla tavoilla; kysynnän vaihtelun hillitseminen, erilaistumisen valmiuksien kasvattaminen, ei-houkuttelevien segmenttien palveleminen, korkeista hinnoista hyötyminen ja kilpailumotivaation kasvu. Toimialan rakenne voi kehittyä muun muassa lisäämällä toimialan kysyntää, lisäämällä tavarantoimittajien määrää ja vahvistaa toimialan toivottuja tekijöitä. Kilpailijat voivat auttaa kehittämään markkinoita aloilla, joissa tuote- tai prosessitekniologia on kehittymässä. Kilpailija voi olla mukana jakamassa markkinoiden kehittämisen kustannuksia, vähentämässä asiakkaan riskiä, auttamassa standardisoimaan teknologiaa ja kehittämässä alan imagoa. Oikeanlaiset kilpailijat voivat vaikeuttaa uusien kilpailijoiden alalle tuloa muun muassa vastatoimenpiteiden todennäköisyyttä kasvattamalla, olemalla esimerkkinä vaikeasta menestymisestä alalle tultaessa, tukkimalla loogiset

alalietuloreitit ja hallitsemalla jakelukanavia. (Porter 2004, 201-212) K- ja S- ryhmä ovat kaupan alalla hyviä kilpailijoita toisilleen. Parhaimmat kauppapaikat on vallattu, molemmilla on omat vahvat logistiset ketjut, valikoimat ovat lähes identtiset ja molemmat ovat kooltaan lähes tasavahvoja.

Hyvän kilpailijan ominaisuuksia on muun muassa uskottavuus ja toimintakykyisyys sekä selvät ja havaittavat heikkoudet. Kilpailija ymmärtää kilpailun säännöt ja yrityksellä on realistiset suunnitelmat, kilpailija ymmärtää alan kulurakenteen ja kehittää toiminnallaan alaa, sekä yrityksellä on selvästi havaittavat tavoitteet. Hyvä kilpailija ei tee aggressiivisia hyökkäyksiä dominoidakseen markkinoita. Sen sijaan huono kilpailija ryntää markkinoille liian suurin panoksilla. Hyvillä kilpailijoilla on samankaltaiset pääoman tuottotavoitteet, se saattaa hyväksyä keskimääräistä alemman tulostavoitteensa, eikä lähde valloittamaan uusia markkinoita. (Porter 2004, 213-215)

Kilpailijoita ja kilpailuympäristöään pitäisi analysoida jatkuvasti. Pirttilän mukaan puutteellinen ymmärrys kilpailuympäristöstä saattaa olla vaarallista yritykselle ja uhata jopa sen olemassaoloa. Kilpailuympäristön hahmottamista sekä keskeisten kilpailijoiden tunnistamista on sivuttu strategisen suunnittelun, kilpailustrategiatutkimuksissa ja asiaa käsittelevissä teoksissa yllättävän kevyesti. Kilpailuympäristön hahmottaminen ja tunnistaminen ovat kilpailijaseurannan ehdottomia kulmakiviä, joista strategiatyössä on lähdettävä liikkeelle. Pirttilä jakaa kilpailijat määrittellen ne kahteen näkemykseen; toimiala- ja markkinanäkemykseen. Toimialaperusteisessa määrittelyssä yritykset kilpailevat keskenään, kun niillä on samanlainen teknologia ja samanlaiset tuotteet. Tämä määrittely rajaa kilpailijat saman toimialan yrityksiin. Markkinaperusteisessa määrittelyssä yritykset kilpailevat keskenään, kun niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeen ja voivat siten korvata toisensa. Määrittely on edellistä laajempi ylittäessään toimialarajat. (Pirttilä 2000, 25-26)

Kilpailua voidaan tarkastella eri näkökulmista. Pirttilä jakaa kilpailunäkemykset kolmeen perustyyppiin, joissa kilpailu voidaan nähdä:

- vihamielisenä pelinä
- yhteistyöpelinä, jossa otetaan huomioon muiden kilpailijoiden toiminta ja pyritään toimimaan sovussa näiden kanssa
- pyrkimyksenä resurssien ja osaamisen ylivoimaisuuteen kilpailijoihin nähden

(Pirttilä 2000, 45).

Yritykset, jotka näkevät kilpailun vihamielisenä pelinä ovat tekemisissä Porterin mainitsemien huonojen kilpailijoiden kanssa. Tällöin markkinoilla toimiminen on epävakaa ja hintasota on kovaa. Hyvien kilpailijoiden kanssa toimittaessa kilpailu on enemmänkin yhteistyöpeleä. Siinä varotaan tekemästä sellaisia liikkeitä, jotka saattaisivat markkinat epävakaiseen tilaan. Pyrkimys resurssien ja osaamisen ylivoimaisuuteen kilpailijoihin nähden on yksi potentiaalinen keino saavuttaa pysyvää kilpailuetua.

Ravintolan kilpailuetu koostuu siis monista eri tekijöistä. Ravintola on saavuttanut kilpailuetua, kun se kykenee tuottamaan ainutlaatuista arvoa asiakkailleen, keskimääräistä paremmalla tuloksella. Kun ravintola haluaa kehittää kilpailuetua, on kilpailu ymmärrettävä suppeampana kuin yleensä. Kilpailuetua kehitettäessä ravintolan kilpailijoita ovat tällöin samoilla markkinoilla toimivat samantyyppiset ravintolat. Yritys voi suhtautua kilpailuun deterministisesti, voluntaristisesti tai se voidaan nähdä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tasapainona.

Ravintolalla pitäisi olla strategia. Se voi erilaistaa konseptiaan tai se voi pyrkiä olemaan kustannusjohtaja suhteessa kilpailijoihinsa. Yritys voi asemoida itsensä kilpailijoista erottuvaksi toimintojen erinomaisuuden, asiakasherkkyyden tai tuotejohtajuuden keinoin.

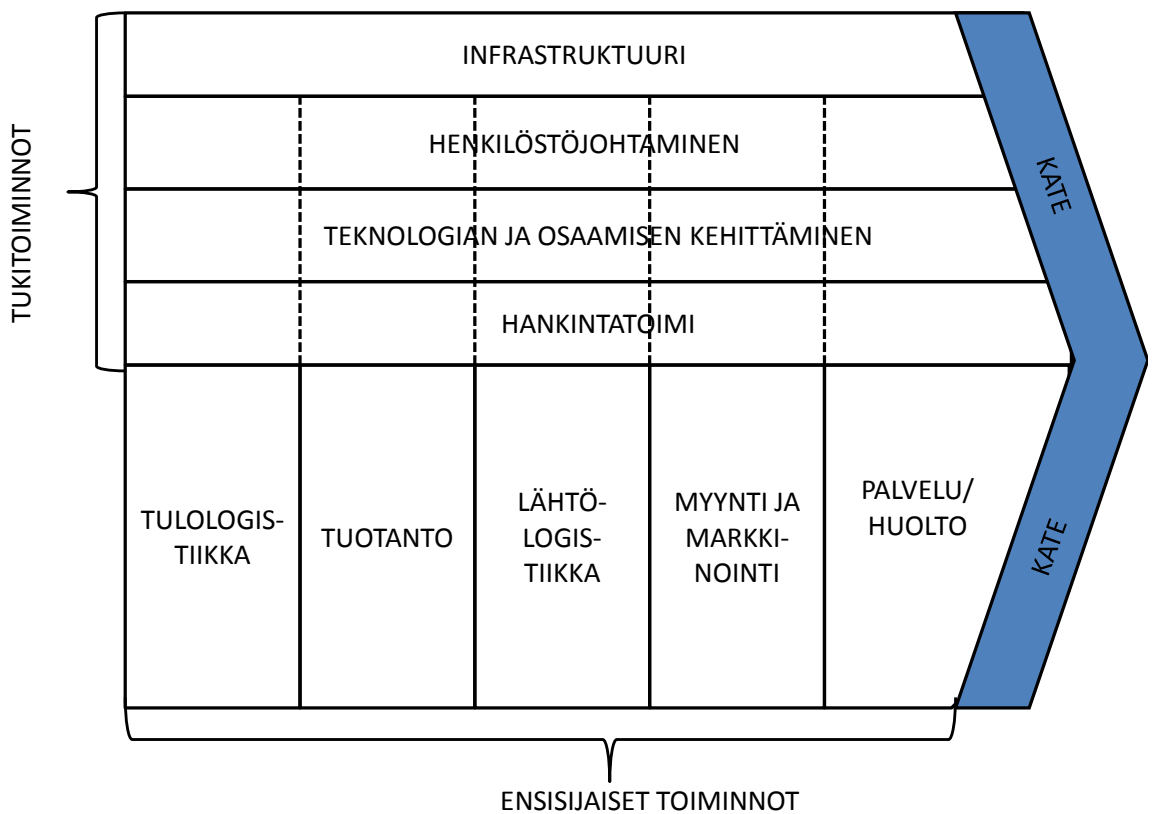
Ravintola voi suhtautua kilpailuun vihamielisenä pelinä, yhteistyöpelinä tai pyrkimyksenä osaamisen ylivoimaisuuteen. Kilpailustrategian näkökulmasta ravintolan tulisi valita itselleen hyvä kilpailija.

3 Yrityksen sisäiset toiminnot

Kilpailuetua voidaan tuottaa monissa yrityksen toiminnoissa. Porterin arvoketjumallin relevantti tarkastelutaso on yritystaso (business unit) (Porter 2004, 36). Siten ketjuun kuulumaton ravintolayksikkö on sopiva tarkastelukohde.

Kilpailuetua kehittäessä yritystä ei pitäisi tarkastella kokonaisuutena, vaan huomio on suunnattava yrityksen moninaisiin toimintoihin (activities). Erilaisilla toiminnoilla yritys suunnittelee, tuottaa, markkinoi, toimittaa ja huoltaa tuotteitaan (Porter 2004, 33). Kukaan näistä toiminnoista voi vaikuttaa yrityksen suhteelliseen kustannusasemaan tai luoda pohjan differoinnille. Arvoketjumalli onkin käytännössä yrityksen kilpailustrategian toteuttamisen työkalu.

Arvoketjumallissa yrityksen toiminnot jaetaan tukitoimintoihin ja ensisijaisiin toimintoihin (kuvio 1).



Kuvio 1. Yrityksen arvoketju.

Arvoketjumallin mukaan yrityksen tukitoiminnot voidaan jakaa neljään eri ryhmään toimialasta riippumatta. Tukitoimintoihin kuuluvat yrityksen infrastruktuuri, henkilöstöjohtaminen, teknologian ja osaamisen kehittäminen sekä hankintatoimi. Tukitoiminnot ovat pilkottavissa useisiin alatoimintoihin. Ensisijaisten toimintojen painotukset ovat jokaisella toimialalla omanlaisensa. (Porter 2004, 40) Seuraavaksi esitellään tarkemmin arvoketjunmukaiset toiminnot.

3.1 Tukitoiminnot

- Yrityksen infrastruktuuri

Yrityksen infrastruktuuri koostuu monista toiminnoista. Siihen kuuluvat yleisjohto, suunnittelu, rahoitus, kirjanpito, lakiasiat, suhteet viranomaisiin ja laadunhallinta. Infrastruktuuri poikkeaa muista tukitoiminnoista sikäli, että se tukee tavallisesti koko arvoketjua eikä yksittäisiä toimintoja. Yrityksen infrastruktuurissa kilpailuetua saattaa muodostua esimerkiksi johdon taidokkuuden avulla. Johtajat voivat olla taitavia neuvottelemaan erilaisia sopimuksia. Esimerkiksi neuvottelemalla kilpailijoitaan edullisemman vuokrasopimuksen, voi yritys saavuttaa kustannusetua muihin nähden. Verkostoitumisen taidot, hyvien suhteiden ylläpitäminen alaa valvoviin viranomaisiin ja joillakin aloilla ylimmän johdon suhteet asiakkaisiin saattaa olla kilpailuedun kannalta tärkeimpiä toimintoja. (Porter 2004, 43) Yritykselle voivat tuoda kilpailuetua myös johtamisen innovaatiot, jotka perustuvat uudelle periaatteelle, useiden prosessien ja työmenetelmien paremmuudelle tai jatkuvalla keksimis- ja uudistamiskulttuurille. (Hamel 2007, 43).

Yrityksen käytettävissä olevat tietojärjestelmät voivat vaikuttaa olennaisesti yrityksen kustannusasemaan tai erottautumiseen kilpailijoistaan. Esimerkiksi toiminnanohjaus- ja kassajärjestelmät tuottavat suuren määrän tietoa, jota analysoimalla kvantitatiivisesti yritys voi luoda kilpailuetua erottautumalla kilpailijoistaan tuntemalla liiketoimintansa paremmin. (Davenport & Harris 2007, 29-31) Esimerkiksi s-ryhmä käyttää bonuskorttijärjestelmästä saamaansa tietoa hyväksi toimintaa, tuotettaan ja uutta liikepaikkaa suunnitellessaan.

- Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen koostuu toiminnoista, jotka liittyvät henkilökunnan palkkaamiseen, hankintaa, kouluttamiseen, kehittämiseen ja palkitsemiseen. Kun henkilöstöjohtamista ei ole keskitetty tai henkilöstöpolitiikkaa ei ole määritetty, saattaa se johtaa epäjohtonmukaisiin toimintoihin. Henkilöstöjohtamisen kokonaiskustannuksiin vaikuttavat olennaisesti muun muassa työvoiman vaihtuvuudesta johtuva koulutustarve. (Porter 2004, 43)

Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden taitoihin ja motivaatioon. Siten voidaan saavuttaa kilpailuetua. Joissain yrityksissä henkilöstö on nähty yhtenä tärkeimmistä voimavaroista ja osaava henkilökunta mainitaan myös yrityksen arvoissa. (HOK-Elanto vuosiesite 2009, 3)

Yritys voi saavuttaa kilpailuetua kehittämällä organisaationsa kyvykkyyttä. Kyvykkyys kertoo, mitä organisaatio osaa tehdä. Se viittaa organisaation ominaisuuteen, ei yksittäisen ihmisen osaamiseen tai teknologian tuomaan hyötyyn. Kyvykkyys voidaan nähdä aineettomien resurssien integraationa, jossa on kyse yksilöiden tiedoista, taidoista ja sosiaalisesta kanssakäymisestä. Tällöin kyvykkyydellä viitataan ajan saatossa syntyneeseen inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Aineeton pääoma luo kuitenkin arvoa vain integroituneena muihin pääomiin ja sisäisiin prosesseihin. Se on siis aineettomien ja aineellisten pääomatekijöiden yhteenliittymä. (Oiva 2007, 65-66)

Resurssi-perusteisen näkemyksen mukaan yrityksen ainutlaatuiset resurssit mahdollistavat laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tuottamisen lisäksi sen, että muiden yritysten on hankala kopioida näitä ainutlaatuisia resursseja. (Faulkner & Campbell 2003, 13)

- Teknologian ja osaamisen kehittäminen

Teknologian ja osaamisen kehittäminen tulisi nähdä laajana, kaikkiin yrityksen toimintoihin liittyvänä tukitoimintona. Porterin näkemyksen mukaan jokaiseen arvotoiminnon osaan liittyy teknologiaa ja osaamista olipa se tietotaitoa, menetelmiä tai prosesseja. Teknologian ja osaamisen kehittämisessä tarkastellaan yrityksen toimintoja laajemmin

kuin perinteisessä tuotekehitystoiminnassa. Tuotekehitystoiminta pyrkii perinteisesti puuttumaan vain itse tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin ja sen valmistamiseen liittyviin toimintatapoihin. Teknologian ja osaamisen kehittämisessä tarkastelukohteena voi olla esimerkiksi tilausjärjestelmän toimivuus tai talousosaston tietotekniikkajärjestelmien tehokas käyttö. (Porter 2004, 42) Teknologian voidaan nähdä tuovan kilpailuetua käyttämällä sitä asiakasrajapinnassa henkilökunnan apuvälineenä, ei pelkästään korvaamalla olemassa olevaa henkilöstöä (Schlesinger & Heskett, 1991, 72).

