

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra
Matkailu- ja ravitsemisala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Matkailun koulutusohjelma

Pia Auvinen
Jere Koivistolainen

ANNISKELURAVINTOLAN YDINKILPAILIJOIDEN VETOVOIMATEKIJÖIDEN SELVITTÄMINEN STRA- TEGISTA JOHTAMISTA JA MARKKINOINTIA HYÖ- DYNTÄEN

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Pia Auvinen, Jere Koivistolainen

Anniskeluravintolan ydinkilpailijoiden kartoittaminen strategista johtamista ja markkinointia hyödyntäen, 70 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Matkailu- ja ravitsemisala, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma - Matkailun koulutusohjelma

Ohjaaja: koulutuspäällikkö Marjaana Kareinen

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli yhteistyökumppanin tarve saada tietoa ydinkilpailijoistaan. Tutkimusongelmaksi määriteltiin vetovoimatekijöiden kartoittaminen. Opinnäytetyössä käytettiin sekä strategista johtamista että markkinointia, joista teoriaosuus koostui. Lähteitä teoriaosuuteen kerättiin kirjoista, internetistä, artikkeleista ja tietokannoista.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisista tutkimusmenetelmistä tähän opinnäytetyöhön valittiin osallistuva piilohavainnointi. Työn tavoitteena oli hankkia uutta tietoa yhteistyökumppanin ydinkilpailijoista. Tietoa hankittiin vierailamalla ydinkilpailijoiden anniskeluravintoloissa ja täyttämällä havainnointilomakkeita. Havainnointilomakkeet purettiin, purkujen tulokset kirjattiin yhteen, ja niiden perusteella määriteltiin ydinkilpailijoiden vetovoimatekijät.

Maskeerauksen vuoksi vetovoimatekijöitä ja osaa tutkimustuloksista ei julkaista tässä opinnäytetyössä. Tutkimustuloksissa käsiteltiin anniskeluravintoloiden ympäristöstä, sisustuksesta, asiakaskunnasta, palvelusta ja tuotteista saatuja tietoja. Tutkimustuloksista voitiin päätellä yhteistyökumppanin ja tämän ydinkilpailijoiden tavoittelevan samaa asiakassegmenttiä.

Asiasanat: strateginen johtaminen, kilpailija-analyysi, markkinointi, kilpailuetu, segmentointi, havainnointi

ABSTRACT

Pia Auvinen, Jere Koivistolainen

Surveying Licensed Restaurant's Core Competitors through Strategic Management and Marketing, 70 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Unit of Tourism, Degree Programme in Hotel and Restaurant Business - Degree Programme in Tourism

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Mrs Marjaana Kareinen, Degree Programme Manager

The basis of this thesis was a business partner's need to find information about its core competitors. The research problem was surveying attraction factors. Strategic management and marketing were used in the thesis. The information for the theory was gathered on the Internet, literature, articles and data bases.

The qualitative research method was used in the thesis. Attentive cover observation was selected to be used as the research method. The purpose of this thesis was to find new information about the business partner's core competitors. Information was gathered by visiting the core competitor's licensed restaurants and filling in observation forms. The information gathered from the observation forms was assembled into results and attraction factors were defined from those results.

Due to business partner's wishes some parts of the research results and attraction factors will not be published in this thesis. The research results were based on the information gathered from the environment, interior decoration, clientele, service and products of the core competitors' licensed restaurants. It can be concluded from the research results that the business partner and its core competitors are striving for the same customer segment.

Key words: strategic management, competitor analysis, marketing, competitive advantage, segmentation, observation

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN	6
2.1	Missio, visio ja arvot	9
2.2	Strategia	9
2.3	Strategiaprosessi	13
2.4	Analyysit	18
2.4.1	Analysointiprosessin päävaiheet	19
2.4.2	Ympäristöanalyysit	25
2.4.3	Kilpailuanalyysit	26
3	MARKKINOINTI	29
3.1	Markkinointiprosessi	31
3.2	Kilpailuetu	33
3.3	Segmentointi	34
4	MARKKINOINNIN JA STRATEGISEN JOHTAMISEN KOHTAAMINEN	35
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	37
5.1	Tutkimusmenetelmät	40
5.2	Havainnointi	40
5.2.1	Tutkimuslomake	42
5.2.2	Kysymystyypit ja kysymyksien laatiminen	43
5.3	Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset	44
5.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	45
6	HAVAINNOINTITUTKIMUS	47
6.1	Case -yrityksien esittely	48
6.2	Tutkimuksen vaiheet	48
6.3	Tutkimusprosessin vaiheet	51
6.4	Havainnointilomake	53
7	TUTKIMUSTULOKSET	53
7.1	Ympäristö	54
7.2	Sisustus	55
7.3	Asiakaskunta	55
7.4	Palvelu	59
7.5	Tuotteet	59
8	POHDINTA	63
8.1	Tutkimustuloksista tehtävät päätelmät	63
8.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	64
8.2.1	Tavoitteiden toteutuminen ja tutkimuksen arviointi	66
8.2.2	Jatkotutkimusehdotukset	67
	KUVIOT	68
	LÄHTEET	69

LIITTEET

Liite 1 Havainnointilomake

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä uutta tietoa yhteistyökumppanin ydinkilpailijoiden anniskeluravintoloista, joita on yhteensä neljä. Työn teoriaosuudessa käsitellään strategista johtamista ja markkinointia. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa yhteistyökumppanille puolueetonta tietoa ydinkilpailijoistaan.

Opinnäytetyön tekijöistä toinen oli ammattiharjoittelunsa aikana keskustellut anniskeluravintolan edustajan kanssa opinnäytetyön tekemisestä ja kilpailija-analyysistä. Anniskeluravintola oli kiinnostunut aiheesta ja oli myöhemmin halukas tekemään yhteistyötä. Opinnäytetyön tekijät päätyivät aiheesta keskusteltuaan tekemään yhteistyötä, sillä aihe kiinnosti kumpaakin ja siitä ei ollut tehty vielä opinnäytetyötä. Teoriaosuus päädyttiin jakamaan strategiseen johtamiseen ja markkinointiin opinnäytetyön tekijöiden kesken.

Yhteistyökumppanin toiveiden mukaisesti opinnäytetyö on rajattu käsittelemään pelkästään yhteistyökumppanin lähistöllä sijaitsevia ydinkilpailijoita. Tutkimus on laadullinen, ja se toteutetaan asiakkaan näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytetään osallistuvaa piilohavainnointia, ja havainnoitsijoita on yhteensä neljä. Havainnointikertoja on yhteensä kaksi, ja havainnoinneista saadut tiedot kirjataan ylös havainnointilomakkeisiin. Tutkimustulokset puretaan teemoittain, jonka jälkeen niistä kootaan vetovoimatekijät ja tehdään johtopäätökset.

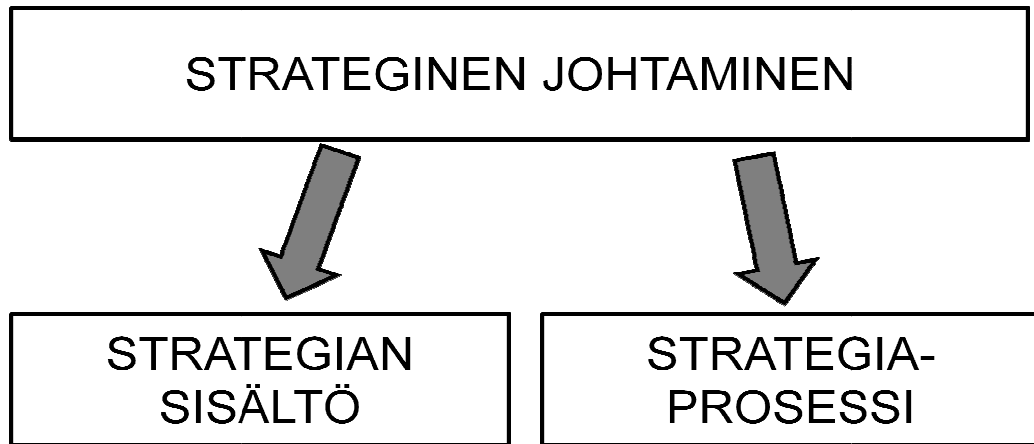
Tämän opinnäytetyön haasteita ovat kiireinen aikataulu, maskeerauksen aiheuttamat ongelmat ja aiempien tutkimuksien puute. Opinnäytetyö on ajankohtainen, sillä kyseisestä aiheesta ei ole aikaisempia opinnäytetöitä. Tutkimuksesta saatuja tietoja tullaan hyödyntämään työelämässä.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategisen johtamisen avulla yritys ohjaa toimintaansa tehokkaasti, ja se onkin yksi tärkeimmistä ja ajankohtaisimmista johtamisen apuvälineistä (Lindroos & Lohivesi 2006; Kamensky 2010, 53). Aihetta on vuosien varrella käsitelty hyvin paljon, ja sen takia strategiasta ja strategisesta johtamisesta löytyykin paljon erilaista kirjallisuutta (Hakanen 2004, 15). Strategiselle johtamiselle tärkeää on Hakasen (2004, 15) mukaan kokonaisuuksien hallitseminen ja asioiden syy-yhteyksien jäsentäminen ja kuvaaminen sekä strategisten vaihtoehtojen luominen. Saman asian toteavat Näsi ja Aunola (2005, 16), joiden mukaan strategiselle johtamiselle keskeistä on yrityksen toiminnan kokonaishallinta. Strateginen johtaminen käsittelee prosessimaisesti strategiaa suunnittelun, organisoinnin, motivoinnin ja valvonnan kautta. Toisaalta Lindroos ja Lohivesi (2006, 159) ovat määritelleet strategisen johtamisen tarkoittavan samaa kuin strategialinjausten toimeenpano. Seuraavassa strategiasuunnitelmassa on tiivistettynä strategisen johtamisen määritelmä, joka hyödyntää edellä mainittuja määritelmiä.

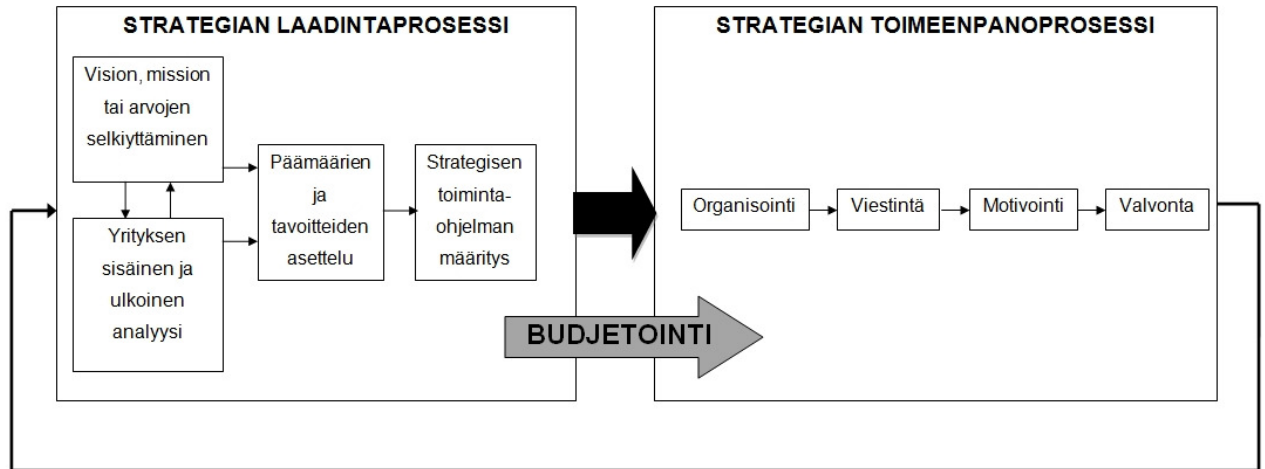
Strateginen johtaminen on strategian ja tulevaisuusvisioiden rakentamista, tavoitteiden asettamista ja toteuttamista sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Strateginen johtaminen on johtamisen ydinalueita, ja se määrittää muiden johtamisen osa-alueiden, henkilöstö-, yhteistyö-, talous- ja laatutyön johtamisen, keskeiset toimintalinjat. (Jyväskylän yliopisto.)

Strateginen johtaminen voidaan jakaa kahteen pääkäsitteeseen: strategian sisältöön ja strategiaprosessiin. Seuraava kuvio (Kuvio 1) ilmentää tätä.



Kuvio 1 Strategisen johtamisen käsittekaavio (Näsi & Aunola 2005)

Strateginen johtaminen on pelkistetyimmillään strategian sisällön rakentamista ja strategiaprosessityöskentelyä. Näsi & Aunola (2005, 138–139) käsittelevät kirjassaan samaa asiaa käyttäen termejä strategian laadintaprosessi ja strategian toimeenpanoprosessi. Strategian laadintaprosessissa pyritään selkiyttämään yrityksen visio eli tulevaisuuden näkemys, missio eli toiminta-ajatus ja arvot, toteutetaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia analyysejä, asetetaan päämääriä ja tavoitteita ja määritetään strateginen toimintaohjelma. Strategian toimeenpanoprosessissa keskitytään organisaation järjestelemiseen, viestintään, motivointiin ja valvontaan. (Näsi & Aunola 2005, 138–139.) Seuraava kuvio 2 avaa strategisen johtamisen prosessimallia, joka muodostuu strategian laadinta- ja toimeenpanoprosesseista.



Kuvio 2 Strategisen johtamisen prosessimalli (Näsi & Aunola 2005)

Strategiatyöskentelyn perimmäinen tarkoitus ei ole pelkästään luoda strategiaa, vaan parantaa yrityksen kilpailukykyä sekä saavuttaa kilpailuetua (Hakanen 2004, 17). Strategiatyöskentely vaatii pitkäjänteisyyttä, ja siksi se on operatiivista johtamista kattavampaa ja kauaskantoisempaa. Strategiatyössä on tärkeää työskennellä sekä strategian sisällön että prosessin parissa - toisin sanoen kiinnittää huomiota sekä kysymykseen mitä (strategian sisältö) että kysymykseen miten (strategiaprosessi). (Karlöf 2004, 19.) Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten strategian laadinta- ja toimeenpanoprosessit linkittyvät toisiinsa budjetoinnin avulla. Budjetointi on se voima, joka ohjaa strategian sisältöä kohti strategian toteutusta. (Näsi & Aunola 2005, 138–139.) Hakasen (2004, 22, 143) mielestä strategiatyö ja budjetointi eivät kuitenkaan ole millään lailla yhteydessä toisiinsa, vaikka budjetointi osoittaa varoja niihin kehityshankkeisiin, jotka edistävät yrityksen kasvua ja kehittämistä.

Usein strateginen johtaminen mielletään vain isoille yrityksille sopivaksi työskentelytavaksi. Tämä johtuu lähinnä siitä syystä, että kirjallisuudessa pienten ja keskiuurten yritysten strategiatyön erityispiirteistä on kirjoitettu hyvin vähän. Yleensä kuitenkin pk-yrityksien strategiatyössä on samoja vaiheita tai osa-alueita kuin suur-

yrityksien strategiatyössä. Näitä vaiheita tai osa-alueita ei vain ilmaista yhtä selvästi tai tiedostetusti kuin suuryrityksissä. (Hakanen 2004, 15–16.)

2.1 Missio, visio ja arvot

Jotta strategia voidaan määritellä, on tärkeää tietää, mitä ovat yrityksen missio ja visio sekä mitä arvoja yrityksellä on (Grant 2005, 59; Kamensky 2010, 65). Seuraavissa kappaleissa avataan näitä käsitteitä tarkemmin.

Missio eli yrityksen toiminta-ajatus kertoo yrityksen syyn olemassaoloon, yrityksen perustarkoitukseen. Mission on oltava niin tarkkaan määritelty, että se pystyy ohjaamaan yrityksen toimintaa, jolloin se ei saa olla liian laaja eikä liian suppea. Samalla toiminta-ajatus rajaa, millä toimialalla yritys toimii. (Kamensky 2008, 69–73.)

Visio on yrityksen näkemys sen tulevaisuudesta. Täsmennettynä visio on näkemys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla tai mihin yritys haluaa mennä. Hyviä visioita ovat sellaiset näkemykset, jotka ovat realistisia, ymmärrettäviä, toimivia, innostavia ja uskottavia. (Grant 2005, 60–61; Lindroos & Lohivesi 2006, 26–27.) Esimerkkinä on Scandic - hotelliketjun visio:

Luomme lisäarvoa olemalla paikka, johon tiedostavat ihmiset tulevat saadakseen inspiraatiota – paremmassa maailmassa (Scandic 2010).

Kaikilla yrityksillä on arvoja, jotka vaikuttavat olennaisesti yritykseen itseensä, mitä he edustavat sekä siihen, mitä he haluavat saavuttaa ja kuinka he aikovat saavuttaa haluamansa (Grant 2005, 59). Arvot vaikuttavat näin yrityksen toimintaan ja antavat viitekehyksen strategian rakentamiselle.

2.2 Strategia

Strategiamääritelmiä on monia, joista yhden määritelmän mukaan strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka. Tämä määritelmä on laaja-alainen, ja se sisällyttää itseensä monia muita strategiamääritelmiä. Tä-

män määritelmän avulla voidaan pohtia, mitä yrityksen pitää tehdä ja kuinka se voi tulkita tulevaisuuden suunnitelmia sekä menneisyyden toteutuneita strategioita. (Näsi & Aunola 2005, 15.)

Strategia voi toimia myös eräänlaisena toimintaohjeistuksena yritykselle. Näin määriteltynä strategia on yksinkertaisesti selkeä ja yrityksen sisäinen julkinen asiakirja siitä, miten yritys pyrkii saavuttamaan omat päämääränsä ja tavoitteensa (Lindroos & Lohivesi 2006, 29). Yleisesti strategiaa on pidetty toimintaohjeistuksena, jolla pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita, mutta Grantin (2005, 4) määritelmän mukaan strategia ei ole tarkkakohtainen suunnitelma eikä ohjeiden toimintaohjelma. Hänen mukaansa strategia on yhdistävä tekijä, joka johdonmukaisesti ohjaa yrityksen tekoja ja päätöksiä.

Mika Kamensky (2008, 19) on määritellyt toisaalta strategiaa näin:

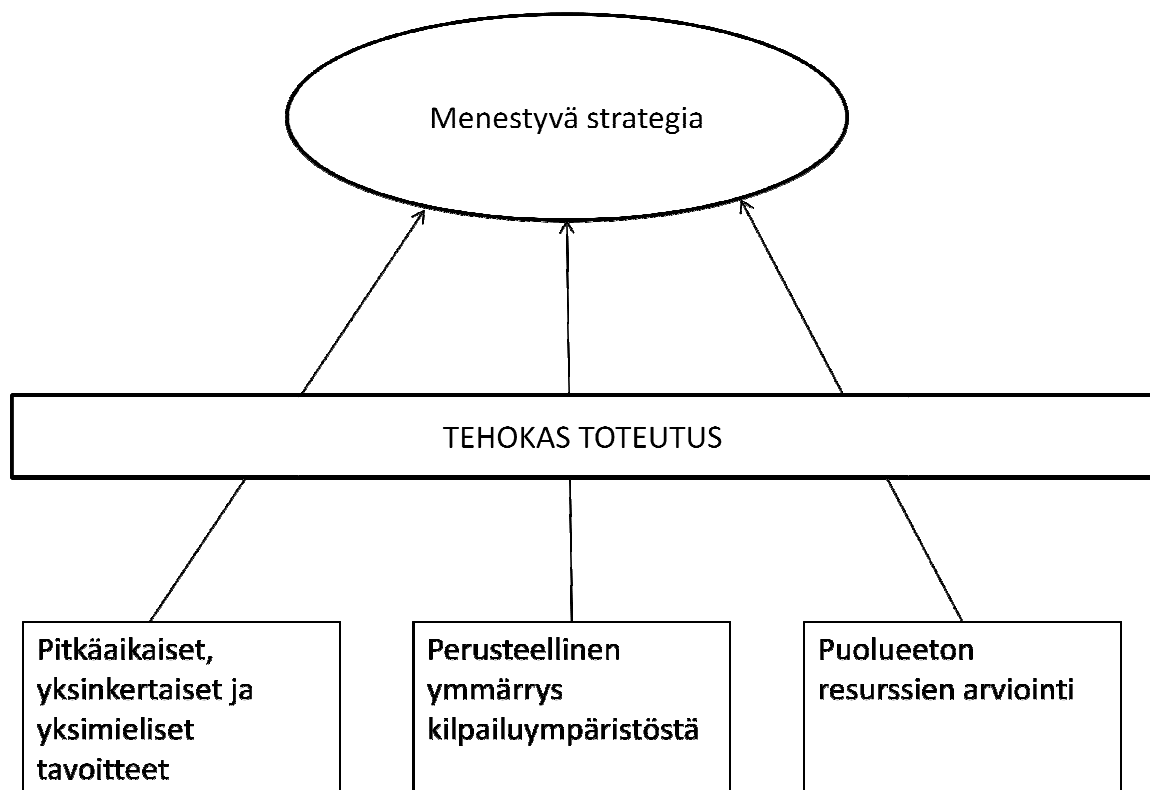
- 1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunta-
viivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*
- 2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*
- 3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä
niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannatta-
vuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.*

Näissä määritelmässä keskeistä on yrityksen toimintaympäristö, se niin sanottu muuttuva maailma, joka vaikuttaa strategisiin tavoitteisiin ja toimintalinjojen määrittelyyn. Tulevien muutoksien ennalta arvioiminen on ratkaisevan tärkeää strategian onnistumiselle. Onnistuneelle strategialle keskeistä on yrityksen toimintaympäristön ymmärtäminen sekä nopea reagointi muutoksiin. Yrityksen on pystyttävä toimimaan toimintaympäristössä, osattava vaikuttaa siihen sekä muokata ja ymmärtää sitä, jotta yritys osaisi sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin kilpailijoitaan nopeammin. (Lindroos & Lohivesi 2006; Kamensky 2008.)

