

Lähiruokaa ammattikeittiöön

Case: Muuramen kunnan ruokapalvelut

Virpi Ruotsalainen

Opinnäytetyö

Lokakuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Ruotsalainen, Virpi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2018
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisu- lupa myönnetty: x
Työn nimi Lähihuokaa ammattikeittiöön Case: Muuramen kunnan ruokapalvelut		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Mari Karjalainen		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen ruokaketjun koordinaatio -yhteistyöhanke/ Leena Pölkki		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka lähihuokaa voitaisiin hyödyntää entistä enemmän Muuramen kunnan ruokapalvelujen hankinnoissa. Tutkimuksen avulla pyrittiin havaitsemaan lähihuokahankintoja mahdollistavia tai vaikeuttavia seikkoja ja löytämään viestintään ja yhteistyön parantamiseen liittyviä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, Keski-Suomen ruokaketjun koordinaatio -yhteistyöhankkeelle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla keväällä 2018. Tutkimusta varten haastateltiin henkilöitä hankintayksiköstä ja kuu-desta lähihuokaa toimittavasta yrityksestä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla ja tyyppittelemällä sekä vertaamalla työn teoreettiseen viitekehukseen ja muihin tutkimuksiin.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että hankintayksikön halukkuus ja arvot ovat merkittävimpiä lähihuoan hankintaa mahdollistavia tekijöitä. Lisäksi lähihuoan turvallisuus, ekologisuus ja työllistävyys nousivat voimakkaasti esiin. Tiedon välittymisen riittämättömyys osoittautui huomattavaksi hankintaa vaikeuttavaksi tai estäväksi asiaksi. Tietoa tarvittaisiin niin toisen hankintaosapuolen olemassaolosta kuin yhteistyön mahdollisuuksista ja toimintatavoista-kin.</p> <p>Tutkimustulosten ja johtopäätösten pohjalta löydettiin erilaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla hankintaosapuolet tai toimeksiantaja voivat parantaa lähihuokahankintoihin liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Lähihuoka, julkiset hankinnat, ammattikeittiöt, yhteistyö, kvalitatiivinen tutkimus, teema-haastattelu		
Muut		

Author(s) Ruotsalainen, Virpi	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2018
	Number of pages 78	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Local food into professional kitchen		
Case: Muurame Municipality's food services		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Karjalainen, Mari		
Assigned by Central Finland food chain co-ordination co-operation project/ Leena Pölkki		
<p>Description</p> <p>The purpose of the thesis was to find out how to utilize more local food in the procurement of the food services in Muurame Municipality. The purpose of the research was to identify the issues that make possible or complicate local food procurement and to find suggestions for development related to communication to the client, the co-operation project of the Central Finland Food Chain Coordination.</p> <p>The thesis was qualitative and the research material was collected through individual interviews in the spring of 2018. For the study, people were interviewed from the procurement unit and six local food suppliers. The interviews were conducted as semi-structured interviews. The research material was analyzed by theming and typing, and by comparing the work with the theoretical framework and other studies.</p> <p>The results of the research showed that the willingness and values of the procurement unit are the most important factors for acquiring local food. In addition, the safety of the local food, ecology and employability came up as significant factors. The inadequacy of the transmission of information was proven to complicate and discourage procurement. Information is needed about the second contracting party's existence as well as the opportunities and practices of cooperation.</p> <p>Based on the results of the research or the conclusions, various development proposals were found to enable the purchasing parties or the client to improve the communication and interaction with local food procurement.</p>		
Keywords (subjects) Local food, public purchases, professional kitchens, cooperation, qualitative research, focused interview		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Lähiaruoka – mahdollisuus yhteiseen hyvään	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2	Tutkimusote ja -menetelmät.....	7
2.3	Tutkimuskohteet	15
3	Hankintoihin vaikuttavat tekijät hankintayksikössä	16
3.1	Lait, asetukset, säädökset ja poliittiset linjaukset.....	17
3.2	Hankintojen suunnittelu.....	21
3.3	Hankintaviestintä	26
3.4	Ostoprosessi	29
4	Lähiaruokatoimittajien kilpailukeinot	32
4.1	Maatilyrittäjäyys ja kilpailukeinomallit	33
4.2	Tuote, hinta ja saatavuus kilpailukeinoina.....	35
4.3	Markkinointiviestintä kilpailukeinona.....	37
5	Tutkimustulokset.....	41
5.1	Tutkimuksen toteutus	41
5.2	Hankintayksikön kaipaa yhteydenottoja ja ammattikäyttöön soveltuvia tuotteita.....	44
5.3	Lähiaruokatoimittajilla on edellytyksiä toimituksiin	48
6	Johtopäätökset	57
7	Pohdinta	66
	Lähteet.....	70
	Liitteet.....	76
	Liite 1. Lähiaruokatoimittajien teemahaastattelurunko.....	76
	Liite 2. Aineiston teemoitteluluokat.....	78

Kuviot

Kuvio 1.	Tämän tutkimuksen aineistonanalysointi menetelmät.....	13
Kuvio 2.	Schwartzin arvokehä	23
Kuvio 3.	Hyvän hankeviestinnän osatekijät kuntaorganisaatioissa.....	27
Kuvio 4.	Kuluttajan ostoprosessi	29
Kuvio 5.	Organisaation ostoprosessi	30
Kuvio 6.	4P- ja 4C- kilpailukeinomallit	34
Kuvio 7.	Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla	38
Kuvio 8.	Viestinnän muodot	40

Taulukot

Taulukko 1.	Kuntien elintarvikehankintoihin sovellettavat kynnysarvot.....	19
-------------	--	----

1 Lähiruoka – mahdollisuus yhteiseen hyvään

Lähiruoka-termille annetaan erilaisia merkityksiä asiayhteydestä tai määrittelijästä riippuen. Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020 -julkaisun mukaan lähiruoka tarkoittaa: ” . . . erityisesti paikallisruokaa, joka edistää oman alueen paikallistaloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria, on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista ja joka markkinoidaan ja kulutetaan omalla alueella” (Lähiruokaa – Totta kai! 2013). Mattilan (n.d.) mukaan Vegaaniliitto määrittelee lähiruoan olevan ympäristöystävällisempää verrattuna muuhun ruokaan, koska kuljetusmatkat ovat lyhyitä. Sesonkien huomiointi elintarvikehankinnoissa lisää osaltaan ympäristöystävällisyyttä (mt.). Riippumatta käsitteen määrittelijästä, on lähiruoan alkuperä helposti jäljitettävissä. Lisäksi se on lyhyistä kuljetusmatkoista johdun tuoretta sekä tukee alueen toimintaa ja kulttuuria. Tässä tutkimuksessa lähiruoka tarkoittaa Keski-Suomen maakunnassa tai sen välittömässä läheisyydessä tuotettua tai vähintään suomalaisista raaka-aineista alueella jalostettua ruokaa.

Vuonna 2015 Suomessa toimi Taloustutkimuksen Horeca-rekisterin perusteella 3 655 julkista keittiötä (Tietohaarukka 2017, 62). Tällaisilla ammattikeittiöillä on yleisesti tarkat hankintabudjetit ja raaka-aineet tulisi pystyä hankkimaan mahdollisimman edullisesti, mutta kuitenkin laadukkaasti. Lisäksi ammattikeittiön toiminta, resurssit ja prosessit tulee huomioida hankinnoissa. Hankittavien raaka-aineiden tulee olla sopivassa muodossa eli jalostusasteeltaan soveltuvia ja määrien riittäviä suhteutettuna valmistettavien annosten määrään. Lisäksi toimituksilta vaaditaan oikea-aikaisuutta ja varmuutta.

Jokaisen yrityksen tai organisaation kannattaa keskittyä ydinosaamiseensa liittyvään toimintaan ja ostaa omaa toimintaa tukevia tuotteita tai palveluja ulkopuolisilta yrityksiltä. Tällaiset ulkopuoliset hankinnat ovat kokonaiskustannuksista keskimäärin 50–80 prosenttia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21), joten liiketoiminnallisesti ajateltuna hankinnoissa kyse on merkittävästä asiasta. Toisaalta julkisten, kuten kuntien ruokapalvelujen hankintojen edellytetään olevan kestäviä ja vastuullisia niin talouden, ympäristön kuin yritysvastuullisuuden näkökannalta ja innovointia hyödyntäen (Hankintalaki 1397/2016, 2 §).

Maan poliittiset linjaukset lisäävät paineita lähiruoan käyttämiselle julkisissa keittiöissä. Esimerkiksi hallituksen Lähiruokaohjelma pyrkii kasvattamaan lähiruoan osuutta julkisissa elintarvikehankinnoissa. Ohjelman tavoitteena on muun muassa tukea alkutuotantoa, parantaa julkista hankintaosaamista ja auttaa toimijoiden yhteistyön syntymistä. (Lähiruokaa – totta kai! 2013, 7.) Paikallisesti tuotetun ruoan katsotaan parantavan alueen taloutta ja työllisyyttä sekä tukevan kulttuuria.

Aiemmin todetut asiat voivat olla alueen elintarviketuottajille tai -jalostajille (myöhemmin toimittajat) mahdollisuuksia tai haasteita. Ammattikeittiöön hankittavien erien suuruus ja ammattikeittiön luotettavuus asiakkaana voivat parantaa myynnin vakautta verrattuna kuluttajamarkkinoihin. Toisaalta oman tuotannon rajoitteet tai vuodenaikasadonaisuus voivat osoittautua haasteiksi. Toimittajan on tärkeää tuntea asiakas voidakseen vastata tarpeeseen. Toisaalta myös ammattikeittiöllä on vastuu markkinoiden tuntemisesta ja yhteistyön aloittamisesta. Molempien hankintaosapuolien yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla lähiruoka voidaan saada osaksi ammattikeittiön asiakkaan aterialla.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Keski-Suomen ruokaketjun koordinaatio -yhteistyöhanke projektipäällikkö Leena Pölkkin johdolla. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoimintayksikkö toteuttaa kyseistä hanketta MTK Keski-Suomen ja ProAgria Keski-Suomen kanssa. Hankkeen yhtenä tavoitteena on tukea ja edistää alueen ruokaketjun toimijoiden yhteistyötä ja viestintää. (Keski-Suomen ruokaketjun koordinaatio -yhteistyöhanke KEKO.) Toimeksiantaja haluaa nostaa esiin lähiruoan käyttämistä kotitalouksien lisäksi myös suurtalous- ja ravintolakeittiöissä. Yhdessä toimeksiantajan kanssa työ rajattiin koskemaan Muuramen kunnan ruokapalvelujen lähiruokahankintoja, koska Muuramen ammattikeittiöllä tiedetään olevan halukkuutta lisätä lähiruoan käyttöä. Tarkoituksena on tarkastella Muuramen kunnan ruokapalvelujen lähiruokahankintoihin liittyviä tekijöitä ja alueen lähiruokatoimittajien mahdollisuuksia vastata ammattikeittiön tarpeeseen. Tarkasteluun liitetään lisäksi yksi hankkeen tavoitteista eli yhteistyö ja viestintä. Opinnäytetyön tekijän kiinnostus lähiruokaan ja sen käyttämiseen ammattikeittiöissä sekä aiempi työkokemus suurtalousalalta ohjasivat tutkimaan kyseistä ilmiötä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla käyttäen teemahaastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimusotteen perusteena on aiemmin tutkimattoman asian tarkastelu ja hankintaosapuolien edustajien näkemysten ja kokemusten kartoitus. Teoreettinen viitekehys koostuu ammattikeittiön hankintoihin liittyvistä tekijöistä ja lähiruokatoimittajien kilpailukeinoista.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön tutkimusongelmaan, -menetelmiin ja -kohteeseen. Lisäksi kuvataan muita tähän työhön liittyviä ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja julkaisuja sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on Muuramen kunnan ruokapalvelujen raaka-ainetarpeen ja alueen lähiruokatoimittajien valikoiman kohtaaminen. Tavoitteena on selvittää, kuinka lähiruokaa voitaisiin hyödyntää entistä enemmän Muuramen kunnan ruokapalvelujen hankinnoissa. Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

- Mitkä tekijät mahdollistavat lähiruokahankintoja?
- Mitkä tekijät estävät tai vaikeuttavat lähiruokahankintoja?
- Miten hankintaosapuolten yhteistyötä voitaisiin parantaa?

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan Muuramen kunnan ruokapalvelujen lähiruokahankintoja. Tutkimus ei varsinaisesti ole yleistietoa tuottava, vaan erityisen hyödyllinen kyseiselle hankintayksikölle ja alueen lähiruokatuottajille ja -toimittajille.

Risku-Norjan, Kurpan, Silvennoisen, Nuoranteen ja Skinnarin (2010) tutkimuksen mukaan muutamaa prosenttia maamme kunnallisten ruokapalvelujen hankinnoista ei kilpailuteta, koska tällöin useimmiten käytetään suoramankintoina lähituotteita tai kuulutaan valmiiksi kilpailutettuun hankintarenkaaseen. Yleisimmät kilpailuttamattomat tuoteryhmät ovat tutkimuksen mukaan marjat, hedelmät ja vihannekset. Yleisimmin kilpailutettuja tuoteryhmiä puolestaan ovat liha, maito ja leipä. (Mts. 36–38.) Myös Muuramen kunnan ruokapalvelujen aiemmat lähiruokahankinnat koostuvat

pääosin yksittäisistä raaka-aineista tai tuotteista suoraan elintarvikkeiden tuottajilta tai jalostajilta. Näihin hankintoihin ei liity tukkuliikkeiden tai hankintarenkaiden osallisuutta, joten tutkimus rajataan koskemaan vain näitä suoraan hankintoina tehtäviä pientuottoja.

Aiemmat tutkimukset aiheesta

Lähiruokaa koskevien tutkimusten tarkastelunäkökulmana on yleisemmin yksittäinen kuluttaja kuin ammattikeittiöt. Joitakin tutkimuksia on kuitenkin tehty tarkastellen lähiruokan ammattikäytön mahdollisuuksia ja haasteita. Lisäksi ammattikeittiöiden lähiruokan käytöstä on tehty joitakin opinnäytetöitä. Ilmiön tarkastelu on useimmissa opinnäytetöissä painottunut ravintolakeittiöihin tai jonkun tietyn yksittäisen organisaation suurkeittiöön, joten ne jätetään tässä työssä tarkastelun ulkopuolelle.

Risku-Norja ja muut (2010) ovat tutkineet julkisten ruokapalvelujen kestäväan kehitykseen liittyviä asioita tutkimuksessaan ”Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestäväan ruokahuoltoon”. Tutkimuksessa ilmeni, että kunnallisen ruokapalvelun ja ravitsemussuositusten mukaisien ruokalistojen perusta ovat kotimaiset raaka-aineet. He määrittelevät lähiruokan tarkoittavan tuotteiden tuoreutta, kestäväan kehitystä, kuljetuksien vähentymistä sekä ruokakulttuurin ja yhteisöllisyyden tukemista. Hinta vaikuttaa olennaisesti ostopäätöksiin, mutta silti ollaan kiinnostuneita lisäämään paikallisten tuotteiden käyttöä ja tukemaan alueen tuottajien toimintaa, etenkin sesonkituotteiden ja kalan osalta. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin ekologisia, eettisiä ja kulttuurillisia tekijöitä. (Mts. 47–48.) Tällaiset tekijät vaikuttavat enemmän ruoan valmistuksessa ja tarjoilussa sekä elintarvikkeen tuotannossa kuin varsinaisesti hankinnassa.

”Lähiruokan lisääminen kuntien julkisissa hankinnoissa Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla” on Puoskarin, Wuoren, Korhosen ja Muilun (2013) tekemä julkaisu, joka perustuu kyseisen alueen kunnissa vuosina 2011–2013 tehtyyn ”Politiikkadialogi paikallisten hankintojen edistäjänä” -hankkeen tuloksiin. Tutkimuksessa ilmeni, että lähiruoka on pääosin arvovalinta kunnissa. Yleinen myönteisyys ei vielä kunnassa riitä lähiruokan hyödyntämiseen, vaan tarvitaan joku innokas lähiruokan puolesta puhuja. Useissa kunnissa tämä tarkoittaa lähiruokahankintojen voimakasta henkilöitymistä.

Tutkimukseen osallistuneissa kuntaorganisaatioissa toistuivat samat ongelmat lähiruuan käytössä: saatavuuden, jalostusasteen ja varastoinnin rajoitteet, tietämättömyys alueellisesta tarjonnasta, lainsäädännön ja suositusten vaikeaselkoisuus ja perehtymiseen vaadittava panos sekä kunnan poliittisen linjaamattomuuden vaikutus saatavuuteen. Toisaalta esiin nousi hyviä käytänteitä lähiruuan käytön viestimisestä asiakkaille ja lähiruokahankintojen kustannuseurannasta, hankintarenkaiden hyödyntämisestä ja eri tahojen yhteistyön lisäämisestä. Tutkimuksen perusteella luotiin kohdekunnille lähiruuan käyttöön liittyvät toimenpidesuunnitelmat, joita voivat soveltuvin osin hyödyntää muutkin lähiruuan käyttöä lisäävät kunnat. (Mts. 97–98.)

Viitaharjun, Väisäsen ja Lähdesmäen (2017) julkaisussa ”Räätälöimällä julkisiin keittiöihin – selvitys pienten elintarvikeyritysten ja ammattikeittiöiden välisistä lähi-innovaatioista” on selvitetty, miten innovaatioiden avulla voitaisiin parantaa elintarvikeyritysten pääsyä ammattikeittiöiden toimittajiksi. Julkaisu antaa käytännön ohjeita innovaatioprosessin toteuttamiseen ja hankintaosapuolien yhteistyön aloittamiseen sekä osapuolten erilaisiin rooleihin.

Rikkonen, Korhonen, Helander, Väre, Heikkilä ja Kotro (2017) ovat tutkineet lähiruokayritysten kannattavuuteen ja jakelukanaviin liittyviä asioita selvityksessä ”Onko lähiruokayrittäminen kannattavaa? – yrittäjien kokemuksia jakelukanavista”. Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi kilpailueduiksi nousivat tuotteiden laadukkuus ja yrityksen sijainti. Toisaalta taloudellisen tilan sekä ajan ja työvoiman puutteen katsottiin heikentävän yritystoiminnan kehittämistä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten pääasiallisia jakelukanavia olivat suoramyynä ja vähittäiskauppa. (Mts. 62–63.)

2.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska halutaan lisätä ymmärrystä yksittäisestä, mutta monitahoisesta ilmiöstä eli Muuramen kunnan ruokapalvelujen lähiruokahankinnoista. Tilanteessa, jossa tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa, malleja tai tutkimuksia, kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään, mistä on kyse, mitkä ovat tekijät ja miten ne vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön ja toisiinsa (Kananen 2014, 16–17). Tutkimuk-

sen kohteena on yksittäinen havaintoyksikkö, joten tutkimustuloksia ei pyritä suoraan yleistämään. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2015, 182) toteavat, että vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, ilmiöstä nousee esiin merkittäviä tekijöitä, jotka usein toistuvat yleisissä tarkasteluissa tai toisissa tapauksissa. Tämän perusteella kyseinen tutkimus voi toimia pilottina eli ilmiötä esittelevänä aineistona ja auttaa soveltuvin osin parantamaan muidenkin julkisten hankintayksiköiden sekä niiden läheisyydessä toimivien elintarviketuottajien tai -toimittajien yhteistyötä.

Aineistonkeruu haastattelun avulla

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen haasteista on haastattelukysymysten asettelu, koska ilmiön tuntemattomuudesta johtuen niitä ei voida ennakkoon tarkasti määrittää (Kananen 2014, 16). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on perusteltu valita haastattelut, jotka perustuvat keskusteltaviin asiakokonaisuuksiin tarkkojen kysymysten sijaan. Kokemuksiin liittyviä asioita ihmisten on usein helpoin esittää puheen muodossa (Vilka 2015, 122), joten haastattelu on tästäkin syystä sopiva tapa aineiston keräämiseen. Hirsijärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastatteluja pidetään hyvinä aineistonkeräysmenetelminä myös niiden joustavuuden vuoksi. Haastattelun aikana voidaan jo saatuja tietoja selventää ja syventää tarkentavien kysymysten avulla sekä saada ymmärrystä tutkittavasta asiasta monitahoisesti. Haastateltavat itse kertovat asioistaan, näkemyksistään ja mielipiteistään, luoden merkityksen. (Mts. 34–35.) Toisaalta Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) toteavat haastattelun olevan aikaa vievä ja taloudellisia panostuksia vaativa menetelmä. Useiden, maantieteellisesti lähekkäisten haastateltavien tapaamisen sopimisella samalle päivälle vähennetään kustannuksia. Aineistonkeräämiseen varataan riittävästi aikaa, koska se luo pohjan koko tutkimukselle.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineistonkeräämisen tavoitteena on laaja-alainen sisältö, ei niinkään haastattelujen määrä (Vilka 2015, 129). Hirsijärvi ja Hurme (2015) toteavat, että haastateltavien määrän ratkaisee saturaatio eli kylläntyminen. Tällöin samat ilmiöön liittyvät asiat alkavat toistua, eikä ilmiöstä löydy enää tutkimuksen kannalta oleellista uutta tietoa. Saturaatiota on rajallisen tiedon ja tutkimuskokemuksen omaavan tutkijan vaikea tarkasti määrittellä. Määrittelyä vaikeuttaa lisäksi tapausten ainutlaatuisuus, joten saturaatioajattelua voidaan pitää osittain ohjeellisena.

(Mts. 60.) Haastateltavien määrää ei voida siis etukäteen määrittää, vaan lopullinen määrä perustuu arvioon saturaatiosta. Vilkka (2015, 153) täsmentää, että saturaatio on käyttökelpoinen haastattelujen määrän mittari varsinkin tutkimuksissa, joissa yksittäisten henkilöiden avulla kartoitetaan tietyn yhteisön käsityksiä asiasta.

Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksittäisiä ihmisiä tai ryhmiä haastatellen. Ryhmähaastattelut säästävät haastattelijan aikaa ja ovat perusteltuja varsinkin tilanteissa, joissa haastateltavat kuten lapset hyötyvät ryhmän läsnäolosta. Ryhmän dynamiikka ja suhteet voivat olla toisinaan myös haittaavia tekijöitä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61–63.) Lisäksi tutkittaessa jonkin ryhmän käsityksiä tietyistä asioista ryhmähaastattelu sopii yksilöhaastattelua paremmin, koska tavoitteena on selvittää yksilön näkemyksen sijaan ryhmän käsityksiä (Vilkka 2015, 123).

Tutkimukseen osallistuvien hankintaosapuolten, hankintayksikön ja toimittajien haastattelut tehdään erikseen johtuen haastateltavien erilaisista rooleista hankintaprosessissa. Myös toimittajia haastatellaan yksittäin, vaikka ryhmähaastattelun avulla voitaisiin paremmin saada esiin toimittajien keskinäistä yhteistyötä koskevia asioita. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin hankintayksikön ja toimittajan välistä yhteistyötä mahdollistavien ja haittaavien tekijöiden kartoittamisessa. Yksilöhaastattelun perusteena toimii lisäksi yritysten tuotevalikoiman ja toimialan erilaisuus sekä yritysten sijainti ympäri Keski-Suomea. Haastateltavien voi olla vaikea saapua samaan paikkaan tiettyinä aikoina ja heille voisi aiheutua haastattelumatkoista kohtuuttomia matkakuluja.

Haastattelutyypit ja osallistujaryhmät

Opinnäytetyön tekijän työkokemus julkisista elintarvikehankinnoista toisella paikkakunnalla auttaa hahmottamaan tutkittavaa kokonaisuutta ja määrittämään selvitetäviä seikkoja elintarvikehankkijan näkökannalta. Tästä johtuen tutkittavan hankintayksikön näkemystä pyritään selvittämään informaalisesti eli vapaamuotoisen haastattelun avulla. Haastateltavana asiantuntijana toimii yksikön ravitsemispäällikkö. Tällainen strukturoimaton haastattelu vastaa enemmänkin vuorovaikutteista keskustelua, jossa haastateltava voi hyödyntää omaa harkintakykyään haastateltavan ohjaamisessa ja tiedon keräämisessä (Hirsijärvi & Hurme 2008, 45–46). Aiempi kokemus vastaavanlaisen hankintayksikön toiminnasta auttaa ymmärtämään haastateltavan

toimintaympäristöä ja kielellistä ilmaisua, kuten käytettäviä ammattitermejä. Toisaalta perehtyminen alaan ja sen pohjalta syntynyt ennakkokäsitys saattavat ohjata haastattelijaa kiinnittämään huomiota vain tiettyihin seikkoihin. Tämä huomioidaan haastattelussa ja pyritään ohjaamaan keskustelua vain sen ohjautuessa kokonaan pois aiheesta.