- **Hankintatoimi**

Hankintatoimi viittaa yrityksen arvoketjussa käytettäviin ostoprosesseihin, ei itsessään ostettaviin panoksiin. Hankinta hajautuu yleensä koko yritykseen. Perinteinen osto-osasto ostaa joitain tuotteita, kuten raaka-aineita. Toisia tuotteita ostavat tehtaanjohtajat (esim. koneita), toimistopäälliköt (esim. tilapäistä työvoimaa), myyntimiehet (esim. aterioita ja majoituspalveluita) ja toimitusjohtajat (esim. strategista konsultointia). Hankintatoiminnon hajautuminen peittää usein näkyvistä hankintojen kokonaisvolyymien ja merkitsee, että moniin hankintoihin kiinnitetään liian vähän huomiota. Hankintatoimen kustannukset ovat yleensä pieniä, joskaan ei merkityksetön osa kokonaiskustannuksista, mutta niillä on usein suuri vaikutus yrityksen kustannusasemaan ja differointimahdollisuuksiin. Hankintatapojen parantaminen voi vaikuttaa suuresti ostettavien panosten kustannuksiin ja laatuun. (Porter 2004, 41) Perinteisen ruokaravintolayrityksen pääasialliset hankinnat alkuinvestointien jälkeen liittyvät raaka-aineisiin, kuten ruoka ja alkoholi, mutta myös tilapäistyövoiman hankintaan. Keskitetyillä ostosopimuksilla ja hankinnan prosessien järkevöittämisellä voi pienikin yritys saavuttaa huomattavia etuja. Hankintatoimen tärkein tehtävä onkin varmistaa, että yrityksellä on tarvitsemansa tuotannon tekijät käytettävissään mahdollisimman edullisesti (Rosendahl 1999, 1).

3.2 Ensisijaiset toiminnot

Ensisijaiset toiminnot liittyvät varsinaisen asiakkaalle myytävän tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Kuten tukitoiminnot ovat yksittäiset ensisijaiset toiminnot pilkkottavissa pienempiin alatoimintoihin, jotka painottuvat toimialasta riippuen eri lailla. (Porter 2004, 40)

- Tulologistiikka

Toiminnot, jotka liittyvät tuotantopanosten vastaanottoon ja varastointiin. Ruokaravintolassa tulologistiikkatoiminnot ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen tuloksentekeytykseen. Tuotteiden vastaanottotoiminnot, varaston palveluaste ja varastoinnin kokonaiskustannusten alentaminen voivat olla selkeä kilpailuedun lähde. Vuosisopimusten noudattaminen, ostojen keskittäminen ja alennukset sekä tilausten tekemiseen käytetty aika säästävät logistiikkakustannuksia.

- Operaatiot

Toiminnot, jotka liittyvät tuotantopanosten muuttamiseen lopulliseksi tuotteeksi kuuluvat operaatioihin. Siihen sisältyvät muun muassa tuotantotilojen, koneiden ja laitteiden sekä prosessien toimivuus. Keittiön toimintojen sujuvuus esimerkiksi myyntivalikoiman hallinnan avulla lisää operatiivista tehokkuutta. Sisäisillä, tasalaatuisuuteen vaikuttavilla tekijöillä, kuten annoskorttien noudattamisella pyritään varmistamaan asiakkaan kokemaa tasalaatuisuutta.

- Lähtölogistiikka

Toiminnot, jotka liittyvät tuotteiden keräämiseen, varastointiin ja fyysiseen jakeluun asiakkaille kuuluvat lähtölogistiikkaan. Siihen kuuluvat myös toimituskuljetukset, tilausten käsittely ja ajoitus. Ruokaravintolassa tämä näkyy erityisesti tarjoilun sujuvuutena, nopeutena, virheettömyytenä ja oikea-aikaisuutena. Myös erilaiset ulosmyynninkeinot, esimerkiksi pizzerian kotiinkuljetus, kuuluvat lähtölogistiikan piiriin.

Teknisen toimivuuden lisäksi ravintolan on panostettava myös asiakaspalveluun. Barlow ja Stewart (2006, 98-99) mainitsevat viisi perustekijää, joilla palveluyritys voi varmistaa hyvän henkilökohtaisen asiakaspalvelun:

1. Luotettavuus. Asiakkaan kokema tunne luotettavuudesta kehittyy siten, että palvelu tuotetaan virheettömästi ja niin, että asiakas tietää asioiden hoituvan.

2. Varmuus. Asiakaspalveluhenkilöstön olemus kertoo luotettavuudesta ja varmuudesta.
3. Konkretisointi. Henkilökunta ja tilat ovat siistit ja moitteettomassa kunnossa.
4. Empatia. Henkilöstö suhtautuu asiakkaaseen vakavasti ja yksilöllisesti
5. Vastanottavaisuus, herkkyyys. Henkilökunta on valmis nopeasti auttamaan asiakasta niin, että hän tuntee olevansa tärkeä yritykselle.

Muita ensisijaisia toimintoja ovat:

- Myynti ja markkinointi

Tähän kuuluvat toiminnot, jotka liittyvät asiakkaiden ostohalukkuuden kasvattamiseen kuten mainonta, myynninedistäminen, myyntihenkilöstön toimet, tarjoukset, jakelukanavan valinta, suhteet jakelukanaviin ja hinnoittelu. Esimerkiksi tarjoiluhenkilökunnalla on suuri vaikutus asiakkaan ostokäyttäytymiseen; suosittleva myynti lisää asiakkaan ostohalukkuutta.

- Huolto

Toiminnot, jotka liittyvät myynnin jälkeiseen palveluun ja joiden tarkoituksena on parantaa tuotteen arvoa tai säilyttää se. Huoltoon kuuluvat toiminnot kuten asennus, korjaus, koulutus, varaosatoimitus ja tuotteeseen tehtävät muutokset. Ravintolaympäristössä huoltotoiminto ei ole merkittävässä roolissa, jos ei oteta huomioon erilaisia kanta-asiakastoimia, kuten jälkimarkkinointia tai esimerkiksi reklamaation hoitoa.

Arvoketjumallia ei pidä ymmärtää niin, että tuotteen arvo automaattisesti kasvaisi kun raaka-materiaali kulkee arvoketjun eri toimintojen läpi asiakkaalle. Arvoketjumallin tarkoituksena on tarkastella yrityksen eri toimintoja joko kustannusjohtajuuden tai differoinnin näkökulmasta. Jokainen erillinen toiminto voi olla potentiaalinen kustannusjohtajuuden tai differoinnin lähde ja luoda näin yritykselle kilpailuetua. (Porter 2004, 39)

Yksittäisten toimintojen tarkastelu johtaa kuitenkin helposti toiminnallisen tehokkuuden korostumiseen kilpailuilla markkinoilla. Toiminnallinen tehokkuus ei kuitenkaan

luo kilpailuetua, vaikka se onkin välttämätöntä kilpailla markkinoilla menestykseen. Pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen vaaditaan kaikkien yrityksen toimintojen sulavan yhteensovittamisen lisäksi sitä, että yritys tekee kilpailijoistaan poikkeavia toimintoja tai tekee samat toiminnot poikkeavalla tavalla. (Porter 1996, 62; Karlöf 1999, 43) Toimintojen sulavana yhteensovittamisena voidaan nähdä esimerkiksi kykyä kehittää maailmanluokan tuotteita, tarjota vakuuttavaa ja hyvää palvelua, toimia erityisen kustannustehokkaasti, sopeuttaa tuotanto asiakasvaatimusten muutoksiin ja synnyttää uusia asiakastarpeita. Tällaisia toimintoja kutsutaan strategisiksi kyvykkyyksiksi ja ne luovat arvoa, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Oiva 2007, 66)

Liiketoimintaympäristön muututtua yhä epävarmemmaksi on strategisen johtamisen haasteeksi nostettu muun muassa yrityksen ydinosamisen tunnistaminen ja kehittäminen, strategisten arvoyhdistelmien luominen sekä innovatiivisten liiketoimintamallien muodostamisen (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2003, 30). Arvoketjumalli on kehittynyt alkuperäisestä Porterin esittämästä mallista muun muassa siten, että yrityksen toiminnot on jaettu ydintoimintoihin ja aputoimintoihin. Aputoimintojaan ulkoistamalla yritys on voinut keskittyä ydintoimintoihinsa. Aputoiminnan ulkoistamisella yritys voi saavuttaa muun muassa kustannussäästöjä ja vähentää tulevaisuuden investointeja. (Brown & Wilson, 2005, 20)

Grönroos jakaa peruspalvelupaketin ydinpalveluihin, mahdollistaviin palveluihin ja tukipalveluihin, jotka yhdessä muodostavat palvelutarjooman (Grönroos 2009, 224). Kotler ja Armstrong jakavat tarjonnan kolmeen tasoon; ydin- tasolla on ratkaisu, joka on vastaus asiakkaan todellisen tarpeen tyydyttämiseen. Tuote- tasolla yrityksen on kyettävä tekemään ratkaisu näkyväksi luomalla todellisen tuotteen tai palvelun, joka ilmenee mm. tuotteen tai palvelun ominaisuuksina, muotoiluna, laatuna ja imagona. Laajentavalla - tasolla yrityksen on kyettävä luomaan ydinratkaisun ja todellisen tuotteen tai palvelun ympärille täydentävät palvelut, jotka tekevät tarjonnasta paketin joka tyydyttää parhaiten asiakkaan kokemuksen. (Kotler & Armstrong 2004, 280) Ulkoistettavat toiminnot eivät ole yleensä strategisia ydintoimintoja, vaikkakin ne voivat olla liiketoiminnan kannalta kriittisiä (Rajeev & Vani 2009, 51).

Ydintoiminnot ovat toimintoja, jotka yritys osaa parhaiten ja jotka lisäävät yrityksen asiakkaalle tuottamaa arvoa. Osaaminen tarkoittaa ennemminkin taitojen ja tekniikoiden kokonaisuutta kuin yksittäistä taitoa tai tekniikkaa. Ydinosamiselle on tunnusomaista juuri tällainen eri taitojen integrointi. Jotta tiettyä taitoa voidaan pitää ydinosamisena, sen täytyy läpäistä kolme kriteeriä; asiakkaan kokema arvo, erilaistuminen kilpailijoista ja laajennettavuus. (Hamel & Prahalad 2006, 255-259) Ravintolayrityksen ydinosamista voi olla esimerkiksi ketjutoiminnan osaaminen. Kun ketjutoimintaosaaminen on vahvalla tasolla, voi sitä laajentaa myös muille toimialoille.

Organisaation voimavarat on suunnattava kahdenlaisiin toimintoihin; niihin jotka tuottavat asiakkaalle ainutlaatuista arvoa ja niihin toimintoihin, joita sen on kontrolloitava ylläpitääkseen arvoketjunsä kriittisiä elementtejä (Quinn, Doorley & Paquette 1990, 64).

Busbin, Johnson ja DeConinck esittävät artikkelissaan organisaatio-evoluution kehittäneen arvoketjumallin ydinosamisen kehittämiseen. Enää yrityksen ei tarvitse hallinnoida kaikkia toimintojaan, vaan joku yrityksen ulkopuolinen toimija voi tuottaa yritykselle palveluja, jotka eivät kuulu sen ydintoimintoihin. Ydinosamisen kehittämisen jälkeen on siirrytty arvoatuottavien verkostojen myötä verkostojen ulkoistamiseen. (Busbin, Johnson ja DeConinck 2008, 103-106) Viimeisimpänä kehityksenä voidaan pitää mobiililaitteiden ympärille kehittyneitä ekosysteemiä. Ekosysteemi täydentää yhtiöiden toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja osaamista ja siten saavuttaa enemmän kuin mikään muu kumppanuus (Nokia ääni, Nokian oma blogi, 2011). Ekosysteemiä voisi matkailualalla kuvata esimerkiksi hiihtokeskus. Mahdollistamalla toimivan infrastruktuurin hiihtokeskus voi houkutella monen eri alan pienyrityksiä laajentamaan asiakkaalle tarjottavaa palveluvalikoimaa. Hiihtokeskus voi siten kasvaa matkailukeskukseksi ilman, että se operoi itse kaikkia toimintoja.

Verkostoyritysten vahvuus erilaisten organisaatiomuotojen välillä nähdään ennen kaikkea nopeutena reagoida ympäristön muutoksiin tai trendi- ja muotiherkkiin markkinoihin. Vakaille aloille sitä vastoin on tyypillistä tuotekehityksen systemaattinen eteneminen ja kehitysprosessin hyvä ennustettavuus. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 1) Perinteistä ravintolatoimintaa voidaan pitää vakaana alana. Sitä vastoin tapahtumien järjestämistä harjoittavat yritykset ovat tyypillisesti verkostoyrityksiä.

Yrityksen toiminta muodostuu lukemattomista erillisistä toiminnoista. Toimintojen tarkasteluun on kehitetty arvoketjumalli. Jokainen toiminnoista voi olla ainutlaatuisen kilpailuedun lähde, jos toiminnot tehdään erilailla, tai tehdään eri toimintoja kuin kilpailijat.

Yrityksen toiminnot voidaan jakaa tukitoimintoihin ja ensisijaisiin toimintoihin. Ensisijaiset toiminnot liittyvät varsinaiseen asiakkaalle tuotettavan tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Toimintojen painotukset ovat eri toimialoilla erilaiset.

Epävarmoilla ja nopeasti muuttuvilla aloilla arvoketjumalli on kehittynyt ulkoistamisen ja verkottumisen suuntaan. Siinä yrityksen tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu verkosto-organisaation johtaminen.

4 Asiakaskokemus

Grönroosin näkemyksen mukaan asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Asiakkaan saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Tarjooma on paketti, joka koostuu tuotteista ja palveluista. (Grönroos 2009, 25-29) Grönroosin tarkoittama tarjooma voi olla esimerkiksi ravintolan lounaspöytä. Siinä itse lounas seisovassa pöydässä on ydintuote, markkinoilla olon syy. Lisäpalvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Niitä ovat esimerkiksi tarjoilutyö tai vaatesäilytyspalvelut. Kolmannenlaiset palvelut ovat tukipalveluita. Niitä käytetään palvelun erilaistamiseen kilpailijoista, ja niiden avulla voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. Tällaisia ovat esimerkiksi ravintolan viihtyisä sisustus tai maksamisen helppous.

Kuuselan ja Rintamäen mukaan asiakkaan kokema arvo rakentuu asiakkaan kokemien hyötyjen suhteena asiakkaan kokemuksiin uhrauksiin. Uhrauksia ovat esimerkiksi asiointimatka ja -aika, asiointipaikan sijainti ja vaikkapa parkkipaikan löytäminen, tiedon etsiminen tai vaihtoehtoista päättäminen. Hyödyt sitä vastoin jakautuvat utilitaristisiin ja hedonistisiin hyötyihin. Utilitaristiset hyödyt viittaavat toiminnallisiin, mitattaviin ominaisuuksiin, joita kutsutaan myös käytännöllisiksi hyödyiksi. Käytännölliset hyödyt eivät itsessään tuota arvoa, vaan ovat keino saavuttaa jotakin muuta. Hedonistiset hyödyt ovat elämyksellisiä, tunteita ja aistimuksia herättäviä sekä subjektiivisesti koettavia hyötyjä. Niitä arvostetaan itsessään ja niitä kutsutaan myös kokemukselliseksi hyödyiksi. (Kuusela & Rintamäki 2004, 14-30)

Hyödyt voidaan jakaa kuuteen eri lajiin; säästämiseen (rahalliseen hyötyyn), laatuun (tuotteen laadun paranemiseen), helppouteen (vähentää etsimisen ja päätöksenteon kustannuksia), arvojen ilmaisuun (kunnollisuuden tai statuksen korostaminen), viihteellisyyteen (huviutus ja esteettiset arvot) sekä seikkailuun (kokemuksellisuus ja vaihtelunhalu). Hyödyistä kolme ensimmäistä, ja osittain myös neljäs ovat käytännöllisiä hyötyjä ja kolme viimeistä kokemuksellisia hyötyjä. (Chandon, Wansink & Laurent 2000, 68-70) Parhaimmillaan asiakaskokemus tuottaa asiakkaalle sekä utilitaristisen- että hedonistisen hyödyn.