Karlöfin (2004,19) määritelmän mukaan strategia kuvastaa nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka varmistavat yrityksen tulevan menestyksen ja hyödyntävät mahdollisuuksia. Tämän määritelmän perusteella voidaan sanoa, että

strategia on tulevaisuuskuvan ennakoimista. On pohdittava nykytilannetta ja arvioitava, mitä muutoksia tulevaisuudessa tapahtuu, jotta voidaan reagoida nopeasti tuleviin muutoksiin. (Karlöf 2004, 19.) Yrityksen tilannetta ja toimintaympäristöä analysoidessa on kuitenkin muistettava, että tulevaisuutta voi olla vaikea ennustaa sen epävarmuuden vuoksi. Tämä epävarmuus vaikuttaa myös strategiaan, jolloin on käytännössä lähes mahdotonta tuottaa yritykselle yhtä ja oikeaa strategiaa. (Bowman 1998, 1.)

Strategia menestyy silloin, kun ymmärretään kokonaisvaltaisesti strategian menestystekijöitä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) ilmenee, kuinka nämä tekijät vaikuttavat strategian menestymiseen.



Kuvio 3 Yleiset tekijät menestyvässä strategiassa (Grant 2005)

Strategian menestymiseen vaikuttavat neljä tekijää, jotka ovat tavoitteet, kilpailuympäristön ymmärtäminen, puolueeton resurssien arviointi sekä tehokas toteutus. Jokaisella tekijällä on omat tehtävänsä menestyvän strategian rakentamises-

sa. Tavoitteista on muokattava yksinkertaisia ja johdonmukaisia, ja ne on suunniteltava pidemmälle ajanjaksolle, jotta niitä voidaan käyttää strategian ohjaustyökaluina. Tavoitteista on myös oltava yksimielisiä, jotta voidaan keskittyä yhteen tavoitteeseen, jota lähdetään tavoittelemaan. (Grant 2005, 7 - 11.)

Kilpailuympäristön ymmärtäminen on tärkeää, jotta osataan reagoida tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Kilpailu- eli toimintaympäristön ymmärtäminen ja ympäristön muutoksista oppiminen ovat tärkeitä kehityksen avaimia. Puolueettomalla resurssien arvioimisella tarkoitetaan yrityksen itsensä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Yrityksen on osattava hyödyntää omia vahvuuksiaan ja oltava tietoinen heikkouksistaan sekä pyrittävä vahvistamaan niitä. Kuvion 3 pohjalla olevat tekijät (tavoitteet, kilpailuympäristön ymmärtäminen ja puolueeton resurssien arviointi) toimivat strategian rakennus- ja ohjauspalikoina, jolloin toteutuksen rooliksi jää ohjata niitä tehokkaasti kohti menestyvää strategiaa. On huomioitava, ettei paraskaan strategia toimi, jos sitä ei voida toteuttaa tehokkaasti. Sitoutuminen, johdonmukaisuus ja päättäväisyys ovatkin ratkaisevia tekijöitä strategian toteutumisessa. (Grant 2005, 7 - 11.)

Hyvä strategia on siis yksinkertainen, ja siihen on kyetty tunnistamaan muutama tärkeä kehittämisen kohde. Mitä selkeämmin saa määriteltä oman yrityksensä tilan, sen paremmin onnistuu määrittelemään strategian. Strategian avulla pyritään kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja sekä uusia ideoita asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Strategia tarkoittaa vaihtoehtojen luomista ja päätösten tekemistä sekä sitä, kuinka asetetut päämäärät saavutetaan. Strategian tulee vastata, kelle lisäarvoa tuotetaan ja miten tätä lisäarvoa saadaan aikaan. (Lindroos & Lohivesi 2006, 28, 44.) Strategiaa tarvitaan antamaan ohjausta ja tarkoitusta yritykselle. Se auttaa käyttämään hyväksi yrityksen resursseja kustannustehokkaasti ja koordinoi yrityksen päätöksentekoa. (Grant 2005.)

Aiempia strategiamääritelmiä tiivistäen, strategia on yrityksen perustietojen (kuten missio, visio ja tavoitteet) ja toimintaympäristön pohjalta rakennettu tulevaisuutta

ennakoiva toimintasuunnitelma, joka sisältää tarkkoja toimintalinjoja, joiden avulla strategiaa pyritään saavuttamaan. Strategiaa rakennettaessa olennaista on pohtia konkreettisia keinoja, joilla voidaan erottautua muista kilpailijoista, hakea kilpailuetua sekä saavuttaa halutut tavoitteet. Strategia onnistuu silloin kun, ymmärretään toimintaympäristöä ja tunnetaan itsensä, asetetaan realistisia ja yksimielisiä tavoitteita ja strategia toteutetaan tehokkaasti.

2.3 Strategiaprosessi

Sisällöllisesti strategia ja sitä heijasteleva strategiaprosessi koostuvat pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista, ja toimenpiteistä, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämäärät (Lindroos & Lohivesi 2006, 28). Strategiaprosessi on yhtä tärkeä kuin strategian sisältö, sillä prosessi vaikuttaa ratkaisevasti strategiasisällön laatuun, strategiatyöskentelyn tuottavuuteen, strategian toteuttamiseen sekä strategian uudistamiseen. Tämän takia strategiaprosessi on suunniteltava yhtä hyvin kuin itse strategian sisältö, ja prosessia tulee tietenkin kehittää tarpeen mukaan. Strategiatyöskentelyssä on pohdittava tarkkaan aikataulusta, kuinka käytetään luovasti ja analyyttisesti työkaluja, ja ketkä kutsutaan strategiatyöskentelyyn mukaan, jotta saadaan luova ja tuottelias, mutta kuitenkin tarpeeksi kurinalainen ilmapiiri. (Kamensky 2008, 15, 67.) Strategiaprosessi ei siis saa jämähtää paikoilleen, vaan sen on muututtava ja kehityttävä tilanteen ja tarpeen mukaan.

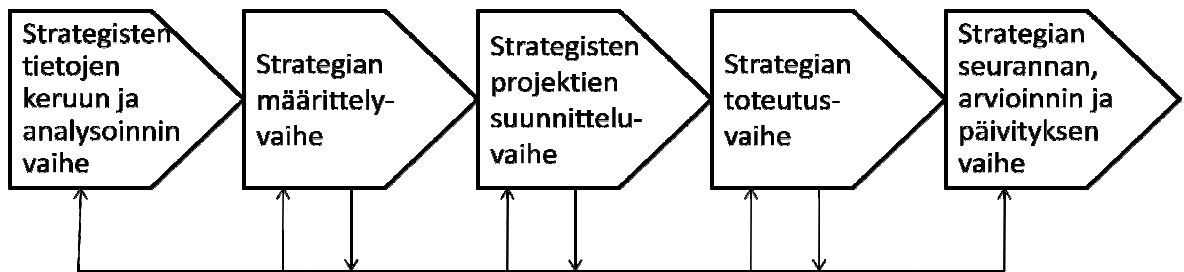
Strategiaprosessi on tietoinen asia. Sen avulla hahmotetaan koko yrityksen ja sen strategisten osien strategiaa sekä toteutetaan ja lopulta arvioidaan tätä strategiaa. Strategiaprosessia säätelevät aikataulut ja siinä toimivat nimetyt henkilöt. Strategiaprosessi kattaa analyysin, luonnostelun ja päätöksenteon sekä tiedonkeruut, kokousten pidot ja muut aputoiminnot. Siihen kuuluvat myös erilaiset järjestelmät ja tapahtumat, jotka on rakennettu viestinnän, toimeenpanon, motivoinnin ja valvonnan hoitamiseksi. Dokumentointi on myös tärkeä osa strategiaprosessia, sillä asia-

kirjat auttavat johtamista, arviointia sekä uudelleensuuntaamista. (Näsi & Aunola 2005, 20–21.)

On valitettavaa, kuinka pienen painoarvon strategiaprosessi saa nykypäivänä. Strategian sisältöön keskitytään enemmän kuin siihen prosessiin, joka vaikuttaa strategiasisällön laatuun. Strategiaprosessille olisi hyvä asettaa neljä tavoitetta:

- aikaansaada kannattavaa, jatkuvaa ja kehittyvää liiketoimintaa
- kehittää liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen järjestelmää
- kehittää joukkuetyöskentelyä
- kehittää henkilökohtaista strategista osaamista: tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus saada aikaan tuloksia. (Kamensky 2010, 340–341.)

Lindroosin ja Lohiveden (2006, 31–49) mielestä onnistunut strategia edellyttää sekä strategian luomista että sen toteuttamista. Strategiatyöskentelyn selkeyttämiseksi Lindroos ja Lohivesi (2006, 31) ovat kehitelleet viisi työvaihetta sisältävän strategiaprosessin (Kuvio 4).



Kuvio 4 Strategiaprosessin viisi vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2006)

1) Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Tämän vaiheen tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen käsitys siitä, millaiseen toimintaympäristöön strategiaa laaditaan. Tässä vaiheessa arvioidaan omaa toimintaympäristöä ja pyritään ennalta arvaamaan tulevia muutoksia, jotka vaikuttaisivat yrityksen liiketoimintaan. Omaa toimintaympäristöä pyritään ymmärtämään,

jotta tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan muita kilpailijoita nopeammin. Arvioinnin kohteena on yrityksen sisäisen toiminnan tila sekä markkinoiden ja oman kilpailuaseman kehittyminen. (Lohivesi & Lindroos 2006, 31–42.) Itsensä vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen on tärkeää. Ympäristö-, synteesi- ja sisäisen tehokkuuden analyysillä arvioidaan yrityksen sisäistä sekä ulkoista toimintaympäristöä. Analysoitujen tietojen purkamisen apuna käytetään erilaisia analysointityökaluja, kuten esimerkiksi SWOT -analyysiä. (Kamensky 2010, 115–116.) Hyvä analysointityö luo pohjan hyvälle strategialle (Hakanen 2004, 19).

2) Strategian määrittelyvaihe

Strategisia tietoja ja analyysien kautta saatua tietoa tarvitaan oikean strategian määrittämisessä. Strategian määrittelyn apuna yrityksen missiota kiteytetään, ja visio muotoillaan tulevan toiminnan linjaamisen tueksi. Missio ja visio toimivat strategian linjureina, eräänlaisina ankkureina, joihin strategia perustuu. Strategiamäärittelyn jälkeen on tehtävä päätöksiä siitä, mitä päämääriä yrityksen toiminnalle asetetaan seuraavan strategiajakson ajaksi. Strategialinjauksia tehtäessä yrityksen eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden on oltava yhtenäisiä keskenään. Strategiaprosessille on tärkeää luoda yhtenäinen näkemys ja tahto siitä, mihin yritys pyrkii strategiallaan. Strategian määrittelyvaiheesta kannattaa laatia kirjallinen dokumentti, johon palataan takaisin ja päivitetään aina, kun muutoksia tapahtuu. (Lindroos & Lohivesi 2006, 42–45.)

3) Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Ennen toteutusvaihetta määritellään ja kirjataan ylös strategian toteuttamisen avuksi tarvittavat kehitysprojektit. Näitä projekteja voivat olla laadun, joustavuuden tai esimerkiksi asiakaspalvelun kehittäminen. Jotta halutut päämäärät saavutettaisiin, on tunnistettava ja määriteltävä ne toimenpiteet ja muutokset, jotka halutaan saada aikaan. Kehitysprojekteja tulee määrittää tasaisesti koko strategiajaksolle, ja niiden toteutusjärjestys- ja aikataulu kirjataan ylös. Kehitysprojekteja voidaan

sijoittaa niin sanottuihin vuosikehitysportaisiin, jolloin on helpompi hahmottaa vuoden tehostamisteemoja. (Lindroos & Lohivesi 2006, 46.)

4) Strategian toteutusvaihe

Strategian toteutuksen varmistaminen edellyttää, että koko yrityksen henkilökunta ymmärtää, mistä strategiassa on kysymys. On tunnettava strategian lähtökohdat, ja mitä strategia tarkoittaa jokaisen työntekijän omassa työssä. (Hakanen 2004, 22.)

Strategia toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla (Lindroos & Lohivesi 2006, 47).

Toimintasuunnitelmat määrittelevät tarkkaan kyseisen vuoden tavoitteet sekä ne keinot, jotka tukevat tavoitteiden toteutumista. Kun aiemmat prosessivaiheet kestävät vain tietyn ajanjakson, toteutusvaihe on jatkuva prosessi, joka kestää koko strategiajakson ajan. Toteutus on täten strategiaprosessin suurtoisin vaihe. Koska strategia toteutuu vain jokapäiväisessä toiminnassa, korostuu johdon rooli strategian toteutumisen valvojana. (Lindroos & Lohivesi 2006, 47–48.)

5) Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Seurantajärjestelmää tarvitaan, jotta nähdään, etenevätkö eri kehitysprojektit ja onko toiminta strategian mukaista (Lindroos & Lohivesi 2006, 49). Seurannan avulla saatua palautetta on hyödynnettävä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden käynnistämiseen sekä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen (Hakanen 2004, 23). Aiemmin Bowman (1998, 1) on todennut, että toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja kaikkia tulevaisuuden muutoksia ei aina pystytä ennalta arvioimaan. Tämän vuoksi säännölliset väliaikatarkistukset ovat tarpeellisia, jotta nähdään, onko strategialinjaukset edelleen paikkansapitäviä toiminnan jatkumisen kannalta vai tarvitseeko strategialinjauksiin tehdä täsmennyksiä, muutoksia tai jopa uusia linjauksia. Mitä pidemmälle strategiasuunnitelmia tehdään, sitä todennäköisemmin strategiaa tulee myöhemmin tarkentaa. On huomioitava, että joskus isojen enna-

koimattomien muutosten tapahtuessa strategian määrittely on tehtävä kokonaan uudelleen. Tämän takia strategian kannattaa olla sopivan joustava, jotta voidaan reagoida olosuhteiden muutoksiin riittävän nopeasti. Joustamaton strategia hidastaa ja vaikeuttaa muutokseen reagoimista ja liian joustavassa strategiassa suunta-vaisto on usein kateissa. Tällöin ei tiedetä, mihin pitäisi pyrkiä, saati miten näitä pyrkimyksiä seurataan ja ohjataan. Menestyvä yritys ei ole parempi ennustamaan muutoksia, vaan on nopeampi reagoimaan muutoksiin muita nopeammin ja osuvammin. (Lindroos & Lohivesi 2006, 49–50.)

Strategiaprosessin läpivienti edellyttää vastuuhenkilöä, jonka kuuluu huolehtia, että strategiaprosessi etenee johdonmukaisesti ja kaikki keskeiset prosessivaiheet käydään läpi. Strategian luomisessa on tärkeää arvioida liiketoimintaympäristön kehittyminen tulevaisuudessa, jotta voidaan kiteyttää visio ja asettaa toiminnalle päämääriä. Tämän jälkeen mietitään keinoja, joilla saavutetaan nuo asetetut päämäärät ja valitaan resurssit ja kehityshankkeet toteutuksen tukemiseksi. Strategiaprosessin vaiheisiin voidaan palata, mikäli huomataan esimerkiksi toimintaympäristön muuttuneen tai huomataan lisäanalyysin tai tiedon tarve. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31–58.)

Strategiaprosessin tärkeyttä painotetaan paljon, sillä ei ole järkeä luoda strategiaa, jollei sitä toteuteta. Mielenkiintoista näkökulmaa strategiaprosessiin tuo Näsin ja Aunolan (2005, 145–146) seuraava väite: strategisen johtamisen kokonaisprosessia ei ole olemassakaan muussa kuin käsitteellisissä oppikirjoissa. Heidän mielestään strategian laadinnan ja budjetoinnin jälkeen toimeenpanoa tapahtuu, mutta yhtenäinen strategian johtamisprosessi häviää silmistä. Tällä tarkoitetaan strategiaprosessin toteutusvaiheita. Strategian toimeenpano ei ole yhtenäinen ja järjestyksessä etenevä johtamisprosessi. Strategiaprosessi usein keskeytyy ja voi jopa pysähtyä. (Näsi & Aunola 2005, 83, 145–146.)

2.4 Analyysit

Analyysityöskentely tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Kun strategiatyöskentelylle ei varata aikaa, jäävät analyysit tilannekohtaisiksi ja hätäisiksi, jolloin mitään pysyvää jatkuvuutta ja järjestelmällisyyttä ei synny. Analyysityössä motivaatiota koetellaan, sillä analyysityö koetaan usein vaikeaksi, työlääksi, ei-näyttäväksi, jopa turhaksi ja hitaasti palkitsevaksi. Analyysityö keskeytyykin yllättävän herkästi. Analyysityöskentelyn ongelmana ei ole tiedon puute, vaan sen runsaus, jolloin on vaikeaa tunnistaa tarvittavaa tietoa. Analyysissä on tunnistettava ja tunnustettava ikäviäkin tosiasioita, sillä hyviäkään analyysejä ei pystytä hyödyntämään oikeaoppisesti suunnitelmissa ja toteutuksessa, jos analyysit ovat uskomustemme ja asenteidemme vastaisia. (Hakanen 2004, 51; Kamensky 2010, 113.)

Asettamalla tavoitteita analyysityölle voidaan parantaa yrityksen strategiatyöskentelyä. Kamenskyn mukaan analyysityö luo perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Analyysien roolina onkin muodostaa kivijalka, jonka päälle rakennetaan menestyksellistä liiketoimintaa. Analyysit vaikuttavat niin tavoitteiden kuin strategioiden ja toimenpiteiden valintaan. (Kamensky 2010, 114.)

Analyysi on kriittinen lähtökohta strategiselle ajattelulle. Analyysi on paitsi tietojen järjestelyä ja yhdistelyä, mutta myös ennen kaikkea tähän liittyvää ajattelua. Analyysien tehtävänä ei ole kertoa, kuinka yrityksen tulee toimia. Sen sijaan analyysi auttaa antamaan asialle perspektiiviä, koska ongelman tarkastelu ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen on usein tärkeämpää kuin ratkaisun esittäminen. (Hakanen 2004, 36–37.)

Analyysityöskentely kehittää lähtötilanteen tuntemusta yrityksen toimintaympäristöstä, itse yrityksestä sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta. Kun oman yrityksen lähtötilanne, ympäristö sekä niiden vuorovaikutus tunnetaan, on helpompaa sopeutua ympäristön muutoksiin. Itsensä tuntemus ei ole kuitenkaan helppoa, ja arviointi on aina suhteutettava alati muuttuvaan ympäristöön. Sillä voi olla, että

oman yrityksen kehitys on hitaampaa kuin ympäristön muutokset. Tällöin pitää erittäin hyvin paikkaansa lausahdus: tämän päivän vahvuus voi olla huomisen heikkous. (Kamensky 2010, 114.)