Kuitenkin objektiivisen kokonaisymmärryksen saamiseksi toiseksi primääriseksi eli ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoituu lähiruokatoimittajien teema-haastattelut eli puolistrukturoidut haastattelut. Teemahaastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta. Teemahaastatteluissa ei käytetä tarkkoja, ennakkoon suunniteltuja kysymyksiä, vaan keskustelua ohjaavia teemoja. Teemojen hyödyntäen haastattelijä pyrkii saamaan haastateltavan kertomaan tulkinnoistaan ja asioiden merkityksistä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Tutkimuksissa haastateltavat edustavat usein jotain tutkimukseen liittyvää ryhmää ja tulevat sen perusteella valituiksi. Henkilöiden yhteystiedot voidaan saada erilaisista rekistereistä tai hyödyntäen taustayhteisöjä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 83.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat toimittajat edustavat kolmea ryhmää: hankintayksikön nykyiset, yhteistyötä kehittelevät ja potentiaaliset eli mahdolliset lähiruokatoimittajat. Tiedot jo olemassa olevista lähiruokatoimittajista saadaan hankintayksiköltä. Uusia, potentiaalisia toimittajia etsitään hyödyntäen internetiä ja KEKO-hankkeen verkostoja. Vilka (2015) toteaa lisäksi, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on omakohtainen kokemus asiasta tai käsitys ilman omaa kokemusta. Valinnan perusteena tulee kuitenkin olla tutkimusongelma ja sen ratkaiseminen. (Mts. 135–136.) Jo toimittajina olevien tai yhteistyötä hankintayksikön kanssa aloittavien toimittajien kokemuksen avulla pyritään ymmärtämään nykyisten toimintatapojen tuottamaa hyötyä tai haittaa. Nykyisiä, säännöllisesti toimittavia lähiruokatoimittajia on kolme, joista kaksi on suuntautunut viljatuotteisiin ja yksi palkokasveihin. Näiden lisäksi haastatteluun pyydetään ainakin yhtä satunnaisista toimittajista ja ammattikeittiökäyttöön soveltuvan järvikalatuotteen kehittäjiä, joka on aloittamassa toimituksia hankintayksikölle. Uusien, potentiaalisten toimittajien haastattelulla puolestaan tavoitellaan ymmärrystä yhteistyön aloittamisen haasteista tai uusien tapojen mahdol-

lisuuksista. Hankintayksikkö on määritellyt uusiksi lähiruokahankintatarpeikseen marjat ja hedelmät, joten haastateltavia etsitään ensisijaisesti näiden tuotteiden toimittajista.

Haastattelujen eteneminen

Haastateltavia voidaan lähestyä haastatteluluvan saamiseksi esimerkiksi puhelimitse, kirjeellä, sähköpostilla tai suoraan tapaamisessa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 84). Kyseisessä tutkimuksessa haastateltavia tavoitellaan ensin puhelimitse. Puhelun tarkoituksena on kartoittaa tutkimukseen osallistumisen halukkuutta ja varmistaa myöhemmän sähköpostin huomiointi. Haastatteluun suostuneille lähetetään sähköpostilla puhelua tarkentavaa tietoa. Vilkan (2015) mukaan haastattelupyynnön sisältö on merkityksellinen, koska sen perusteella haastateltavat päättävät osallistumisestaan tutkimuksen. Päätös perustuu arvioon tutkimuksen tärkeydestä ja merkityksellisyydestä itselle. Epäluulojen poistamiseksi ja yhteistyöhön motivoimiseksi on hyvä kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, tekijästä, saatujen tietojen käyttämisestä ja henkilösuojusta sekä aineiston hävittämisestä tutkimuksen jälkeen. Tärkeintä on kuitenkin vakuuttaa osallistujia juuri hänen tietojen ja näkemysten tärkeydestä. (Mts. 189–191.) Toisaalta Hirsijärvi ja Hurme (2008) toteavat, että seikkaperäinen tieto tavoitteesta saattaa ohjata haastateltavaa ja vaikuttaa vastauksiin. Tutkimuksen yksityiskohtaista tavoitetta ei siten tulisi kertoa. (Mts. 86.) Tässä työssä haastateltaville kerrotaan ainoastaan, että tutkimuskohteena on lähiruokahankintojen haasteet ja mahdollisuudet sekä hankintayksikön ja tavarantoimittajan välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Lisäksi esitellään opinnäytetyön tekijä, toimeksiantaja, käytännön toteutus ja painotetaan saatavien tietojen arvokkuutta.

Myöhemmin tehtävää aineiston analysointia helpottaa haastateltavan taustatietojen kysyminen haastattelun yhteydessä. Jotta varsinaiseen haastatteluun vastaamisen motivaatiota ei vähennetä, kysyttäviksi taustatiedoiksi kannattaa valikoida vain tärkeät asiat ja vain tietoa, joka auttaa hahmottamaan haastateltavan ymmärrystä asiasta ja vastauksiin liittyvää kontekstia eli asiayhteyttä. Aineiston luotettavuutta lisää haastattelun osapuolten yhteinen näkemys olennaisista haastattelussa käytettävistä käsitteistä, joten haastateltavaa voidaan alussa pyytää kuvaamaan kyseiset käsitteet. (Vilka 2015, 131–132.)

Tämän tutkimuksen haastattelurunkoon sisällytetään kysymyksiä liittyen yrittäjään ja yritykseen (ks. liite 1). Yrittäjän taustan eli koulutuksen ja työkokemuksen kysymisellä pyritään paremmin ymmärtämään osaamislähtökohtia, jotka vaikuttavat toimittajan yritystoimintaan ja hankintayksikön kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yrityksen toimiala, koko ja asiakassegmentit eli -kohderyhmät auttavat hahmottamaan toiminnan laajuutta ja suuntautuneisuutta. Taustatietojen lisäksi haastateltavaa pyydetään haastattelun edetessä määrittämään sanat julkinen hankintayksikkö, ammattikeittiö, markkinointiviestintä ja tuotekehitysresurssi, jotta voidaan varmistua sanojen ymmärryksestä ja yhteisen merkityksen löytymisestä.

Vilka (2015, 124) toteaa, että teemat valitaan niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa ei ennakoon tarkasti tunneta lähiruokatoimittajien toimintaa, joten teemahaastattelujen perustaksi ei voida käyttää valmista teoriataustaa. Tutkimuskysymyksiin vastaava teemahaastattelurunko muodostetaan hankintayksikön haastattelussa esiin nousevista asiakokonaisuuksista (ks. liite 1).

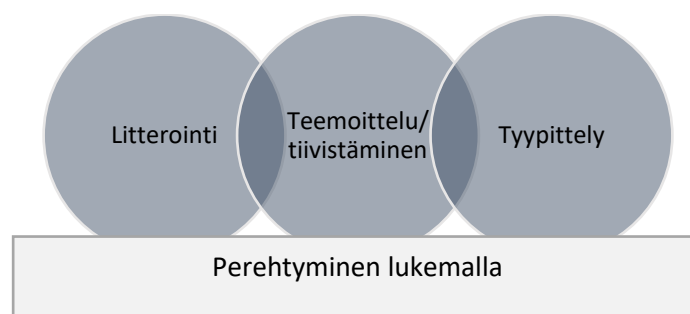
Haastattelut pyritään tekemään tapaamisissa kasvotusten ja puhe tallennetaan digitaaliseksi aineistoksi sanelimen avulla. Kanasen (2015, 156) mukaan tallennuksen etuna voidaan nähdä, että asioihin voidaan palata tarkasti myöhemmin ja ettei huomio haastattelussa kohdistu esimerkiksi muistiinpanojen tekemiseen, vaan varsinaiseen sisältöön.

Aineiston analysointi ja tulkinta

Aineiston analysointia voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti tai näitä tapoja yhdistämällä. Aineistolähtöisessä analysoinnissa koodit ja niistä johdetut tulokset muodostuvat aineiston perusteella. Teorialähtöisessä puolestaan etsitään aineistosta teorioiden mukaisia tekijöitä ja käsitteitä ja näiden perusteella muodostetaan käsitys ilmiöstä. (Kananen 2015, 171–172.) Eskola (2015) toteaa edellisten lisäksi joskus käytettävän teoriasidonnaista analyysia. Tällainen analyysi ei suoraan perustu mihinkään teoriaan, mutta sisältää silti teoreettisia yhteyksiä. (Mts. 188.) Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnin tavaksi muodostuu aineistolähtöinen ja teoriasidonnainen. Analysointia ei voida suoraan alkaa toteuttamaan johonkin tiettyyn teorian

peilaten, joten ensin aineistosta etsitään teemoittelun ja tyypittelyn avulla usein toistuvia asioita. Tämän jälkeen tuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin ja teorian tietoon. Kanasen (2014) mukaan laajan aineiston analysoimiseksi sitä tulee järjestellä ja muokata samanmuotoiseksi, joten haastattelutallenteet tulee litteroida eli muuttaa tekstimuotoon. Litterointi voidaan tehdä joko sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasoisesti. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan kaiken puheen lisäksi äännähdykset, kun taas propositiotasoinen litterointi koostuu ydinsisällön kirjaamisesta. Yleiskielisessä litteroinnissa puhe muutetaan kirjakielelle poistaen murre sanat. (Mts. 101–102.) Koska tässä tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää ja esittää lähiruokahankintoihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia, ei sanatarkalla tai propositiotasoisella litteroinnilla päästä haluttuun tavoitteeseen. Yleiskielisen litteroinnin käyttöä puoltaa lisäksi haastateltavien puheista käyttöön saatavat suorat lainaukset, joiden avulla voidaan perustella tulkintoja.

Kokonaisuuden hahmottamiseksi aineistoon tulee perehtyä lukemalla sitä useasti (Kananen 2015, 163). Haastatteluaineiston järjestely, käsittely ja lukeminen aloitetaan haastattelujen ohessa. Ymmärrys ilmiöstä johdattaa selvittämään tutkimuksen kannalta oleellisimpia asioita. Toisaalta ajantasaisen tiedon avulla pystytään keräämään merkityksellistä tietoa seuraavilta haastateltavilta ja tarvittaessa täydentämään aineistoa jatkokyselyn avulla jo haastatelluilta. Aineisto litteroidaan, teemoitellaan, tiivistetään ja tyypitellään (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmät

Teemoittelussa aineistoa järjestellään niin, että sanallinen sisältö otetaan mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Tutkimuksen alustavana teemoittelupohjana toimii teemahaastattelurunko (ks. liite 1). Tekstiedostoksi litteroitu aineisto siirretään Excel-taulukkolaskentaohjelmaan näiden teemojen sekä niistä johdettujen alateemojen mukaisesti (ks. liite 2). Aineistoa voidaan kyseisen ohjelman avulla helposti järjestellä teemojen ja tyyppien mukaan tai teemoitella täysin uudelleen. Tyypittelyssä etsitään teemojen mukaisesti järjestetystä aineistosta esimerkiksi ominaisuuksia, joiden perusteella voidaan näkemyksistä muodostaa tietynlainen yleistys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Tämän työn tyypittelyssä etsitään eri haastattelujen litteroiduista aineistoista samanlaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan yksiselitteisesti todeta. Luotettavuustarkastelussa voidaan arvioida ja pyrkiä näyttämään laadun ja luotettavuuden yleisinä mittareina käytettäviä reliabiliteettia ja validiteettia (Kananen 2014, 146–147). Validiteetti mittaa, onko tutkittu oikeita asioita eli sitä, mitä on luvattu tutkia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Validiteetti perustuu luvussa kaksi kuvattuun tutkimusongelman määrittelyyn ja tutkimuskysymyksiin. Luvussa kuusi esitetään tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset ja luvussa kuusi palataan arvioimaan tutkittujen asioiden validiutta. Reliabiliteetti ottaa kantaa pääasiassa tutkimuksen toteuttamiseen (Kananen 2014, 147), joten sitä kuvataan ajoittain koko opinnäytetyössä ja tarkennetaan seuraavissa kappaleissa.

Haastattelun käyttöön kvalitatiivisen tutkimuksen aineistokeräysmenetelmänä sisältyy monia riskejä, joista vain osaan voidaan ennakkoon varautua. Käytettäessä puhetta aineistonkeruumenetelmänä vaarana voi olla viestijän tuottamien sanojen ja merkitysten tulkinnan haasteellisuus. (Vilka 2015, 127.) Myös Hirsijärvi ja muut (2010) toteavat, että haastattelujen luotettavuutta aineistonkeräysmenetelmänä saattavat heikentää haastattelijasta tai haastateltavasta johtuvat tekijät. Haastattelijan tulisi pysyä hyvin objektiivisena ja pyrkiä vain tarvittaessa ohjaamaan haastateltavaa. Toisaalta haastateltava saattaa vastata muistinsa perusteella tai antaa sosiaali-

sesti suotavia vastauksia, jolloin tiedon todenperäisyys voi vaarantua. Näin ollen saatavan aineiston sisältöön vaikuttaa haastattelijan läsnäolo ja kysymyksen asettelu sekä aiempien aiheiden käsittely. (Mts. 49.) Tätä riskiä pyritään haastattelujen aikana vähentämään kysymällä tarkennusta haastateltavien käyttämiin sanoihin tai asioihin. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen lähetetään tekstiaineisto sähköpostitse haastateltavien luettavaksi ja tarkastettavaksi.

Usein myös haastattelijan vähäistä kokemusta haastatteluista, aineiston analysoinnin haasteellisuutta ilman tarkkoja määritteitä tai haastatteluun kuluvan ajan määrää pidetään haittoina (Hirsijärvi & Hurme 2010, 34–35). Haastattelijan haastattelukokemuksen vähäisyyden riskiä lieventää haastattelijan persoonan rauhallisuus ja hyvät työelämässä opitut vuorovaikutustaidot. Lisäksi aineiston keräämiseen varataan haastattelijalle riittävät ajalliset resurssit. Toisaalta haastattelujen ajoittuminen keväälle saattaa rajoittaa haastateltavien käytössä olevaa aikaa. Suuri osa haastateltavista on pieniä maatalousyrittäjiä, joille kevät on kiireistä peltotöiden aikaa. Haastattelut pyritään tekemään ennen kiireisintä ajanjaksoa ja haastatteluajanjakso suunnitellaan riittävän laajaksi, jotta haastateltaville saadaan soviteltua sopivia aikoja.

Tutkimustulokset tulisi muodostaa haastateltavilta saatavan tiedon perusteella, mikä ei ole täysin mahdollista. Haasteellista tässä on tulkintojen moninaisuus. Tutkijan havainto tai tulkinta eivät välttämättä ole täysin samoja kuin tutkittavan tai valmiin tutkimuksen lukijan. Erot johtuvat henkilöiden eroavaisuuksista ja lähtökohtien subjektiivisuudesta. (Hirsijärvi ym. 2015, 229–230.)

2.3 Tutkimuskohteet

Tutkimuksen varsinaisena kohteena on Muuramen kunnan ruokapalvelut, joka on yksi Muuramen kunnan tulosityksikkö. Kyseinen hankintayksikkö kuvataan seuraavana. Koska hankinta muodostuu kahden osapuolen yhteistyöstä, toisena tutkimuskohteena ovat lähiruokatoimittajat. Kyseiset toimittajat esitellään myöhemmin luvussa 5.

Hankintayksikkö

Muuramen kunta sijaitsee Länsi-Suomen läänissä Jyväskylän eteläpuolella. Kunnan väkiluku ja asuntokuntien määrä on ollut selkeässä nousussa koko 2000-luvun ajan (Kuntien avainluvut n.d.). Vuonna 2017 asukasluku oli Muuramen kunnan oman verkkosivuston mukaan jo ylittänyt 10 000 henkilöä ja perheitä kunnassa asui noin 2 800 (Muurame-info n.d.).

Muuramen kunnan strategian ”Mahdollisuuksien Muurame – elinvoimainen edelläkävijä” luomisella on pyritty ohjaamaan pitkäjänteisesti toimintaa tilanteessa, jossa kuntien toiminta ja johtaminen elävät murroksessa. Päästrategiat jakautuvat kahteen osaan: Elinvoima ja kasvu sekä Hyvinvointi ja palvelut. Molempia päästrategioita tukevin teemoina toimivat esimerkiksi tasapainoinen talous, muuntautumiskykyinen organisaatio sekä uuden teknologian hyödyntäminen. Kunnan arvoiksi on määriteltä luovuus ja rohkeus. (Muuramen kunnan strategia vuosille 2016-2021, 2016.)

Muuramen kunnan yhtenä tehtävänä on tuottaa ruokapalvelut päivähoitolle ja kouluille. Ruokapalvelujen tavoite on tiivistetysti: ”Ruokapalvelu tuottaa ravintosuositusten mukaisia, maittavia aterioita kokonaistaloudellisesti, tehokkaasti ja työhyvinvoinnista huolehtien”. (Muuramen kunnan toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2016 2017, 149.)

Ruokapalvelut toimivat keskuskeittiöllä ja useissa palveluyksiköissä. Toiminnan ammattimaisuutta kuvastaa päivittäisten aterioiden valmistusmäärä: lounaita noin 2 100, aamupaloja noin 300 ja välipaloja noin 500. Kesäisin ja koulujen loma-aikoina valmistusmäärät ovat huomattavasti vähäisempiä, koska silloin toiminnassa on vain päivähoiton yksiköitä. (Sarahti 2018.)

3 Hankintoihin vaikuttavat tekijät hankintayksikössä

Hankintaprosessiin julkisessa hankintayksikössä vaikuttavat niin yksikön toimintaympäristö kuin lainsäädäntö. Hankintojen suunnittelun avulla organisaation hankintaprosessin hallittavuus paranee ja viestinnän avulla saadaan toimittajia kiinnostumaan hankintoihin liittyvästä yhteistyöstä.

3.1 Lait, asetukset, säädökset ja poliittiset linjaukset

Hankintalaki ohjaa voimakkaasti julkisen hankintayksikön hankintoja, mutta huomiotava on myös toimialaa koskevat lait. Lakien lisäksi poliittiset linjaukset pyrkivät ohjailemaan hankintatoimintaa.

Hankintalaki ja pienhankintojen perusteet

Hankinta on yrityksen ulkopuolelta ostettava tuote tai palvelu, jonka avulla tuetaan ydintoimintaa sekä parannetaan kilpailukykyä (Nieminen 2016, 10–11). Arkielämässä hankinnoista käytetään usein termiä ostot. Pekkala ja Pohjonen (2015, 21) määrittelevät hankinnan olevan hankintayksikön ja myyvän yrityksen välinen tuotetta, palvelua tai urakkaa koskeva kirjallinen sopimus ja sen sisällön suorittaminen sovittua taloudellista korvausta vastaan.

Julkiseksi hankinta määritellään Pekkalan ja Pohjosen (2015) mukaan, kun kyseessä on julkisin varoin rahoitettava tavaran tai palvelun ostaminen. Tästä syystä hankinnat tulee kilpailuttaa, jotta varat käytettäisiin hinta-laatusuhteessa parhaisiin vaihtoehtoihin ja avoin ilmoitusmenettely takaisi kaikkien toimittajien tasavertaisen mahdollisuuden tarjouksen antamiseen. (Mts. 21–22.)

Julkisia hankintoja säätelee Suomessa Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397, joka pyrkii ohjaamaan julkisissa hankinnoissa taloudellisiin, laadukkaisiin, innovatiivisiin ja kestäviin hankintoihin kilpailutilanne huomioiden (Hankintalaki 1397/2016, 2 §). Hankintalaki määrittelee vain kilpailutukseen liittyvää menettelytapaa, mutta ei rajoita hankintojen sisältöä tai ehtoja (Pekkala & Pohjonen 2015, 23). Julkinen hankintayksikkö voi siis itse määritellä hankintatarpeen ja tarjouksen hyväksymisehdot, mutta laki edellyttää tietynlaisia periaatteita ja kilpailutusmenettelyä asiassa. Kilpailutussäädösten lisäksi hankintalaki ohjaa hankintayksikköä tarvittaessa valmisteluvaiheessa tekemään tai teettämään ulkopuolisella taholla markkinakartoituksen ja antamaan tietoa hankinnan suunnittelustaan ja vaatimuksistaan, kuitenkin niin, ettei toiminta vääristä kilpailua tai ole lain periaatteiden vastaista (Hankintalaki 1397/2016, 65 §).

Hankintalain periaatteet ovat tasapuolisuus, syrjimättömyys, avoimuus ja suhteellisuus (Hankintalaki 1397/2016, 3 §). Tasapuolisuus tarkoittaa, että hankinnan määrittelyä ei tule tehdä niin, että tarjouspyyntöön vastaajat ovat epätasa-arvoisessa asemassa tai asetetut vaatimukset eivät koske kaikkia tarjoajia. Tarjoajien kohteluun ei myöskään saa vaikuttaa hankintaan liittymättömät tekijät kuten tarjoajan sijainti tai kansallisuus. Tämä syrjimättömyys tarkoittaa, että hankintaehtona ei voi olla esimerkiksi alueellisuus. Avoimuudella tarkoitetaan periaatteessa kilpailutuksen ja siihen liittyvien asiakirjojen julkisuutta, mutta mitä voi joiltakin osin rajoittaa lainsäädäntöviranomaisten toiminnan julkisuudesta. Hankinnan päämäärän ja vaatimusten tulee olla suhteessa toisiinsa, jolloin suhteellisuusperiaate täyttyy. Lisäksi tarjouksen hyväksymisehtoja laadittaessa on huomioitava hankinnan luonne ja arvo. (Hankintojen periaatteet 2016.)

Kontio, Kronström, Kumlin ja Mäki (2017) toteavat, että lain määräämä kilpailutus voidaan hoitaa yhteishankintayksikön avulla. Tällöin yhteishankintayksikkö hoitaa jäseniensä hankintojen kilpailutukset ja sopimukset tai puitejärjestelyt. (Mts. 67.) Puitejärjestely tarkoittaa sopimuskokonaisuutta, johon voivat osallistua yksi tai useampi hankintayksikkö ja useampia toimittajia. Tarkoituksena on tietyn ajan kuluessa vahvistaa hankintamäärät, -hinnat ja sopimukseen liittyvät ehdot. Puitejärjestely soveltuu erityisen hyvin yhteishankintayksiköiden käyttöön tai hintaherkkien ja nopeasti kehittyvien tuotteiden hankintaan. (Puitejärjestely 2016.) Menettelyn avulla kilpailutus saadaan tehtyä kustannustehokkaasti asiantuntijoiden avulla. Toisaalta hankintojen keskittäminen suuriin kokonaisuuksiin karsii pienempien toimittajien osallistumismahdollisuuksia. (Kontio ym. 2017, 67.) Kuntaliiton organisoimana kuntien valtakunnallisena yhteishankintayksikkönä toimii KL-Kuntahankinnat Oy (Tietoa meistä n.d.). Hankintalakia uudistettiin Suomessa 2017 vastaamaan EU:n julkisia hankintoja koskevaa direktiiviä ja Maailman kauppajärjestön WTO:n GPA-sopimusta (Kontio ym. 2017, 43). Yksi hankintalain uudistuksen tavoitteesta on yksinkertaistaa hankintamenettelyä ja hinnan lisäksi mahdollistaa laatu-, työllistävyys-, terveys-, ympäristö- ja työolotekijöiden huomiointi hankinnoissa. Näin uudistuksella pyritään myös parantamaan pk-yritysten mahdollisuuksia osallistua tarjouskilpailuun. (Hankintalain kokonaisu-

distus 2017.) Eskola, Kiviniemi, Krakau ja Ruohoniemi (2017) toteavat, että kilpailuolosuhteet hyödyntämällä hankintayksikkö vastaa taloudellisiin vaatimuksiin. Toisaalta liian työläs hankintamenettely suhteessa hankittavaan tuotteeseen ja hankinnan toistuvuuteen saattaa aiheuttaa tarpeettomia lisäkustannuksia. Tarkoituksena on hankintalain rajoissa valita parhaiten soveltuva hankintamenettely niin hankinnan rahallisen arvon kuin sen työllistävyyden perusteella. (Mts. 24.)

Pekalan ja Pohjosen (2015, 39–40) mukaan hankintalain noudattamiseen vaikuttaa olennaisesti hankinnan rahallinen arvo, jonka perusteella hankinta voidaan luokitella kansallisen kynnsarvon alittaviin eli pienhankintoihin ja ylittäviin sekä EU-kynnsarvon ylittäviin hankintoihin (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Kuntien elintarvikehankintoihin sovellettavat kynnsarvot (Kynnsarvot n.d.)

Taso	Kynnsarvo	Vahvistus pvm	Lakipykälä
EU-kynnsarvon ylittävä	yli 221 000 €	Voimassa 1.1.2018 alkaen	Hankintalain 26 §
Kansallisen kynnsarvon ylittävä	yli 60 000 €	Voimassa 1.1.2017 alkaen	Hankintalain 25 §
Kansallisen kynnsarvon alittava (pienhankinta)	alle 60 000 €	Voimassa 1.1.2017 alkaen	Hankintalain 25 §

Mikäli hankinta ei yllä arvoltaan kansalliseen kynnsarvoon eli ylitä 60 00 euroa, luokituu se pienhankintoihin. Pienhankinnoissa tulee kuitenkin noudattaa mahdollisuuksien mukaan hankintalain mukaisia periaatteita: tasapuolisuutta, avoimuutta, syrjimättömyyttä ja suhteellisuutta. Näistä hankinnoista ei tarvitse ilmoittaa julkisesti, eikä hankintapäätöksistä voida valittaa markkinaoikeuteen. Tällaiset hankinnat kannattaa kuitenkin tehdä tarkoituksen ja hankintasuunnitelman mukaisina kokonaisuuksina, jotta ylimääräistä hallinnollista kustannusta syntyisi mahdollisimman vähän. (Pekala & Pohjonen 2015, 41, 602–604.) Eskola ja muut (2017, 181) tarkentavat, että julkiset hankintayksiköt voivat soveltaa näihin pienhankintoihin omia sisäisiä

sääntöjään ja ohjeitaan. Pekkasen ja Pohjosen (2015) mukaan pienhankinnat voidaan käytännössä tehdä tarjouskilpailun avulla tai suoraankintana pyrkien kuitenkin mahdollisimman taloudelliseen, joustavaan, yksinkertaiseen ja sujuvaan menettelyyn. Tarjouskilpailun käyttäminen on perusteltua ainakin, jos hankinnan arvo lähestyy kansallista kynnyсарvoa tai jos vallitsevasta hintatasosta ei ole ajantasaista tietoa. Hinta onkin usein tarjouskilpailun valintaperuste, mutta kokonaistaloudellinen edullisuus on suotavampi peruste, mikäli laadulla on olennaista merkitystä hankinnassa. Suoraankinnan käytön peruste voi olla hankinnan vähäinen arvo tai kiireellisyys, alan valikoiman tai hintatason hyvä tuntemus, tarjouskilpailun hyödyn vähäisyys suhteessa sen kustannukset tai tiedossa on vain yksi toimittaja. (Mts. 602–604.)

