

Tukkuliikkeen kilpailutekijät HeVin hankinnassa ja myyntiprosessissa asiakkaiden näkökulmasta

Sami Alhonsuo

Tekijä(t) Sami Alhonsuo	
Koulutusohjelma Ruokatuotannon johtaminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tukku liikkeen kilpailutekijät HeVin hankinnassa ja myyntiprosessissa asiakkaiden näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 22 + 1
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tukku liikkeelle, miten saavuttaa kilpailuetua HeVin myynnissä. HeVi on lyhennys hedelmistä ja vihanneksista. Hankinta ja myyntiprosessi käsittävät koko tukku liikkeen toimitusketjun asiakkaalle. Haastateltavista asiakkaista rajataan pois kahvilat ja baarit, koska niissä HeVin käyttö on todella vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Kohteina ovat henkilöstö- ja lounasravintolat, sekä á la carte- ravintolat. Haastateltavat ravintolat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Tietoperustassa käsitellään kilpailuedusta tarkemmin differointia, kilpailutekijöitä ja, miten asiakaskokemus näkyy kilpailuetuna. Myynnin prosesseista avaus jätettiin pois, koska kohderyhmänä ovat pääsääntöisesti jo olemassa olevat asiakkaat. Tutkimus on kvalitatiivinen fenomenologinen tutkimus. Aineisto hankitaan teema-haastatteluilla tukku liikkeen asiakkaille. Teemat ovat toimiva tuote asiakkaan näkökulmasta, ostoprosessi, sekä asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet. Aineistoa käsitellään sisällönanalyysillä. Tulokset teemoitellaan samoilla teemoilla, kuin teemahaastattelussa. Tutkimuksesta selvisi, että eniten asiakkaat arvostavat tuoreutta ja toimituksen täsmällisyyttä. Hinta on lounasravintoloilla määräävä tekijä myös. Tuotteet eivät saa kärsiä koneellisesta käsittelystä liikaa. Pakkauskoot täytyvät olla optimaalisia. Eniten ongelmia ilmeni verkkokaupan kanssa. Verkkokaupasta ostaminen täytyy olla helppoa ja selkeästi toteutettua. Tuotteet täytyvät olla selkeästi kategorisoituja. Asiakaspalvelun pitää olla ongelmatilanteissa asiantuntevaa ja tehokasta. Tukku liikkeen oma HeVi- konsepti koettiin myös hyväksi, mutta siihen toivottiin enemmän laajuutta ja vaihtelevuutta. Lounasravintolat näkivät eniten hyötyjä konseptista.	
Asiasanat Kilpailuetu, Hedelmät, Vihannekset	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Rajaukset.....	1
1.2	Tukkuliikkeiden markkinat yleisesti.....	3
2	Kilpailuetu	2
2.1	Differointi.....	2
2.2	Arvon tuottaminen asiakkaalle	3
2.3	Kilpailutekijät.....	4
2.4	Asiakaskokemus osana kilpailuetua.....	5
3	Organisaatio yrityksen asiakkaana ja myyntiprosessit	7
3.1	Tarvekartoitus	8
3.2	Ratkaisun esittäminen.....	9
3.3	Asiakkaan huolenaiheiden käsittely.....	9
3.4	Hinnan perusteleminen	10
3.5	Kaupan päättäminen.....	10
3.6	Asiakkaiden jälkihoito.....	10
4	Tutkimuksen eteneminen, menetelmät ja tulokset	12
4.1	Teemahaastattelu	14
4.2	Sisällönanalyysi	15
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	16
4.4	Toimivin HeVi- tuote asiakkaannäkökulmasta	17
4.5	Ostoprosessi.....	18
4.6	Asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet	19
5	Yhteenveto, pohdiskelu ja itsearviointi.....	20
5.1	Pohdiskelu	21
5.2	Itsearviointi.....	21

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö selvittää kilpailukykyä edistäviä tekijöitä tukkuliikkeen HeVi- markkinoilla. HeVillä tarkoitetaan tukkuliikkeen hedelmien ja vihannesten osastoa, sekä tässä yhteydessä myös niiden ostoa ja myyntiä. Tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle parempi ymmärrys asiakkaiden haluista ja toiveista parhaan mahdollisen palvelun antamiseksi ja tätä kautta saavuttaa kilpailuetu HeVin toimituksessa. Tutkimuksen aikana kerätyllä aineistolla pyritään saamaan ravintoloiden raaka- aineiden tarpeesta ja käytöstä tietoa, joilla tukkuliike pystyy antamaan ravintoloiden tarpeisiin kohdennettua palvelua.

Aihe valikoitui toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Tukkuliikkeen kanssa on sovittu, että yritystä ei mainita nimeltä tässä opinnäytetyössä. Kyseinen tukkuliike haluaa kasvattaa markkina osuuttaan kyseisellä alueella, sekä haastaa kilpailijoita. Yritys on panostanut viime aikoina huomattavasti HeVin tuotantoon ja haluaa saada yksityiskohtaista tietoa asiakkailtaan. Erilaiset erikoisruokavaliot näkyvät myös entistä enemmän esimerkiksi henkilöstöravintoloiden tarjonnassa. On entistä enemmän kasvispohjaisia ja vegaanisia vaihtoehtoja tarjolla perinteisen sekasyömisensä sijaan. Isot konsernit ovat luoneet myös kokonaan uusia konsepteja perinteisen buffet- tarjoilun rinnalle palvelemaan yksilöllisemmin kasvis- ja vegaaniruokavalioita.

Aineisto kerätään haastatteluilla tukkuliikkeen asiakkailta. Pyrkimyksenä on saada eriteltyä tietoa asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimustyö. Opinnäytetyön tavoite on löytää olemassa olevien asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät tekijät, mihin he kiinnittävät huomiota tukkuliikkeen valinnassa HeVin hankinnassa. Tutkimuksen perusteella tukkuliike voi kehittää toimintoja, jotka auttavat heitä erilaistumaan kyseisellä markkinalla ja vastaamaan yleisesti kaikkien olemassa olevien asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin.

1.1 Rajaukset

Haastateltavat yritykset rajoitetaan ravintolatoimintaan, sekä ravintolatoiminnassa henkilöstöravintolaan, casual dining, fine dining ja fast casual toimintaan. Kohderyhmästä jäävät pois kahvilat ja baarit tai samanlaiset yritykset, koska HeVin käyttö on hyvin vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Alueellisesti tutkimus toteutetaan pääkaupunkiseudun alueella. Tutkimus ei kohdennu pelkästään johonkin tiettyyn palvelumalliin, koska tutkimuksen toteuttaminen olisi vaatinut huomattavasti enemmän resursseja, kuin opinnäytteen toteuttaminen vaatii. Toimeksiantaja ei myöskään tätä vaatinut.

Toimeksiantajan näkökulmasta käsittellään yrityksen kilpailukykyä, sekä tekijöitä mitkä luovat kilpailuedun. ”Kilpailuetu on tilanne, missä asiakas kokee saamansa palvelun tai tuotteen paremmaksi, kuin kilpailijoiden”(Bergström & Leppänen 2007, 46). Käsittelyssä on lähinnä Michael Porterin teorioihin perustuen, mitä ovat eri kilpailutekijät, sekä mitkä tekijät johdattavat pysyvään kilpailuetuun. Ongelmaa lähestytään differoinnin ja arvoketjun näkökulmasta, koska ne ovat toimeksiantajan tavoitteiden kannalta oleellisia. Differointi on sama asia, kuin erilaistaminen. Porterin arvoketjun perustoiminnoista käsittelyssä on ainoastaan tulologistiikka ja lähtölogistiikka, koska ne muodostavat tukkuliiketoiminnan ytimen.

Matalat kustannukset Kustannusten johtaminen	Ainutlaatuisuus Erilaistaminen
Kustannusfokusointi	Erilaistamisfokusointi

Kuva 1. Michael Porterin Kilpailuedun lähteet (Mukaillen Michael Porter’s generic strategies s.a)

Myynnin prosesseissa avauksia ei käsitellä. Se jää pois, koska haastattelut käsittelevät aihetta jo olemassa olevien asiakkaiden näkökulmasta. Prosessit käsitellään jälkihoitoon asti. Myynnin eri vaiheet perustuvat 90-luvun lopulla kehitettyyn ideaan, siitä että myynnin pitää olla prosessin omaista, eivätkä myyjät saa soveltaa mitä tahansa synnyttääkseen kaupan (Rackham 1997, 38-45.)

Tutkimustyyliltään opinnäytetyö on kvalitatiivinen fenomenologinen tutkimustyö. Aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Aineisto litteroidaan, teemoitellaan ja tyypitellään. Näiden perusteella kirjoitetaan yhteenveto, sekä johtopäätökset.

