

**KASVIHUONEVIHANNESTEN TUOTANTOKETJUN
LIIKETOIMINTAMALLIEN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN
PARANTAMINEN POHJANMAAN VIHANNESKLUSTERISSA**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Lepaa, puutarhatalous, Hortonomi

hyväksymislukukausi, 2019

Marjo Cox

Puutarhatalous
Lepaa

Tekijä	Marjo Cox	Vuosi 2019
Työn nimi	Kasvihuonevihannesten tuotantoketjujen liiketoimintamallien asiakaslähtöisyyden parantaminen Pohjanmaan vihannesklusterissa.	
Työn ohjaaja	Pasi Käkelä	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tutkii kasvihuonevihannesten toimitusketjun liiketoimintamallien asiakaslähtöisyyttä ja kuinka sitä parannetaan tulevaisuuden liiketoiminnassa. Alueena on käytetty Pohjanmaan vihannesklusteria, joka kattaa useita kuntia Pohjanmaalla Vaasan ja Kristiinankaupungin välisellä alueella ja jossa kasvihuonepinta-ala on suurin Närpiön kunnassa. Pohjanmaan klusterissa kasvatetaan suurin osa Suomen kotimaisesta kurkusta ja tomaatista. Työn lähtökohtana oli etsiä mahdollisuuksia parantaa bulkkituotannon liiketoimintaa, etsiä alan tuottajille indikaattoreita, jotka auttaisivat tuotannon optimoinnissa ja pureutua liiketoiminnan rakenteellisiin muutoksiin asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.

Työssä on tutkittu kasvihuonevihannesten ketjun liiketoimintamalleja tuottajasta kuluttajaan. Liiketoiminta ja toimintamallit analysoitiin kolmitasoisena liiketoimintamallin kautta, jolloin tulevaisuuden liiketoimintamalleille on voitu löytää uusia mahdollisuuksia, esimerkiksi yhteistyön ja sosiaalisen ympäristön työkaluilla. Liiketoiminnan selvittämisen jälkeen analysoitiin kasvihuonevihannestuotannon asiakaslähtöisyyttä, josta on jatkettu innovaatio-toiminnan vaatimukseen, joita yritys tarvitsee asiakaslähtöisyyden parantamiseen. Tiedot analysoitiin tasapainotetun mittariston ja yrityksen strategiakartan avulla, jossa voitiin hyödyntää kolmitasoista liiketoimintamallia, haastatteluita ja kirjallisuus lähteitä.

Tuloksina voidaan pitää asiakaslähtöisyyden tärkeyden merkitystä tulevaisuuden liiketoiminnassa, sekä liiketoiminnan suunnitelmallisuuden ja liiketoiminnan yhteistyön kehittämistä, muun muassa tutkimuksen ja horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön kehittämisellä.

Avainsanat Pohjanmaa, kasvihuonevihannestuotanto, tomaatti, kurkku, liiketoiminta

Sivut 91 sivua, joista liitteitä 15 sivua

Degree programme in Horticulture
Lepaa

Author	Marjo Cox	Year 2019
Subject	How the greenhouse vegetable production can be customer based in the future in Närpiös vegetable cluster?	
Supervisor	Pasi Käkälä	

ABSTRACT

This dissertation investigates vegetable production in greenhouses and concentrates on customer-oriented behaviour in their business models. This dissertation investigates ways to improve customer focus in the future. The region used in this work is the greenhouse cluster located in Ostrobothnia, Finland. The cluster produces most of Finland's tomatoes and cucumbers. The purpose of this work is to look for possibilities to improve the quality of the mass-produced products by examining business models and their implementations in the business network of greenhouse vegetables. The business models will have to have systematic and constructional change to improve the customer-oriented services. Furthermore, this work investigated business indicators that could help growers optimize their production.

The supply chain has been analysed from the grower to the final customer with the three-layered business model canvas (BMC). The three-layered or TBMC has been useful to recognize possibilities for future business models. These can include for example teamwork and social environment. After BMC the customer-orientation of the firms of the supply network was analysed. Then the innovation processes and needed actions are described. The recommendations for improving customer-orientation were produced using the balanced scorecard and strategy map that were worked out by using based on the TLBMC, literature and interviews.

As a conclusion, good customer orientation will be important to businesses in the future. In addition, ways to improve the businesses will include vertical and horizontal teamwork, research and organisational activities.