Palveluita käyttävän asiakkaan kokemat hyödyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan; luottamushyötyihin, sosiaalisiin hyötyihin ja erityiskohteluun liittyviin hyötyihin. Luottamukseen liittyvä hyöty koetaan siten, että asiakas voi luottaa siihen, että mikään ei mene pieleen ja hän tietää mitä saa palvelua tilattaessa. Sosiaaliset hyödyt ilmenevät siten, että asiakas tunnistetaan palvelutilanteessa tai asiakaspalvelija on entuudestaan tuttu. Riippumatta asiakassuhteen syvyydestä tai palvelun kustomoinnista luottamukseen liittyvät hyödyt koetaan tärkeimmiksi. Vähiten tärkeinä hyötyinä pidetään erityiskohteluun liittyviä hyötyjä. (Gwinner, Gremler & Bitner 1998, 108-109)

Ascencao kertoo asiakaskokemuksen jakaantuvan arkikokemukseen ja elämykseen (Ascencao 2010, 188). Ruokaravintolassa asiakkaan lounaskokemusta voidaan pitää arkikokemuksena, jossa korostuu käytännölliset hyödyt. Hedonistiset hyödyt taas luovat elämyksiä.

Ruokaravintolassa vierailevan asiakkaan elämys voidaan nähdä osana draamaa. Draamassa asiakkaan kokemuksia tutkaillaan näytelmän metaforana. Tällöin tapahtumia tarkastellaan päähenkilöiden kohtaamisina. Päähenkilöinä ovat ravintola, itse ateriatapahtuma ja toiset asiakkaat. Jos ravintolan johto ymmärtää asiakkaan asioinnin syvämäärän (superobjective) ja sen paikan hänen laajemmassa kokonaistarinaan (metanarrative), niin se auttaa johtoa asemoimaan ravintolaansa kilpailijoistaan erottuvaksi. (Morgan, Watson & Hemmington 2008, 115) Asiakkaan syvämäärä voi olla statuksen nostaminen yritysvieraan silmissä, arjesta irrottautuminen nautinnon keinoin tai vaikkapa tyttöystävän kosinta-aie.

Ravintola, joka on henkilöitynyt omistajaansa, kuuluisaan keittiömestariin tai fiktiiviseen hahmoon, on yksi näytelmän päähenkilöistä, jolla on oma tarina ja persoonansa. Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa päähenkilöön itse valitsemallaan tavalla, joka sopii heidän persoonallisuuteensa tai syvämäärään. Ravintolan johdon on varmistettava, että päähenkilön viestitty persoonallisuus on tasapainossa asiakkaan kokemuksen kanssa ja, että siinä on jatkuvuutta. Asiakasta ei tulisi nähdä vain ruokailutapahtuman yleisönä, vaan yhtenä roolin suorittajista. Asiakkaat haluavat itse luoda halutunlaisia kokemuksia yhdessä muiden asiakkaiden kanssa. (Morgan, Watson & Hemmington 2008, 115-116)

Henkilökunnan tulisi ymmärtää, että myöskään he eivät ole draaman pääroolissa. Henkilökunnan pitäisi tukea toisen pääroolin, itse ateriatapahtuman, toivotunlaista toteutumista. Henkilökunta voi toimia esimerkiksi gastronomisena konsulttina. Henkilökunnan liian tiukkaa roolittamista tulisi välttää, sillä se saattaa aiheuttaa liian yksitoikkoisia, pinttyneitä tapoja. On eri asia lausua määrättyjä vuorosanoja kuin eläytyä rooliinsa. Henkilökunnan tulisi antaa draamassa jotain itsestään ja improvisoida tarvittaessa vakuuttaakseen yleisönsä. Tämä vaatii yrityksen johdolta hienovaraista rekrytointia, henkilökunnan kouluttamista ja motivointia. (Morgan, Watson & Hemmington 2008, 116-117)

Ascencao mukaan asiakkaan kokemus-tilaan (experience space) vaikuttavat fyysiset tekijät (valaistus, musiikki), yrityksen persoonallisuus (draama, brändi, yrityskulttuuri), sosiaalinen kanssakäyminen (henkilökunta ja muut näytelmään osallistujat) ja kulttuurinen yhteys (yhteisöön, paikkaan, tapahtumaan). Nämä yhdessä luovat asiakkaalle tunteen kuulumisesta yhteisöön sekä statuksen ja hyväksymisen saavuttamisesta. Asiakkaan omakuva rakentuu vuorovaikutuksessa yhteisön ja kulttuurin kanssa. Asiakas saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita ja hedonistista mielihyvää. (Ascencao 2010, 213)

Asiakkaan kokemusta tutkittaessa voidaan käyttää myös Five Aspect Meal -mallia. Mallin mukaan asiakkaan ruokailukokemukseen vaikuttaa tila, jossa ruokailu tapahtuu (room). Ruoka tarjotaan aina jossain tilassa, on se sitten, koulu, hotelli, koti tai ravintolan terassi. Ruokailukokemukseen vaikuttavat myös ihmiset (meeting). Ihmisten vaikutus ruokailukokemukseen ei rajoitu ainoastaan tarjoilijan ja asiakkaan väliseen kohtamiseen, vaan siihen vaikuttaa myös laajemmin muiden ihmisten läsnäolo. Mallin mukaan ruokailukokemukseen vaikuttaa myös tuote (product), joka tässä tapauksessa on fyysinen juoma- ja ruokatarjonta. Edellä mainittua kolmea tekijää hallitaan johtamismenetelmillä (management control system). Johtamismenetelmät sisältävät useita eri tekijöitä kuten, taloudelliset tekijät, lakiin kuuluvat tekijät ja johtamistaidot. Menetelmiin kuuluvat myös tuotteiden käsittelyyn liittyvät tekijät, henkilöstön hallintaan liittyvät tekijät, logistiikkaan liittyvät tekijät ja myös taloudellisten tekijöiden hallinta. Neljästä edellä mainitusta tekijästä (room, meeting, product, management) muodostuu tunnelma tai ilmapiiri (atmosphere), joka määrää miten asiakas kokee ruokailutapahtuman. (Gustafsson & al 2006, 86-90)

Yritykselle ei riitä hyvän asiakassuhteen luomiseksi laadukas tuote, houkutteleva hinta tai helppo saatavuus. Edellisten lisäksi yrityksen on myös viestittävä arvolupauksensa suunnitelmallisesti asiakkaalleen. Suunnitelmallinen viestintä sisältää paketin erilaisia markkinointitoimia, suhdetoimintaa, henkilökohtaista myyntityötä, myynnin edistämistä ja suoramarkkinointia. Näillä työkaluilla yritys voi viestittää asiakkaille tuotettavasta arvosta ja rakentaa asiakassuhdetta vakuuttavasti. (Kotler, Bowen & Makens 2010, 258) Yrityksen olisi päätettävä kuinka montaa ja minkälaisia etuja se viestii markkinoinnissaan. Eri näkemysten mukaan yrityksen tulisi viestiä vain yhtä vahvaa etua (unique selling proposition) tai vastaavasti, varsinkin suurilla asiakasmäärillä viestiessä, monia tuotteen asiakkaalle tuomia etuja. (Kotler & Armstrong 2004, 261) Hyvin viestityllä arvolupauksella, jonka se myös toteuttaa käytännössä, voi yritys luoda voimakkaan palvelubrändin. Vahva palvelubrändi on asiakkaalle ennen kaikkea lupaus tyytyväisyydestä myös tulevaisuudessa (Berry 2000, 129).

Tuotteita tarjoavassa yrityksessä brändiodotukset kohdistuvat itse tuotteeseen, kun taas palveluyrityksessä, odotukset brändin erinomaisuudesta kohdistuvat itse yritykseen. Vahva brändi on palveluyritykselle tärkeä, koska se lisää asiakkaan luottamusta yritykseen muuten niin aineettomassa palvelutapahtumassa. (Berry 2000, 128) Brändi on aina imago, joka syntyy asiakkaan mielessä. Brändin kehittäminen tarkoittaa imagon muodostumisen prosessia. (Grönroos 2009, 386)

Asiakkaan ja brändin välille muodostuu brändisuhde, joka kehittyy asiakkaan kokemien brändikontaktien kautta. Brändikontaktit muodostuvat suunnittelemattomasta ja suunnitellusta viestinnästä sekä palvelu- ja tuoteviesteistä. (Grönroos 2009, 387-388) Erona tuotteita markkinoivaan perinteiseen yritykseen, palveluyrityksen brändi konkretisoituu asiakaspalvelutilanteessa (Moilanen 2010).

Yrityksen tulisi pyrkiä tuottamaan ainutlaatuista arvoa asiakkailleen. Arvo muodostuu hyötyjen ja kustannusten suhteessa. Hyödyt voivat olla sekä käytännöllisiä, että hedonistisia.

Asiakkaan vierailua ravintolassa voidaan kuvata näytelmän metaforana. Siinä asiakas luo kokemustaan suhteessa ravintolan brändiin, tiloihin, ilmapiiriin, henkilökuntaan ja muihin asiakkaisiin.

5 Tutkimuksen tekeminen

Tässä osassa kuvataan haastateltuja organisaatioita ja perustellaan tutkimusongelman rajauksia. Lisäksi osassa kuvataan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja analysoidaan sekä tulkitaan haastatteluaineistoa.

5.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden esittely

Kilpailuetukäsitteen toteutumisen kriteerinä on, että yritys kykenee tuottamaan suurempaa arvoa asiakkaalleen kuin yrityksen kilpailijat. Kilpailuedun toteutumista mitaan kuitenkin yrityksen kilpailijoitaan paremmalla tuloksella. Ravintolaketän hajanaisuuden ja moninaisuuden vuoksi on haastavaa luokitella, mikä yritys täyttää vaadittavat kriteerit tuloksenteon suhteen. Tähän työhön haastateltavat yritykset valittiin tutkimuksen kohteeksi Kauppalehden Menestyjäyritys listauksen perusteella. Listaus perustuu Kaupparekisteristä saatuihin 08/2010- 02/2012 tilinpäätöstietoihin. Menestyjäyrityksen kriteerit Kauppalehti määrittelee seuraavasti:

Menestyjäluokituksen tekee Kauppalehden analyysiyksikkö Balance Consulting. Analyysissa yrityksen taloudellista suorituskykyä mitataan kuuden eri osa-alueen pohjalta: kasvu, kannattavuus, tulos, maksuvalmius, vakavaraisuus ja velanhoitokyky. Kultakin osa-alueelta yritys saa kahdet pisteet eli pisteet suhteessa kaikkiin Balance Consultingin tietokannan yrityksiin (noin 30 000 yli 0,5 miljoonan euron liikevaihdon yritystä) ja pisteet suhteessa oman vertailutoimialansa yrityksiin. Vertailussa yritystä verrataan oman kokoluokkansa muihin yrityksiin. Kauppalehden menestyjäluokitus eroaa luottoluokittajien antamista sertifikaateista. Menestyjäluokituksessa tarkastelussa ovat luottokelpoisuuden lisäksi kaikki yrityksen taloudelliset osa-alueet. Menestyjäluokitus kertoo siitä, että yrityksen talous on vakaalla pohjalla. Menestyjä-sertifikaatti on osoitus myös yrityksen johdon ja organisaation toiminnan tehokkuudesta ja liiketoimintaosaamisesta. (Kauppalehden Menestyjäyritys, 2011)

Tutkimukseen haastateltiin kolmen ravintolayrityksen omistajat. Haastateltavat olivat Petri Laitinen - Ravintola Seahorse Helsingistä, Anne Starck - Ravintola Hima & Sali Helsingistä ja Marko Vainio - Ravintola Pizza Line Turusta. Tarkastelun kohteeksi valittiin ravintoloita, joiden pääasiallinen myyntituote on ruoka. Haastateltavaksi valittiin

yksitoimipaikkaisia yrityksiä. Näin erilaiset vaihtelevat toimintaympäristöt saatiin karsittua pois yrityksen toimintaa arvioitaessa.

Ravintolat toimivat kaupunkien keskusta-alueilla ja niiden toimintaympäristössä on monia muita ravintoloita. Ravintola Seahorse sijaitsee osoitteessa Kapteeninkatu 11, 00140 Helsinki. 500 metrin säteellä ravintolasta toimii 49 ravintolaa (fonecta.fi, 2012a).

Ravintola Hima & Sali sijaitsee osoitteessa Tallberginkatu 1 C 10, 00180 Helsinki. 500 metrin säteellä ravintolasta toimii 34 ravintolaa (fonecta.fi, 2012b).

Ravintola Pizza Line sijaitsee osoitteessa Itäinen pitkäkatu 90, 20810 Turku. 500 metrin säteellä ravintolasta toimii 12 ravintolaa (fonecta.fi, 2012c).

Ravintola Seahorse Oy:n liikevaihto on ollut tarkastelujaksolla 1,82 miljoonaa euroa, nettotulos 0,22 miljoonaa euroa, sijoitetun pääoman tuotto 77,5 prosenttia, omavaraisuusaste 68,4 prosenttia ja Kauppalehden KL - pisteiden 85 perusteella saanut Menestyjät listauksessa täydet viisi tähteä.

Ravintola Hima & Sali Oy:n liikevaihto on ollut tarkastelujaksolla 1,88 miljoonaa euroa, nettotulos 0,04 miljoonaa euroa, sijoitetun pääoman tuotto 53,3 prosenttia, omavaraisuusaste 39,9 prosenttia ja KL - pisteiden 61 perusteella saanut listauksessa neljä tähteä.

Ravintola Pizza Line Oy:n liikevaihto on ollut tarkastelujaksolla 0,88 miljoonaa euroa, nettotulos 0,09 miljoonaa euroa, sijoitetun pääoman tuotto 58,7 prosenttia, omavaraisuusaste 68,2 prosenttia ja KL - pisteiden 69 perusteella saanut listauksessa neljä tähteä.

5.2 Tutkimusongelman rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida ruokaravintolan menestystekijöitä kilpailuedun näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään löytämään perinteisestä ravintolatyöstä ja johtamisesta kilpailuteorioissa esitettyjä piirteitä. Tutkimuksen kohteena ovat perinteiset ruokaravintolat. Johtajatuksena tässä tutkimuksessa on ruokaravintolan kilpailuetujen kuvaaminen ja analysointi. Menestyäkseen kilpaillussa ympäristössä yri-

tyksen pitäisi luoda itselleen kilpailuetua. Porterin mukaan (Porter 2004, 11) kilpailuedun avulla toteutetaan kilpailustrategiaa, jolla pyritään löytämään suotuisia kilpailuasema toimialan sisällä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yhteisiä piirteitä erilaisissa ympäristöissä toimivista, menestyneistä ruokaravintoloista - piirteitä, jotka luovat yritykselle kilpailuetua.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa toimitaan kuten jokapäiväisessä elämässä: tehdään havaintoja kaiken aikaa, tarkkaillaan ihmisiä ja uusiin tilanteisiin joutuessa yritetään päästä selville mistä on kysymys. Kysytään ihmisiltä, miksi he toimivat niin kuin havainnossa nähdään heidän toimivan. Kyseessä on puhe menetelmistä. Tarkkailu on tutkimuksessa sitä, että kerätään aineistoa havainnoinnin menetelmällä. Kyselyssä turvaudutaan haastattelumenetelmään. Tutkija toimii kuten salapoliisi: johtolankojen löytäminen on tärkeää. Johtolangat ovat merkkejä todellisuuden piirteistä tai ulottuvuuksista, jotka eivät ole suoraan havaittavissa. Johtolankoja ei tarkastella sellaisenaan, vaan niitä punnitaan kriittisesti, niitä analysoidaan ja niiden pohjalta luodaan kokoavia näkemyksiä, eli kehitellään synteesejä pääasioista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 182-183)

Tutkimusstrategian ja yksittäisten tutkimusmetodien valinta riippuu tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 126). Halfpenny on kuvaillut kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja muun muassa siten, että kvantitatiivinen tutkimus on kova, jäykkä, objektiivinen, deduktiivinen ja yleispätevä. Kvalitatiivinen tutkimus olisi taas pehmeä, joustava, subjektiivinen, induktiivinen ja relativistinen. Bryman taas vertailee tutkimuksia siten, että tutkijan ja tutkittavan suhde on kvantitatiivisessa tutkimuksessa etäinen, kun taas kvalitatiivisessa läheinen. Tutkimusstrategia on kvantitatiivisessa strukturoitu ja kvalitatiivisessa strukturoimaton. Aineiston luonne on kvantitatiivisessa kova ja luotettava kun taas kvalitatiivisessa rikas ja syvä. Teorian ja tutkimuksen suhde on Brymanin mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa teoriaa varmistava ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoriaa luova. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat kuitenkin lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Ne tulisi nähdä toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpailleviksi suuntauksiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 131-133)

Hirsjärvi ja Hurme esittävät Brannen ja Robsonin näkemyksen siitä, että laajentamalla tutkimusnäkökulmaa eri menetelmillä voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Heidän mukaansa esimerkiksi kenttätutkimukset, joissa ei yhdistellä esimerkiksi havainnoinnin ja haastattelun tuloksia, nähdään kapeina ja heikkoina tutkimuksina. Tutkijoiden tulisi olla joustavia ja valita sellaisia menetelmiä, jotka sopivat kohteena olevan ongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 38-39)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin asioiden merkityksiä. Lähtökohdiana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkija ei kuitenkaan voi sanoutua irti omista arvolähtökohdistaan, sillä arvot muovaavat sitä, miten ymmärrämme tutkittavaa ilmiötä. Yleisesti kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 160-161)

5.3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen luotettavuus

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka esittelevät artikkelissaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a) Kirk ja Millerin laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisesta kolme kohtaa:

1. Erityisen metodin reliaabeliuden arviointi; missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Tällainen arviointi voi olla myös ongelmallista. Jos esimerkiksi tietty haastattelukysymys tuottaa ennalta - arvattavia vastauksia, ei tämä vielä tarkoita sitä, että kysymys pätsi eri konteksteissa.
2. Ajallinen reliaabelius tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Ongelmallista tässä arvioinnissa on se, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa – väitettäessä muuta kielletään historia ja luonnolliset muutokset.
3. Johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä. Ongelmallista on, että usein tulokset poikkeavat toisistaan, jolloin tutkija joutuu

haastamaan itsensä miettimään sitä, miten moninaiset, laadullisin menetelmin saadut tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa.