1.2 Tukkuliikkeiden markkinat yleisesti

Foodservice, eli tukkukaupan toimiala on ollut jo monta vuotta kasvussa koko Suomessa. Vuonna 2018 Päivittäistavarakauppa Ry:n tukkutoiminnan jäsenten kokonaisliikevaihto oli 2,1 miljardia euroa. Foodservice- tukkujen toiminta on Horeca- alan toimijoiden päivittäisten toimintojen kannalta elintärkeää. Isoimmat toimijat Suomessa ovat Heinon Tukku, Kespro Oy, Meira Nova Oy, Wihuri Oy Aarnio ja Suomen palvelutukkurit Oy. Nämä kaikki ovat myös Pty:n jäseniä(Pty.fi 2019).

Tuoreille hedelmille ja vihanneksille on aina ollut iso kysyntä riippumatta ravintolan konseptista. Ne ovat usein annosten peruspilareita. Vihannesten ja hedelmien kulutus on muutenkin kasvanut koko 2010 luvun. Tähän syitä ovat ihmisten kasvanut tietoisuus terveysvaikutuksista, sekä erilaiset ruokatrendit. Tukkuliikkeiden hedelmien ja vihannesten kasvaneesta osuudesta kokonaismyynnistä on vaikea löytää julkista tietoa. Vertailukohteenä päivittäistavarakaupan puolella varsinkin luomutuotteiden myynnin kasvusta 20% selittyy hedelmien ja kasvien osuudella (Päivänlehti.fi 2020.) Artikkelissa ei mainita lähteitä, mutta siinä haastatellaan Pro luomun toiminnanjohtajaa, joka kertoo asiayhteydessä myös laajemmin muiden tuotteiden kasvusta.

2 Kilpailuetu

Kilpailuetu on tilanne, missä yrityksen asiakkaat kokevat parhaimman mahdollisen arvon hankkimalleen tuotteelle. Hedelmien ja vihannesten tukkukauppa on luonteeltaan hyvin arkista. Ravintolat tarvitsevat päivittäiseen toimintaansa tuoreita tuotteita, eli HeVi- tuotteille on siis kysyntää jatkuvasti. Markkinoilta voi siis löytyä monta toimijaa eikä heidän tarvitse erottua tuotevalikoimillaan merkittävästi saadakseen tarpeeksi asiakkaita. Tukkuliike voi kuitenkin erottua edukseen antamalla muita palveluita.

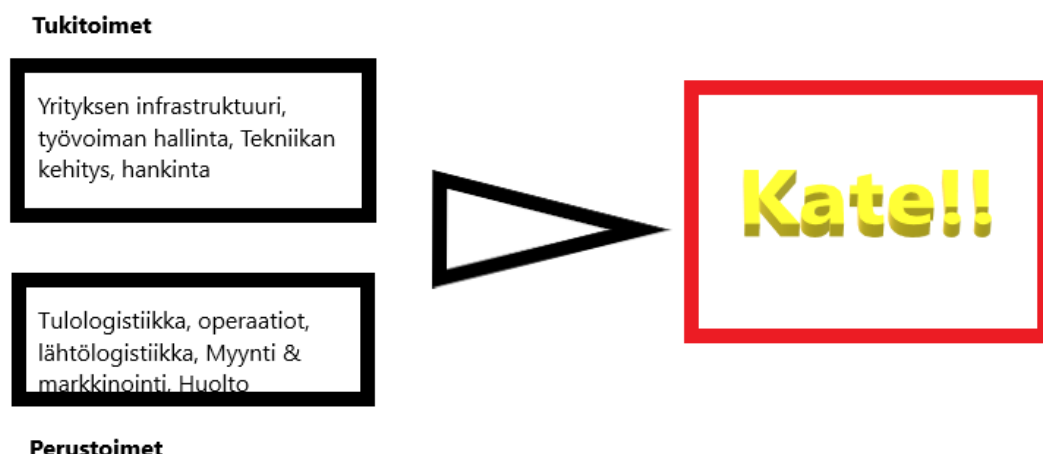
Michael Porter on kirjoittanut kilpailuedusta seuraavaa.

Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvo on se määrä, jonka ostajat ovat halukkaita maksamaan. Ylivertainen arvo perustuu joko siihen, että tarjottavat edut ovat samat kuin kilpailijoilla, mutta hinta alhaisempi, tai siihen, että tarjotaan ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat reilusti hinnan korkeuden. (Porter 1985, 15.)

Yleisesti ottaen voi sanoa, että jokaisen yrityksen tulee erottua menestyäkseen. Asiakkaan täytyy kokea saamansa palvelu ylivoimaisen parempana, jotta asiakassuhteesta tulee kestävä ja tuottava. Arvon tuottaminen on oleellista asiakkaalle. Erilaiset palvelukonseptit omaavat ravintolat arvostavat eri asioita. Jokin ravintola arvostaa esimerkiksi tuotteen helppoutta, kuten valmiiksi leikattuja hedelmiä. Toinen voi arvostaa tinkimätöntä laadukkuutta tai erinomaisuutta, kuten kalleinta ja vaikeasti saatavaa raaka-ainetta. Asiakas tekee ostopäätöksensä näihin asioihin perustuen (Bergström & Leppänen 2015, 23.)

2.1 Differointi

HeVi- tuotteiden tukkumyynnissä hyvin usein tuotteet ovat kaikilla samanlaisia. Suurin osa hedelmistä, vihanneksista ja näistä tehdyistä jalosteista löytyy aivan varmasti myös kilpailijan valikoimasta. Tästä syystä differointi on oleellisempi kilpailuedun tyyppi tukkuliikelle, joka haluaa parantaa HeVin myyntiänsä. Differointi tarkoittaa pelkistettynä tilannetta, missä asiakas kokee saamansa lisäarvoa tuotteelle muun syyn takia, kuin alhaisen hinnan. Differoinnissa puhutaan arvoketjusta, mikä käsittää kaikki mahdolliset toiminnot, jotka voivat johtaa erikoisuuteen. Differoinnin voi rinnastaa hyvin vahvasti myös ainutlaatuisuuteen (Porter 1985, 163). Tukkukaupalle on oleellista se, vaikka fyysinen tuote on aina lopputuote, voi se lisätä arvoa asiakkaalle muilla toiminnoilla huomattavasti.



Kuva 2. Arvoketju (Mukaillen Isokangas 2003)

2.2 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Arvoketjun ideana on eritellä yritykselle strategian kannalta elintärkeät toimenpiteet omiksi kokonaisuuksiksi. Jokainen kokonaisuus sisältää erilaisia toimintoja, mitkä myös kustantavat yritykselle eri tavalla. Oikeisiin toimenpiteisiin keskittyneenä, sekä kustannusten tehostamiseen ja minimoimiseen johtavat katteen nousuun. Yritys, joka pystyy tuottamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla maksimaalisen arvon asiakkaalle, usein saavuttaa myös huomattavan kilpailuedun. Tähän ajatukseen perustuen jokainen tuottoa tavoitteleva yhtiö tekee siis hinnoitteluun keskittyntä strategiaa. Se, mikä erottaa ja yrityksen muista on erilaiset toimintatavat, mikä luo arvoa.

Tukkuliikkeen, ja varsinkin HeVin toimituksen kannalta, kriittisiä toimenpiteitä ovat tulologistiikka ja lähtölogistiikka. Tulologistiikka käsittää toimenpiteet liittyen tuotantopanosten varastointiin ja sen hallintaan, sekä mahdolliset reklamointitoimenpiteet tuottajalle. Esimerkkinä voisi olla lihanvalmistajan kuljetuksen vastaanotto tukkuliikkeeseen, sekä siihen liittyvät toimenpiteet. Lähtölogistiikka käsittää taas jakelun eteenpäin asiakkaalle, kuten aikataulutuksen ja varastoinnin. Esimerkiksi tuotteiden kuljetus ravintolaan, sekä kaikki siihen liittyvät toimenpiteet.

Vaikka tukkuliikkeen asiakkaat ovat ravintoloita tai isoja ketjuja, vastaa tuotteen tilauksista usein yksi ihminen. Tällöin vastaavan henkilön omat odotukset ja halut vaikuttavat myös osaltaan siihen, miten hän käsittää palvelun arvon. Ravintolaympäristö on usein hektinen ja ajankäytön on oltava tehokasta. Tuotteiden odotetaan saapuvan juuri sopivaan aikaan, sekä hyväkuntoisina. Logistiikan toimivuus oikeassa aikataulussa asiakkaalle on ensiarvoisen tärkeää. Kylmäketju ei saa katketa missään vaiheessa varsinkin kun kyse on tuo-

reista vihanneksista ja hedelmistä. Hyvät hinnat sopimuksissa ovat tietenkin myös houkuttelevia. ”Tuskin onkaan houkuttelevampaa arvotarjousta kuin todistaa, että yrityksen tuotteet tuottavat asiakkaalle suuremmat voitot, kuin jonkun muun toimijan tuotteet” (Kaplan & Norton 2004, 98).

2.3 Kilpailutekijät

Toimialaa määrittävät kilpailutekijät ovat perinteisesti jaettu viiteen eri alueeseen. Näitä ovat uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. (Porter 1985, 16-17.)