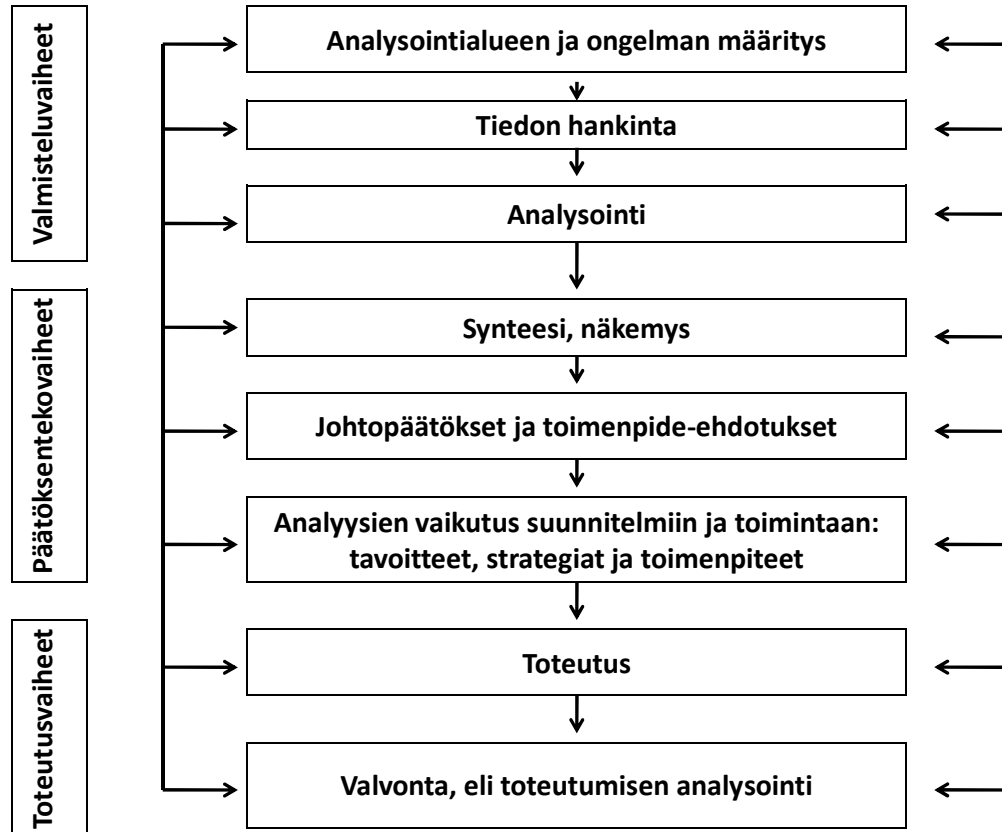
Strategisen osaamisen ja analysointitaitojen kehittäminen on osoittautunut usein erittäin arvokkaaksi jatkotyöskentelyn kannalta. Ihmisten strateginen osaaminen kehittyy analyysityöskentelyssä, varsinkin kun analysointitiedot ja -taidot karttuvat sekä halu ja rohkeus strategiatyöhön paranevat. Tämän lisäksi analyysien avulla voidaan kehittää henkilökohtaista strategista ajattelua ja bisnesnäkemystä. Analyysityö luo edellytyksiä yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky 2010, 114.)

Analyysit jakautuvat aina kahteen pääryhmään: ympäristöanalyyseihin ja sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Kaikessa analyysityössä haasteena on aikaansaada hyvä kokonaisnäkemys. Tämän haasteen helpottamiseksi on muodostettu kolmas analyysiryhmä: synteesianalyysit. Niillä tarkoitetaan analyysejä, joissa itse analyysitekniikka auttaa yhdistämään useampia, usein sekä ympäristöön että sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä yhteen. (Kamensky 2010, 115–116.) Synteesianalyysissä kyse on analyysien analyysistä, jossa pyritään tarkastelemaan asioita pelkistetympin (Hakanen 2004, 40). Toisinaan analyysitekniikka auttaa yhdistämään myös nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelua samaan analyysiin. Kaikista osanalyyseistä ei pystytä tekemään tiivistelmiä, tämän takia synteesianalyysien ryhmään lasketaan myös analyysikartat, jotka muodostavat yhteenvetoja tai kokonaisnäkemymiä jostakin laajemmasta osa-alueesta. (Kamensky 2010, 115–116.)

2.4.1 Analysointiprosessin päävaiheet

Analyysityö on vaativa prosessi, joka jakaantuu useisiin vaiheisiin. Kukin osaamisvaihe sisältää omat osaamisvaatimuksensa, ongelmansa ja sudenkuoppansa. Analysointiprosessissa on kolme päävaihetta: valmisteluvaihe, päätöksentekovaihe ja toteutusvaihe. (Kamensky 2010, 117.) Kuviossa 5 on esitelty tarkemmin ana-

lysointiprosessin päävaiheet. Prosessia luetaan ylhäältä alaspäin, mutta takaisin-kytkennät ovat olennaisia prosessin joka vaiheessa.



Kuvio 5 Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2010)

1) Analysointialueen ja ongelman määrittäminen

Analysointityön aluksi on pohdittava, miksi analysoidaan ja mitä analysoidaan. Ilman suunnitelmaa analyysityöskentely johtaa ajan ja muiden resurssien tuhlaamiseen, hukkatyöhön ja analyysihin turhautumiseen. Kullekin rajatulle analyysityölle on asetettava omat tavoitteensa: mihin tämä työ tähtää ja mitä hyötyä tästä analyysityöstä tavoitellaan. Aiheen rajaus on tehtävä oikein, sillä liian suppea tai liian laaja rajaus voi johtaa väärin johtopäätöksiin, jolloin harhaidutaan yrityksen toiminnassa. (Hakanen 2004, 51; Kamensky 2010, 117–118.)

Strategiatyöskentelyssä on varsin laaja kirjo analysointi- ja ongelma-alueita. Tällöin on mietittävä tarkkaan, millainen analysointiprosessi ongelmanmäärittämisestä lähtien on sopiva tälle työlle - analyttinen vai luova ongelmanratkaisu? Analyttisessä ongelmanratkaisussa itse ongelma rajataan tiukasti, jonka jälkeen pyritään kaventamaan kysymystä edelleen, kunnes täsmällinen vastaus löytyy. Luovassa ongelmanratkaisussa toimitaan päinvastoin, pyritään asettelemaan ongelma mahdollisimman väljästi ja avartamaan tarkastelua edelleen, jotta mahdollisuudet ja uhat eivät jäisi tarkastelun ulkopuolelle. (Kamensky 2010, 118.)

Strategisessa työskentelyssä ongelmanmäärittäminen on tärkeää. Riskinä kuitenkin on, että ongelma on oikein määritetty, mutta saadut vastaukset eivät auta ongelman ratkaisussa. (Kamensky 2010, 118.)

2) Tiedon hankinta

Tiedonhankinnassa ei ole olennaista tiedon määrä yrityksessä vaan se, kuinka tehokkaasti tietoa osataan hyödyntää yrityksen strategioiden luomiseen ja toteuttamiseen. Ilman riittävää tietopohjaa ei voi tehdä tarvittavia analyysejä, ja ilman tietoa ja analyysejä ei saavuteta yhteisymmärrystä tulevaisuuden hallintaan. Analysointityössä kyse on tiedosta ja sen käsittelystä, mutta on huomioitava, ettei tieto itsessään ole vielä analyysi. Tärkeää analysointiprosessissa on oikean tiedon hallinta, joka pohjautuu kahteen pääasiaan: validiteettiin (tiedon kattavuus) ja reliabiliteettiin (luotettavuus). On tärkeää tietää, onko kerätty tieto oikealta alueelta ja katkaako kerätty tieto halutusta alueesta riittävän osan. Täydellistä tietoa voi olla vaikea hankkia, se voi olla kallista tai tietoa saadaan liian hitaasti. Tiedon tulisi olla vähintäänkin sellaista, jolla pystytään mittaamaan ja kuvaamaan sitä ilmiötä, jota ollaan selvittämässä. Tietoa hallitsemalla pyritään karsimaan oleelliset asiat ja jaloittamaan sitä omiin tarkoituksiin sopivaksi yhdistelemällä ja järjestelemällä. Tiedon hankinta ja -hallinta eivät ole kerran vuodessa tehtäviä toimenpiteitä, niiden tulisi olla osa yrityksen järjestelmällistä toimintaa. (Hakanen 2004, 27, 32, 33, 36; Kamensky 2010, 118–119.)

Tärkein tiedon keruun lähde on yritys itse. Yrityksen seurantatiedot, joita ovat esimerkiksi myyntitilastot, asiakasrekisterit, yrityksen sisäiset ja ulkoiset palautejärjestelmät ovat helposti hyödynnettävissä. Ulkoisista tiedonlähteistä tärkeimpiä ovat asiakkaat ja heidän antamansa palaute. Käyttökelpoisia tiedonlähteitä ovat myös yrittäjien kontaktiverkostot toisiin yrittäjiin. Näiden lisäksi tietoa kerätään ympäristöstä muun muassa erilaisilta toimijoilta, kilpailijoilta itse sekä mediasta. (Hakanen 2004, 33.)

Jos analysointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa aihealueen tai ongelman määrittely on tehty huonosti, ei tietopohjakaan ole oikea kuin sattumalta. Väärän tietopohjan käyttäminen tietojen tulkinnassa tai ilmiön kuvaamisessa on hyvin yleistä, jopa tarkoituksellista. On liian helppoa ajan puutteen vuoksi käyttää vain sitä tietoa, joka on saatavilla eikä sitä, jota tarvitaan. Tiedon luotettavuus on aina varmistettava, sillä tietoa on paljon, ja usein se on myös sirpaloitunutta niin kvantitatiivisesti eli määrällisesti kuin kvalitatiivisesti eli laadullisesti. (Kamensky 2010, 118–119.)

3) Analysointi

Analyysivaiheen tavoite on avata silmät uusille näkemyksille. Tämä ei onnistu ilman oikeaa asennetta, joka sisältää tosiasioihin perustuvaa tarkastelua, ennakoasenteiden ja vanhojen ajattelutapojen hylkäämistä sekä entisten toimintatapojen kyseenalaistamista. (Hakanen 2004, 51.) Analysointivaiheessa käsitellään laajoja ja monimutkaisia aihealueita, jolloin onnistunut analysointi edellyttää yksityiskohdista ja täsmällistä tietojen käsittelyä. Analysointivaihe erittelee ja jaottelee tietoa, yhdistelee ja muokkaa sitä, kertoo asioita erilaisista näkökulmista ja erilaisilla tarkastelukriteereillä. Analysoinnin tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan ilmiötä tai asiaa laadullisesti ja määrällisesti mahdollisimman hyvin. Analysointi vaikuttaa ratkaisevasti päätöksentekoon ja toteutukseen, jonka takia analysointi tulisi toteuttaa alusta alkaen hyvin. Analysointi asettaakin tekijöilleen vaatimuksia, joita ovat

- puolueettomuuteen pyrkiminen
- analysoitavien asioiden tunteminen ja ymmärtäminen
- analyysitekniikoiden ja -menetelmien tunteminen
- analyyttinen ja luova ajattelutapa
- oppimis- ja kehittymishalu. (Kamensky 2010, 120.)

Tärkeintä on siis pyrkiä puolueettomuuteen ja tarkasteltava asioita mahdollisimman viileästi ja pyrittävä tunnistamaan ikäviäkin tosiasioita. Asiantuntemus on myös tärkeää, jotta asioita voidaan kyseenalaistaa tai tarkastella luotettavasti ja monipuolisesti. Analyysitekniikat jakaantuvat kahteen pääryhmään: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Yritykset keskittyvät mieluummin kvantitatiiviseen menetelmään, joka tuottaa raakoja mitattavia tuloksia. On huomioitava, että strategiset kysymykset ovat luonteeltaan kvalitatiivisia, jolloin numerot eivät pysty vastaamaan kysymyksiin. Numeroita tulisi hyödyntää enemmänkin tiedon hankintavaiheena, jolloin varsinainen analysointi keskittyy tietoon numeroiden takana. Analyysitekniikoissa olisi hyvä suosia apuvälineitä, jotka auttavat kokonaisuuksien ja näkemyksien hahmottamista. Ihmisiä on rohkaistava ajattelemaan laajasti ja ottamaan huomioon useita näkökulmia, jolloin on helpompi kehitellä vaihtoehtoja ja ehdotuksia päätelmille ja toimenpiteille. (Kamensky 2010, 121.)

Jos analysointivaiheesta haluaa kaiken hyödyn irti jatkotyöskentelyä varten, on hyvä kirjata järjestelmällisesti ylös eteen tulevia ongelma-, mahdollisuus- ja idea-aihoita. Näin tekemällä asioita ei pääse unohtumaan, ja kerätystä aineistosta on myöhemmin apua strategiavalintojen ja kehityssuunnitelmien tekemiseen. (Hakaniemi 2004, 40–41.)

Analysoinnin peruskysymyksiä onkin, suositaanko valmiita kysymyslistoja vai aloitetaanko puhtaalta pöydältä. Molemmissa on hyvät ja huonot puolensa. Valmiit kysymykset voivat olla vääränlaisia, mutta toisaalta valmiit kysymyslistat voivat tuoda esiin asioita, jotka muuten jäisivät käsittelemättä. Valmiiden kysymyksien laatimisen ongelmana on ihmisen taipumus laatia sellaisia kysymyksiä, joihin heillä

on valmiita vastauksia. Näin saadaan oikeita vastauksia, mutta väärin kysymyksiin. Puhtaalta pöydältä -menetelmällä keskitytään olennaisiin kysymyksiin, jolloin vaarana on, ettei saada tietoa lainkaan oikeisiin asioihin. (Kamensky 2010, 122.)

4) Synteesi, kokonaisnäkemysmuodostaminen

Analysointivaiheen tietojen käsittelyn jälkeen olisi hyvä muodostaa synteesi ja kokonaisnäkemys. Tämän kokonaiskuvan hahmottamiseksi on laadittu analyysitekniikoita, joita ovat synteesianalyysit sekä analyysikartat. Analyysikarttoja käytetään apuvälineenä, kun muodostetaan kokonaisnäkemystä laajemmasta aihealueesta ja halutaan tehdä synteesi. Synteesit ja analyysikartat auttavat priorisoimaan asioita. (Kamensky 2010, 122–123.)

5) Johtopäätökset ja toimenpideehdotukset

Johtopäätösten ja toimenpideehdotusten tekeminen on kriittisimpiä vaiheita puolueettomuuden kannalta. Päätelmät pitäisi pystyä tekemään kylmien tosiasioiden pohjalta, eivätkä mieltymyksemme tai uskomuksemme saisi vaikuttaa päätöksentekoon. (Kamensky 2010, 123–124.)

6) Analyysien vaikutus suunnitelmiin ja toimintaan

Huolellisesti tehdyt johtopäätökset ja toimenpideehdotukset ovat edellytys analyysien toivottuun vaikutukseen yrityksen suunnitelmiin ja toimintaan. Järjestelmällisellä analysointiprosessilla varmistetaan, että analyysit vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen sekä strategioiden ja toimenpiteiden valintaan. Suunnittelu, toteutus ja valvonta eivät ole pelkästään peräkkäisiä toimintoja, vaan ne ovat myös sisäkkäisiä ja vuorovaikutteisia toimintoja. Analysointiprosessi voi myös tuottaa sellaisia päätelmiä ja toimenpideehdotuksia, jotka on toteutettava heti. (Kamensky 2010, 124.)

7) Toteutus ja valvonta

Analyysityö keskitetään usein tiettyyn aikaan vuodesta. On kuitenkin muistettava, että analyysityötä tehdään jatkuvasti, myös päivittäisessä toiminnassa. Jotta vältytään kerran vuodessa kaikkia kuormittavalta urakalta, tietoa on kerättävä, muokattava, dokumentoitava ja analysoitava koko ajan. Tällöin voidaan muodostaa näkemys, tehdä päätelmiä sekä tarvittaessa korjata tavoitteita, strategioita ja toimenpiteitä. Myös tiedon reliabiliteettiin on kiinnitettävä huomiota. (Hakanen 2004, 52; Kamensky 2010, 125.)

Keskitettyä, perusteellista valvontaa tulisi suorittaa säännöllisin väliajoin, joka kattaa kaikki analysointiprosessin vaiheet. Toteutumisen valvonnan tulee kohdistua tavoitteiden, strategioiden kuin myös toimenpiteiden toteutumiseen. (Kamensky 2010, 125.)

2.4.2 Ympäristöanalyysit

Kaikissa strategiamääritelmässä ympäristöllä on keskeinen rooli. Yrityksen on sopeuduttava ympäristöön, sen on pystyttävä muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen sekä pystyttävä valitsemaan se. Tämä on mahdollista vain silloin, kun yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä sekä sen käyttäytymisen ja muutokset. Ympäristöanalyysin tarkoituksena on valmistaa yritys muutosten kohtaamiseen, ennen kuin muutokset alkavat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kun tarkastelun painopiste on tulevaisuudessa, on muutoksien ennalta arvaaminen käytännössä mahdotonta. Muutokset vaikuttavat usein moneen eri asiaan, jolloin on kyettävä hahmottamaan muun muassa, mihin seikkoihin muutos vaikuttaa, kuinka merkittävä muutoksen vaikutus on, sekä miten ajankohtainen muutos on omalle yritykselle. Niinpä puutteellinen, mutta kilpailijoita parempi ympäristötuntemus voi olla ratkaiseva kilpailutekijä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 213; Kamensky 2010, 131.)

Ympäristöanalyysit voidaan jakaa kahteen pääryhmään, kansantalouden eli makrotason analyysihin ja yritystason analyysihin eli toimiala-analyysihin. Makrotason analyysissä tutkitaan esimerkiksi PESTE -analyysin avulla erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kansantalouteen ja sitä kautta omaan liiketoimintaan. Näitä PESTE -analyysin aihealueita ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. (Hakanen 2004, 41–51; Kamensky 2008, 123–141.)

Toimiala-analyysissä hyödynnetään myös PESTE- analyysiä, jotta tiedetään, onko sillä vaikutusta toimialan kehitykseen ja muuttumiseen. Toimialojen rajat ja sisältö muuttuvat väliajoin, minkä vuoksi on oltava huolellinen analysointikohteen määrittelyssä. Asiakkaiden, toimittajien, ja kilpailijoiden analysoinnissa on huomioitava myös ei-asiakkaat, ei-toimittajat sekä korvaavat ja potentiaaliset kilpailijat. Toimiala-analyysihin kuuluvat kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- ja verkostokompanianalyysit. (Kamensky 2008, 123–141.)

2.4.3 Kilpailuanalyysit

Markkinataloudessa kilpailu on se voima, joka kehittää yhteiskuntaa, organisaatioita ja ihmisiä sekä vie heitä eteenpäin. Kilpailu pitää yritykset ja ihmiset jatkuvassa liikkeessä ja vaikuttaa resurssien määrään, laatuun, hintaan, kohdentumiseen ja käyttöasteeseen. Kilpailu antaa yrityksille muutosvoimaa, mutta toisaalta liian kova kilpailu voi uuvuttaa yrityksen tai jopa ajaa sen ulos markkinoilta. Strategisen ajattelun lähtökohta on yrityksen erottautuminen muista kilpailijoista. (Hakanen 2004, 45; Kamensky 2010, 150–151.)

Kilpailuympäristön ymmärtäminen on avain yrityksen mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistamiseen. Tämän vuoksi on tunnettava omat kilpailijansa, jotta voidaan saada selville oma kilpailuasema. Kilpailijoiden tulevaisuuden strategioita sekä heidän reaktioitaan oman yrityksen strategisiin toimenpiteisiin on pyrittävä ennalta arvioimaan. Tärkeää on selvittää, voivatko kilpailijat saavuttaa saman kilpailuedun

kuin oma yritys. (Bowman 1998, 92–93.) Grantin (2005, 113) mukaan on myös tärkeää selvittää, kuinka kilpailijan käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa suotuisasti.

Kilpailija-analyysissä keskitytään kilpailijoiden perusominaisuuksiin, joita ovat kilpailijan verrannollisen vahvuuden selvittäminen markkinoilla, kilpailijan resurssien ja voimavarojen, sen päämäärien ja tavoitteiden sekä nykyisen ja tulevaisuuden strategioiden selvittäminen. Kilpailijan yrityskulttuuri ja sen olettamukset, joita kilpailija tekee itsestään ja toimialasta, on myös hyvä selvittää. (Bowman 1998, 93.)