Keywords Närpiö, greenhouse production, tomato, cucumber, business

Pages 91 pages including appendices 15 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	1
2	OPINNÄYTETYÖN RAKENNE	2
2.1	Teoria.....	3
2.2	Empiirinen tutkimus.....	5
3	POHJANMAAN KASVIHUONEKLUSTERI	5
3.1	Pohjanmaan kasvihuoneklusterin nykytilanne	5
3.2	Klusterin päätuotteet ja niiden kilpailuasema	6
3.3	Klusterin arvoketju	9
4	TEORIA.....	11
4.1	Liiketoimintamallin määritelmä ja asema yrityksen toiminnassa.....	11
4.1.1	Liiketoimintamallin tyypit.....	14
4.1.2	Liiketoimintamalli yritysverkon kehittämisen työkaluna	16
4.1.3	Liiketoimintamallin muutoksen kaava	17
4.2	Asiakaslähtöisyys.....	17
4.2.1	Asiakaslähtöisyydelle tärkeitä liiketoiminnan käsitteitä	18
4.3	Innovaatiotoiminta ja arvoketju.....	19
4.3.1	Innovaatioprosessi.....	20
4.3.2	Markkinalähtöisyys ja tuotteiden asemointi markkinoilla	22
4.3.3	Innovaatiotoiminta kasvihuonevihannesten sektorilla	22
4.4	Yritysten strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo	23
5	EMPIIRINEN OSA: TUTKIMUSMENETELMÄT	27
	Aineiston keruu klusterin yritysten liiketoimintamallien nykytilanteen analysoimiseksi	27
5.1.1	Haastattelut.....	27
5.1.2	Sekundääriset tietolähteet	28
6	TULOKSET	29
6.1.	Ketjun osapuolten nykyiset liiketoimintamallit.....	29
6.1.1	Kasvihuoneviljelijät.....	30
6.1.2.	Pakkaamot.....	33
6.1.2	6.1.3. Keskusliikkeet ja vihannestukat	35
6.1.4.	Vähittäiskaupat	38
6.1.3	Kuluttaja	39
	Asiakkaan polku	41
6.2	Asiakaslähtöisyys ketjun liiketoimintamalleissa	42
6.2.1	Kasvihuoneviljelijät.....	42
6.2.2	Pakkaamot	43
6.2.3	Keskusliikkeet/ logistiikka.....	43
6.2.4	Vähittäiskauppa	44
6.3.5.	Kuluttaja	44

6.3	Liiketoiminnan malleja asiakaslähtöisyyden huomioimiseksi muissa maissa ..	45
6.4	Yhteenvedo ketjun osapuolten nykyisistä liiketoimintamalleista ja niiden asiakaslähtöisyyden tilasta	49
7	STRATEGIAKARTTA JA TASAPAINOTETTU MITTARISTO LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMISEKSI	50
	Visio ja missio	50
7.1	Liiketoiminnan tavoite ja taloudellinen näkökulma	50
7.1.1	Liiketoiminnan tavoite Pohjanmaan klusterin näkökulmassa.....	51
	Asiakasnäkökulma	52
7.1.2	Asiakasnäkökulma Pohjanmaan vihannesklusterissa	53
	Yrityksen sisäinen ympäristö ja prosessit.....	55
7.1.3	Asiakaslähtöisyydelle tärkeät liiketoiminnan sisäiset prosessit Pohjanmaan vihannesklusterissa	56
	Aineeton omaisuus.....	58
7.1.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma Pohjanmaan vihannesklusterissa	59
8	JOHTOPÄÄTÖKSET KÄYTÄNNÖN ASIAKASLÄHTÖISYYTEEN	61
9	POHDINTA.....	64
	LÄHTEET.....	66

Liitteet

- Liite 1 Liiketoimintamallin kartoittamiseen käytetty aineisto
Kolmitasoinen liiketoimintamalli (Joyce & Paquin, 2016)
Liiketoimintamallin kysymykset (Göransson, n.d)
- Liite 2 Haastatteluiden pohjana käytetty sähköposti
- Liite 3 Haastattelut

