

Osmo Puhakainen

Kilpailuetua luovat kriittiset menestystekijät

Suomalaisen horeca-tukkuliikkeen menestys yksityisten ravintoloiden hankintamarkkinassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

03.11.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Osmo Puhakainen Kilpailuetua luovat kriittiset menestystekijät, Suomalaisen horeca-tukkuliikkeen menestys yksityisten ravintoloiden hankintamarkkinassa 38 sivua + 1 liite 03.11.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee horeca-tukkuliikkeiden liiketoimintastrategian muodostamista ja toiminnan kriittisiä menestystekijöitä Suomessa. Työn tarkoituksena oli selvittää ne tekijät, jotka tukkuliikkeiden yksityiset ravintola-asiakkaat kokevat kaikkein tärkeimmiksi yhteistyössä tukkuliikkeen kanssa. Lisäksi työssä selvitettiin miten tukkuliikkeiden asiakkaat kokevat eri tekijöiden vaikuttavan asiakastytyväsyyteen.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin liiketoimintastrategiaa ja yrityksen johtamista. Teoriassa avattiin menestyksekkään liiketoimintastrategian muodostamisen perusteet sekä syvennyttiin kriittisiin menestystekijöihin. Tämän lisäksi perehdyttiin kilpailuedun ilmenemiseen ja sen saavuttamiseen sekä strategian johtamiseen tasapainotetun tuloskortin avulla. Lisäksi selvitettiin miten asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys muodostuvat eri tekijöiden seurauksena.</p> <p>Empiirisen osuuden tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät ovat kaikkein tärkeimpiä asiakkaan näkökulmasta horeca-tukkuliikkeen toiminnassa sekä millainen on näiden merkitys asiakkaan kokemalle arvolle ja asiakastytyväsyydelle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni että asiakkaat arvostavat tukkuliikkeen toiminnan luotettavuutta, asiantuntemusta ja yhteistyön laatua korkeammalle kuin hintaa ja kustannustehokkuutta. Tavarantoimittajan liiketoimintaprosessin tasaisuus ja virheettömyys sekä tuotteiden laatu ja perustuotteiden saatavuus olivat kuitenkin sellaisia tekijöitä, joita asiakkaat osasivat odottaa. Niiden hyvän toteutumisen ei koettu nostavan asiakastytyväsyyttä erityisesti. Tekijät, joilla tukkuliike voi yllättää asiakkaansa ja saavuttaa kestäväää kilpailuetua, ovat läheiseen asiakassuhteeseen ja molemminpuolisen liiketoiminnan tuntemiseen sekä kehittämiseen liittyviä.</p> <p>Teoria- ja empiriaosuuksien perusteella kehitettiin lisäksi uudenlainen strategian muodostamisen ja johtamisen väline. Kehitetty asiakaskokemuksella tasapainotettu mittaristo on yhdistetty malli teoriassa esitetyistä strategian johtamisen ja asiakkaan kokeman arvon tunnetuista liiketoimintateorioista. Mallista muodostettiin käytännön esimerkki tutkimuksen tulosten perusteella.</p>	
Avainsanat	strategia, liiketoiminta, kriittiset menestystekijät, horeca, tukku

Author Title	Osmo Puhakainen Critical success factors that create competitive advantage, The success of finnish horeca-wholesalers in the private restaurants purchasing market
Number of Pages Date	38 pages + 1 appendice 3 November 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Economics
Specialisation option	
Instructor	Senior Lecturer Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>This thesis addresses the forming of business strategy and the critical success factors of horeca-wholesalers in the finnish market. The purpose of the thesis is to find out the factors that the private restaurant customers of the wholesalers find to be the most important points in co-operation with their wholesaler. In addition the thesis examines how the different factors affect the customer satisfaction of the restaurant-clients.</p> <p>The theoretical part deals with business strategy and leading a business. Theory opens the basics of forming a successful business strategy and concentrates on the critical success factors. In addition the thesis also examines the formation of competitive advantage and achieving it and also on leading the strategy with the balanced scorecard. The theory also explains how the customer value and satisfaction developes as a result of different factors.</p> <p>The empirical section of the thesis was done by qualitative research. The research explores what factors in the horeca-wholesalers operation are the most important ones from the client perspective. The research also finds out the role of different factors in achieving customer value and satisfaction.</p> <p>The research results indicate that clients value the reliability, expertise and the quality of the co-operation more higher than price and cost efficiency. The stability and flawlessness and the quality and availability of basic products were still seen as factors that the customers new to expect and didn't feel the good delivery of those factors to particularly increase the customer satisfaction. The factors that the wholesaler can surprise it's customers and achieve lasting competitive advantage were the factors related to a close client relationship and mutual business acquaintance and development.</p> <p>Based on the theoretical and empirical sections there was also developed a new kind of tool for forming and leading business strategy. The developed "scorecard balanced with customers experience" is a combined model of the known theories about strategic leadership and customer satisfaction and value. The developed model was also formed as a hands-on example based on the results from the research.</p>	
Keywords	strategy, business, critical success factor, horeca, wholesale

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tausta	1
1.2	Rajaukset ja tavoitteet	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	2
2	Strategia ja yrityksen johtaminen	3
2.1	Menestyksenkäs liiketoimintastrategia	3
2.2	Kriittiset menestystekijät ja strategiset tavoitteet sekä mittarit	5
2.3	Kilpailuetu ja sen saavuttaminen	8
2.3.1	Kilpailuedun perusmallit ja soveltamisen kolme strategiaa	8
2.3.2	Kilpailuedun ulkoiset ja sisäiset lähteet	10
2.4	Strategian johtaminen tasapainotetun mittariston avulla	11
2.4.1	Balanced scorecard – tasapainotettu mittaristo	11
2.4.2	Tasapainotetun mittariston edut ja rooli	12
3	Asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys	13
3.1	Asiakastyytyväisyyden edellytykset ja merkitys liiketoiminnalle	13
3.2	Kano-malli	13
3.2.1	Performance-attribuutit	14
3.2.2	Basic-attribuutit	14
3.2.3	Excitement-attribuutit	14
4	Horeca-tukkumarkkina ja tukkuliikkeet	16
4.1	Päivittäistavaramarkkinat ja horeca-markkinat	16
4.2	Horeca-tukkumarkkina ja keskeiset toimijat	16
5	Horeca-tukun kriittiset menestystekijät	17
5.1	Tutkimuksen toteutus	17
5.1.1	Haastattelun teemat	18
5.1.2	Aineiston keräys ja käsittely	19
5.2	Aineiston analysointi ja tulokset	20
5.2.1	Ensimmäiset kolme kysymystä – differoivat tekijät	20
5.2.2	Toiset kolme kysymystä – kriittiset menestystekijät	25
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	31
5.4	Päätelmät	32

6	Uusi johdon väline: Asiakaskokemuksella tasapainotettu mittaristo	33
6.1	Mittariston rakenne	34
6.2	Mittariston soveltaminen	36
6.3	Mittariston arviointi ja mahdollinen jatkokehitys	37
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake	

1 Johdanto

1.1 Aihe ja tausta

Opinnäytetyön tekeminen liikkeenjohdon strategioista ja yrityksen kriittisistä menestystekijöistä on hyvin lähellä liiketoiminnan syvintä olemusta. Roger E. Allen kiteyttää alla olevassa sitaatissa strategiatyön tärkeyden liiketoiminnalle.

”Kuka päättää mikä organisaation tarkoitus on? Kysyi Kani.

Se on yksi ylimmän johdon tärkeimmistä tehtävistä. Ikävä kyllä se silti usein jätetään tekemättä. Usein kaikki luulevat että vastaus on itsestään selvä. Yleensä se ei ole, vaan sen määrittely vaatii paljon ahkeraa työtä ja miettimistä. Kun ylin johdanto ei ole selvittänyt mikä organisaation tarkoitus on, tulee melkein aina vaikeuksia. Hyvä esimerkki siitä ovat Yhdysvaltain rautatiet. Kaikki jotka olivat tekemisissä niiden kanssa tiesivät että niiden tehtävä oli 'rautatieliikenne'. Tosiasiassa niiden tehtävä oli kuljettaa ihmisiä ja tavaroita paikasta toiseen. Sillä välin kun ne keskittyivät rautatieliikenteeseen, auto- ja lentoyhtiöt veivät niiltä asiakkaat. Koska rautatieyhtiöt eivät selvittäneet mikä niiden tarkoitus tai tehtävä oli, ne menettivät mahdollisuuksia ja joutuivat kokemaan huonoja aikoja.” (Allen 1997, 53.)

Yritysten liiketoimintaympäristö elää ja muuttuu jatkuvasti. Strategian pitää pystyä muotoutumaan liiketoimintaympäristön muutoksen perusteella, mutta näyttää kuitenkin samalla jämäkästi ja vakaasti suuntaa koko organisaatiolle. Strategian pitää olla samaan aikaan yrityksen kiinteä kivijalka sekä seurata jatkuvasti asiakkaiden tarpeita ja muotoutua kameleonttimaisesti vastaamaan markkinatilannetta.

Suomalainen horeca-tukkumarkkina (Horeca = hotel, restaurant & catering) on yhä tärkeämpi ja kasvava osa suomalaista ruokamarkkinaa. Horeca-sektori kasvaa ihmisten ruokailutottumusten painottuessa entistä enemmän kodin ulkopuolella tapahtuvaan ruokailuun. Markkina on pääsääntöisesti viiden horeca-tukkuliikkeen tai yhteenliittymän hallinnassa. Tukkuliikkeiden lisäksi markkinassa vahvoja toimijoita ovat valmistavan elintarviketeollisuuden suuret toimijat suorilla asiakassuhteillaan ravintoloihin. Huolimatta markkinan suuruudesta ja kasvusta markkinaa itsessään sekä sillä toimimisen ja menestymisen edellytyksiä ei ole tutkittu kattavasti. Yksittäisiin tukkuliikkeisiin kohdistuvia tutkimuksia on saatavilla runsaasti, mutta nämä tutkimukset keskittyvät hyvin ka-pealle alueelle yksittäisen toimijan yksittäiseen toimintoon.

Tässä opinnäytetyössä keskityn strategian muodostamisen ja strategiaprosessin kehittämiseen horeca-tukkuliiketoiminnassa. Tutkimukseni tulosten tarkoitus on tarjota uutta

näkemyistä ja ymmärrystä miten alalla pärjätään nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kehittyvät, toisaalta perustarpeet pysyvät hyvin muuttumattomina kuten edellisen sivun Allenin (1997, 53) esimerkissä Yhdysvaltain rautateistä kerrotaan. Mitkä tekijät vaikuttavat horeca-tukkuliikkeen menestykseen nyt ja tulevaisuudessa? Mitä ylivoimatekijöitä asiakkaat eivät vielä edes tiedä tarvitsevansa?

1.2 Rajaukset ja tavoitteet

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan horeca-markkinan sisällä yksityisiä ravintoloita ja rajataann pois yli kymmenen toimipaikan omistajina toimivat ravintolaketjut sekä hotellit ja pitopalvelut. Maantieteellisenä rajauksena käytetään Helsingin kantakaupunkia. Tutkimuksessa ei tutkita Suomen päivittäistavaramarkkinaa, vähittäiskauppaa tai valmistavan elintarviketeollisuuden suoramyntiä horeca-asiakkuuksille.

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan tarpeeseen hahmottaa ja ymmärtää suomalaisen horeca-tukkumarkkinan lainalaisuudet ja asiakkaiden tarpeisiin perustuvat tukkuliikkeen kriittiset menestystekijät. Tutkimuksen tavoitteena on löytää kriittisistä menestystekijöistä tekijöitä ja toimintamalleja, joilla on mahdollista rakentaa kestävää kilpailuetua rajatussa yksityisten ravintoloiden hankintamarkkinassa. Työn toisena tavoitteena on muodostaa tutkimuksen pohjalta perusteltu malli kestävästä kilpailuetua omaavan strategian muodostamiseen ja läpivientiin horeca-tukkuliikkeessä.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Teoreettisena viitekehysenä käytetään pääasiallisesti Jouko Hannuksen mallia yrityksen tehokkaasta liiketoimintastrategiasta, josta tutkimuksessa keskitytään kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen horeca-tukkuliiketoiminnassa. (Hannus 2004, 59.) Lisäksi perehdytään Kaplanin ja Nortonin malliin tasapainotetusta tuloskortista, jonka avulla tutkimuksen tuloksia tulkitaan ja analysoidaan. (Kaplan & Norton 1996, 9.)

Kolmantena pääasiallisena teorialähteenä käytetään Noriaki Kanon mallia tuotteen tai palvelun laadun mittaamisesta asiakkaan kokeman arvon perusteella. Mallia sovelletaan kriittisten menestystekijöiden laadun määrittämiseen ja tekijöiden arvottamiseen. Kriittiset menestystekijät lajitellaan Kanon kolmen attribuutin mallin mukaisesti basic-, performance- ja excitement-attribuutteihin. (Kanomodel 2013.) Lopuksi tuloksia analy-

soidaan tavoitteena löytää keinoja kilpailuedun saavuttamiseen horeca-tukkumarkkinassa. Kilpailuedun määritelmänä käytetään Grantin esittämää määritelmää kilpailuedusta markkinassa (Grant 2005, 225). Grantin näkemystä syvennetään Porterin näkemyksillä kilpailuedun sisällöstä (Porter 1985, 11).

Tutkimuksessa selvitetään horeca-tukkuliikkeen asiakkuuksien näkökulmasta tärkeimmät toiminnot. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetelmää. Laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin koska tutkittavaa aihetta haluttiin ymmärtää ja arvottaa. Toimintojen kartoitus tehdään teemahaastatteluina.

2 Strategia ja yrityksen johtaminen

Strateginen johtaminen on ennen kaikkea toimintaympäristön analysointia, tavoitteiden asettamista ja strategian eli matkaohjeiden antamista tavoiteltuun tilaan. Strategian eli reittisuunnitelman antamisen jälkeen yritysjohton tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia että koko organisaatio suunnistaa kohti asetettua tavoitetta annettujen nuottien mukaisesti.