Kilpailuanalyysi on tärkeä työkalu, jota käytetään toimialan nykyisen ja tulevaisuuden kuvan syventämiseen. Kilpailuanalyysien tekeminen on haasteellista, sillä jo analysointialueen rajaaminen on hankalaa. Analysointi on kohdistettava yritykseen, toimialaan, toimialaa sivuaviin toimialoihin ja verkostoihin sekä koko makroympäristöön. Kilpailun käsitettä on lähestyttävä monesta näkökulmasta ja erilaisilla tarkastelukriteereillä. Kilpailuanalyysit voidaan jakaa viiteen pääryhmään, joita ovat kilpailuanalyysien synteetit, kilpailijatuntemusanalyysit, toimialan kilpailuvoimakkuusanalyysi, kilpailijoiden draiverien analyysit ja kilpailijoiden strategioiden analyysit. (Kamensky 2010, 150–151.)

Kilpailijatuntemusanalyyseissä peruskartoitetaan kilpailijoita, kilpailijoiden arvoketjuja ja -verkostoja sekä kustannusanalyysejä. Kilpailijat jaetaan neljään luokkaan: ydinkilpailijat, marginaalikilpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Ydinkilpailijoita tai marginaalikilpailijoita ovat vastaavien tuotteiden, teknologioiden tai toimintatapojen tuottajayritykset. Kahtiajakoa tarvitaan kilpailijoiden tärkeyden määrittelyssä, koska markkinoilla kilpailijoita on paljon. Marginaalikilpailijoita on kuitenkin seurattava mahdollisena haastajana, joka voi olla tulevaisuudessa ydinkilpailija. Tarvekilpailijoilla tarkoitetaan kilpailijoita, jotka tyydyttävät saman asiakaskunnan tarpeita kuin yritys itse, mutta tekevät sen erilaisilla tuotteilla, teknologioilla tai toimintatavoilla. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuuden uusia mahdollisia toimijoita, jotka voivat haastaa oman yrityksen liiketoiminta-alueen tai muokata toimialarakenteita niin, että uusia toimialoja syntyy. (Kamensky 2010, 152–153.)

Kustakin kilpailijasta on selvitettävä analyysiä varten yrityksen perustiedot, kuten liikevaihto, kannattavuus ja markkinaosuus. Peruskartoituksessa on myös hyvä selvittää, miksi asiakkaat ostavat tietyltä kilpailijalta tuotteita tai palveluita ja voidaan tältä yritykseltä oppia jotakin. Kilpailijatuntemusta voidaan syventää analysoimalla kilpailijayrityksen arvoketjuja ja -verkostoja. Näin voidaan oppia arvokkaita ajatuksia kilpailijoilta ja omaa arvoketjua voidaan kehittää. Kilpailijoiden kustannusten selvittäminen on tärkeää, mutta haastavaa. Karkeakin arviointi kustannuksista voi auttaa omien toimenpiteiden kohdistamisessa. Kustannusten selvittäminen on sitä tärkeämpää, mitä enemmän hinta- ja kustannustehokkuuskilpailua on. (Kamensky 2010, 152–153.)

Toimialan kilpailuvoimakkuusanalyysissä analysoidaan kilpailun voimakkuutta kullakin toimialalla. Analyysi tehdään jokaisen kilpailijaryhmän osalta erikseen ja lopuksi tehdään yhteenveto nykyisten vastaavien kilpailijoiden (ydin- ja marginaalikipailijat), tarvekilpailijoiden ja potentiaalisten kilpailijoiden tuloksista, jotta saadaan kokonaisnäkemys koko toimialan kilpailuvoimakkuudesta. (Kamensky 2010, 155.)

Kilpailijoiden draiverien analyysissä pyritään saamaan selville, mitkä tekijät ohjaavat kilpailijoiden toimintaa. Näiden tekijöiden selvittäminen auttaa oman kilpailustrategian sekä toimenpideohjelman laadinnassa. (Kamensky 2010, 158.) Kilpailijoiden strategioiden analyysissä pyritään selvittämään kilpailijan strategia. Vaikka kilpailijat pyrkivät pitämään strategiansa salassa, voidaan siitä saada kuitenkin paljon tietoa selville. Kilpailijan tulee selvittää strategiaansa asiakkaille, toimittajille, pääomamarkkinoille ja muille sidosryhmilleen menestyäkseen markkinoilla. Kilpailijan strategian selvittämisen apuna voidaan käyttää valmista kysymysrunkoa, joka selvittää muun muassa kilpailijan elämäntehtävän (missio, visio, arvot), ydinbisneksen, tärkeimmät strategiset tavoitteet ja olettamukset, kilpailuedut ja johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. (Kamensky 2010, 159–160.)

Kilpailuanalyysien synteetit auttavat hahmottamaan kokonaisnäkemyistä kilpailusta, ja ne auttavat kilpailustrategioiden määrittelyssä. Kilpailuanalyysien synteeseihin kuuluvat strategiset työkalut, joita ovat Kamenskyn (2010, 160–162) mukaan

- toimialan menestystekijäprofiili
- kilpailuasemointi
- SWOT -analyysi
- analyysikartat.

Toimialan menestystekijä-analyysi tehdään, kun kysyntä-, asiakas-, verkostokumppani- ja kilpailuanalyysit on luotu. Analyysissä luodaan toimialan menestystekijäprofiili, joka antaa viitteitä kilpailustrategioiden ja strategisten toimenpiteiden valinnoille. Kilpailuasemointi tehdään arvo- tai kustannusmatriisin avulla. Matriisikuvioon asemoidaan oman yrityksen liiketoiminta-alue ja tärkeimmät kilpailijat. Kuvion pystyakselilla kuvataan, kuinka arvokkaaksi asiakkaat kokevat valikoiman, ja vaaka-akselilla kuvataan yritysten kustannustehokkuutta. Kuvion avulla yritys pystyy hahmottamaan, voiko yritys tarjota asiakkaalle arvoja tai hyötyjä sellaisilla kustannuksilla, että liiketoiminnan asetetut tavoitteet vielä saavutetaan. SWOT -analyysillä selvitetään kilpailijoiden vahvuuksia, heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT -taulukkoon kootaan tärkeimmät kohdat kaikista kilpailijoista tai jokaisesta kilpailijasta erikseen. Analyysikarttojen avulla kootaan yhteen kilpailustrategian valinnan kannalta tärkeimmät asiat ja luodaan niistä kokonaisnäkemys. Analyysikartan onnistumisen kannalta hyvin tehdyt johtopäätökset ja toimenpideehdotukset ovat tärkeitä ja helpottavat työtä. (Kamensky 2010, 160–162.)

3 MARKKINOINTI

Nykyisin markkinointi ei ole pelkästään myyntiä, vaan markkinoinnin pääperiaate on uusien asiakkaiden hankkimisessa ja vanhojen asiakkaiden tyytyväisyyden takaamisessa. Toisin sanoen markkinoinnilla ei vain myydä ja mainosteta, vaan pyritään ylläpitämään tuottavia asiakassuhteita. Markkinointi on prosessi, jolla yritys

luo arvoja asiakkailleen ja rakentaa vahvoja asiakassuhteita saadakseen asiakkailta arvoja, joita ovat myyntitulot, tuotot ja kanta-asiakkuus. Pelkistetyimmillään markkinointi on arvojen vaihtamista. (Kotler & Armstrong 2008, 4 - 6.)

Markkinoinnin tarkoituksena on ymmärtää ja tuntea asiakkaat. Tuotteiden ja palveluiden tulisi sopia asiakkaille niin hyvin, että ne myisivät itse itseään. (Kotler & Keller 2006, 6.) Peter Druckerin (Kotler & Keller 2006, 6) mukaan ihanteellista markkinoinnille olisi, että asiakas on valmis tekemään ostopäätöksen, jolloin ei tarvitse muuta kuin tuoda tuote tai palvelu asiakkaan saataville.

Lahtinen ja Isoviita (2004, 2 - 3) toteavat asiakkaan olevan markkinoinnin keskipiste. Heidän mielestään yritysten tulisi pitää kiinni vanhoista, ainakin kerran tuotteen tai palvelun ostaneista asiakkaista siinä toivossa, että hyvin alkanut asiakassuhde on jatkossa entistä kannattavampi. Jos yritys pitää hyvää huolta vanhoista asiakkaistaan, sen ei tarvitse välttämättä alentaa hintojaan eikä käyttää runsaasti rahaa mainontaan hankkiakseen uusia asiakkaita. Yksi markkinoinnin perussäännöistä onkin 1/12 -sääntö, eli yhden kielteisen palvelukokemuksen korjaaminen vaatii kaksitoista myönteistä kokemusta ennen kuin kielteiset muistot häipyvät mielestä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 2 - 3.)

Yleisesti markkinoinnin keskipisteenä pidetään asiakasta. Bergströmin ja Leppäsen (2002, 7 - 9) mielestä markkinoijan tulisi huomioida markkinoinnissa muutakin kuin asiakasta. Heidän mukaansa nykyaikaiseen markkinointiin liittyy myös tuotekehitty, yrityksen olemassaolosta ja tuotteiden ominaisuuksista tiedottaminen sekä asiakkaiden ostamisen tutkiminen. Yritysten tulisikin markkinoinnin avulla luoda itseltään myönteinen kuva ja herättää kiinnostusta. Markkinointi on onnistunutta, kun sekä ostaja että myyjä ovat tyytyväisiä. (Bergström & Leppänen 2002, 7 - 9.)

Moni mieltää markkinoinnin pelkästään mainostamiseksi ja myynniksi, kun oikeasti markkinointi on huomattavasti suurempi prosessi. Usean markkinatutkijan mielestä asiakas on markkinoinnin keskipiste, ja yritysten tulee huolehtia etenkin vanhoista

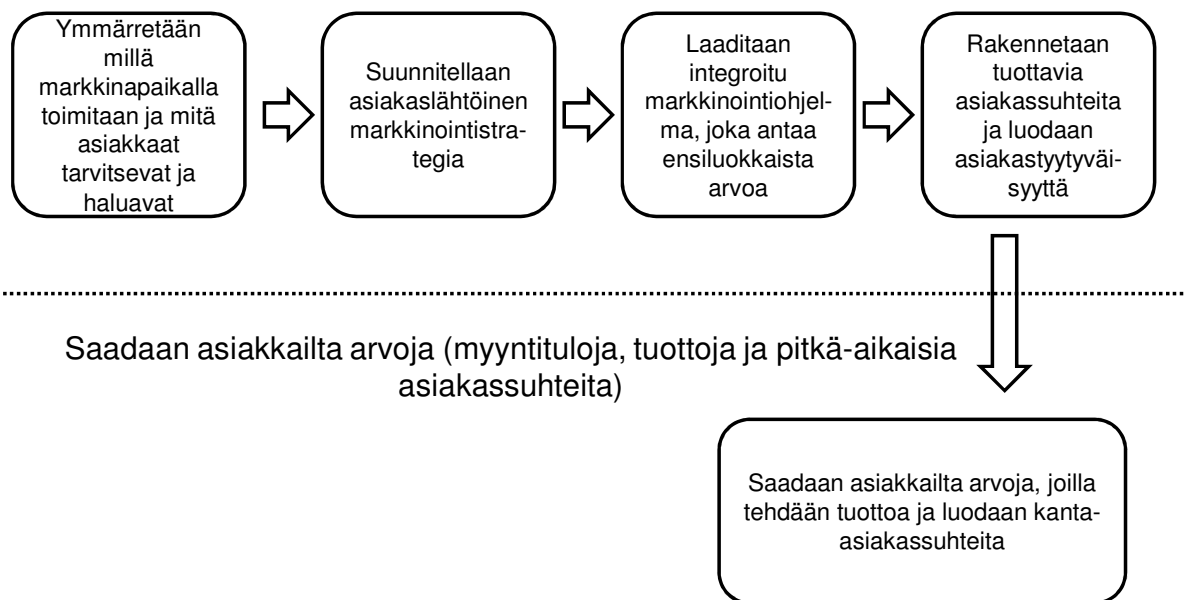
asiakkaista. Ideaaliajatus markkinoinnille olisi, että tuote myisi itse itseään. Jotta tuohon ideaaliin päästään, tulee yrityksen ensin tutkia markkinoitaan ja asiakkaitaan, minkä jälkeen tuote vasta tuodaan markkinoille. Seuraavassa luvussa on esitelty markkinointiprosessi, joka kuvaa nykyaikaisen markkinoinnin vaiheita.

3.1 Markkinointiprosessi

Kuten aiemmassa luvussa on todettu, nykyään markkinointi ei ole pelkästään myyntiä. Se on monivaiheinen ja pitkäkestoinen prosessi. Kotler ja Armstrong (2008, 5) ovatkin kehittäneet seuraavan markkinointiprosessi -mallin (Kuvio 6).

Markkinointiprosessi

Luodaan asiakkaille arvoja ja rakennetaan asiakassuhteita



Kuvio 6 Markkinointiprosessin vaiheet (Kotler & Armstrong 2008)

Tämän markkinointiprosessi -kuvion perusteella yrityksen tulee aloittaa markkinoinnin suunnittelu markkinapaikan ja asiakkaiden kartoituksella (Kotler & Armstrong 2008, 5). Markkinapaikalla tarkoitetaan sitä fyysistä paikkaa, jossa asiakas asioi ja käyttää rahaa (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 14). Markkinapaikan ymmärtämistä varten yrityksen tulee selvittää asiakkaiden tarpeet ja toiveet (Kotler & Armstrong 2008, 5).

Tämän jälkeen yritys suunnittelee asiakaslähtöisen markkinointistrategian, jota varten yrityksen tulee vastata kysymyksiin: minkälaisia asiakkaita me palvelemme ja kuinka palvelemme kohdeasiakkaita parhaiten. Ensimmäistä kysymystä varten yrityksen tulee segmentoida markkinansa ja kohdentaa markkinointinsa. Yrityksen tulee siis miettiä, mitä eri segmenttejä markkinoilla on (luku 3.3) ja mille noista segmenteistä se kohdentaa markkinointinsa. Toista kysymystä varten yrityksen tulee differoida tuotteet (luku 3.2) ja suorittaa tuotepositiointi. Yrityksen tulee siis määrittellä, miten sen tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista ja positioida tuotteet markkinoille. Positiointia varten yrityksen tulisi selvittää, miten tuotteet sijoittuvat markkinoille muihin tuotteisiin nähden. (Kotler & Armstrong 2008, 28.)

Asiakaslähtöisen markkinointistrategian suunnittelun jälkeen laaditaan integroitu markkinointiohjelma. Markkinointiohjelmaa varten yrityksen tulee rakentaa tuotteen brändi, hinnoitella tuotteet, järjestää tuotteiden jakelu ja suunnitella tuotteille mainonta. (Kotler & Armstrong 2008, 28.)

Kun integroitu markkinointiohjelma on laadittu, siirrytään asiakassuhteiden rakentamiseen ja asiakastyytyväisyyden takaamiseen. Kyseinen vaihe on markkinointiprosessin tärkeimpiä, sillä ilman vahvoja asiakassuhteita yritys ei voi saada kantaasiakkaita. Yrityksen ei tulisi myöskään unohtaa yhteistyökumppanisuhteita. (Kotler & Armstrong 2008, 28.)

Ensimmäiset neljä markkinointiprosessin vaihetta keskittyvät yksinomaan arvojen luomiseen asiakkaille. Viides ja viimeinen vaihe sen sijaan käsittelee arvojen saa-

mista asiakkailta. Asiakkailta saadut arvot tarkoittavat kanta-asiakkaita, osakkaiden arvon kasvamista ja tuloja. Kanta-asiakkaat ja etenkin tyytyväiset kanta-asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita lähes jatkuvasti, eli ovat yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeitä. (Kotler & Armstrong 2008, 28.)

Markkinointiprosessin avulla yrityksen on helpompi suunnitella markkinointiaan. Se tarjoaa yritykselle toimintaohjeen uusien asiakkaiden hankkimiseen ja asiakastytyväisyyden takaamiseen. (Kotler & Armstrong 2008.)

3.2 Kilpailuetu

Kilpailuetu voi perustua taloudelliseen edullisuuteen, parempiin tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin tai imagon erottumiseen joukosta. Asiakkaan ostopäätökseen voidaan vaikuttaa tuotteen hinnalla, laadulla tai differoinnilla, jolloin voidaan saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden (Anttila & Iltanen 2001, 15.)

Kilpailuedulla tarkoitetaan tuotteita ja palveluita asiakkaille myytäessä sitä asiakkaan arvostamaa ylivoimaisuutta kilpaileviin tuotteisiin ja palveluihin verrattuna, joka on perustana hänen valinnalleen (Anttila & Iltanen 2001, 15).

Bergström ja Leppänen (2002, 72) määrittelevät kilpailuedun sellaiseksi paremmuudeksi ja houkuttelevuudeksi, jonka asiakkaat kokevat yrityksellä ja sen tuotteilla olevan kilpailijoihin verrattuna. Tällainen kilpailuetu voi olla rahallista, toiminnallista tai mielikuvallista. Yrityksen kannalta tärkeää olisi löytää mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseksi (Bergström & Leppänen 2002).

Kustannusjohtajuus on yksi kilpailuedun muodoista. Kustannusjohtajuus edellyttää tavaroiden ja palveluiden myymistä kilpailijoita halvemmalla. Kustannusjohtajuuteen pyrkiessä yritys voi pahimmassa tapauksessa joutua alentamaan hintojaan niin alas, ettei liiketoiminta ole enää kannattavaa. Ilman hyvää suunnittelua kustannusjohtajuuden tavoittelu voi johtaa pidemmällä tähtäimellä jopa konkurssiin. (Anttila & Iltanen 2001, 15–16.)

Differointi onkin yleisempi kilpailuedun saavuttamisen muoto. Differoinnin avulla yritys erilaistaa tuotteita ja palveluitaan perustuen asiakkaista valitun kohderyhmän arvostuksiin. Yritys ei siis yritä tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita vaan keskittyy tietyn ryhmän tarpeiden tyydyttämiseen. Differointi voidaan myös toteuttaa antamalla asiakkaalle jotain ylimääräistä hänen ostaessaan yrityksen tuotteita tai käyttäessään yrityksen palveluita. Differointi on turvallisempi ratkaisu verrattuna kustannusjohtajuuteen, sillä differoitui tuote tai palvelu voidaan hinnoitella yrityksen kannalta kateystävällisemmin. (Anttila & Iltanen 2001, 15–16; Kotler & Armstrong 2008, 204–206.)

Markkinajohtajuus on kilpailueduista varmin tapa menestyä. Siihen pyritään luomalla hintaan ja laatuun perustuva kilpailuetu. Etenkin suurten yritysten on mahdollista käyttää mittakaavaetua ja tuottaa tavaroita ja palveluja pienempiä yrityksiä edullisemmin massatuotannon keinoin. Markkinajohtajuus kuitenkin vaatii paljon resursseja, sillä markkinajohtajan tulee olla kilpailijoitaan vahvempi, ainutlaatuisempi, osaavampi, laadukkaampi ja ajoituksellisesti hieman edellä muita. Kilpailijat tulevat haastamaan johtavan yrityksen ja pyrkivät jäljittelemään sen toimintatapoja. Markkinajohtajan tuleekin rakentaa kilpailuetu niin, että se on vaikeasti jäljiteltävää. Markkinajohtajana pysyminen voi osoittautua hyvin vaativaksi ja resursseja kuluttavaksi. (Anttila & Iltanen 2001.)

3.3 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoinnissa asiakkaiden jakamista sellaisiin ryhmiin, joilla on yhteisiä tai samanlaisia tarpeita. Tällöin syntyy markkinasegmenttejä, joita on olemassa neljää erilaista. Segmentointi voidaan jakaa maantieteellisten, demografisten, psykograafisten tai käyttäytymisen tekijöiden perusteella. (Anttila & Iltala 2001, 95–113; Kotler ym. 2009, 333–355). Bergström ja Leppänen (2002, 54) määrittelevät segmentoinnin yhdeksi markkinoinnin perusasiaksi, josta muut markkinoinnin ratkaisut ovat riippuvaisia. Heidän mielestään segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi.