1 JOHDANTO, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Puutarha-alan rakenne ja liiketoimintamallit ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisten 15 vuoden aikana. Yritysten määrä on laskenut, mutta niiden koko on kasvanut, kokonaistuotantovolyymi on kuitenkin pysynyt samalla tasolla. Perheyrittäjäyys on vallitseva toimintamuoto puutarhialalla, myös Pohjanmaalla (Elinvoimaa Puutarhasektorin Uudistumiseen ja Kasvuun, 2018) Pohjanmaan kasvihuoneklusteri tuottaa valtaosan suomalaisista kurkuista ja tomaateista bulkkituotannon periaatteella. Innoväxthus-hankkeessa kartoitettiin klusterin kehittämishaasteet ja luotiin sille kehittämisohjelma (Vänninen, 2019). Innoväxthus-hankkeen tulosten mukaan klusterin kasvihuoneyritysten tämän hetkiset liiketoimintamallit tukevat tuotantopainotteista kasvihuonetuotantoa. Tämä tarkoittaa, että tuotetta työnnetään markkinoille bulkkituotteena eli isoina määrinä ja että tuotannollisia päätöksiä ohjaavat pääasiassa tuottajien lähtökohdat ja taloudelliset tavoitteet voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla. Arvoketjun optimoitu kontrollointi ei toimi, vaan tuotteita tuotetaan suurella volyyymilla, joka on ajoittain liian suuri kysynnän volyyymiin nähden. Tilanne voidaan nähdä myös kysynnän pysähtyneisyytenä. Käytännössä kysynnän pysähtyneisyys Suomen markkinoilla tarkoittaa kuluttajien puutetta markkinoilla, kun tuotteesta on ylitarjontaa. Isoina määrinä tuotettuja kasvihuonevihanneksia ei tulla korvaamaan kokonaan muilla tuotteilla, mutta bulkin määrä voi vähentyä tulevaisuudessa. Kehittämisohjelman yhtenä tavoitteena on uudistaa tuotekehitysprosessia, jotta löydettäisiin markkinoita myös uusille tuotteille ja bulkkituotannon tasoa olisi mahdollista sovittaa paremmin kysyntään. Kehittämisohjelman yksi tavoite on myös tuottaa tietoa liiketoimintaverkoston yhteistyön nykytilasta ja parannusehdotuksista, joilla uusien tuotteiden lanseeraaminen olisi helpompaa ja ne vastaisivat kysyntää. Liiketoimintamalli toimii näiden toimien tukena strategisena työkaluna (Österbottens Svenska Producentförbund, 2018)

Elintarvikkeiden tuotannon ja myynnin tulisi kuitenkin olla nykyään kuluttajalähtöistä, jolloin myös viljelijän rooli liiketoimintaverkostossa muuttuu. Kuluttajat, joilla tarkoitetaan tomaatin ja kurkun ostajia, haluavat olla tietoisia elintarvikkeen alkuperästä ja vaativat aikaisempaa voimakkaammin parempaa laatua kuten makua bulkkituotteiltakin (Vänninen, 2019); (Jalkanen, 2015) Pohjanmaan klusterissa kommunikaatio kasvihuonevihannesten tuottajien ja kuluttajien välillä on pääasiassa pakkaamoiden välittämää. Kommunikaation luonne ja laatu riippuu tällöin voimakkaasti siitä, miten paljon ja millaista markkinatietoa pakkaamot sopimustuottajilleen välittävät. Tuottajien ja pakkaamoiden välinen suhde määrittää näin ollen asiakaslähtöisyyden mahdollisuuksia klusterissa, jossa valtaosa tuottajista myy tuotteensa pakkaamoille.

Kasvihuonevihannestuottajien uudistumistarve luo opinnäytetyölle hyvän tutkimusongelman, johon voidaan tuottaa ratkaisuja tieteellisiä menetelmiä käyttäen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Pohjanmaan kasvihuoneklusterin liiketoimintamalleja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta ja antaa suosituksia liiketoimintamallien asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi. Liiketoimintamalleihin pohjautuen selvitetään yritysten toiminnalliset rakenteet. Täytetyn liiketoimintamallin avulla voidaan konkretisoida klusterin kasvihuonetuottajien kehittymismahdollisuudet liiketoimintamallin rakenteellisen muutoksen kautta. Kasvihuonetuotannon muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi voi vaatia rakenteellisen muutoksen liiketoimintamalleihin, joita kuvaan työssäni pohjanmaalaisen kasvihuoneviljelijän ja etenkin pakkaamoiden näkökulmasta. Liiketoimintamallien tutkimisen avulla klusterin yritysten toiminnasta pyritään tunnistamaan nykypäivän ja tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia, jotka parantavat vihanneustuotannon mahdollisuuksia toimia tulevaisuuden liiketoimintana.

Opinnäytetyön perustelee yllä kuvattu keskeinen kehittämistarve, joka tunnistettiin Innoväxthus-hankkeessa: kasvihuonetuotannon tulisi muuttua aikaisempaa asiakaslähtöisemmäksi. (Vänninen, 2019) Tarve asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen nousee kuluttajien ostokäyttäytymisen murroksesta. (Vänninen, 2019) Tämä muutostarve koskee koko liiketoimintaverkostoa, ei vain tuottajia. (Raj, 2018).

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Kuinka kasvihuonevihannesten tuotantoketjun liiketoimintamallien asiakaslähtöisyyttä voisi parantaa Pohjanmaan vihannesklusterissa? Alatutkimuskysymyksenä on, millaisia kasvihuoneyritysten ja pakkaamoiden tiiviille suhteelle perustuvat liiketoimintamallit ovat tällä hetkellä. Tähän kysymykseen vastataan haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella. Tulokset suhteutetaan asiakaslähtöisyyden teoriaan tiettyjä työkaluja käyttäen, jolloin voidaan antaa suosituksia siitä, miten asiakaslähtöisyyttä voisi parantaa.