2.1 Menestyksenkäs liiketoimintastrategia

Yrityksen liiketoimintastrategialla tarkoitetaan organisaation tahtotilan, päämäärien ja keskeisten liiketoimintaan liittyvien valintojen saavuttamiseksi tehtyä järjestelmällistä suunnitelmaa. Yrityksen strategiassa organisaatio määrittää tavoitteet ja keinot miten se aikoo päästä haluamaansa tavoitetilään. (Hannus 2004, 9 ja 10.) Horeca-tukkuliikkeen osalta tämä tarkoittaa valintoja markkinasta, asiakasryhmistä ja ydinliiketoiminnan alueesta millä halutaan menestyä. Strategiassa määritetään myös tavoitteet valitulle liiketoiminta alueelle sekä valitaan missä markkinoissa ei haluta olla mukana.

Hannus jakaa tehokkaan liiketoimintastrategian pääasiallisesti neljään sisällölliseen avainelementtiin. Kuviossa 1 on kuvattu Hannuksen tapaa hahmottaa liiketoimintastrategiaa. (Hannus 2004, 59.)



Kuvio 1. Liiketoimintastrategian jakautuminen Hannuksen mukaan. (Hannus 2004, 59.) Hannuksen kuviossa 1 esittämä liiketoimintastrategian jakaminen neljään avainelementtiin avataan alla tarkemmin strategian sisällön osalta. (Hannus 2004, 59.)

1. Visio eli strateginen tahtotila kuvaa organisaation tavoitetilaa tietyllä aikavälillä. Strategisella tahtotilalla viestitään yrityksen sidosryhmille kuten omistajille, sijoittajille ja omalle henkilökunnalle mihin yritys tähtää. (Hannus 2004, 59-60.)

2. Liiketoimintamalli on strategisen johtamisen mallin ydin. Se pitää sisällään kaksi kokonaisuutta, strategisen asemoinnin sekä strategiset voimavarat. **Strateginen asemointi** sisältää yrityksen tärkeät asiakas-, tuote- ja kanava valinnat, jotka kuvaavat yrityksen toimintakenttää. **Strategiset voimavarat** sisältävät yrityksen kyvykkyydet, immateriaaliset sekä materiaaliset resurssit (brändit, fyysiset resurssit) sekä organisaatorakenteen ja kumppanuusverkostot. Lisäksi kuvataan yrityksen ansaintalogiikka, kilpailustrategia joka määrittää miten yritys erottautuu kilpailijoistaan sekä asiakaslupa- us jolla konkretisoidaan hyödyt asiakkaalle. (Hannus 2004, 59-60.)

3. Kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet ja mittarit tarkoittavat periaatteita joiden avulla organisaatio konkretisoi strategian, asettaa tavoitteet ja seuraa strategian onnistumista. Seurannassa käytetään usein tulokortti-toimintamallia. (Hannus 2004, 59-60.)

4. Strategiset toimenpiteet ja kehittämissalkun hallinta sisältää strategiset hankkeet ja toimenpiteet, kyvykkyyksien rakentamishjelmat, johtamisaloitteet ja tavat joilla kehittämissalkkua hallitaan. (Hannus 2004, 59-60.)

Strategian rakentaminen etenee kronologisesti kohdasta 1 kohtaan 4. Tässä opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin kohtaan 3 ja tutkitaan yrityksen kriittisiä menestystekijöitä sekä strategisia mittareita ja tavoitteita. Horeca-tukkuliikkeen liiketoiminnassa nämä tekijät muodostuvat isolta osalta asioista jotka vaikuttavat myös tukkuliikkeen asiakkaan liiketoiminnan menestykseen. Horeca-tukkuliikkeen menestys on toisaalta myös hyvin riippuvainen asiakasyrityksen liiketoiminnan menestyksestä, joten tukun onnistumisen tärkeys kriittisissä menestystekijöissä on erittäin tärkeää.

2.2 Kriittiset menestystekijät ja strategiset tavoitteet sekä mittarit

Kriittisillä menestystekijöillä ja niissä onnistumisella yritys varmistaa strategian toteutumisen ja yrityksen tavoitetilan saavuttamisen. Hannus määrittää kriittiset menestystekijät asioiksi joissa onnistuminen on välttämätöntä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi Hannus jakaa kriittiset menestystekijät neljään eri näkökulmaan tulokorttilähestymistavan mukaisesti kuten taulukossa 1 on kuvattu. (Hannus 2004, 78.)

Horeca-tukkuliiketoiminnassa kriittisissä menestystekijöissä onnistuminen ei vaikuta pelkästään itse tukkuliikkeen strategian toteutumiseen. Tukuliikkeen strategia on siis yhteydessä myös tukun asiakasyritysten liiketoiminnan onnistumiseen. Esimerkiksi Hannuksen taulukossa 1 esittämä sisäisen tehokkuuden kriittinen menestystekijä ”Tehokkaat ja täsmälliset toimitus- ja tuotantoprosessit” (Hannus 2004, 80). Tekijä vaikuttaa paitsi horeca-tukkuliikkeen menestykseen myös tukun asiakasyrityksen menestykseen asiakkaan liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisessa.

Kriittisten menestystekijöiden määrittämisessä ja seuraamisessa käytetään usein tasapainotettua mittaristoa joka sopii melko luontevasti yhteen menestystekijöiden toiminta-ajatuksen kanssa. Tasapainotettua mittaristoa eli tulokorttilähestymistapaa kutsutaankin joissain yhteyksissä menestystekijämittaristoksi (Olve & Roy & Wetter 1998, 23).

Hannuksen malli jakaa kriittiset menestystekijät neljään eri tulokorttimallin näkökulmaan on kuvattu seuraavalla sivulla. Lisäksi on kuvattu eri näkökulmiin sisältyvät esimerkit kriittisistä menestystekijöistä. (Hannus 2004, 78.)

1. Taloudellisessa näkökulmassa määritetään yrityksen tavoitetilan saavuttamiseksi olennaiset taloudelliset tekijät. Tekijöille annetaan mittarit ja aikataulu jossa arvojen pitää toteutua tavoitetilan saavuttamiseksi. Taloudellisia tekijöitä voi olla esimerkiksi: kannattava kasvu, uudet asiakkuudet, lisämyynti nykyasiakkaille, asiakaskannattavuus ja kustannustehokkuus. (Hannus 2004, 78, 80.)

2. Asiakkaan näkökulmalla tarkoitetaan asiakkuuksien tilannetta yrityksestä katsoen. Asiakasnäkökulman tekijöille voidaan myös asettaa mittarit ja aikataulu jossa mittareiden arvot pitää toteutua tavoitetilan saavuttamiseksi. Asiakasnäkökulman tekijöitä voi olla esimerkiksi: tyytyväiset asiakkaat, pitkäjänteiset asiakassuhteet ja vahva brändi. (Hannus 2004, 78, 80.)

3. Sisäisen toiminnan näkökulmilla tarkoitetaan yrityksen sisäisten prosessien toimivuutta. Sisäisten prosessien toimivuutta voidaan mitata asettamalla omat erilliset mittarit tekijöille. Mittareiden luonne tulee kuvastaa sisäistä näkökulmaa. Mittareita voivat olla esimerkiksi: tehokas myynti, uusien tuotteiden tehokas kaupallistaminen, hyvä asiakaspalvelu, avainasiakkuuksien hallinta, tehokkaat ja täsmälliset toimitus- ja tuotantoprosessit ja tehokas toiminnan ohjaus. (Hannus 2004, 78, 80.)

4. Osaamisen ja sitoutumisen näkökulma tarkastelee henkilökunnan osaamista. Henkilökunnan vahva osaaminen ja sitoutuminen edesauttaa tavoitetilan saavuttamista. Osaamisen ja sitoutumisen näkökulman tekijöille voidaan asettaa mittarit ja aikataulu samalla tavalla kuin muidenkin näkökulmien tekijöille. Onnistumista tekijöissä voidaan mitata esimerkiksi henkilöstötutkimuksella. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi: sitoutuneet ihmiset, korkealaatuinen osaaminen avainalueilla sekä vahva kulttuuri ja toiminnallistetut arvot. (Hannus 2004, 78, 80.)

Kaikki neljä näkökulmaa sisältyvät strategiseen tahtotilaan joka on asetettu strategia-prosessin ensimmäisessä vaiheessa (Hannus 2004, 59-60). Jokaisen teeman kriittisille menestystekijöille voidaan myös asettaa strategiset mittarit, joille voidaan asettaa tavoitellut arvot tietyllä aikavälillä. Lisäksi eri näkökulmille voidaan antaa erilliset strategiset teemat joihin näkökulmassa keskitytään. (Hannus 2004, 78, 80.)

Taulukko 1. Strategian jakaminen näkökulmiin ja kriittisiin menestystekijöihin ja mittareihin (Hannus 2004, 80.)

Strateginen tahtotila	Strategiset teemat	Näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Strategiset mittarit	Tavoite
Olemme alamme ratkaisutoimittaja nro1		Taloudellinen näkökulma	Kannattava kasvu	Liikevaihto, sijoitetun pääoman tuotto	
			Uudet asiakkuudet	Uusien asiakkaiden osuus myynnistä	
			Lisämyynti nykyasiakkailla	Jatkomyynnin osuus	
			Asiakaskannattavuus	Avainasiakkaiden kannattavuus	
			Kustannustehokkuus	Kustannukset / Suorite	
	Asiakaspalvelun toimintamallien kehittäminen.	Asiakas näkökulma	Tyytyväiset asiakkaat	Asiakastyytyväisyys	
			Pitkäjänteiset asiakassuhteet	Asiakaspysyvyys	
			Vahva brändi	Tunnettuus	
	Tehostaminen rakenteellisilla muutoksilla. Kasvu uusilla innovatiivisilla palveluilla.	Sisäisen tehokkuuden näkökulma	Tehokas myynti	Myynti/Myyjä	
			Uusien tuotteiden tehokas kehittäminen ja kaupallistaminen	Aika ideasta markkinoille / kannattavaan toimintaan	
			Hyvä asiakaspalvelu	Asiakastyytyväisyys	
			Avainasiakkuuksien hallinta	Avainasiakkaiden palaute	
			Tehokkaat ja täsmälliset toimitus- ja tuotantoprosessit	Toimitustäsmällisyys, läpimenoajat, yksikkökustannukset	
			Tehokas toiminnan ohjaus	Toimitusketjuun sitoutuvan pääoman kierto	
		Ihmisten ja uudistumisen näkökulma	Sitoutuneet. Innostuneet ihmiset	Henkilöstö tyytyväisyys	
			Korkealaatuinen osaaminen avainalueilla	Osaamistasot avainalueilla	
			Vahva kulttuuri ja toiminnallistetut arvot	Arvojen toteutumisen seuranta	

2.3 Kilpailuetu ja sen saavuttaminen

Kilpailuedun toiminnan ja saavuttamisen ymmärtämiseksi pitää ensin ymmärtää mitä kilpailuedulla itsessään tarkoitetaan ja miten kilpailuetu ilmenee markkinoilla kilpailevissa yrityksissä. Grantin mukaan voidaan määritellä yhdellä yrityksellä olevan kilpailuetua sen kilpaillessa markkinoilla yhden tai useamman kilpailijan kanssa, ja sen tuottaessa tai omatessa potentiaalin tuottaa kilpailijoitaan parempaa tuottoa (Grant 2005, 225).

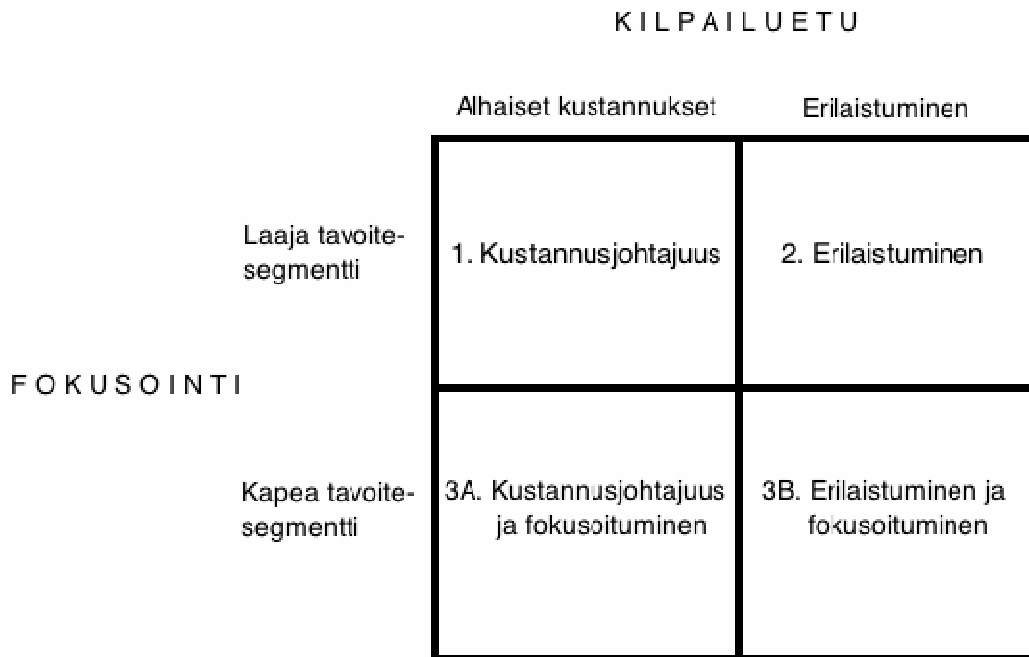
Kilpailuetu ei kuitenkaan aina ilmene pelkästään yrityksen tuoton muodossa joten kilpailuetua omaavia yrityksiä ei voida määritellä pelkästään niiden tuoton perusteella. Kilpailuetua omaava yritys voi käyttää kilpailuetunsa tulokset strategisten valintojensa perusteella eri tavoilla joko saavuttaakseen lisää kilpailuetua, esimerkiksi kehittämällä uutta teknologiaa tai panostamalla asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen erottuakseen kilpailijoistaan, tavoittelemalla markkinaosuutta tuoton kustannuksella saavuttaakseen esimerkiksi korkeampaa kustannustehokkuutta suuremman volyymin kautta tai panostamalla johtajiensa palkitsemiseen esimerkiksi sitoutumisen varmistamiseksi. (Grant 2005, 225.)