Substanssi- eli toimialakohtainen lainsäädäntö

Suomessa elintarvikkeiden turvallisuutta ja laadukkuutta sekä niistä annettavien tietojen oikeellisuutta pyritään parantamaan elintarvikelainsäädännöllä, mikä käsittää niin Euroopan Unionin laajuisia kuin kansallisia lakeja ja säädöksiä (Elintarvikelainsäädäntö n.d.). Kansallinen elintarvikelaki säätelee elintarvikkeiden tuottamista, käsittelyä, säilytystä, pakkausta ja kuljetusta koskevia asioita. Lisäksi laissa määrätään elintarvikkeiden kanssa toimivien tahojen omavalvonnasta ja elintarvikehygienian osaamisesta, jotka osaltaan takaavat ruoan turvallisuutta. (L 13.1.2006/23.)

Poliittiset linjaukset

Kuntien hankintoja ohjaavat lakien lisäksi niin EU-tasoiset kuin kansalliset linjaukset ja ohjeet. Linjauksien ja ohjeiden tarkoituksena on ohjata julkista sektoria toimimaan esimerkkinä kestävien hankintojen toteuttamisessa. (Kestävät elintarvikehankinnat osana päivän politiikkaa 2017, 8.) Keskeisimpänä ruokapalveluja koskevana linjauksena voidaan pitää ”Ruokapoliittinen selonteko – #ruoka2030” -hallituksen kärkihanke. Hankkeen tavoitteena on muun muassa lisätä lähi-, luomu- ja sesonkiruuan käyttöä ruokapalveluissa, edistää ruokakasvatusta ja parantaa elintarvikealan yritysten toimintaedellytyksiä (Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta n.d.).

Näiden laajempien linjauksien ja ohjeiden lisäksi voivat kunnan omat linjaukset ja strategiat ohjata hankintayksikön toimintaa. Organisaatiostrategia ei kuitenkaan

useimmiten näy hankintayksikön käytännön ohjeistuksissa, eikä hankinnat näin pohjaudu koko organisaation strategiaan (Kontio ym. 2017, 36–37).

3.2 Hankintojen suunnittelu

Hankintoja määrittävät useat erilaiset tekijät. Operatiivinen toiminta sanelee pitkälle, millaisia tuotteita voidaan käyttää. Käytettävistä vaihtoehdoista rajataan arvojen avulla tärkeämmiksi koetut ja koko ruokaketjun toimijoiden ja alueen hyvinvoinnin huomioiminen näkyvä vastuullisina hankintoina. Hankintojen suunnittelua ohjaavat hankintastrategia, budjetointi ja hankintaprosessin vaiheet.

Operatiivinen toiminta

Risku-Norjan ja muiden (2010) tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että kunnallisten koulujen ja päiväkotien ruokapalveluista 28 prosenttia tuotetaan keskuskeittiöissä. Tutkimukseen osallistuneista kunnista noin 75 prosenttia toimitti ruoan valmiiksi kuumennettuna jakelukeittiöön. (Mts. 21.)

Tällainen tavanomainen, lämpimänä tarjottavan ruoan tuotantoprosessi ammatti-keittiöissä etenee asteittain raaka-aineiden hankinnasta ruoan tarjoiluun. Toimintaa ohjaa pitkäjänteinen ruokasuunnitelma, jossa huomioidaan raaka-aineiden saatavuus ja hankinta, ravitsemuksellisuus, valmistuskapasiteetti, henkilöstöresurssit ja käytettävä taloudellinen panostus. Ruokasuunnitelma koostuu yleensä vähintään kuuden viikon mittaisista ruokalistoista. Varsinaisen ruoanvalmistuksen tukena toimivat ruokaohjeet, jotka sisältävät tarvittavaa tietoa käytettävistä raaka-aineista ja valmistusmenetelmistä. Laitekapasiteetti ja henkilöstömäärä määrittävät osaltaan tarjottavien ruokien suunnittelua. Lisäksi suunnittelussa tulee huomioida tavarantoimitusaikataulut ja omat varastointi mahdollisuudet. (Mauno & Libre 2008, 9–13, 18.) Ruokalistasuunnittelu sekä reseptien testaus ja vakiointi vie aikaa kuukausia, mutta tarkalla perusrungon suunnittelulla valmistaudutaan tulevaan. Jo peruslistan suunnittelussa voidaan huomioida sesonkituotteiden soveltamisen mahdollisuus eli joidenkin raaka-aineiden hankinta vuodenajan mukaisesti. Lisäksi asiakasryhmäkohtaisten ateriakokonaisuuksien suunnittelulla voidaan mahdollistaa kokonaistarvetta vähäisempien hankintamäärien käyttöä. (Sesonkien huomioiminen ja ruokalistasuunnittelu 2017, 58.)

Ruokalistasuunnittelun avulla pyritään käyttämään vaihtelevasti erilaisia raaka-aineita ja tarjoamaan monipuolista ja ravitsemussuositusten mukaista ruokaa kyseiselle ruokailijaryhmälle (Mauno & Libre 2008, 17–18). Valtion ravitsemusneuvottelukunta on laatinut ”Syödään ja opitaan yhdessä” -kouluruokailusuosituksen ja ”Terveyttä ja iloa ruoasta” - varhaiskasvatuksen ruokailusuosituksen, joiden tarkoituksena on kasvatuksellisten seikkojen lisäksi ohjeistaa ammattikeittiöitä terveellisen ruoan valmistamiseen ja auttaa kouluruokailua koskevien lakien ja asetusten soveltamisessa (Syödään ja opitaan yhdessä - kouluruokailusuositus 2017, 5–6; Terveyttä ja iloa ruoasta - varhaiskasvatuksen ruokailusuositus 2018, 6–7). Lasten ja nuorten ruokalistasuunnittelussa tulee huomioida erityisesti rasvan ja suolan määrää aterioilla. Suunnittelussa tulee lisäksi ottaa huomioon erilaiset sesongit ja teemapäivät sekä korostaa tyypillisiä kotimaisia ja alueellisia ruokia ruokailutottumuksien muutosta unohtamatta. (Syödään ja opitaan yhdessä - kouluruokailusuositus 2017, 51.)

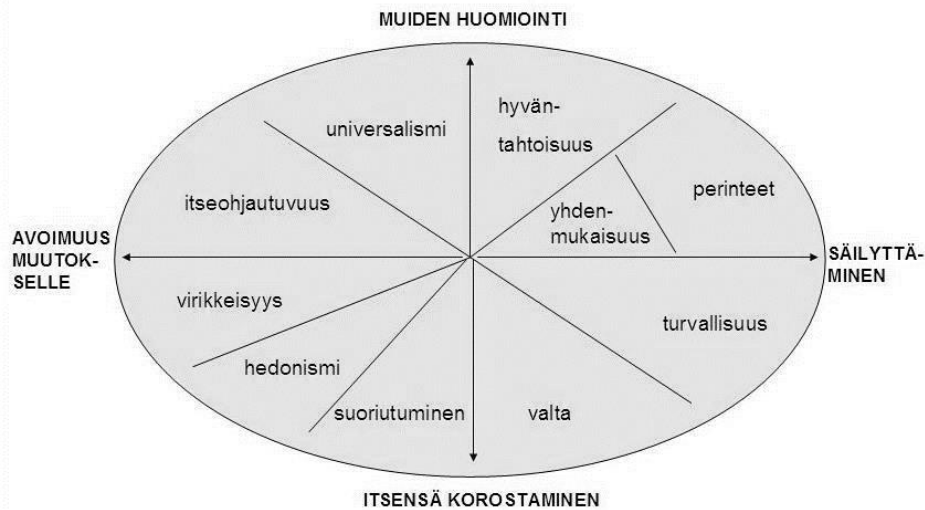
Aina ei valmistettavan tai lautaselle otettavan ruoan määrä vastaa todellista tarvetta. Ruokahävikin vähentämiseen pyritään ammattikeittiöissä suunnitelmallisesti, koska hävikki kuluttaa taloudellisia ja ajallisia resursseja tarpeettomasti. Keinoina hävikin vähentämisessä toimivat ammattikeittiön oman toiminnan arviointi ja kehittäminen sekä asiakasviestintä. Omien toimintatapojen, valmistusmäärien ja hävikkiruoan hyödyntämisen keinojen uudelleen määrittelyllä voidaan vaikuttaa hävikkiin. Myös asiakkaiden opastaminen oikean kokoisen ruoka-annoksen ottamiseen ja ruokailussa syntyneen hävikkimäärän tiedottaminen auttavat vähentämään hävikkiä. (Ruokahävikki tulee kalliiksi 2017, 57.)

Arvot ja vastuullisuus

Helkama (2015, 8) toteaa, että sanana arvo on aikoinaan merkinnyt hintaa, mutta 1800-luvulta lähtien arvoilla on tarkoitettu asioita, mitä ihmiset, ihmisryhmät tai yhteiskunta pitävät tärkeinä. Puohiniemi (2003, ix) puolestaan määrittelee sanan seuraavasti: ”Arvo on valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen tai jota ei ole ohjeistettu”.

Puohiniemen (2003) mukaan Schwartzin teoriassa arvoja on kymmenen ja niiden toisiaan täydentävyys tai vastakkaisuus voidaan selkeästi esittää arvokehänä (ks. kuvio

2). Pystyakseli kuvastaa arvojen perustuvan joko itseen tai muihin ja vaaka-akseli muutosvalmiutta. (Mts. 23–24.)



Kuvio 2. Schwartzin arvokehä (Puohiniemi 2003, 24)

Mihailowin (2015, 48, 76) mukaan hyvántahtoisuus, universalismi, itseohjautuvuus ja turvallisuus ovat arvoja, joihin suomalaiset lähes yksimielisesti samaistuvat ja jotka kuvastavat yhteisöllisyyttä ja yhteisen hyvän tavoittelemista. Puohiniemi (2003) toteaa, että hyvántahtoisuus tarkoittaa yritysmaailmassa ensisijaisesti henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyviä arvoja, universalismi yhteiskuntavastuullisuuteen ja ympäristöön liittyviä arvoja, itseohjautuvuus oman toiminnan vapautta ja kehittämistä sekä turvallisuus toiminnan jatkuvuutta, laadukkuutta ja luotettavuutta. Yritysmaailmassa arvojen mukaisten tulosten saavuttamiseen tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja arvojen välille syntyy jännitteitä. Jos voimakkaasti tavoitellaan uudistumista, voi syntyä tilanteita, joissa henkilöstö tai operatiivinen toiminta eivät pysy muutoksessa mukana. Uudistumisessa valinnat voivat myös painottua taloudellisiin tekijöihin ja yhteiskunnallinen vastuullisuus jää vähäisemmäksi. Nämä arvojännitteet muodostuvat Schwartzin arvokehän vaaka- ja pystyakselin mukaisesti. (Mts. 25–27.)

Nieminen (2016) toteaa, että vastuullisuus on osa liiketoiminnan johtamista ja arvon muodostumista. Vastuullisuus jakautuu taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen. Taloudellinen vastuu tarkoittaa liiketoiminnan kannattavuutta ja sen vaikutusta sidosryhmiin. Ympäristövastuuna puolestaan käsitetään luonnonvarojen säästäminen, jätteiden vähentäminen, materiaalien kierrätys sekä ympäristön suojelu. Sidosryhmien kuten henkilöstön, asiakkaiden, toimittajien ja alueen asukkaiden hyvinvoinnin huomiointi merkitsee sosiaalista vastuuta. Hankintapäätöksiä tehtäessä joudutaan valintoja usein arvottamaan: pitkäjänteinen vastuullisuus vai nopea voitontavoittelu. Hankinnan kokonaisvastuullisuus muodostuu omien arvovalintojen ja valitun toimittajan vastuullisuuden perusteella. (Mts. 143–150.)

Hankintastrategia, budjetointi ja hankintaprosessin vaiheet

Vaikka hankintalaki säätelee hankintojen kilpailutusta, jää suurin ja tärkein osa hankintojen suunnittelusta ja organisoinnista hankintayksikön harkinnan varaan. Mitä isommasta tai erityislaatusemmasta hankinnasta on kyse, sitä tärkeämpi edellytys suunnittelu on prosessin onnistumiselle. (Eskola ym. 2017, 24.) Nieminen (2016, 206) toteaa, että todellinen tarve ja hankintoja ohjaavat strategiat tai ohjeet luovat pohjan onnistuneelle hankinnalle. Kamensky (2010) määrittelee, että strategian tarkoituksena on suunnitelmallinen tavoitteiden asettaminen ja toimintalinjausten valinta huomioiden ympäristön jatkuva muuttuminen. Asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet huomioiden yritys tai organisaatio pyrkii hallitsemaan niin omia sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä ja näiden vuorovaikutusta. (Mts. 18–20.)

Hankintastrategiassa olisi hyvä huomioida ainakin tarve, resurssit, menettelytavat, henkilöstö, lait ja ohjeet sekä markkinoiden ja tarjonnan jatkuva muuttuminen. Usein kuitenkin hankintastrategian laatimisesta huolimatta sitä ei julkaista toimittajien saataville, jolloin se ei ohjaa markkinoiden syntymistä tai kehittymistä. Kilpailutuskalenterin julkaisu on yksi tapa viestiä tulevista hankinnoista mahdollisille toimittajille. Näin meneteltäessä toimittajat pystyvät ennakkoon valmistautumaan tulevaan hankintatarpeeseen parantamalla omaa toimintaansa tai tuotettaan esimerkiksi uusien investointien avulla. (Eskola ym. 2017, 29–30.)

Nieminen (2016) toteaa, että hankintoja johdettaessa tulee kiinnittää huomiota lisäarvoon, kustannustehokkuuteen ja riskien hallintaan. Tarkastelun laajuudeksi ei riitä

arvoketjun oman osuuden arviointi, vaan usean toimijan ja asiakkaalle arvoa lisäävän yhteistoiminnan kokonaisuus. Asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa esimerkiksi tuotekehitysyhteistyöllä, jolloin toimittaja saa tietoa loppukuluttajan tarpeista ja hankintaorganisaatio kilpailukykyisen ja tarvettaan vastaavan tuotteen. Kustannustehokkuutta voidaan puolestaan parantaa esimerkiksi hankintojen keskittämällä tietyille toimittajille, tuotteiden ja palvelujen standardisoinnilla sekä hankinnan tarkalla määrittelyllä. Ominaisuudet tulee määrittellä asiakkaan näkökulmasta, jotta rahaa ei käytetä tarpeettomiin lisäominaisuuksiin. Toisaalta useamman toimittajan käyttäminen vähentää saatavuusriskiä yhtäkkisen toimittajan toiminnan loputtua. Laatu ja hankintojen vastuullisuus ovat myös merkittäviä hankintoihin liittyviä riskitekijöitä. Vastuullisuus käsitetään yleisimmin lakien noudattamisena, rehellisyytenä ja lahjomattomuutena, mutta sillä voidaan tarkoittaa lisäksi yhteiskunnallista ja ympäristöä huomioivaa vastuullisuutta. (Mts. 26–35.)

Mitä enemmän yrityksen toimintamenot koostuvat hankinnoista, sitä tärkeämpää on pyrkiä johtamaan oman organisaation lisäksi toimittajia. Tutkimusten perusteella hyvän yhteistyön tekijöitä yleisesti ovat luottamus, yhtenäiset tavoitteet, joustavuus sekä odotus suhteen jatkuvuudesta ja mahdollisesta liiketoiminnan uudistumisesta. (Nieminen 2016, 14–16.) Toimitussuhteen oletettu jatkuvuus parantaa lisäksi hankintojen laatua, joten sopimuksen tekeminen toistaiseksi voimassa olevaksi on suotavaa myös julkisissa hankinnoissa (Pohjonen 2018).

Vaikka julkisen organisaation tehtävä ei ole tuottaa voittoa, tulee sen kuitenkin tarkoin harkita julkisten varojen käyttöä ja suunnitella hankintojaan pitkäjänteisesti. Kuntien tulee arvioida ennakkoon seuraavan vuoden tulot ja menot sekä laatia tästä talousarvio (Talousarvio n.d.). Lisäksi tulee sitoutua noudattamaan talousarvioihin perustuvaa taloussuunnitelmaa (Budjetointi ja taloussuunnittelu 2018). Raudasojan ja Johanssonin (2009, 26) mukaan kuntaorganisaatioissa poliittiset päätöksentekijät linjaavat strategiat ja määräävät käytettävissä olevat varat eri tehtäviä hoitaville yksiköille. Yksikön esimiehen tehtävänä on toimia annettujen varojen ja toimintalinjausten puitteissa. Toisaalta usein budjettisuunnittelu alkaa yksikön menojen arvioinnista ja kokonaisbudjettiin kootaan kaikkien yksiköiden arviot. Monesti kuntien taloussuunnittelussa yhdistetään näitä molempia tapoja. (Mts. 51–52.) Eskolan ja muiden

(2017, 30) mukaan varainkäytön näkökulmasta tulee hankintaa suunnitellessa huomioida:

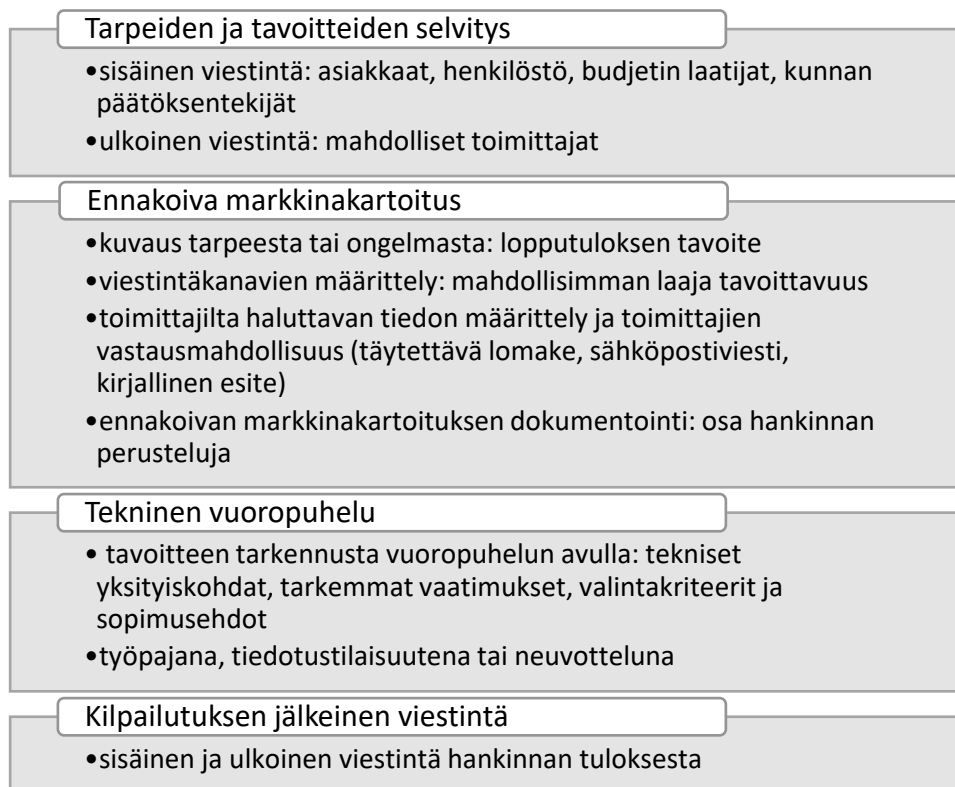
- käytettävät varat ja talousarvio
- toimittajan tuote- tai palvelukustannuksen lisäksi aiheutuvat lisäkulut
- jatkuvat kustannukset sekä
- tuotteen käyttöikä ja poistosta aiheutuvat kulut.

Huuhka (2017, 255) toteaa, että hankintojen valmistelu, kilpailutus ja sopimuskausi ovat hankintaprosessin kolme päävaihetta. Valmisteluvaiheessa ennen mahdollista tarjouskilpailua perehdytään omaan tarpeeseen, mutta myös markkinoiden antamiin mahdollisuuksiin, jolloin saadun tiedon ja ymmärryksen avulla tarve saattaa tarkentua. Tarpeen tunnistaminen, markkinakartoitus ja prosessin suunnitelmallisuus ovat perusedellytykset vaihtoehtojen vertailulle ja onnistuneelle hankinnalle. Niemisen (2016, 207) mukaan vuoropuhelu hankintayksikön ja mahdollisen toimittajan välillä hyödyttää molempia osapuolia. Hankintayksikkö saa tarvitsemaansa tietoa vaihtoehtoista ja toimittaja käsityksen hankintayksikön tarpeesta ja toimintaperiaatteista. Kilpailutus ei koske pienhankintoja, mutta kansallisen kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa kilpailutuksen aikaisesta viestinnästä on säädetty tarkasti hankintalaissa. Sopimuskaudella arvioidaan voimassaolevan sopimuksen tavoitteiden, vastuiden ja velvoitteiden toteutumista, mutta jatkuvasti tulisi myös seurata hankintamarkkinoita. (Huuhka 2017, 258, 264.) Ennakoiva markkinoiden seuranta auttaa seuraavan kilpailutuksen tekemisessä tai uuden suoratoimittajan löytämisessä.

3.3 Hankintaviestintä

Markkinoiden seurannan lisäksi hankintayksikön viestintä tarpeistaan auttaa markkinoilla olevia toimittajia löytämään ammattikeittiön asiakkaakseen. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) mukaan vain edelläkävijäyritykset markkinoivat itseään riittävästi toimittajille. Avoimen ja aktiivisen markkinoinnin avulla vaikutetaan toimittajien suhtautumiseen yritystä tai organisaatiota kohtaan ja luodaan edellytyksiä paremmin toimivalle yhteistyölle. (Mts. 242–243.) Ennakkoviestintä auttaa toimittajia valmistautumaan hankintayksikön tuleviin hankintatarpeisiin ja toimii perustana hyvälle so-

pimuskumppanuudelle. Hankintaviestinnän läpinäkyvyyden ja tasapuolisuuden ta-
kaamiseksi tulee toiminnasta dokumentoida koko hankintaprosessin ajan ja viestin-
nän tulee olla avointa, riittävän laaja-alaista ja yhdenmukaista kaikille toimittajille.
Viestintä koostuu tarpeiden ja tavoitteiden selvityksestä, ennakoivasta markkina-
kartoituksesta, vuoropuhelusta ja kilpailun jälkeisestä ja sopimuskauden aikaisesta
viestinnästä (ks. kuvio 3). (Viestien fiksumpia hankintoja 2015, 4–5.)



Kuvio 3. Hyvän hankeviestinnän osatekijät kuntaorganisaatioissa (Viestien fiksumpia hankintoja 2015, 1–13)

Sisäinen ja ulkoinen viestintä hankintaan liittyvien sidosryhmien kanssa auttaa hank-
kijaa tarkentamaan tarpeen määrittelyä, jotta ennakoivan markkinakartoituksen ai-
kana toimittajat pystyvät reagoimaan ja ehdottamaan ratkaisua todelliseen tarpee-
seen. Ennakoivan markkinakartoituksen tarkoituksena on viestiä mahdollisimman
laajasti tulevasta hankinnasta ja saada kiinnostuneet toimittajat vastaamaan alusta-

vaan kyselyyn. Kun taas teknisen vuoropuhelun avulla tavoitetta tarkennetaan yhdessä mahdollisten toimittajien kanssa. Kilpailutuksen aikana viestintä ei ole sallittua, mutta sen jälkeen on hyvä viestiä tehdystä hankintapäätöksestä niin sisäisille sidosryhmille kuin kilpailutukseen osallistuneille toimittajille. (Viestien fiksumpia hankintoja 2015, 1–13.) Tämä viestintäprosessin kuvaus koskee varsinaisesti kilpailutettavia hankintoja, mutta viestintämallia voidaan soveltaa myös pienhankintoihin.

Tarpeen määrittely -vaiheessa voidaan jo olemassa olevan tiedon perusteella määrittellä yksityiskohtaisesti hankittava tuote (Nieminen 2016, 54). Esimerkiksi tällainen tuotemäärittely voi olla: leivonnainen, joka on raakapakaste, maidoton, 50 grammainen ja tiettyä tuotemerkkiä. Monesti on kuitenkin tarkoituksenmukaisempaa määrittellä vain pakolliset ja merkittävät vaatimukset, jolloin tarve määritellään kysymällä, mihin tarpeeseen tuotteen tulisi vastata ja toimittajat voivat ehdottaa käyttötarkoitukseen sopivaa tuotetta (mts. 54–55). Tällöin tarpeen määrittely voidaan kuvata seuraavasti: maidoton leivonnainen kahvitukseen. Nieminen (2016, 56) toteaa, että tarpeen määrittelyssä tulee usein ottaa kantaa laatutekijöihin, logistiikkaan ja hankinnan elinkaaren aiheuttamiin tekijöihin. Laatutekijät tulee määrittellä alan ja asiakkaan laatuvaatimusten perusteella. Elintarvikealalla tärkeä tekijä on tuoteturvallisuus.