Vaikka perinteisten käsitteiden (validiteetti, reliabiliteetti) käyttämisen mahdollisuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä, luotettavuuden parantamisen keinoista oltaneen tästä huolimatta suurimmaksi osaksi aika yksimielisiä. Tekstien analysoimisessa olisi hyvä pyrkiä tekemään perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia. Haastattelussa esitelmä ja harjoittelu lisäävät yleensä luotettavuutta. Tutkimuksessa olisi myös tärkeää erotella mahdollisimman hyvin tutkijan käsitteet (emic) tutkittavien käsitteistä (etic). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a)

Tutkimusta tehdessä on järkevää ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. Toisaalta kertomus voi olla hyvinkin rehellinen ja todellinen, vaikkei se muiden silmissä ja korvissa siltä kuulostaisi: kuka voi väittää, ettei toisen subjektiivinen kokemus olisi tosi? Joskus ihminen voi nähdä asiat aivan toisin kuin muut ja antaa ilmiöille muiden näkökulmasta poikkeavia selityksiä. Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Vaikkei ilmiötä katsotaisikaan sosiaalisen konstruktionismin mukaisten silmälasien läpi, on tästä huolimatta hyvä suhtautua tutkimustuloksiin kriittisesti, ja pohtia sitä, mitä ja mistä ne oikein kertovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Saturaatio-käsitteen mukaan aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kerätyä haastattelussa. Ajatuksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on alun perin aristoteellinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 181)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on yleensä kuvata tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä. On siis merkittävää, että esimerkiksi ihmisiä tutkittaessa tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on siitä kokemusta. Harkinnanvarainen otantamenetelmä on ns. eliittiotanta, jonka perusteella informanteiksi valitaan henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c)

5.3.2 Haastattelututkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä ja yksi käytetyimpiä tiedonkeruutapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 201; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Haastatteluja voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluina tai yksilöhaastatteluina. Haastattelun etuna pidetään sitä, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti vastaajia myötäillen. Haastattelu valitaan usein, kun kyseessä on vähän karroitettu alue tai halutaan tarkastella tulosta laajemmassa kontekstissa. Haastattelu voidaan valita, kun tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti, halutaan syventää saatavia tietoja tai halutaan tutkia vaikeita aiheita. Haastattelun luotettavuutta saattaa puolestaan heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastateltava haluaa esiintyä esimerkiksi tietoja hyvin omaavana henkilönä ja vaikenee esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta. Haastatteluaineisto on kontekstisidonnaista, siksi tulosten yleistämisessä ei pitäisi liioitella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 201-203).

Haastattelun voi suorittaa monin eri tavoin. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, kuinka strukturoitu haastattelutilanne on. Yleisimpiä lajeja ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään valmista kysymysrunkoa, usein haastattelulomaketta, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelussa teemat muotoillaan etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoin haastattelu taas on lähimpänä tavallista keskustelua. Siinä aiheet tulevat vapaasti esiin keskustelun edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 204-205; Ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön sisältö ja menetelmät 2010, 26)

Teemahaastattelu on vaativa tiedonkeruumuoto ja sitä edeltää asia- ja tutkimusongelman pohdiskelu, kuten kaikkea muutakin tutkimusta. Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin edeltä käsin pohditut ja määritellyt.

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Se ei ole tavallista arkikeskustelua. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeätä, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. Tutkijan etukäteen suunnittelemat ja ”tietämät” vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa, silti tutkijan etukäteen valitsemat teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Vaara piile siinä, että haastateltava ja hänen kertomuksensa alkaa johdatella haastattelua liikaa. Silloin syntyvän aineiston eri haastattelut eivät ole riittävästi samanlaisia ja vertailukelpoisia teemarakenteensa puolesta. Teemahaastatteluaineisto on helposti sekava kokonaisuus ihmisten puhetta. Tutkijan on silloin kovin vaikeata jälkeensä jäsentellä tekstiä ja muodostaa siitä päätelmiä, jotka perustuisivat vastaajien puheeseen ja kokemukseen eikä tutkijan väkisin tekemään jäsentelyyn. (Reijo Kurkela, Virsta)

5.3.3 Havainnointi

Kun haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, on havainnoinnin pyrkimyksenä selvittää mitä todella tapahtuu. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua ja sille voidaan asettaa joitain vaatimuksia. Sen suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta. Näin ollen se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 209-210)

Havainnot voivat olla visuaalisia aineistoja, hajuun, makuun, kuuloon tai kosketukseen perustuvia havaintoja. Havaintoja voi tehdä ympäristöstä tai ihmisistä. (Ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön sisältö ja menetelmät 2010, 25)

Havainnointia käytetään joko itsenäisesti, tai haastattelun lisänä ja tukena. Tutkittavat havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan. Ensin mainitussa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa, jälkimmäisessä tutkija taas pitäytyy ha-

vainnoijana. Käytettävässä havainnointitekniikassa on myös variaatiota: se voi olla systemaattista ja standardoitua tai ei-systemaattista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f)

Karkeasti yleistäen systemaattista havainnointia käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja osallistuvaa havainnointia kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Osallistuva havainnointi on tietynlainen laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 79). Osallistuva havainnointi voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta, jolloin tutkija pyrkii pääsemään täydellisesti ryhmän jäseneksi, vaihtoehtoon, jossa tutkittavalle tehdään heti alussa selväksi, että tutkija on ryhmässä havaintojen tekijä. Oli osallistumisen aste mikä tahansa, on tärkeää muistaa, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 211-214)

5.3.4 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää lukuisia tutkimustyyppjejä. Niitä voivat olla diskurssianalyysi, keskustelututkimus, elämänkerta- ja tarinatutkimus, ankkuroitu teoria ja fenomenografia. Tutkimustyyppi määrää ennen kaikkea sen, mitä tarkastellaan. Esimerkiksi diskurssianalyysi analysoi tekstejä, keskusteluanalyysi keskustelua, ankkuroitu teoria lähinnä teorian rakentumista aineiston pohjalta ja fenomenografia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 152-153)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan aineistoa voidaan analysoida jo samaan aikaan aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa haastattelijan tehdessä havaintoja ilmiöstä niiden useuden ja toistuvuuden perusteella. Aineistoa analysoidaan lähellä sen kontekstia ja usein vielä alkupe-
räisessä sanallisessa muodossa. Siitä tehdään päättelyjä induktiivisesti tai abduktiivisesti. Induktiivisessa päättelyssä keskeistä on aineistolähteisyys, kun taas abduktiivisessa päät-
telystä tutkijalla on valmiina joitain teorioita, joita pyritään todentamaan aineiston pe-
rusteella. Tutkija voi siis tulkita merkityksiä, eikä vain tyydy pelkän näkyvässä olevan, suoranaisesti tekstissä lausuttujen asioiden tarkasteluun. Tulkinta voi olla spekulatiivista

ja aineistoa tarkastellaan tutkijan tietystä näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136-137) Tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e).

Kun aineisto on tallennettu, tutkijalla on valittavanaan kaksi työskentelytapaa. Aineisto joko kirjoitetaan tekstiksi ja litteroidaan, tai sitä ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä ja teemoja koodataan suoraan tallennetusta materiaalista. Aineiston litteroiminen lienee yleisempi tapa. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimusotteesta, esimerkiksi keskusteluanalyysissä aineisto puretaan pikkutarkasti huokauksia ja äänenpainoja myöten. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138-140) Haastattelut litteroidaan yleensä mahdollisimman tarkasti. Litteroidessa joutuu kuitenkin tekemään valintoja, lähes kaikessa laadullisessa tutkimuksessa on tarpeetonta edes yrittää litteroida kaikkea aineistoa. Yleensä litteroitavaksi päätyy vain pieni, mutta keskeinen osa aineistoa. Harva tutkimusote myöskään edellyttää yksityiskohtaista litterointia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 318-319)

Litteroinnin jälkeen aineistoa luetaan ja puretaan teema-alueisiin sekä analysoidaan. Dey kuvaa aineiston analyysia kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Aineiston kuvailu on itse analyysin perusta ja sen tarkoituksena on pyrkiä kartoittamaan kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Kuvailussa pyritään yleensä vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Kuvailemisessa tulisi pyrkiä perusteellisesti ja kattavasti kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, ei esittää pelkästään faktoja. Tutkijan ei tulisi häivyttää omia näkemyksiään tutkittavasta aiheesta, vaan kiteyttää ja painottaa aineistosta esiin nousevia teemoja niiden kontekstissa. Kontekstitieto on tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää asian laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 141-146) Koskinen, Alasuutari ja Peltonen huomauttavat kuitenkin tutkijaa tekemästä muita, yleistettäviä tulkintoja muusta kuin aineiston todellisuudesta. Tutkijan ei tulisi olla kiinnostunut siitä, miten luotettavaa informaatiota puhuja välittää puheenaiheestaan, vaan analyysin kohteena on aineiston todellisuus. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 66-70)

Tutkimusta tehdessä on aina tehtävä joitain perusvalintoja, jotka ohjaavat tutkimusta. Yhtenä tärkeimmistä valinnoista on, mitä aineistosta nousevia johtolankoja poimitaan yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Tutkimuksella, jolla on tieteellisiä tavoitteita, pitäisi valinnan perustua tieteelliseen teoriaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 230)

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa, ja ne pitää pystyä perustelemaan sekä käsitteellisesti, että empiirisesti. Luokilla on oltava jokin yhteys jossakin suhteessa johonkin analyttiseen kontekstiin, ja että niille löytyy myös empiirinen pohja. Luokittelussa on kyse päättelystä, eikä niiden synnyttämiseen ole yksiselitteistä vastausta. Yhtenä menetelmänä luokittelun karkeaksi pohjaksi voi käyttää esimerkiksi teemahaastattelun teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 147-149)

Luokkien yhdistely tarkoittaa sitä, että yritetään löytää luokkien esiintymisen välillä joi-takin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Luokkia yhdisteltäessä voidaan kysyä esimerkiksi kuinka olennaisia kaikki luokat ovat ja kuinka luokat voidaan käsitteelli-sesti erottaa toisistaan. Voidaan kysyä myös kuinka ne ovat yhteydessä toisiinsa, ovatko luokat toisiaan poissulkevia, kuinka paljon aineistoa luokat sisältävät ja ovatko jokin luokka painoarvoltaan vahvempi tai vähäisempi kuin muut? Tutkijan ajattelutyön ja ymmärtämisen osuus on yhdistelyvaiheessa tärkeä. Löydetyt yhteydet olisi pystyttävä ymmärtämään, ei vain empiirisinä ilmiöinä, vaan myös teoreettisesti. Usein tutkimus kohentuu huomattavasti tuloksiltaan, jos se ei jää pelkkien luokkien kuvaukseksi. Tutkimus kohentuu, jos tutkija kykenee yhdistelemään ja tulkitsemaan luokkia omasta aja-tusmaailmastaan käsin sekä pyrkii ymmärtämään ilmiötä monipuolisesti kehittäen teo-reettisen näkökulman. Kvalitatiivisesti suuntautuneissa analyyseissa tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 149-151) Pahin virhe, minkä tutkija voi tehdä, on kerätä aineisto ja kuvata se ilman selkeää tulkintaa. Tutkimuksen tunnusmerkki onkin se, että tutkimus johtaa selkeään tulkintaan. Tulkinta onkin se pürre, erottaa tutkimuksen arkijärjystä. Selkeä tulkinta on myös helppo viestiä yleisölle. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 229)

5.4 Tutkimusaineiston hankinta ja luotettavuuden arviointi

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisia menetelmiä. Laadullisten menetelmien käyttöä tukee tutkimuksen aihe ja tavoitteet. Tutkimusta aloitettaessa minulla oli perusoletuksena, ettei tutkimuksen kohteena olevissa ravintoloissa osata nimetä suoraan oman yrityksen kilpailuedun lähteitä. Oletukseni mukaan tutkittavan saattaisi olla vaikea vastata kysymykseen kilpailijoista, nimetä ravintolansa todellisia kilpailijoita ja kuvata asiakkaan saamaa todellista hyötyä asiakaskäynnistään. Olin siis varautunut ”myyrän työhön”.

Valitsin haastattelun tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen oletin siten saavani parhaiten materiaalia vastaamaan tutkimusongelman kysymyksiin. Haastatteluaineistoa tukemaan ja laajentamaan valitsin toiseksi menetelmäksi havainnoinnin. Suoritin itse sekä havainnoinnin, että haastattelun. Siten kykenin paremmin tulkitsemaan haastatteluiden vastauksia kontekstissaan.

Havainnoin ravintolan toimintaa tavallisena asiakkaana. Havainnoinnilla pyrin varmistamaan ja vahvistamaan haastattelussa esiin tulleita kilpailuetua luovia tekijöitä. Yhtenä havainnoinnin päätehtävänä oli tarkastella asiakaskokemusta. Tarkastelin omia kokemuksiani vieraillessani tutkittavissa ravintoloissa.

Painopiste tässä tutkimuksessa on oikeanlaisen strategian ja sisäisten toimintojen vaikutuksesta ravintolan kilpailuedun kehittymiseen. Asiakaskokemuksen tutkimista on käytetty tässä työssä vahvistamaan edellä mainittuja ilmiöitä ja niiden vaikutusta kilpailuetuun.

Haasteltaville lähetettiin sähköpostikirje, jossa pyysin saada haastatella valittuja henkilöitä (liite 1). Sähköpostin lähettämisen jälkeen haastateltaville ja sovin haastattelusta. Kirjeessä kerroin haastattelun tarkoituksen, ja kuvasin miten olin määritellyt kilpailuetukäsitteen. Kerroin myös kuinka monta ravintoloitsijaa haastattelen, ja millä kriteereillä olen haastateltavat valinnut.