2.3.1 Kilpailuedun perusmallit ja soveltamisen kolme strategiaa

Kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla pohjaa tiettyihin tekijöihin, jotka muodostavat yritykselle kilpailuetuaseman. Yrityksillä voi markkinoilla ilmetä monia erilaisia heikkouksia ja vahvuuksia verrattuna kilpailijoihinsa. Kaikki heikkoudet ja vahvuudet pohjaavat kuitenkin pohjimmiltaan kahteen kilpailuedun muotoon jotka ovat **alhaiset kustannukset ja differointi eli erilaistuminen**. Kilpailuetujen painoarvo vaihtelee markkinoiden luonteesta riippuen. (Porter 1985, 11.)

Kahden kilpailuedun perusmallin soveltaminen käytäntöön keskimääräistä paremman suorituksen saavuttamiseksi tapahtuu kolmen keskeisen strategiamallin avulla, joita ovat **kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja fokusoituminen**. Fokusoitumisella on kaksi variaatiota: kustannusfokusoituminen ja erilaistumisfokusoituminen. Valinta kolmen strategian ja niiden painottamisen välillä tapahtuu kahden kilpailuedun muodon ja yrityksen kohdemarkkinoiden perusteella. (Porter 1985, 11-12.)

Kuviossa 2 näkyy jokaisen kolmen perusstrategiamallin tapa saavuttaa kilpailuetua. Kustannusjohtajuus ja erilaistuminen tähtäävät kilpailuetuun laajalla markkina-alueella kun taas fokuoitusella tähdätään joko kustannusjohtajuuteen tai erilaistumiseen kapealla markkinasegmentillä. (Porter 1985, 11-12.)



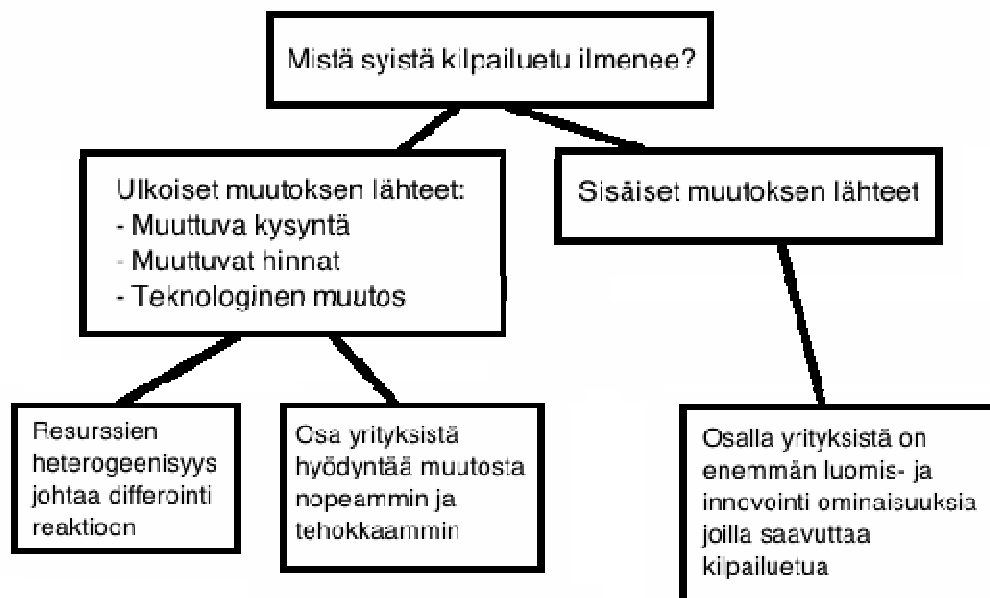
Kuvio 2. Porterin kolme yleisstrategiaa. (Porter 1985, 12.)

Kilpailuetu on pohjimmiltaan kustannusjohtajuutta tai erilaistumista kilpailijoista. Kilpailuetua voidaan tavoitella kolmella tavalla joita ovat kustannusjohtajuus, erilaistuminen kilpailijoista sekä fokuoitus joko kapealle tai laajalle markkinasegmentille. (Porter 1985, 12.)

Yrityksen täytyy siis päättää keskittykö se laajalle vai kapealle asiakassegmentille. Tämän jälkeen täytyy tunnistaa onko yrityksen kilpailuetu kustannusjohtajuudessa valitulla markkinasegmentillä, vai onko yrityksen syytä erilaistua kilpailijoista markkinoilla. Horeca-tukulle tämä tarkoittaa esimerkiksi valintaa tietyistä maantieteellisestä alueesta tai asiakasryhmästä, ja tämän jälkeen keskittymistä tarjoamaan vaihtoehtoisesti kilpailijoista erottuvia tuotteita ja palveluita tai samankaltaisia tuotteita ja palveluita edullisempaan hintaan sekä kustannustehokkaammin kuin kilpailijat.

2.3.2 Kilpailuedun ulkoiset ja sisäiset lähteet

Muutos joko yritystoiminnan ulkoisissa tai sisäisissä tekijöissä on samalla myös mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksen pitää differoida yrityksiä resurssien, kyvykkyyksien tai strategisen asemoinnin takia muodostaakseen kilpailuetua jollekin markkinoilla toimivalle yritykselle. Sisäisestä muutoksesta johtuva kilpailuedun saavuttaminen tapahtuu innovoimalla. Innovaation voima luoda kilpailuetua ei perustu pelkästään uuden toimintamallin tai teknologian yritykselle itselleen tuomaan vahvuuteen. Innovaatiolähtöinen kilpailuetu voi myös muuttaa markkinoita ja sen pelisääntöjä kuten esimerkiksi asiakastarpeita, eliminoimalla muiden markkinatoimijoiden kilpailuedut. Kuviossa 3 on esitetty kilpailuedun ilmenemistä ulkoisen ja sisäisen muutoksen perusteella. (Grant 2005, 225, 228.)



Kuvio 3. Kilpailuedun syntymisen ulkoiset ja sisäiset lähteet (Grant 2005, 226.)

Kilpailuetu ulkoisen muutokseen perusteella voidaan saavuttaa reagointinopeudella. Toimintaympäristön muutos luo aina uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrityksen kyky reagoida muutoksiin perustuu organisaation ydinjohtamiseen ja kykyyn omaksua ja hyödyntää uusia asioita liiketoiminnallisesti. Olennaista muutoksen hyödyntämisessä ja kilpailuedun saavuttamisessa kilpailijoihin nähden on muutosnopeus. (Grant 2005, 226-227.)

Muutoskyky sisältää myös kyvyn ennustaa markkinan ja toimintaympäristön kehitystä. Tulevan kehityksen ennustamisessa olennaista on laaja-alainen tieto markkinasta ja asiakaskäyttäytymisestä. Markkinamuutoksen nopeuden takia yritysten pitää pystyä myös havaitsemaan hiljaiset signaalit ja olla herkkänä markkinamuutoksille. Pelkkä menneisyydessä tapahtuneen asiakas- ja myyntitiedon analysointi ei riitä, vaan yrityksen pitää havaita aikaiset signaalit joita asiakaskentästä, toimittajilta tai kilpailijoiden reaktioista voidaan tulkita. Yrityksen kyky reagoida nopeasti ja ketterästi muutoksiin vähentää myös tarvetta ennustamiseen ja päätösten tekemiseen epävarman tiedon perusteella. (Grant 2005, 226-227.)

Kilpailuetu sisäisen muutoksen perusteella perustuu yrityksen innovointikykyyn.

Suurella innovointivoimalla yrityksen on mahdollista muuttaa asiakkaiden tarpeita ja asiakaskäyttäytymistä. Tällä tavalla yritys voi sisäisellä muutoksella muuttaa myös ulkoista toimintaympäristö kilpailijoille vihamieliseksi ja epäsovivaksi. Strategisella innovaatiolla tarkoitetaan liiketoimintamalleihin ja konsepteihin kohdistuvaa innovointia. Strateginen innovointi voi tarkoittaa arvon luomista uusien tuotteiden, kokemusten tai esimerkiksi toimitustavan avulla. Strategisella innovoinnilla pyritään luomaan kilpailuetua erottamalla kilpailijoista ja vastaamalla tarpeisiin joita asiakkailta ei aiemmin ollut, esimerkiksi yhdistämällä eri toimintoja tai palveluita uudella tavalla. (Grant 2005, 228-230.)

2.4 Strategian johtaminen tasapainotetun mittariston avulla

Strategian johtaminen ja läpivienti koko organisaation vesiselväksi tahtotilaksi ja joka-päiväiseksi toimintamalliksi on aivan yhtä tärkeää kuin aiemmin kuvatun strategian kiristämisen ja kilpailuedun rakentamisen yritykselle. Yrityksen johtamisessa tärkeintä on visio, joka pysyy muuttumattomana ja heijastuu kaikesta toiminnasta.

2.4.1 Balanced scorecard – tasapainotettu mittaristo

Tasapainotetun mittariston luojaiksi tunnustetaan yleisesti professorit Kaplan ja Norton. Mittaristo esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1992, se julkaistiin Harvard Business Review-lehden numerossa 1:1992 olleessa artikkelissa. Ydinajatuksena mallissa on tarkastella yrityksen liiketoimintaa neljästä eri näkökulmasta; taloudellisesta, asiakas, prosessi sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmasta. (Olve ym. 1998, 16.)

Kuviossa 4 on esitetty mukailtu näkemys Kaplanin ja Nortonin tasapainotetusta mittaristosta. Jokainen näkökulma sisältää lisäksi siihen määritellyille teemoille strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet sekä toimintasuunnitelmat. (Kaplan & Norton 1996, 9.)



Kuvio 4. Balanced scorecard. (Mukaillen Kaplan & Norton 1996, 9.)

Tasapainotetun mittariston ydinajatuksia on, että yrityksen johtamisessa pyritään toiminnan lyhytaikaisen ohjauksen sijaan pitkänäköisyyteen. Taloudellisen mittariston antaman menneisyyden kuvan lisäksi osataan hahmottaa asiakas- ja prosessinäkökulman antama kuva nykytilanteesta sekä ennen kaikkea varautumaan tulevaisuuteen innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman avulla. (Olve ym. 1998, 16 – 17.)

2.4.2 Tasapainotetun mittariston edut ja rooli

Tasapainotetun mittariston etuna voidaan nähdä sen pitävän strategiset tavoitteet ja vision jatkuvasti toiminnan punaisena lankana. Mittariston avulla strategia on mahdollista jakaa osastrategioihin. Osastrategioilla yrityksen strategia jalkautetaan yrityksen eri tasojen läpi.

Olven mukaan Kaplan ja Norton kertovat mittariston toimivan viestinnän välineenä jonka ympärillä on käynnissä jatkuva prosessi. Prosessia kuvataan kiertokulukseksi: Ytimessä on visio joka kirkastetaan. Kirkastettu ja konkretisoitu visio välitetään eteenpäin alatavoitteiden ja palkkiojärjestelmän avulla. Asetettujen tavoitteiden ja palkkioperusteiden mukaan yksiköt voivat muodostaa omat toimintasuunnitelmansa ja jakaa resurssinsa sekä asettaa välitavoitteensa. Tavoitteiden toteutumisesta opitaan ja palataan takaisin alkuun vision kriittiseen uudelleenarviointiin. (Olve ym. 1998, 23 – 25.)

3 Asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys

Tässä kappaleessa käsitellään asiakkaan kokemaa arvoa ja tyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyden muodostumisen ja rakenteen ymmärtäminen on tärkeää asiakastyytyväisyyden tietoisesta kehittämisen ja pysyvyyden varmistamisessa.

3.1 Asiakastyytyväisyyden edellytykset ja merkitys liiketoiminnalle

Asiakkaan tyytyväisyys tuotteeseen tai palveluun on sidoksissa hänen ennako-
odotuksiinsa tuotteen laadusta ja ominaisuuksista. Odotetunlainen toiminta ja ominai-
suudet tuotteessa eivät johda erityiseen tyytyväisyyden reaktioon. Jos tuotteen tai pal-
velun ominaisuudet ja laatu eivät täytä odotuksia johtaa se todennäköisesti tyytymät-
tömyyteen. Asiakastyytyväisyyteen vaaditaan asiakkaan odotusten ylittämistä ominai-
suuksilla jotka yllättävät asiakkaan positiivisesti. (Solomon & Bamossy & Askegaard &
Hogg 2006, 329.)

Yrityksen liiketoiminnan pitkän aikavälin menestyksen kannalta on olennaista pystyä
saavuttamaan korkea asiakastyytyväisyys aikaisemmissa kappaleissa mainituissa kriit-
tisissä menestystekijöissä. Kriittisten menestystekijöiden vaikuttavuutta asiakkaiden
tyytyväisyyteen tarkastellaan tässä opinnäytetyössä soveltamalla asiakastarpeiden
luokittelun Kano-mallia kriittisten menestystekijöiden kartoittamiseen ja luokitteluun.

3.2 Kano-malli

Kano-malli on professori Noriaki Kanon kehittämä malli asiakastarpeiden luokittelua
varten. Kano-mallin johtajatuksena on tuotteen tai palvelun sisältämien ominaisuuksi-

en jakaminen kolmeen eri luokkaan. Kano nimittää näitä luokkia attribuuteiksi. Attribuutit tyydyttävät asiakkaan tarpeita ja johtavat eri asteiseen asiakkaan kokemaan arvoon riippuen attribuutin vastaavuudesta asiakkaan odotuksiin. Mitä enemmän ja täydemmin attribuutit täyttyvät sitä enemmän asiakas kokee saaneensa arvoa tuotteesta tai palvelusta. Kuviossa 6 on havainnollistettu Kano-mallin ja kolmen attribuutin vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon. (Kanomodel 2013.)

3.2.1 Performance-attribuutit

Performance-attribuutit ovat tietoisesti haluttuja asiakkaiden keskuudessa, asiakkaat tunnistavat ja osaavat kuvata tekijät. (Solomon ym. 2006, 330.) Niiden huono toteutus johtaa alhaiseen asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan odotusten alhaiseen täyttymiseen kun taas toteutuksen tason noustessa ja asiakkaan odotusten täytyessä asiakastyytyväisyys kasvaa tasaisesti ja vahvasti (Kanomodel 2013). Performance-attribuutit ovat siis melko helposti vertailtavissa eri toimijoiden välillä vapaassa kilpailussa koska asiakkaat tiedostavat niiden olemassaolon ja asettavat niiden toteutumiselle ennako-odotuksia.