Markkinakartoituksen avulla hankintayksikkö saa ajankohtaista tietoa markkinoilla olevista tuotteista ja palveluista, jotka voisivat toimia ratkaisuna kyseiseen tarpeeseen. Hankintojen suunnittelun lisäksi hankintayksikkö voi antaa mahdollisille toimittajille tietoa hankintansa vaatimuksista, joten markkinakartoituksesta hyötyvät molemmat osapuolet. (Eskola ym. 2017, 318–319.)

Käytännössä tietoa markkinoilla olevista toimittajista, tuotteista ja palveluista voi saada esitteiden, tutustumiskäyntien, tuote- tai palveluesittelyjen, ulkopuolisten asiantuntijoiden, tapahtumien (messujen, tiedotustilaisuuksien, koulutusten), kirjallisuuden tai internetin avulla (Kontio ym. 2017, 92). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 231–232) kuitenkin kyseenalaistavat tarkan toimittajatiedon löytymistä inter-

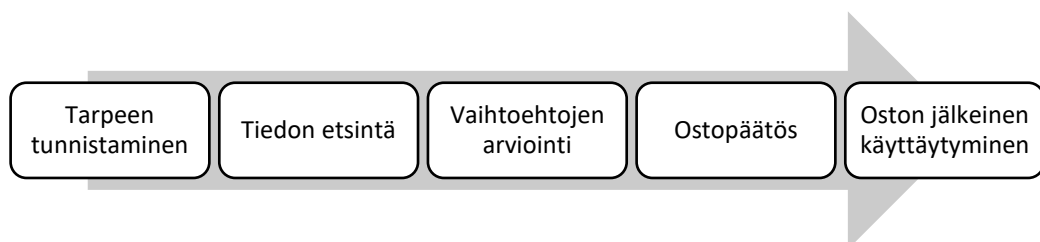
netin avulla. Verkossa oleva tieto voi toimia markkinoiden yleiskatsauksena ja yhteystietoluettelona, mutta tarkemman ja kattavamman tiedon saamiseksi tarvitaan verkotietoa tukevia kanavia. Vaihtoehtoisia tapoja ovat

- kollegoiden, tuttujen ja oman yrityksen henkilöstön kokemukset
- nykyiset tavarantoimittajat, jotka eivät kilpaile samasta markkinasta
- toimialajärjestöt, kauppakamarit, muut alan julkiset toimijat
- ammattilehdet ja muut alan julkaisut
- messut ja näyttelyt, joissa määrätietoisesti tutustuu sopiviin toimittajiin
- alan opiskelijat ja koulut
- sähköpostiviesti ja soitto puhelimella.

Niemisen (2016) mukaan yhteistyön kehittämisen edellytyksenä on aktiivinen ja suunnitelmallinen vuorovaikutus sekä siihen tarvittava myönteinen asenne. Yleisesti ajatellaan, että lopputuloksena liiketoiminnassa on yksipuolinen hyöty, mutta ajattelun ja toiminnan muuttaminen aidosti yhteistyötä tukevaksi johtaa molempien osapuolten saamaan hyötyyn. Tehokkaaseen yhteistyöhön tarvitaan osaavat, sitoutuneet ja kehitysmuonteiset henkilöt sekä yhteiset tavoitteet, strategiat ja näkemykset mahdollisuuksista. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi joudutaan toimintatavoissa joustamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mts. 110–114.)

3.4 Ostoprosessi

Hankinnan etenemisen yleisimpänä kuvauksena voidaan pitää kuluttajan ostoprosessia, joka etenee tarpeen havaitsemisesta vaiheittain oston jälkeisen tyytyväisyyden arviointiin (ks. kuvio 4) (Kotler, Armstrong, Harris ja Piercy 2013, 161).

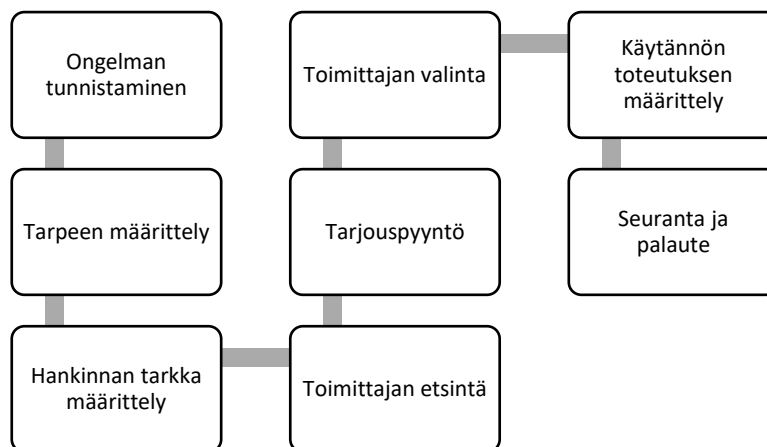


Kuvio 4. Kuluttajan ostoprosessi (Kotler ym. 2013, 161)

Kotler ja muut (2013) kuvaavat, että tarpeen aiheuttaa joko sisäinen ärsyke, kuten nälkä tai ulkoinen ärsyke, joka voi olla esimerkiksi vallitseva trendi eli suuntaus. Tiedon etsinnän tärkeyteen ja laajuuteen vaikuttavat hankinnan merkittävyys. Tietoa voidaan saada niin tuttavilta, mainonnasta kuin toisilta käyttäjiltä. Vaihtoehtojen vertailu johtaa useimmiten ostopäätökseen, jonka jälkeen hankintaan ollaan joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä. (Mts. 161–163.)

Fillin (2013, 89–91) mukaan organisaatioiden ostoprosessissa voidaan nähdä osittain erilaisia vaiheita kuin kuluttajien ostoprosessissa. Organisaatioiden ostotoiminta on järjestelmällisempää ja monimutkaisempaa. Markkinoijan tehtävä on kuitenkin vastata ostajan ongelmaan sopivalla ratkaisulla, samoin kuin kuluttajakaupassakin. Mattila ja Rautiainen (2010) toteavat, että yritysten hankinnat ovat kuluttajien ostoihin verrattuna usein monimutkaisempia kokonaisuuksia. Tuotteen tai palvelun myyminen yrityksille tai organisaatioille on monivaiheinen ja aikaa vievä prosessi. Toisaalta suora suhde hankintayksikön ja myyjän välillä mahdollistaa aktiivisen vuorovaikutuksen ja ostajan todellisen tarpeen löytämisen. (Mts. 36.) Bergström ja Leppänen (2015, 130) tarkentavat, että organisaatiot ostavat harvoin myymälästä, ja että kuluttajan ostoprosessin verrattuna organisaatiot viestivät enemmän prosessin aikana sekä hankintaorganisaation sisäisten henkilöiden kesken että myyjän kanssa.

Organisaation ostoprosessi etenee tarpeen havaitsemisesta vaiheittain ostoon ja sen jälkeiseen kokemuksen arviointiin (ks. kuvio 5) (Kotler ym. 2013, 184–186).



Kuvio 5. Organisaation ostoprosessi (Kotler ym. 2013, 184)

Kotlerin ja muiden (2013, 184) mukaan ongelma voidaan havaita, kun aiemmin hankittu tuote loppuu tai rikkoutuu, tai hankkija saa tiedon tarpeesta esimerkiksi tuotteen käyttäjältä tai organisaation johdolta. Tarve voidaan myös huomata myyjän markkinointiviestinnän perusteella. Alkuvaiheessa on tärkeää määritellä ostettavan tuotteen kriteerit eli valintaperusteet, jotka voivat osittain muodostua lopullisilta kuluttajilta tai organisaation sisältä tulevista vaatimuksista. Prosessi etenee mahdollisten toimittajien kartoittamiseen, jolloin markkinoijan aiempi viestintä tuotteestaan hankintayksikölle voi olla hyödyksi. Nykyisin yhä useampi ostaja etsii potentiaalisia yrityksiä internetin avulla, mutta etsintään ei voida käyttää aikaa kovin paljon.

Seuraavassa vaiheessa hankintaan soveltuvilta toimittajilta pyydetään tuote- tai palveluehdotukset, joiden perusteella edetään tarkempiin neuvotteluihin yhden tai useamman toimittajien kanssa. Toimittajan valintaan voivat vaikuttaa tuotteen tai palvelun ominaisuudet, maine, toimitusaikataulu, yrityksen eettisyys, totuudenmukainen viestintä ja kilpailukykyinen hinta. Varsinainen osto konkretisoituu sopimuksena, jossa määritellään tarkemmin ehtoja kuten määriä ja toimitusta. (Mts. 184.) Satunnaisten ostojen tilaus voidaan vahvistaa myös suoraan ostotilauksella, joka toimii tällöin sopimuksena (Nieminen 2016, 73).

Koko prosessin ajan tai ainakin sopimuksen päätteeksi hankintaa ja toimittajaa tulee arvioida, jotta toimintaa voidaan kehittää ja pystytään tekemään jatkossa perustellumpia hankintapäätöksiä. Arvioinnilla ja siitä viestinnällä voidaan lisäksi parantaa motivaatiota ja yhteistyötä osapuolten välillä. (Nieminen 2016, 76.) Kuluttajan ostoprosessissa ostajan ja myyjän suhde päättyy useimmiten ostoon, mutta organisaation ostoprosessissa osapuolten suhdetta pyritään suunnitellusti ylläpitämään varsinaisen ostotapahtuman jälkeenkin (Mattila & Rautiainen 2010, 38).

Organisaatioiden ostoprosessi eroaa yksittäisen kuluttajan hankinnoista myös prosessiin liittyvien henkilöiden määrän perusteella. Kuluttaja päättää usein yksin tai vain muutaman henkilön kanssa hankintansa kohteesta, ominaisuuksista ja maksamisesta, kun organisaatiossa prosessiin voidaan katsoa vaikuttavan useita eri henkilöitä ja sidosryhmiä. (Mattila & Rautiainen 2010, 37.) Fillin (2013) mukaan Webster ja Wind (1972) ovat havainneet, että usein tarpeen tunnistavat käyttäjät, jotka viestivät tästä ostajille. Asiantuntijoilta voidaan saada suosituksia ja ohjeita. Usein päätökselle

kuitenkin antaa lopullisen hyväksynnän organisaation johto, joka on vastuussa laajalaisesti koko toiminnasta. Organisaation tiedonsiirrosta vastaavat henkilöt kuten sihteerit ja tekniset henkilöt voivat osittain vaikuttaa ostoprosessiin. (Mts. 91.) Koska ostajina toimivat ihmiset, tunteet eivät voi olla vaikuttamatta ostoprosessissa. Toisin kuin kuluttajamarkkinoilla, organisaatioiden ostopäätökset eivät kuitenkaan voi pelkästään perustua ostajan emotionaalisiin eli tunneperäisiin valintoihin, vaan perusteen tulee olla rationaalinen eli järkiperäinen. (Mattila & Rautiainen 2010, 37.) Kotlerin ja Pfoertschin (2006, 30) mukaan kuluttajan ostoprosessiin vaikuttaa lisäksi päätöksen tekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä, asema, tulot, luonne, kulttuuri ja asenne riskejä kohtaan.

Prosessiin vaikuttaa lisäksi, onko kyseessä uusi ostos, harkittu uudelleenosto vai rutiiniostus. Uudessa, moninaisessa tai kalliissa ostossa aikaa toimittajan etsintään käytetään usein enemmän, kun taas uudelleen ostossa tai rutiiniostossa ostoprosessi voi tiivistyä tai joitakin vaiheita voidaan ohittaa kevyemmin (Kotler ym. 2013, 185–186). Fiilin (2013) mukaan Robinson (1967) on todennut, että uudessa ostossa riski on suurimmillaan ja jotta se voidaan minimoida, päätöksentekoon osallistuu useita (edellisessä kappaleessa mainittuja) henkilöitä. Tällöin markkinoijan on helpointa päästä esittelemään tuotteitaan ja mukaan kilpailuun. Harkittu ostos tarkoittaa ostotilannetta, josta organisaatiolla on jo kokemusta ja tietoa, mutta tilanne halutaan arvioida uudelleen sopivimman toimittajan ja tuotteen löytämiseksi. Kun taas rutiiniostossa organisaatiolla on kattavasti tietoa ja kokemusta, joten useat prosessin vaiheet käydään läpi nopeasti. Markkinoijalle tämä lisää haastetta päästä esittämään vaihtoehtojaan ja saada informaationsa kuuluviin. (Mts. 89–90.)

4 Lähiruokatoimittajien kilpailukeinot

Lähiruokatoimittajat pyrkivät vastaamaan hankintayksikön tarpeeseen omilla tuotteillaan ja palveluillaan eli niistä muodostuvalla valikoimalla. Aluksi perehdytään maatilayrittäjyyteen ja kahteen kilpailukeinomalliin, joiden kilpailukeinoja käsitellään tarkemmin kahdessa myöhemmässä luvussa.

4.1 Maatilayrittäjyys ja kilpailukeinomallit

Maatilayrittäjyys

Suomen yrityksistä vuonna 2017 oli 48 562 maatilaa tai puutarhaa, joista 2 576 sijaisi Keski-Suomessa (Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä ELY-keskuksittain n.d.). Keski-Suomen maataloista 418 oli keskittynyt viljanviljelyyn ja 490 naudan lihan tuotantoon (Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä n.d.). Useat maatilat ovat laajentaneet yritystoimintaansa ja toimivat monialayrityksinä. Vuonna 2016 kaikista maakunnan maa- ja puutarhayrityksistä 36 prosenttia harjoitti muutakin yritystoimintaa (Monialaisten maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärät n.d.). Lisätuotantosuuntina olivat esimerkiksi koneurakointi, kuljetuspalvelut ja suoramyynti (Monialaiset maatilat 2017).

Rikkosen ja muiden (2017, 9–10) Luonnonvarakeskus Lukelle vuonna 2016 toteuttaman laajan verkkokyselyn avulla selvitettiin lähiruokayrittäjien kokemuksia yrityksen taloudellisesta tilasta sekä jakelukanavaan ja kehityssuunnitelmiin liittyvistä asioista. Tutkimukseen osallistui Suomessa niin jalostamattomia kuin jatkojalostettuja tuotteita suoramyyntinä tai tukku- tai vähittäismyyntinä myyviä maatilayrityksiä. Tulosten perusteella merkittävimmiä sisäisiksi liiketoiminnan kehittämisen esteiksi yrittäjät kokivat yrityksen taloudellisen tilanteen, ajan ja työvoiman puutteen, yrittäjän iän ja terveyden sekä yrityksen toimitilat ja teknologian. Ulkoisiksi kehittämisen haasteiksi koettiin alan kilpailutilanne ja tuonti sekä lainsäädäntöön, verotukseen ja byrokratiaan liittyvät tekijät. Tärkeimpinä liiketoiminnan kehittämiskeinoina yrittäjät näkivät tuotantomäärän lisäämisen, tuotevalikoiman laajentamisen ja tuotekehityksen, yhteistyön lisäämisen ja verkostoitumisen muiden yrittäjien kanssa sekä vaihtoehtoisien jakelukanavien käyttöönoton. Suoramyynti tilalta, myynti ravintoloille ja myynti erilaisissa tapahtumissa koettiin kannattaviksi markkinointikeinoiksi. (Mts. 62–64.) Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin näitä valikoimaan ja tuotekehitykseen, markkinointiin sekä verkostoitumiseen liittyviä asioita.

Kilpailukeinomallit

Grönroos (2009) toteaa, että markkinoinnin keskiönä nähdään yleisesti markkinointimix-käsite, jonka Neil Borden julkaisi 1950-luvulla. Borden ajatteli kilpailukeinoja olevan 12 ja niistä koottavan sopivia kokonaisuuksia tilanteen mukaan. (Mts. 325.) Levens (2014) toteaa yleisimmäksi kilpailukeinojen luokitteluksi 4P -mallin, joka sisältää tuotteen (product), hinnan (price), jakelun (place) ja markkinointiviestinnän (promotion). Kyseinen malli tukee hyvin massamarkkinointia eli samanlaista tarjontaa ja markkinointia kaikille kuluttajille. Malli tarkastelee asiaa vain tuotteen näkökulmasta. Vaihtoehtoisina näkökulmina voivat olla ihmiset, palveluympäristö ja prosessit. (Mts. 309–310, 314.) Myöhemmin kehitelty 4C -malli tarkastelee asiaa asiakasnäkökulmasta (ks. kuvio 6).

Tuotenäkökulma /4P-malli	Asiakasnäkökulma /4C-malli
<ul style="list-style-type: none"> •tuote •hinta •jakelu / saatavuus •markkinointiviestintä 	<ul style="list-style-type: none"> •ostajan toiveet ja tarpeet •ostajan kustannukset •ostamisen helppous •vuorovaikutteinen viestintä

Kuvio 6. 4P- ja 4C- kilpailukeinomallit (Kotler ym. 2013, 54)

Tässä opinnäytetyössä on tarkastelussa yrityksen ja julkisen organisaation välinen hankintaprosessi, johon liittyy konkreettisen tuotteen toimittamisen lisäksi palveluja. Tästä johtuen lähiruokatoimittajien kannattaa huomioida asioita molemmista malleista. Ensin perehdytään asiakasnäkökulma-malliin pääpiirteittäin. Tuotenäkökulma-mallin tekijät käsitellään tarkemmin, koska tuote on merkittävämmässä roolissa kyseisessä hankintaprosessissa.

Asiakasnäkökulma-malli

Grönroosin (2009) mukaan massamarkkinoinnille on tyypillistä vaihdantanäkökulma. Yritys tuottaa yksipuolisesti tuotteen arvon ja jakaa sen asiakkaalle rahallista korvausta vastaan. Mikäli markkinoilla halutaan erottautua kilpailijoista ja saavuttaa kannattavia asiakassuhteita toimii suhdennäkökulma paremmin. Tällöin tarkoituksena on tuottaa arvo yhdessä asiakkaan kanssa eli hyödyn saajina ovat molemmat. Arvo

syntyy suhteen aikana ja vuorovaikutuksen avulla. (Mts. 50–51.) Tätä Kotler ja muut (2013, 54) kuvaavat asiakasnäkökulma-mallissa ostajan tarpeeksi. Vuorovaikutus on kahden tai useamman viestijän välinen, yhteisiin merkkeihin perustuva ja samanlaisesti tapahtuva viestintäprosessi (Vuorovaikutus - puhumista ja kuuntelemista n.d.). Vuorovaikutustaidot ilmenevät monina erilaisina taitoina kuten keskustelu-, kuuntelu- ja kuulemis-, neuvottelu-, esiintymis-, yhteistoiminta- ja tiimityötaitoina (Salmimies 2008, 96–97). Vuorovaikutuksen avulla voidaan siis saada tietoa toisesta hankintaosapuolesta ja yhdessä tuottaa molempia palveleva yhteistyösuhde.

Kyseisessä mallissa asiakkaat ovat kiinnostuneita ostohinnan lisäksi aiheutuvista tuotteen käyttöön ja hävittämiseen liittyvistä kustannuksista eli, mitä tuotteen käyttö todellisuudessa heille maksaa (Kotler ym. 2013, 54). Laine (2015) toteaa, että aiemmin asiakkaat ostivat tuotteita tai palveluja. Nykyisin yritysten kannattaa pyrkiä tuottamaan kokonaisratkaisuja tai jopa arvoa tai hyötyä, mikä onnistuu vain hyvän asiakasymmärryksen avulla. (Mts. 123–124.) Asiakasymmärryksen avulla voidaan ostaminen tehdä asiakkaalle niin fyysisesti kun psyykkisesti helpoksi.

4.2 Tuote, hinta ja saatavuus kilpailukeinoina

Tuote

Kotler ja muut (2013) määrittelevät tuotteen olevan halun ja tarpeen täyttävä ja markkinoilla huomioitava, hankittava, käytettävä tai kulutettava asia. Ostoon voi liittyä esimerkiksi palvelu tai tapahtuma, jolloin se ei koostu pelkästä tuotteesta. Ostettavassa tuotteessa voidaan nähdä kolme tasoa: asiakasarvon ydin, todellinen ja laajennettu tuote. Markkinoijan ja tuotekehittelijän on tärkeää miettiä, mitä asiakas todella on ostamassa. Konkreettisen tuotteen lisäksi ostamiseen voi johtaa tuotemerkki, ominaisuudet, muotoilu ja pakkaus. Laajennettu tuote puolestaan saattaa sisältää toimitus- ja maksutavat, tuotetuen, takuun ja myynnin jälkeisen palvelun. (Mts. 238–240.) Bergström ja Leppänen (2015) kuvaavat näitä kolmea tasoa sanoilla ydintuote, avustavat osat ja mielikuvatuote. Nämä tuotteen erilaiset kerrokset ovat havaittavissa kaikissa tuotteissa ja samoin palvelut rakentuvat kerroksista. Ydinpalvelua parantavat lisä- ja tukipalvelut, joiden avulla mahdollistetaan ydinpalvelua tai erottaudutaan kilpailijoiden valikoimasta. (Mts. 179–180.)

Yrityksen nykyinen valikoima ei vastaa loputtomasti markkinoiden ja asiakkaiden vaatimuksia tai tue yrityksen kannattavuutta, joten on tarpeellista kehittää täysin uusia tai parannella olemassa olevia tuotteita tai mahdollistaa tuotteen soveltuvuus uudelle asiakaskohderyhmälle (Mts. 183–186). Villanen (2016) toteaa tuotekehityksen olevan määrätietoista toimintaa. Tavoitteena tulisikin olla jatkuva ja laaja-alainen tuotteiden ja toiminnan arviointi ja kehittäminen. Tuotekehityksen avulla voidaan saavuttaa kilpailukykyisempää liiketoimintaa, resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä sekä asiakkaiden tarpeiden oikea-aikaista tyydyttämistä. (Mts. 105–106.) Simula, Lehtimäki, Salo ja Malinen (2010) käyttävät asiasta termiä tuotteistus, joka voidaan jaotella sisäiseen eli kykyyn tehdä ja ulkoiseen eli mahdollisuuteen markkinoida. Sisäinen tuotteistus tarkoittaa teknisesti toimivan ja asiakkaan käyttökokemukseen vastaavan tuotteen kehittelyä. Tällaisen usealle samantyyppiselle asiakkaalle tuotteistamisen eli massaräätälöinnin tavoitteeksi Lehtimäki ja muut kuvaavat: ” . . . saada aikaan mahdollisimman suuri määrä tuotteita mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla, mutta kuitenkin niin, että asiakkaalla on runsas valinnan vapaus saada valittua yksilöity tuote tiettyjen ennalta määrättyjen reunaehtojen rajoissa”. Massaräätälöinti edellyttää osapuolten aktiivista vuorovaikutusta keskenään. Ulkoinen tuotteistus puolestaan on asioita, jotka näkyvät ulospäin kuten nimi, brändi, tuotekuvaus, käyttöohje, hinnoittelu, pakkaus ja takuu. (Mts. 30–37.)

Hinta

Hinta on yksi tärkeimmistä tuotteen tai palvelun arvon mittareista ja asetetaan yrityksen kannattavuus ja asiakkaan arvot huomioiden. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen valmistuksen kustannukset perustellaan ostajille tuoteominaisuuksina, kun taas arvoperusteisessa hinnoittelussa hinnoittelun tärkeimpänä tekijänä ovat asiakkaan arvot ja tarve. (Kotler ym. 2013, 305.) Bergström ja Leppänen (2015) toteavat, että markkinatilanne voi olla myös hinnoittelun peruste. Silloin tuotantokustannusten lisäksi arvioidaan muiden markkinoilla olevien kilpailevien tuotteiden hinta ja suhteutetaan hinnoittelu näiden tekijöiden perusteella. (Mts. 244.)

Merkittävämmät hinnoittelutekijät ovat markkinat, julkinen valta, yrityksen tavoitteet, tuote ja kustannukset. Hintatasoa ohjaa markkinoilla tarjonnan ja kysynnän suhde. Jos tarjontaa ja kilpailijoita on vähän, voidaan hinta määrittää korkeammaksi.

Julkisen vallan tuotteille asettamat verot ja ohjehinnat sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet sanelevat osaltaan hinnoittelua. Hinnoittelulla voidaan toisaalta vaikuttaa kuluttajalle syntyvään yrityskuvaan, joka viestiessään luotettavuutta ja laatua mahdollistaa myöhemmin korkeampaa hinnoittelua. Myös tuotteen erilaisuuden tai liitettyjen lisäetujen avulla voidaan pyytää korkeampaa hintaa, mutta kaikissa tuotteissa hinnan tulisi kattaa vähintään tuottamisesta aiheutuneet kulut. (Mts. 237–238.)

Kotlerin ja muiden (2013) mukaan hinnoittelu voi perustua myös tuotteen elinkaaren vaiheeseen. Aivan uuden, markkinoille tulevan tuotteen hinnoittelussa voidaan käyttää niin sanottua kuorinta hinnoittelua. Hinta voi olla korkeampi, koska vastaavaa tuotetta ei ole saatavilla ja ostajia on rajoitetusti. Korkealla hinnalla voidaan ohjailla myös ostohalukkuutta tuotantomahdollisuuksien mukaiseksi. Alhaisen hinnan poliittisella tavoitellaan tehokasta markkinoille pääsyä ja suuria myyntimääriä. (Mts. 329.) Mikäli tuote on jo tunnettu markkinoilla, perustuu hinnoittelu usein markkinoiden yleiseen hintatasoon. Keskihinnoittelua käytettäessä hinta ei ole pääasiallinen kilpailukeino. (Bergström & Leppänen 2015, 240.)