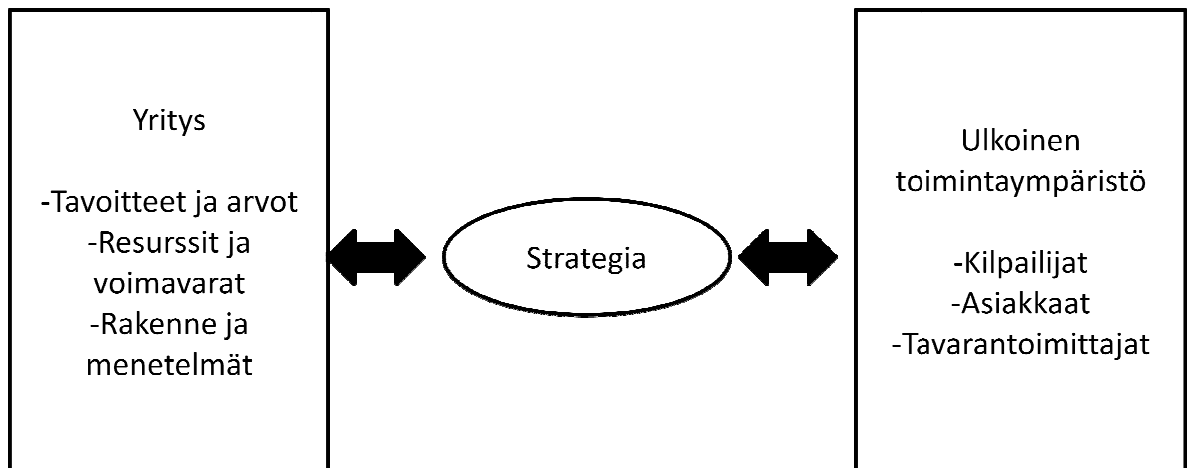
Segmentointi voidaan siis jakaa erilaisten tekijöiden perusteella. Maantieteellisellä segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden jakamista ryhmiksi perustuen heidän maantieteelliseen sijaintiin, esimerkiksi lääniin, maakuntaan, kuntaan ja kaupunkiin. Demograafisella segmentoinnilla asiakkaat sen sijaan jaetaan ryhmiin perustuen heidän ikään, sukupuoleen, ammattiin, koulutukseen ja sosiaaliluokkaan. Psykografisella segmentoinnilla asiakkaat pyritään jakamaan ryhmiksi heidän psykologisten ja persoonallisten ominaisuuksien, elämäntyylin ja arvojen mukaan. Käyttäytymiseen perustuvassa segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin tuotetiedon, merkkiuskollisuuden ja ostotarkoituksen perusteella. (Kotler ym. 2009, 333–355.)

Segmentoinnin ansiosta yritys pystyy keskittämään markkinointiaan tehokkaasti. Ennen segmentointia markkinoinnissa käytetty tapa oli tuoda tuote tai palvelu markkinoille ja katsoa, myykö se. (Bergström & Leppänen 2002, 54.) Kyseinen tapa ei toimisi nykyajan jatkuvasti muuttuvassa markkinointimaailmassa. Oikea lähestymistapa onkin lähteä liikkeelle asiakkaiden tarpeista. Asiakkaille siis tuotetaan niitä tuotteita, joita asiakas tarvitsee ja haluaa ostaa. Yritysten tulisi löytää oma asiakasryhmä tai -ryhmät ja välttää myymästä kaikkea kaikille (Anttila & Iltala 2001; Bergström & Leppänen 2002; Kotler ym. 2009).

4 MARKKINOINNIN JA STRATEGISEN JOHTAMISEN KOHTAAMINEN

Sekä markkinoinnissa että strategisessa johtamisessa on tärkeää ymmärtää omaa kilpailuympäristöään. Tämä tarkoittaa kilpailijoiden ja markkinoiden analysointia, jolloin analysoinnit toimivat toimintasuunnitelmien perustana. Toisin sanoen analysoinnit antavat hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi. Strategisessa johtamisessa analyyseillä pohjustetaan strategiaa koskevia päätöksiä. (Grant 2005, Kotler & Armstrong 2008, Kamensky 2010.)

Seuraava kuvio (Kuvio 7) selventää, kuinka strategia toimii yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön yhdistävänä tekijänä.



Kuvio 7 Strategia yhdistävänä tekijänä yrityksen ja ympäristön välillä (Grant 2005)

Grantin määritelmän mukaan strategia toimii yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön yhdistävänä linkkinä. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ulkoisessa toimintaympäristössä. Yrityksen sisäisessä toimintaympäristössä ilmenee kolme pääkäsitettä, jotka ovat yrityksen tavoitteet ja arvot, resurssit ja voimavarat sekä yrityksen rakenne ja järjestelmät. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset ja teknologiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon ja suorituskykyyn. Strategian on oltava johdonmukainen yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kanssa, jotta se voi menestyä. Sisäisen toimintaympäristön tavoitteet, arvot, resurssit, kehitysmahdollisuuksien ja rakenteen sekä järjestelmän on toimittava strategisen kokonaisuuden hyväksi. (Grant 2005, 12–14.)

Markkinoinnissa tutkitaan yrityksen kilpailuympäristöä eli muita yrityksiä, asiakkaita ja markkinoita. Näiden lisäksi yrityksen tulee olla selvillä julkisyhteisöllisistä tekijöis-

tä, kuten lakipykälistä ja asetuksista, jotka voivat vaikuttaa liiketoimintaan. (Bergström & Leppänen 2002, 63.)

Markkinatilanteen analysointikohteita ovat ympäristöanalyysit ja yritysanalyysit. Ympäristöanalyysi antaa kuvan yrityksen tämänhetkisen strategian menestyksestä, kuvaa ulkoista tehokkuutta ja osoittaa tulevaisuuden kehityssuuntia. Yritysanalyysin sijaan kertoo yrityksen sisäisestä tehokkuudesta. Yritykset elävät tiiviissä vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristönsä kanssa, joten niiden on tunnettava ympäristönsä hyvin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 47.)

Markkinointia ei tule unohtaa strategiaa suunnitellessa ja markkinoinnin tulisi olla kokonaisstrategian kanssa samassa linjassa. Ilman markkinointia strategista johtamista on vaikea toteuttaa. Markkinoinnin avulla yritys luo itselleen asiakassuhteita ja ylläpitää vanhoja. Ilman asiakkaita yritys ei voi menestyä, jolloin yrityksen strategiset tavoitteet eivät voi toteutua. Yritys tarvitsee sekä markkinointia että strategista johtamista selviytyäkseen nykypäivän markkinoilla. Molemmat tarjoavat erilaisia keinoja analysoida yrityksen toimintaa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Näitä keinoja yhdistelemällä yrityksen on mahdollista toteuttaa toimiva toimintasuunnitelma.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmiä on kahdenlaisia: kvantitatiivisia eli määrällisiä ja kvalitatiivisia eli laadullisia. Kvantitatiivisessa tutkimukselle lähtökohtana toimivat aiemmat tutkimukset ja näiden pohjalta tehdyt johtopäätökset, sekä aiempia tutkimuksia tukevat teoriat. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä taas on, että aiempia tutkimuksia ei välttämättä ole, vaan tutkimuksen periaate on tutkia jotain uutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 130–208.)

Kvantitatiivista tutkimusta, joka tunnetaan myös nimillä määrällinen-, eksperimentaalinen- tai hypoteettis-deduktiivinen -tutkimus, käytetään etenkin sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi ym. 2006, 130–208).

Kenttätutkimuksessa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta silloin, kun on mahdollista määritellä mitattavia tai testattavia tai muulla tavalla numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä. Kysymykset muotoillaan usein määrämuotoisiksi kysymyksiksi tai sellaiseen muotoon, että niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. (Mäntyneva, Heino & Wrangé 2008, 31–32.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen otoskoot ovat useimmiten suurempia kuin kvalitatiivisen tutkimuksen, ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa suositaan lyhyitä, selkeitä kysymyksiä, jotka ovat yksiselitteisiä ja parantavat tutkimusaineiston yhdenmukaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2006; Mäntyneva ym. 2008, 31–32.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa monia keskeisiä asioita, joita ilman kvantitatiivista tutkimusta ei suositella tehtävän. Ennen kvantitatiivisen tutkimuksen aloittamista tutkijalla tulee olla aiempien tutkimusten teorioita ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Tämän lisäksi tutkijan tulee esitellä hypoteesit, määritellä käsitteet, suunnitella koejärjestelyt ja esitellä mahdolliset aineiston keruu -suunnitelmat. Kvantitatiivisen tutkimuksen havainnointiaineiston tulee soveltua määrälliseen eli numeeriseen mittaukseen. Tutkijan tulee valita koehenkilöt tai tutkittavat henkilöt, eli määritellä perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja josta otetaan otos. Kvantitatiivisen tutkimuksen muuttujat tulee muodostaa taulukkomuotoon, ja aineisto tulee saattaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen päätelmät tulee tehdä havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, mikä tarkoittaa tulosten kuvailua muun muassa prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollista testausta. (Hirsjärvi ym. 2006, 131.)

Kvalitatiiviselle, eli laadullisella tutkimuksella pyritään tutkittavan kohteen syvälliseen ymmärtämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. (Hirsjärvi ym. 2006; Silverman, 2007; Mäntyneva ym. 2008.) Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan etsiä tuloksia esimerkiksi kysy-

mykseen, miksi asiakkaat päätyvät ostamaan tietyn tuotteen ja miten ostopäätökseen voi vaikuttaa.

Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia tutkimuksellisia ongelmia, joiden selvittäminen ei onnistu hyvin tai ei onnistu lainkaan perinteisellä kvantitatiivisella markkinointitutkimuksella. Toisaalta laadullisia ja määrällisiä markkinointitutkimusmenetelmiä voidaan yhdistää keskenään asetetun tutkimusongelman selvittämiseksi. (Mäntyneva ym. 2008, 69.)

Kvalitatiivista tutkimusta ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää itsenäisinä tutkimusmenetelmiä, jotka eivät vaadi aikaisempia teorioita ja hypoteesejä. Kvalitatiivinen tutkimus ei mittaa, vaan se pyrkii ymmärtämään kohdetta perusteellisesti. Luonteeltaan se on joustavaa, pienimuotoista sekä tutkivaa, ja siitä saadut tulokset ovat konkreettisia, tosielämää vastaavia ja idearikkaita. (de Ruyter & Scholl 1998, 8.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä suositaan muun muassa osallistuvaa havainnointia, sillä kyseisen metodin avulla tutkittavan näkökulmat tulevat hyvin esille. On myös huomioitava, että kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein kvalitatiivinen tutkimus alkaakin kartoituksella, eli tutkija yrittää kartoittaa kentän, jolla hän tutkimuksen toteuttaa. Kvalitatiivisen aineiston keräämisessä käytetään aineiston riittävyteen viittaavaa saturaatio - käsitettä, eli aineiston kylläntymistä. (Hirsjärvi ym. 2006, 171). Täten voidaan päätellä saturaation tarkoittavan sitä, että tutkija kerää aineistoa niin kauan, kunnes aineistossa alkaa esiintyä yhteneviä tekijöitä.

Silvermanin (2007) mielestä kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on tärkeää, että tutkimus on mahdollisimman validi, eli paikkaansapitävä. Hänen mielestään kvalitatiivista tutkimusta ohjaa tutkijan oma persoonallisuus, mikä voi vääristää tutkimustuloksia.

On siis olemassa kahdenlaisia tutkimusmenetelmiä: kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu pitkälti tutkittavasta kohteesta. Molempia tut-

kimusmenetelmiä voidaan hyödyntää tutkimusta tehdessä. (Hirsjärvi ym. 2006; Mäntyneva ym. 2008; Flick 2007.) Molemmissa tutkimusmenetelmissä on hyvät ja huonot puolensa, ja kvantitatiivisen tutkimuksen paremmuudesta kvalitatiiviseen tutkimukseen verrattuna on käyty monet väittelyt viimeisten vuosikymmenten aikana (Flick 2007, 32–25). Luvussa 2.4.1 Kamensky on myös ottanut kantaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöön.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivista tutkimusta varten on olemassa monia erilaisia tutkimusmenetelmiä. Näitä menetelmiä ovat muun muassa syvähaastattelu, teemahaastattelu, käsitekartat, kyselylomakkeet ja havainnointi.

Syvähaastattelu on haastattelumenetelmä, joka tarjoaa mahdollisuuden strukturoituja haastatteluja syvällisempään tietoon. Teemahaastattelu on tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla käytävää keskustelua, jossa tutkija pyrkii selvittämään häntä kiinnostavat asiat. Käsitekartat ovat tapa ilmaista ja tutkia ajatuksia, ajattelua ja oppimista ja sopivat tutkimusmenetelmäksi aina, kun tutkija haluaa saada selville tutkittavan ajattelun käsitteellisen rakenteen. Kyselylomake on tutkijan tekemä tutkimuslomake, jonka avulla hän kerää tietoa tutkimuskohteesta. Havainnoinnilla, eli observoinnilla, kerätään tietoa. Havainnointi on myös olennainen osa arkielämää, sillä ihminen on jatkuvasti havainnoimassa ympäristöään pystyäkseen hahmottamaan, reagoimaan ja ymmärtämään tapahtumia. Lisää tietoa havainnoinnista on kerrottu seuraavassa luvussa. (Aaltola & Valli 2010.)

5.2 Havainnointi

Havainnointi on järjestelmällistä tietojenkeruuta, joka toteutetaan seuraamalla havainnoinnin kohteena olevia henkilöitä tai asioita (Mäntyneva ym. 2008).

Havainnoinnin avulla on mahdollista tulkita ja mitata tarkkailtavien todellista käyttäytymistä ja seurata, mitä tarkkailtavassa tilanteessa tehdään (Mäntyneva ym. 2008, 85).

Mitä tarkemmin tutkittavan ongelman pystyy rajaamaan, sitä paremmin havainnointitoimet pystytään kohdentamaan. Havainnoinnista saadaan mahdollisimman paikkaansapitävä tarpeellisen rajaamisen avulla. Mikäli ongelmaa ei pystytä rajaamaan, jää havainnointi yleiselle tasolle. (Mäntyneva ym. 2008.)

Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden tai yrityksen toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään myös luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi välttää keinotekoisuuden, minkä vuoksi se sopii erityisen hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointia voidaan myös hyödyntää tilanteissa, joissa tutkittavat eivät halua kertoa tietoa suoraan haastattelijoille. (Hirsjärvi ym. 2006.)

Havainnointia on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta. Etenkin luokkahuonetutkimuksissa on havaittu, että opettajan ja oppilaiden käyttäytyminen muuttuu heti havainnoijan astuessa luokkahuoneeseen. On myös huomattu, että havainnoija saattaa sitoutua tunnetasoisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. (Hirsjärvi ym. 2006; Mäntyneva ym. 2008.) Myös Silverman (2007) toteaa, että havainnoitsija voi häiritä havainnointitilannetta ja siten vaikuttaa tutkimustuloksiin.

On olemassa viittä erilaista havainnointitapaa. Ne ovat tarkkaileva havainnointi, osallistuva havainnointi, aktivoiva osallistuva havainnointi, kokemalla oppiminen ja piilohavainnointi. Tarkkaileva havainnointi on kohteen ulkopuolista havainnointia, jolloin tutkija ei itse osallistu tutkimuskohteensa toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan usein ennalta valitun teoreettisen näkökulman mukaan. Aktivoivassa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii samoin kuin osallistuvassa havainnoinnissa, mutta pyrkii muuttamaan tutkimuskohdettaan. Kokemalla oppimisessa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan luonnollisissa olosuhteissa pitkäksi aikaa saadakseen tietoa yhteisön kulttuurista sekä ajattelu- ja toimintatavoista. Piilohavainnoinnissa tutkija osallistuu tutki-

muskohteen toimintaan, mutta tutkittavat eivät tiedä osallistumisen tapahtuvan tutkimustarkoituksessa. (Vilka 2006, 37–55.)

Havainnointi sopii etenkin silloin tutkintametodiksi, kun tutkittavasta kohteesta tiedetään hyvin vähän tai ei lainkaan. Havainnoinnin avulla saadaan myös monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Havainnointi on kuitenkin hyvin aikaavievä prosessi, johon tulee ryhtyä vain perustellusti. (Aaltola & Valli 2010, 157–158.)

5.2.1 Tutkimuslomake

Huonosti rakennetulla tutkimuslomakkeella ei saada aikaan hyvää tutkimusta, joten rakentamiseen ja esitestaamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Tutkimuslomakkeen rakentamiseen ovat Mäntyneva ynnä muut (2008, 53) määritelleet seitsemän vaihetta:

1. tutkimustavoitteen selkeyttäminen
2. kysymysten sisällön määrittely
3. kysymysten muotoilu
4. kysymystyyppien valinta
5. kysymysten järjestely loogisiksi kokonaisuuksiksi
6. lomakkeen ulkoasun hiominen
7. lomakkeen esitestaaminen ja tarvittavat muokkaukset

Lomakkeen rakentaminen tulee siis aloittaa tutkimustavoitteen selkeyttämisellä. Tutkijan tulee miettiä, mitä osa-alueita tutkimuslomakkeeseen täytyy liittää, jotta asetettu tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Olisi myös hyvä selkeyttää, mitä tutkimuksella halutaan saada selville ja miksi havainnointi ylipäättään toteutetaan.

Tutkimustavoitteiden selkeyttämisen jälkeen määritellään kysymysten sisältö, eli minkälaisia asioita tutkijan tulee havainnoida saadakseen tutkimusongelmaan liittyviä vastauksia. Kun kysymysten sisältö on määritetty, siirrytään kysymysten muotoiluun. Tutkijan tulee muotoilla kysymykset siten, että ne vastaisivat mahdollisimman tarkasti tutkimusongelmiin liittyviin kysymyksiin. Tämän jälkeen tutkijan tulee selvittää, minkälaisia kysymyksiä hän havainnointilomakkeessa käyttää, eli valita kysymystyyppit. (Mäntyneva ym. 2008.)

Kysymystyyppien valintaa seuraa kysymysten järjestely loogiseksi kokonaisuuksiksi. Tutkijan tulisi miettiä, missä järjestyksessä kysymykset esiintyvät havainnointilomakkeessa. Näiden viiden vaiheen jälkeen tutkijan tulee vielä hioa lomakkeen ulkoasua, jotta lomakkeesta saadaan mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen. Kun lomake on hiottu halutun näköiseksi, tulee tutkijan esitellä se ja varmistaa lomakkeen toiminta käytännössä. Jos esitellään nousee esiin puutteita, tulee tutkijan vielä muokata lomake ennen lopullista käyttöönottoa. (Hirsjärvi ym. 2006; Mäntyneva ym. 2008.)

5.2.2 Kysymystyytit ja kysymyksien laatiminen

Lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. Kysymyksiä voidaan muotoilla monella eri tavalla ja peruskysymystyyppinä onkin olemassa neljää erilaista. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja valitsee mieluisimman. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys, ja vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvissa kysymyksissä tutkija esittää vastaajille väittämiä, ja vastaaja valitsee niistä mieluisimman. Näiden lisäksi käytetään yhdistelmäkysymyksiä, strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuotoa, jossa valmiiden vaihtoehtojen tueksi hyödynnetään avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2006; Mäntyneva ym. 2008).

Pääsääntöisesti avoimet kysymykset antavat tarkemman vastauksen mutta ovat vaikeammin raportoitavissa ja analysoitavissa. Avoimet kysymykset sallivat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin, kertovat, miten paljon vastaaja oikeasti tietää aiheesta ja osoittavat, mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajan ajattelussa. Monivalintakysymykset tuottavat vastauksia, joita on helpompi analysoida ja tulkita. Vastaajan on myös helpompi vastata monivalintakysymykseen kuin avoimeen kysymykseen, sillä monivalintakysymykset auttavat vastaajaa tunnistamaan asian sen sijaan, että hänen pitäisi muistaa se. Monivalintakysymykset kuitenkin ovat johdatte-

levia, jolloin vastaaja saattaa tuntea olevansa kahlittu annettuihin vaihtoehtoihin. Avoimia kysymyksiä suositaan kvalitatiivisessä tutkimuksessa. Monivalintakysymyksiä ja asteikkokysymyksiä sen sijaan suositaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2006; Mäntyneva ym. 2008.)

Kysymyksiä laadittaessa on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin tekijöihin:

- 1. Onko tämä kysymys tarpeellinen tutkimuksen tavoitteen kannalta?*
- 2. Onko tämä kysymys helposti ymmärrettävä?*
- 3. Saako tällä tavalla muotoillulla kysymyksellä kerättyä tarpeellisen tiedon?*
- 4. Onko vastaajilla tarvittavat tiedot, jotta he pystyvät vastaamaan tähän kysymykseen?*
- 5. Onko vastaaja todennäköisesti halukas vastaamaan tähän kysymykseen?* (Mäntyneva ym. 2008.)