Kuva 3. Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi kilpailutekijää (Mukaillen Porter 1980)

Kaikkien kilpailutekijöiden painoarvo ei ole jokaisella alalla täysin sama. Tukkuliikkeelle tärkeitä tekijöitä ovat yritysten välinen kilpailu, sekä ostajien neuvotteluvoima. Suomessa on hyvin vakiinnuttanut toimintansa viisi suurinta tukkuliikettä. Uusien toimijoiden uhka on hyvin vähäistä, mutta mahdollista. Esimerkiksi erikoistukkuliikkeet, jotka ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn asiakassegmenttiin tai tuotteeseen. Ravintola- alan laajentuessa ja eri vaikutteiden tullessa ulkomailta ravintoloissa syntyy myös tarve erikoisille vihanneksille ja hedelmille. Sinänsä uudet tai korvaavat tuotteet ovat jo osa yrityksissä tapahtuvaa jatkuvaa tuotekehittämistä ja ovat sinänsä jo itseisarvo yritykselle, sekä keino erottua kilpailijoista.

Kaikilla tekijöillä on kuitenkin myös oma painoarvonsa, siinä miten yritys pyrkii maksimoimaan tuottoa. Tähän näkökulmaan nojaten asiakkaiden neuvotteluvoima ja kilpailu ovat tärkeimmät tekijät. Se kuinka paljon paremmin pystyt tarjoamaan tuotetta kilpailijaan nähden antaa liikkeelle enemmän vipuvoimaa asiakkaan kanssa käytyihin neuvotteluihin. Toisaalta isot ja vaikutusvaltaiset asiakkaat pystyvät vaikuttamaan palvelun hintaan. Kilpailun voimakkuus vaikuttaa taas suoraan yleiseen hintatasoon (Porter 1985, 18.)

Isojen tukkuliikkeiden ominaispiirre on Suomessa keskitetty toiminta. Tukkutoiminta ei keskity pelkästään johonkin tiettyyn tuotteeseen vaan laajoihin katalogeihin. Tästä syystä keskittyminen tiettyyn segmenttiin tai markkinaosuuden valtaaminen tietyltä alueelta voi olla haastavaa, koska siellä on olemassa jo erikoistukkurit ja heidän vakiintunut toimintakulttuuri.

2.4 Asiakaskokemus osana kilpailuetua

Asiakaskokemus on se, miten asiakas kokee jonkin palvelun toimivuuden. Asiakaskokemus kattaa myös asiakkaan mielikuvan ja käsityksen yrityksestä. Tunteella on tutkitusti suurin vaikutus asiakaskokemukseen. Tunne syntyy ihmiskontaktista (Löytänä & Kortesus 2011, 11- 12.)

Esimerkiksi toimituksen yhteydessä otettavat erikoispyynnöt otetaan huomioon. Se onko esimerkiksi asiakkaalta osattu kysyä jotain, mitä hän ei olisi osannut ajatella, vaikuttaa usein positiivisesti kokemukseen. Asiakas kokee, että asiakaspalvelija oikeasti välittää palvelun onnistumisesta. Huonon kokemuksen tehoa ei voi aliarvioida. Ihmiset kertovat kokemuksensa eteenpäin ja lakkaavat käyttämästä tarjottavaa tuotetta tai palvelua ja etsivät korvaavan. Asiakaskokemus eroaa olennaisesti asiakaspalvelusta. Kokemus on johdettu kokonaisuus, mikä tuottaa asiakkaalle kokonaisvaltaisen kokemuksen, mitä hän ei kilpailijoilta saa. Tästä ovat suoria johdannaisia tuottavuus, sekä kilpailuedun saavuttaminen kilpailijoihin nähden (Löytänä & Kortesus 2011, 13- 15.)

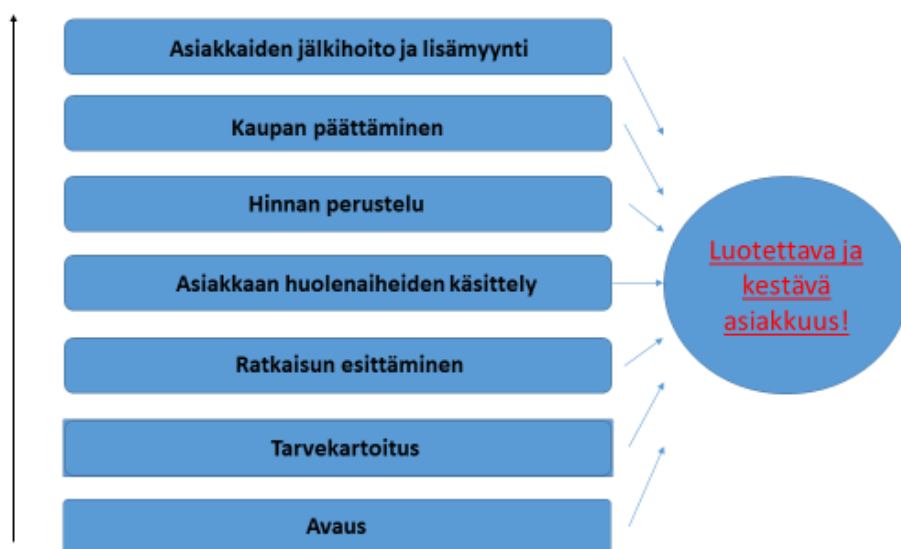
Asiakaskokemus koostuu kolmesta eri tasosta. Näitä ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnaisella kokemuksella ei ole mitään yhteyksiä aikaan, paikkaan eikä henkilöön. Ennalta odotettava kokemus sisältää tiettyjä asioita, mutta ei ole sidottu aikaan, eikä paikkaan. Johdettu kokemus tuottaa eniten arvoa asiakkaan näkökulmasta ja tätä kautta kilpailuetua. Se on suunniteltu kokonaisuus. (Löytänä & Kortesus 2011, 51- 53.)

HeVin tukkukaupassa on monia mahdollisuuksia johdettuun asiakaskokemukseen. Tukku-
kaupan näkökulmasta asiakasta voi jatkuvasti informoida toimituksen etenemisestä. Esi-
merkiksi kertoa ajoissa tuleeko toimitus myöhästymään tai puuttuuko toimituksesta jotain.
Yllätyksen tunne tuo myös lisäarvoa. Tämä voi esimerkiksi olla puuttuneiden tuotteiden
nopea paikkaaminen ilman kysymistä. Aina kun edessä on ongelma, on tämä mahdolli-
suus toimia poikkeuksellisesti ja erottuvasti muista, sekä mieleenpainuvasti.

3 Organisaatio yrityksen asiakkaana ja myyntiprosessit

Hedelmien ja vihannesten myynnissä asiakkaana on toinen yritys, useimmiten ravintola. Hankinnoista päättävän tahon ostopäätöksiin liittyy monia asioita. Ostamisessa on yhtymäkohtia yksittäiseen kuluttajaan. Erona kuitenkin toimii motivaatio tuotteen ostamiseen. Toisella yrityksellä ostopäätös mielletään usein paljon järkipäisemmäksi, kuin kuluttajalla. Isoimmat riskit liittyvät organisaatioilla ostettujen hyödykkeiden pituuteen ja rakenteisiin (Bergström & Leppänen 2015, 128). Esimerkiksi ravintola tekee päätöksen ostaa helpommin pilaantuvaa hedelmää, koska luottaa tukun toimitukseen. Kuljettaja laiminlyö vastuutaan ja jättää rullakon huoneenlämpöön, jossa hedelmät ovat. Kylmäketju katkeaa ja raaka-aine on jäänyt huoneen lämpöön liian kauaksi aikaa. Tämän jälkeen tuote on käytökelvoton. Eli tuotteen lyhyt käyttöikä oli tietoinen riski ostettaessa, josta syntyi tappiota.

Kuluttajalla ostopäätökset eivät useimmiten perustu esimerkiksi voiton tavoitteluun tai tehtyihin laskuihin katteen kasvattamiseksi. Organisaatioiden väliset kaupat käydään kuitenkin aina yksittäisten ihmisten välillä. Ostoksen tekijän taustalla on myös tietyt organisaation säännöt ja tavoitteet, sekä muita ihmisiä vaikuttamassa (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 1.1) Tästä syystä hänellä on paljon enemmän kysymyksiä tai vaatimuksia liittyen tuotteisiin. ”Menestyvä asiakaspalvelija toimii yhä enemmän myyjän tavoin ja päinvastoin. Lähtökohtana ei voi olla enää ajatus, että asiakas kyllä tietää mitä haluaa” (Moilanen 30.10.2012)



Kuva 4. Myynnin eri vaiheet (Mukaillen Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016)

Myynnin prosessit voidaan jakaa yllä olevan kuvan mukaisesti. Tietenkään jokaisessa neuvottelussa ei edetä jokaisen vaiheen kautta. Tämä riippuu esimerkiksi myyvän yrityksen tunnettavuudesta tai muista rakenteista. Päämääränä kilpailuedun ja tuotettavuuden kannalta on tietenkin uskollinen ja luotettava asiakas.