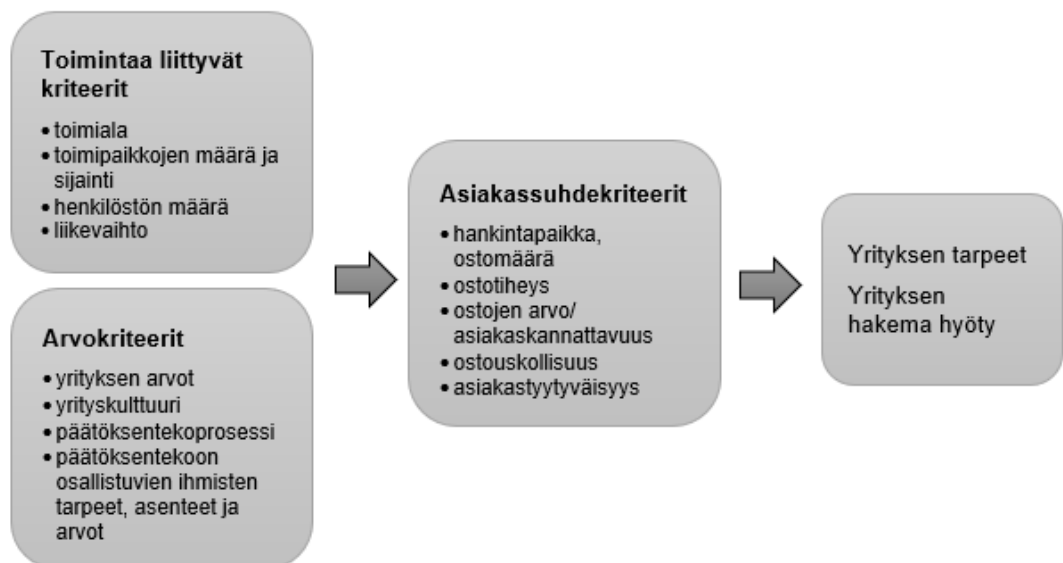
Jakelu ja saatavuus

Tuote voidaan toimittaa ostajalle monenlaisten ja -mittaisten väylien kautta. Yritysten välisessä kaupassa valmis tuote voidaan toimittaa ostajalle suoraan tai tukkuliikkeen kautta. Jalostusta tai pakkausta vaativa tuote käy usein teollisessa tuotannossa ennen tukkuliikkeelle siirtymistä. (Kotler ym. 2013, 357.) Tämän tutkimuksen tarkastelukohteena oleva lähiruoka on sellaisenaan hankintayksikölle suoraan toimitettavaa, joten asiaa ei tässä käsitellä laajemmin.

4.3 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Karjaluoto (2010, 11) toteaa markkinointiviestinnän olevan mainontaa, henkilökohtaista myyntityötä, myynninedistämistä ja suhdetoimintaa hyödyntäviä kommunikointitekniikoita. Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan markkinointiviestintä käsittää niin yrityksen kuin sen tuotteiden tunnettuuden lisäämisen ja tuotteeseen liittyvien tietojen jakamisen. Markkinointisuunnittelua voidaan hahmottaa vastaamalla kysymyksiin: mikä on viestinnän kohderyhmä, mikä on toimivin strategia ja mitä viestinnällä tavoitellaan. (Mts. 300.)

Kaikki mahdolliset kuluttajat eivät ole yritykselle kannattavia ja tarkoituksenmukaisia asiakkaita, joten on löydettävä sopivimmat asiakasryhmät eli -segmentit. Samaan segmenttiin kuuluvat asiakkaat, joilla on ainakin jokin yhteinen ostamiseen liittyvä piirre. Segmentointiprosessi tulee aloittaa markkinointiin ja kuluttamiseen tutustumisesta, jonka jälkeen voidaan valita kohderyhmä ja toteuttaa kohdennettuja markkinointitoimia. Kuluttajamarkkinoiden perussegmentoinnissa käytetään kriteereinä usein kohderyhmän käyttötarpeeseen ja ostokäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Segmentointia voidaan tarkentaa käyttämällä vielä asiakaskäyttäytymisen kriteerejä, joissa perustana ovat asiakassuhde ja ostamisen merkitys. Yrityksille markkinoinnissa segmentit muodostetaan kuluttajamarkkinoinnin tapaan. Segmentoinnissa huomioidaan toimialaan, arvoihin ja asiakassuhteeseen liittyviä kriteerejä (ks. kuvio 7). (Mts. 132–139.)



Kuvio 7. Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla (Bergström & Leppänen 2015, 137)

Asiakassuhdekriteerien avulla voidaan luokitella asiakkaita suhteen syvyyden perusteella (Bergström & Leppänen 2015, 138). Mattila ja Rautiainen (2010) jaottelee asiakkaat suspekteihin, prospekteihin, asiakkaisiin ja entisiin asiakkaisiin. Suspekti on kuluttaja, joka arvioidaan mahdolliseksi asiakkaaksi, mutta prospekti on jo ilmaissut

jollakin tapaa kiinnostuksensa yritykseen tai sen tuotteeseen. Varsinainen asiakkuus jakautuu ensi- ja kanta-asiakkuuteen ostokertojen ja vuorovaikutuksen määrän mukaan. Entisen asiakassuhteen määrittely on tapauskohtaista ja riippuu sitoumuksen määrittelystä. Suhteen voidaan katsoa kuitenkin päättyneen molempien osapuolten näin arvioidessa. (Mts. 27–30.)

Markkinointiviestinnän suunnittelussa huomioidaan lisäksi kanavan selektiivisyys eli valikoivuus. Massatuotetta pyritään usein myymään mahdollisimman monien erilaisen jälleenmyyjien eli intensiivisen jakelun avulla. Selektiivinen eli valikoiva jakelu soveltuu parhaiten erikoistuotteille ja tietyille segmenteille myytäessä. Yksinmyynti tarkoittaa, että joidenkin tuotteiden myynti luovutetaan vain jollekin jälleenmyyjälle tai myymäläketjulle. Tällöin tarkoituksena on painottaa tuotteen erikoisuutta ja kohdentaa markkinointi tarkasti rajattuun asiakaskuntaan. (Bergström & Leppänen 2015, 267.)

Bergström ja Leppänen (2015, 300) toteavat mainonnan olevan yksi markkinointiviestinnän muodoista. Mainonta määritellään yleensä maksulliseksi ja tavoitteelliseksi tiedottamiseksi, jolla tavoitellaan useita ihmisiä. Tavoitteena voi olla tiedon jakaminen, suostuttelu asiakkaaksi, muistutus olemassa olostasi tai asiakassuhteen vahvistaminen. Välineenä mainonnassa voidaan käyttää mediaa kuten lehtiä, radiota, televisiota ja tietoverkkoa tai painettua ja sähköitä suoramainoksia. Mainontaa voidaan tehdä myös toimi- ja myymäläpaikoissa ja tapahtumissa. (Mts. 310–311.)

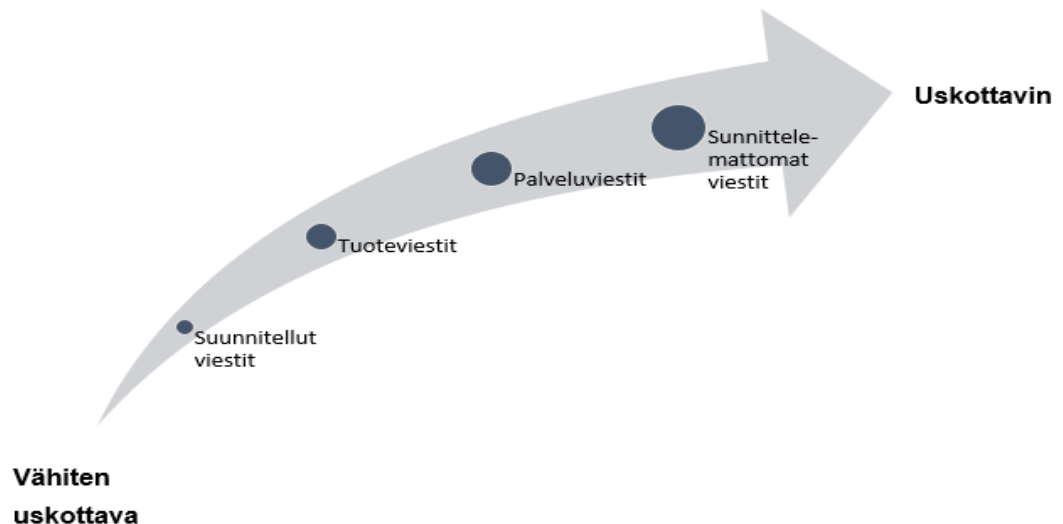
Kotlerin ja muiden (2013, 432) mukaan henkilökohtaisen myyntityön avulla voidaan nostaa esiin asiakkaan mieltymykset, uskomukset ja toimintatavat sekä saada asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi ja kuunnelluksi. Asiakkaalle arvon tuotannon lisäksi myyntityön avulla pyritään ylläpitämään suhdetta ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Varsinkin yritysten välisessä myynnissä henkilökohtaisilla kontakteilla on merkitystä (Bergström & Leppänen 2015, 371).

Myynninedistämisen eli menekinedistämisen avulla kuluttajat houkutellaan toimimaan nopeasti antamalla voimakas ärsyke ostoon. Myynninedistämisen vaikutus myyntiin ei ole pitkäaikainen, vaan sillä tavoitellaan enemmänkin tuotteen tunnettuuden lisäämistä tai kannustetaan kokeilemiseen. (Kotler ym. 2013, 432.) Kuluttaja-

asiakkaisiin kohdistuvia myynninedistämisen keinoja ovat kilpailut, tuotenäytteet, esittelyt ja tapahtumat, pakettitarjoukset sekä sisällöntuotanto sosiaaliseen mediaan. Jälleenmyyjille keinoina sopivat esimerkiksi myyntikilpailut, koulutukset, messut ja näyttelyt, näytepakkaukset ja markkinointimateriaalit. (Bergström & Leppänen 2015, 404–405.)

Neljäntenä markkinointiviestinnän keinona pidetään tiedotus- ja suhdetoimintaa, joka voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen tiedotus- ja suhdetoiminta kohdentuu omaan henkilöstöön ja omistajiin. Ulkoisen tiedotus- ja suhdetoiminnan tavoitteena on luottamuksen rakentaminen ja myönteisen suhtautumisen lisääminen. Keinoina voidaan käyttää mediassa esiintymistä, verkkosisällön tuottamista ja tapahtumien järjestämistä. (Mts. 414–415.)

Grönroos (2009, 357–360) korostaa, että edellisten keinojen lisäksi markkinointiviestintä tulisi nähdä kokonaisuutena, koska kokonaisvaltainen markkinointi sisältää jatkuvaa viestintää. Grönroos toteaa Duncanin ja Moriartyn (1997) järjestäneen viestimuodot niiden uskottavuuden perusteella (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Viestinnän muodot (mukailtu Grönroos 2009, 360)

Edellä kuvattujen markkinointiviestinnän keinojen avulla tuotetaan viestintää suunnitellusti. Usein kuitenkin suunnittelematon viestintä kuten muiden asiakkaiden kertomukset ja suositukset tai moitteet, koetaan luotettavampina kuin yrityksen itsensä viestimä sanoma. Lisäksi itse tuote tai palvelu viestivät yrityksestä. Tuoteviestintä vastaa esimerkiksi tuotteen valmistusta, käyttöä tai hävitystä koskeviin kysymyksiin. Palveluprosessin aikana asiakaspalvelija viestii olemuksellaan ja käyttäytymisellään sekä järjestelmät ja tekniikka toimivuudellaan. Viestinnän puuttuminen koetaan yleensä negatiivisena asiana, joten asiakkaan luottamuksen säilyttämiseksi on tärkeää viestiä myös ongelmista ja epäonnistumisista. (Mts. 358–362.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta ja haastateltujen lähiruokayrittäjien liiketoimintaa sekä tutkimustuloksia kahden eri hankintaosapuolen, hankintayksikön ja toimittajien näkökulmasta.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Hankintayksikön, Muuramen kunnan ruokapalvelujen ravitsemispäällikkö Ilja Saralah-tea haastateltiin 4.4.2018 keskuskeittiöllä Muuramessa. Haastattelu kesti lähes kolme tuntia ja se sisälsi tutustumisen keskuskeittiöön sekä läheiseen jakelukeittiöön. Haastattelutallenteen kuuntelun ja siitä litteroidun tekstiaineiston lukemisen lisäksi joitakin asioita tarkennettiin vielä myöhemmin työn toteuttamisen aikana puhelimitse.

Lähiruokatoimittajien teemahaastattelut toteutettiin 23.4.–5.6.2018 välisenä aikana. Niistä viisi toteutettiin kasvotusten haastateltavan yrityksessä ja yksi puhelimesta kyseisen yrittäjän aikataulun haasteellisuudesta johtuen. Haastattelujen teon ajanjakson venyminen johtui haastateltavien alkutuottajien keväisien peltotöiden yllätyksellisestä aikaisuudesta ja tästä johtuvan sopivan haastatteluajan löytymisen haasteellisuudesta. Haastattelut kestivät 50–85 minuuttia, riippuen haastateltavan puheliaisuudesta. Mikään ylimääräinen häiriötekijä ei haitannut haastatteluja. Haastattelut olisivat todennäköisesti nopeutuneet, mikäli haastateltaville olisi ennakoon jaettu

teemahaastattelurunko. Tätä ei kuitenkaan katsottu tarkoituksenmukaiseksi. Haastattelun kesto ei myöskään osoittautunut ongelmaksi, koska kaikilla haastateltavilla ja haastattelijalla oli aikaa varattu riittävästi. Tästä johtuen haastatteluja ei kiirehditty tai ne eivät keskeytyneet. Kaikki haastateltavat suostuivat keskustelun tallentamiseen sitä heiltä haastattelun alussa kysyttäessä. Tämä nopeutti tilannetta, koska haastattelijalta ei kulunut aikaa muistiinpanojen tekemiseen.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen tekstiaineisto lähetettiin kyseiselle haastateltavalle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tavoitteena oli varmistaa sisällön oikeellisuus, koska se oli litteroinnin aikana muutettu murteesta yleiskieliseksi. Muutamia pieniä muutoksia ilmeni osassa tarkistuksia ja ne muutettiin lopulliseen aineistoon haastateltavien sähköpostitse antamien tietojen perusteella.

Lähiruokatoimittajat

Nykyisiä tai yhteistyötä aloittavia toimittajia saatiin suunnitelman mukaisesti kaikki neljä haastateltaviksi. Heistä kaksi oli suuntautunut viljatuotteiden, yksi palkokasvien ja yksi naudan lihan tuottamiseen. Lisäksi haastateltavana toimi järvikalatuotteen kehittäjäyritys, joka oli aloittamassa toimituksia hankintayksikölle. Kuudes haastateltava löytyi hankintayksikön uusien tuotteiden tarvemäärityksen perusteella, internetin avulla ja hankkeen edustajan suosittelmana. Kyseinen yritys toimi marjan viljelijänä ja jalostajana. Seuraavana tarkemmat kuvaukset tutkimukseen osallistuneista toimittajista.

Rutalahden myllyn ja Lahden tilan viljelijämylläreinä toimivat Maire ja Samuli Huikko. Myllyn tuotevalikoimaan kuuluvat erilaiset viljatuotteet, kuten jauhot, hiutaleet, leseet, rouheet ja ryynit. Tuotteiden valmistukseen käytetään spelttiä, ohraa, kauraa ja ruista. Mylly tarjoaa myös jauhatuspalvelua. Muuramen hankintayksikölle mylly on toimittanut tuotteitaan tarvittaessa. (Ks. myös Rutalahden mylly n.d.)

Maatilamatkailu Kumpunen tarjoaa juhlien ateriapalveluja, juhlatiloja ja majoitusta Kirrin luomutilalla, Petäjävedellä. Tilalla viljellään luomukauraa, -ruista, -ohraa ja -vehnää, joista myllytetään Konnevedellä ja Ylöjärvellä hiutaleita, ryynejä ja jauhoja. Yrittäjät, Juha ja Hanni Kumpunen ovat Muuramen ruokapalvelujen nykyisiä lähiruokatoimittajia. (Ks. myös Maatilamatkailu Kumpunen n.d.)

Nojosniemen tilan yrittäjinä toimivat Olli Häkkinen ja Mari Nikonen. Nojosniemen tilalla, Leppävedellä viljellään kauraa ja härkäpapua. Lisäksi puutarhassa, Muuramessa kasvatetaan marjoja ja hedelmiä. Tila on luomuvalvonnassa ja siirtymässä luonnonmukaiseen tuotantoon. Puutarha on nuori, joten laajemmin satoa saadaan vasta tulevina vuosina. Muuramen kunnan kanssa yhteistyö on alkanut härkäpaputuotteiden toimittamisella ruokapalveluille.

Lehtola Limousin myy Jyväskylän Puuppolassa sijaitsevan **Lehtolan tilan** pihvilihaa. Toiminnasta vastaavat Saira Kaunikkila ja Arja Kaunikkila-Laurikainen. Pihvilihaa myydään varausten perusteella suoraan tilalta. Yritys käyttää alihankkijoita lihanleikkukseen sekä säilykkeiden ja makkaratuotteiden jalostamiseen. Tilan peltotuotanto on luomusertifioitu, mutta pihvikarjalla ei ole vielä kyseistä sertifikaattia. Muuramen ruokapalvelut ovat tilanneet toimittajalta lihaa lähiruokapäivää toteuttaessaan. (Ks. myös Lehtolan Limousin n.d.)

Komppa-Seppälän luomutilan Marja Komppa ja Ari Seppälä ovat kehittelemässä alueen järvikalasta ammattikäyttöön soveltuvaa valmistuotetta. Muuramen ruokapalvelut on esittänyt kiinnostuksensa markkinoille tulevan tuotteen hankinnasta. Tila on aiemmin tuonut sekä kuluttaja- että Horeca- eli ammattikeittiömarkkinoille särkeä. Lisäksi tilalla tuotetaan hunajaa luonnonmukaisesti. (Ks. myös Voi hyvin -hunaja 2013.)

Markkulan marjatilalla Multialla viljellään mansikkaa ja mustaherukkaa. Yrittäjä Katri-Maija Heikkinen vastaa marjojen viljelystä ja myynnistä. Marjoja myydään tilalta satokaudella tuoreena ja muulloin pakasteena. Lisäksi tilan marjoista valmistetaan yhteistyöyrityksessä kylmäpuristettuja mehuja ja glögiä. Tila kuuluu KM Peltomarjat -osuuskuntaan, joka palvelee kuluttaja-asiakkaiden lisäksi yritysasiakkaita. (Ks. myös KM Peltomarjat osuuskunta n.d.)

5.2 Hankintayksikön kaipaa yhteydenottoja ja ammattikäyttöön soveltuvia tuotteita

Tässä luvussa käsitellään hankintayksikön edustajan näkemyksiä niin Muuramen ruokapalvelujen mahdollisuuksista toimia lähiruoan ostajana kuin lähiruokatoimittajien edellytyksistä toimittajina. Luvun aineisto perustuu ravitsemispäällikkö Ilja Saralahden haastatteluun 4.4.2018. Saralahti on toiminut kyseisessä tehtävässä vajaan kolme vuotta, mutta alalla jo 20 vuotta.

Operatiivinen toiminta

Muuramen kunnan ruokapalvelujen henkilöstöön kuului kaksi esimiestä, yksi kuljettaja, neljä kokkia, joista osa toimi erityisruokavaliokokkina ja 17 ravitsemustyöntekijää eli yhteensä 24 ammattilaista. Kaikissa tehtävissä toimi koulutettu henkilökunta, ja tehtävät vaihtuivat viikoittain ammattiryhmien sisällä. Toiminta rajoittui arkipäivinä kello 6.00–16.00 välille.

Kouluruokasuositukset ohjasivat hankintoja ravitsemuksellisten tekijöiden näkökulmasta. Suolapitoisuus oli yksi merkittävä valmiista tuotteista seurattava tekijä, ja pitoisuus mitattiin myös itsevalmistetuista ruuista päivittäin. Lisäksi kouluruokasuosituksen ohjaamana kasvien osuutta pyritään lisäämään.

Reseptiikka keittiöllä hoidettiin alan erikoisohjelmiston avulla. Tarkalla reseptiikalla pyrittiin varmistamaan ruoan tasalaatuisuus valmistajasta riippumatta. Reseptien päivitystä ja uusien käyttöönottotestausta tehdään kesäkuukausina, koska silloin on enemmän aikaa koululaisten ollessa pois asiakasvahvuudesta ja kokeiluerät ovat täten riittävän pieniä. Ruokalista suunnitellaan ja päätetään kesä–heinäkuussa ja on voimassa koko seuraavan lukuvuoden lukuun ottamatta teemajaksoja tai raaka-aineiden saatavuudesta johtuvia muutoksia. Ruokalista laaditaan saatavien tuotteiden perusteella. Haasteellisin tuoteryhmä on marjat, joita tarvitaan soseena, mehuina ja kokonaisina joko tuoreena tai pakasteena.

Suurimmat tilaukset tehtiin toimittajien omissa tilausjärjestelmissä ja näiltä toimittajilta tilataan 97 prosenttia kaikista elintarvikehankinnoista. Pienempiä tilauksia tehdään sähköpostilla tai puhelimitse. Pakastetilojen rajallisuus asettaa ehtoja tilaus- ja

toimitusajanjaksolle, joten esimerkiksi marjoja, kuten mustikkaa, puna- ja mustahe-
rukkaa ja mansikkaa voidaan vastaanottaa kerrallaan 30 kg lajiaan, mikä riittää noin
kuudeksi viikoksi.

Hankintamenettelyt ja viestintä asiakkaille

Ravitsemispäällikkö laatii alustavan budjetin perustuen edellisiin kausiin ja yleisen
hintatason muutoksiin. Kohoavat kulut tulee voida perustella hallintojohtajalle, joka
hyväksyy budjetin. Hankintojen esteenä ei useinkaan ole ollut raha, koska esimerkiksi
tavallista maitoa kalliimpaa luomumaitoa oli käytetty jo pitkään. Kokonaishankinta-
menoja pienensivät Kuntahankintojen kautta kilpailutetut edulliset sopimustuotteet
ja oman yksikön toiminnan tehokkuus.

Muuramen ruokapalvelut hankki haastatteluhetkellä suurimman osan elintarvikkeis-
taan Kuntahankintojen kautta kilpailutetuilta toimittajilta ja sopimukset olivat vuo-
sille 2016–2020. Sopimustuotteita näistä tukkuliikkeiltä tehdyistä hankinnoista oli
noin 80 prosenttia. Kuntahankintojen kautta kilpailutettujen tuotteiden hinta oli erit-
tään kilpailukykyinen. Maitotaloustuotteet ja leivät hankittiin hankintarenkaiden
kautta, joka hoiti niiden kilpailutuksen. Lähiruokaa hankittiin osittain hankintaren-
kaan kautta, mutta pääosin suorina hankintoina yksittäisiltä toimittajilta. Elintarvike-
hankinnat kuuluivat ravitsemispäällikön vastuulle ja hänellä oli oikeus tehdä inves-
tointeihin luokittelemattomat, alle 60 000 euron kertahankinnat.

Asiakaskunta, kuten koululaiset, vanhemmat ja opettajat saivat tietoa lähiruoan käy-
töstä ruokalistasta. Paperisen, koulussa sijaitsevan ruokalistan lisäksi ruokalista oli
julkaistu Instagramissa ja kunnan verkkosivuilla. Joskus asiasta oli myös tiedotettu
koteihin Wilma-viestillä.

Arvot ja tarpeet

Hankintayksikön keskeisimmät arvot olivat hankintojen kotimaisuus, toiminnan osal-
lisuus koulupäivässä, tehokkuus ja laadukkuus sekä ympäristöystävällisyys. Ympäris-
töystävällisyys näkyi esimerkiksi itse valmistettuina välipaloina, jolloin välipala tarjoil-
tiin pestävistä astioista valmiin purkkipakkauksen sijaan. Pesuaineet, konepesuai-
neita lukuun ottamatta, oli vaihdettu sataprosenttisesti biohajoaviin, jotka oli valmis-
tettu elintarviketeollisuuden kuonasta kuten maissista ja oljesta. Ympäristötehok-

kuutta mahdollistivat lisäksi melko uudet uunit (energiansäästö), astiahuollon esipeutoiminnon käytöstä poisto ja koneen käyttöönotto päivittäin vasta lounasaikaan (vedensäästö) sekä tilaus- ja toimituskertojen minimointi, joka edellytti varastotilan tehokasta käyttöä. Linjastossa tarjolla ollutta ylijäämäruokaa ei voinut lain mukaan enää jäähdyttää ja hyödyntää myöhemmin, joten sitä myytiin koulun henkilöstölle lounasajan päätyttyä. Vuonna 2017 ylijäämäruoan myynti oli vähentänyt jätettä jopa 2 000 kiloa ja tuloa ylijäämäruoan myynnistä oli syntynyt 7 000 euroa. Jättemaksujen vähenemisestä ja myyntituloista saatavilla varoilla voitiin esimerkiksi hankkia kotimaisia ja usein kalliimpia tuotteita. Käytössä oli kotimainen tuote aina kun se oli mahdollista, vaikka vastaavia ulkolaisia tuotteita olisi saanut edullisemmin.