Tutkimusta tehdessä tutkijan tulisikin pohtia, minkä tyyppisiä kysymyksiä hän lomakkeissa käyttää. Etenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen sopivat hyvin avoimet kysymykset, joiden lisäksi tutkija voi käyttää monivalintakysymyksiä tai yhdistelmä-kysymyksiä. Vastauslomakkeessa voi siis olla monivalintakysymys: asteikolla yhdestä viiteen, miten arvioisitte WC -tilojen siisteyttä? Tämän jälkeen vastaajalle on annettu vielä mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen: muuta kommentoitavaa WC -tiloista?

5.3 Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen perimmäinen tavoite on kerätyn aineiston analysointi ja tulkinta sekä näiden pohjalta johtopäätösten tekeminen. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkijan valinnat riippuvatkin siitä, miten aineistoa tullaan käsittelemään ja tulkitsemaan. Saadakseen mahdollisimman tarkkoja vastauksia tutkimusongelmiinsa tutkijan tulisikin pitää mielessään tutkimuksen analyysi-, tulkinta- ja johtopäätökset -vaiheet koko tutkimusprosessin ajan. On myös mahdollista, että tutkijalle selviää analyysivaiheessa, miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2006, 209.)

Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monissa vaiheissa, jolloin analyysiä ei tehdä vain tutkimusten jälkeen vaan myös tutkimusten aikana. Tutkimusta tehdessä onkin hyvä aloittaa analysointi mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Tällöin aineisto on vielä tuoreessa muistissa ja inspiroi tutkijaa, jolloin aineistoa voidaan täydentää tai selventää haluttaessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään usein ymmärtämään, miten ihmiset toimivat kuten toimivat, joten on tavallista valita ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa analyysitavaksi. (Hirsjärvi ym. 2006, 209–212.)

Tutkimus ei ole valmis julkaistavaksi ennen, kuin tutkijat ovat suorittaneet tuloksien tulkinnan (Hirsjärvi ym. 2006, 213).

Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2006, 213).

Osana tulkintaa on myös aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttäminen ja pohdinta. Tutkija ei kuitenkaan ole ainoa, joka tulkitsee tutkimusta, vaan myös tutkimuksen lukija tulkitsee tutkimusta omalla tavallaan. Tutkijan tulisi-kin tuloksia analysoidessaan huomioida, että on olemassa monia eri tulkintatapoja. Empiirisessä tutkimuksessa puhutaan usein tutkimuksen validiudesta, eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Osana tulkintaa onkin mittauksien pätevyden pohdinta. (Hirsjärvi ym. 2006, 213.)

Tuloksien analysointi ei yksinään riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia. Analysoinnin pohjalta määritellyistä tuloksista tulisikin muodostaa synteesejä, jotka kokoavat pääseikat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin ja johtopäätöksiä laatiessa tutkijan on pohdittava, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella. (Hirsjärvi ym. 2006; Mäntyneva ym. 2008.)

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetillä eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä antaa luotettavia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2006, 216; Mäntyneva ym. 2008, 34.) Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 255) sen sijaan ovat todenneet, että reliabiliteetillä tarkoitetaan ristiriidattomuutta, eli aineisto ei saa olla ristiriidassa tuloksien kanssa. Yksinkertaisimmillaan reliabiliteettiä voidaan todeta siten, että kaksi arvioijaa päätyy samantylaiseen tulokseen, jolloin tulos on reliaabeli (Hirsjärvi ym. 2006, 216). Mittari tai mittaustoimitus on reliaabeli, kun se antaa samoja tuloksia eri kerroilla (Mäntyneva ym. 2008, 34). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden lukumäärä on usein ennalta rajattu, jolloin tutkijan on pohdittava, voidaanko näiden muutaman havainnon perusteella tehdä isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä (Mäntyneva ym. 2008, 34–35).

Validiteetillä eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2006, 216; Mäntyneva ym. 2008, 34). Koskinen ynnä muut (2005, 254) sen sijaan toteavat validiteetin tarkoittavan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa siten, että tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita aineistonkerääjinä ja erityisesti tulosten analysoijina ja tutkitsijoina (Hirsjärvi ym. 2006, 218).

Oli kyse sitten kvalitatiivisesta tai kvantitatiivisesta tutkimuksesta, pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tästäkin huolimatta tulosten reliabiliteetti ja validiteetti vaihtelevat. (Hirsjärvi ym. 2006, 216.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettiä ja validiteettiä käytetään etenkin silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253.) Silvermaninkin (2007, 271–303) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin miettiminen on kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta tärkeää tutkimuksen onnistumiseksi.

Hirsjärvi ynnä muut (2006, 217) tuovat kuitenkin esille sen, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja ettei kahta samanlaista tapausta ole, joten perinteiset reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnit eivät tule kysymykseen. Myös Koskinen ynnä muut (2005, 253) muistuttavat tutkijaa siitä, että tutkimus ei tähtää virheettömyyteen, vaan tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa. Asiasta ovat maininneet myös de Ruyter ja Scholl (1998, 12–14) ja heidän mielestään kvalitatiivisen tutkimuksen arviointia pitäisi kehittää yhteisten arviointikriteerien aikaansaamiseksi. Kyseisistä arviointikriteereistä keskustellaan edelleen.

Moni tutkija myöntääkin reliabiliteetin ja validiteetin arvioimisen olevan vaikeaa etenkin silloin, kun ollaan tekemisissä kvalitatiivisen tutkimuksen kanssa. Voidaankin todeta, että kvalitatiivista tutkimusta arvioidessa ei tulisi pelkästään pohtia tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia vaan miettiä myös sitä, onko tutkimus tuottanut uutta tietoa.

6 HAVAINNOINTITUTKIMUS

Opinnäytetyön tekijöistä toinen oli ammattiharjoittelunsa aikana keskustellut anniskeluravintolan edustajien kanssa opinnäytetyöstä ja kilpailija-analyysistä. Anniskeluravintola oli kiinnostunut kilpailija-analyysistä juuri opinnäytetyön muodossa. Opinnäytetyön tekijät keskustelivat kilpailija-analyysistä ja opinnäytetyöstä keskenään ja tulivat siihen tulokseen, että kyseinen aihe on yksin tehtynä aivan liian laaja. Aihe kiinnosti molempia, joten he päättivät tehdä yhteistyötä. Kyseiseen anniskeluravintolaan otettiin yhteyttä ja sovittiin tapaamisesta. Tapaamisen aikana opinnäytetyön tekijät ja anniskeluravintolan yhteyshenkilö keskustelivat kilpailija-analyysistä ja opinnäytetyön tekemisestä. Tämän keskustelun pohjalta opinnäytetyön tekijät päättivät tehdä opinnäytetyönään kilpailija-analyysin yhteistyössä tapaamansa yhteyshenkilön edustaman anniskeluravintolan kanssa. Kilpailija-analyysi hyödyttäisi yhteistyökumppania monessakin suhteessa etenkin paikan

ollessa vielä uusi, ja se saisi tärkeää tietoa ydinkilpailijoistaan vaivattomasti ja puolueettomasti.

6.1 Case -yrityksien esittely

Yhteistyökumppanimme oli suomalainen anniskeluravintola, joka sijaitsee noin 30 000 asukkaan kaupungissa. Anniskeluravintolan lähialueella on monta samantyylistä anniskeluravintolaa. Kyseinen anniskeluravintola on huomionnut asiakkaita muun muassa erilaisilla seurapeleillä ja musiikilla. Anniskeluravintolassa on noin 100 asiakaspaikkaa, joiden lisäksi kesäisin terassilla on noin 30 asiakaspaikkaa. Yhteistyökumppanimme toiveiden mukaan keskityimme vain ydinkilpailijoihin.

Ydinkilpailijoiden anniskeluravintoloilla on samankaltainen asiakaskunta. Monessa näistä ravintoloista on mahdollisuus seurata esimerkiksi urheilua televisiosta ja pelata seurapelejä.

Yritykset nimesimme Yritys A:ksi, B:ksi, C:ksi, D:ksi ja E:ksi. Yritys A oli yhteistyökumppanimme. Yritys B on samankokoinen kuin yhteistyökumppanimme anniskeluravintola. Yritys C on hieman yhteistyökumppanimme pienempi anniskeluravintola, joka on erikoistunut ulkomaalaisiin oluisiin ja siidereihin. Yritys D on myös hieman yhteistyökumppanimme pienempi anniskeluravintola. Yritys E on lähes samankokoinen.

6.2 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyössä oli tarkoitus hyödyntää sekä markkinoinnin että strategisen johtamisen teoriaa, jolloin työnjako olisi ollut helppo jakaa kahdelle. Jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa opinnäytetyön tekijät kuitenkin huomasivat, että markkinoinnista on vaikea löytää kilpailija-analyysiin liittyvää teoriaa. Kyseinen ongelma hidasti opinnäytetyön tekemistä monella viikolla, sillä opinnäytetyön tekijöiden tuli pohtia uutta lähestymistapaa teoriaan. Asiasta keskusteltiin ohjaavan opettajan

kanssa ja päädyttiin tekemään opinnäytetyö strategiseen johtamiseen pohjautuen ja tarkastelemaan opinnäytetyötä markkinoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekijöillä oli jo ennen aiheeseen tutustumista mielikuva kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja kilpailija-analyysin toteutuksesta. Tästäkin huolimatta opinnäytetyön tekijät joutuivat käyttämään paljon aikaa teoriaan ja etenkin kilpailija-analyysiin tutustumiseen. Kaikki kirjallinen materiaali ei päätynyt lähteisiin, vaan opinnäytetyön tekijät keskittyivät opinnäytetyön kannalta olennaiseen.

Lukuprosessin aikana opinnäytetyön tekijät totesivat, että kvantitatiivinen tutkimus ei kävisi opinnäytetyöhön, sillä se vaatisi huomattavasti enemmän valmisteluja ja enemmän aikaa. Lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana tulisi olla aiempia teorioita ja tutkimuksia. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin siksi, ettei aiempia tutkimuksia aiheesta ollut ja opinnäytetyön yksi tavoitteista oli etsiä uutta tietoa. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta opinnäytetyön tekijät päätyivät osallistuvaan havainnointiin, sillä kyseinen metodi on lähes huomaamaton tapa havainnoida ja helppo toteuttaa opinnäytetyön tekijöiden aikataulun mukaisesti. Yhteistyökumppanimme oli esittänyt toiveen, että opinnäytetyöstä julkaistaan maskeerattu versio, joten osallistuva havainnointi sopi myös tämän osalta hyvin opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön tekijät huomasivat teoriaa lukiessaan kilpailija-analyysin olevan odotettua suurempi työmäärältään. Oikea kilpailija-analyysi (Luku 2.4.3) on paljon laajempi toteuttaa, se mittaa montaa eri asiaa ja pyrkii kokonaisvaltaiseen kilpailuympäristön ymmärtämiseen (Kuvio 2). Tämä opinnäytetyö sisältää vain pieniä alueita kilpailija-analyysistä, eikä pyri täten kokonaisvaltaiseen kilpailuympäristön ymmärtämiseen. Kattavaan kilpailija-analyysiin vaaditaan yksityiskohtaisia tietoja kilpailijoista (Kamensky 2010). Kyseisten tietojen hankkiminen voi osoittautua haastavaksi, koska osa tiedosta ei ole kaikkien saatavilla. Esimerkiksi yritys voi olla osana konsernia, jolloin yrityksestä ei välttämättä saada kaikkea tarvittavaa tietoa. Kilpailija-analyysi vaatisi myös muita analyysejä tuekseen.

Opinnäytetyön tekijät suunnittelivat käyttävänsä muun muassa SWOT -analyysiä tulosten tulkintaan. Analyysinä SWOT ei kuitenkaan ole riittävä, sillä se antaa vain yleisen kuvan yrityksestä. Jotta opinnäytetyön tekijät voisivat käyttää SWOT -analyysiä, tulisi heidän käyttää muitakin analyysejä SWOT -analyysin tukena, mikä tarkoittaisi opinnäytetyön toteuttamista eri tavalla. Opinnäytetyön tekijät päättivät, ettei SWOT -analyysi ole tarpeellinen tätä opinnäytetyötä varten.

Teoriaan tutustuessa opinnäytetyön tekijät tulivat siihen tulokseen, että kilpailija-analyysin sijaan he oikeastaan etsivät yhteistyökumppanille kilpailuetua (Luku 3.2). Kilpailuetu on sekä markkinoinnissa että strategisessa johtamisessa esiintyvä termi ja toimii täten hyvänä yhdistävänä tekijänä opinnäytetyössä. Kilpailuetua he etsivät ydinkilpailijoiden vetovoimatekijöiden kautta. Vetovoimatekijöistä opinnäytetyön tekijät eivät löytäneet suoranaisesti teoriaa, mutta kyseinen termi esiintyi kilpailuedun yhteydessä. Opinnäytetyön tekijät ovatkin soveltaneet kilpailuedun teoriaa, ja heidän mielestään vetovoimatekijät sopivat terminä erinomaisesti tähän opinnäytetyöhön. Vetovoimatekijöillä tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden päätöksiin ja vetävät asiakkaita puoleensa.

Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa analysoimalla ydinkilpailijoita useana päivänä parin viikon ajan. Havainnointikertoja oli suunniteltu jokaiselle päivälle tuona ajanjaksona. Opinnäytetyön tekijöiden keskusteltua havainnoinnin toteuttamisesta yhteistyökumppanin kanssa, päädyttiin kuitenkin keskittämään havainnoinnit ensin keskiviikolle, perjantaille ja lauantaille. Opinnäytetyön tekijöiden perehdyttyä enemmän tutkimuksen toteutukseen liittyvään teoriaan huomasivat he, että kuuden havainnointipäivän tuloksien tulkintaan jäisi liian vähän aikaa. Lisäpohdintojen jälkeen opinnäytetyön tekijät päätyivätkin keskittymään perjantaihin ja lauantaihin.

Havainnointipäivien lähestyessä opinnäytetyön tekijät kohtasivat uuden haasteen. Eräässä ydinkilpailijan anniskeluravintolassa on perjantaisin järjestettyä ohjelmaa, jonka todettiin vaikuttavan havainnointitietojen yhdenmukaisuuteen. Tämän lisäksi järjestetty ohjelma saattaa vaikuttaa konkreettisesti sisäänpääsyyn, sillä anniskelu-

ravintolaan voi olla jonoa, jolloin sisäänpääseminen hankaloituu. Järjestetty ohjelma saattaa vaikuttaa myös asiakasmääriin, jolloin havainnointi vääristyisi. Näiden syiden takia opinnäytetyön tekijät päätyivätkin havainnoimaan pelkästään lauantaisin, jolloin ohjelmaa ei anniskeluravintoloissa ollut.

Havainnoinnin avuksi opinnäytetyön tekijät pyysivät mukaansa lisähavainnoitsijoita, jotta havainnoinnista saataisiin mahdollisimman objektiivinen ja täsmällinen. Kyseinen toimenpide oli ohjaavan opettajan ehdottama, ja lisähavainnoitsijat valittiin siten, että he olivat luotettavia ja sitoutuneita opinnäytetyöhön. Lisähavainnoitsijat halusivat pysyä anonyymeinä ja lupasivat, etteivät paljastaisi havainnointia koskevia asioita muille kuin opinnäytetyön tekijöille. Huomioitavaa havainnoijista on, että kaksi havainnoijista oli naisia ja kaksi miehiä. Tämän lisäksi kaikki havainnoijat olivat 23 – 25-vuotiaita, jolloin havainnoitsijoiden oli helppo soluttautua anniskeluravintoloiden asiakkaiden joukkoon. Etenkin 18 – 29-vuotiaita liikkuu huomattavan paljon anniskeluravintoloissa, joten pari 23 – 25-vuotiasta ei oletettavasti erottunut helposti joukosta. Opinnäytetyön osalta on tärkeää, että havainnoitsijoista kaikki paitsi yksi olivat opiskelleet matkailu- ja ravitsemusalaa.

Teoriaa lukiessa opinnäytetyön tekijät kohtasivat monia ongelmallisia kohtia opinnäytetyöhön liittyen, jotka vaikuttivat opinnäytetyön rakenteeseen, toteutukseen ja aikatauluun. Opinnäytetyön päätavoitteena opinnäytetyön tekijöillä oli tuottaa yhteistyökumppanille puoleettomasti ja vaivattomasti tietoa ydinkilpailijoista. Kyseiseen tavoitteeseen opinnäytetyön tekijät pyrkivät analysoimalla kilpailijoita.

6.3 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimuksen toteutus noudatteli sovelletusti analysointiprosessin (Luku 2.4.1) vaiheita. Opinnäytetyön tekijät olivat kuitenkin vain osatekijöinä prosessissa, eli he tekivät yrityksen puolesta valmisteluvaiheen sekä alustavat toimenpide-ehdotukset. Yrityksen tehtäväksi jäi tällöin analysointiprosessin eli päätöksenteko- ja toteutusvaiheen loppuun vieminen. Päätöksentekovaiheessa tehdään päätöksiä ja toimen-

pide-ehtoja saatujen tietojen pohjalta sekä päivitetään tarvittaessa strategiaa. Tämän jälkeen toteutetaan strategiaprosessi ja seurataan strategian onnistumista järjestelmällisesti.

Tutkimusprosessi aloitettiin etsimällä teoriaa, joka tukisi kvalitatiivisen tutkimuksen ja nimenomaan havainnoinnin käyttämistä tutkimusmetodinä. Alun perin opinnäytetyön piti olla kilpailija-analyysi, jota ei ajan puolesta ollut mahdollista toteuttaa. Opintyöntekijöiden tuli rajata analysointialue sekä määrittellä tutkimusongelma havainnointia varten. Ilman tutkimusongelmaa havainnointilomakkeesta olisi tullut epätäydellinen ja epäkäytännöllinen, sillä tutkimusongelma määrittää, mitä tutkimuksella halutaan saada selville. Kilpailija-analyysin sijaan opinnäytetyön tekijät löysivät kilpailuedun määrittelyn ja sen pohjalta määrittivät tutkimusongelmaksi, mitä mahdollisia vetovoimatekijöitä ydinkilpailijoilla on. Teoriaa etsiessä opinnäytetyön tekijät löysivät tutkimuslomakkeen (Luku 5.2.2) ja kysymyksien laatimiseen liittyvää ohjeistusta (Luku 5.2.3), joiden avulla he pystyivät rakentamaan havainnointilomakkeen (Liite 1) havainnointia varten.

Havainnointi eli tiedon hankinta toteutettiin siten, että opinnäytetyön tekijät ja lisähavainnoijat vierailivat konkreettisesti yrityksissä. Vierailut tapahtuivat yhtenä päivänä kahdella eri viikolla ja vierailut ajoitettiin alkuillasta aamuyöhön. Vierailujen aikana havainnoijilla ei ollut havainnointilomakkeita koko ajan mukanaan, vaan havainnoinnit koottiin kierrosten päätyttyä. Havainnoitsijat laittoivat ylös huomioitaan muun muassa käynnyköihin sekä pienille muistilapuille, ja kirjuri kokosi yhteenvedot myöhemmin samana iltana havainnointilomakkeisiin. Havainnoitsijat pitivät havainnointinsa ominaan, jotta toisen havainnoitsijan mielipide ei pääsisi vaikuttamaan.

Havainnointien yhteenvedoista opinnäytetyön tekijät kokosivat tulokset ja mahdolliset vetovoimatekijät. Kyseisiä yhteenvedoja ei julkaista, sillä ne sisältävät yksityiskohtaisia tietoja yrityksistä, ja lisähavainnoijat eivät halunneet tulla tunnistetuiksi.

6.4 Havainnointilomake

Havainnointilomakkeen (Liite 1) opinnäytetyön tekijät rakensivat perustuen teoriaan ja yhteistyökumppanin toiveisiin. Yksi suurimmista havainnointilomakkeen rakentamiseen liittyvistä haasteista oli havainnointitapa eli osallistuva piilohavainnointi. Kyseinen tapa edellyttää havainnoitsijoiden pysymistä anonyymeinä ja havainnointitapahtuman olevan huomaamatonta. Tästä syystä havainnointilomake koostui viidestä eri pääosiosta, joita olisi helppo havainnoida. Pääosioden lisäksi havainnointilomakkeessa oli kaksi ylimääräistä osiota, jotka osoittautuivat ongelmallisiksi tai tarpeettomiksi. Pääosiot havainnointilomakkeessa olivat ympäristö, sisustus, asiakaskunta, palvelu ja tuotteet. Näiden kohtien avulla opinnäytetyön tekijöiden oli mahdollista etsiä vetovoimatekijöitä havainnoimalla.