3.2.2 Basic-attribuutit

Basic-attribuutit ovat välttämättömiä tyytyväisyyden kannalta. Niiden hyvä toteutus ei johda erityisen korkeaan asiakastyytyväisyyteen mutta niiden huonoa toteutusta tai toteuttamatta jättämistä seuraa erittäin matala asiakastyytyväisyys. (Kanomodel 2013.) Basic-attribuutit ovat tällä tavalla asiakkaiden tiedostamia samoin kuten performance-attribuutit.

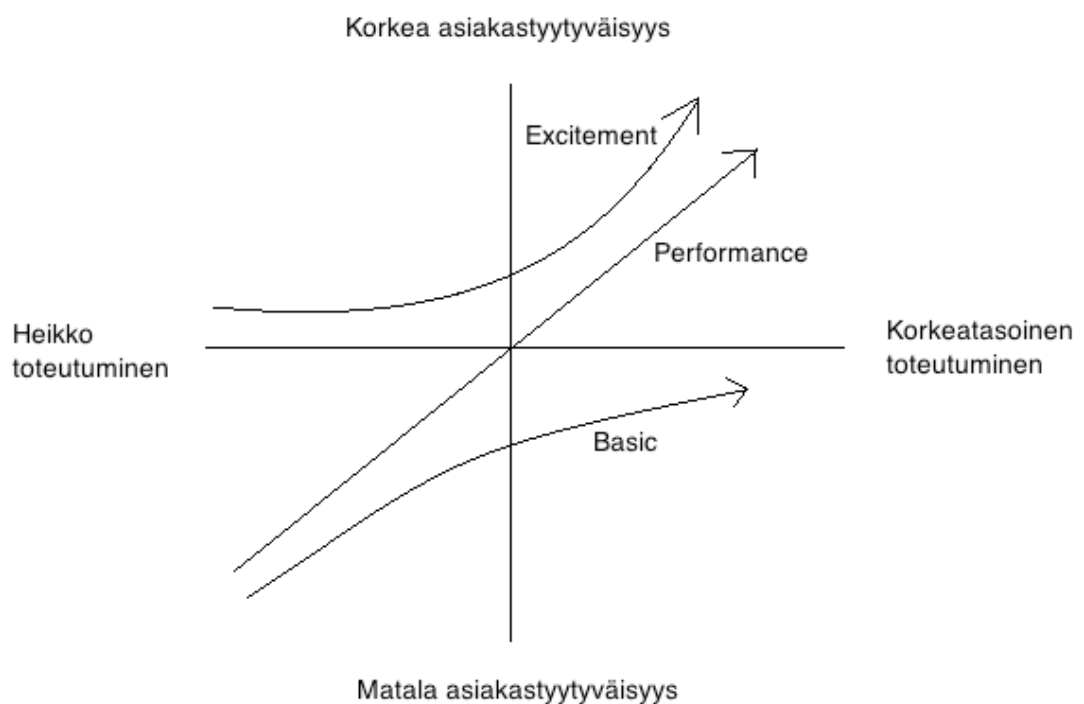
Basic-attribuutit koetaan itsestäänselvyyksiksi ja niitä odotetaan tuotteelta. Jos perustekijät eivät täyty, ei tuote todennäköisesti pysty koskaan täyttämään kunnolla asiakkaan odotuksia ja johtaa huonoon asiakastyytyväisyyteen. (Solomon ym. 2006, 330.)

3.2.3 Excitement-attribuutit

Excitement-attribuutit ovat yritystä kilpailijoista erilaistavia innovaatioita. Excitement-attribuuttien huono toteutus tai toteuttamatta jättäminen ei johda huonoon asiakastyytyväisyyteen koska asiakkaat eivät osaa vaatia niitä toiminnalta. Excitement-attribuuttien

hyvä toteutus taas johtaa nopeasti erittäin korkeaan asiakastyytyväisyyteen asiakkaiden yllättyessä positiivisesti. (Kanomodel.com 2013.)

Solomonin, Bamossyn, Askegaardin & Hoggin mukaan excitement-attribuutteja ei voi kutsua odotuksiksi koska niiden toiminnan kannalta on olennaista että asiakas ei osaa odottaa tai tiedosta näiden attribuuttien olemassaoloa. Ominaisuuksien yllätyksellisyys voi johtaa erittäin korkeaan asiakastyytyväisyyteen tuotteen sisältäessä ominaisuuksia joita asiakas ei osannut odottaa. (Solomon ym. 2006, 330.)



Kuvio 5. Kano-malli. (Kanomodel 2013.)

Kuviossa 5 on esitetty miten attribuuttien positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen kasvaa toteutuksen tason kasvaessa. Attribuuttien positiivisen vaikutuksen taso ja kasvu on kuitenkin hyvin erilainen riippuen attribuutista. (Kanomodel 2013.)

Kanon attribuuttien soveltaminen kriittisten menestystekijöiden kartoittamiseen ja luokitteluun antaa uudenlaisia mahdollisuuksia arvottaa kriittisiä menestystekijöitä esimerkiksi aiemmin mainitun tulokorttilähestymistavan sisältämään menneisyyden, nykytilan ja tulevaisuuden näkökulmien alle. Tämän opinnäytetyön tuloksena kartoitetaan kriittisiä menestystekijöitä horeca-tukkumarkkinassa ja jaotellaan ne tasapainotetun mittaris-

ton näkökulmiin käyttäen hyväksi Kano-mallin attribuuttien sisältämiä arvonmuodostustekijöitä.

4 Horeca-tukkumarkkina ja tukkuliikkeet

Tämän opinnäytetyön kohteena on suomalaisiin päivittäistavaramarkkinoihin sisältyvät horeca-markkinat. Kohdemarkkinoista tutkitaan horeca-tukkuliikkeen liiketoiminnan edellytyksiä ja pyritään selvittämään aiemmin kerrotun teoreettisen taustan perusteella miten ja millä tekijöillä horeca-tukkuliike pärjää tarkastelun alaisissa markkinoilla.

4.1 Päivittäistavaramarkkinat ja horeca-markkinat

Päivittäistavaramarkkinat jakautuvat vähittäistavarakauppaan jota harjoitetaan pääasiassa market-tyylisissä itsepalvelumyymälöissä, erikoistavarakauppaan, alkoholien vähittäismyyntiin sekä horeca-tukkukauppojen asiakkaiden harjoittamaan myyntiin. Horeca-tukkukauppojen myynti sisältää pääasiassa julkisten laitosten, ravintoloiden sekä kahviloiden myynnin. (Päivittäistavara-ry 2012.)

Suomen päivittäistavaramarkkinoiden arvo vuonna 2011 oli noin 15,3 miljardia euroa. Horeca-tukkukaupan kokonaismyynnin osuus päivittäistavaramarkkinoista oli yli kymmenen prosenttia ollen noin 1,7 miljardia euroa vuonna 2011. (Päivittäistavara-ry 2012.)

4.2 Horeca-tukkumarkkina ja keskeiset toimijat

Horeca-tukkukauppa on tärkeä osa suomalaisia päivittäistavaramarkkinoita. Horeca-tukkumarkkinoiden keskeiset toimijat Suomessa ovat Päivittäistavara-ry:n mukaan Heinon Tukku Oy, Kespro Oy, Meira Nova Oy sekä Wihuri Oy Aarnio Metro Tukku. Horeca-tukkumarkkinat ovat kasvava osa suomalaisten ruoka- ja juomakulutusta. Vuonna 2011 markkinat kasvoivat 7,8%. (Päivittäistavara-ry 2012.)

Päivittäistavara-ry:n määrittelemien neljän suurimman toimijan lisäksi tutkijan mielestä merkittäviin markkinatoimijoihin tulee lukea mukaan Suomen Palvelutukkurit Oy. Palvelutukkurit on tutkijan oman arvion mukaan verrattavissa neljään Päivittäista-

varakauppa ry:n määrittelemään toimijaan johtuen yrityksen ketjumaisesta toimintamallista. Lisäksi osa horeca-markkinan muodostavien hotellien, ravintoloiden ja catering-yritysten raaka-aine hankinnoista tapahtuu suoraan valmistavalta teollisuudelta tai vähittäistavarakaupasta.

5 Horeca-tukun kriittiset menestystekijät

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa horeca-tukkuliikkeen kriittiset menestystekijät asiakkaan näkökulmasta. Tässä luvussa käsitellään tutkimusta ja sen tuloksia. Tämän luvun päätelmien perusteella sekä teorian pohjalta lähdetään luokittelemaan kartoitettuja menestystekijöitä niiden tuottaman arvon mukaisesti sekä sijoitetaan ne tasapainotusta mittaristosta ja Kano-mallista muodostettuun uudenlaiseen luokittelumalliin.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkittavaa ilmiötä haluttiin ymmärtää ja tutkimustuloksille haluttiin perusteluita. Toisaalta haluttiin myös kartoittaa aihetta tarkemmin ja löytää aiheesta uusia tekijöitä. Tämän perusteella päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina joiden kesto oli noin 30 minuuttia haastattelua kohden. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla jonka jälkeen nauhat litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Haastateltavia oli neljä yksityisten ravintoloiden hankinnoista päättävää tai hankintoja tekevää henkilöä jotka työskentelivät Helsingin kantakaupungin alueella sijaitsevilla ravintoloissa. Haastattelut toteutettiin elo- ja syyskuussa 2013. Taulukosta 2 löytyy haastattelut, haastateltujen tittelit sekä haastattelu-aika. Tässä tutkimuksessa haastatteluihin viitataan ja ne esitetään nimikkeillä ”Haastattelu 1, 2, 3 ja 4” Haastatteluiden tiivistelmät on liitetty tutkimuksen liitteisiin.

Taulukko 2. Haastatellut henkilöt.

Haastattelu	Titteli	Haastattelu-aika
Haastattelu 1	Partner	21.8.2013
Haastattelu 2	Ravintolapäällikkö	16.9.2013
Haastattelu 3	Ravintolapäällikkö	16.9.2013
Haastattelu 4	Yrittäjä	18.9.2013

5.1.1 Haastattelun teemat

Haastatteluluissa pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemystä seuraavista asioista:

- A. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat ominaisuudet horeca-tukkuliikkeen toiminnassa. (3 ensimmäistä teemaa)**
- B. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen milläkin tavalla toteutuessaan joko hyvin tai huonosti. (3 viimeistä teemaa)**

Haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena, koska haluttiin selvittää asiakkaan omia näkemyksiä ja arvotuksia. Avoimuus antoi mahdollisuuden myös uusien innovatiivisten tekijöiden ilmenemiseen haastatteluissa. Haastatteluiden teemat olivat seuraavat:

1. Mitkä tekijät ovat mielestäsi kaikkein tärkeimpiä tekijöitä liiketoimintasi kannalta tukun toiminnassa?

Ensimmäisellä teemakysymyksellä pyrittiin selvittämään asiakkaan eniten arvostamia tekijöitä tukun liiketoiminnassa. Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli myös johdattaa asiakas pohtimaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja toimia lämmittelykysymyksenä seuraaville kysymyksille.

2. Mitä asioita muuttaisit tukkusi toiminnassa jos olisit itse tukkukauppiana? Miksi ja miten muuttaisit niitä?

Toisella teemakysymyksellä pyrittiin selvittämään tekijöitä jotka asiakas kokee tukkuliikkeensä toiminnassa ongelmallisiksi tai tekijöiksi joihin hän haluaisi muutosta. Vastauksista voidaan johtaa tekijöitä joihin tukkuliikkeen pitää kiinnittää erityistä huomiota.

3. Miten oma tukkuliikkeesi erottuu muista tukkuliikkeistä? Mitkä ovat positiivisia ja mitkä negatiivisia erottavia asioita?

Kysymyksellä 3 pyrittiin löytämään differoivia tekijöitä asiakkaan käyttämästä tukkuliikkeestä. Jatkokysymyksellä pyrittiin selvittämään mitkä differoivista tekijöistä ovat asiakkaan mielestä positiivisia ja mitkä negatiivisia asiakassuhteelle.

4. Mitkä tekijät; toteutuessaan hyvin saavat sinut hyvin tyytyväiseksi tukun toimintaan, mutta toteutuessaan huonosti saavat sinut hyvin tyytymättömäksi? Miksi?

Neljännellä teemakysymyksellä pyrittiin selvittämään asiakkaan kokemia Performance-attribuutteja. Lisäksi pyrittiin selvittämään syitä asiakkaan kokemukselle.

5. Mitkä tekijät; toteutuessaan hyvin ne saavat sinut tuntemaan tukun toiminnan normaaliksi tai neutraaliksi mutta toteutuessaan huonosti saavat sinut erittäin tyytymättömäksi tukun toimintaan? Miksi?

Viidennellä teemakysymyksellä pyrittiin selvittämään asiakkaan kokemia Basic-attribuutteja. Lisäksi pyrittiin selvittämään perusteita asiakkaan kokemalle tuntemukselle.

6. Mitkä tekijät; toteutuessaan hyvin saavat sinut erittäin tyytyväiseksi tukun toimintaan mutta toteutuessaan huonosti tai ei ollenkaan ovat merkitykseltään neutraaleja? Miksi?

Kuudennella teemakysymyksellä pyrittiin selvittämään asiakkaan kokemia Excitement-attribuutteja tukkuliikkeen toiminnassa. Jatkokysymyksellä haettiin perusteita tuntemukselle.

5.1.2 Aineiston keräys ja käsittely

Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää horeca-tukkuliikkeen asiakkaan, yksityisen ravintola hankinnoista päättävää tai hankintoja tekevää henkilöä. Haastattelut toteutettiin elo-syyskuun aikana syksyllä 2013. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja haastattelulomakkeelle.

Haastattelut litteroitiin ja litteroidut haastattelut lähetettiin haastatelluille tarkistettavaksi. Litteroiduista haastatteluista poimittiin tyypistettyjä ilmaisuja haastattelulomakkeiden yhteenvetoihin jotka ovat työn liitteenä.