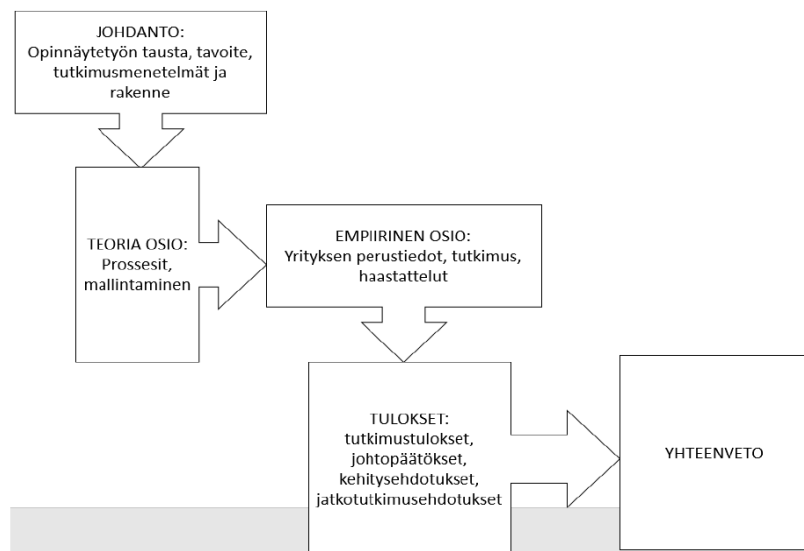
2 OPINNÄYTETYÖN RAKENNE

Opinnäytetyössäni esittelen ensin olemassa olevien materiaalien avulla Pohjanmaan kasvihuoneklusterin tuotannollista ja liiketoiminnallista nykytilannetta yleisellä tasolla sekä klusterin jo tunnistettuja kehittämishaasteita ja tämän opinnäytetyön sijoittumista tunnistettujen kehittämishaasteiden ratkaisemisprosessissa.

Teoriaosuudessa esittelen ja määrittelen ensin varsinaisen tutkimuskohteen: liiketoimintamallit sekä asiakaslähtöisyyden käsitteen. Sen jälkeen tarkastelen innovaatiotoimintaa sekä yritys- että liiketoimintaverkostotasolla, koska asiakaslähtöisyyttä ei voi kehittää vain yhden verkoston toimijatahon toimesta. Lopuksi tarkastelen strategisen kehittämisen teoriaa ja välineitä, koska liiketoimintamallien uudistaminen perustuu yrityksen strategiseen kehittämiseen. Sen välineiksi olen valinnut strategiakartan ja siitä

johdetun tasapainotetun mittariston (balanced scorecard). Mittaristoon valitut indikaattorit kertovat liiketoimintamallin kustannustehokkuudesta, asiakaslähtöisyydestä, yrityksen sisäisten prosessien tilanteesta ja innovaatiokyvykkyydestä. Empiirisessä osiossa selostetaan, miten hankittiin tietoa liiketoimintamallien nykytilanteen tutkimista varten tekemällä klusterin toimijoiden haastattelut ja käyttämällä haastattelujen sisältöä muiden lähteiden ohella klusterin liiketoimintamallien yleisen tason tunnistamiseen. Yrityskohtaisia liiketoimintamalleja ei siis analysoitu, vaan pidettiin klusterin yritysten keskimääräisissä liiketoimintamalleissa. Empiirisessä osiossa esitellään liiketoimintamallien nykytilanteen analysoimiseen käytetty Business Model Canvas (BMC) malli (DaSilva & Trkman, 2013), joka luo hyvän alustan kasvihuoneyritysten liiketoimintamallien tutkimiselle, ja niiden ongelmakohtien tunnistamiselle. Ongelmakohtien parannusehdotukset tuotettiin soveltamalla klusterin yritysten yleisen tason liiketoimintamalleihin strategiakarttaa ja siihen pohjautuvaa tasapainotettua mittaristoa, jonka avulla työssä esitellään kustannustehokkaita ja käytännönläheisiä indikaattoreita liiketoiminnallisen strategian toteutumisen seurantaan. Tuotetut strategiakartta- ja indikaattoriehdotukset ovat vastauksia työn päätutkimuskysymykseen eli siis työn varsinainen tulos. Klusterin yritykset voivat hyödyntää tuotettuja ehdotuksia strategiakartasta ja tasapainotetun mittariston suuntaamisesta omien liiketoimintamalliensa muuttamiseksi asiakaslähtöisempään suuntaan.