3.1 Tarvekartoitus

Vaiheelle on ominaista kyseleminen ja kuuntelu. Tavoitteena on löytää asiakkaan ongelma tai haasteet. Onnistuneen kaupan kannalta tämä on tärkeää, jotta osataan kohdentaa ratkaisu juuri asiakkaan kokemuksiin haasteisiin. Voi myös olla, että asiakas ei itsekään ymmärrä, mistä hänen ongelmansa johtuu. Jos myyjä osaa auttaa ongelman kohdentamisessa, sekä tuoda ratkaisuja myös muihin ongelmiin luo tämä enemmän luottamusta asiakkaalle luoden positiivisen kokemuksen (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.2.) Myyjän olisi myös hyvä kaivaa tietoa organisaation ostoprosessista, sekä hankintojen taustalla olevia tavoitteita. Tällä kaikella tiedolla voidaan tuoda neuvotteluihin lisäarvoa, mikä luo lisää luottamusta.

Hedelmien ja vihannesten myynnissä tämä tarkoittaa ravintolan konseptiin sopivien tuotteiden löytämistä. Usein tämä tarkoittaa tuotteen esivalmistusastetta, sekä pakkaustapaa ja säilytysmenetelmää. Olennaista olisi löytää tuote, joka palvelee parhaiten koko tuotantoprosessia. B2B myynnissä on hyvä tietää myös asiakkaan omien asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet. Esimerkiksi tämä on henkilöstöravintolassa esille tulleita toiveita ja erikoisruokavalioida.

Neil Rackhamin kehittämä Spin kyselytekniikan ideana on asiakkaan oma oivaltaminen ongelmiinsa. Myyjä vain lähinnä asettelee kyselyrungon tukien asiakkaan toteamuksia. Kysymysten ajoitus, sekä tyyli ovat myös ratkaisevia. Jokaisen kysymystyyppin jälkeen on välitavoitteet ja jos niihin ei ole päästy on pysyttävä tietäntyyppisissä kysymyksissä. Eteenpäin saa mennä vasta kun asiakas on itse saanut oivalluksen. Asiakas ei saa tuntoa oloaan painostetuksi (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.2.)

Tilannekysymykset (Situation) kartoittavat asiakkaan tämänhetkistä tilannetta, sekä asioita mitä hän pitää tärkeänä. HeVin myynnissä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi minkälaisia vihanneksia ja hedelmiä ratkaisuja he käyttävät tällä hetkellä toiminnassaan ja kuinka hyvin ne palvelevat heidän omia tavoitteitaan

Ongelmakysymykset (Problem) kohdentuvat tämänhetkisen ratkaisun haasteisiin ja ongelmiin. Tavoitteena on löytää esimerkiksi nykyisen tukkutilausjärjestelmän heikkouksia ja tarjota niihin ratkaisuja.

Seurauskysymykset (Implication) tarkentavat ongelmasta johtuvia asioita. Tärkeää on, että asiakas ymmärtää kuinka tämänhetkinen ongelma vaikuttaa muihin asioihin ja miten myyjän tarjoama ratkaisu auttaa siinä. Esimerkiksi kuinka paljon tuottavampaa ja vaivattomampaa olisi tilata kyseinen tuote vanhan sijaan.

Merkityskysymykset (Need pay off) saavat asiakkaan itse tajuamaan ratkaisun hyödyt, jolloin myyjän ei niitä tarvitse tyrkyttää. Merkityskysymykset johtavat lopulta ratkaisuun (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.2.)

3.2 Ratkaisun esittäminen

Tarvekartoituksessa esille tulleiden aiheiden perusteella myyjä esittää ratkaisunsa. Vaiheelle ominaista on osuvien argumenttien käyttö, sekä osoittaa mitä etuja ja hyötyjä asiakas saa kilpailijaan verrattuna (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.3.) Pitää muistaa myös asettua asiakkaan asemaan. Ostaisiko myyjä itse myymäänsä tuotetta?

Vahvan faktapohjaisen argumentoinnin tukena voi käyttää tarinointia ja esimerkkejä. Eri asiakkaat antavat eri painoarvoa erilaisille metodeille. Tässä on hyötyä hyvästä ihmistuntemuksesta. Asiakkaan sanattomasta viestinnästä saa paljon viitteitä. Se merkitsee myös paljon, kuinka hyvä luottamus asiakkaalla ja myyjällä on toisiinsa.

3.3 Asiakkaan huolenaiheiden käsittely

Tämän vaiheen tarkoitus on hälventää viimeisetkin epäilykset asiakkaalta ratkaisun toimivuudesta. Huolenaiheet voivat olla peräisin esimerkiksi tiedonpuutteesta. Tällöin on hyvä palata tuotteen ominaisuuksiin ja etuihin ja hyötyihin. Asiakkaalta pitää kysyä ja selvittää onko vielä jotain asioita, mitkä kiinnostavat. Asiakkaan motiivien selvittäminen kysymysten kannalta on tärkeää myöhempiä vaiheita varten (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.4.)

Asiakkaan mahdolliset vastaväitteet on myös mahdollista kääntää omaksi eduksi. Oleellista on kaivaa esille syyt, miksi asiakas tekee näitä väitteitä. Syiden selvittyä voi myyjä tarjota niihin ratkaisun ja saada asiakas myös tajuamaan saamansa edut.

3.4 Hinnan perusteleminen

Differointiin perustuen hinnan pitäisi perustua pelkästään asiakkaan saamiin etuihin ja hyötyihin, koska niitä asiakas ostaa. Hinnan neuvottelu ei pitäisi olla lähtökohtana myynti-neuvotteluille. Hinnasta tulisi neuvotteluja leimaava ja hallinnoiva voima, johon palattaisi vähän väliä neuvottelujen edetessä ja se vaihtelisi jatkuvasti.

Hinta perustuu aina tarjottaviin hyötyihin. Kun asiakkaalla on selvillä mistä hinta koostuu tuottaa se lisäarvoa asiakkaalle ja on halukkaampi maksaa palvelusta myös kyseisen hinnan (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.5.) Tärkeää on myös esittää eri laskelmat eri osille.

Lähtökohtaisesti kotimaiset hedelmät ja vihannekset ovat kalliimpia, kuin muut eurooppalaiset vastikkeet. Tämä johtuu Suomen luonnosta ja vuodenaajoista. Niitä on kalliimpi tuottaa, koska hyvät kasvuolosuhteet vaativat Suomessa enemmän esimerkiksi laitteiston ja sähkön hankkimista, jos haluaa ympärivuotisesti tuottaa. Tämä heijastuu myös tukkuliikkeiden hintoihin kotimaisissa vaihtoehtoissa (ruokavirasto.fi 2018.)

3.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisessä tehdään kirjallinen sopimus sovituista kohdista. Hinnalle annetaan myös viimeinen arvio ja sovitaan pysyvästi. Osapuolet ovat päätyneet parhaimpaan ratkaisuun. Positiivisen vastauksen synnyttämistä edesauttaa se, että edelliset vaiheet on tehty huolellisesti ja myyjä on antanut kaikki mahdolliset tiedot asiakkaalle. Osto on asiakkaalle aina riski, koska hän hylkää samalla muut mahdolliset edullisemmat tarjoukset (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.6.)

3.6 Asiakkaiden jälkihoito

Kun tukkukaupassa on sovittu kaupat, on tästä jatkuva suhde todella tärkeä. Ravintola tekee toimitukset aina ilman yhteyttä henkilöön, joiden kanssa sopimus on saatu aikaiseksi. Tästä johtuen kaikki mahdolliset ongelmatilanteet on hyvä ehkäistä ennen kuin niitä syntyy. Käytännössä ravintoloiden ja tukkukaupan välinen suhde on joka päivä asiakkaiden jälkihoitoa. Halutaan varmistaa tuotteiden saatavuus ja se, että asiakas pysyy tyytyväisenä tekemäänsä päätökseen.

Esimerkiksi, jos asiakas on ilmoittanut tilaavansa jatkossa huomattavasti enemmän tiettyä kasvista tai hedelmää on aina parempi varmistaa monta kertaa sen saatavuus. Ei ole toivottavaa, että syntyy tilanne missä asiakas olettaa saavansa kuorman mukana tuotteen,

jota ei löydy koska sitä ei ole ollut saatavilla varastosta. Tästä syntyvä tuotteiden paikkaaminen synnyttää lisäkulojen lisäksi myös asiakkaalle huonon kokemuksen. Asiakas voi myös todennäköisesti jakaa huonot kokemukset muiden kanssa (Hänti, Kairisto- Mertanen & Kock 2016, luku 6.7.)