Kolmen ensimmäisen kysymyksen teemoihin vastanneet tyypistetyn ilmaisut luokiteltiin tekijöihin eli pääluokkaan, tarkennukseen eli ensimmäiseen alaluokkaan sekä spesifioi-

tuun toiveeseen eli toiseen alaluokkaan. Luokittelut yhdistettiin yhteen taulukkoon. Kolmen viimeisen kysymyksen teemoihin vastanneet tyypistetyt ilmaisut luokiteltiin tekijöihin eli pääluokkaan sekä tiivistettyyn ilmaisuun eli alaluokkaan. Luokittelut yhdistettiin yhteen taulukkoon jaoteltuna Kano-mallin näkökulmiin. Taulukoiden, haastatteluiden yhteenvetojen sekä litteroitujen haastatteluiden pohjalta analysoitiin haastatteluiden vastaukset ja kirjoitettiin raportti.

5.2 Aineiston analysointi ja tulokset

Tässä osiossa avataan ja analysoidaan haastatteluilla kerätty aineisto ja esitetään tulokset. Aineisto käydään ensin läpi haastattelulomakkeen teemojen järjestyksessä jonka jälkeen haastatteluiden sisältö vedetään yhteen.

5.2.1 Ensimmäiset kolme kysymystä – differoivat tekijät

Haastattelulomakkeen kolmen ensimmäisen teeman avulla pyrittiin löytämään ravintolan tärkeimpiä tekijöitä tavarantoimittajan valinnassa, asioita joita ravintola muuttaisi toimittajien toiminnassa sekä tekijöitä joilla oma tavarantoimittaja tai tukkuliike erottuu kilpailijoistaan. Kaikkien kolmen kysymyksen vastaukset on luokiteltuna pääluokkiin sekä tarkennettuna ensimmäiseen alaluokkaan ja spesifioituna toiveena toisessa alaluokassa kuviossa 8.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin tärkeimpiä tekijöitä tukun valinnassa ravintolan liiketoiminnan kannalta. Tärkeimmiksi tekijöiksi tukun valinnassa nousi laatu, joustavuus, nopeus, helppous, palvelu, luottamus, hintataso, toimitusvarmuus, logistiikka sekä valikoima. Laadulla tarkoitettiin pääasiallisesti tuotteiden jatkuvaa, tasaista laatua toimituskerrasta toiseen. Toisaalta laadun koettiin tarkoittavan myös tuotteiden tuoreutta sekä riittäviä päiväyksiä lyhyen päiväyksen tuotteissa kuten maitotuotteissa.

”Tuotteiden laatu, tuotteiden pitää olla tasalaatuista. Se on tosi iso osa meidän toimintaa, veikkaan että kenelle tahansa ravintolalle on tärkeää että se ruoka tai raaka aine on tasalaatuista ja se ei saa heitellä.” (Haastattelu 1 2013.)

Joustavuutta kaivattiin sekä tavarantoimituksissa että reklamaatiotilanteiden hoidossa. Reklamaatiotilanteissa hankalimmaksi koettiin turha byrokraattisuus taloudellisesti

pienien reklamaatioiden hoitamisessa. Itse tilaus-toimitusprosessissa nopeus koettiin tärkeäksi tekijäksi tavarantoimittajan ja tukun valinnassa, toisaalta kaivattiin myös pika-toimitusmahdollisuutta jonka pitäisi olla mahdollisimman joustava.

”Ja kun mä sanoin että me toimitaan tuorekalan kanssa niin se on siinä tosi tärkeää että meidän pitää pystyä vielä edellisenä iltana täyttämään seuraavan aamun tilausta koska muuten meillä ei sitten seuraavana aamuna ole mitää myydä.” (Haastattelu 2 2013.)

Tilaamisen pitäisi olla myös mahdollisimman helppoa. Tilausten antoa varten kaivattiin nimettyä omaa puhelinmyyjää jonka kautta tilaaminen koettiin helpommaksi kuin internet palveluiden kautta joita jopa vastustettiin, toisaalta sähköinen tilaaminen verkon kautta koettiin tärkeänä tekijänä ja sen nähtiin olevan nimenomaan helpompaa vapauttaen tilaamisen ajasta ja paikasta. Yleisesti voidaan sanoa että henkilökohtaista kontaktia kaivattiin usein, henkilökohtaiseksi palveluksi miellettiin oma nimetty puhelinmyyjä, tavarantoimitusten kuljettaja sekä noutotukun osalta noutotukkuhenkilökunta. Henkilökohtaisen kontaktin ja suhteen koettiin herättävän luottamusta. Luottamukselle tärkeää oli myös sanan pitäminen ja selkeät vastaukset esimerkiksi saatavuuskyselyihin.

”On, koska sä et ikinä voi olla varma että sä saat sitä tuoretuotetta, koska se että vaikka siellä nettikaupassa olisi jotain saldoa jäljellä niin sä et silti voi olla sata-varma että sä saat sen. Kun sä soitat kala- tai lihatukulle niin sä oot henkilön kanssa suoraan kuka oikeasti tietää että mitä siellä on ja milloin ne on tulossa.” (Haastattelu 4 2013.)

Hintatason osalta nostettiin esille lähinnä eri toimijoiden tarjoamien laadultaan identtisten tuotteiden väliset merkittävät hintaerot. Markkinointisopimusten nähtiin koskettavan pääasiallisesti isompia ravintoloita tai ravintolaketjuja.

Logistiikan täsmällisyys ja annettujen toimitusten aikaikkunat koettiin erittäin tärkeiksi, toisaalta myös toimitusvarmuus ja saatavuus nousi esiin haastatteluissa. Valikoiman laajuus nähtiin tekijänä joka voi vaikuttaa tukkuliikkeen tai tavarantoimittajan valintaan, erittäin tärkeänä koettiin myös mahdollisuus valikoiman muokkaamiseen asiakkaan tarpeiden mukaan.

”Yksi tietysti on se, että varsinkin isojen tukkujen kanssa on aina, on se sitten keskustukku, alkoholitukku, mikä tahansa kun puhutaan isosta tukusta niin se toimitusten niin sanottu kellonaika, raami kun on sovittu tietty asia niin siinä tietysti asiasta pidetään kiinni. Se on sitten enemmänkin sitä logistiikkapuolta isoissa tukuissa että kuinka taata se että kun on sovittu että se toimitus tulee tiettyyn kellonlyömään mennessä että se saisi aina pitää paikkansa.” (Haastattelu 4 2013.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tukkuliikkeen pitää pystyä toimittamaan laajaa valikoimaa jatkuvalla toimitusvarmuudella ja täsmällisesti nopealla toimitusrytmillä sovittuina aikoina. Tukkuliikkeen pitää myös pystyä joustamaan asiakkaan tarpeiden mukaan ja kiinnittää erityistä huomiota tuotteiden tasaiseen laatuun ja tuoreuteen. Kaiken perustana on henkilökohtainen asiakassuhde joka synnyttää luottamusta. Sähköisillä tilausvälineillä voidaan helpottaa tiettyjen asiakkaiden arkea mutta niiden käyttö ei saa olla pakollista vaan vaihtoehto puhelintilaamisen rinnalla.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin asioita jotka ravintoloitsija muuttaisi tukun toiminnassa jos olisi itse tukkukauppiana. Ravintoloitsijat halusivat tarjota tukkuliikkeiden asiakkaille henkilökohtaista palvelua. Toisaalta myös reklamointiprosessiin kiinnitettäisiin huomiota ja virheselvityksestä haluttaisiin tehdä helppoa ja yksinkertaista.

Valikoiman osalta ravintoloitsijat halusivat tukkuliikkeen tarjoavan asiakaslähtöistä valikoimaan joka olisi laajennettavissa asiakkaan toiveiden mukaan. Valikoimassa haluttaisiin olevan myös enemmän erikoistuotteita joilla ravintoloitsija voisivat erilaistaa omaa liiketoimintaansa.

Tämän kysymyksen kohdalla nousi esiin myös laskutus. Ravintoloitsijat halusivat että tukkuliike pystyisi laskuttamaan ravintolaa esimerkiksi kerran kuukaudessa koontilaskulla. Laskutuksen koettiin olevan aikaa vievää niin tukkuliikkeen kuin ravintolan päässä ja koontilaskutuksen nähtiin myös tuovan kustannussäästöjä niin kirjanpidossa kuin laskujen käsittelyssä.

Toisessa kysymyksessä nousi esiin myös logistiikan täsmällisyys aikaikkunoiden pitävyyden osalta joka koettiin ongelmana erityisesti isojen tukkuliikkeiden toiminnassa. Yhteenvetona ravintoloitsijat, toimiessaan itse tukkukauppiana halusivat tarjota ennen kaikkea henkilökohtaista palvelua ja helpottaa esimerkiksi reklamoinnin byrokraattisena koettua prosessia. Valikoimia haluttaisiin erikoistaa ravintoloiden tarpeiden mukaan erilaistavilla tuotteilla ja laskutusta haluttaisiin tehostaa koontilaskujen avulla.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin tekijöitä joilla oma tukkuliike erottuu muista. Ravintoloitsijat kokivat että heidän nykyiset tukkuliikkeensä erottuvat kilpailijoistaan laadun, toimitusvarmuuden, valikoiman, yhteistyön ja noutomahdollisuuden avulla. Laadun osalta korostettiin pienten, tiettyyn tuoteryhmään erikoistuneiden tukkuliikkeiden kuten

liha-, viini- sekä hedelmä ja vihannestukkujen osaamista omassa tuoteryhmässään. Pieniin erikoistuneisiin tukkuihin ja tavarantoimittajiin tunnuttiin luottavan enemmän erityisesti tuotteiden laadun ja ravintola-annosten pääkomponenttien jatkuvan tasalaatuisuuden osalta.

”Mutta jollain tavalla se luottamus on parempi siihen tuorelihan, tuorekalan toimitamiseen pienillä liikkeillä jotka on oikeasti erikoistuneita siihen yhteen asiaan.” (Haastattelu 1 2013.)

Pienten tavarantoimittajien kerrottiin olevan myös huomattavasti luotettavampia toimitusvarmuuden osalta. Juuri ruoka-annosten pääkomponenttien toimitusvarmuuden koettiin olevan tärkeää ja niissä isoihin tukkuliikkeisiin tunnuttiin luotettavan vähemmän kuin pieniin, erikoistuneisiin tavarantoimittajiin.

Valikoiman koettiin olevan asiakaslähtöinen ja helposti laajennettavissa ravintolan toiveiden mukaan. Myös valikoiman laajuuden osalta koettiin että esimerkiksi useiden pienten viinitukkujen tarjoama yhteisvalikoima on kiinnostavampi ja myös laajempi kuin ison tukkuliikkeen tarjoama laaja, mutta ehkä hieman tylsä valikoima. Nykyisten tavarantoimittajien koettiin erottuvan juuri toimittajien valikoimissa olevien erikoisten tuotteiden avulla. Erikoisten tuotteiden tarjoama tarina koettiin lisäarvona jota ravintola voi käyttää myös oman loppuasiakkaalleen tarjoamansa ravintolaelämyksen kehittämisessä.

”Ja sitten myös jos ajattelen niin myöskin tuossa kohdassa viinitukkuja, niin pienillä viinitukuilla on aivan erinlainen se tuotevalikoima, ja kun sulla on useita pieniä toimittajia niin silloinhan se tuotevalikoima on aivan järjetön. Ja sitten kun taas mietitään isoja tukkuja niin meidän tyyliin se niin sanottu viinivalikoimapuoli on... se ei ole liian suppea mutta se on tylsä, siellä ei ole sellaista mitä meidän tyylinen ravintola käyttää.” (Haastattelu 4 2013.)

Omien nykyisten tavarantoimittajien ja tukkuliikkeiden kerrottiin olevan myös kiinnostuneita ravintoloitsijan mielipiteestä ja oman toimintansa kehittämisestä yhteistyössä ravintolan kanssa. Tämä koski lähinnä pieniä erikoistuneita tavarantoimittajia.

Taulukko 3. Yhteenvedo kolmen ensimmäisen kysymyksen vastauksista.

Kysymykset	Tekijä (Pääluokka)	Tarkennus (Alaluokka 1)	Spesifioitu toive (Alaluokka 2)
Tärkeimmät tekijät tukun valinnassa ravintolan liiketoiminnan kannalta	Laatu	Tuotteiden laatu	Jatkuva tasainen laatu
			Tuotteiden tuoreus
			Tuotteiden päiväysten riittävyys
	Joustavuus	Joustavuus tavarantoimituksissa	
		Joustavuus reklamaatiotilanteissa	Virheiden korjaaminen nopeasti
	Nopeus	Toimitusrytmin nopeus	Nopea tilaus toimitus prosessi
		Pikatoimitukset	Pikatoimitusmahdollisuus
	Helppous	Tilaamisen helppous	Puhelintilaaminen ja ihmiskontakti
			Sähköisen tilaamisen helppous
	Palvelu	Henkilökohtainen palvelu	Nimetty puhelinmyyjä
		Yleinen palvelu	Tuttu kuljettaja tavarantoimituksissa
	Luottamus	Sanan pitäminen	Selkeät vastaukset saatavuudesta
		Henkilökohtainen suhde	Aiempi tuttavuus tai kokemus
	Hintataso	Tuotteiden hinta	Identtisten tuotteiden hintaerot
		Sopimukset	Markkinointiyhteistyö
	Toimitusvarmuus	Tuotteiden saatavuus	
Tuotteiden toimitusvarmuus			
Logistiikka	Täsmällisyys	Toimitusten aikaikkunan pitävyys	
Valikoima	Valikoiman laajuus		
	Valikoiman asiakaslähtöisyys	Asiakaskohtainen muokattavuus	
Asioita jotka ravintoloitsija muuttaisi tukun toiminnassa jos olisi itse tukku-kauppiaina	Palvelu	Henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen	
		Reklamointi	Reklamoinnin ja virheselvityksen helppous
	Valikoima	Valikoiman laajuus	Erilaistava valikoima, erikoistuotteet
		Valikoiman asiakaslähtöisyys	Valikoiman asiakaskohtainen räätälöinti
	Laskutus	Koontilaskut	Koontilaskutuksen helppous ja kustannusvaikutus
Logistiikka	Täsmällisyys	Toimitusten aikaikkunan pitävyys	
Tekijöitä joilla oma tukkuliike erottuu muista	Laatu	Tuotteiden laatu	Pääraaka-aineen tasalaatuisuus
			Luottamus erikoistukun osaamiseen ja laatuun tuoteryhmässä
	Toimitusvarmuus	Tuotteiden toimitusvarmuus	Pääraaka-aineen toimitusvarmuus
	Valikoima	Valikoiman asiakaslähtöisyys	Valikoiman laajentaminen asiakkaan toiveiden mukaan
		Valikoiman laajuus	Erilaistava valikoima, erikoistuotteet
		Tuotteet	Tuotteen tarjoama lisäarvo tarinan muodossa
	Yhteistyö	Toiminnan kehittäminen	Tukkuliikkeen toiminnan kehittäminen asiakkaan toiveiden mukaan
	Noutotukku	Tuotteiden vertailu	Konkreettinen tuotteisiin tutustuminen vertailu
Helppous		Noutamisen helppous ja nopeus	
Muut lisäpalvelut		Oheispalvelut kuten ruokaöljyjen palautus ja pullonpalautus	

Omalta osaltaan tärkeäksi erottavaksi tekijäksi koettiin myös noutotukun olemassaolo. Noutotukun koettiin olevan helppo ja nopea sekä tuotevalintojen vertailun koettiin olevan helpompaa noutotukussa kuin esimerkiksi internet-tilauskanavan kautta. Noutotukun lisäpalvelut kuten käytettyjen ruokaöljyjen- ja pantillisten pakkausten palautus koettiin myös hyödyllisenä. Noutotukun olemassaolo ja sijainti tuntui olevan jopa ratkaiseva tekijä tavarantoimittajan valinnassa.