Tulosten perusteella pohdittiin klusterin liiketoiminnan tulevaisuutta ja asiakaslähtöisyyden merkitystä klusterin tulevaisuudelle sekä arvioitiin työn onnistumista, tulosten validiutta ja rajoituksia.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

2.1 Teoria

Opinnäytetyön teoriapohjana on käytetty erittäin laajaa kirjallisuutta liiketoimintamallien rakenteesta, asiakaslähtöisyydestä, ulkomaiden

liiketoimintamalleista kasvihuonevihannesten tuotannossa ja innovaatio prosesseista. Käytännön esimerkit ja tavoitteet on kerätty alan haastatteleilla. Tiedot on analysoitu tasapainotetulla mittaristolla ja yrityksen strategiakartalla.

Opinnäytetyössäni on hyödynnetty liiketoimintamallin kaavaa, jolla on pystytty määrittelemään nykyisen liiketoiminnan taso. Liiketoimintamalli toimii yrityksille karttana, jonka avulla määritellään nykyisen liiketoiminnan kaava, mahdolliset kohdat, joita voitaisiin kehittää ja resurssit kehittämiskohteiden innovaatioiden toteuttamiseksi. Yksinkertainen liiketoimintamallin kaavio kertoo yrityksen arvon liiketoiminnassa. Opinnäytetyössä on hyödynnetty myös kolmitasoisien liiketoimintamallin sosiaalista- ja toiminnallista tasoa, jolloin saadaan luotua pohja myös asiakaslähtöisyyden ja innovaatiotoiminnan pohjalle.

Asiakaslähtöisyys otetaan keskeiseksi osaksi Närpiön kasvihuoneklusterin liiketoimintamalleja opinnäytetyössä.

Arvolupauksen luominen ja sen toteuttaminen vaatii tuottajalta ja koko ketjulta muutoksen. (Vänninen, 2017) Kasvihuoneviljelijät tuottavat kurkua ja tomaattia, koska he haluavat ansaita elantonsa ja tuottaa turvallisia ja kotimaisia vihanneksia kuluttajille. Tämä on liiketoimintamallin perusarvo. Lisäarvon luominen asiakkaalle tomaatista ja kurkusta on kuitenkin vaikeaa kasvihuonetuottajalle. Opinnäytetyössä selvitetään lisäarvon luomisen mahdollisuuksia asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla. Innoväxthus-hankkeen tekemän selvityksen mukaan tuotannollista toimintaa ja sitä koskevaa päätöksentekoa Pohjanmaalla (ja todennäköisesti koko Suomessa) motivoi tuottajien huoli taloudellisesta toimeentulostaan (Vänninen, 2019) Yritystoiminnan kannattavuudessa on suuriakin eroja yritysten välillä johtuen mm. tuotantosuunnasta, tuotantopinta-alan suuruudesta, tuottavuudesta ja energiakustannuksista mm. sähkönsiirtohintojen korotusten takia. Opinnäytetyössä selvitetään lisäarvon luomisen mahdollisuuksia asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla kasvihuonevihanneksia tuottavissa ja vihanneksia pakkaavissa yrityksissä

Innovaatiotoiminta ja arvoketju ovat osa opinnäytetyön kokonaisuutta. Innovaatiotoiminta ja arvoketju on avattu käsitteenä ja niiden merkitys liiketoimintasuunnitelmalle on avattuna. Teorian pohjalta molempien aiheiden piiristä on poimittu opinnäytetyön päätavoitetta vastaavaa materiaalia, joka on hyödynnetty tulosten rakentamisessa.

Liiketoiminnan, asiakaslähtöisyyden, innovaatiotoiminnan ja arvoketjun päälle on rakennettu tasapainotettu mittaristo, jolla määritellään pääkohdat yrityksen strategiakarttaa varten. Strategiakartta muuntaa teoriapohjaiset menetelmät käytännönläheisemmäksi toimintatavaksi ketjun osapuolille.

2.2 Empiirinen tutkimus

Menetelminä käytin aiheen rajaamista palvelemaan opinnäytetyöni pää-tavoitetta. Käytin Göranssonin liiketoimintamallin kaavaa, johon lisäsin kolmitasoisien liiketoimintamallin tukemaan päätavoitetta. Kartoitin liike-toiminnan nykyisen tilanteen kirjallisuuden, sosiaalisen median, uutisartik-keleiden, kokemusten ja haastatteluiden avulla. Sovelsin asiakaslähtöisyy-den ja innovaatiotoiminnan kaavaa luomani arvokartan perusteella. Käytin tasapainotettua mittaristoa keräämäni aineiston kokoon vetäjänä, jolloin sain poimittua neljän tärkeimmän näkökulman pääkohdat. Tämä auttoi strategiakartan päätavoitteen muodostamisessa, joka on asiakaslähtöisyy-den parantaminen vastaamaan tulevaisuuden liiketoimintaa. Strategiakar-tan avulla tarkastellaan liiketoimintaa taloudellisesta näkökulmasta, asia-kaslähtöisyyden näkökulmasta, hallinnollisen näkökulman kautta ja ai-neettoman omaisuuden kautta. Tällöin jokaisen kappaleen jälkeen on pys-tytty rakentamaan tärkeimmät kehityksen kohteet tukemaan asiakasläh-töisyyttä tulevaisuuden liiketoimintamalleille.