4 Tutkimuksen eteneminen, menetelmät ja tulokset

Tutkimuksen kohteena on ison kotimaisen tukkuliikkeen pyynnöstä heidän HeVi osastonsa. Tarkemmassa tutkimuksessa on HeVi osaston myynti- ja ostoprosessit asiakkaan näkökulmasta. Toimeksiantaja haluaa tarkempaa tietoa HeVin kokonaisprosessista ja sen toimivuudesta.

Hedelmien ja vihannesten tukkumyynti on enimmäkseen hyvin keskittynyttä Suomessa viidelle isolle tukkutoimijalle. Toimeksiantaja on yksi näistä viidestä isosta toimijasta. Pieniä hedelmiin ja vihanneksiin keskittyneitä toimijoita on Suomessa myös monia. Ravintoloiden on helppo muiden tuotteiden yhteydessä ostaa myös HeVi- tuotteensa keskitetysti isolta toimijalta. Hedelmät ja vihannekset ovat aina olleet todella iso osa annoksen kokonaisuutta ravintoloissa, joten niiden tilauksen ja toimituksen toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Varsinkin, kun halutaan kilpailla pienille erityistukkureille heidän joustavuuttaan vastaan, on asiakkaalle tuotettava huomattavasti enemmän arvoa.

Parhaiten HeVin hankintaprosessista tietävät ne ihmiset, jotka ovat päivittäin sen kanssa tekemisissä. Tässä yhteydessä nämä henkilöt ovat ravintoloiden tilauksista vastaavat henkilöt, joilla on omaehtaisia kokemuksia hankintojen ja toimitusten toimivuudesta. Tämä tieto on ensiarvoisen tärkeää, kun halutaan kehittää ja parantaa toimintaa.

Tavoitteena on kerättyjen haastatteluiden perusteella muodostaa kokonaisuus tällä hetkellä olevista haasteista HeVin osto- ja myyntiprosesseissa. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja pystyy kohdentamaan resursseja asioiden kehittämiseen niissä paikoissa, missä sitä tarvitaan.

Jotta parhaiten pääsemme ymmärtämään tukkuliikkeen asiakkaiden näkemyksiä, tämä tutkimus on fenomenologinen. Fenomenologia tutkii ihmisten kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 14.) Kyseiselle tutkimusmenetelmälle on ominaista kohteen kanssa tiivis yhteistyö. Tähän ideaan perustuu myös ajatus siitä, että tutkimuskohde tietää parhaiten tutkittavan aiheen. Kohteet kokevat asioita merkityksellisinä, joista syntyy tutkimustietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34- 35.)

Tätä kautta kvalitatiivinen tutkimus palvelee parhaiten tämän opinnäytteen tavoitteita. Keskustelemalla ja haastatteleamalla tukkuliikkeen asiakkaita saa parhaimman käsityksen ravintolan ja tukkuliikkeen keskinäisestä suhteesta, nimenomaan hedelmien ja vihanneksien kannalta. Vastaavia tuloksia, tai ainakaan yhtä kattavia, ei olisi mahdollista saada kvantitatiivisin menetelmin. Asiakassuhteen kokonaiskuva ilmiöineen jää pimentoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-157.)

Kvalitatiivisista aineistonhankinta menetelmistä tähän tutkimukseen valikoitui teemahaastattelu. Aineisto kerätään itse haastatteluilla, eikä käytetä valmiita aineistoja. Teemahaastattelu sopii hyvin palvelemaan tutkittavaa kohdetta. Opinnäytteen aihe on helppo jakaa eri teemoihin. Tämä johtuu tukuilta ostosten tekemisessä sen prosessin omaisuuteen. Kokonaisuus on helposti jaettavissa osiin, joista teemat valikoituivat. Aineiston analyysinä käytetään sisällön analyysiä. Sisällönanalyysi on yleisesti ja laajasti käytössä oleva aineiston tutkimusmenetelmä. Se on myös eräänlainen yleismenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Analyysillä pystyy haastatteluista tekemään olennaisia havaintoja ja muodostamaan selkeitä kokonaisuuksia.

Haastatteluissa teemoiksi valikoituivat toimivan HeVi- tuotteen ominaisuudet asiakkaan näkökulmasta, ostoprosessi, ja asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet. Lopuksi kysytään vielä 3 asiaa, joita arvostaa eniten koko palvelussa koskien HeViä. Jokainen teema palvelee tutkimusongelmaa, sekä etsii ratkaisua siihen, miten parantaa HeVin toimitusta.

Ensimmäinen teema, millä aloitetaan haastattelu, on: Toimivin tuote asiakkaan näkökulmasta. Tämä tarkoittaa eräänlaista unelmatuotetta. Mikä olisi ravintolan palvelua ja konseptia parhaiten palveleva HeVi- tuote? Mitä sen ominaisuudet ovat? Miksi se toimisi parhaiten? Tarkoituksena on tuoda esille mahdollisia erikoisominaisuuksia ja huomioita mahdollisista puutteista valikoimassa. Tällä tavoin tukkuliike voi myös arvioida tämänhetkisten HeVi- tuotteiden riittävyyttä tai laajuutta.

Toinen teema on ostoprosessi. Ostamisen prosessi käsittää kaikki kokemukset siitä lähtien, kun asiakas lähtee valitsemaan tuotteita, kokoamaan ostoskorja, tilauksen vastaanottamisen, sekä sen varastoimisen. Tärkeintä tässä on kuinka helpoksi asiakas kokee ostamisen. Varsinaisia tarkentavia kysymyksiä ei ole helppo keksiä etukäteen, koska esille tulevat ongelmat voivat olla mitä vain koko prosessin ajalta. Toimitusten tilaus ja vastaanottaminen on yksi ravintolan tärkeimmistä tukiprosesseista. Tämä on erityisen tärkeä teema.

Viimeinen teema on asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet. Tukkutoiminnassa asiakaspalvelun voi mieltää jatkuvaksi asiakkaan myyntipäätöksen jälkihuolloksi. Haastateltavilta kysytään kokemuksia asiakaspalvelun kanssakäymiseen. Mitä ovat kanavat, mitä he käyttävät? Miten ne toimivat? Tilauksen yhteydessä tulee lähes aina ongelmia tai puutoksia vastaan. Näitä ongelmatilanteita tiedustellaan ja miten niitä on hoidettu. Toimeksiantaja saa tätä kautta tärkeitä esimerkkejä asiakaspalvelusta ja sen toiminnasta. Se on asiakkaalle usein ensimmäinen kontakti, kun toimituksessa esiintyy ongelmia.

Nämä kolme teemaa ovat myös pohjana aineiston analyysille. Samat teemat ovat myös sisällönanalyysin teemoittelu vaiheessa. Haastatteluista kerätään selkeitä toistuvuuksia ja samanlaisuuksia, joiden perusteella tehdään tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä. Näiden perusteella toimeksiantajalle annetaan selkeitä kokonaisuuksia joihin heidän kannattaa kiinnittää huomiota. Toimintojen kehittäminen on helpompaa tutkimuksen tulosten perusteella.

4.1 Teemahaastattelu

Aineiston kerääminen toteutetaan teemahaastatteluina toimeksiantajan neljälle eri asiakkaalle. Kyseiset henkilöt vastaavat liikkeen tavarantoimituksesta, joten heillä on parhain käsitys, miten sujuvasti HeVin toimitus onnistuu. Tutkittavan ilmiön ääni pääsee hyvin esille, ja ovat kriittinen osa tutkimuksen onnistumista ja tuloksia.

Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun aihe eli teema on molemmilla tiedossa, mutta selkeä kysymysten muotoilu ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208.) Esimerkiksi lomakehaastatteluun verrattuna teemahaastattelu hakee syvällisempiä vastauksia. Haastattelun runko sallii vapaamman keskustelun aiheesta. Selkeä konsepti on kuitenkin olemassa taustalla. Mitä tahansa ei lähdetä tiedustelemaan ja teemoilla on teoreettiset viitekehykset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastatteluilla pyritään ratkaista kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia ongelmia, kuten ymmärtämään ilmiöitä. Tässä tapauksessa HeVin toimituksen onnistuneisuutta, sekä mitkä asiat vaikuttavat siihen. Lähdemme tiedustelemaan kohteilta seuraavia teemoja: Parhaiten palveleva HeVi- tuote, Ostoprosessi ja Asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet. Teemat ovat valikoituneet siitä syystä, koska ne ovat olennaisia tekijöitä tukkuliikkeen HeVi-toimitusten kannalta. Ne ovat jokapäiväisiä asioita, joiden kanssa tilauksista vastaava on tekemisissä. Lisäksi kysytään 3 asiaa, joita he arvostavat eniten koko prosessissa. Seuraavana on esimerkki teemahaastattelun aihepiireistä. Aiheena on terveydenhoitajien työtyytyväisyys. Esimerkkikysymykset sopivat hyvin havainnoimaan teemahaastattelun runkoa.

1. Yleistilanne?
2. Tyytyväisyyden kokeminen työssä?
 - myönteinen näkökulma?
 - kielteinen näkökulma?
 - ajallinen kehys, milloin myönteistä, milloin kielteistä? miten nyt?