”Sinne on helppo mennä, parkkeerata siihen ulos, sinne voi viedä pulloet siis päällysteet, tyhjät pulloet ja muut. Sinne voi palauttaa käytetyt ruokaöljyt. Auto on siinä pihalla, parkki ei maksa mitään. Siellä on paljon tilaa, otat isot karrit, menet sisään ja haet tavarat ja laitat ne autoon ja oot kymmenessä minuutissa täällä.”
(Haastattelu 2 2013.)

Yhteenvedona kolmannesta kysymyksestä voidaan todeta että ravintoloitsijat tuntuivat olevan tyytyväisiä pienempien erikoistuneiden tavarantoimittajien tarjoamaan laatuun ravintoloitsijoille tärkeissä ruoka-annosten pääkomponenteissa ja esimerkiksi viinien osalta erilaisten, erilaistavien tuotteiden tarjonnassa. Toimintaa tunnuttiin kehitettävän yhteistyössä ja luottamus nykyisiin toimittajiin oli korkealla. Noutomahdollisuus koettiin tärkeäksi tekijäksi johtuen kuitenkin toisaalta samasta helppouden ja nopeuden kai- puusta kuin yleisestikin tavarantoimittajan valinnassa.

Taulukosta 3 huomaa valikoiman tärkeyden ravintoloitsijoille, valikoiman laajuus ja asiakaskohtainen muokattavuus toistui jokaisen kolmen kysymyksen vastauksissa. Muita tärkeitä asioita ravintoloitsijoille tuntuivat olevan tuotteiden tuoreus ja laatu sekä ennen kaikkea toimitusvarmuus – kaikki aikaisemmat tekijät tuntuvat muuttuvan merkityksettömiksi jos ravintola ei saa haluamaansa tuotetta haluamaansa aikaan toimitettuna.

5.2.2 Toiset kolme kysymystä – kriittiset menestystekijät

Haastattelulomakkeen kolmella jälkimmäisellä kysymyksellä pyrittiin arvottamaan tekijöitä jotka ravintolat kokivat kaikkein tärkeimmiksi tavarantoimittajan toiminnassa ravintolan liiketoiminnan kannalta. Onnistumalla ravintoloiden tärkeimmiksi kokemissa tekijöissä voidaan loogisesti ajatella tukkuliikkeen saavuttavan menestystä markkinoilla. Olennaista on kuitenkin ymmärtää eri tekijöiden merkitys ravintoloille. Onnistumalla tietyissä tekijöissä voidaan saavuttaa perustason asiakastytyväisyyttä ja toisilla tekijöillä voidaan vaikuttaa asiakkaan ajoittaiseen tyytyväisyyteen. Kestävän kilpailuedun

saavuttaminen edellyttää kuitenkin asiakkaiden odotusten ylittämistä toiminnassa. Kolmen jälkimmäisen kysymyksen vastaukset on tiivistetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Yhteenveto kysymysten 4-6 vastauksista.

Kano-mallin attribuutti	Tekijä (Pääluokka)	Tiivistetty ilmaisu (Alaluokka)
Performance - kriittiset menestystekijät	Asiakaspalvelu	Henkilökohtainen kontakti päivittäisessä tilaamisessa
		Reklamaatioiden hoito
		Yrityksen henki asiakkaaseen suhtautumisessa
		Kuljettajan toiminta asiakaskontaktissa
	Luottamus	Sanansa pitäminen vs. Liikojen lupaaminen
	Laskutus	Suoraveloitus
		Koontilasku
	Logistiikka	Toimitusvarmuus
Tilaus-toimitusprosessin joustavuus		
Basic - kriittiset menestystekijät	Logistiikka	Toimituksen aikaikkunan pitävyys
		Tilaus-toimitusprosessin virheettömyys
	Laskutus	Laskutuksen virheettömyys
	Saatavuus	Perustuotteiden jatkuva saatavuus
	Tuotteet	Tuotteiden laatu
Tuotteiden tuoreus		
Excitement - kilpailuetua luovat menestystekijät	Toiminnan kehittäminen	Tukkuliikkeen proaktiivinen toimintansa kehittämisen asiakkaan toiveiden mukaan
	Valikoiman kehittäminen	Valikoiman asiakaslähtöisyys, muokattavuus asiakkaan tarpeiden mukaan
	Saatavuus	Erikoistuotteiden, esim. tuoreiden kausituotteiden saatavuus kauden ulkopuolella
	Joustavuus	Henkilökohtainen vaivannäkö
		Joustavuus toimituksissa
	Asiakaslähtöisyys	Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen
Lisämyynti	Asiakaskohtaiset tarjoukset jotka tukevat asiakkaan liikeideaa	

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin mitkä tekijät toteutuessaan hyvin saavat asiakkaan hyvin tyytyväiseksi tukun toimintaan mutta toteutuessaan huonosti saavat asiakkaan tyytymättömäksi ja miksi? Kysymyksessä pyrittiin löytämään Kano-mallin määrittelemiä performance-menestystekijöitä joissa asiakastytyväisyys korreloi hyvin tekijän toteutumisen asteen kanssa. Tällaisiksi tekijöiksi haastatteluissa nousi asiakaspalvelu, luottamus, laskutus sekä logistiikka.

Asiakaspalvelun osalta koettiin henkilökohtaisen kontaktin päivittäisessä tilaamisessa olevan erittäin tärkeää.

”Itse tykkään asioida puhelimitse ja tiedän että meidän porukka tykkää asioida puhelimitse. Me ollaan kieltäydytty meidän tukkuliikkeen vaatimista nettityttöomakkeista. Me suostutaan asioimaan vain puhelimitse. Ja se on mun mielestä tosi tärkeää, tällainen henkilökohtainen asiakaspalvelu ja se vuorovaikutus siinä. Koska se vahvistus pitää saada siinä heti, että saatko tavaraa vai etkö sä saa sitä tavaraa ja onnistuuko tämä vai eikö tämä onnistu.” (Haastattelu 1 2013.)

Asiakaspalvelussa nostettiin esille myöskin reklamaatioiden hoito ja yrityksen asennoituminen reklamaatioihin. Reklamaatioihin pitää asennoitua asiallisesti ja ottaa ravintolan reklamointi tosissaan. Reklamoinnin hyvä hoito voi nostaa esimerkiksi viallisesta tuotteesta johtuneen alhaisen asiakastytyväisyyden korkeaksi, toisaalta epäonnistunut reklamaatioiden hoito voi päättää koko asiakassuhteen.

”Mutta jos se asia on hyvitetty tai siihen on otettu kantaa niin kuin että okei, että koitetaan tehdä jotain asialle niin hyvä, mutta jos se kuitataan sellaisella välinpitämättömyydellä että ” ei kukaan muu ole valittanut” tai ”kaikille muille kelpaa, että sä vaan valitat” Sit mä en osta enää sulta, ostakoon siten kaikki muut.” (Haastattelu 2 2013.)

Yrityksen henki asiakkaaseen suhtautumisessa koettiin tärkeäksi performance-luokan tekijäksi. Esimerkiksi asiakaspalvelun suhtautumisen asiakkaiden tiedusteluihin tai pyyntöihin koettiin ilmentävän yrityksessä vallitsevaa suhtautumista asiakkaaseen, palveluun ja joustavuuteen.

”Joo, se on se asenne enemmänkin, mutta yleisesti se asenne on kuitenkin koko sen yrityksen asenne. Ei se ihminen joka siihen puhelimeen vastaa niin ei se sano että ”en mä pysty tätä sulle toimittamaan, vaan sille on sanottu että me ei toimiteta ja sä sanot näin”.” (Haastattelu 3 2013.)

Viimeisenä kohtana performance-luokkaan sijoitetusta asiakaspalvelusta nousi esiin haastatteluissa kuljettajan toiminta asiakaskontakteissa ja asiakaspalvelutilanteissa. Kuljettaja on usein asiakkaan useimmiten kohtaama henkilökohtainen kontakti tukkuliikkeestä ja vaikuttaa suuresti asiakkaan ja tukkuliikkeen välisen päivittäisen toiminnan sujuvuuteen.

Seuraavana performance-luokan tekijänä haastatteluissa nousi esiin luottamus. Luottamus koettiin erittäin tärkeäksi asiakastytyväisyyttä joko nostavaksi tai laskevaksi

tekijäksi riippuen sen toteutumisesta. Luottamuksen toteutumisesta nostettiin esille tukkuliikkeen edustajan ja sitä kautta tukkuliikkeen sanan pitäminen lupauksissa.

Laskutuksen rooli asiakastyytyväisyyden tasossa koettiin myös tekijäksi joka voi laskea asiakkaan tyytyväisyyttä tukkuliikkeeseen tai nostaa asiakastyytyväisyyttä normaalia korkeammaksi mikäli tukkuliike pystyy tarjoamaan asiakkaalle suoraveloitusta tai koon-tilaskutusta joko kuukauden tai esimerkiksi kahden viikon jaksoissa. Jatkuvan jokaisesta toimituksesta muodostuvan erillisen laskun koettiin tuottavan paljon ylimääräistä työtä sekä kustannuksia esimerkiksi tilitoimiston veloituksissa kirjanpidosta.

Haastatteluissa korostui myös logistiikan rooli asiakastyytyväisyyttä laskevana tai nostavana tekijänä. Logistiikkaan luettavan toimitusvarmuuden korkean tason koettiin osassa haastatteluita sijoittuvan performance-luokkaan. Asiakastyytyväisyyttä nostavaksi tekijäksi koettiin myös tilaus-toimitusprosessin joustavuus esimerkiksi tilausten jättöaikojen tai tilausten sulkuaikojen osalta. Toisaalta joustamattomuuden tilaus-toimitusprosessissa koettiin laskevan tyytyväisyyttä tukun toimintaan.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin mitkä tekijät toteutuessaan hyvin ne saavat asiakkaan tuntemaan tukun toiminnan normaaliksi tai neutraaliksi mutta toteutuessaan huonosti saavat asiakkaan erittäin tyytymättömäksi tukun toimintaan ja miksi? Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa Kano-mallin mukaisia basic-menestystekijöitä. Nämä tekijät eivät välttämättä johda erityiseen asiakastyytyväisyyteen vaan ne koetaan ikään kuin normaaliksi toiminnaksi toteutuessaan hyvin, kuitenkin jos tekijät puuttuvat kokonaan tai toteutuvat huonosti johtaa tämä asiakkaan tyytymättömyyteen.

Viidennessä kysymyksessä nousi esiin logistiikkaa, laskutusta, saatavuutta sekä tuotteita koskettavia asioita. Logistiikan osalta tilaus-toimitus aikaikkunan koettiin olevan tekijä, jonka täytyy toimia moitteettomasti mutta toisaalta se on perusasioita jotka eivät nosta asiakastyytyväisyyttä mitenkään erityisesti toimiessaan hyvin. Yleisesti nousi esiin myös tilaus-toimitusprosessin virheettömyys, logistiikka koettiin siis myös osassa vastauksia kokonaisuutena sellaiseksi tekijäksi joka ei toimi välttämättä kilpailuetuna vaan se on perusasioita joka pitää olla toimivaa. Erona aikaisempaan kysymykseen, jossa osa vastaajista sijoitti logistiikan myös performance-luokkaan on se että performance-tekijöiksi, jotka nostavat asiakastyytyväisyyttä koettiin nimenomaan joustavuus asiakkaan suuntaan logistiikassa, basic-tekijät ovat enemmänkin logistiikan peruste-lemiseen ja täsmällisyyteen liittyviä.

Laskutuksen osalta toivottiin ennen kaikkea laskutuksen virheettömyyttä. Tämän kysymyksen taustana oli lisäksi laskutusvirheiden selvittämisen hankaluus joka koettiin puuduttavaksi ja aikaa vieväksi. Toisaalta laskutuksen virheettömän toiminnan ei koettu nostavan tyytyväisyyttä tukun toimintaan mitenkään erityisesti.

Saatavuuden sijoittamisella basic-luokkaan tarkoitettiin nimenomaan perustuotteiden saatavuutta. Perustuotteilla tarkoitettiin lähinnä kuivatuotteita ja teollisia tuotteita jotka löytyvät useimman toimijan valikoimasta. Perustuotteiden jatkuva saatavuus koettiin normaalina toimintana joka ei nosta asiakastyytyväisyyttä erityisesti mutta laskee sitä mikäli saatavuudessa ilmenee ongelmia. Toisaalta perustuotteiden saatavuusongelmien ei koettu tuottavan ravintolalle niin merkittäviä ongelmatilanteita kuin tuoretuotteiden ja annosten pääraaka-aine komponenttien saatavuusongelmat sillä perustuotteet, esimerkiksi säilykkeet tai nonfood-tuotteet olivat haastateltavien mukaan helposti korvattavissa.