Kasvihuoneviljelijät joutuvat kehittämään asiakaslähtöisyyttään yhteis-työssä pakkaamoiden ja vähittäiskauppojen kanssa. Pohjanmaan kluste-rissa kasvihuoneyritysten ja pakkaamojen välinen yhteistyö on keskiössä. Tarkasti ottaen liiketoimintamalleja tulisikin siellä tarkastella kahdella ta-paa: pakkaamojen kanssa eräänlaisen symbioosin muodostavien yritysten liiketoimintamallit, joita ei voi täysin erottaa toisistaan, ja itse tuotteensa markkinoivien yritysten liiketoimintamallit.

3 POHJANMAAN KASVIHUONEKLUSTERI

3.1 Pohjanmaan kasvihuoneklusterin nykytilanne

Pohjanmaan ruotsinkielisen kasvihuoneklusterin ytimenä ovat noin 150 kasvihuoneyritystä, jotka tuottavat pääosin kurkkua ja tomaattia. Alueella on myös paprikan, chilin, salaatin ja yrttien viljelijöitä.

Maantieteellisesti klusteri ulottuu Vaasasta Kristiinankaupunkiin ja rajoit-tuu idässä suomenkielisiin kuntiin. Alueella tuotetaan n. 70 % kotimaisesta tomaatista ja kurkusta.

Tomat	År	Areal ha,	Areal ha,	Skörd milj. kg, hela landet	Skörd	Kg/m ² , Österbot-ten	Kg/m ² ,	% areal i Österbotten	% skörd från Österbotten	Index för kg/m ² i Österbotten jämfört med övriga Finland
		hela landet	Österbotten		milj. kg, Österbot-ten		hela landet			
	2014	105,66	61,25	39,89	24,57	38,4	45,1	58,0	61,6	117
	2015	113	70,5	38,89	27,64	38	45	62,4	71,1	118
	2016	110,9	68,4	40,62	29,10	38	44	61,7	71,6	116
	2017	104,4	63,4	38,39	27,89	38	44	60,7	72,7	116
	2018	96,7	57,2	39,32	27,04	41	47	59,2	68,8	115
Gurka	2014	95,81	37,1	38,39	24,57	65,2	86,1	38,7	64,0	132
	2015	92,1	46,6	40,49	28,77	73	95	50,6	71,1	130
	2016	83,7	37,4	39,14	26,80	75	98	44,7	68,5	131
	2017	53,3	28,3	42,77	30,47	80	108	53,1	71,2	135
	2018	52,4	27,8	45,46	32,91	87	118	53,1	72,4	136

Kuva 2. Pohjanmaan alueen osuus tomaatin- ja kurkun viljelystä Suomessa

Klusterin taloustieteellinen määritelmä on liiketoimintojen maantieteellinen ryhmittymä, jossa yrittäjät harjoittavat samaa elinkeinoä tai elinkeinot ovat sidottuja toisiinsa (TEPA, 2019). Klusterit voivat yhdistää resursseja, osaamista ja kehitystoimintaa. Klusteri on hyvä työkalu kasvihuonevihanneviljelijöiden yhteistyön edistämiseksi. Sen toiminnasta saadaan taloudellisia ja ekologisia etuja esimerkiksi kuljetuksen ja yhdistetyn kierrätyksen kautta.

Pakkaamoilla on tärkeä osa Pohjanmaan kasvihuonevihannesklusterissa. Pakkaamoiden välillä on kuitenkin eroja siinä, kuinka ne rakentavat toimintansa yhtäältä bulkkituotteiden ja toisaalta pienten, eli niche-tuotteiden välille. Nämä erot johtuvat pakkaamoiden organisaatiomuodoista (osuuskunta, yksityiset). Pakkaamoissa tomaatit lajitellaan värin mukaan, jotta tuote olisi kaupassa tasalaatuinen ja miellyttävä kuluttajalle. Kauppa ei kuitenkaan maksa tästä lisähintaa, koska ei ole tutkittu tavaran myyntivolyymia niin, että olisi verrattu kypsien ja puoliraakojen tomaattien kysyntää ja menekkiä.