Aineiston hankinnan aloitin toukokuussa 2011, jolloin tein ensimmäisen haastattelun. Se nauhoitettiin ja toteutettiin avoimen haastattelun periaattein. Haastattelua tehdessä minulla ei ollut valmista haastattelurunkoa, vaan keskustelu eteni vapaanlaisesti suurten teemojen (erilaistumisstrategia, sisäisten toimintojen tehokkuus ja kilpailu) johdattelemana. Pyrin pitämään haastattelutilanteen tuttavallisena sekä epämuodollisena ja toteutin sen HAAGA-HELIAN Haagan toimipisteessä. Haastattelu kesti noin tunnin.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen päätin, että haastatteluun tarvitaan astetta tiukempi runko. Koin, ettei oma taitoni riitä pitämään haastattelua riittävän tiukoissa raameissa. Ensimmäisessä haastattelussa keskustelu soljui mielestäni liian avoimena. Joihinkin tutkimuksen kannalta vähemmän olennaisia teemoja puitiin liiaksi.

Toisen ja kolmannen haastattelun suoritin teemahaastattelun menetelmin loka- ja marraskuussa 2011. Haastattelut suoritin kohdeyrityksissä, ravintolasalissa rauhalliseen aikaan. Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät noin tunnin. Haastattelua varten tein haastattelurungon (liite 2), jota en kuitenkaan noudattanut orjallisesti. Haastattelurungon muodostin tutkimustyön teoriaosuuden pohjalta. Haastattelurunko toimi lähinnä muistilistana, enkä näyttänyt sitä haastateltavalle haastattelun aikana. Haastattelurungon teemat elivät haastateltavan vastausten mukaan. Toisessa haastattelussa painottuvat selvästi erilaiset asiat kuin kolmannessa haastattelussa. Mielestäni teemahaastattelumenetelmä tuki tutkimusaiheeni, sillä osittain tarkoituksena oli löytää myös uusia, vapaasti aineistosta esiin nousevia asioita. Strukturoidumpi haastattelu olisi saattanut tukahduttaa näitä piileviä teemoja.

Haastateltaviksi valitsin ravintolan omistajat. Harkitsin tutkimuksen alussa valitsevani haastateltaviksi henkilöitä erilaisista ruokaravintoloista, eri tehtävätasoilta. Harkinnassa oli esimerkiksi keittiömestarin, ravintolapäällikön, yrittäjän ja ketjujohtajan haastattelut. Päädyin kuitenkin nykyiseen ratkaisuun siksi, että ajattelin keittiöpäälliköllä olevan mahdollisesti liian suppea käsitys tutkittavasta aiheesta. Ketjujohtajalla sitä vastoin olisi ollut oletettavasti liiankin laaja näkemys koko ketjun ravintoloitten menestymisestä. Tarkoituksena oli tutkia yhden yksikön kilpailuetua, se on myös Porterin arvoketjumallin tarkastelutaso. Tutkimuksen luotettavuutta olisi tosin operatiivista tehokkuutta selvittäessä mahdollisesti parantanut, jos haastateltaviksi olisi otettu myös ravintoloiden

keittiömestarit. Asia ei kuitenkaan mielestäni heikennä tutkimuksen luotettavuutta. Merkkinä tutkimuksen luotettavuudesta on se, että lähes kaikkiin teema-alueiden kysymyksiin vastattiin samankaltaisesti. Saturaatiopiste siis saavutettiin.

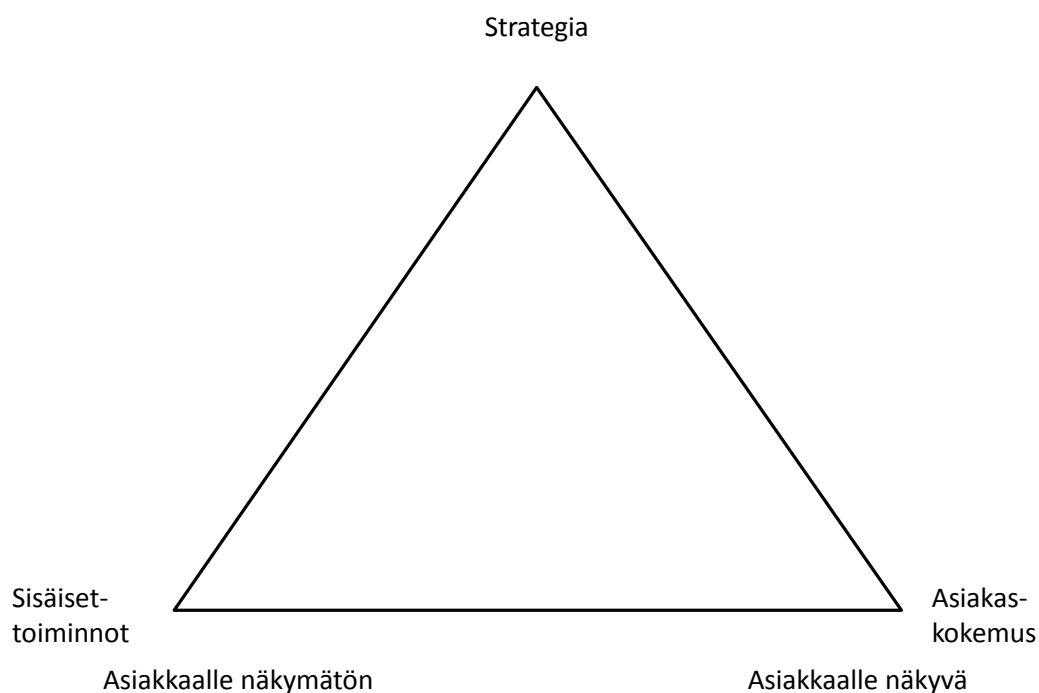
Haastateltavat suostuivat auliisti haastatteluihin ja kertoivat mielellään yrityksensä toiminnasta. Pyrin välttämään kysymyksiä, jotka kuuluvat selvästi yrityssalaisuuden piiriin. Kysyin esimerkiksi vuokran edullisuudesta, sen sijaan, että olisin kysynyt kuinka monta prosenttia vuokra on liikevaihdosta. Vaikkakin haastateltavat kertoivat runsassanaisesti yrityksestään, koin joihinkin kysymyksiin vastattavan hiukan ympärilyöreästi. Tämä johtui luultavasti siitä, että kysymykseen ei haluttu tai osattu vastata. Litteroin haastatellut lähes sanatarkasti marras- joulukuussa 2011.

Havainnoinnit suoritin tammi- maaliskuussa 2012 käyttäen osallistuvan havainnoinnin keinoa. Havainnoitaessa vierailin kohdeyrityksessä päiväsaikaan normaalina asiakkaana. Havainnointikäynnistä en informoinut yritystä etukäteen. Havainnoineissa käytin Five Aspect Meal-mallia ja pyrin kiinnittämään huomiota asiakkaalle näkyvään toimintaan. Havainnoin ja arvioin muun muassa ravintolan ympäristöä, yleistunnelmaa ja sisustusta, asiakaskuntaa, henkilökunnan toimintaa, palvelun- ja tuotteen laatua, hintaa ja toimintojen jouhevuuutta. Lisäksi pyrin erityisesti vahvistamaan tai kumoamaan haastateltavan kertomaa käsitystä oman ravintolansa kilpailuedun lähteistä.

Havainnoinnissa pyrin häivyttämään omat mielipiteeni ja mieltymykseni esimerkiksi ruuan ja sisustuksen suhteen. Pyrin havainnoimaan ravintolan toimintaa sillä hetkellä ravintolasalissa olevan asiakaskunnan näkökulmasta. Jokaisessa havainnoitavassa ravintolassa oli erilainen asiakaskunta, joten pyrin kokemaan ja arvioimaan havainnoitavia asioita kyseisen asiakaskunnan näkökulmasta.

6 Tutkimustulokset

Tutkimusongelmani oli, mistä ruokaravintolan kilpailuetu muodostuu. Tein aluksi kärkeän teemoittelun haastatteluvastauksista työssäni olevien suurten linjojen (kuvio 2) mukaisesti.



Kuvio 2. Tutkimusteemat.

Kolme suurta teemaa tutkimuksessani ovat strategia, yrityksen sisäiset toiminnot ja asiakaskokemus. Strategiset valinnat vaikuttavat koko yrityksen toimintaan ja määrittävät, millä tavalla yrityksen toiminnot järjestetään. Sisäisillä toiminnoilla yritys toteuttaa strategiaansa käytännössä, ja tehokkailla sisäisillä toiminnoillaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Molemmat edellä mainitut tekijät eivät ole asiakkaalle suoraan näkyviä. Asiakkaan kokemuksen hallinta on suoraan asiakkaalle näkyvä ja tuntuva. Asiakaskokemus nähdään tässä tutkimuksessa tekijänä, joka kokoaa yhteen strategiset päätökset ja sisäiset toiminnot.

Luin haastattelupapereita läpi ja merkitsin kynällä lauseen, tai kappaleen kohtaan mihin teemaryhmään mielestäni tekstin osa kuului. Leikkasin tekstinosat irti paperista ja jaoin ne kolmen teeman mukaisiin ryhmiin. Luin yksitellen tekstinosat ja teippasin niitä seinälle (kuva 1). Pyrin löytämään myös muita etukäteisteemojen ulkopuolelta nousevia yhteneväisiä teemoja.



Kuva 1. Ensimmäinen teemoittelu.

6.1 Strategia

Tässä osassa kuvataan haastateltavien yritysten strategisia toimia. Osittain strategiset toimet ja näkemykset ovat piileviä, ainakaan haastateltavat eivät maininneet sanaa ”strategia” kertaakaan haastattelun aikana.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat toimintaympäristöönsä voluntaristisesti. Menestyminen tai menestymättömyys johtui yrityksen omista resursseista ja teoista, ei ulkoa päin tulevista pakotteista. Kaikki haastateltavat tunnistivat toimivansa kilpaillussa ympäris-

tössä. Kilpailuetukäsite määrittelee kilpailun toimialan sisäiseksi kilpailuksi. Kaksi haastateltavaa kolmesta näkivät kilpailun paljon laajemmin. Kilpailu nähtiin ennemminkin markkinaperusteisesti, jolloin kilpailijoita ovat kaikki, jotka tyydyttävät saman asiakastarpeen.

Totta kai koska tästä samasta markkinakakusta jokainen haluaa sen oman osuuden, ja tietysti mitä suuremman osan niin sitä parempi. Et kyl jokainen totta kai joka myy pit-saa on mejän kilpailija, et se on ihan selvä asia.

Ja sä pidät niitä kaikkia teidän, vai onks Subi ja Mäkkäri teidän...?

Kyllä siis on, on, ehdottomasti, totta kai. Kaikki, siis meidän kilpailijoita on, mun mielestä, toimistojen mikroaaltouunit, ne vie todella paljon meiltä asiakkaita.

Yksi haastateltava näki kilpailun suppeampana toimialan sisäisenä kilpailuna. Itsensä määrittely klassikko - tai kortteliravintolaksi kavensi kilpailijakenttää. Haastateltava osasi myös määritellä mitä ravintola ei ole.

Sanotaan, että tällaiset Fine dining paikat, et me ollaan tavallaan vastapaino semmoselle, välillä täytyy käydä syömässä fine diningia, mutta välillä se kravattikin pitää olla vähän löysemmällä ja hörppiä muutakin ku makuvettä.

Kilpailuun reagoiminen herätti haastateltavissa monia kommentteja. Vaikkakin oletettu ja kilpailijoiden toimia seurattiin, ei niihin haluttu reagoida, vaan oma linja haluttiin pitää.

Me ei reagoida siihen tuleeko naapuriin mikä ravintola tahansa, tai mitä tahansa, ni ehkä mejän vahvuus on se, että me ei olla reagoitu millään tavoin ikinä millään tavoin ulkoi-siin, vaan pysytty omassa konseptissa.

Kaksi haastateltavaa kolmesta löysi myös ympäristöstään hyviä kilpailijoita. Toisen haastateltavan mielestä vieressä, samankaltaisella tuotteella kilpaileva yritys tukee oman yrityksen toimintaa.

Me varmaan tuetaan toinen toisiamme, niin et ihmiset ostaa hänen tuottei ja mejän tuottei. Et meil on jotenkin hyvä symbioosi tässä näin, et en nämä sillä tavalla kilpailijana.

Haastattelujen perusteella oli vaikea vetää suoraa johtopäätöstä siitä, millä strategisilla toimilla kukin ravintola pyrki saavuttamaan kilpailuetua. Strateginen lähestyminen markkinoihin oli osittain kaksijakoinen. Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella kaksi kolmesta haastateltavasta lähestyi markkinoita toisaalta erilaistumisen näkökulmasta, mutta toiminnassa oli myös voimakkaita kustannusjohtajuusstrategian piirteitä.

Erilaistumisen näkökulmaa tuki yhdessä ravintolassa esimerkiksi henkilökunta ja erikoinen sisustus. Toisaalta potentiaalista erilaistumisen mahdollisuutta, luomu- ja lähiruokaa, ei haluttu millään tavalla korostaa, vaikka suurin osa tuotteista oli mahdollisuuksien mukaan luomutuotteita. Sen sijaan toiminnassa korostui etenkin lounastuotteen osalta edullinen hinta ja toimintojen erinomaisuus (operational excellence). Ravintolan lounastoiminnot olivat erittäin virtaviivaistettuja. Havainnointitilanteessa koko lounastapahtumaan kului mittauksen mukaan ainoastaan 23 minuuttia (taulukko 2). Lounassalissa oli havainnointihetkellä (keskiviikkopäivänä kello 11.15) noin 150 asiakasta. Ravintolasalin täyttöaste oli noin 90 %. Esimerkkimittaus koskee viiden hengen lounasseuruetta.

Taulukko 2. Lounastapahtuman ajan mittaus.

<i>Kello</i>	<i>Kulunut aika</i>	<i>Tapahtuma</i>
11.15	0 min.	Saapuminen ravintolaan.
11.16	1 min.	Istuminen pöytään.
11.17	1 min.	Tarjoilija tulee ottamaan tilausta ja maksuvälineitä.
11.20	3 min.	Tarjoilija tulee takaisin ja ottaa maksun. Asiakkaat noutavat alkusalaatin.
11.24	4 min.	Tarjoilija tuo pääruuat.
11.33	9 min.	Ruoka-annokset on syöty.
11.38	5 min.	Asiakkaat lähtevät ravintolasta.

Lounastuote oli hintalaatu-suhteeltaan hyvä, palvelu oli asiallista, muttei erinomaista ja fyysinen ympäristö oli tarkoituksen mukainen. Voidaan siis todeta, että ravintolan stra-

teginen vahvuus tulee lounastuotteen osalta toimintojen erinomaisuudesta. Ravintola on kilpailijoihinsa nähden sujuvin ja edullisin. Sen asiakkaat haluavat luotettavan, ja laadukkaan tuotteen ja palvelun helposti, kilpailukykyiseen hintaan.

Kahden muun ravintolan strateginen lähestyminen markkinoihin oli erinomaiseen tuotteen perustuva asemointi. Tuote nähtiin vahvana kilpailuvaltina muihin kilpailijoihin nähden. Tuotteesta puhuttaessa korostettiin itsevalmistamisen merkitystä tuotteen erinomaisuuden synnyssä. Tuotteen tekemisessä käytettiin muun muassa omia mausteseoksia ja normaalisti muissa ravintoloissa käytettäviä puolivalmisteita valmistettiin itse.

Tuotevalikoimassa oli harvemmin ravintoloissa olevia tuotteita kuten kateenkorvaa. Tavarantoimittajat nähtiin myös tärkeinä yhteistyökumppaneina luotaessa vahvaa tuotetta. Tuotevalikoiman näkökulmasta tärkeimpiä raaka-aineita myyviä tavarantoimittajia valittaessa huomioarvon kerrottiin keskittyvän enneminkin raaka-aineen laatuun ja toimintavarmuuteen kuin raaka-aineen edulliseen hintaan. Tuotestrategiaa tukeva näkemys ilmeni siten, että samankaltaista tuotetta myyvät ravintolat koettiin kilpailijoiksi. Osittain niin, että kaikki tuotetta myyvät ravintolat ovat kilpailijoita, ja osittain niin, että ravintoloitsijan mielestä asiakkaat vertaavat haastateltua ravintolaa muihin samankaltaista tuotetta myyviin ravintoloihin.

Mä uskon niin vakaasti mejän tuotteisiin et me ollaan kilpailukykyisiä, et oikeestaan mikä vaan täällä suomessa, et jos se ois niinku mahdollista.