3. Arvioita syistä
 - ulkopuoliset tekijät
 - Itsestä johtuvat

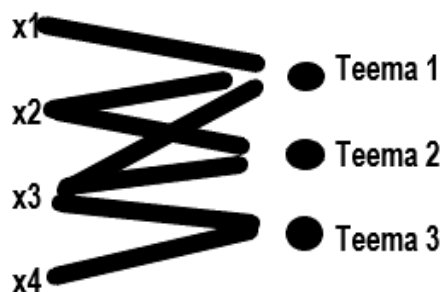
Esimerkki on otettu Tutki ja kirjoita kirjasta, 2007(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 209).

4.2 Sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen aineistoa tutkitaan sisällönanalyysillä. Se on itsessään metodi, mutta myös laajempi teoriakehys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Tässä tutkimuksessa sitä käytetään metodina. Ensiksi tehdään selkeä päätös, mikä aineistossa on olennaista. Tämän jälkeen olennaisia asioita pyritään löytämään toistuvasti aineistosta. Näistä toistuvuuksista muodostuu tuloksia. Lopuksi tulokset teemoitellaan. Tässä opinnäytteessä käytetään teemoittelua, koska sitä on helppo soveltaa teemahaastatteluun. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto(Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Teemat ovat jo valmiina haastattelun muodossa. Näiden teemojen sisältä luodaan synteesiä. Etsitään eräänlaisia yleistyksiä, jotka toistuvat aineistossa. Tarkoituksena on etsiä yhteyksiä ja samanlaisuuksia haastatteluista. Näistä samanlaisuuksista kirjoitetaan yhteenveto ja johtopäätökset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Seuraavan kuvan viivat edustavat samoja asioita, joita tulee ilmi haastatteluissa. Näillä asioilla selitetään johtopäätöksiä kyseisillä teemoilla.

Esimerkki Teemoittelusta x= haastattelu



Kuva 5. Teemoittelu (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa lähdettiin etsimään haastateltavia tutkimusta varten. Alun perin tarkoituksena oli saada haastatteluita ravintoloilta, joilla HeVin käyttö on monipuolista tai todella tärkeässä roolissa palvelun ja keittiöprosessien kannalta. Samoihin aikoihin hallituksen koronarajoituksista johtuen oli todella haastavaa saada haastateltavia, joten haastatteluita sai sovituksi harvoin ja potentiaalisia haastateltavia oli harvassa. Haastatteluja kertyi kolme loppujen lopuksi.

Ennen haastatteluja oli laadittava hyvä teemahaastattelun runko. Oli pohdittava tutkimusongelmaa hyvin palvelevat teemat, joilla olisi myös teoreettista taustaa. Teoreettisella taustalla pystyy hyvin perustelemaan esille tulleita tuloksia ja antamaan luotettavia yhteenvetoja. Teemoiksi valikoituvat toimivin HeVi- tuote asiakkaan näkökulmasta, ostoprosessi, ja asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet. Kaikki teemat yrittävät saamaan esille tuloksia, jotka pyrkivät vastaamaan kysymykseen: ”Miten saamme HeVi- tuotteillamme kilpailuetua?”. Tämä opinnäytetyö pohjimmiltaan pyrkii selvittämään tätä kyseistä ongelmaa.

Kyseiset haastattelut on tehty aikavälillä 17.7.2020- 20.10.2020. Haastateltavien nimiä tai yrityksiä joita he edustavat ei mainita tässä opinnäytetyössä. Haastateltavista käytetään tekstiviitteissä nimiä Haastattelu 1, Haastattelu 2, jne. Heistä kerrotaan lyhyesti ainoastaan ravintolan palvelumalli. Kaikki haastateltavat suostuivat lähihaastatteluun, mitkä toteutettiin ravintoloissa paikan päällä. Jokainen haastattelu tallennettiin nauhurilla, minkä jälkeen ne referoitiin tekstiksi.

Ensimmäiseksi haastateltaville esiteltiin tutkimuksen aihe, sekä kuka oli toimeksiantaja. Heillä oli jo entuudestaan käsitys mitä aihe koskee ja kenelle tutkimusta tehdään, mutta haastattelun alussa tätä tarkennettiin selventävästi. Alussa korostettiin myös tutkimuksen anonymiteettia. Tutkittavan kohteen haluttiin olevan täysin avoin jokaisesta asiasta ilman pelkoa, että heitä voisi yhdistää mihinkään. Tästä siirryttiin kertomaan, miten haastattelu etenee, sekä lyhyesti kerrottiin teemahaastattelun luonnetta ja tyyliä. Teemahaastattelusta kerrottiin lyhyesti, että kyseessä ei ole ns. perinteinen strukturoitu haastattelu, missä haastattelija kyselee ennalta mietittyjä kysymyksiä, joiden ehdoilla mennään. Pyrittiin korostamaan vapaata keskustelua pieniäkin yksityiskohtia myöten.

Seuraavaksi esiteltiin teemat ja annettiin jokaisen teeman kohdalla pohtimiseen aikaa ja annettiin haastateltavan kirjoittaa ylös, mitä teemasta tulee mieleen. Erikseen käytiin myös läpi tukkuliikkeen oman HeVi- konseptin toimivuutta. Palvelukonseptin ideana on valmiiksi leikatut ja pakatut HeVi- tuotteet. Konseptin esille tuominen on olennaista tutkimuksen

kannalta. Omaa teemaa palvelun takia haastatteluun ei kuitenkaan luoda. Lopuksi käytiin yhdessä läpi teemat järjestyksessä ja erikseen, sekä esille tulleet asiat. Haastattelun lopuksi kysyttiin vielä 3 tärkeintä asiaa, mitä hän arvostaa HeVin hankinnassa kokonaisuutena.

Esille tulleita asioita käsitellään teemoittain järjestyksessä. Ensiksi käsitellään Teema 1(Toimivin HeVi- tuote asiakkaan näkökulmasta), Teema 2(Ostoprosessi) ja viimeiseksi Teema 3(Asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet). Tämä tehdään siitä syystä, koska tulokset esitellään teemoittain. Tämä selkeyttää kokonaisuutta.

4.4 Toimivin HeVi- tuote asiakkaannäkökulmasta

Ensimmäinen teema käsittelee hedelmä- ja vihannes tuotteita yleisellä tasolla, mutta myös yksittäisellä tasolla. Esimerkiksi esille tulleita asioita olivat tuotteiden ja katalogien laajuus ja vaihtelevuus. Yksittäisellä tasolla käsiteltiin esimerkiksi laatua tai vihannesten muotoja. Teema ei siis pelkästään rajoitu yksittäisen HeVi- tuotteen ominaisuuksiin vaan koko palveluun.

Yksittäisellä tasolla asiakkaat kertoivat toivovansa tuotteen helppoutta. Tämä ilmeni esimerkiksi valmiiksi leikattujen tuotteiden sopivina pakkauskokoina. Myös se, että tuote oli valmiiksi leikattu, koettiin hyvänä asiana. Synä tähän mainittiin nopeus, pesemisen tai huuhtelun poisjäänti tai tehokkuus. Sopivat pakkauskoot taas eräs haastateltava koki hyväksi esimerkiksi leikkauksen tai paloittelun poisjääntinä. Hän koki pakkauskoot tarpeeksi pieniksi, jotta ylijäämää tai hävikkiä ei syntyisi. Toisaalta taas ne olivat tarpeeksi suuria, jotta tuotteen käsittelyssä säästyy aikaa. Hyvät pakkauskoot ja valmiiksi käsitellyt tuotteet ovat siis tärkeitä. Kyseiset vastaukset olivat henkilöstöravintolan esimiehiltä.

Eräs haastateltava työskenteli a´ la carte ravintolan päällikkönä ja vastasi käyttävänsä valmiiksi käsiteltyä tuotetta, jos heidän lounas tuotteellaan olisi isompi menekki. Haastateltava vastasi seuraavaa: ” Otetaan meidän vihannestukkurin kautta joko valmiiks leikattua kun on niin pientä volyymiä. Mut kyl mä nään sille tarvetta jos lounasmäärät on isoi.”(Haastattelu 2 18.9.2020.)

Yhteneväisyyttä ilmeni myös tuotteiden hinnoissa. Kaksi haastateltavaa työskentelivät henkilöstöravintolan keittiöpäällikköinä. Heidän päätuotteensa koostuu lounaasta ja palvelumalli on buffet- ruokailu. He kokivat hinnan määrääväksi tekijäksi, kun valitsevat HeVi- tuotteita. Syyksi molemmat mainitsivat pienen katteen heidän liiketoiminnassaan. Parhaimman mahdollisimman katteen tavoittelu on siis tärkeää henkilöstöravintoloissa, jotta saadaan paras mahdollinen tuottavuus.