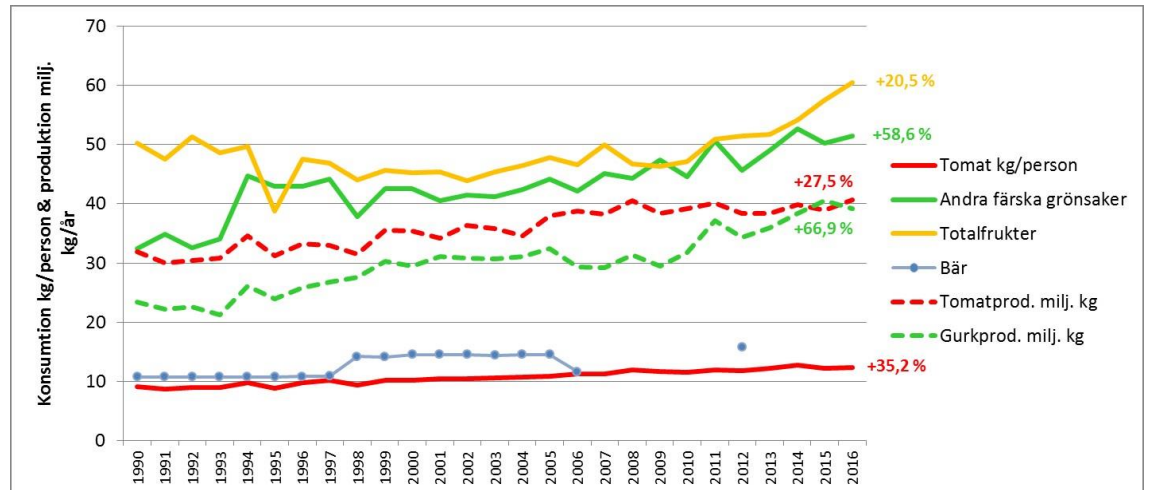
Tuottajien luottamus heidän keskinäiseen yhteistyöhönsä on vahvaa, mutta joskus siihen saattaa liittyä epäonnistumisen ja turhautumisen tunteita esimerkiksi klusterissa, kun joku valtaa markkina-alueen toiselta. (Raj, 2018) Suomessa kilpailu kasvihuoneyritysten kesken tapahtuu täysin markkinalähtöisesti ja kilpailustrategiana on pääasiallisesti kustannusten minimointi (Luukkainen, 2012). Tuotantoprosessien muokkaamisella kustannustehokkaammaksi on saatu tähän mennessä hyviä tuloksia. Kasvihuoneyritysten koko on suurentunut ja toisaalta yritysten määrä pienentynyt huomattavasti viimeisten 25 vuoden aikana. (Luonnonvarakeskus, 2018) Ympärivuotisen, tekovalotukseen perustuvan tuotannon osuus on suurentunut ja etenkin kurkuista valtaosa tuotetaan nykyään tekovalotuksella, mutta energiahintojen nousulla suhteessa tuottajahintojen vaihteluun ja taloudelliseen pysähtyneisyyteen on yhä suurempi osa tuotannon kilpailuaseman määrääjänä.

3.2 Klusterin päätuotteet ja niiden kilpailuasema

Kurkku on klusterin suurivolyymisin bulkkituote (Kuva 2), toisena on klasinen pyöreä tomaatti. Eniten tuotettuja pyöreän tomaatin lajikkeita ovat tällä hetkellä Encore, Livento ja Merlice. Kurkkulajikkeista suosituin on Imea sen kasvihuoneviljelyyn soveltuvuuden vuoksi. Imea omaa hyvän kasvitautilien kuten härmän vastustuskyvyn ja tuottaa hyvän ja varman sadon. (Siggpack, 2019) Perinteisesti tomaattia ja kurkkua ostetaan vähittäiskaupasta, usein hinnan ja kotimaisuuden mukaan.

Tuotannon määrälliseen maksimointiin perustuva liiketoimintamalli toimii, kun kysyntä on ennustettavissa ja vakaata. Tomaatin kulutus on kasvanut 35% vuodesta 1990 (kuva alla). Tuotantomäärien perusteella kurkun