Havainnointilomakkeessa olevat kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joiden muotoilu pyrittiin saamaan mahdollisimman neutraaliksi, jotta vastaajaa ei johdateltaisi (Luku 5.2.2). Opinnäytetyön tekijät halusivat valmiiden kysymyksien lisäksi tarjota vastaajalle mahdollisuuden täydentää vastauksiaan kohdassa muuta huomioitavaa tai kommentoitavaa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Yhteistyökumppanin toiveiden mukaan opinnäytetyö on maskeerattu, minkä seurauksena tutkimustuloksia käsitellään vain suppeasti opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tekijät kuitenkin tekivät laajemman yhteenvedon tutkimustuloksista yhteistyökumppanin käyttöön. Kyseinen yhteenveto sisältää yksityiskohtaisia tietoja ydinkilpailijoista, joita ei voida julkaista maskeeratussa opinnäytetyössä.

Havainnointilomakkeessa oli myös kohta 7, jossa arvioitiin henkilökunnan ammattitaitoa. Näiden havainnointikertojen perusteella opinnäytetyön tekijät eivät kuitenkaan pystyneet arvioimaan kyseistä kohtaa riittävän perusteellisesti. Kysymys on

ongelmallinen myös sen vuoksi, että ammattitaidolle ei ole määritelty tiettyjä kriteereitä, joiden perusteella opinnäytetyön tekijät olisivat voineet työntekijöitä arvioida. Havainnointilomakkeista saaduista tiedoista eli yhteenvedoista opinnäytetyön tekijät ovat koonneet tutkimustulokset seuraaviin viiteen kategoriaan.

7.1 Ympäristö

Kaikissa anniskeluravintoloissa asiakastilojen yleinen siisteystaso oli hyvä, mutta etenkin yhdessä anniskeluravintolassa yleisessä siisteysdessä ei ollut kummallakaan havainnointikerralla mitään moitittavaa. Toisaalta anniskeluravintoloiden saniteettitilojen siisteys oli paljon poikkeavuuksia. Jokaisessa anniskeluravintolassa saniteettitiloista löytyi jotain huomautettavaa. Saniteettitilojen tarvikkeiden riittävyydestä huolehdittiin yhtä poikkeusta lukuunottamatta hyvin. Etenkin eräässä anniskeluravintolassa saippuan puute miesten saniteettitiloissa ihmetytti havainnoitsijoita.

Yleisesti ottaen baaritiskit olivat siistejä, ja niiden varustelutaso vaihteli paljon. Parissa anniskeluravintolassa baaritiskit olivat hieman tahmeita, jolloin tiskiinkin ei halunnut nojata eikä koskea. Yhdessä anniskeluravintolassa baaritiski pidettiin tyhjänä, eli asiakkaille ei ollut esimerkiksi pillejä tai servettejä tarjolla. Oletettavasti tämä oli turvallisuustekijä, jolla pyritään suojelemaan henkilökuntaa konfliktien sattuessa, sillä kyseisessä anniskeluravintolassa baaritiski oli huomattavasti muita anniskeluravintoloita korkeammalla. Yleisimmät baaritiskiltä löytyneet varusteet olivat iltapäivälehdet, pillit, servetit ja standit.

Kaikissa anniskeluravintoloissa penkkien ja pöytien siisteyteen oli kiinnitetty huomiota, ja pieniä moitteita lukuunottamatta niiden siisteystaso oli hyvä. Yhdessä anniskeluravintoloista penkit olivat kuitenkin huomattavan paljon muiden anniskeluravintoloiden penkkejä matalammat. Tämä hankaloitti seurustelua, ja penkeissä istuminen aiheutti puutumista.

Kaikissa anniskeluravintoloissa oli ravintolaan sopiva valaistus lukuunottamatta yhtä anniskeluravintolaa, jossa toisella havainnointikerralla oli aivan liian hämärää. Tämä johtui siitä, etteivät kaikki anniskeluravintolan valot olleet päällä. Henkilökunta lisäsi valaistusta pyydettäessä.

Kaikissa paitsi yhdessä anniskeluravintolassa lämpötila oli sopiva. Kyseisessä anniskeluravintolassa oli niin viileää, että havainnoitsijat joutuivat istumaan sisätiloissa ulkotakit päällään.

7.2 Sisustus

Havainnoitsijoiden mielestä kaikissa anniskeluravintoloissa sisustus sopi yrityksen omaan teemaan. Kaikissa muissa paitsi yhdessä anniskeluravintolassa oli pelikoneita tai seurapelejä tarjolla. Myöskin kaikissa paitsi yhdessä anniskeluravintolassa oli pyritty sisustuksen kannalta kotoisaan, olohuonemaiseen tunnelmaan.

7.3 Asiakaskunta

Kaikissa anniskeluravintoloissa molempina havainnointikertoina asiakkaat joivat yleisimmin hanatuotteita. Havainnoitsijoiden mielestä miespuoliset asiakkaat joivat naispuolisia asiakkaita enemmän oluttuotteita. Yhdessä anniskeluravintolassa erityistä huomiota herätti se, että naisia oli miehiä enemmän molemmilla havainnointikerroilla.

Toisella havainnointikerralla anniskeluravintoloiden asiakasmääriin vaikutti pikkujoulukausi, sillä havainnoitsijoiden mielestä pikkujouluporukkaa oli liikenteessä paljon. Etenkin yhdessä anniskeluravintoloista yritysasiakkaita oli huomioitu muita anniskeluravintoloita paremmin tarjoamalla muun muassa pikkujoulupaketteja.

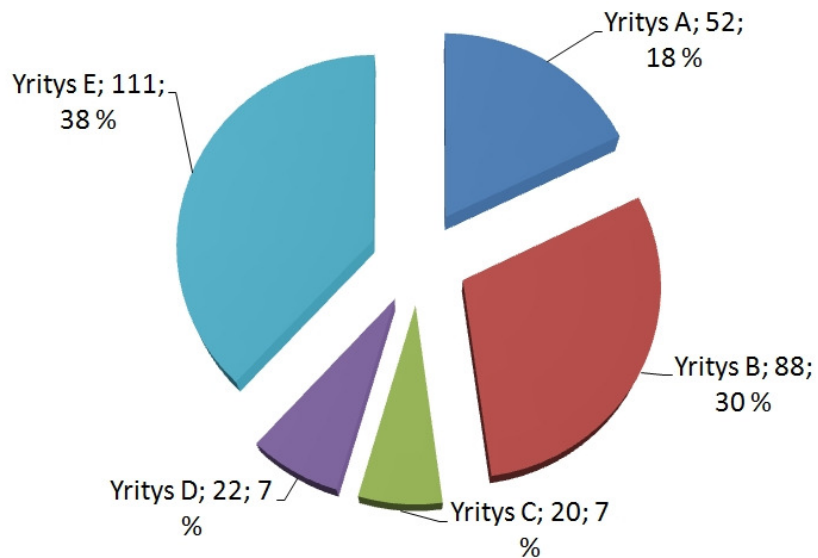
Erikoinen huomio oli, että yhdessä anniskeluravintolassa asiakaskunta muuttui kesken illan. Alkuillasta suurin osa asiakkaista oli keski-ikäisiä, mutta loppuilltaa

kohden nuorison määrä kasvoi tasaisesti keski-ikäisten vähentyessä. Samassa anniskeluravintolassa järjestyksenvalvojat huolehtivat järjestyksen ylläpitämisestä muita anniskeluravintoloita tarkemmin, muun muassa poistamalla ravintolasta erityäin päihtyneitä asiakkaita.

Seuraavat kuviot 8 ja 9 osoittavat, kuinka paljon asiakkaita oli keskimäärin anniskeluravintoloissa eri havainnointikerroilla. Asiakkaiden keskimääräinen lukumäärä on saatu laskemalla asiakkaiden yhteismäärä tulo- ja lähtöhetkellä, minkä jälkeen saatu luku on jaettu kahdella. Taulukoista selviävät yrityskohtaiset asiakasmäärät, sekä prosentuaalisesti että määrällisesti. Prosentit kertovat, kuinka suuri osa havainnointikerran aikana liikkeellä olleista asiakkaista oli kussakin anniskeluravintolassa. Ensimmäisellä havainnointikerralla havainnoinnit suoritettiin järjestyksessä Yritys D, C, A, B ja E. Toisella havainnointikerralla havainnoinnit suoritettiin järjestyksessä Yritys B, C, E, D ja A. Järjestyksiä muuttamalla pyrittiin saamaan vaihtelevuutta tuloksiin ja mahdollisimman tarkkaa tietoa kaikista anniskeluravintoloista eri ajan-kohtina. Toisella havainnointikerralla tarkoitus oli käydä Yritys E:ssä ennen Yritys C:tä, mutta Yritys E:n aukioloajat estivät tämän.

Ensimmäinen havainnointikerta

Asiakasjakauma (keskimäärin asiakkaita)

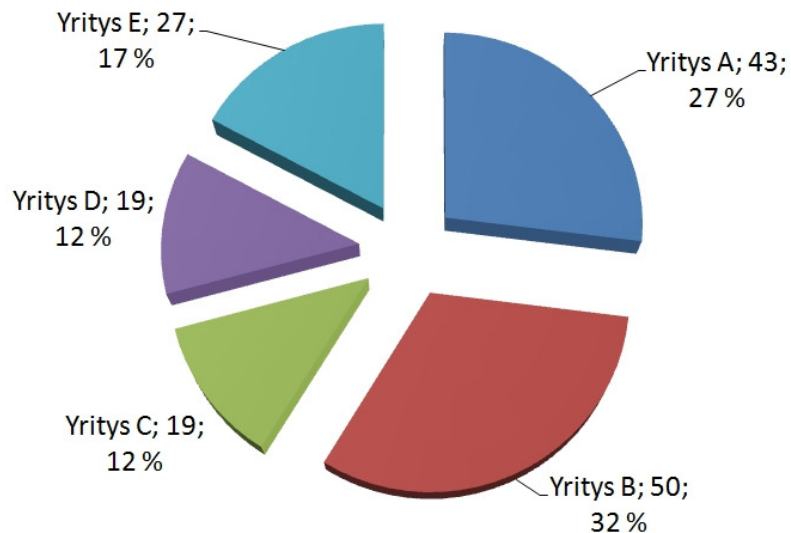


Kuvio 8 Asiakasjakaumat ensimmäisellä havainnointikerralla

Kuten kuviosta 8 ilmenee Yritys E:ssä ja Yritys B:ssä oli huomattavasti muita anniskeluravintoloita enemmän asiakkaita. Huomioitavaa on, että Yritys A, B ja E ovat lähes samankokoisia anniskeluravintoloita, joten asiakaspaikkoihin nähden Yritys E:ssä oli eniten asiakkaita. Yritys D ja C sen sijaan ovat muita anniskeluravintoloita pienempiä, mikä selittää osittain pienempiä asiakasmääriä. Ensimmäisellä havainnointikerralla asiakkaita oli yhteensä noin 292.

Toinen havainnointikerta

Asiakasjakauma (keskimäärin asiakkaita)



Kuvio 9 Asiakasjakaumat toisella havainnointikerralla

Toisella havainnointikerralla oli huomattavasti vähemmän asiakkaita, kuten kuvios-
ta 9 ilmenee. Kun ensimmäisellä havainnointikerralla oli noin 292 asiakasta, niin
toisella havainnointikerralla asiakkaiden määrä lähes puolittui 158:aan. Toisella
havainnointikerralla Yritys B:ssä ja Yritys A:ssa oli muita anniskeluravintoloita
enemmän asiakkaita. Yritys E:ssä oli huomattavasti vähemmän asiakkaita. Tämä
luultavasti johtui havainnoinnin aikaisesta ajankohdasta. Pikkujoulua viettävien asi-
akkaiden oletettiin nostavan asiakasmääriä anniskeluravintoloissa. Kyseinen oletus
ei kuitenkaan toteutunut, vaan asiakkaita olikin vähemmän.

7.4 Palvelu

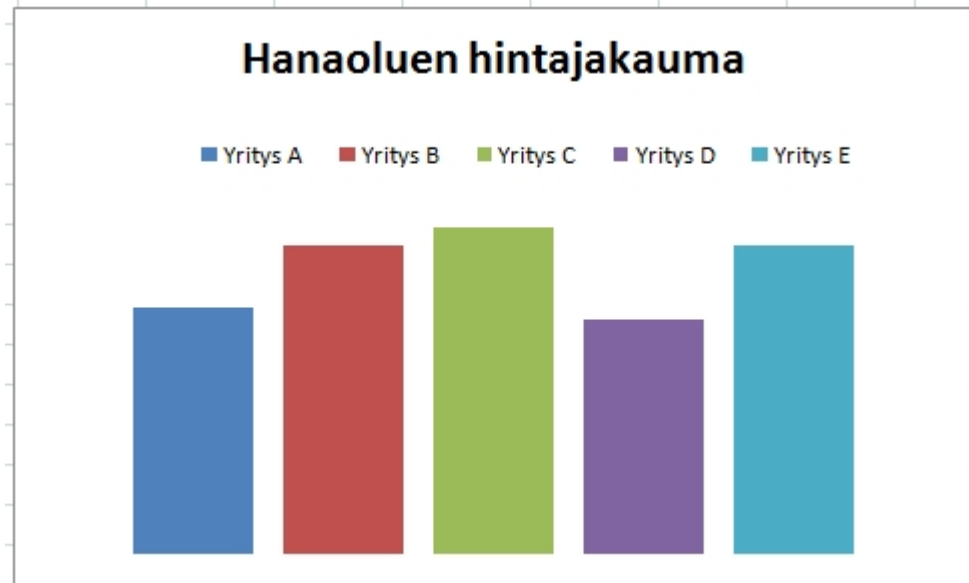
Asiakaspalvelijoiden määrä vaihteli suuresti anniskeluravintoloiden välillä. Asiakasmääriin nähden asiakaspalvelijoita oli kuitenkin tarpeeksi, ja asiakkaita palveltiin nopeasti palvelutilanteen kestäessä keskimäärin muutaman minuutin.

Yhdessä anniskeluravintoloista havainnoitsijat totesivat asiakaspalvelijoiden määrän olevan riittämätön varsinkin konfliktitilanteissa, joissa asiakas pitää poistaa ravintolasta. Yhdessä anniskeluravintolassa oli osittainen pöytiintarjoilu, jolloin asiakaspalvelijat blokkaamisen lomassa kysyivät lisäjuomien tilauksia pöydistä. Havainnoitsijat myös huomasivat asiakaspalveluasenteissa eroja eri havainnointikerrojen välillä. Havainnoitsijoiden mielestä asiakaspalvelu oli joinakin kertoina parempaa ja ystävällisempää kuin toisina kertoina. Asiakkaita esimerkiksi tervehdittiin heidän sisääntullessa sekä tiskillä, mutta vain toisinaan.

7.5 Tuotteet

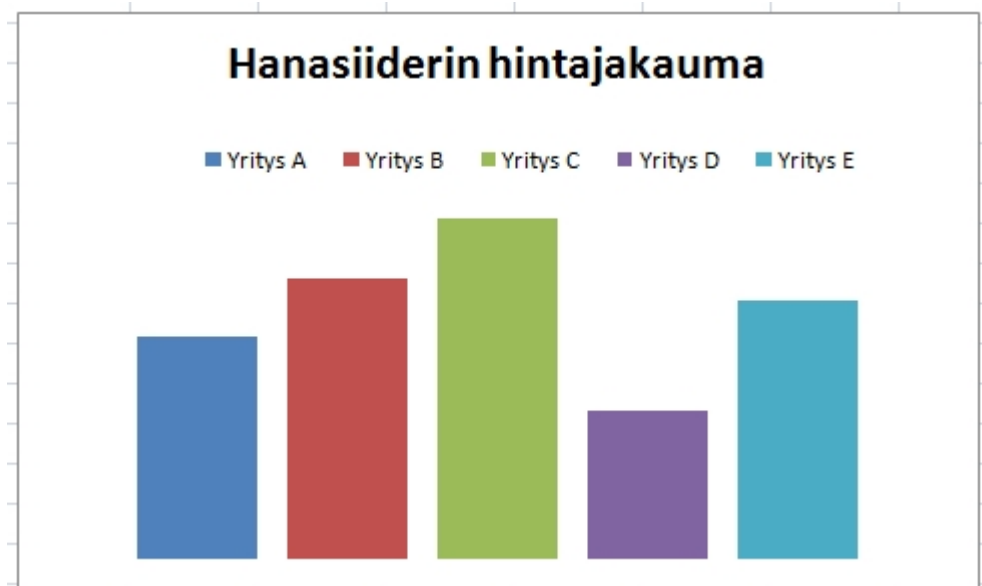
Yhteistyökumppanimme toiveiden mukaisesti kirjasimme hintatiedot muutamasta tuotteesta. Kyseiset tuotteet olivat hanaolut, hanasiideri, lonkero, valkovenäläinen eli maitopohjainen kahvilikööri ja vodkaa sisältävä drinkki ja kertavesi eli grogive-si. Lisäksi seurasimme näiden tuotteiden menekkiä ja huomioimme tuotteiden erikoispiirteitä, muun muassa väriä, makua ja happopitoisuutta.

Seuraavista kuvioista 10 - 14 käy ilmi tuotteiden hintajakaumat eri anniskeluravintoloiden kesken. Kuvioista ei käy ilmi euromääräisiä hintoja yhteistyökumppanimme toiveiden mukaisesti.



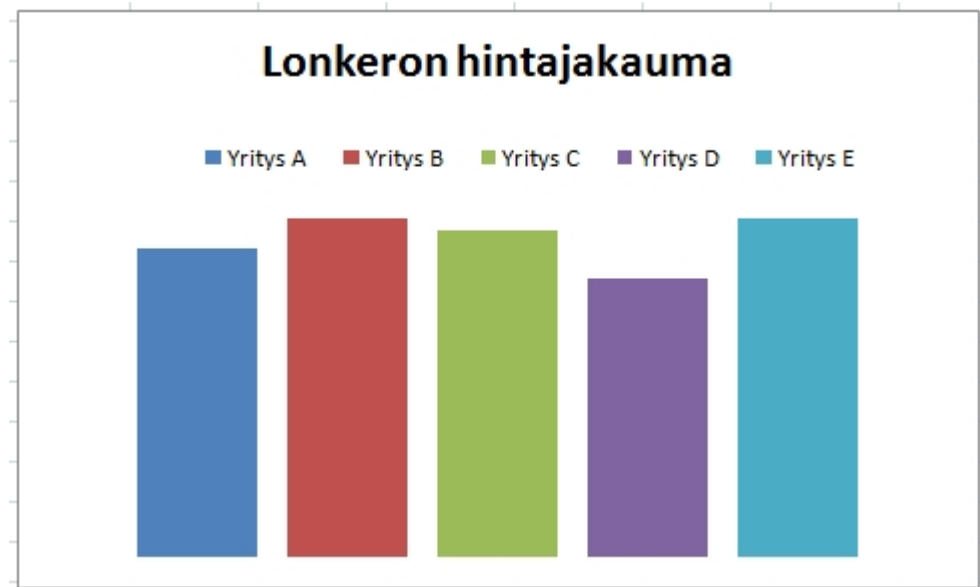
Kuvio 10 Hanaoluen hintajakauma

Kuviosta 10 käy ilmi hanaoluiden (0,5 litraa) hintajakauma anniskeluravintoloiden kesken. Kallein hanaolut oli Yritys C:ssä ja halvin Yritys D:ssä. Halvimman ja kalleimman tuotteen välillä oli eroa noin 39 prosenttiyksikköä. Hanaoluen keskimääräinen hinta oli noin 4,6 euroa.



Kuvio 11 Hanasiiderin hintajakauma

Kuten kuviosta 11 ilmenee, hanasiidereiden (0,5 litraa) hintajakauma anniskeluravintoloiden kesken vaihtelee. Kallein hanasiideri oli Yritys C:ssä ja halvin Yritys D:ssä. Halvimman ja kalleimman hanasiiderin välillä oli eroa noin 65 prosenttiyksikköä. Hanasiiderin keskimääräinen hinta oli noin 5,4 euroa.