HeVi- tuotteiden laajuus koettiin suppeaksi. Esille nousi toiveet sesonkituotteiden esille nostamisesta, sekä eri muotojen mahdollisuuksista. Syiksi mainittiin tarjottavan tuotteen samanlaisuus pitkiä aikoja, sekä tuotteen värikyyden korostamista. Haluttiin enemmän väri- ja muotovaihtoehtoja perinteisten valmistustuotteiden rinnalle. Tuotteiden tuoreus ja laatu olivat myös esillä. Esimerkiksi eräs haastateltava mainitsi joidenkin tuotteiden kärsivän koneella leikkaamisesta. Toinen haastateltava mainitsi tuoreuden olevan tärkeää johtuen heidän tilausajoista, jotta tuotteet pysyvät hyvinä tarpeeksi pitkään

Parhaiten toimiva HeVi- tuote asiakkaan näkökulmasta on käytöstä riippumatta helposti käytettävä. Pakkauskoko ei saa olla liian iso, jotta hävikkiä ei synny. Valmiiksi leikatut tuotteet helpottavat keittiön toimintoja. Tuotteiden pitää kuitenkin olla leikattuna oikealla menetelmällä tuoreuden ja laadun säilyttämiseksi. Vaihtelevuutta pitää olla koko katalogissa tarpeeksi usein, jotta tarjottava tuote on monipuolista. Hinta on joillakin ravintoloilla tärkeä tekijä. Yleisesti ottaen toimittajan oman konseptin tuotteet koettiin toimiviksi ja tarpeellisiksi. Ongelmia löytyi tuoreudessa ja leikkaustavassa, sekä valikoima koettiin pieneksi.

4.5 Ostoprosessi

Ostoprosessi käsittelee kokonaisuudessaan kaikki asiat tilauksen suunnittelusta tekemiseen ja vastaanottamiseen. Teema käsittää sisälleen kaikki asiat, joita tapahtuu siitä lähtien kun varastoja aletaan tarkistamaan tilausta varten siihen hetkeen, kun saapunut kuorma on purettu varastoihin.

Jokainen haastateltava mainitsi ongelmaksi verkkosivujen toiminnan. Verkkokauppaa ei koettu selkeäksi. Kategorioita ei koettu järkeviksi kokonaisuuksiksi. Yksi haastateltava on joutunut useaan otteeseen ottaa yhteyttä asiakaspalveluun, kun jotain tuotetta ei ole löytynyt ja hoitanut tilauksen puhelimitse. Verkkokauppaan päivitty myös reaaliaikaiset saldot hitaasti. Asiakas siis luulee kyseistä tuotetta olevan vielä toimittajalla, vaikka todellisuudessa sitä ei enään ole.

Toimeksiantajan oman konseptin tilausajat on koettu hämmentäviksi ja kankeiksi. Yhdelle haastateltavasta oli luvattu alussa, että tuotteita saa tilata klo 17 asti. Myöhemmin selvisi, että ne pitää tilata aikaisemmin. Jossain kohtaa viestintä on pettänyt. Jokainen haastateltava mainitsi myös, että epäselvyyksistä johtuen ei ole aina pystynyt luottamaan siihen, että konseptin HeVi- tuotteet saapuvat. Vertailukohteeksi mainittiin erikoistukkurin joustavuus ja varmuus. Kun kysyttiin jokaiselta 3 tärkeintä asiaa mitä arvostaa kokonaisuudessa

kaikki mainitsivat toimitusvarmuuden. Kyse on keskeisestä asiasta. Ostoprosessin heikoudet on aineiston perusteella verkkokaupan sekavuus ja HeVi- konseptin toimitusvarmuus.

4.6 Asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet

Yleisesti ottaen asiakaspalvelu on koettu kohteliaaksi ja avuliaaksi. Ongelmat ovat liittyneet asiantuntemukseen. Kaikilta haastateltavilta keskeinen sanoma oli, että asiakaspalvelun työntekijät eivät tunne tarpeeksi ravintolan toimialaa. Esimerkiksi myöhästyneen HeVi- toimituksen kiireellisyyttä ja tärkeyttä ei ole tiedostettu tarpeeksi. Toinen esimerkki koski HeVi- tuotteen ominaisuuksien kysymistä asiakaspalvelulta. Loppujen lopuksi asiakaspalvelu oli selaillut samaa esitettä, jota keittiöpäällikkö oli myös katsonut. Kysymyseen ei saatu saman tien vastausta. Ongelmien ratkaisu on ollut hidasta. Pääasiallisesti väärät tuotteet on haettu aina takaisin ja korvattu, mutta tarjolla ei ole ollut tarpeeksi nopeaa ratkaisua.

Jokaisessa haastattelussa ilmeni myös luottamusongelmia annettuihin sopimuksiin ja lupauksiin. Eräs haastateltava mainitsi HeVi- konseptissa esille tulleet kankeat toimitusajat. Sopimuksen alussa oli luvattu, että tuotteita saa tilata iltaan asti, mutta myöhemmin selvisi, että ne pitää tilata jo ennen puolta päivää. Lounasravintolat eivät kokeneet, että kankeat tilausajat sopivat heidän aikatauluunsa. Illalla palvelevalle ravintolalle aikaisin kiinni menevä tilausikkuna on käytännössä mahdoton. Syyksi mainittiin se, että varastojen tilan näkee vasta illalla, jolloin on myöhäistä tehdä tilaus.

Haastateltavat olivat kokeilujen kautta valinneet eri kanavat ottaa yhteyttä ongelmatilanteiden ratkaisuksi. Yksi soitti yleiseen asiakaspalveluun, toinen otti yhteyttä suoraan asiakaspäälliköille ja kolmannella oli pitkään käytössä whatsapp numero. Yleinen sanoma jokaisen päätöksen taustalla on asiantuntemus ja tehokkuus. Samaa asiantuntevuutta, mikä päälliköillä on, ei ole pystytty kouluttamaan yleisille asiakaspalvelijoille. Eri tarpeet ovat taustalla. Esimerkiksi joillain riitti asiakaspalvelun kanssa asiasta sopiminen, koska tuotteiden saaminen ei ollut enää siinä vaiheessa kiireistä. Whatsapp numeron käyttäminen oli helppoa, sekä sieltä saatiin usein vastaus nopeasti. Suurimmat ongelmat asiakaspalvelussa ovat asiantuntevuus ja luotettavuus.

5 Yhteenveto, pohdiskelu ja itsearviointi

Tärkeimpinä tuloksina voi pitää toimitusvarmuutta, tuoreutta ja hintaa. Nämä asiat tulivat jokaiselta haastatteluun osallistuneilta esille. Toimitusvarmuuteen liittyviä asioita voi lähteä parantamaan esimerkiksi asiakaspalvelun kautta nopealla reagoinnilla jo esimerkiksi samana päivänä. Tähän liittyy resurssien kohdentamista ja tärkeyden arviointia. Esimerkiksi yksi konkreettinen teko voisi olla asiakaspalvelun aukiolon pidentäminen. Nopea reagointi on tärkeää ravintoloiden kannalta, koska he pystyvät myös itse reagoimaan mahdollisimman ajoissa johonkin puutteeseen ennen, kuin on myöhäistä.

Ravintolan oman HeVi- konseptin tilausrytmi koettiin yleisesti kankeaksi. Tilausikkuna varsinkin illalla auki olevien ravintoloiden kannalta koettiin hankalaksi. Henkilöstöravintolat tai lounasravintolat kokivat myös sen kankeaksi, mutta aikainen tilausikkuna sopii heidän tilausrytmiinsä paremmin. Tässä pitää ottaa myös huomioon ravintoloiden optimoitu henkilöstömäärä tehoseurannan näkökulmasta. Jos henkilöstöä on ollut pakko mitoittaa ainoastaan lounaan pyörittämiseen jää tilauksista vastaavalle hyvin vähän aikaa tilausten tekemiseen tai hän ei jopa ehdi tekemään ollenkaan. Tilausikkunan aukioloaikaa pitäisi mahdollisuuksien rajoissa tarkastella uudestaan ja laajentaa. Tämä lisäisi potentiaalisten asiakkaiden määrää. Asiakkaan kokema helppous on yksi osa positiivista asiakaskokemusta, joten tätä näkökulmaa vasten tilausikkunaa tulisi laajentaa.

Tuoreus koettiin yleisesti hyväksi, mutta joissain tuotteissa koneleikkaus aiheutti laadun laskemista. Nämä tuotteet tulisi tunnistaa ja etsiä vaihtoehtoinen ja mielellään yhtä tehokas leikkausmenetelmä. Tässä saattaa ilmetä haasteita, jos HeVi- konseptin tilausikkunaa lähdetään laajentamaan. Pakkauskoot koettiin optimaaliksi, joten tuote pysyy tuoreena, sen koko käyttämisen ajan, joten sitä ei pilaantumisen takia tarvitse laskea hävikkiin. Tämä on hyvä asia kannattavuuden näkökulmasta ravintolalle.