Ravitsemispäällikkö näki lähiruoan käyttämisen tarpeelliseksi, koska tuotteiden käytämisellä ammattikeittiöt osaltaan turvaavat Suomen maataloutta ja omavaraisuutta sekä sillä tuetaan alueen pk-yrittäjyyttä. Lähituotteet ovat ravitsemispäällikön mukaan puhtaita ja niiden käyttö on turvallista. Lisäksi lähiruoka nähdään hankintayksikössä trendinä sekä ravitsemispäällikön ja yksikön avainhenkilöiden arvomaailmaan tukevana asiana. Arvovalinnat parantavat myös kunnan imagoa.

Pyrkimyksenä on tuoda hankintayksikön toimintaa avoimeksi ja tunnetuksi. Tulevaisuudessa lähiruokana haluttaisiin käyttää jo käytössä olevien tuotteiden lisäksi myös marja- ja hedelmäsoseita ja pakastemarjoja sekä mahdollisesti myös kuorittuja juureksia, kuten porkkanaa ja lanttua. Puutarhatuotteita, kuten kurkkua, tomaattia ja salaatteja, kaaleja ja omenoita käytettäisiin mielellään satokauden aikana. Jalostetuimmista raaka-aineista etsitään kuutioidun tai viipaloidun sipulin sekä kukka- ja parsakaalikukintojen toimittajaa. Toimituksen ympärivuotisuus ei ole hankinnan ehdoton edellytys, vaan lähituotteita haluttaisiin käyttää ainakin satokauden ajan.

Näkemyksistä lähiruokatoimittajien toimitusedellytyksistä

Hankintojen tärkeimpiä edellytyksiä olivat saatavuus, jalostusaste, toimitusvarmuus ja isommissa hankintamäärissä hinta. Toimittajan toiminnan ympäristöystävällisyys nähtiin positiivisena tekijänä, mutta ei edellytyksenä hankinnalle. Seudullisuus määriteltiin ympäristöystävällisyyttä tärkeämmäksi tekijäksi kuin, koska raha jää tällöin tukemaan alueen yritystoimintaa.

Aiemmin hankintayksikössä käytetyt lähiruokatuotteet ovat soveltuneet erittäin hyvin ammattikeittiölle, mutta useinkaan esimerkiksi suoramarkkinoilla olevien juureen, kasviksien ja marjojen jalostusastetta ei koettu riittäväksi, vaan tuote vaatisi jatkojalostusta ennen ammattikeittiöön tarjoamista. Tuote voi olla perusominaisuuksiltaan todella hyvä, mutta se on arvioitava ammattikeittiön valmistusprosessin ja ruokalistasuunnittelun kannalta ennen hankintapäätöstä.

Ravitsemispäällikön mielestä ensikontaktin saaminen on erityisen tärkeää lähiruokahankintojen mahdollistamiseksi ja verkoston luomiseksi. Ensimmäisen kontaktin jälkeen yhteydenotto on huomattavasti helpompaa. Vielä vuosi sitten ei hankintayksikössä ollut tietoa yhdestäkään lähiruokatuottajasta, mutta lähiseudun toimittajietoa kerättiin omien henkilökohtaisten verkostojen ja hankehenkilöiden avulla. Verkkoviestinnän avulla hankintayksikkö sai tietoa toimittajista riittämättömästi ja kyseinen tiedonhankinta koettiin vaivalloiseksi ja hankalaksi. Sivustojen avulla koettiin saatavan toimittajien yhteystietoja, joiden perusteella pystyttiin ottamaan yhteyttä varsinaiseen yritykseen. Jos yhteystiedot eivät olleet ajantasaisia ja yhteydenotto ei näiden perusteella onnistunut, jäi kontakti saavuttamatta. Toisaalta yksittäisten yritysten verkkosivustojen etsimiseen ja sivustojen sisältöön tutustumiseen ei hankintayksikössä ollut aikaa. Verkkosivustoilta toivottiin löytyvän tietoa myytävistä tuotteista selkeästi tuoteryhmittäin esitettynä listauksena. Ravitsemispäällikkö näkee, että toimittajien tulisi markkinoida tuotteitaan hankintayksikölle, eikä niinkään hankintayksikön etsiä toimittajia. Hyvänä keinona toimisi toimittajien kasvotusten tekemä suora markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö. Hankintayksikössä nykyiselle ravitsemispäällikölle ei ole käynyt kuin yksi lähiruokatoimittaja omatoimisesti myymässä tuotteitaan.

Toimittajien mahdollinen markkinointiviestintä ei välttämättä tavoita hankintayksiköä, koska hankinnoista päättävä ravitsemispäällikkö ei lue mainoksia tai lähiruokatoimittajat ei saavu esittelemään tuotteitaan hankintayksikköön. Myös sähköpostit luetaan nopeasti silmäillen tai poistetaan heti. Lisäksi messut ohitetaan liian aikaa vievinä ja paikallisuuteen kohdentumattomina. Toimivimpia markkinointiviestintätapoja olisivat henkilökohtainen myyntityö, toimitetut esitteet sekä ammatilliset ja seu-

dulliset ruokatapahtumat. Valtakunnallisia messuja hankintayksikön edustaja ei nähnyt hyvänä kontaktin luomisen paikkana, koska työssä ei ole aikaa osallistua suurille messuille tai ne eivät keskity paikallisiin elintarvikkeisiin. Kiinnostusta osallistua maakunnassa järjestettävälle ammatillisille ruokamessuille olisi, mutta toiveena järjestämispaikasta olisi Jyväskylä tai Muurame rajallisen työajan vuoksi.

Ravitsemispäällikkö oli aiemmin tiedottanut hankintatarpeestaan hankkeen välityksellä. Lisäksi hankintayksikkö oli toteuttanut hankkeen avustuksella oman lähiruokatoimittajatapaamisen. Tapahtumaan osallistui neljä lähiseudun tuottajaa, joista yhdestä tuli jatkuva toimittaja ja yksi oli toimittanut tuotteitaan kerran. Ravitsemispäällikkö olisi tulevaisuudessa valmis tiedottamaan enemmän yksikön hankintatarpeesta.

Vuorovaikutus ja yhteistyö

Hankintayksikön edustajan mielestä vuorovaikutus hankintayksikön ja nykyisten lähiruokatoimittajan välillä on toiminut pääosin hyvin: on voitu sovittaa asioita kuten toimitusaikaa ja tuotteen käyttöominaisuuksista on pystytty yhdessä keskustelemaan. Lisäksi molemmat hankintaosapuolet ovat voineet osallistua tuotekehitykseen: toimittaja omien resurssiensa ja hankintayksikkö tarpeensa näkökannalta. Hankintayksikkö ymmärtää kuitenkin tämän tuotekehityksen olevan vain osa toimittajan liiketoimintaa.

5.3 Lähiruokatoimittajilla on edellytyksiä toimituksiin

Tämä luku kokoaa toimittajien teemahaastattelun tulokset haastattelurungon mukaisina teemoina (ks. liite 1). Tulosten luotettavuuden parantamiseksi ja esitetyn asian tarkentamiseksi käytetään haastateltujen toimittajien puheesta litteroituja sitaatteja eli suoria lainauksia. Sitaateissa esiintyvät tuote- ja henkilönimet on kuitenkin vaihdettu yleisnimityksiin, vastaajan anonymiteetin säilyttämiseksi.

Yleiskäsitys julkisista hankintayksiköistä ja ammattikeittiöistä

Ammattikeittiö määriteltiin joko julkisen organisaation tai yksityisen yrityksen keittiöksi, jonka olennaisia piirteitä ovat toiminnan ammattimaisuus ja valmistuksen suuri volyyymi.

Ammattikeittiö sanasta tulee mieleen enemmän laitoskeittiö kuin ravintolakeittiö, vaikka ne ovat yhtä lailla ammattikeittiöitä.

Tämmöinen, missä ammattimaisesti tehdään ja päätoimialana on ruoan valmistus.

Julkinen hankintayksikkö oli haastateltavien näkemyksen mukaan kunnan, kaupungin tai valtion yksikkö, joka käyttää ostoissaan kilpailutusta.

Julkinen on kunnan tai valtion omistuksessa oleva.

Julkinen hankintayksikkö on sellainen, joka joutuu kilpailuttamaan hankinnat, ravintola voi ostaa suoraan.

Ammattikeittiöiden toimintaa ei haastateltujen keskuudessa tarkkaan tunnettu: osa peilasi ja hahmotti asiaa valmistettavien annosmäärien perusteella, mutta heilläkään ei ollut tarkempaa tietoa toimintatavoista.

Ei ole kokemusta, miten suurkeittiöt valmistavat ruoan ja millainen työtahti siellä keittiössä on.

Muutama ihminen tekee tuhannen ihmisen ruoat pöytään asti, niin ei siinä kovin montaa kauhan heilausta pysty tekemään. Kyllä sen sitä kautta ymmärtää.

Muuramen kaltainen julkinen hankintayksikkö koettiin luotettavana ja kannattavana asiakkaana. Luotettavuus ja kannattavuus tarkoitti haastateltaville tilauksien ajallista säännönmukaisuutta ja ennakoitavuutta, sopimuksien pitävyyttä ja myyntitulojen varmuutta. Toisaalta hinnan ajateltiin olevan erittäin määräävä tekijä, julkisen hankintayksikön hankintapäätöksissä.

Ne ovat toistuvia, lista menee kuuden viikon syklissä ja voi melkein kalenteriin laittaa, milloin seuraava tilaus tulee.

On luotettava asiakas: ottavat mitä varaavat, yleensä toimitus saadaan joustavasti sovittua, eikä tarvitse jännittää maksuvalmiusongelmia, vaan saa rahatkin sieltä.

Hinta edellähän siellä mennään ja kustannuspaineet ovat varmasti kovat.

Jokaisella yrityksellä oli ollut aiemmin tai haastatteluhetkellä ammattikeittiöasiakaita, mutta minkään haastatellun toimittajan pääasiallisena asiakaskohderyhmä eivät olleet ammattikeittiöt, vaan kaikki olivat painottuneet toiminnassaan ja viestinnässään kuluttajamarkkinoille.

Kuluttaja-asiakkaita on eniten ja joitakin ammattikeittiöitä.

On jotain tällaisia hankkeita, jotka ovat suuntautuneet tällaisiin ja missä on kontakteja suurkeittiöihin. Sitä kautta pääsemme esille, mutta ei me hoideta itse viestintää sinne päin.

Ammattikeittiön saaminen yrityksen asiakkaaksi miellettiin tapahtuvan parhaiten oman yhteydenoton tai henkilökohtaisen käynnin avulla, koska ammattikeittiön mahdollisuudet toimittajayritysten etsimiseen ymmärretään vähäisiksi. Vaikka muutamat haastateltavat eivät olleet aktiivisesti tavoitelleet ammattikeittiötä asiakkaakseen, olivat he jonkin ulkopuolisen tahon, kuten hankkeen avustamana päätyneet toimittajaksi ammattikeittiölle.

Käymällä paikan päällä: kasvotusten puhuminen ja näkeminen varmin keino.

Ammattikeittiö ei välttämättä tiedä niitä paikallisia toimijoita, mutta paikalliset toimijat tietävät ammattikeittiöt.

Hankehenkilöltä tuli tällainen viesti, varmaan kaikille tällaisille toimijoille, että Muuramen kunta olisi kiinnostunut ja siinä oli yhteystiedot. Sitä kautta laitoin ensimmäisen viestin ja henkilö X otti meihin yhteyttä.

Haastatellut kertoivat ammattimaisella lähiruoan käytöllä olevan vaikutuksia työllisyyteen ja ympäristöön.

Jos pystytään läheltä hankkimaan, niin paikallista, lähialueen elinvoimaisuutta ja työllisyyttä tukevat.

Tämän hetken ajattelumaailmaan sopisi hyvin, että siinä olisi kaikella tapaa se hiilijalanjälki paljon lyhyempi, jos verrataan vaikka, että vastaava tuote tulisi ulkomailta.

Sinä ostetaan työtä ja toimeentuloa ruoan tuottajille. Ja ympäristövaikutukset: Kun se ruoka tulee läheltä jäävät pidemmät kuljetukset pois.

Hankinnoista vastaavien henkilöiden kiinnostus lähituotteisiin ja aktiivisuus yhteydenotossa koettiin ehdottoman tärkeiksi tekijöiksi hankintapäätöksissä. Organisaation linjaukset ja budjetti ohjaavat kuitenkin hankintahenkilöiden päätöksentekoa, joten useammat ajattelivat organisaation päättäjien ja johdon myötämielisyyden ja arvostuksen lähiruokaa kohtaan olevan hankintoja määrittävä tekijä. Lisäksi useat haastatellut kertoivat yleisien trendien eli suuntauksien vaikuttavan hankintaorganisaation linjauksiin.

Henkilön X puheesta haistoin sen, että hänellä on halu. Se on varmaan hyvin pitkälle sitä, että jos esimiehellä on halu, se saa asioita läpi.

Ainahan niissä tilanteissa on joku ihminen tekemässä niitä valintoja. Niilläkin on tietenkin ohjeet ja julkisen keittiön toimintaa ohjataan jossain määrin ylhäältäpäin.

Vanhempien painostus asiassa auttaa, mutta lopulta kunnan päättäjät tekevät sen valinnan, että paljonko on määrärahoja laittaa ruokailuun. Se sanelee lopulta, mistä ostetaan.

Mielestäni ajatusmaailma on viimeisen viiden vuoden aikana muuttunut myönteisemmäksi lähiruualle ja paikallisuudelle.

Yhteistyö

Verkostoitumisen voimakkuuteen vaikutti yritystoiminnan elinkaaren vaihe: toimintaa aloittavilla yrittäjillä verkostoja ei ollut vielä ehtinyt syntyä, mutta he pyrkivät tietoisesti niitä kasvattamaan. Lähes jokainen haastateltu kertoi käyttäneensä jonkun toisen yrityksen palveluja oman tuotteen valmistukseen tai kuljetukseen liittyen, mutta vain muutama ilmaisi kiinnostuksensa yhteistoimitusten toteuttamiseen.

Pikku hiljaa me aletaan tuntea ja tutustua näihin muihin toimijoihin, joka tulee huomaamatta erilaisissa tapahtumissa.

Jos puhutaan tästä lähiruoan tuottamisesta, niin ei olla paljon verkostoiduttu. Ruokapiireille meneviä tuotteita toimitetaan yhdessä.

Voisi kysellä naapuriltakin, että mennäänkö kimppaan, että saadaan toimitettua tälle ammattikeittiölle se tuote.

Haastateltujen lähiruokatoimittajien mielestä hankinnan osapuolet eivät yleisesti tiedä toisistaan, jolloin yhteyttä puolelta tai toiselta ei voida ottaa. Aktiivinen markkinointiviestintä koettiin yhteistyön syntymisen edellytykseksi ja useimmat haastatelluista määrittelivät sen ensisijaisesti lähiruokatoimittajan tehtäväksi. Toimintasuhteen alettua koettiin yhteistyö sujuvaksi ja helpoksi.

Mielestäni siinä on sitä, että ei tiedetä toisistaan.

Tarvitaan tuottajien puolelta rohkeutta astua sinne suurtalouspuolelle ja tarjota tuotteitaan ja suurtalouksissa olisi sitä aktiivisuutta tuottajien suuntaan, yleisen kynnyksen madaltamiseen.

Yrittäjän roolihan on se, että jos aikoo myydä, on oltava aktiivinen.

Hyvin ystävällinen henkilökunta on ollut siellä vastassa, kun on viety. Helppo on viedä ja mukavasti on toiminut.

Palautteen saaminen hankintayksiköltä koettiin tärkeäksi oman yritystoiminnan kehittämisen ja asiakassuhteen säilymisen kannalta. Nykyisten toimittajien mukaan tuotteeseen liittyvää rakentavaa palautetta ei olla hankintayksiköltä saatu riittävästi.

Yrittäjähän voi paljon sitä tuotetta viilata, mutta jos palautetta ei tule, kehitystä ei tapahdu. Voi olla, että saataisiin parempi tuote, jos saataisiin palautetta sieltä.

Mieluummin tulisi moitetta, kuin että seuraavalla kerralla jätetään tilaamatta.

Näille halukkaille, jotka tuottavat, voisi järjestää muutaman palaverin kasvotusten, missä ammattikeittiöt voisi kertoa meille, mitä he niiltä tuotteilta odottaa ja me voitaisiin kertoa, mitä haasteita meillä kenties on tuottaa sellainen tuote ammattikeittiöön.

Yhteistyön viriämisen tueksi useat haastateltavat toivoivat alueellisia tapahtumia, missä osapuolet voisivat saada tietoa toistensa toiminnasta ja tavata yhteyshenkilöitä kasvotusten. Jotkut ehdottivat myös toisen osapuolen toimintaan tutustumista, joka auttaisi toisen osapuolen toiminnan ymmärtämistä.

Tämmöiset erikoismessut ja tapahtumat, joihin tuottajat menisivät esittelemään ja maistattamaan omia tuotteitaan ja missä kävisi ammatti- tai laitoskeittiöiden henkilökuntaa, auttaisi luomaan kontakteja alan muihinkin toimijoihin ja keittiöpuolen henkilöihin.

Joskus on ollut tällaisia lähiruokapäiviä, jossa on ollut lähiruokatuottajia ja kunta tai pari on ollut koolle kutsujana. Siellä on tutustuttu, verkostoiduttu ja esitelty tuotteita.

Jotkut tahot ovat tulleet meille retkelle ja voisi ajatella, että henkilö X tulisi työporukansa kanssa meille katsomaan, mistä se tuote tulee, jos heillä on aikaa tai me voitaisiin mennä katsomaa keittiötä, missä ruoka on tehty.

Useiden haastateltavien mielestä alueellisen, tietoa kokoavan verkkosivuston avulla voidaan auttaa ammattikeittiön toimittajätiedon etsintää. Jotkut haastatellut toimittajat nostivat esiin myös kyseisten sivustojen ylläpidon ja päivityksen tärkeyden, jotta tieto pysyy ajankohtaisena.

Ehkä olisi näille toimijoille helppo katsoa yhdestä paikasta, olisiko se sitten vaippapa nettisivusto, että mitä vaihtoehtoja on olemassa.

Ja sellainen, joka myös päivittäisi sitä.

Viestintä, valikoima, saatavuus ja arvon muodostus

Markkinointiviestinnäksi miellettiin kaikenlainen yrityksen esilläolo, kuten näkyvyys sosiaalisessa mediassa, verkossa ja tapahtumissa. Viestinnän yleisimpänä tarkoituksena oli yrityksen ja tuotteiden tunnettuuden lisääminen, johon pyrittiin verkko- tai Facebook-sivuston tai molempien avulla.

Laajemmassa mittakaavassa kaikki meidän toiminta on markkinointiviestintää: miltä me näytetään ulospäin, viestii ihmisille jotain ja joku mielikuva syntyy.

Meillä on Facebook-sivut ja kotisivut, mutta meillä ei ole lehti- tai radiomainoksia.

Meillä viestintä on some painotteista. Paperiesitteestä on aika paljon luovuttu, koska ihmiset liikkuvat niin paljon tuolla netissä.

Markkinointi ajateltiin tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, mutta valmiuksia itse toimia markkinoijana tai myyjänä koettiin olevan rajallisesti. Yrityksen perustoimintojen lisäksi useimmat eivät kokeneet markkinointiin olevan riittävästi aikaa, varsikaan ympärivuotisesti tai se koettiin itselle vieraaksi.

On tiedostettu, että markkinointihan on hyvin tärkeä asia: kukaan ei tiedä, jos ei ole sinusta koskaan kuullutkaan.

Markkinointiviestintä on tärkeää, mutta ehkä vähän myös vaikeaa. Sitä pitäisi tehdä enemmän ja rohkeammin.

Ainahan meillä on ollut tämä kynnys eli me ei osata markkinoida. Meillä pitäisi olla sellainen henkilö, joka on markkinointisuuntautunut ja -henkinen.

Vielä on paljon asiakkaita, jotka eivät tiedä meistä, joten kyllä tuohon markkinointiinkin voisi enemmän panostaa ja olla näkyvimmin esillä.

Tuotteiden laadukkuus oli haastatelluille toiminnan perusehto ja sen toteutumiseen oltiin valmiita panostamaan. Lisäksi haastatellut arvioivat tuotteidensa olevan ammattikäyttöön soveltuvia, helposti käytettäviä ja useimmiten jalostusasteeltaan riittäviä.

Parhaamme olemme yrittäneet tehdä ja pyritään vaalimaan ja tarkistamaan laatua.

Meillä laadusta ollaan todella tarkkoja eli katsotaan, mitä sinne pussiin menee.

Sehän on räätälöity heille ja on mahdollisimman helppoa: tietyn määrän sopivasti säilyvää tavaraa, joka niiden tarvitsee vaan lykätä niiden prosessiin ja se on siinä.

Yleisiksi tuotekehitysresursseiksi miellettiin vaihtelevasti osaaminen, tilat ja laitteet, taloudelliset resurssit, ideat, markkinatilanne sekä innostus ja rohkeus. Kaikkien haastateltujen mukaan tuotekehitys vaatii aikaa, mitä heillä kaikilla oli käytettävissä vähän. Usein myös tilojen ja laitteiden rajoitteet ohjasivat mahdollista tilalla tehtävää tuotekehitystä tiettyyn suuntaan. Toisaalta haastateltavista suurin osa oli huomannut

yhteistyökumppaneiden avulla tehtävän tuotekehityksen mahdollisuudet ja jotkut olivat jo hyödyntäneet alihankkijoita toiminnassaan.

Jonkinlainen toimintaympäristö löytyy siihen ja ideoita löytyy jollakin tasolla, mutta aikaa ei välttämättä ole siihen laittaa.

Ehkä ne ovat eräänlaisia koneita ja laitteita, millä voi tehdä erilaisia asioita ja ideoita, innovatiivisuutta ja uskallusta kokeilla uutta. Ja rahaa tietysti.

Tilojen puolesta resurssit on rajalliset itse tehdä mitään uutta, mutta eihän siinä oikeastaan ole kuin mielikuvitus rajana, jos jotain uutta jatkojalostetta haluaa lähteä tuottamaan.

Maantieteellisesti läheisen sijainnin koettiin merkittävästi helpottavan ja mahdollistavan tuotteiden joustavaa toimitusta. Useimmat haastateltavat kertoivat pyrkivänsä yhdistämään samaan kuljetukseen useampien ostajien toimituksia tai muita yrityksen asiainhoitoja.

*Ollaan kuitenkin tässä Jyväskylässä, joten kuljetus ei ole ongelma, eikä koh-
tuuton kustannus.*

*Meillä on ollut perinteisesti maanantai jakopäivä, jolloin tilausten lavat vie-
dään kaupunkiin ja on pyritty sopimaan, että samana päivänä menee
kaikki.*

*Itse pystytään toimittamaan, kun on pakettiauto sitä varten ja viikoittain on
kuitenkin Jyväskylään asiaa, joten pystyy yhdistämään muita asioita sa-
malle reissulle.*

Tilaukseen ei ollut käytössä mitään erillisiä järjestelmiä, vaan se hoitui sähköpostin tai puhelimen avulla. Sähköposti koettiin kuitenkin tavoittavammaksi, koska ajoittain tehdään työtä, jossa puheluun ei voida vastata tai puhelinkeskustelun asiaa ei voida kirjoittaa mihinkään muistiin.

*Tilauksen voi meille tehdä puhelimella tai sähköpostilla. Sähköposti ehkä
suositeltavampi: se tavoittaa ehkä nopeimmin ja varmemmin, koska ihan
aina ei pysty vastaamaan puhelimeen juuri sillä hetkellä.*

Toimitusmäärien suuruus ja toimituksien ympärivuotisuus koettiin lähes poikkeuk-
setta oman tuotteen ammattikeittiöön tarjoamista vaikeuttavana tekijänä, koska

pääosa yrityksistä toimi alkutuottajina eli tuottivat tuotteen omalla tilallaan Keski-Suomessa. Lähes kaikki haastatellut kuvasivat haastatteluhetken tuotantokykyä rajalliseksi ja itsestä riippumattomien tekijöiden kuten sääolosuhteiden koettiin aiheuttavan epävarmuutta tuotannossa.

Minulla on jäänyt mieleen se, että pitäisi olla suuria määriä ja halvalla ja vaikka olisi tarjota tuotteita, mutta niitä ei ole tarjota ympärivuotisesti.

Meilläkin on rajallinen peltomäärä ja jos joku suurtalous alkaa ottamaan sata kilo viikossa, meillä loppuu tuotteet ja ei pystytä takaamaan toimitusvarmuutta koko vuodeksi.

Tuotetta oli tulossa hankintarenkaaseen jo, mutta viime syksy pilasi sen.

Lähiiruoka- ja luomutuotteet olivat haastateltavien mielestä yleisesti hinnaltaan kalliimpia kuin markkinoiden isompien ja tehokkaampien toimijoiden muut vastaavat tuotteet. Tuotteiden hinnoittelussa oli seurattu yleisiä markkinahintoja, mutta usein päädyttiin tätä kalliimpaan hintaan johtuen kilpailijoita suuremmista tuotantokustannuksista, korkeista laatuvaatimuksista ja pienemmästä tuotantomäärästä.