Kun ihmiset haluaa silakkaa, niin mä haluan, et ne käy vertaamassa. Ihmiset vertaa onks meillä vai Salvessa parempi, vai onks meillä vai Savoissa. Semmosia hyviä vertauksia.

Vorschmackia verrataan meihin ja Savoihin vaikka me ollaan ihan eri kategorioissa.

Yksi ravintola oli laajentanut strategiaansa erilaistumisen suuntaan. Tuote, sisustus, logo ja toimintatapa olivat tasapainoisesti erilaistumista tukevaa. Haastattelussa käytetty retoriikka poikkesi huomattavasti muissa haastatteluissa käytetystä retoriikasta. Erilaistumisstrategiaa noudattava ravintoloitsija mainitsi sanan ”brändi” kahdeksan kertaa haastattelun aikana, kun muiden haastatteluissa sanaa ei mainittu kertaakaan. Kysymykseen ravintolan kilpailuedusta vastattiin:

Kyl se on tää meidän brändi. Se on meidän ylivoimainen tekijä se, että mistä meidät mieltää ja sitä ei kukaan vie pois. Vaikka tän saman konseptin muuttais toiselle nimelle niin ei se oo sama.

Kaikki kolme katsoivat maltillisen hinnoittelun olevan oikea tie. Kaksi haastateltavaa kolmesta eivät ole lähteneet kilpailemaan hinnalla, mutta eivät ole myöskään tuotetarjonnan edullisimmasta päästä. Vaikka yksi kolmesta haastateltavasta uskoi hinnan olevan tärkeä tekijä eteenkin lounastuotetta ostettaessa, luotettiin kuitenkin hyvän tuotteen tuovan asiakkaita ravintolaan. Hinnoittelu nähtiin ennemminkin kokonaisvaltaisena toimintona, kuin yksittäisestä tuotteesta saatavana maksimaalisena hyötynä. Hinnoittelu, ja syvällisemminkin tuloksenteke, nähtiin tasapainotteluna kustannusten ja mahdollisimman korkean kokonaistuoton välillä. Asiakasta ei haluttu huiputtaa, vaan hinnoittelu haluttiin pitää reiluna. Hinnoittelu haluttiin nähdä pitkäjänteisenä toimintana, jolloin tyytyväinen asiakas tulee myös myöhemmin uudestaan. Maltillisesta hinnoittelusta ja reiludesta kertovat seuraavat kommentit:

Jos mä neljäkymmenen euron viinipullon vedän neljän kertoimella 160 €: on, niin mä voin unohtaa sen myymisen. Viimeiseen kahteen vuoteen asiakkaitten hintatietoisuus on noussu ja oikeen hinnoitelluista viineistä se menekki vaan kasvaa ja nousee.

Ruuan arvonlisäveron muutoksen vaikutusta myyntihintoihin kommentoitiin seuraavasti:

Nythän monet taas nosti hintoja - me ei nostettu. Se on mun mielestä vähän dorkaa, mitä järkee. Se on vähän semmosta bluffaamista. Monet asiakkaat valitti, ja ilmoitti, et ne ei aio sinne mennä johonkin paikkaan.

Tuotteen hinta-laatusuhdetta pidettiin erittäin tärkeänä, josta seuraavat kommentit kertovat:

Eli jos sulla on hyvä hinta ja hyvä tuote ni se on semmonen lyömätön. Ja mä uskon et se on meillä se juttu.

Mut se hinta-laatusuhde on meille *erittäin* tärkeä. Et siitä me ei lähetä tinkamaan, et se ei oo muuten se meidän tuote. Me käytetään niitä raaka-aineita, mitä me ollaan siihen periaatteessa valittu ja halutaan et se sisältää.

Vaikkakin kaikkien haastateltujen ravintoloiden asiakaskunta tuli laajalta alueelta, koettiin ravintoloiden kuitenkin olevan paikallisia toimijoita, sillä suurin osa yrityksen asiakkaista tuli lähialueelta. Yksi haastateltava kolmesta mainitsi merkittäväksi asiakasryhmäkseen kansainväliset asiakkaat. Vaikkakin ravintola toimi paikallismarkkinoilla, tunnistettiin osaksi globaalintalouden vaikuttavan ravintolan toimintaan.

Kaksi kolmesta haastateltavasta kertoi markkinoinnissa luottavansa tuotteen itse puhuvan puolestaan. Omaa profiloitumista ei haluttu mainonnalla korostaa. Ravintoloitsijat kertoivat alussa mainostaneensa ja saaneensa silloin hyvän alun toiminnalleen. Ravintoloitsijat tunsivatkin olleensa oikeaan aikaan perustamassa yritystään. Ravintolaa ei haluttu mainostaa, tai mainontaa ei todettu tarpeelliseksi.

Meistä oli viikottain juttuja kaiken näköisissä naistenlehdissä ja haastatteluita ja jatkuvasti oltiin kaiken näköisissä kuvauksissa ja muuta tämmöstä... me oltiin silloin seksikkäitä. Me silloin painotettiin erityisesti luomua ja kasvisruokaa.

Meidän avaamisajankohta oli silloin -88 viikko -kaks ennen vappua ja saatiin siitä periaatteessa heti hyvä ponnahduslauta. Kun oli laitettu kaikki rahat mitä oli käyttää tähän hommaan, niin tota markkinointi oli tietysti rajallista. Että käytettiin paikallislehtiä ja muistaakseni oli vielä radiomainos. Et meillä oli tota sellainen markkinointikampanja silloin. Jostain syystä se sai niin ku ihmisten huomion ja me saatiin aika hyvä ponnahduslauta silloin tähän toimintaan. Ja meillä on riittänyt asiakkaita ihan mukavasti siitä saakka.

Yksi ravintoloitsija näki markkinoinnin monipuolisemmin. Vaikka alussa oltiin mainostettu, niin nykyään mainosbudjetti oli lähes olematon. Ulkopuolinen viestintä toteutui lähinnä lehtijuttujen välityksellä. Toimittajista pidettiin hyvää huolta, josta kertoo seuraava haastattelukommentti:

Tyler Brylee tuossa 4-5 vuotta sitten kehui meitä Finalcial Timesissä ja nosti meijät maailman 10 parhaan ravintolan joukkoon. Kun Financial Times meitä kehuu ni siitä sit seuraava, että iltapäivälehdet kirjottaa muutamalla sivulla et tämmönen on nousu, se

ruokkii itse itseään. Ollaan hyvin kohdeltu toimittajia. Otetaan aina vastaan ne ja järjestetään kuvausluvat ja keittiö on toimittajien käytössä aina. Otetaan vastaan ja pyritään hyvänä pitämään. Jos ei viikottain ole joku toimittaja käymässä niin kuukausittain kuitenkin

6.2 Sisäiset toiminnot

Operatiivista tehokkuutta ei saavutettu tutkituissa ravintoloissa toimintoja erilailla tekemällä. Kaikkien haastateltujen ravintoloiden toiminnot olivat samankaltaiset kuin ruokaravintoloissa yleensä. Haastateltavista vain yksi osallistui osittain keittiön jokapäiväiseen toimintaan ja tunsikin keittiötoiminnot hyvin. Kaksi muuta haastateltavaa toimivat ravintolan myynti- ja johtotehtävissä, tai kuten yksi haastateltava ilmaisi:

Mä oon semmonen tsuppari. Yhdistetty tsuppari ja konttorirootta. Mut se on mielekästä hommaa, ja on menny entistä miellyttävämmäks. Se alkuaika oli semmosta, et ei ollu työaika ollenkaan. Niin nyt ei tarvii joka yö olla eikä joka ilta töissä.

Haastateltavien vastauksista nousi selkeästi esiin kaksi vahvasti operatiiviseen tehokkuuteen vaikuttavaa tekijää. Ensinnäkin yksikään kolmesta ravintolasta ei käyttänyt ulkopuolista tilapäistyövoimaa. Toiseksi ravintoloissa harjoitettiin tiukkaa talon toimintatapojen noudattamista. Kuvaan ensin ulkopuolisen tilapäistyövoiman käyttöä. Joitain talon omilla kirjoilla olevia tilapäishenkilöitä oli, mutta muuten ravintolat toimivat kokolailla vakiohenkilöstöllä, joka sitten jousti tarvittaessa. Oman vakiohenkilöstön vahvuudeksi nähtiin se, että henkilökunta tiesi tehtävänsä ja osasi toimia tehokkaasti. Talon tapojen mukaan toimiminen nähtiin erittäin tärkeäksi. Salihenkilökuntaa vielä nähtiin mahdolliseksi vuokrata henkilöstöväilyyritysten kautta, mutta keittiöhenkilökunta halettiin ehdottomasti pitää vakiomiehistöinä.

Sanotaan näin, et jos me otetaan esimerkiks kokki tuolta jostain niin se kouluttaminen tähän hommaan esimerkiks kesken viikonloppupäivän ni se vaan ei oo mahdollista. Et me luotetaan siihen tietysti, et ihmisellä on joku pohja, ja sit se tulee tänne, ja me näytetään miten me toimitaan. Sanotaan tarjoilupuolella se vois ihan hyvin käydä, et sen kanssa ois ehkä vähemmän ongelmia. Me ollaan jotenkin niinku luotettu siihen, et meil on oma henkilökunta. Et ne tietää mitä täällä tapahtuu ja mitä tehdään. Et sanotaan näin, et

ehkä jossain äärimmäisessä hätätilanteessa ehkä vois tulla kysymykseen. Mut ei olla lähdetty siihen.

Sen lisäksi, että henkilökunta oli vakiomiehistä, oli haastateltaville ravintoloille tyypillistä, että henkilökunnan kesken oli hyvä henki ja työ oli sujuvaa. Henkilökunnasta monella oli myös pitkä työsuhde yritykseen.

Kokit hakeutuu sitten, kun ne on vähän aikaa tehny ja muuta, niin täällä sitten saa sen oman mielekkyyden. Ja hyvin tuntuu henkilökunta toimivan keskenään.

Haetaan semmoista henkilökuntaa salin puolelle, että millä on sitä ammattitaitoo omasta takaa. Vähän kokeneempaa ja ammattitaitosempaa henkilökuntaa. Että täällä pitää olla ne perusetiketit kunnossa.

Toisena operatiiviseen tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä oli talon toimintatapojen noudattaminen. Kaikissa haastateltavissa ravintoloissa oli tehty manuaalit koneista ja laitteista sekä annoskortit myytävistä ruokatuotteista. Tärkeimpänä tekijänä nähtiin kuitenkin sisäisten toimintatapojen oppimista ja noudattamista. ”Sooloilua” ruokannosten tekemisessä ei sallittu ja uuden henkilökunnan perehdytystä pidettiin tärkeänä. Työt opetettiin uusille työntekijöille kädestä pitäen. Tämä korostui eteenkin keittiön toiminnassa.

Uudet opetetaan aina työvaihe kerrallaan ja pikkuhiljaa lisätään, et näin tää homma menee ja sit taas aina uutta. Se on tietysti omalla tavalla kallista se kouluttaminen siihen työhön, mut jollakin tavoin se täytyy tehdä. Mun mielestä paras mahdollinen tapa on se työ itse.

Suurin vaara on se kun tänne tulee joku uus kokki, joka haluais tehdä jotain uutta ja muuta, niin kertoa sille miks ei me lähetä muuttamaan listoja. Jos me otetaan se meidän wieninleike ja sipulipihvi pois, niin siitä nousee semmoinen meteli...

Toiminnan numeraalista seuranta tehtiin kaikissa kolmessa ravintolassa. Myyntikatetta seurattiin kuukausitasolla, mutta kokonaistuloksen seuranta tehtiin vuosineljänneksen sykleissä. Yksittäisen annoksen raaka-ainemäärään ja myyntimenekkiin kiinnitettiin huomiota. Kokonaistuloksen poikkeavaan kehitykseen reagoitiin kuitenkin vasta neljännesvuosittain.

Mutta kun sä otat neljännesvuosittain niin ne tasaantuu telli -maksut ja muut. Silloin se antaa sen realistisen kuvan, ja se taso riittää. Sitä vertaan totta kai edelliseen vuoteen. Sen on oppinu tässä, että jos jostain syystä toukokuu on normaalia heikompi, niin jostain syystä se tulee kesäkuussa takasin.

Kaikki tutkitut ravintolat toimivat vuokratiloissa. Kaksi kolmesta haastateltavasta kertoi vuokratasonsa olevan kohtuullinen suhteessa liikevaihtoon. Vuokran täsmällisempää määrää ei haluttu liikesalaisuuden vuoksi kysyä.

Hankintatoimessa kiinnitettiin huomiota tavarantoimittajan valikoimaan ja toiminnan luotettavuuteen. Isoista hankintavolyymeista myönnettiin olevan hyötyä raaka-aineostoista neuvotellessa, ja pääosa ostoista suoritettiin tukkuliikkeen kautta. Erikoisempien raaka-aineiden hankinnassa pääpaino oli tavarantoimittajan luotettavuudessa ja laadussa kuin, ostohinnan edullisuudessa.

Tämä on uniikkipaikka, että me pelataan raaka-aineilla; maksalla, silakalla ja tämmösillä. Niissä on tietyt tavarantoimittajat ja se on enemmän se toimintavarmuus ja laatu kuin se hinta.

Tutkituista ravintoloista kahdessa ravintolassa kolmesta toimivat keittiön ruuanvalmistusprosessit havainnoinnin perusteella erittäin tehokkaasti. Ensimmäisessä ravintolassa keskellä kiireisintä lounasaikaa viiden hengen lounasseurue sai lautasannoksensa pöytään tarjoiltuna neljässä minuutissa. Toisessa havainnoidussa ravintolassa lounasaikaan tilatut kaksi A la carte -annosta tulivat pöytään tarjoiltuna alle kymmenessä minuutissa. Vain kolmannessa havainnoidussa ravintolassa kahden pizzan odottaminen kesti sunnuntai-iltapäivänä 21 minuuttia.

Keittiöprosessien tehokkuuteen vaikuttavat myyntivalikoiman rajallisuus ja pysyvyys. Ne edesauttavat sitä, että tuotannon prosessit ovat hioutuneet ja tuotteiden menekin ennakointi hallitaan. Kahdessa ravintolassa kolmesta oli ruokalista pysynyt lähes muuttumattomana monia vuosia. Yhdessä ravintolassa oli ruokalista ollut perusteiltaan muuttumaton aloituksesta lähtien, vuodesta 1988. Ruokalistaa ei haluttu muuttaa, eikä

tuotevalikoimaa haluttu kasvattaa. Perusvalikoimaan saatiin vaihtelua erilaisilla kesämenuilla tai kuukauden annoksilla.

Meillä on tää peruslista ollu oikeestaan alusta saakka ja siihen on tullu näitä lisätuotteita. Lapsille on oma ruokalista tullu ja muutama pitsa ollaan lisätty. Mutta nyt aletaan olemaan semmoses lukemassa, et ei paljon voi lisätä. Et sen takia, meillä on toi kuukauden pitsa, mikä on aina vaihtuva juttu.

Yhdessä ravintolassa kolmesta oli verkostoiduttu muiden yritysten kanssa palveluvalikoiman laajentamiseksi. Verkostoyrityksistä vuokrattiin muun muassa kalustoa, äänentoistolaitteistoa ja pöytäliinoja. Sama yritys käytti myös henkilöstövuokrausyrityksen palveluita suurten erikoistilaisuuksien henkilökunnan hankkimisessa. Muuten verkostoituminen ei noussut haastatteluissa tärkeään rooliin, muuten kuin tilitoimistopalveluiden osalta.

6.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemusta johdettaessa haastatteluiden vastauksissa kiinnitettiin erityistä huomiota luottamushyödyn tuottamiseen. Luottamushyödyn asiakas kokee siten, että hän voi luottaa siihen, ettei mikään mene pieleen ja hän saa sitä mitä tilaa. Luottamushyödyn varmistaminen näkyi vastauksissa ensinnäkin valitusta toimintamallista (konseptista) kiinnipitämisenä. Kilpailijoiden toimiin ei haluttu reagoida, eikä henkilökuntaa haluttu päästää liikaa muuttamaan toimintaa ja tuotetta, vaan tuotteen tasalaatuisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota.