Hinta koettiin määrääväksi tekijäksi lounasravintoloissa, koska katetta on hankala saada korkeaksi. Tärkeämmiksi tekijöiksi kuitenkin nousi tuoreus tai laatu ja toimitusvarmuus. Luotettavuus on äärimmäisen tärkeää. Yllätyksiä ei pitäisi tulla. Jos niitä kuitenkin tulee, täytyy ravintoloille antaa pelivaraa reagoida puutteisiin ja hankkia korvaava toimittaja. Tässäkin voidaan verrata organisaatioiden välisiä suhteita ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin. Kun perusasiat ovat kunnossa, eli kohteliaisuus ja ystävällisyys on pelastettu jo paljon. Mahdolliset ongelmatilanteet tuntuvat pieniltä, kun niihin on saatu tehokas ratkaisu. Jokaiselle portaalle johdosta asiakaspalvelijaan asti pitäisi olla selkeä yhteinen maali ongelmatilanteissa. Kaiken tiedon ei pitäisi jäädä johtoportaalille. Yksi ratkaisu olisi esimerkiksi päivittävät raportit asiakaspalvelijoille mahdollisista tulevista ongelmatilanteista. Esimerkiksi,

jos toimittajalla on toimitusvaikeuksia tukulle. Tästä pitäisi olla yksityiskohtaista tietoa missä kohti HeVi- tuotteet menevät ja pitäisi ilmoittaa jo etukäteen kaikille keitä asia koskee. Tämä pelkästään voisi olla jo erottava tekijä, jota asiakas arvostaa. Asiakaskokemuksen parantaminen koostuu pienistäkin yksityiskohdista.

5.1 Pohdiskelu

Isolle tukkuliikkeelle voi olla vaikeaa kilpailla yhdellä tuote alueella pienille ja notkeille erikoistukkureille. Esimerkiksi, jos yksi konkreettinen kehitys olisi tilausikkunan laajentaminen ja jopa samana päivänä tuotteen toimittaminen. Tämä voi olla jopa mahdotonta jo pitkälle mietityille logistiikkaprosesseille. Pieni tukku voi esimerkiksi parilla puhelinoitolla saada toimituksen jo matkalle samana päivänä. Isolla tukulla viesti kulkee hitaammin. Toimintaa ei välttämättä tarvitse saada pienen tukkurin tasolle koko toimitusprosessissa. Esimerkiksi tiedon kulkemisen nopeuttaminen koko organisaation läpi asiakaspintaan asti olisi jo eräänlainen sopeuttaminen. Tällöin asiakkaalle saataisiin parasta ja reaaliaikaisinta tietoa. Esimerkkinä aineiston tuloksissa on verkkokaupan epäselvyys tai tieto varaston saldoista ei aina vastaa todellisuutta. Pelkästään jo reaaliaikainen tieto verkkokaupassa ei vaatisi soittoa asiakaspalveluun vaan tehostaisi toimintaa eikä ehkä jopa ruuhkauttaisi palvelua.

Eräs kommentti haastateltavilta oli, että haluaisi tilata kaiken samasta paikasta. Monesta eri paikasta tilaaminen luo omia haasteitaan. Voi jopa unohtaa jonkin tärkeän tilauksen. Moni tilauksista vastaava olisi varmasti samaa mieltä. Tämä on siis täysin selkeä toive asiakkailta, eli eri konseptien kehittäminen eri tuotteille on kannattavaa. Tämä on myös selkeä erottautumiskeino kilpailijoista. HeVi kaupan kasvattaminen valmiiksi leikatuilla tuotteilla on siis selkeä differoinnin keino jo itsessään. Toiminnasta täytyisi saada vain notkeampaa ja tehokasta. Tuotteet ovat tällä hetkellä hyvällä tasolla. Niissä on kuitenkin mahdollisuus viedä niitä houkuttelevampaan suuntaan. Esimerkiksi näkyvämmiin sesonkien hyödyntämisellä ja laajan perusvalikoiman lisäksi tiheästi vaihtuviin erikoiseriin panostaminen olisi askel erottautuvampaan suuntaan. Verkkokaupan kehittäminen on myös yksi kehitysehdotus. Tai jopa sen käyttämisen ohjeet tai koulutus siinä vaiheessa, kun asiakkaan kanssa tehdään sopimusta.

5.2 Itsearviointi

Koronatilanne on luonut omat haasteensa haastateltavien saamiseen. Tuli paljon peruuntumisia potentiaalisista haastatteluista. Aikataulullisista syistä aineiston jääminen 3 haastatteluun on todella vähän. Lähes samasta aiheesta on aiemmin tehty opinnäytetyö, mikä keskittyi kokonaisuutena tukkuliikkeen toimintaan ja uusien asiakkaiden hankkimiseen.

Tutkimuksessa tuloksiksi tuli samankaltaisia tuloksia, kuten luotettavuus ja laatu. Tuloksien perusteella asiakkaat arvostivat luotettavuuden ja laadun hintaa tärkeämmäksi tekijäksi valitessaan tukkuliikettä. Tulokset ovat siis todella samankaltaisia, mitä tässä opinnäytetyössä on saavutettu. Vaikkakin tämä tutkimus keskittyy jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja HeVi puolelle. On selkeää, että tukkuliikkeen toiminnassa arvostetaan samoja asioita, eikä pelkästään HeVi- tuotteissa. Kuitenkin otanta tässä opinnäytteessä on suppea.

Suppeasta otannasta huolimatta haastatteluissa tuli samoja asioita esille. Jotkin asiat tulivat haastatteluissa luonnostaan esille ilman, että kysyi niistä. Joissain tapauksissa, jos keskustelua johdatti siihen suuntaan, sai samankaltaisia vastauksia verrattuna muihin haastatteluihin.

Tietoperustassa olisi voinut keskittyä enemmän asiakaskokemukseen. Se on toiseksi isoin aihepiiri kilpailuedun jälkeen. Se on myös opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tärkeä aihealue. Myynnin eri vaiheista on kokonaisuutta katsoen vaikea löytää montaa hyötyä. Vähän hyötyä sai oikeastaan myynnin jälkihoidosta. Myynnin eri vaiheet ovat toimeksiantajan kannalta ehkä hyvä muistutus oikeanlaisesta taktiikasta uusien asiakkaita hankkiessa.

Opinnäytetyössä kesti liian pitkään. Nopeammin tuotettu tutkimus olisi tuottanut tuloksia tarpeeksi ajoissa toimeksiantajalle ja ohjannut jo aiemmin toimintaa oikeaan suuntaan. Tosin tässä maailmantilanteessa on mietittävä tarkasti mitä lähtee kehittämään investoinneista puhumattakaan.

Pitemmällä tietoperustalla olisi ollut tuloksia tukevia vaikutuksia. Nyt ne jäivät hieman vajajiksi. Monella osa- alueella on paljon parannettavaa, mutta oikean suuntaisia tuloksia saatiin aikaiseksi. Tutkimuksella on suuntaa antavia ohjeita toimeksi antajalle. Asiakkaiden palaute on aina ensiarvoista tietoa yritykselle. Näillä tiedoilla toimintaa on hyvä lähteä kehittämään.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. EDITA. Helsinki

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. EDITA. Helsinki

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Hänti, S. & Kairisto- Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. EDITA. Helsinki

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Hämeenlinna.

Moilanen, T. 30.10.2012. Hyvä myyjä on hyvä asiakaspalvelija. <http://kovislammas.blogspot.com/2012/10/hyva-myyja-on-hyva-asiakaspalvelija.html> Luettu 2.4.2020

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Weilin+Göös. Espoo

Päivittäistavarakauppa Ry. 2019. Foodservice- tukkukauppa. Luettavissa: <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/foodservice-tukkukauppa/> Luettu: 15.3.2020

Päivänlehti. 2020. Luomun myynti on yli tuplaantunut vuosikymmenessä. Maito, hedelmät ja vihannekset suosikkeina. Luettavissa: <https://www.paivanlehti.fi/luomun-myynti-on-yli-tuplaantunut-vuosikymmenessa-hedelmät-maito-ja-vihannekset-suosikkeina/> Luettu: 11.1.2020

Rackham, N. 1997, The hunt for growth. Strategy and leadership, 25, 3, s. 38-45

Ruokavirasto.fi. 2018. HeVi to strategia. Luettavissa: https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/asiointi/oppaat-ja-lomakkeet/yritykset/tuet-ja-palvelut/hevi_to_strategia-17082017.pdf Luettu: 11.1.2020

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1

Teemahaastattelun runko

- 1. Toimivan tuotteen ominaisuudet asiakkaan näkökulmasta**
- 2. Ostoprosessi**
- 3. Asiakaspalvelu ja ongelmatilanteet**

Mitä ominaisuuksia haette tilaamiltanne hevi tuotteilta?

Löytyykö tarpeeksi tarjontaa?

Miten koette ostoprosessin toimivuuden?

Miten koette ongelmatilanteiden hoitamisen?