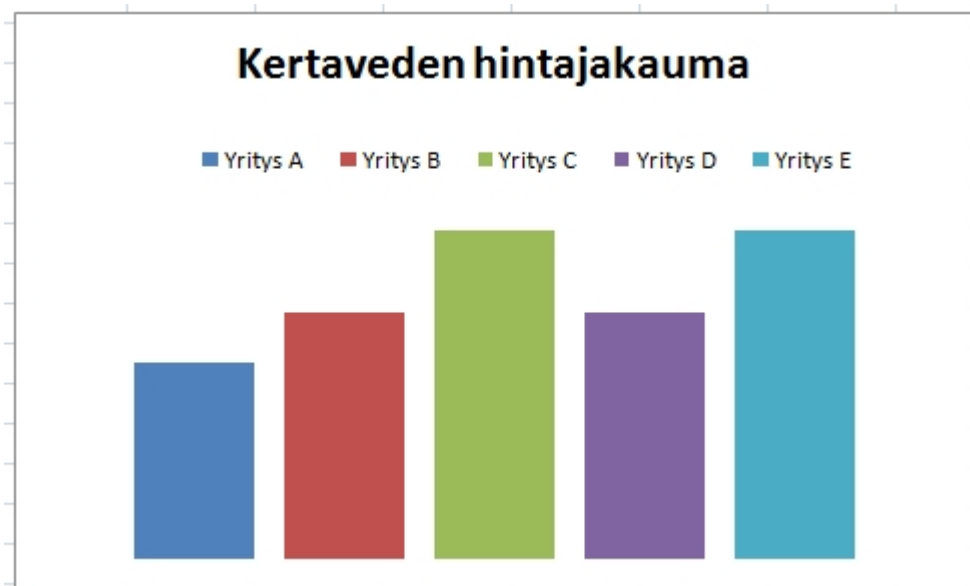
Kuvio 12 Lonkeron hintajakauma

Kuviosta 12 ilmenee lonkeron (0,5 litraa) hintajakauma anniskeluravintoloiden kesken. Kalleimmat lonkerot löytyivät Yritys B:stä sekä Yritys E:stä ja halvin lonkero Yritys D:ssä. Kalleimman ja halvimman lonkeron välillä oli eroa noin 22 prosenttiyksikköä. Lonkeron keskimääräinen hinta oli noin 5,2 euroa.



Kuvio 13 Valkovenäläisen hintajakauma

Kuvio 13 osoittaa valkovenäläisen hintajakauman eri anniskeluravintoloiden kesken. Valkovenäläiset tarjoiltiin grogilaseista. Kalleimmat valkovenäläiset löytyivät Yritys B:stä sekä Yritys C:stä ja halvin Yritys A:sta. Kalleimman ja halvimman valkovenäläisen välillä oli eroa noin 15 prosenttiyksikköä. Valkovenäläisen keskimääräinen hinta oli noin 5,9 euroa.



Kuvio 14 Kertaveden hintajakauma

Kuviosta 14 käy ilmi kertaveden hintajakauma eri anniskeluravintoloiden kesken. Kertavedet tarjottiin grogilaseista. Kalleimmat kertavedet löytyivät Yritys C:stä sekä Yritys E:stä ja halvin Yritys A:sta. Kalleimman ja halvimman kertaveden välillä oli eroa noin 67 prosenttiyksikkö. Kertaveden keskimääräinen hinta oli noin 1,6 euroa.

8 POHDINTA

Opinnäytetyötä on tehty lähes puoli vuotta, minkä aikana se on muuttanut muotoaan hyvin monta kertaa. Alkuperäinen suunnitelma kilpailija-analyysin tekemisestä kariutui jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa teoriaan liittyviin ongelmakohtiin. Opinnäytetyöprosessi on ollut opinnäytetyön tekijöiden mielestä varsin mielenkiintoinen ja haastava. Seuraavissa luvuissa opinnäytetyön tekijät tekevät johtopäätöksiä tutkimustuloksiin pohjautuen, esittelevät jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioivat opinnäytetyötä ja sen toteutusta.

8.1 Tutkimustuloksista tehtävät päätelmät

Maskeerauksen takia kaikkia tutkimustuloksia ei voida julkistaa tässä opinnäytetyössä. Tämän takia ydinkilpailijoiden vetovoimatekijöitä ei ole käsitelty opinnäytetyön julkaistavassa versiossa. Muista tutkimuksen tuloksista on kuitenkin johdettavissa monenlaisia päätelmiä.

Havainnoiteja tehdessä huomattiin, että kaikilla muilla anniskeluravintoloilla paitsi yhdellä on kanta-asiakasjärjestelmä. Yritysten tulisikin pyrkiä mahdollisimman pitkään asiakassuhteisiin (Bergström & Leppänen 2005; Lahtinen & Isoviita 2006; Kotler & Keller 2008). Kanta-asiakasjärjestelmä onkin hyvä tapa pitää kiinni asiakkaita ja kanta-asiakaskortilla saadaan houkuteltua asiakas käyttämään anniskeluravintolan palveluita uudelleen. Toisaalta kanta-asiakaskortin merkitys heikkenee, jos usealla anniskeluravintolla on kanta-asiakaskortti käytössä. Voidaankin olettaa, että asiakas, jolla on kanta-asiakaskortti kahteen anniskeluravintolaan, tulee to-

dennäköisemmin valitsemaan sen anniskeluravintolan, josta hän saa paremmat edut.

Havainnoimalla anniskeluravintoloita pystyttiin päättelemään, että yhteistyökumppani ja yhteistyökumppanin ydinkilpailijat tavoittelevat samaa asiakasryhmää eli segmenttiä. Vaikka anniskeluravintolat ovat keskenään erilaisia, vetävät ne puoleensa samantyyllisiä asiakkaita. Opinnäytetyön tekijöistä tuntuu, että tällä hetkellä kyseiset anniskeluravintolat ovat liian lähellä toisiaan, jolloin asiakaskunta hajaantuu useampaan anniskeluravintolaan ja kilpailu asiakkaista vaikeutuu.

Voidakseen erottautua joukosta ja parantaakseen omaa markkina-asemaansa yhteistyökumppani voisi esimerkiksi tarkentaa omaa asiakassegmenttiään ja näin saavuttaa kilpailuedun (Anttila & Iltanen 2001), jolla erottuisi ydinkilpailijoista. Kilpailuetuun voisi myös pyrkiä parantamalla anniskeluravintolan viihtyvyyttä. Viihtyvyyttä voisi parantaa muun muassa hiljentämällä musiikkia ja jatkuvalla saniteettitilojen siisteyden ylläpitämisellä.

8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Kuten aiemmin opinnäytetyön empiriassa on todettu (luku 6), on opinnäytetyöprosessissa ollut monenlaisia ongelmia hidastamassa työn tekemistä. Alunperin opinnäytetyön tekijöiden suunnitelma oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuonna 2010. Opinnäytetyö valmistuu kaksi kuukautta aikataulusta jäljessä. Aikataulussa pysyminen osoittautui mahdottomaksi oletettua suuremman työmäärän vuoksi. Aikaa kului etenkin teorian etsimiseen, lukemiseen ja kirjoittamiseen. Jotta aikataulussa olisi pysytty, opinnäytetyön tekijöiden olisi etukäteen pitänyt tutustua aiheeseen paremmin, jolloin opinnäytetyön punainen lanka olisi selkiytynyt nopeammin. Lisäksi opinnäytetyön tekemistä olisi helpottanut, jos aiheesta olisi löytynyt aiempia opinnäytetöitä tai tutkimuksia.

Alkuperäinen suunnitelma työnjaosta ei täysin toteutunut, sillä teorian osalta strateginen johtaminen työllisti markkinointia enemmän. Työnjakoa jouduttiin tasamaan muun muassa jakamalla teoria-alueita uudelleen. Kaikkein parasta opinnäytetyön kannalta olisi ollut, jos molemmat opinnäytetyön tekijät olisivat tutustuneet koko teoria-alueeseen kattavasti. Lisäksi tutustuminen kaikkiin aihealueisiin olisi helpottanut empirian kirjoittamista. Kattava tutustuminen olisi tosin vaatinut enemmän aikaa teorian lukemiseen ja kirjoittamiseen, jolloin jo tiukka aikataulu ei olisi millään toteutunut.

Kumpikaan opinnäytetyön tekijöistä ei ollut aiemmin tehnyt näin laajaa laadullista tutkimusta, mikä vaikutti tutkimuksen lopputulokseen. Laadullinen tutkimus ja etenkin havainnointi osoittautuivat haastaviksi tiukan aikataulun takia. Vaikka opinnäytetyön tekijät suunnittelivat havainnointilomakkeen Mäntynevan ynnä muiden (2008) ohjeiden mukaisesti, ei lomake ollut paras mahdollinen. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että opinnäytetyön tekijät olivat tutkijoina kokemattomia.

Havainnoinnissa ja havainnointilomakkeen suunnittelussa ja esitestauksessa olisi voinut tehdä asioita toisin. Havainnoinnin kannalta olisi ollut tärkeää pohtia tarkemmin, miten ja milloin havainnointi suoritetaan. Havainnoiminen huomaamattomasti anniskeluravintoloissa oli vaikeaa, sillä isoa havainnointilomaketta ei voinut pitää esillä, eikä havainnoiteja voinut näkyvästi kirjoittaa ylös. Lisäksi havainnointiin käytetty aika ei ollut riittävä havainnointilomakkeen täyttämiseen kattavasti. Ideaalista tutkimukselle olisi ollut, jos anniskeluravintoloissa olisi käyty samaan aikaan ja havainnointikertoja olisi lisätty. Esimerkiksi havainnoiteja olisi voinut tehdä säännöllisesti vuoden ajan.

Tästä opinnäytetyöstä olisi saanut mahdollisimman kattavan lisäämällä teoriaa, varaamalla enemmän aikaa havainnoinnin ja havainnointilomakkeen suunnitteluun, esitestaukseen ja toteutukseen. Näin ison tutkimuksen alusta asti tekeminen oli opinnäytetyön tekijöiden mielestä liian työläs kahdelle ensikertaa tutkimusta tekeväälle.

8.2.1 Tavoitteiden toteutuminen ja tutkimuksen arviointi

Vaikka alkuperäinen tavoite tehdä kilpailija-analyysi yhteistyökumppanille ei toteutunutkaan täysin, voi tutkimuksen tietoja hyödyntää yrityksen kilpailuympäristön ymmärtämiseen sekä laajemman kilpailija-analyysin tekemiseen. Opinnäytetyön tutkimus on osa kilpailija-analyysiä, mutta vain pieni osa sitä (Luku 2.4). Tavoitteena oli myös uuden tiedon hankkiminen yhteistyökumppanille. Tähän tavoitteeseen päättiin kartoittamalla yhteistyökumppanin ja yhteistyökumppanin ydinkilpailijoiden vetovoimatekijöitä. Opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtainen tavoite syventää opimistaan myös onnistui.

Tutkimuksen tulokset eivät riitä strategisen johtamisen kannalta kilpailuympäristön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, jota tarvitaan menestyvän strategian rakentamisessa (Grant 2005). Tutkimustulokset antavat kuitenkin kilpailijoista tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkoanalyysinä tehdessä. Näiden tutkimustulosten pohjalta ei voida myöskään määritellä markkina-asemaa, mutta tutkimuksen avulla voidaan aloittaa markkinointiprosessi (Kotler & Armstrong 2008). Tutkimuksen avulla anniskeluravintolan on helpompi määritellä markkinapaikkansa, sekä tutkimustuloksista on tulkittavissa asiakkaiden tarpeita ja haluja.

Tutkimus ei toteutunut oletetusti, vaan monet haasteet värittivät tutkimusprosessia. Tutkimusprosessissa esiintyneet ongelmakohdat vaikuttivat tutkimustulosten reliabiliteettiin eli luotettavuuteen. Esimerkiksi kahden havainnointikerran jälkeen huomattiin, että tutkimustuloksissa ei esiintynyt tarpeeksi kvalitatiiviselta tutkimukselta usein vaadittavaa toistuvuutta (luku 5.4). Opinnäytetyöntekijöiden mielestä kaksi havainnointikertaa ei riittänyt, vaan havainnointikertoja olisi pitänyt olla enemmän, jotta tuloksista olisi saatu luotettavia. Heidän mielestään tutkimus tällaisenaan käsittelee aihepiiriä vain pintapuolisesti, eikä ole tarpeeksi kattava, jotta siitä voitaisiin muodostaa yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä päätöksiä. Opinnäytetyön tekijöiden valitsema tutkimusmenetelmä oli sopiva, ja asetettu tutkimuson-

gelma saatiin selville. Kuitenkin tutkimus ei ole välttämättä validi eli pätevä, sillä opinnäytetyön tekijät joutuivat kiirehtimään tutkimuksen kanssa. Näin laajalle tutkimukselle tulisi varata enemmän aikaa.

Opinnäytetyö oli kuitenkin onnistunut siinä mielessä, että se tuotti uutta tietoa tekijöille ja toivottavasti myös yhteistyökumppanille. Opinnäytetyön tekijät ovat mielestään onnistuneet tuottamaan puolueetonta tietoa. Opinnäytetyö oli ajankohtainen ja sitä tullaan hyödyntämään työelämässä.

8.2.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön pohjalta voitaisiin tehdä varsinainen tutkimus, jota varten korjattaisiin opinnäytetyöprosessissa ilmenneet ongelmat. Tämän lisäksi havainnointi tulisi toteuttaa paremmin ja havainnointilomake muuttaa. Tutkimusta voitaisiin laajentaa ympärivuotiseksi, jolloin voidaan seurata esimerkiksi sesongin ja ohjelmopalveluiden vaikutusta asiakasmääriin.

Tätä tutkimusta voisivat tukea myös lisäselvitykset liittyen asiakkaan anniskeluravintolan valintakriteereihin. Voittaisiin esimerkiksi tutkia, miksi asiakas valitsee tietyn anniskeluravintolan eli mitkä tekijät vaikuttavat valintapäätökseen.

Opinnäytetyötämme voisi laajentaa kilpailija-analyysiksi. Tätä varten tulisi selvittää enemmän kilpailija-analyysin teoriaa etenkin markkinoinnin osalta. Kilpailija-analyysi kuitenkin vaatii yrityksistä erittäin yksityiskohtaista tietoa (Kamensky 2010), jota voi olla vaikea hankkia.

KUVIOT

Kuvio 1 Strategisen johtamisen käsittekaavio, s.7

Kuvio 2 Strategisen johtamisen prosessimalli, s.8

Kuvio 3 Yleiset tekijät menestyvässä strategiassa, s.11

Kuvio 4 Strategiaprosessin viisi vaihetta, s.14

Kuvio 5 Analysointiprosessin päävaiheet, s.20

Kuvio 6 Markkinointiprosessin päävaiheet, s.31

Kuvio 7 Strategia yhdistävänä tekijänä yrityksen ja ympäristön välillä, s.36

Kuvio 8 Asiakasjakaumat ensimmäisellä havainnointikerralla, s 57

Kuvio 9 Asiakasjakaumat toisella havainnointikerralla, s.58

Kuvio 10 Hanaoluen hintajakauma, s.60

Kuvio 11 Hanasiiderin hintajakauma, s.60

Kuvio 12 Lonkeron hintajakauma, s.61

Kuvio 13 Valkovenäläisen hintajakauma, s.62

Kuvio 14 Kertaveden hintajakauma, s.62

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin Maailma. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bowman, C. 1998. Strategy in practice. Iso-Britannia: Pearson Prentice Hall.

de Ryuter, K. & Scholl, N. 1998. Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice. Qualitative Market Research: An International Journal 1, 7-14.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858351&show=abstract>
(Luettu 30.11.2010)

Flick, U. 2007. An introduction to qualitative research. 3. painos. Iso-Britannia: Cromwell Press.

Grant, R. M. 2005. Contemporary Strategy Analysis. 5. painos. Iso-Britannia: Blackwell Publishing.

Hakanen, M. 2004. PK –yrityksen Strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja Kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jyväskylän yliopisto. Laatuksikirja: Strateginen johtaminen.
<https://www.jyu.fi/edu/laadunvarmistus/laatuksikirja/johtaminen/st> (Luettu 25.10.2010)

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Alkuteos: Strategins processer och verktyg. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing. 12. painos. Yhdysvallat: Pearson Education Inc.
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Italia: Rotolito Lombarda.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing Management. 12. painos. Yhdysvallat: Pearson Education Inc.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin Perusteet. Tampere: A5 Repropalvelu Oy.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Scandic. Scandicista. <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/> (Luettu 29.11.2010)
- Silverman, D. 2007. Interpreting qualitative data. 3. painos. Iso-Britannia: TJ International Ltd.
- Vilkkä H. 2006. Tutki ja Havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Havainnointilomake

Tavoitteena on etsiä kilpailuetuja, eli mahdollisia vetovoimatekijöitä.

1. Yrityksen nimi, päivä, kellon aika: _____

2. Ympäristö

2.1 Ovatko asiakastilat yleisesti siistit? Mikä on lattian siisteystaso? Entä tu-pakkakopin?

2.2 Onko baaritiski siisti? Mitä tavaroita tai varusteita baaritiskiltä löytyy? Muuta huomioitavaa?

2.3 Mikä on pöytien ja penkkien siisteystaso? Muuta kommentoitavaa?

2.4 Mikä on wc-tilojen siisteystaso? Onko riittävästi tarvikkeita (wc-paperia, käsipaperia, saippuaa)? Muuta kommentoitavaa?

2.5 Millainen valaistus ravintolassa (asiakastiloissa, pöydissä, wc-tiloissa) on? Muuta huomioitavaa?

2.6 Onko ravintolassa ilmastointi? Lämpötila? Muuta huomioitavaa?

3. Sisustus

3.1 Yleiskuva sisustuksesta.

3.2 Muuta huomioitavaa?

4. Asiakaskunta

4.1 Minkä ikäisiä? 18–23? 24–29? 30–39? 40–49? 50+? Oma arvio. Lukumääriä.
Esim. noin 10 kpl 18–23 -vuotiaita.

4.2 Sukupuolijakauma? Lukumäärä.

4.3 Mitä asiakkaat yleisesti juovat? Hanatuotteita? Drinkkejä? Lukumäärä.

4.4 Kuinka paljon asiakkaita on ravintolassa käymishetkellä? Noin arvio.

4.5 Muuta huomioitavaa?

5. Palvelu

5.1 Kuinka paljon tarjoilijoita on töissä käymishetkellä? (Tullessa ravintolaan ja poistuttaessa ravintolasta)

5.2 Huomioidaanko asiakkaita sisään tultaessa? Tiskillä? Poistuttaessa?

5.3 Huomioidaanko asiakkaat järjestyksessä? Palvellaanko tiskilletulojärjestyksessä?

5.4 Kuinka kauan palvelutapahtuma kesti? (Alkaen tiskille saavuttaessa ja päättyen juoman maksamiseen)

5.5 Onko henkilökunta ystävällistä? Tullaanko juttelemaan vai palvellaanko ainoastaan?

5.6 Muuta huomioitavaa?

6. Tuotteet

6.1 Hanaolut: Nimi? _____

6.1.1 Ulkonäkö ja ominaisuudet:

6.1.2 Hinta: _____

6.1.3 Aika tekemiseen minuutteina: _____

6.2 Valkovenäläinen

6.2.1 Ulkonäkö ja ominaisuudet: Vastaako tuote mielikuvaa?

6.2.2 Hinta: _____

6.2.3 Aika tekemiseen minuutteina: _____

6.3 Hanaomenasiideri: Nimi? _____

6.3.1 Ulkonäkö ja ominaisuudet:

6.3.2 Hinta: _____

6.3.3 Aika tekemiseen minuutteina: _____

6.4 Lonkero: Nimi? _____

6.4.1 Ulkonäkö ja ominaisuudet:

6.4.2 Hinta: _____

6.4.3 Aika tekemiseen minuutteina: _____

6.5 Kertavesi

6.5.1 Ulkonäkö ja ominaisuudet:

6.5.2 Hinta: _____

6.5.3 Aika tekemiseen minuutteina: _____

7. Voidaanko tuotteiden ja asiakaspalvelun perusteella arvioida henkilökunnan osaamistaitoa? Ovatko työntekijät mielestäsi ammattitaitoisia?