Mitattavan ja käytännöllisen hyödyn tuottamiseen panostettiin tuotteen laatua korostamalla. Laadusta puhuttiin hinta-laatu-ulottuvuudessa ja myös tasalaatuisuutta korostettiin. Myönnettiin, etteivät ravintolan tuotteet ole halvempia kuin kilpailijoilla, mutta korostettiin hinta-laatusuhteen merkitystä. Hinta-laatusuhde oli havainnoinnin mukaan ravintoloissa hyvä, yhdessä ravintolassa lounasruoka oli jopa halpa verrattuna tuotteen ja toiminnan laatuun. Ruokatuote ei yhdessäkään ravintolassa ollut kuitenkaan havainnoinnin mukaan korostetun hyvänmakuinen, vaan ennemminkin persoonallisesti valmistettu, kuitenkin keskiarvon yläpuolella olevan makuinen.

Tasalaatuisuuden merkitystä korostettiin. Omasta tuotteesta haluttiin pitää kiinni ja sen oikeanlainen valmistaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Näin toimien varmistettiin asiakkaan kokemaa luottamushyötyä.

Me ollaan koko aika tehty samalla reseptiikalla suurinta osaa ruokalistaa. Meidän ruokalista ei oo vaihtunu kymmeneen vuoteen, ainoastaan ollaan lisätty siihen poron seläkkeet. Tässä on vieläkin kaks kaveria keittiössä, mitkä on ollu alusta saakka. Se on siellä takaraivossa. Luovuuttaan ne saa osoittaa sitten lounaassa.

Yhdessä haastateltavan vastauksessa oli viitteitä asiakkaan syväpäämäärän ymmärtämisestä. Ravintolaa haluttiin asemoida kilpailijasta erottuvaksi päivinä, jolloin halutaan viettää rennompia iltoja.

Meillä ei tieto-taito riitä Hansin kanssa kilpailemaan, vaan me ollaan sitten vaihtoehto niille päiville, kun vedetään skraka löysemmälle.

Asiakaspalvelu oli havainnoinnin mukaan asiallisen korutonta. Tarjoilijoiden toiminta asiakaskohtaamisessa ei ollut ylitsevuotavan kohteliasta, vaan asiakasta tervehdittiin nopeasti ja siirryttiin suoraan tuotteiden tilaamiseen. Kahdessa tutkitussa ravintolassa havainnoija päästettiin jopa ulos ilman hyvästejä, vaikkakin hän yritti luoda kontaktia tarjoilijoihin. Tarjoilijat eivät olleet myyjiä, vaan ottivat asiakkaan tilauksen vastaan sellaisenaan. Vain yhdessä ravintolassa tarjoilija suositteli asiakkaalle vastaavaa tuotetta lounaslistalta a´la cartelistan sijaan.

Vain yksi haastateltava kolmesta kertoi, ettei ravintolassa ole ohjeistettu millään tavalla henkilökuntaa kohtaamaan asiakasta. Kaksi muuta ravintolaa kohteli asiakastaan tietyllä omaan konseptiinsa sopivalla tavalla. Toisessa ravintolassa konseptiin kuului, että kaikkia asiakkaita kohdellaan asemastaan huolimatta samalla tavalla.

On siellä sitten Nobelisti pöydässä, ja täällä on muitakin nobelisteja käynyt kuin Martti Ahtisaari, ja olkoon siinä sitten Pablo Neruda asiakkaana tai kadunmies, niin se saa ihan saman palvelun. Ketään ei katsota erilailla, vaan tittelit heitetään meillä narikkaan ja joka pöytä palvellaan asiakkaana. Siinä ei saa olla eroa pöytäkuntien kesken. Ja siihen pyrimme panostamaan.

Toinen haastateltava kertoi aktiivisesti kouluttavansa työntekijöitään kohtaamaan asiakkaansa tietyllä ystävällisellä, mutta omasta persoonastaan kumpuavalla tavalla. Valmiita fraaseja ei haluttu laittaa asiakkaan suuhun, vaan asiakaspalvelijalta toivottiin tilanneherkkyyttä.

Mä olen painottanut sitä. Sä et koskaan voi olla liian kohtelias, mut se liiallinen kohtelisuus ei saa olla sellasta näyttelemistä. Sillonhan asiakas tuntee ittensä vaivautuneeks kun toinen näyttelee. Sen täytyy olla aitoa ja rentoa. Et sillä ihmisellä tulee siinä semmonen olo, et sitä kohdellaan hyvin. Semmonen niinku omaittes oleminen siinä asiakaspalvelutilanteessa, et siihen painoa pistetään.

Kaikissa kolmessa ravintolassa havaittiin piirteitä kokemus-tilaan vaikuttavista elementeistä. Kahdessa ravintolassa fyysinen ympäristö vastasi ennakkokäsitystä ravintolasta. Ravintolan avarassa salissa oli helppo olla osa ravintolayhteisöä. Yhdessä ravintolassa kokemus fyysisestä ympäristöstä ei vastannut ennakkokäsitystä, vaan oli sekä siisteydeltään, että kunnoltaan odotuksia heikompi. Kahdessa ravintolassa asiakaskunta oli kohdallaisen homogeenistä; pizzariassa työväestöä ja lounasravintolassa toimihenkilöitä. Asiakaskunta sai varmasti kokemuksen kuulumisesta tiettyyn yhteisöön.

Kortteliravintolassa asiakaskunta oli monipuolisempaa. Lounasaikaan kello 12.30 torstai-iltapäivänä asiakkaina oli oluen juojan lisäksi normaaleja lounasasiakkaita ja vanhempaa herrasväkeä viinitilauksineen. Asiakaskunnan heterogeenisyydestä johtuen yhteisöön kuulumisen tunne ei ollut erityisen vahva, vaan brändiodotus kohdistui ennemminkin itse yritykseen, sen historiaan, maineeseen ja tapaan toimia.

Yhdessä ravintolassa kolmesta ei ollut mitään selvästi erottuvaa logoa, muotoa tai väriä. Kahdessa ravintolassa oli selkeä logo. Ensimmäisessä näistä logo oli informatiivinen; se kertoi asiakkaalle ravintolassa myytävästä tuotteesta. Logossa mainittiin myös ravintolan perustamisvuosi. Toisessa ravintolassa logo antoi kuvan vanhanaikaisesta, perinteisestä ravintolasta. Logossa olevaa merihevestä toistettiin ravintolasalin seinässä olevissa maalauksissa. Ravintolan vanhanaikainen sisustus tuki myös slogania ”Suomalaista ruokaa & kulttuuria vuodesta 1934”. Haastateltava puhui monisanaisesti miljööstä ja tavaramerkistä.

Kun ”Kauas pilvet karkaavat” tehtiin teatteriversio Berliinin teatteriin, niin siitä oli puolen sivun kuva Hesarissa. Se oli suora plagio meidän ravintolasta. [...] Kyllä se on meidän tavaramerkki tuo takaseinä. Et kyllä sen ihmiset tunnistaa, ja uskoisin, että sen tunnistettavuus on hyvä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aihetta miettiessäni tarkoituksena oli tutkia liiketoiminnan kehittämistä. Määritelmänä liiketoiminnan kehittäminen on kuitenkin liian epämääräinen, siksi johtavaksi teemaksi kristallisoitui kilpailuedun kehittäminen.

Teoreettisen viitekehyksen luominen tuntui aluksi haastavalta. Aluksi oletin saavani vastauksen tutkimusongelmaani pelkän arvoketjumallin perusteella. Arvoketjumalliin tutustuessani perehdyin kilpailuetu-käsitteen määritelmään, ja valitsin sen tutkimukseni punaiseksi langaksi.

Seuraavaksi perehdyin kilpailukäsitteeseen, ja pohdin mikä merkitys kilpailulla on ravintolan strategisiin valintoihin. On helppo todeta, että ”kyllä meillä on kilpailua”. Yrityksen todellisten kilpailijoiden hahmottaminen on kuitenkin yksi yrityksen menestystekijöistä.

Teoreettista viitekehystä luodessani siirryin kirjallisuudessa strategian kautta yhä lähemmäs markkinointi- ja asiakaskirjallisuutta. Ymmärsin, että markkinointiratkaisut ovat mitä suurimmassa määrin strategisia ratkaisuja.

Lopulta totesin, ettei kilpailuedun muodostumista voi tutkia ymmärtämättä asiakaskokemusta, sillä asiakkaan valinnoista riippuu, onko yrityksellä kilpailuetua vai ei. Teoreettinen viitekehys siis laajeni ymmärrykseni kasvaessa ravintolan sisäisten toimintojen tarkastelusta strategisten ratkaisuiden kautta asiakaskokemuksen ymmärtämiseen. Onnistuin mielestäni luomaan tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisen teoreettisen viitekehyksen.

Haastatteluja tehdessäni koin hankaluutena tulkita haastattelujen vastauksia. Haastattelut kertoivat asioista omin, ravintola -allalle vakiintunein termein. Vastausten sovitaminen teoreettiseen viitekehykseen tuntui aluksi vaikealta. Pikku hiljaa, kokemuksen karttuessa sain kuitenkin jäsenneiltyä ”epämääräisen käsitevaruuden” teoreettiseen vii-

tekehykseen. Toisin sanoen löysin vastaavuuden teorian ja käytännön toiminnan välille. Kyseessä oli abduktiivinen päättely aineiston perusteella.

Kolme mielestäni tärkeää asiaa nousi esiin teoriaviitekehyksen ulkopuolelta: myyntivalikoiman hallinta, johdon sitoutuminen yrityksen toimintaan ja markkinoille tulon oikea-aikaisuus. Pitkään toimineet ravintolat olivat erittäin tarkkoja sen suhteen mitä myyntivalikoimiinsa ottavat. Valikoimaa ei haluttu enää kasvattaa, eikä siitä oikein uskallettu jättää mitään poiskaan, mikä koski erityisesti ruokatuotteita. Viini- ja lounaslistan valikoima vaihteli, mutta a la carte-listan ei.

Toinen teoriaviitekehyksen ulkopuolelta esiin noussut asia oli johdon sitoutuminen ravintolan toimintaan. Sitoutumista varmasti edesauttoi se, että ravintolan johto oli myös omistajana tai osaomistajana ravintolassa. Kahdella haastateltavasta kolmesta oli selkeä kuva yrityksen suunnasta ja sen toiminnasta. Tästä näkemyksestä haluttiin pitää tiukasti kiinni.

Kolmantena viitekehyksen ulkopuolelta esiin tullessa asiana oli markkinoille tulon oikea-aikaisuus. Ravintola avaaminen sopivassa markkinatilanteessa edesauttoi hyvän alkusysäyksen saamista toiminnalleen.

Aluksi yhtenä haasteena oli määrittää käytännössä, mitkä ravintolat ovat saavuttaneet kilpailuetua. Kilpailuetukäsitteen mukaan ravintola on saavuttanut kilpailuetua, jos se kykenee tuottamaan kilpailijoistaan erottuvaa arvoa asiakkailleen, kilpailijoihinsa nähden keskiarvoa paremmalla tuloksella. Tiedon saanti siitä, mitkä ravintolat kaikista Suomen ravintoloista ovat saavuttaneet kilpailuetua, näytti alkuun lähes mahdottomalta. Sain kuitenkin vihjeen Kauppalehden Menestyjäyritys-listauksesta, jonka perusteella valitsin haastateltavat yritykset. Menestyjäyritys-lista on mielestäni hyvä kriteeristö tutkimuksen tavoitteisiin nähden.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) olen yhdistänyt teoreettisen viitekehyksen haastateluissa esiin nousseisiin asioihin. Olen luonut yhteenvedon toimista ja valinnoista, joilla ravintola voi luoda kilpailuetua. Taulukossa esitetyt toimet ovat sellaisia, joita jokainen ruokaravintola voi käyttää kehittäessään itselleen kilpailuetua.

Taulukko 3. Toimenpiteet kilpailuedun luomiseksi.

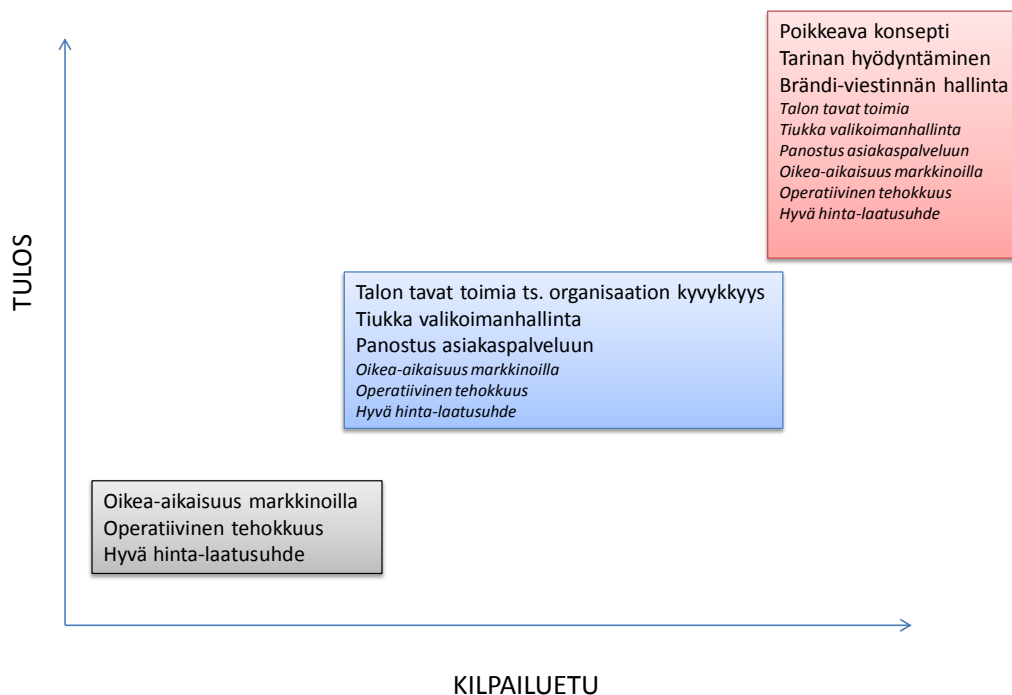
Teorettinen viitekehys		Käytännön toimet
Strategia	Oikea-aikaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinoille tulo oikeaan aikaan. • Yrityksen pitää tehdä selvä ero toimialojen välisen kilpailun ja toimialan sisäisen kilpailun välille. • Yrityksen tulisi määritellä itsensä tarkasti ja vastata kysymyksiin; <ul style="list-style-type: none"> - mikä me olemme, mihin me kuulumme - mikä me emme ole - mihin haluamme mennä • Yrityksen tulisi valita kilpailijansa. Hyvä kilpailija tukee ja täydentää yrityksen strategiaa, sen toimia voi seurata ja siihen voi verrata itseään.
	Kilpailu	
Yrityksen johdolla selkeä kuva siitä, mitä ollaan tekemässä.	Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi tulisi nähdä laajemmin kuin vain mainontana. • Imago-viestintä tulisi olla johdonmukaista värien, logojen ja muotojen välillä. • Kun ravintolalla on tarina tai historia, tulisi se kertoa henkilökunnalle. Henkilökunta välittää sen sitten omalla tavallaan asiakkaille ilman johdon keksimiä valmiita fraaseja.
	Konsepti	

		<p>nata ”kuolla saappaat jalassa”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omanlaatuinen ruokatuote. Ruoka tehdään pääsääntöisesti itse. Ruuan laatu ei vaihtele kokin mukaan, vaan se on aina konseptin mukainen. • Hinnoittelu on maltillista, ei olla kallein. Korostetaan erityisesti hinta-laatusuhdetta
<p>Sisäiset toiminnot</p>	<p>Toimintojen tehokkuus</p> <p>Henkilöstö</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintojen tehokkuudella tavoitellaan nopeaa palvelua ja taloudellista tulosta. • Vakiohenkilöstöllä (erityisesti keittiössä) tavoitellaan tuotteen tasalaatuisuutta ja varmistetaan talon tapojen mukaan toimiminen, ”sooloilua” ei sallita. • Henkilöstön perehdyttämiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Uusi työntekijä ajetaan sisään talon tavoille.
<p>Toiminnot ovat hioutuneet virtaviivaisiksi ja talon tavoista pidetään kiinni.</p>	<p>Talouden hallinta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Annos- ja tuloseurantaa tehdään. Siihen reagoidaan kuitenkin vain neljännesvuosittain. • Annoskortit on tehty, niitä noudatetaan ja myyntikatetta seurataan kuukausittain. • Kriittisten raaka-aineiden kohdalla tavarantoimittajan laadukas tuote ja varma toiminta ovat pääkriteerit. • Vuokrataso on edullinen suhteeseen.

		sa liikevaihtoon.
Asiakaskokemus	Luottamushyöty	<ul style="list-style-type: none"> • Tuote ja toiminta ovat tasalaatuisia. Tuote on hintalaatusuhteeltaan hyvä ja vastaa odotuksia. • Tuote- ja palveluviestit ovat imagon mukaisia.
Tavoitteena on käytännöllisten hyötyjen lisäksi tuottaa hedonistisia hyötyjä.	Hedonistiset hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • Myös suunniteltu viestintä on imagon mukaista. • Tuote vähintään hyvän makuinen ja persoonallinen. • Asiakaspalvelu on sujuvaa ja ruoka tarjoillaan riittävän nopeasti. • Henkilökunta on asiallinen ja ystävällinen, ei yli- ystävällinen. • Ravintolatilassa saa tunteen kuulumisesta ”ravintolayhteisöön”. • Kokonaisuus tuotteen, asiakaspalvelun ja tilan suhteen tasapainossa.