Jos katson, mitä marketin hyllyllä maksavat tuotteet: ne maksavat huomattavasti vähemmän kuin meillä.

Markkinahinta on yksi vaikuttava tekijä.

Siihen vaikuttaa kuinka paljon on saantiprosentti viljelyssä, raaka-aineen osuus ja laatuvaatimus, työn osuus jalostamisessa ja pakkaamisessa.

Jos olisi 100 hehtaaria peltoa, voisi myydä isoja määriä ja laittaa hintaa pienemmäksi, saaden sitä kautta katetta. Meillä ei ole mahdollisuutta siihen, vaan joudutaan pitämään vähän korkeampaa hintaa, jotta saadaan edes jotain jäämään viivan alle.

Pakkauksen koko ja tuotteen valmistus- tai pakkaustapa vaikutti tuotteen hintaan. Toimittaessa pienyrityksessä tuotteen käsittelyyn ja pakkaamiseen kului aikaa teollista tuotantoa enemmän, koska työ tehtiin käsin ilman tarkoitukseen sopivia ko-

neita. Ammattikeittiöiden ottamissa suurissa erissä pakkaukseen kului aikaa huomattavasti vähemmän verrattuna kuluttajapakkauksiin, mikä voitiin huomioida hinnoittelussa.

Pienempi pakkaus vähän kalliimmaksi tulee. Hintaan vaikuttaa käsin tekeminen.

Työ tehdään käsityönä eli ei ole mitään koneellista tuotteen käsittelyä.

Se on kuitenkin selkeästi edullisempi hinta kuin, että ostaisi vaikkapa kilon pusseissa.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään aineiston analyysin pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksittäin, jotka olivat

- Mitkä tekijät mahdollistavat lähiruokahankintoja?
- Mitkä tekijät estävät tai vaikeuttavat lähiruokahankintoja?
- Miten hankintaosapuolten yhteistyötä voitaisiin parantaa?

Lisäksi esitetään johtopäätöksistä johdettuja kehitysehdotuksia. Johtopäätöksiä peilataan muihin tutkimuksiin ja tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, joka on kuvattu luvuissa kolme ja neljä. Tällaisen aineistotriangulaation avulla pyritään parantamaan tutkimustulosten luotettavuutta (Kananen 2014, 152).

Lähiruokahankintoja mahdollistavat tekijät

Ammattikeittiön halukkuus lähiruokan käytön lisäämiseen on haastateltujen toimittajien mielestä oman tuotteen ammattikäyttöön saamisen olennainen edellytys. Lisäksi Muuramen kunnan linjauksien ja määrärahojen katsotaan ohjaavan hankintayksikön toimintaa. Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 147–148) toteavat, että myyjäorganisaation kannatus hankintaorganisaation päättäjiä keskuudessa on tärkein ostopäätökseen johtava tekijä. Kuten luvussa 3.2. todettiin kuntaorganisaation poliittiset päättäjät antavat linjaukset ja taloudelliset raamit, joiden puitteissa esimiehet organisoivat hankintoja. Hankintojen katsotaan silti vahvasti henkilöityvän hankintayksikön esi-

mieheen. Luvun 3.4 mukaisesti kuluttajan päätöksentekoon vaikuttaa henkilökohtaiset tekijät kuten asema ja asenne riskejä kohtaan. Organisaatioiden hankintapäätöksiä tekevät käytännössä myöskin itsenäiset henkilöt, joten henkilökohtaisten tekijöiden vaikutukset voidaan huomata näissäkin ostoprosesseissa. Muuramen kunnan ruokapalveluissa budjetin mukaiset pienhankinnat ovat ravitsemispäällikön päätettävissä. Voimakas henkilöityminen huomattiin myös Puoskarin ja muiden (2013, 97) toteuttamassa tutkimuksessa.

Hankintayksikön ravitsemispäällikön ja avainhenkilöiden arvot puoltavat lähiruoan käyttöä. Hankintayksikön yksi keskeisimmistä arvoista on laadukkuus, jota voidaan mahdollistaa hyvien ja tuoreiden raaka-aineiden avulla. Hankintayksikkö nimesi lisäksi yhdeksi keskeisimmäksi arvokseen hankintojen kotimaisuuden, johon pyritään aina kun siihen on mahdollisuus. Luvun 3.2 mukaisesti, arvokehälle sijoitettuna nämä hankintayksikön arvot kuvastavat universalismia eli yhteiskuntavastuullisuutta ja turvallisuutta. Laadukkuuden avulla pyritään turvaamaan toiminnan jatkuvuus ja kotimaisuudella tuetaan alueen yleistä hyvinvointia.

Julkisen hankintayksikön luotettavuus ja kannattavuus asiakkaana nousi toistuvasti esiin toimittajahaastatteluissa. Luvussa 3.2 todettiin ja hankintayksikön edustajan haastattelussa ilmeni ammattikeittiöiden systemaattisen toiminnan perustuvan voimakkaasti ruokalistasuunnitteluun. Suunnittelu on ennakoivaa ja ruokalistat ovat julkista tietoa. Kyseisille toimittajille tämä tarkoittaa toimitusten säännönmukaisuutta ja ennakoitavuutta sekä tästä johtuvaa myyntitulojen varmuutta. Hankintatarpeen muuttumattomuus ja ruokalistojen julkisuus nähdään toimittajien keskuudessa sopimusten pitävyyttä vahvistavana tekijänä. Lisäksi hankintayksikön edustajan mukaan toimittajien kanssa pystytään sopimuskaudella esimerkiksi toimitusaikaa sovittamaan, tuotteen käyttöominaisuuksista keskustelemaan ja osallistumaan mahdolliseen tuotekehitykseen. Vuorovaikutus toimiikin pääsääntöisesti ongelmitta molempien haastateltujen osapuolten mielestä.

Haastateltujen toimittajien keskuudessa hinnan ajatellaan olevan erittäin määräävä tekijä julkisen hankintayksikön hankintapäätöksissä. Hankintayksikön suurempien hankintakokonaisuuksien kilpailutus Kuntahankintojen avulla antaa taloudellista liikkumavaraa pienhankintoihin, joten Muuramen kunnan lähiruokahankintojen esteenä

ei useinkaan katsota olevan tuotteen hinta. Sama tulos hinnan vaikutuksesta hankintapäätökseen on saatu Puoskarin ja muiden (2013, 97) Kainuussa ja Pohjos-Pohjanmaalla toteutetussa tutkimuksessa. Hinta ei ollut lähiruoan tärkein hankintakriteeri missään tutkimuksen seitsemässä kunnassa. Lisäksi luvussa 3.1 todettiin, että kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat tulee kilpailuttaa hankintalain mukaisesti. Kilpailutus auttaa saavuttamaan taloudellisempia hankintoja ja tukee monien eri toimittajien tarjoamismahdollisuutta. Rahallisesti pienessä hankinnassa kilpailutus on usein liian työläs menettely, joten hankinta kannattaa toteuttaa suora hankintana. Lisäksi varoja käytettäväksi tukkihankintoja kalliimpaan lähiruokaan säästyy hankintayksikön toiminnan tehokkuuden suunnitelmallisesta parantamisesta ja hävikin vähentämisestä. Luvussa 3.2 todettiin hävikkiruuan kuluttavan tarpeettomasti niin rahallisia kuin ajallisiakin resursseja, joten sen vähentämisellä saadaan käytetyt resurssit hyödynnettyä tehokkaasti.

Haastatellut toimittajat eivät pysty kilpailemaan hinnalla suurien tukkuliikkeiden kanssa. Perusteluiksi toimittajat kertovat toimivansa pienemmässä mittakaavassa, joten tuotantokustannukset ovat korkeammat. Kustannuksia lisää myös monien työvaiheiden käsin tekeminen ja lähi- ja luomutuotteiden korkeat laatuvaatimukset. Toisaalta toimittajat arvioivat lähiruokaan liittyvän myönteisen ilmapiirin parantavan tuotteidensa ostohalukkuutta. Öystilä (2018) toteaa, että Suomen Elintarviketyöläisten Liiton SEL:n vuonna 2017 teettämän gallup-tutkimuksen mukaan 90 prosenttia suomalaisista haluaa kuntien käyttävän kotimaisia elintarvikkeita, vaikka se nostaisi hankintamenoja. SEL arvioi tutkimustuloksen olevan vahva viesti kuntapäätäjille ja kuvastavan kansalaisten usein ääneen sanomatonta kantaa. Haastateltavilta kysyttiin: ”Pitäisikö kunnan, esimerkiksi päiväkotien ja koulujen, elintarvikehankinnoissa mielestänne suosia kotimaisia tuotteita, vaikka se nostaisi hankintahintaa?” (Mt.) Toisaalta kysymyksenasettelu saattaa johdattaa vastaamaan harkitsematta ja ymmärtämättä lopullisia hankinnan kokonaiskustannuksia. Kuten luvussa 3.1 todettiin, todellinen hankintahinta koostuu tuotteen hinnasta ja hankintaan käytetystä työajasta.

Useimmat haastatellut toimittajat kertovat pakkauksen vaikuttavan olennaisesti tuotteen hintaan, koska yksittäispakkaukset tehdään käsin ilman koneita. Ammattikeittiön käyttötarve on kuitenkin yksittäistä kuluttajaa huomattavasti suurempaa, joten pakkaukset voivat olla suuria ja pakkaamiseen kuluvan ajan lyheneminen voidaan huomioida hinnoittelussa. Myös luvussa 4.2 todettiin tuotantokustannusten olevan yksi hinnoittelun merkittävimmistä perusteista. Suurpakkauksen kustannus, käytetyn työajan perusteella, on pieniin kuluttajapakkauksiin verrattuna pienempi.

Molemmat tutkimusosapuolet nostavat esiin lähiruoan ammattikeittiökäytön hyödyiksi turvallisuuden, ekologisuuden ja työllistävyyden. Tuotteet ovat turvallisia käyttää puhtautensa ja lyhyen toimitusketjun vuoksi, jolloin elintarvikkeet käytetään nopeasti pellostä noston tai jalostuksen jälkeen. Ekologisuutta eli ympäristöystävällisyyttä tukee myös suoran toimituksen lyhyt kuljetusmatka, joka tuottaa vähemmän ympäristöpäästöjä verrattuna tukkuliikkeiden kautta toimitukseen. Lisäksi toimittajat näkevät vahvuudekseen maantieteellisen läheisyyden, joka mahdollistaa joustavan ja nopean toimituksen hankintayksikölle. Tästä johtuen hankintayksikön varastotilojen vähäisyys ei ole merkittävä lähiruokahankintoja estävä tekijä. Vaikka lähiruokatoimittajien yrityksissä toimii usein vain muutama työntekijä, tarjoaa tuotanto ja tuotteiden jalostus usein alihankintatyötä muille alueen yrityksille ja rahavirta jää tukemaan alueen elinvoimaisuutta ja hyvinvointia. Kuten luvussa 3.2 todettiin, hankintojen vastuullisuus ilmenee taloudellisena ja sosiaalisena vastuuna sekä ympäristövastuuna. Lähiruokahankinnoilla tuetaan alueen työllisyyttä ja hyvinvointia, ja lyhyet kuljetusmatkat vähentävät ympäristökuormitusta. Kilpailutetut tukkukannat olisivat edullisimpia ja parantaisivat hankintayksikön omaa tuloksellisuutta, mutta lähiruokahankinnat tukevat myös alueellisten toimittajien liiketoiminnan kannattavuutta eli taloudellinen vastuullisuus toteutuu omaa organisaatiota laajemmin. Kaikkia lähiruokahankintojen hyötyjä ei myöskään voida nähdä heti, vaan arvoalinnoilla pyritään pitkäaikaisempiin vaikutuksiin.

Vaikka tutkimukseen osallistuneet toimittajat useimmiten ajattelevat ammattikeittiölle tarjottavien tuotteiden yhdeksi edellytykseksi toimitusten ympärivuotisuutta, voidaan asiaa tarkastella tarjottavan tuotteen ja vuodenajan näkökulmasta. Hankintayksikkö on halukas käyttämään ympärivuotisten tuotteiden lisäksi lähiruokana

myös alueen kausielintarvikkeita. Tällöin lähiruokatoimittajan tuotteita käytettäisiin vaan satokauden ajan ja muuten voitaisiin hankinnat tehdä tukkuliikkeestä. Luvun 3.2 mukaisesti, ruokalistaan suunnitellulla sesonkituotteiden soveltamisella tuetaan kouluokasuosituksen mukaisesti kotimaisten, alueellisten ja vuodenaikojen mukaisten tuotteiden käyttöä.

Lähiruokahankintoja estävät tai vaikeuttavat tekijät

Tutkimuksen perusteella molempien hankintaosapuolten tiedon puute, niin toisen osapuolen olemassa olosta kuin yhteistyön mahdollisuuksista ja toimintatavoista, osoittautui merkittäväksi yhteistyön aloittamista ja kehittämistä estäväksi tai rajoittavaksi asiaksi.

Molemmat hankintaosapuolet kokevat aktiivisen markkinointiviestinnän olevan yhteistyösuhteen syntymisen edellytys. Sen ajatellaan olevan ensisijaisesti toimittajan tehtävä, kuten yleensäkin yritysmaailmassa. Vaikka molemmat osapuolet arvioivat parhaimmaksi markkinointiviestinnän muodoksi henkilökohtaisen myyntityön, hankintayksikön nykyiselle ravitsemispäällikölle on kuitenkin käynyt suoraan tuotteitaan esittelemässä vain yksi lähiruokatoimittaja ja muutama on ottanut yhteyttä puhelimitse. Tämä ilmeni myös Puoskarin ja muiden (2013, 82) tutkimuksessa: Keittiöillä ei ole tietoa alueen lähiruokatarjonnasta, eivätkä tuottajat tarjoa tuotteitaan ammatti-keittiöön. Lähes kaikki aiemmat Muuramen kunnan ruokapalvelujen lähiruokatoimittajat on saavutettu paikallisten hankkeiden avulla. Hankkeet ovat johdattaneet osapuolet ottamaan yhteyttä toisiinsa.

Haastatellut toimittajat kertovat markkinoivansa pääsääntöisesti verkko- tai Facebook -sivustojen avulla. Useat arvioivat myös lähiruokatieta kokoavien verkkosivustojen auttavan hankintayksikköä toimittajien löytämisessä. Hankintayksikön edustaja kertoo, että hankintayksikön resurssit eivät riitä mahdollisten toimittajien etsimiseen yksittäisiltä yrityksivustoilta. Myös nykyisten lähiruokasivustojen antama tieto koetaan hankintayksikössä riittämättömäksi ja osittain tiedoiltaan vanhentuneeksi. Lähiruokasivustojen päivityksistä vastaa sivuston ylläpitäjät, mutta mukana olevat yritykset ovat velvollisia ilmoittamaan muuttuneista tiedoistaan ylläpitäjälle. Myös Viita-

harjun ja muiden (2017, 39–40) tutkimuksessa ilmenee, että markkinoiden tunteminen ja uusien toimittajien tai toimittajatietoja kokoavien palvelujen löytäminen koetaan ammattikeittiöissä haastavana.

Haastateltujen toimittajien vähäinen, ammattikeittiöille markkinointi johtui osittain lähiruokatoimittajien yritystoiminnan suuntautumisesta pääasiassa kuluttajamarkkinoille, jolloin ammattikeittiötä ei pidetä tärkeimpänä asiakassegmenttinä eli -kohdeyryhmänä. Kuten luvussa 4.2 todettiin, kaikista mahdollisista kuluttajista yrityksen on löydettävä sopivimmat ja tarkoituksenmukaisimmat. Vaikka haastatellut toimittajat kokevat markkinointiviestinnän tärkeäksi osaksi yritystoimintaa, koetaan markkinointiin olevan käytettävissä vähän aikaa ja valmiuksia. Kyseiset lähiruokatoimittajat ovat maatalousyrittäjiä eli tuottavat itse suoramyytävät tuotteensa. Pääsääntöisesti toimittajat toimivat joko yksinyrittäjinä tai yhden kumppanin kanssa. Tällöin kaikki yrityksen tehtävät ja vastuut keskittyvät korkeintaan kahdelle henkilölle ja yrityksen tukitoimintoihin käytettävä aika jää vähäiseksi. Usein markkinointi ei ole yrityksen ydinosaamista ja markkinointi jää siitä syystä monesti tehtävälisan loppupäähän.

Hankintayksikkö päivittää kuuden viikon kiertävät ruokalistat kesäaikaan ja listat ovat voimassa vuoden kerrallaan. Ruokalistat laaditaan tuotteiden saatavuustiedon perusteella, joten sen hetkinen tieto mahdollisista toimittajista ja heidän valikoimastaan on edellytys seuraavan vuoden jatkuville hankinnoille varsinkin erikoistuotteiden osalta. Kuten luvussa 3.2 todettiin uusien raaka-aineiden ja niistä tehtävien reseptien testaus on aikaa vievää toimintaa, joten tieto saatavista raaka-aineista tai valmiista tuotteista tulee usein olla ennakoivaa varsinaiseen hankinta-ajankohtaan nähden. Kausivaihteluiden huomioimisella jo ruokalistaa suunniteltaessa voidaan listan toteutuskaudella kuitenkin mahdollistaa satunnaiset ja kertatarvetta pienemmät hankintatarjoukset. Toisaalta luvussa 3.4 todettiin, että aiemmin vuoden aikana tehty markkinointi voi olla hyödyksi varsinaisessa hankintojen suunnitteluvaiheessa ja konkretisoi-tua vasta tällöin hankinnaksi.

Haastatelluille toimittajille tuotteen laatu on merkittävä asia ja sen vaalimiseen panostetaan. Lisäksi tuotteiden arvioidaan soveltuvan hyvin ammattikäyttöön ja olevan jalostusasteeltaan riittäviä. Myös hankintayksikkö määrittelee käytössä olleiden tuotteiden jalostusasteen riittäväksi, mutta arvioi uusien, hankintatarpeidensa mukaisten

ja suoramarkkinoilla olevien tuotteiden jalostusasteen usein riittämättömäksi. Vaikka tuotteen perusominaisuudet ovat hyvät, tulee sen soveltua ammattikeittiön valmistusprosessiin. Juureksien tulee esimerkiksi olla vähintään kuorittuja ja marjat sooseena, pakasteena ja käyttökerran kokoisena pakkauksena vastaavat parhaiten hankintayksikön tarpeeseen. Puoskari ja muut (2013, 82) toteavat keittiöiden toiminnan muuttuneen niin, että monien raaka-aineiden käytön edellytyksenä on esikäsittely. Näin ollen tuotetta voi olla alueelta saatavilla, mutta sen jalostusaste ei vastaa tarvetta.

Luvussa 4 viitataan Rikkosen ja muiden tutkimukseen, jossa lähiruokayrittäjien liiketoiminnan sisäiseksi kehittämisen haasteiksi osoittautuivat niin toimitiloihin ja laitteisiin kuin aikaan ja rahaan liittyvät esteet. Myös kaikki tässä tutkimuksessa haastatellut toimittajat kokevat omat tuotekehitysresurssit rajallisiksi, koska aikaa tuotekehitykseen ei koeta olevan. Moni kertoo lisäksi tilojen ja laitteiden olevan laajempaan tuotekehitykseen sopimattomia. Toisaalta muiden yritysten hyödyntäminen tuotekehityksessä nähtiin mahdollisena ja jotkut olivat sitä jo käyttäneetkin. Useat toimittajat kertovat tuntevansa ammattikeittiöiden toimintatapoja huonosti, mikä osaltaan voi vaikeuttaa tuotekehitystä.

Hankittavaksi tarjottava tuote vaikuttaa siihen, miten haastatellut toimittajat kokevat tuotantomääränsä riittävän ammattikäytössä. Useat kertovat, että mikäli ammattikeittiön tarvemäärä olisi isompi tai toimituskerrat tiheämmät, he eivät yksinään pystyisi vastaamaan tarpeeseen. Vaikka lähes jokainen kertoo tehneensä yhteistyötä jonkin muun yrityksen kanssa tuotteen jalostukseen tai kuljetukseen liittyen, halukkuus yhteistoimitukseen toisen alueellisen tuottajan kanssa ilmenee vain muutaman haastatellun puheesta. Viitaharjun ja muiden (2017, 44) tutkimuksessa nousee esiin myös julkisten keittiöiden odotus toimittajien verkostoitumisesta. Useiden yritysten verkostoitumisella voitaisiin taata toimitusmäärää ja -varmuutta. Haastateltujen verkostoitumiseen vaikuttaa osaltaan toimittajayritysten elinvaihe. Nuoret yritykset eivät ole vielä ehtineet verkostoitua, mutta ilmaisevat kiinnostuksensa ja pyrkimyksensä yhteistyökumppanien löytämiseen, kun taas vanhemmat yritykset kokevat verkostoitumisen vieraammaksi ja haluavat yleensä pitää toimintaansa entisellään.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamisen keinoja

Useat, tutkimushetkellä hankintayksikön toimittajina olleet haastateltavat kokevat saaneensa palautetta liian vähän. Rakentavaa palautetta toivottiin asiakassuhteen ylläpitämisen turvaamiseksi ja tuotekehityksen tueksi. Kuten luvussa 4.1 todettiin suhdenäkökulma eli yhdessä tuotettu arvo palvelee molempien tavoitteita. Molempien toimintaa ja tuotteita pystytään kehittämään esimerkiksi avoimen vuorovaikutuksen avulla.

Muutamit haastatellut toimittajat ehdottavat yhteistyön aloittamisen tueksi tai vuorovaikutuksen parantamiseksi toisen hankintaosapuolen yritykseen, tuotteisiin ja toimintaan tutustumista. Alueellisten, yritys- ja tuote-esittelytapahtumien avulla hankintayksiköiden arvioidaan saavan tietoa alueen yrityksistä ja tuotteista sekä osapuolten tapaavan yhteyshenkilöitä kasvotusten. Luvun 3.3 mukaisesti yksi keino saada tietoa markkinoilla mahdollisesti olevista tuotteista ja niitä toimittavista yrityksistä on esittely- ja messutapahtumiin osallistuminen. Hankintayksikön edustaja totesi myös ensimmäisen kontaktin jälkeisen vuorovaikutuksen olevan helpompaa ja kertoi kiinnostuksestaan osallistua ammattilaisille suunnatuille lähiruokamessuille. Kuten luvussa 3.3 todettiin, yhteistyön kehittämiseen tarvitaan aktiivista vuorovaikutusta ja myönteistä asennetta.

Toisena keinona haastatellut ehdottavat toisen hankintaosapuolen toimintaan tutustumista. Hankintayksikön jalkautuminen toimittajayrityksiin ja toimittajien vierailu hankintayksikön toimipisteessä auttaisi useiden haastateltujen toimittajien mielestä hahmottamaan paremmin yhteistyön mahdollisuuksia. Viitaharju ja muut (2017, 62) toteavat, että molemmat hankintaosapuolet voivat aktiivisesti olla yhteydessä toiseen osapuoleen ja parantaa vuorovaikutuksellista yhteistyötä. Toimittajat voivat kutsua julkisen keittiön henkilökuntaa ja hankinnoista vastaavia henkilöitä tutustumaan toimintaansa. Hankintayksikkö voi parantaa yhteistyötä tapaamalla toimittajiaan ja viestimällä muille alueen elintarvikeyrityksille. Tärkeää on, tavalla tai toisella, päästä keskustelemaan yhteisestä asiasta tai luomaan uusia ideoita ja innovaatioita. Innovaatioiden tarkoitus on auttaa keittiön toimintaa tai tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Lisäksi Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 241) toteavat, että hankintayksikön edustajan kan-

nattaa henkilökohtaisesti käydä tutustumassa toimittajaan. Katselemalla voidaan havaita toimittajan käytännön toimintaan ja yhteistyön kehittämiseen vaikuttavia asioita.

Kehitysehdotukset

Koska tiedon välittymisen riittämättömyys hankintaosapuolien välillä osoittautui tämän tutkimuksen keskeisemmäksi tulokseksi, tulisi siihen pyrkiä vaikuttamaan. Ensinnäkin hankintayksikön halukkuudesta ja mahdollisuuksista lähiruokan käyttöön tulisi viestiä aktiivisemmin. Kuten luvussa 3.3 todettiin, hankintayksikön viestinnän perusteella toimittajat osaavat tarjota tuotteitaan ja näin yhteistyösuhde voi rakentua. Luvussa 3.2 kerrottiin, että kilpailutuskalenterin avulla hankintayksikkö voi viestiä tulevista tarpeistaan ja toimittaja pystyy varautumaan mahdolliseen toimitukseen.

Vaikka suorahankintoja ei kilpailuteta, voisi tarpeita kuvaava kalenteri silti toimia viestintävälineenä. Tärkeää olisi sisällyttää kalenteriin myös teema-, juhla- ja sesonkituotteiden tarpeet. Kaikenlainen organisaation ulkopuolinen julkisuus lähiruokahankintojen halukkuudesta voidaan nähdä yhteistyötä mahdollistavana asiana. Hankintayksikön tahtotilaa voidaan pyrkiä saamaan esille esimerkiksi median tai erilaisten hankkeiden avulla.