Tuotteiden laadun ja tuoreuden osa haastateltavista sijoitti basic-luokkaan. Näiden koettiin olevan tekijöitä, jotka pitää olla kunnossa mutta kunnossa ollessaan niiden ei koettu nostavan erityisesti asiakastyytyväisyyttä. Vastaajat eivät siis kokeneet erityistä tyytyväisyyttä saadessaan tavarantoimituksissa laadukkaita ja tuoreita, kriteeriensä mukaisia tuotteita.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin mitkä tekijät toteutuessaan hyvin saavat asiakkaan erittäin tyytyväiseksi tukun toimintaan mutta toteutuessaan huonosti tai ei ollenkaan ovat merkitykseltään neutraaleja ja miksi? Viimeisessä haastattelulomakkeen kysymyksessä pyrittiin löytämään Kano-mallin mukaisia excitement-tekijöitä. Excitement-tekijät yllättävät asiakkaan positiivisesti ja saavat aikaan korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaat eivät välttämättä tiedosta tekijöitä tai osaa vaatia niitä mikäli ne toteutuvat huonosti, mutta toteutuessaan hyvin yllättyvät positiivisesti ja kokevat saavansa lisäarvoa tekijöistä. Excitement-tekijöiden voidaan sanoa erottavan tukkuliikkeen kilpailijoistaan ja tätä kautta luovan kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Haastatteluissa tähän luokkaan sijoitettiin toiminnan kehittäminen, valikoiman kehittäminen, saatavuus, joustavuus, asiakaslähtöisyys ja lisämyynti.

Toiminnan kehittämisellä haastateltavat tarkoittivat tukkuliikkeen proaktiivista oman toimintansa kehittämistä asiakkaan toiveiden mukaan. Tukkuliikkeen toivottiin siis olevan aktiivinen asiakkaaseen päin ja selvittävän miten tukkuliike voisi palvella asiakkaan

liiketoiminnan tarpeita vielä paremmin. Tällaisia yhteisiä toimintoja voisi olla esimerkiksi tuotekehitys.

”Mutta kalatoimittajaan mä oon myös tosi-tosi tyytyväinen kun sieltä tulee ne tuotekehitys ideat ja ne haluaa sparrata miten tästä toiminnasta saadaan vieläkin parempaa.” (Haastattelu 1 2013.)

Valikoiman kehittäminen koettiin myös tekijäksi mikä erottaa tukkuliikkeitä toisistaan ja saa onnistuessaan ravintoloitsijan todella tyytyväiseksi. Tässä kohdassa tarkoitettiin valikoiman osalta tukkuliikkeen joustavuutta ottaa asiakkaan toiveiden mukaan tuotteita valikoimiinsa.

Saatavuus sijoitettiin myös tekijäksi joka voi yllättää positiivisesti ravintoloitsijan. Excitement-kohtaan sijoitettuna saatavuudella tarkoitettiin sellaisten tuotteiden saatavuutta joita ei normaalisti ole helposti saatavilla. Esimerkkinä tässä kohdassa käytettiin esimerkiksi satokausituotteiden saatavuuden varmistamista satokauden ulkopuolella.

Haastateltavat ravintoloitsijat kokivat myös joustavuuden tekijäksi joka voi nostaa asiakastytyväisyyden erittäin korkeaksi. Tällaisia tilanteita joissa joustavuus sijoittuu excitement-luokkaan ovat esimerkiksi henkilökohtaista vaivannäköä vaativat tilanteet tai logistiikan ja tavarantoimitusten erityinen joustavuus tilanteissa joissa joku tuote on jäänyt toimittamatta tukkuliikkeestä riippumattomasta syystä.

”On tota, monesti on esimerkiksi jos ajattelee näitä pikaisia toimituksia niin tosi monesti on käynyt sillain, että mä oon soittanut että ”Paniikki, paniikki... Unohdettiin tilata..” ja joku iso määrä jotain niin joku on sanonut että ”no hei mä lähden tuomaan” ja joku on tuonut henkilökohtaisesti esim. kotimatallaan niin mun mielestä se on... sellainen yllättää aina tosi positiivisesti.” (Haastattelu 3 2013.)

Haastatteluissa nousi esiin myös tukkuliikkeiden ja asiakkaan välillä excitement-luokkaan lukeutuvia tekijöitä jotka ovat kaupallisesti merkityksellisiä tukkuliikkeille mutta lisäävät myös merkittävästi asiakastytyvääisyyttä. Tällaisena kokonaisuutena voidaan nähdä tukkuliikkeen asiakaslähtöisyys ja asiakkaan liiketoiminnan tunteminen. Tuntemalla asiakkaan liiketoimintamallin mahdollisimman hyvin tukkuliike pystyy kohdentamaan tekemistään esimerkiksi asiakaskohtaisilla tuotetarjouksilla. Tämä koettiin eduksi ja asiakaskohtaisia tarjouksia kaivattiin, toisaalta massamarkkinointi koettiin häiritseväksi.

”Ehkä jotain semmoista... En nyt tiedä liittyykö se välttämättä tuohon mutta mikä mulla tulee mieleen, että jos jollain tukkurilla on joku uusi tuote tai joku erikoinen juttu mitä se on saanut vaikka pienenkin erän. Että se soittaa mulle henkilökoht-

taisesti tai laittaa sähköpostia että ”Hei nyt mulla on tällaista!” Niin siitä tulee se sellainen tyytyväisyys että ”Ai kun kiva, se ajattelee että meillä voisi olla tarvetta”. Ilman sellaista tiedätkö tuputtamista, mä en tarkoita sitä että nyt siellä on uusi viini ja nyt mulle soitetaan joka viikko että ”Taas mulla on uus viini ja taas mulla on uus viini jne.”. Sit se menee tuputtamiseksi ja sellaiseksi että; Ei kiitos mua ei kiinnosta.” (Haastattelu 2 2013.)

Yhteenvedona viimeisen kysymyksen vastauksista voidaan sanoa, että excitement-tekijöitä joilla tukkuliike voi yllättää ravintola-asiakkaan ovat läheiseen asiakassuhteeseen ja asiakkaan liiketoiminnan tuntemiseen liittyvät asiat. Toiminnan ja valikoiman asiakaskohtainen kehittäminen vaatii tukkuliikkeen asiakkaasta vastuussa olevalta henkilöltä läheistä suhdetta ravintolaan ja ravintolan liiketoiminnan tuntemista. Asiakaskohtaisten tarjousten tekeminen yritysten välisessä kaupankäynnissä ei onnistu segmentoinnilla, jokaisen ravintolan liikeidean ollessa uniikki myyntihenkilön ammattitaito korostuu asiakkaan odotusten ylittämässä.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen näyte on neljä Helsingin keskustan alueella sijaitsevaa yksityistä ravintolaa siten johtopäätöksiä aineistosta voidaan tehdä suuntaa-antavasti. Tulosten uskotaan edustavan kuitenkin hyvin samaan viitekehykseen kuuluvien toimipisteiden näkemyksiä. Haastattelut pyörivät vahvasti samojen, ravintoloille tärkeiden teemojen ympärillä ja samat asiat toistuivat useasti monessa haastattelussa. Mikäli tutkimus suoritetaan myöhemmin uudelleen samaan viitekehykseen kuuluvalla vastaajakunnalla voidaan olettaa tutkimustulosten olevan melko samoja. Tutkimus on sidottu paikkaan, tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä maantieteellisesti laajemmalle alueelle Suomessa. Helsingin ravintolakenttä erottuu merkittävästi muusta Suomesta johtuen suuremmasta väestömäärästä ja tiheydestä. Lisäksi ravintoloiden raaka-aineiden hankintamarkkina ja sen kilpailu on hyvin erilainen pääkaupunkiseudulla muuhun maahan verrattuna, tämä johtuu pääkaupunkiseudun talousalueen merkittävän suuresta koosta muuhun maahan verrattuna. Tutkimusta voidaan siis pitää luotettavana suoritettujen rajausten sisällä. Tutkimus on tehty rehellisesti ja objektiivisesti. Tutkimuksen tekijä kuitenkin työskentelee suomalaisessa horeca-tukkuliikkeessä, tämä tulee ottaa huomioon arvioidessa tutkimustuloksia.

Tutkimusta voidaan pitää uskottavana. Haastateltavat henkilöt vastasivat ymmärrettävästi haastattelulomakkeiden kysymyksiin ja keskustelivat avoimesti teemoista. Tutkimukseen haastatelluilla vastaajilla oli jokaisella omakohtainen vahva kokemus tutki-

muksen aiheesta joka lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimustuloksiin on voinut vaikuttaa haastateltavien yritysten suhde johonkin tiettyyn tukkuliikkeeseen, toisaalta haastatteluilla tutkittiin yleisesti tukkuliikkeiden toimintaa ja asiakkaiden näkemystä siitä yleisellä tasolla puuttumatta mihinkään yksittäiseen tukkuliikkeeseen joten voidaan olettaa haastateltavien kertoneen mielipiteensä rehellisesti.

5.4 Päätelmät

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että helsinkiläiset yksityiset ravintolat arvostavat tavarantoimittajan toiminnan luotettavuutta, asiantuntemusta ja yhteistyön laatua korkeammalle kuin hintaa ja kustannustehokkuutta. Tutkimuksen kohderyhmänä olevat ravintolat käyttävät myös omassa markkinassaan kilpailukeinona erottumista kilpailijoistaan, eivät niinkään hintaa. Hintakilpailulla nähtiin olevan merkitystä ainoastaan keskenään identtisten perustuotteiden kuten non-food tuotteiden tai kuivatarvikkeiden osalta. Leimaavaa oli ravintoloiden luottamus pienempien, tiettyihin tuoteryhmiin erikoistuneiden tavarantoimittajien osaamiseen omalla erikoisalueellaan. Pienet toimijat nähtiin myös läheisempinä yhteistyökumppaneina joiden koettiin olevan asiakaslähtöisempiä ja läheisempiä ravintoloille.

Tavarantoimittajan liiketoimintaprosessin tasaisuus ja virheettömyys sekä tuotteiden laatu ja perustuotteiden saatavuus nähtiin pääasiallisesti kuitenkin Kano-mallin attribuuteista basic tai performance-luokkiin kuuluvina tekijöinä. Kohderyhmän asiakkaat näkevät siis nämä tekijät joko normaaleina liiketoiminnan prosesseina joiden hyvä toteutuminen ei sinällään aiheuta kovin korkeaa asiakastyytyväisyyden tasoa tai nostessaan asiakastyytyväisyyttä ne ovat tiedostettuja tekijöitä ja ravintoloitsijat osaavat odottaa sekä vaatia näitä tekijöitä. Toteutuessaan huonosti nämä tekijät kuitenkin vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen laskevasti joten niiden korkean tason varmistaminen olisi syytä nähdä horeca-tukkuliikkeissä erittäin tärkeänä. Performance tai basic-tekijöissä onnistuminen ei kuitenkaan luo merkittävää kilpailuetua markkinoilla, varsinkin tuoretuotteiden hankinnoissa.

Huomioitavaa on kuitenkin, että performance-luokassa nousee esiin myös luottamuksen ja asiakaspalvelun rooli, nämä tekijät voidaan nähdä ikään kuin perustana asiakassuhteelle jota ilman tyytyväisyys tavarantoimittajaan ei todennäköisesti pääse nousemaan kovinkaan korkealle ja todennäköisesti luottamuksen menettäminen tai tyytymättömyys asiakaspalveluun on kynnyskysymys asiakassuhteen olemassaolon osalta.

Excitement-luokkaan sijoittuvissa tekijöissä korostuu henkilökohtaisen yhteydenpidon ja suhteen merkitys. Tekijöitä yhdistää henkilökohtainen suhde jota esimerkiksi yhteinen liiketoiminnan kehittäminen, valikoiman asiakaslähtöinen muokattavuus ja asiakkaan liiketoiminnan tunteminen edellyttää. Excitement-tekijöillä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua markkinoilla.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan sanoa, että horeca-tukkuliikkeiden kriittisiä menestystekijöitä ovat basic ja performance-luokkaan kuuluvat tekijät kuten asiakaspalvelu, luottamus ja prosessien kuten logistiikan, saatavuuden, reklamoinnin ja laskutuksen toimivuus. Kilpailuetua markkinoilla voidaan kuitenkin saavuttaa tiedostamalla ja onnistumalla excitement-tekijöissä kuten toiminnan eli liiketoimintaprosessien ja valikoiman asiakaslähtöisellä kehittämisellä sekä tuntemalla asiakkaan liiketoimintaa niin syvällisesti, että esimerkiksi markkinointia ja tarjouksia voidaan kohdistaa asiakas-kohtaisesti. Nämä tekijät vaativat pohjaukseen henkilökohtaisen suhteen asiakkaaseen.

Performance-luokan pohjana toimii hyvä asiakaspalvelu ja luottamus asiakkaan ja tukkuliikkeen välillä joka voi nostaa tiedostetusti asiakastyytyväisyyttä. Basic-luokassa korostuu liiketoimintaprosessien toimivuus joilla ei saavuteta korkeaa asiakastyytyväisyyttä, mutta näiden tekijöiden korkeatasoinen toteutuminen on erittäin tärkeää. Tekijöiden toimimattomuus voi johtaa erittäin matalaan asiakastyytyväisyyteen tai asiakas-suhteen loppumiseen. Excitement-luokka perustuu syvälle yhteistyölle ja asiakkaan liiketoiminnan tuntemiselle, tämän luokan tekijöiden toteutumatta jääminen ei välttämättä johda matalaan asiakastyytyväisyyteen mutta kestävän kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla vaatii näiden tekijöiden korkeatasoista toteutumista.

6 Uusi johdon väline: Asiakaskokemuksella tasapainotettu mittaristo

Tämän opinnäytetyötutkimuksen punainen lanka on ollut ajatus siitä että tuotekehityksellä on läheinen yhteys koko yrityksen organisaation kehittämiseen ja johtamiseen. Tutkimuksen tulosten pohjalta on kehitetty uusi johtamisen väline, asiakaskokemuksella tasapainotettu mittaristo. Kehitettyssä mittaristossa on yhdistetty tuotekehityksen ja laadun mittaamisen teoria Kano-malli yleisesti käytettyyn yritysjohtamisen työkaluun balanced scorecardiin eli tasapainotettuun mittaristoon.

Taulukossa 5 on esitetty uusi, kehitetty myynti- ja kehitysjohtamisen väline. Mittaristo on muodostettu aiemmin esitetyn tutkimuksen tuloksista. Lopputulemana on valmis johtamisen väline jota voidaan soveltaa horeca-tukkuliikkeen asiakaslähtöiseen johtamiseen ja kehittämiseen tutkitulla alueella ja kohderyhmässä.