Tutkitut ravintolat suhtautuivat kilpailuun balanssissa sisäisten resurssien ja ulkoisten muutosten suhteessa. Omasta konseptista ja toimintatavoista kiinnipitäminen, mutta kuitenkin markkinamuutoksien seuraaminen tukivat tätä näkemystä.

Haastatteluvastauksista nousi esiin myös toisenlainen näkökulma kilpailuedun kehittämiseksi. Vaikka haastateltavien vastauksissa oli hyvin paljon samankaltaisuutta, oli niissä myös sävyeroja. Kilpailuetua voikin tarkastella myös sen kehittymisen näkökulmasta. Kilpailuedun kehittymisessä voidaan nähdä kolme eri vaihetta. Vaiheita kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Kilpailuedun kehittyminen.

Haastateltavat ravintolat olivat eri vaiheissa tarkasteltaessa kilpailuedun kehittymistä. Vaiheiden erilaisuus näkyi niin vastausten muodossa, kuten myös kilpailuetu-mittarina olleen Kauppalehden KL- pisteiden tasossa. Pisteiden ollessa alhaiset suhteessa muihin tutkittaviin yrityksiin ei haastateltavalla ollut selkeää käsitystä kilpailijoista tai ravintolan kilpailuedun lähteestä. Haastatteluvastausten ”parantuessa” myös ravintolan KL- pisteet paranivat.

Haasteena tutkimusongelmaani pohtiessa koin, että vaikka yritystoiminnan kehittämisen kirjallisuutta on todella paljon, ei juuri ravintola-liiketoiminnan kehittämiseksi löydy juurikaan kirjallisuutta. Toisaalta koin rikkautena käyttää monia alan ulkopuolisia lähteitä. Muilla aloilla, isommissa yrityksissä, yritystoiminnan johtaminen on usein paljon kehittyneempää. Vaikka aluksi haastattelujen tulkinta viitekehukseen tuntui hankalalta, onnistuin mielestäni kuitenkin löytämään vastauksista teoriaa tukevia kommentteja. Se on osoitus siitä, että ravintola-ala ei sittenkään ole niin spesiaali-ala, ettei siihen pätsisi myös yleiset, muilla toimialoilla yleisessä käytössä olevat teoriat. Perinteisen ruokaravintola-alan erottaa monista muista aloista se, että asiakkaat kohdataan henkilökohtaisesti,

asiakas kuluttaa tuotteen ravintolaympäristössä muiden ihmisten seurassa ja asiakkaan hyötypäämäärät ovat usein hedonistisia.

Tässä työssä kuvataan kolmen ruokaravintolan toimia kilpailuedun saavuttamiseksi. Lopputuloksena on syntynyt listaus toimista, joilla ravintola voi luoda itselleen kilpailuetua ja miten kilpailuetu kehittyy. Tämä opinnäytetyö on siis alaa edistävä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kilpailuedun luomista ruokaravintolassa. Työn tarkastelukulmana asiaan oli suurimmalta osin ravintolan tekemät ratkaisut kilpailuedun luomiseksi. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi selvittää asiakkaan näkökulma kilpailuetuun. Jatkotutkimuksena voisi laajentaa näkökulmaa tässä työssä tutkittujen ravintoloiden asiakkaiden todellisiin kokemuksiin. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, millä tavalla asiakkaat todellisuudessa valitsevat ravintolansa.

Lähteet

- Barlow, J., Stewart, P. 2006. *Branded Customer Service: The New Competitive Edge*. Berret-Koehler Publishers. Williston.
- Barney, J. 2007. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Berry, L. 2000. *Cultivating Service Brand Equity*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 28, No. 1, s. 128-137.
- Brown, D., Wilson, S. 2005. *The Black Book of Outsourcing*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken. New Jersey.
- Busbin, J., Johnson, J., DeConinck, J. 2008. *The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From Value Chain to Modular Outsource Networking*. *Competition Forum*. Indiana. Vol. 6, s. 103-109.
- Chandon, P., Wansink, B., Laurent, G. 2000. *A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness*. *Journal of Marketing*. Vol. 64. October 2000, s. 65-81.
- Davenport, T., Harris, J. 2007. *Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede*. Talentum Media Oy.
- Faulkner, D., Campebell, A. 2003. *The Oxford Handbook of Strategy. Volume 1. A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford University Press. New York.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Gustafsson, I., Öström, Å., Johansson, J., Mossberg, L. 2006. *The Five Aspects Meal model: a tool for developing meal services in restaurants*. *Journal of foodservice*. Vol. 17, s. 84-93.

Gwinner, K., Gremler, D., Bitner, M. 1998. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol, 26. Nro. 2, s. 101-114.

Hamel, G., Prahalad, C. 2006. *Kilpajuoksu tulevasta*. Talentum Media Oy. Hämmenlinna.

Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Heikkinen, V. 2003. *Palvelutuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi*. Kartoitus majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten kilpailukykytekijöistä. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center. Helsinki.

Henderson, B. 1989. The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, November-december, s. 139-143.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1998. *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Hoffman, N. 2000. An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*. Vol. 2000.

HOK-Elanto vuosiesite 2009. HOK-Elannon viestintä ja markkinointipalvelut.

Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela, T. 2003. *Moderni taloushallinto- Haasteet ja mahdollisuudet*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Karlöf, B. 1999. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. WSOY. Porvoo.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. 2010. Marketing for Hospitality and Tourism. Fifth Edition. Pearson Education International. Upper Saddle River. New Jersey.

Kotler, P., Armstrong, G. 2004. Principles of Marketing. Tenth Edition. Person Education International. Upper Saddle River. New Jersey.

MacMillan, I., McGrath, R. 1997. Discovering New Points of Differentiation. Harvard Business Review, july-august, s. 133-145.

Morgan, M., Watson, P., Hemmington, N. 2008. Drama in the dining room: theatrical perspectives on the foodservice encounter. Journal of Foodservice. Number 19, s. 111-118.

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Oulu University Press. Oulu.

Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Parsa, H.G., Self, J., Njite, D., King, T. 2005. Why Restaurants Fail. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, august, s. 304-322.

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

Porter, M. 1996. What is strategy? Harvard Business Review, november-december, s. 61-78.

Porter, M. 2004. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, with a new introduction. Export edition. Free Press. New York.

Quinn, J., Doorley, T., Paquette, P. 1990. Beyond Products: Services-Based Strategy. Harvard Business Review, march-april, s. 58-67.

Rajeev, M., Vani, BP. 2009. India's export of BPO services: understanding strengths, weaknesses and competitors. Journal of Services Reserch, Volume 9, number 1, april-september, s. 51-67.

Reichheld, F. 1993. Loyalty- Based Management. Harvard Business Review, march-april, s. 64-73.

Rosendahl, M. 1999. Hankintatoimi majoitus- ja ravitsemisyriyksessä. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulun opetusmateriaalia. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Schlesinger, L., Heskett, J. 1991. The Service-Driven Service Company. Harvard Business Review, september-october, s. 71-81.

Treacy, M., Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review, january-february, s. 84-93.

Sähköiset lähteet

Ascencao, M. 2010. Creativity and innovation in services. Luentomateriaali. Moodle Uusimaa. Ryamk. REG3RY003 k2010. Luettavissa:
http://www.restonomiylempiamk.fi/moodle_uusimaa/file.php/96/Service-Design-session-3-ASCMA.pdf. Luettu 2.4.2012.

Fonecta.fi yrityshakupalvelu. 2012a. Luettavissa:
http://www.fonecta.fi/mapsearch.ds?listingType=YELLOW&what=ravintola&activeSort=geo_filt|asc&mapWidth=1476&mapHeight=742&where=00140. Luettu 5.2.2012.

Fonecta.fi yrityshakupalvelu. 2012b. Luettavissa:
<http://www.fonecta.fi/mapsearch.ds?newSearch=true&tab=business&what=ravintola&where=00180&mapWidth=1476&mapHeight=742&mapLevel=3>. Luettu 5.2.2012.

Fonecta.fi yrityshakupalvelu. 2012c. Luettavissa:
<http://www.fonecta.fi/mapsearch.ds?newSearch=true&tab=business&what=ravintola&where=20810&mapWidth=1476&mapHeight=742&mapLevel=3>. Luettu 5.2.2012.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät. HH Moodle. Palko Opinnäytetyö. Aineistot. Opinnäytetyön ja kypsyysnäytteen kirjoitusohjeet. Luettavissa: http://elearn.haaga-helia.fi/moodle/file.php/7082/Opinnaeytetyoen_kirjoitusohjeet_2010_-ont_raportti_sisaeltoe_ja_menetelmaet.doc. Luettu: 20.1.2012.

Kauppalehden Menestyjäyritys. 2011. Luettavissa:
http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/menestyja_tunnus.jsp. Luettu 4.10.2011.

Kurkela, R. Tilastokeskus, Virsta- Virtual Statistics. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu 12.2.2012.

Moilanen, T. 2010. Palvelubrändin hallinta. Luentomateriaali. Moodle Uusimaa. Ryamk. REG3RY010 k2010. Luettavissa:
http://www.restonomiylempiamek.fi/moodle_uusimaa/course/view.php?id=99. Luettu 2.4.2012.

Nokia ääni, Nokian oma blogi. 2011. Tervetuloa kolmanteen ekosysteemiin. Luettavissa: <http://aani.nokia.fi/2011/03/22/tervetuloa-kolmanteen-ekosysteemiin/>. Luettu 25.9.2011.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu 10.2.2012.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html. Luettu 10.2.2012.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html. Luettu 10.2.2012.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html. Luettu 10.2.2012.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006e. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 12.2.2012.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006f. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html. Luettu 12.2.2012.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostipyyntö haastatteluun.

Hei!

Olen Petri Vähäkangas ja opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ylempää restonomian tutkintoa. Teen opinnäytetyönä tutkimusta **ravintolan kilpailuedun** muodostumisesta. Opinnäytetyötutkimuksen tulisi olla yleisesti alaa eteenpäin vievä selvitys kehittämisehdotuksineen.

Tarkoitukseni olisi haastatella kolmea ravintoloitsijaa/ omistajaa ja selvittää miten kyseisen ravintolan kilpailuetu on muodostunut. Kilpailuedun olen määritellyt siten, että yrityksellä on *kilpailuetua*, kun se pystyy tarjoamaan **ainutlaatuista, kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkalleen**. *Pysyvä kilpailuetu* saavutetaan silloin, kun yritys pystyy tarjoamaan ainutlaatuista, kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkailleen toiminnoilla, joita yrityksen kilpailijat eivät kykene jäljittelemään. Kilpailuedun toteutumisen mittarina pidetään yrityksen kykyä tuottaa **toimialallaan keskimääräistä parempaa tulosta**. Olen rajannut tutkimuksen koskemaan asemansa vakiinnuttaneisiin, taloudellisesti menestyneisiin ruokaravintoloihin ja kriteerinä olen käyttänyt **Kauppalehden Menestyjät-listausta**, jolla teidän yrityksenne on rankattu alan parhaimpien joukkoon.

Pyytäisin saada **haastatella Teitä** henkilökohtaisesti opinnäytetyötäni varten. Tilaisuuden olen arvioinut kestävän yhden tunnin ja se on tarkoitus nauhoittaa. Haastattelussa ei ole tarkoitus urkkia suuria yrityssalaisuuksia, vaan päätelmät teen ennemminkin julkisten taloudellisten tietojen, omien havainnointien ja haastattelun yhdistelmänä. Uskoisin **myös Teidän hyötyvän** haastattelusta ja tutkimuksen lopputuloksesta, luonnollisesti lähetän valmiin työn Teille myöhemmin.

Olen Teihin yhteydessä puhelimitse maanantaina 28.10.2011 jolloin voimme sopia mahdollisesta haastattelusta.

Ystävällisin terveisin

Petri Vähäkangas

050-918 5873

petri.vahakangas@mbnet.fi

Liite 2. Haastattelurunko

Tutkimuksen tarkoitus ja eteneminen	<ul style="list-style-type: none"> • kilpailuetukäsitteen määrittelyminen • tutkimusjoukon valitsemisen kriteerit
Yleiskatsaus yrityksen toimintaan	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen historia • omistajien historia
Yrityksen toiminta Strateginen näkemys	<ul style="list-style-type: none"> • Suhtautuminen kilpailuun (hyvä/huono kilpailu) • voluntaristinen / deterministinen • toimialan ulkoinen / sisäinen kilpailu, kilpailijoiden nimeäminen • valittu / piilevä kilpailustrategia (kustannus, differointi, keskittyminen)
Operatiivinen toiminta	<p>infrastrukturi</p> <ul style="list-style-type: none"> • johdon taidot, tukitoiminnot, toiminnanohjausjärjestelmät, laskeminen <p>henkilöstönhallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • rekrytointi, koulutus, kehittäminen, motivointi, kyvykkyys <p>tekniikan kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • tietotaidot, menetelmät, prosessit, järjestelmät <p>hankintatoimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • ostosopimukset, extrafirmat <p>tulologistiikka</p> <ul style="list-style-type: none"> • ostomäärät, valikoiman laajuus, varastointi <p>operaatiot</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotantotilat, koneet ja laitteet, myyntivalikoiman laajuus, tasalaatuisuus, annoskortit <p>lähtölogistiikka</p> <ul style="list-style-type: none"> • tarjoilun sujuvuus, virheettömyys, ulosmyynti <p>myynti ja markkinointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • myyntihenkilöstö, mainonta, hinnoittelu <p>huolto</p> <ul style="list-style-type: none"> • reklamaatiot
ydinratkaisut	<ul style="list-style-type: none"> • ydinpalvelu/ ratkaisu • mahdollistava palvelu • tukipalvelut
Verkostoituminen	<ul style="list-style-type: none"> • kumppanuudet, alihankkijat
Markkinointinäkökulma	<p>asemointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuote- tai palveluvalikoima, asiakastarpeet, saavutetta-

	<p>vuus</p> <p>arvojärjestys</p> <ul style="list-style-type: none"> • sujuvin ja edullisin, asiakasherkkyyt, tuotejohtajuus segmentointi • jako asiakasryhmiin, ryhmän valinta, asemointi markkinointimix • hinta, sijainti, tuote, viestintä brändi • arvolupaus, luotettavuus, varmuus, konkretisointi, empatia, herkkyys • suunniteltu ja suunnittelematon viestintä, palvelu- ja tuoteviestintä
kilpailuetu	<p>näkemyt omasta kilpailuedusta</p> <ul style="list-style-type: none"> • hinnoittelu, toiminnallisuus (helppous, parkkipaikka, toimitus), ajan säästö, paikallisuus, säästäminen, laatu, arvojen ilmaisu, viihteellisyys, seikkailu, luottamus, sosiaalinen ja erityiskohtelun hyöty