Toiseksi tiedon välittymistä parantavaksi asiaksi voidaan tutkimuksen perusteella nimetä myös lähiruokatoimittajien ammattikeittöille markkinoinnin aktivointi ja tukeminen. Haastateltujen toimittajien kertomaa ammattikeittiöiden luotettavuutta, maksuvalmiutta ja tilausmäärien suuruutta pitäisi korostaa, jotta mahdolliset uudet toimittajat hahmottaisivat ammattikeittiöiden kanssa tehtävän yhteistyön tuomat edut monien harjoittamaan kuluttajakauppaan verrattuna. Lähiruokatuottajien ja -jalostajien toiminta noudattaa liiketoiminnan peruseriaatteita, jossa yrityksen ja tuotteiden markkinointi on yksi keskeinen tehtävä. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin toimittajien kokemus omista markkinointivalmiuksista, joita useimmat kuvasivat riittämättömiksi. Kun taas hankintayksikkö ilmaisi odottavansa henkilökohtaisia tapaamisia, jonka avulla vuorovaikutus alkaisi ja saataisiin tietoa markkinoilla olevista mahdollisuuksista. Tästä voidaan päätellä, että markkinointina toimii parhaiten toimittajien yhteydenotto ammattikeittiöön, eikä useinkaan puhetaitoa erikoisempaa

taitoa tarvita. Aktivoinnin keinoina ja kanavina voisivat toimia seudulliset ja ammattilaisille suunnatut lähiruokamessut, hankkeiden sosiaalisen median kanavat ja verkowebsinaarit. Toimivimpien tapojen määrittelemiseksi olisi tarpeen tehdä tarkempaa tutkimusta.

Kolmanneksi esiin nousi aktiivisen ja jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeys jo toimivassa yhteistyösuhteessa. Tutkimukseen osallistuneet toimittajat toivoivat enemmän palautetta tuotteistaan ja toiminnastaan, jotta pystyvät vastaamaan tarpeeseen. Palautteen antaminen onnistuu vaivattomasti sähköpostin välityksellä, mutta hankintayksikkö voisi kutsua ajoittain koolle kaikki lähiruokatoimittajansa ja pitää ytimekkään palautepalaverin. Toisaalta myös toimittajien aktiivisuutta tarvitaan palautteen kysymisessä. Vierailuja toisen hankintaosapuolen luona tarvittaisiin lisäksi toimintaa tutustumiseksi ja ymmärtämiseksi, jotta tuote saataisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin tarvetta. Luvun 4.1 mukaisesti asiakasnäkökulma-mallin eli 4C -mallin yhtenä tärkeänä tekijänä on asiakkaan tarpeen tunnistaminen. Kuten tutkimuksessa tuli ilmi, toimittajat eivät tunne hankintayksikön toimintaa, joten esittelykierron ammatti-keittiössä ja operatiivisen toiminnan avaus sanallisesti voisi parantaa toimittajien ymmärrystä ja valmiuksia tuotekehitykseen.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka lähiruokaa voitaisiin hyödyntää enentistä enemmän Muuramen kunnan ruokapalvelujen hankinnoissa. Erityisinä tutkimuskohteina olivat sekä mahdollisuuksien löytäminen että haasteiden esiin nostaminen. Lisäksi etsittiin hankintaosapuolten yhteistyö parantamisen keinoja. Kuten alussa jo todettiin, julkisilla hankinnoilla ja lähiruoalla on monessa mielessä merkittävä vaikutus alueen hyvinvointiin. Kaikenlainen asian esiin nostaminen, kuten tämäkin opinnäytetyö, parantaa lähiruoan asemaa markkinoilla.

Tärkeimmäksi mahdollistavaksi tekijäksi osoittautui hankintayksikön käyttöhalukkuus ja arvostus lähiruokaa kohtaan. Niin opinnäytetyön tekijän kuin haastateltujen lähiruokatoimittajien ennakkokäsitys hinnan suuremmasta vaikutuksesta Muuramen ruokapalvelujen lähiruokahankintoihin osoittautui vääräksi. Arvot ohjaavat yksikön

toimintaa voimakkaasti ja kotimaisuus on useimmiten määräävämpi peruste valinnalle kuin hinta. Yllättävää oli huomata myös, että aiemmat lähiruokahankinnat olivat kaikki olleet pienhankintoja ja kilpailutettujen sopimustoimittajien kautta ei tietävästi tilata mitään lähiruokatuotteita. Hankintayksikkö vastaa sosiaalisen vastuullisuuden vaatimukseen hankinnoillaan alueellisilta pk-yrittäjiltä, joista haastatellut kokivat ammattikeittiön luotettavaksi ja maksuvakaaksi asiakkaaksi. Tästä heräsi kysymys, ovatko lähiruokatoimittajat tehneet asiakassegmentointia? Ammattikeittiöt voisivat olla pienin lisäpanostuksin tai muutoksin yksi yritysten merkittävimmistä asiakasryhmistä.

Suurimmaksi haasteeksi tutkimuksen perusteella osoittautui tiedon riittämättömyys. Hankintayksikön resurssit eivät riitä markkinoiden tehokkaampaan tuntemiseen ja uusien toimittajien löytäminen koetaan vaikeaksi. Toisaalta taas toimittajat usein tietävät ammattikeittiöt, mutta eivät ole aktiivisesti pyrkineet saamaan asiakassuhdetta aikaan. Muuramen kunnan näkyvämpi tiedottaminen lähiruokamyönteisyydestään saattaisi innostaa toimittajia aktiivisempaan yhteydenottoon. Hankintojen organisointiin käytettävän ajan lisääminen hankintoja tekeville henkilöille voisi lisäksi parantaa uusien lähiruokahankintojen syntymistä. Myös aktiivisempaan vuorovaikutukseen tulisi pyrkiä, koska toimivasta yhteistyöstä hyötyvä molemmat, niin ruokapalvelut kuin toimittaja. Vuorovaikutuksen voidaan katsoa olevan onnistuneen tuotekehityksen edellytys. Ilman tarkkaa tietämystä asiakkaan tarpeesta ja käyttöön liittyvästä toiminnasta on mahdotonta kehittää parasta mahdollista ratkaisua, mikä voi toisinaan olla asiakassuhteen pysyvyyden edellytys.

Opinnäytetyön tekemiseen oli käytettävissä aikaa riittävästi, mikä takasi perusteellisen tutustumisen teoriaan, suunnitelmallisen etenemisen ja kattavan raportoinnin. Teoria koostui hankintayksikön ja lähiruokatoimittajien toimintaan liittyvistä tekijöistä. Kvalitatiivinen tutkimusote osoittautui perustelluksi, koska ilmiöön liittyi paljon erilaisia, ennakolta tietämättömiä tekijöitä. Vaikka asiaa onkin tutkittu aiemmin, tapaukset ovat erilaisia ja valmista teoriaperustaa ei ollut käytettäväksi analysoinnissa.

Haastattelujen avulla saatiin relevanttia tietoa juuri kyseisestä tapauksesta ja erilaisilta asiaan liittyviltä ryhmiltä. Lähiruokatoimittajien haastatteluja tehtiin vain kuusi

kappaletta, koska jo neljännessä haastattelussa useimpien teemojen vastauksien yhteneväisyys oli huomattavissa. Saturaation nopean huomaamisen mahdollisti aineiston lukeminen useaan kertaan ja analysointi jo haastattelujen välissä. Saturaation varmistamiseksi haastatteluja tehtiin vielä muutama.

Aineiston analysoinnissa toimi hyvin valittu tapa, jossa yhdistyi aineistolähtöisyys ja teoriasidonnaisuus. Tarkat ja ajanmukaiset muistiinpanot auttoivat kuvaamaan prosessia ja kokoamaan tuloksista raportin.

Haasteelliseksi työn toteuttamisessa osoittautui teoreettisen viitekehyksen rajaaminen, mutta kuitenkin niin että lukija saa kaiken tarvitsemansa tiedon. Hankintalaki esimerkiksi koskettaa merkittävämmiin taloudellisesti laajoja ja kilpailutuksen piiriin kuuluvia hankintoja kuin opinnäytetyössä käsiteltäviä pienhankintoja. Laki kuitenkin ohjeistaa myös pienhankintoja ja sen pääsisällön kertominen auttaa ymmärtämään julkisten hankintayksiköiden toiminnan moninaisuutta. Kilpailukeinomallien avulla kuvattiin yritysten markkinointiin olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Vaikka yksikään malli ei suoranaisesti sovellu toimittajayritysten kilpailukeinojen arviointiin maatalayrittäjyyden luonteen erilaisuudesta johtuen, pysyttiin poimimaan joitakin ammatikeittiömarkkinointiin vaikuttavia piirteitä.

Opinnäytetyön tekijän aiempi kokemus samantyyppisen hankintayksikön hankintatoiminnasta muodosti ennakoasenteen asioita kohtaan. Varsinkin tulosten analysoinnissa avoimeen suhtautumiseen tuli kestettyä ja pyrkiä unohtamaan mahdollinen ennakkotieto asiasta. Luotettavuuden lisääminen suorien lainauksien avulla osoittautui hyväksi keinoksi ja osoitti asian olevan haastateltujen kertomaa. Lisäksi tulosten peilaus aiempiin tutkimuksiin ja niissä saatuihin samanlaisiin tuloksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen vahvisti tulosten luotettavuutta.

Tämä opinnäytetyö tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä Muuramen ruokapalvelujen lähiruokahankintojen mahdollisuuksista ja haasteista, mutta toimia soveltuvilta osin myös pilottina muille vastaaville hankintayksiköille ja lähiruokatoimittajille. Kuten johtopäätöksissä todettiin useaan kertaan, samat haasteet ja mahdollisuudet toistuvat useiden tutkimusten tuloksissa. Täten tutkimus loi yleiskatsauksen asioihin ja tarkempaa tietoa tarvittaessa tulee tehdä jatkotutkimuksia. Jatkotutkimuksena voitaisiin esimerkiksi tehdä kvantitatiivinen kysely muille julkisille hankintayksiköille

tai lähiruokatuottajille tuloksissa esille nousseista asioista. Tällaisen tutkimuksen avulla saataisiin tarkennettua alueen toimijoiden kokonaisnäkemystä asiasta. Myös tutkimus kuntapäätäjien sitoutumisesta lähiruokaan ja strategisten linjauksien vaikutuksista voisi auttaa lähiruoan hyödyntämisessä. Lähiruoan monet positiiviset vaikutukset tulisi saada tehokkaammin hyödynnettyä, meidän kaikkien hyväksi.

Lähteet

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. D. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Johtajatiimi.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.

Budjetointi ja taloussuunnittelu. 2018. Kuntaliitto. Asiantuntijapalvelujen ajankoh-
taishjeet ja -suositukset. Viitattu 6.6.2018. [https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntija-
palvelut/talous/budjetointi-ja-taloussuunnittelu](https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntija-palvelut/talous/budjetointi-ja-taloussuunnittelu).

Elintarvikelainsäädäntö. N.d. Elintarviketurvallisuusviraston Eviran verkkosivut. Vii-
tattu 16.5.2018. <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/valmistus-ja-myynti/>.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3. uud.
p. Helsinki: Alma Talent.

Fill, C. 2013. Marketing communications. Brands, experiences and participation. 6. p.
Harlow, England: Pearson.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki:
WSOYpro.

Hankintalain kokonaisuudistus. 2017. Eduskunnan kirjasto. Lakihankkeiden tietopa-
ketit – LATI. Viitattu 18.5.2018. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kir-
jasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/sivut/hankintalain-kokonaisuudistus.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kir-
jasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/sivut/hankintalain-kokonaisuudistus.aspx).

Hankintalaki 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. An-
nettu 01.01.2017. Viim. muutos 29.12.2016. Viitattu 12.2.2018. [https://www.fin-
lex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397](https://www.fin-
lex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397).

Hankintojen periaatteet. 2016. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö (JHNY). Han-
kinnat.fi. Viitattu 12.2.2018. [https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/han-
kintojen-periaatteet](https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/han-
kintojen-periaatteet).

Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot. Mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki: Suo-
malaisen kirjallisuuden seura.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja
käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. p. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toi-
mittajamarkkinoiden hallintaan. 5. tark. p. Helsinki: Tietosanoma.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointi. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro/ Docendo.

Keski-Suomen ruokaketjun koordinaatio -yhteistyöhanke KEKO. N.d. Viitattu 12.2.2018. <https://www.aitomaaseutu.fi/hankkeet/keko>.

Kestävät elintarvikehankinnat osana päivän politiikkaa. 2017. Lisää lähiruokaa julkisten keittiöiden asiakkaille – perusteluja ja ohjeita hankintoihin. 2017. Lähiruokaa ammattikeittiöihin. Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 11.7.2018. <http://www.ekocentria.fi/lahiruokaopas>.

KM Peltomarjat osuuskunta. N.d. Viitattu 11.7.2018. <http://www.peltomarjat.fi/>.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat -käsikirja. Helsinki: Edita.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing. 6. p. Harlow, England: Pearson.

Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B brand management. Heidelberg: Springer.

Kuntien avainluvut. N.d. Tilastokeskus. Tuotteet ja palvelut. Viitattu 26.3.2018. <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=500>.

Kynnysarvot. N.d. Työ- ja elinkeinoministeriön HILMA -ilmoituskanavan tiedote. Viitattu 12.2.2018. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot>.

L 13.1.2006/23. Elintarvikelaki. Annettu 1.3.2006. Viim. muutos 1.3.2018. Viitattu 16.5.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2006/20060023>.

Lehtolan Limousin. N.d. Lehtolan Limousinin verkkosivut. Viitattu 11.7.2018. <http://www.lehtolanlimousin.fi/>.

Levens, M. 2014. Marketing. Defined, explained, applied. 2. p. Harlow: Pearson. Viitattu 22.5.2018. <https://janet.finna.fi> ,Ebsco.

Lähiruokaa – totta kai! 2013. Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisu. Lähiruokaohjelma suomeksi. Viitattu 12.2.2018. <https://mmm.fi/lahiruoka>.

Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä ELY-keskuksittain. N.d. Luonnonvarakeskus Luken tilastotietokanta. Viitattu 13.5.2018.

http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/01_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_ELY.px/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db.

Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä. N.d. Muuttujina vuosi, ELY-keskus ja tuotantosuunta. Luonnonvarakeskus Luken tilastotietokanta. Viitattu 13.5.2018.

http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/03_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_tuotantos_ELY.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db.

Maatilamatkailu Kumpunen. N.d. Maatilamatkailu Kumpusen verkkosivut. Viitattu 11.7.2018. <https://kumpunen.fi/>.

Mattila, P. N.d. Lähi- ja sesonkiruoka. Vegaaniliitto ry. Viitattu 12.2.2018.

<http://www.vegaaniliitto.fi/www/fi/tietoa/lahiruoka>.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.

Mauno, S. & Libre, E. 2008. Taitava kokki ammattikeittiössä. Helsinki: WSOY.

Mihailow, M. 2015. Universalisti vai suoriutuja. Suomalaisten jakautuminen Shalon Schwartzin arvotypologiaan sosiodemografisten taustamuuttujien valossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, sosiologia. Viitattu 11.6.2018. <https://janet.finna.fi>, JYX.

Monialaisten maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä. N.d. Muuttujina ELY-keskus, toimiala ja vuosi. Luonnonvarakeskus Luken tilastotietokanta. Viitattu 13.5.2018.

http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_08%20Indikaattorit_08%20Maaseudun%20yritystojen%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4nlaatu_10%20Monialaisten%20maatilojen%20lukum%c3%a4r%c3%a4/01_Monialaisten_maatilojen_lkm.px/table/tableViewLayout1/?rxid=ad11ff78-0375-4ce3-8c8a-1942f0d56c1e.

Monialaiset maatilat. 2017. Luonnonvarakeskus Luke. Artikkelit indikaattoreista. Viitattu 13.5.2018. <http://stat.luke.fi/indikaattori/monialaiset-maatilat>.

Muurame-info. N.d. Info ja asiointi. Viitattu 26.3.2018. <http://www.muurame.fi/muurame-info-1>.

Muuramen kunnan toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2016. 2017. Muuramen kunnan julkaisuja 2017. Viitattu 26.3.2018. http://www.muurame.fi/library/files/591ecec6c9105876780007bd/Muuramen_kunnan_toimintakertomus_ja_tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_vuodelta_2016.pdf.

- Muuramen kunnan strategia vuosille 2016-2021. 2016. Viitattu 26.3.2018.
http://www.muurame.fi/library/files/57c668d39635ebe06700016d/Muuramen_kunnan_strategia_netisivuille.pdf.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: TalentumPro.
- Pekkala, E. & Pohjola, M. 2015. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 6. uud. laitos, 7. p. Helsinki: Tietosanoma.
- Pohjonen, M. 2018. Laatu ja paikallisuus -luento. IV Maakunnallinen hankintaseminaari 22.3.2018. Jyväskylän yliopisto, Agora, Mattilanniemi.
- Puitejärjestelyt. 2016. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö (JHNY). Hankinnat.fi. Viitattu 12.2.2018. <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/menettelytekniikat/puitejarjestelyt>.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Puoskari, S., Wuori, O., Korhonen, K. & Muilu, T. Lähiruoan lisääminen kuntien julkisissa hankinnoissa Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla. Jokiainen: MTT.
- Raudasoja, K. & Johansson, M.-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Viitattu 11.6.2018. <https://janet.finna.fi>, Talentum media.
- Rikkonen, P., Korhonen, K., Helander, A.-S., Väre, M., Heikkilä, L. ja Kotro, J. 2017. Onko lähiruokayrittäminen kannattavaa? – yrittäjien kokemuksia jakelukanavista. Jukuri, Luonnonvarakeskuksen (Luke) avoin julkaisuarkisto. Viitattu 29.5.2018.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-394-9>.
- Risku-Norja, H., Kurppa, S., Silvennoinen, K., Nuoranne, A. & Skinnari, J. 2010. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon. Jokiainen: MTT.
- Ruokahävikki tulee kalliiksi. 2017. Lisää lähiruokaa julkisten keittiöiden asiakkaille – perusteluja ja ohjeita hankintoihin. 2017. Lähiruokaa ammattikeittiöihin. Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 11.7.2018. <http://www.ekocentria.fi/lahiruokaopas>.
- Rutalahden mylly. N.d. Rutalahden myllyn verkkosivut. Viitattu 11.7.2018.
<http://www.rutalahdenmylly.fi/index.php>.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYPro.
- Saralahti, I. 2018. Ravitsemispäällikkö. Muuramen kunnan ruokapalvelut. Haastattelu 4.4.2018.

Sesonkien huomioiminen ja ruokalistasuunnittelu. 2017. Lisää lähiruokaa julkisten keittiöiden asiakkaille – perusteluja ja ohjeita hankintoihin. 2017. Lähiruokaa ammattikeittiöihin. Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 11.7.2018. <http://www.eko-centria.fi/lahiruokaopas>.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. Viitattu 30.5.2018. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Syödään ja opitaan yhdessä - kouluruokailusuositus. 2017. Valtion ravitsemusneuvottelukunta (VRN). Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisurekisteri, Julkari. Viitattu 15.5.2018. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131834>.

Talousarvio. N.d. Tilastokeskus. Käsitteet. Viitattu 6.6.2018. <https://www.stat.fi/meta/kas/talousarvio.html>.

Terveyttä ja iloa ruoasta - varhaiskasvatuksen ruokailusuositus. 2018. Valtion ravitsemusneuvottelukunta (VRN). Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisurekisteri, Julkari. Viitattu 15.5.2018. <http://www.julkari.fi/handle/10024/135907>.

Tietoa meistä. N.d. KL-Kuntahankinnat Oy. Viitattu 20.6.2018. <https://kuntahankinnat.fi/tietoa-meista>.

Tietohaarukka. Tilastotietoa elintarvikealasta 2017. 2017. Ruokatieto yhdistys ry. Viitattu 19.7.2018. https://www.ruokatieto.fi/sites/default/files/Ruokafakta/tietohaarukka_2017_suomi.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos, ensip. 2002. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta. Ruoka2030. Suomi-ruokaa meille ja maailmalle. N.d. Maa- ja metsätalousministeriö. Ruokapoliittinen selonteko – #ruoka2030. Viitattu 11.7.2018. <https://mmm.fi/documents/1410837/1923148/Ruokapoliittinen+selonteko+Ruoka2030/d576b315-41fe-4e9d-9d02-8462c5ae5895/Ruokapoliittinen+selonteko+Ruoka2030.pdf>.

Viestien fiksumpia hankintoja. Hankkijan viestintäopas. 2015. Motivan hankintapalvelu. Viitattu 17.5.2018. https://www.motiva.fi/files/10349/Viestien_fiksumpia_hankintoja_Hankkijan_viestintaopas.pdf.

Viitaharju, L., Väisänen, H.-L. & Lähdesmäki, M. 2017. Räätelöimällä julkisiin keittiöihin – Selvitys pienten elintarvikeyritysten ja ammattikeittiöiden välisistä lähi-innovaatioista. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Raportteja 163. Viitattu 11.7.2018. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/229440>.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsinki: Kauppakamari.

Voi hyvin -hunaja. 2013. Komppa-Seppälän tilan verkkosivut. Viitattu 11.7.2018.
<https://voihyvinhunaja.fi/>.

Vuorovaikutus – puhumista ja kuuntelemista. N.d. Kielijelppi – jelppiä akateemiseen viestintään. Helsingin yliopisto. Kielikeskuksen äidinkielen viestintäopetuksen palveluyksikkö. Viitattu 22.6.2018. <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista>.

Öystilä, K. 2018. Taloustutkimuksen gallupit julkisten elintarvikehankintojen kotimaisuudesta. Sähköpostiviesti 23.5.2018. Vastaanottaja V. Ruotsalainen. Lähettäjä viestintäpäällikkö Karoliina Öystilä. Suomen Elintarviketyöläisten Liiton SEL:n gallup tutkimuksen tulokset, tutkimusaiheena kuntien kotimaisten elintarvikehankintojen kannatus.

Liitteet

Liite 1. Lähiruokatoimittajien teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Haastateltavan	
nimi	
asema/työnimike	
työhistoria	nykyisen yrittäjyyden alkaminen, muu kokemus
Yrityksen	
nimi	
sijaintipaikkakunta	
tuotantosuunta /ala	
vieraan työvoiman määrä / ostopalvelut	
arvio erilaisten tuotteiden määrästä	
asiakaskohderyhmien painotus	kuluttajat / ammattikeittiöt
suhde Muuramen hankintayksikköön	nykyinen/ yhteistyötä kehittävä/mahdollinen toimittaja

Määriteltävät käsitteet

- A. julkinen hankintayksikkö/ammattikeittiö (kysymys 1)
- B. markkinointiviestintä (kysymys 3)
- C. tuotekehitysresurssit (kysymys 4)

Teemat ja tarkentavat kysymysalueet

1. Yleiskäsitys julkisista hankintayksiköistä ja ammattikeittiöistä sekä hankintalaista
 - julkinen hankintayksikkö ja ammattikeittiö - käsitteet
 - julkinen hankintayksikköä asiakkaana/ mahdollisena asiakkaana
 - hankintalaki
2. Yhteistyö ja vuorovaikutus
 - a. yhteistyö Muuramen ruokapalveluiden kanssa
 - yhteistyön mahdollistajat ja vaikeuttajat
 - tärkeät asiat yhteistyön toimivuudelle
 - b. yhteistyö ja verkostoituminen muiden alan ja alueen toimittajien kanssa
 - usean, hankintayksikön toimituksiin liittyvän yrityksen yhteistyön mahdollisuus
3. Viestintä ja löydettävyys
 - a. markkinointiviestintä hankintayksikölle
 - markkinointiviestintä - käsite
 - yrityksen oma viestintä
 - viestintä ammattikeittiöille
 - Muuramen ruokapalvelujen saanti asiakkaaksi
 - oman ja hankintayksikön aktiivisuuden tärkeys kontaktin luonnissa
4. Valikoima
 - a. soveltuvuus ammattikäyttöön
 - yrityksen nykyisten tuotteiden soveltuvuus ammattikäyttöön
 - b. tuotekehitys
 - käsite tuotekehitysresurssit
 - yrityksen omat tuotekehitysresurssit
5. Saatavuus
 - a. toimitusmäärät ja -ajat, logistiikka
 - yrityksen toimitusmahdollisuudet ja niiden sopivuus Muuramen ruokapalveluille
 - b. tilausjärjestelmät
 - tuotteiden tilausjärjestelyt
6. Arvon muodostus
 - yrityksen tuotteiden hinnoitteluun vaikuttavat asiat
 - arvio hinnan vaikutuksesta Muuramen ruokapalvelujen hankintapäätöksiin

Liite 2. Aineiston teemoitteluluokat

Teema	Alateema
Taustatiedot	tuotantosuunta
	pääasiakaskohderyhmä
	suhde Muurameen
	tuote määrä
Yleiskäsitys	julkinen hankintayksikkö
	ammattikeittiö
	julkinen hankintayksikkö asiakkaana
	hankintalaki
Yhteistyö ja vuorovaikutus	yhteistyö Muuramen kanssa
	tärkeää yhteistyössä
	yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
Viestintä ja löydettävyys	markkinointiviestintä
	yrityksen viestintä
	yrityksen viestintä ammattikeittiöille, asiakashankinta
	osapuolten aktiivisuuden tärkeys
	osapuolten aktiivisuuden tärkeys
Valikoima	tuotteiden soveltuvuus ammattikeittiöön
	tuotekehitysresurssit
	omat tuotekehitysresurssit
Saatavuus	toimitusmäärät, -ajat, logistiikka
	tilausjärjestelmä
Arvon muodostus	yrityksen tuotteiden hinnoittelu
	hinnoittelun vaikutus hankintapäätökseen