6.1 Mittariston rakenne

Kehitetty myynti ja kehitysjohtamisen väline on muokkaantunut puhtaasi tutkimuksen ja tukkuliikkeiden asiakkaiden kokemusten perusteella. Nimitys asiakaskokemuksella tasapainotettu mittaristo kuvaa osuvasti välineen sisältöä. Mittaristolla voidaan johtaa ja jalkauttaa tunnistettujen kriittisten menestystekijöiden merkitys asiakkaalle organisaation läpi. Välineen avulla on mahdollista kirkastaa toiminnon merkitys asiakkaan päivittäisessä toiminnassa organisaatiossa kyseisestä toiminnosta vastaavalle henkilölle, tai henkilöryhmälle.

Taulukossa 5 esitetty väline jakautuu vasemmalta oikealle pienempiin, tarkempiin ja mitattaviin osiin. Vasempaan laitaan on sijoitettu strateginen tahtotila eli visio. Seuraavana osiona on strategiset teemat, jotka on yhdistetty mittaristoon Kano-mallista. Teemoilla kuvataan kolmea asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavaa tekijää joiden toteutumisen vaikutus lopputulokseen pääsemiseen on erilainen. Kolmantena sarakkeena vasemmalta löytyy tasapainotetun mittariston mukainen näkökulma. Näkökulmat sijoittuvat epätasaisesti strategisten teemojen sisälle, tämä auttaa hahmottamaan eri näkökulmien merkitystä asiakkaan tyytyväisyyteen ja kilpailuedun saavuttamiseen.

Neljännestä sarakkeesta löytyy menestystekijät, jotka performance ja basic-teemoissa ovat tekijöitä joissa täytyy onnistua strategisen tahtotilan saavuttamiseksi. Excitement-teemassa korostuu tekijöiden asiakkaalle lisäarvoa tuottava luonne. Excitement-tekijät erottavat tukkuliikettä kilpailijoista, niitä voidaan kutsua kilpailuetua luoviksi menestystekijöiksi.

Viidennessä sarakkeessa on menestystekijöissä onnistumista mittaavat tekijät, mittarit jotka on muodostettu asiakkaiden esilletuomista spesifioiduista toiminnoista. Kuudenteen sarakkeeseen voidaan määritellä jokaisen mittarin kohdalle sen toteutumista mittaava tavoite ja mittaamisen väline. Tavoite asetetaan organisaatiokohtaisesti kyseisen mittarin nykytilan ja tavoitetilan mukaan tietylle ajanjaksolle.

Taulukko 5. Asiakaskokemuksella tasapainotettu mittaristo

Strateginen tahtotila	Strategiset teemat, Kano-malli	Näkökulma, Balanced Scorecard	Kriittinen menestystekijä	Mittari	Strateginen tavoite
Kestävän kilpailuedun saavuttaminen Suur-Helsingin alueen yksityisten ravintoloiden hankintamarkkinassa	Performance - kriittiset menestystekijät	Asiakasnäkökulma	Asiakaspalvelu	Henkilökohtainen kontakti päivittäisessä tilaamisessa	Asiakastyytyväisyystutkimus
				Reklamaatioiden hoito	Reklamaatioprosentti + jatkuva asiakaspalautetutkimus reklamaatioiden hoidosta
				Yrityksen henki asiakkaaseen suhtautumisessa	Asiakastyytyväisyystutkimus
				Kuljettajan toiminta asiakaskontaktissa	Asiakastyytyväisyystutkimus
		Luottamus	Sanansa pitäminen vs. Liikojen lupaaminen	Asiakastyytyväisyystutkimus	
		Sisäisen tehokkuuden näkökulma	Laskutus	Suoraveloitus	Suoraveloitustavoitteiden toteutusprosentti
				Koontilasku	Koontilaskutavoitteiden toteutusprosentti
			Logistiikka	Toimitusvarmuus	Toimitusvarmuusprosentti tasolla X
	Tilaus-toimitusprosessin joustavuus			Asiakastoiveen perusteella toteutettujen erikoistoitusten määrä ja sen kehitys.	
	Basic - kriittiset menestystekijät	Sisäisen tehokkuuden näkökulma	Logistiikka	Toimituksen aikaikkunan pitävyys	Toimituksen aikaikkunan onnistumisprosentti tasolla X
				Tilaus-toimitusprosessin virheettömyys	Toimitusvarmuusprosentti tasolla X
			Laskutus	Laskutuksen virheettömyys	Laskutuksen virheprosentti tasolla X
			Saatavuus	Perustuotteiden jatkuva saatavuus	Tuotteiden saatavuuden mittarit tasolla X
			Tuotteet	Tuotteiden laatu	Laatureklamaatioiden määrä tuoterhyttäin tasolla X
				Tuotteiden tuoreus	Laatureklamaatioiden määrä tuoterhyttäin tasolla X
	Excitement - kilpailuetua luovat menestystekijät	Ihmisten ja uudistumisen näkökulma	Toiminnan kehittäminen	Tukku liikkeen proaktiivinen toimintansa kehittäminen asiakkaan toiveiden mukaan	Asiakastyytyväisyystutkimus + Asiakasimpulssin perusteella tehtyjen kehitysehdostusten määrä ja toteutumisaste.
			Valikoiman kehittäminen	Valikoiman asiakaslähtöisyys, muokattavuus asiakkaan tarpeiden mukaan	Asiakastyytyväisyystutkimus + Asiakasimpulssin perusteella valikoimaan ehdotettujen tuotteiden määrä ja toteutumisaste.
		Sisäisen tehokkuuden näkökulma	Saatavuus	Erikoistuotteiden, esim. tuoreiden kausituotteiden saatavuus kauden ulkopuolella	Asiakastyytyväisyystutkimus + Tuoteryhmien saatavuuksien mittarit tasolla X
		Asiakasnäkökulma	Joustavuus	Henkilökohtainen vaivanäkö	Asiakastyytyväisyystutkimus
				Joustavuus toimituksissa	Asiakastyytyväisyystutkimus
Asiakaslähtöisyys			Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen	Asiakastyytyväisyystutkimus + CRM seuranta asiakkuuden syvyyden tason mittareilla.	
Taloudellinen näkökulma		Lisämyynti	Asiakaskohtaiset tarjoukset jotka tukevat asiakkaan liikeideaa	Asiakastyytyväisyystutkimus + Asiakaskohtaisen sähköpostimarkkinointikirjeen lähetysmäärä ja tarjouksen hyödyntämisaste.	

6.2 Mittariston soveltaminen

Esimerkkinä mittariston soveltamisesta käytäntöön kuviossa 6 esitetään kolme samaan, sisäisen tehokkuuden näkökulmaan kuuluvaa tekijää: toimitusvarmuus, perustuotteiden jatkuva saatavuus sekä erikoistuotteiden saatavuus kauden ulkopuolella. Kaikki kolme tekijää liittyvät tuotteiden toimittamisen onnistumiseen, mutta jokaisen tekijän merkitys asiakkaalle ja asiakastyytyväisyyteen on täysin erilainen.

Toimitusvarmuuden toteutumistaso korreloi tasaisesti asiakastyytyväisyyden toteutumisen kanssa, kasvanut toimitusvarmuus siis merkitsee asiakastyytyväisyyden kasvua samassa suhteessa. Perustuotteiden jatkuvan saatavuuden huono toteutuminen voi johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen mutta ei kuitenkaan nosta asiakastyytyväisyyttä onnistuessaan hyvin. Kausituotteiden hyvä saatavuus kauden ulkopuolella voi johtaa merkittävään asiakastyytyväisyyden nousuun, mutta toteutuessaan huonosti ei kuitenkaan laske asiakastyytyväisyyttä kuten perustuotteiden saatavuudessa epäonnistuminen.

<p>Mittari: Logistiikka Tekijä: Toimitusvarmuus Näkökulma: Sisäisen tehokkuuden näkökulma Merkitsee asiakkaalle: Toteutuessaan hyvin nostaa asiakastyytyväisyyttä mutta toteutuessaan huonosti laskee merkittävästi asiakastyytyväisyyttä. Merkitys tukkuliikkeelle: Kriittinen menestystekijä</p>
<p>Mittari: Perustuotteiden jatkuva saatavuus Tekijä: Saatavuus Näkökulma: Sisäisen tehokkuuden näkökulma Merkitsee asiakkaalle: Toteutuessaan hyvin pitää ei vaikuta välttämättä asiakastyytyväisyyteen mutta toteutuessaan huonosti laskee merkittävästi asiakastyytyväisyyttä. Merkitys tukkuliikkeelle: Kriittinen menestystekijä</p>
<p>Mittari: Erikoistuotteiden, esimerkiksi kausituotteiden saatavuus kauden ulkopuolella Tekijä: Saatavuus Näkökulma: Sisäisen tehokkuuden näkökulma Merkitsee asiakkaalle: Toteutuessaan hyvin luo merkittävää asiakastyytyväisyyttä, toteutuessaan huonosti ei välttämättä vaikuta asiakastyytyväisyyteen. Merkitys tukkuliikkeelle: Kilpailuetekijä</p>

Kuvio 6. Kolme esimerkkiä asiakaskokemuksella tasapainotetun mittariston käytöstä.

6.3 Mittariston arviointi ja mahdollinen jatkokehitys

Mittariston muodostaminen tutkimuksen tuloksien perusteella on mittariston vahvuus sekä heikkous. Tutkimuksen tulokset kertovat asiakkaiden kokemuksen mukaisen näkemyksen tukkuliikkeen tai tavarantoimittajan toiminnoista ja niiden merkityksestä asiakkaalle. Mittaristo on siis hyvin asiakaslähtöinen pohjautuessaan asiakkaiden näkemyksiin. Mittariston heikkoutena nähdään sen perustuminen ainoastaan asiakkaiden näkemyksiin, se ei siis ota huomioon tukkuliikkeen muiden sidosryhmien näkemyksiä.

Mittaristoa voi kehittää yhdistämällä mittaristoon muiden sidosryhmien, kuten omistajien näkökulmia ja odotuksia. Mittariston ydinajatuksena on kriittisen menestystekijän sijoittaminen johonkin Kano-mallin attribuuttiin ja lisäämällä tälle tasapainotetun mittariston näkökulma. Muiden sidosryhmien odotusten sijoittamisen mielekkyyttä Kano-mallin attribuutteihin tulisi tutkia erikseen. Tällä hetkellä malli soveltuu hyvin myynnin ja liiketoiminnan kehityksen johtamiseen. Lisätutkimuksissa on mahdollista, arvioida ja kehittää mallia uudestaan myös rakenteellisesti tavoitteena sen soveltuminen paremmin koko yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Kano-mallin attribuuttien lukumäärää voidaan esimerkiksi lisätä neljännellä attribuutilla jonka vaikutusta asiakkaiden kokemaan arvoon voidaan tutkia. Lähtökohtaisesti hypoteesina voidaan esittää neljännen attribuutin olevan vaikutukseltaan neutraali, mikäli neljäs attribuutti sisältäisi esimerkiksi omistajien näkökulmia. Muut näkökulmat kuten vastuullisuuteen liittyvät tekijät voisivat mahdollisesti taas aiheuttaa reaktioita asiakkaiden kokemassa arvossa joten niiden sijoittamista Kano-mallin attribuutteihin tulisi tutkia erikseen.

Lähteet

Allen Roger E. 1994. Nalle Puh ja johtamisen taito. Suom. Pirkko Biström. 1997. WSOY, Juva.

Grant, Robert M. 2010. Contemporary strategy analysis. 5th ed. Blackwell Publishing, Oxford United Kingdom.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy, Jyväskylä.

Kanomodel.com. 2013. pdf-dokumentti. Luettu 10.4.2013.

Saatavissa: <http://kanomodel.com/media/public/pdf/KanoPoster11x17.pdf> Viitattu 10.4.2013.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. Translating strategy into action: The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston USA.

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suom. Maarit Tillman. 1998. WSOY, Porvoo.

Porter, Michael E. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York USA.

Solomon, Michael & Bamossy, Gary & Askegaard, Sören & Hogg, Margaret K. 2006. Consumer Behaviour. A European Perspective, 3. painos. Pearson Education Ltd, Harlow England.

Päivittäistavara kauppa ry. 2012. Päivittäistavarakauppa 2012-2013. Luettu 10.4.2013. Saatavissa: <http://www.ptv.fi/julkaisut.html> Viitattu 10.4.2013.

Liite 1 Haastattelulomake

Opinnäytetyö, Osmo Puhakainen

Kilpailuetua luovat kriittiset menestystekijät

Suomalaisen horeca-tukkuliikkeen menestys yksityisten ravintoloiden hankintamarkkinassa.

Haastateltava:

Päivämäärä:

Mitkä tekijät ovat mielestäsi kaikkein tärkeimpiä tekijöitä liiketoimintasi kannalta tukun toiminnassa?

Mitä asioita muuttaisit tukkusi toiminnassa jos olisit itse tukkukauppiaina? Miksi ja miten muuttaisit niitä?

Miten oma tukkuliikkeesi erottuu muista tukkuliikkeistä? Mitkä ovat positiivisia ja mitkä negatiivisia erottavia asioita?

Mitkä tekijät; toteutuessaan hyvin saavat sinut hyvin tyytyväiseksi tukun toimintaan, mutta toteutuessaan huonosti saavat sinut hyvin tyytymättömäksi? Miksi?

Mitkä tekijät; toteutuessaan hyvin ne saavat sinut tuntemaan tukun toiminnan normaaliksi tai neutraaliksi mutta toteutuessaan huonosti saavat sinut erittäin tyytymättömäksi tukun toimintaan? Miksi?

Mitkä tekijät; toteutuessaan hyvin saavat sinut erittäin tyytyväiseksi tukun toimintaan mutta toteutuessaan huonosti tai ei ollenkaan ovat merkitykseltään neutraaleja? Miksi?

Suostumus

Haastatteluaineistoani ja nimeäni saa käyttää tämän lomakkeen otsikossa mainitun julkisen opinnäytetyön aineistona ja haastatteluun saa viitata nimelläni.

Allekirjoitus, nimenselvennys ja aika