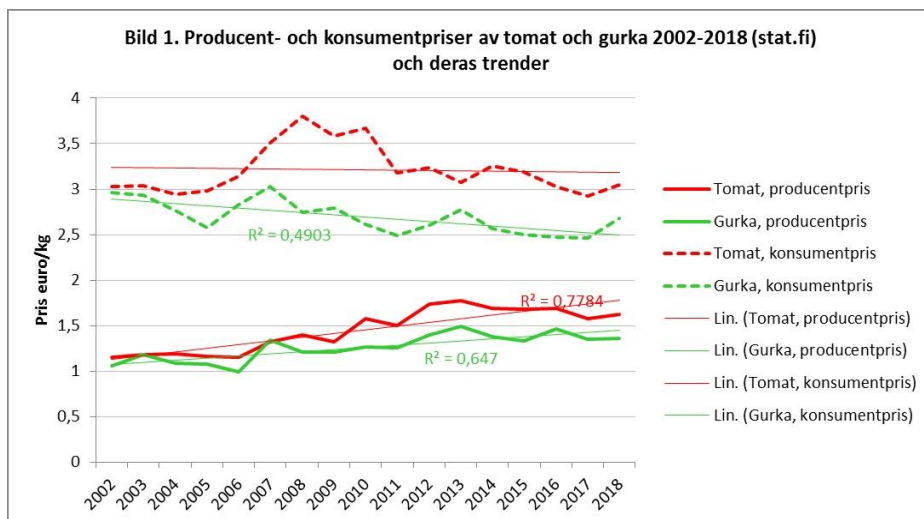
kulutuksen kasvu on ollut vielä suurempaa, vaikkakaan kulutusta ei ole virallisesti tilastoitu. Tomaatin tuonti ulkomailta on korkeimmillaan loka-kuusta huhtikuuhun, mutta kurkkua tuodaan ulkomailta enää vain vähäisiä määriä. (Kauppapuutarhaliitto, 2019)



Kuva 3. Kasvihuonetomaatin ja -kurkun tuotannon kulutuksen kehitys 1990-2016. Suomalaisen kurkun kulutus v. 2017 oli noin 10-11 kg per henkilö, tomaatin noin 12 kg. Prosenttiluvut osoittavat kasvun vuosien 1990 ja 2016 välillä. Tuotantoluvut: Luonnonvara-keskuksen tilastokeskus. Kulutusluvut: Tilastokeskus. (Vänninen, Kommentit, 2019)

Tuoreus on suuri myyntivaltti sekä kurkulla että tomaatilla. Suomalaiset kasvihuonetomaatit ja -kurkut ovat hyvin puhtaita ja turvallisia tuontitomaattiin ja -kurkkuun verrattuna, mikä antaa suomalaisille tuotteille hyvän kilpailuaseman. Suomessa kuitenkin erityisesti tomaatin laatu on epätaisaista, joka heikentää kotimaisen puhtauden ja maun mainetta. (Vänninen, 2017)

Kotimaisen tomaatin ja kurkun arvo vaihtelevat vuodenajoin ja uusien tuotteiden tuominen markkinoille on hankalaa. Tuontivihannekset aiheuttavat hinnan ja tuotannon vaihtelevuutta ja epävarmuutta. Kuluttajan ja viljelijän hinta vaihtelee hyvin paljon, riippuen sesongin mukaan. (Tilastokeskus ks. kuva alla) (Niemi & Väre, 2017) Tomaatin ja kurkun kuluttajahinnat ovat laskeneet huomattavasti vuosien 2008-10 tasosta, jolloin ne olivat korkeimmillaan sitten vuoden 2002. Tuottajien hinnat ovat tasautuneet viime vuosien aikana melko pysyväluonteisiksi tietyllä tasolla 2010 vuodesta lähtien. Kaavion mukaan (ks. kuva alla) voidaan päätellä kuluttajan- ja tuottajahinnan välisen eron pienentyneen.



Kuva 4. Kurkun ja tomaatin kuluttaja -ja tuottajahintojenkehitys 2002-2018 (Luonnonvarakeskus, 2018)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta perustuu tietoon kuluttajan käyttäytymisestä, jossa laatu ja erityisesti maku ovat nykyään avaintekijöitä. (Vänninen, 2017) Kasvihuonetuotannon muutos tuotantokeskeisestä liiketoimintamallista kysyntälähtöiseen tuotantomalliin vaatii aikaa. Tuotteen ja toiminnan muuttaminen on hidasta ja perinteillä on vahva asema tuotannon suunnan suunnittelemisessa kasvihuonetuotannossa. (Saarnivaara, 2018) Laatu käsitteenä merkitsee kullekin ketjun osapuolelle hieman eri asiaa, mutta tuotteiden maku, hinta, koko ja kestävyys yhtenäistävät ketjua. Tällä hetkellä viljelijälle maksetaan kuitenkin rahaa tuotantomäärästä, ei laadusta. Tämä koskee varsinkin bulkkina tuotettuja tomaatteja, sekä klassisia pyöreitä että nykyään jo kirsikkatomaattejakin. Tämä on suurin syy miksi kasvihuoneviljelijät mielellään valitsevat suurempisatoisen lajikkeen maukkaamman tilalle. Satoisuus ja maku eivät kulje pyöreän tomaatin lajikkeilla käsi kädessä. Viime aikoina tomaatinkin tuottajat tekevät jo valintoja: tuotantoon valitaan maukkaiksi todennettuja lajikkeita, vaikka niiden tuottama satomäärä voi jäädä 20% pienemmäksi kuin jonkin toisen suurempisatoisen, mutta kuluttajatesteissä huonosti pärjäävän lajikkeen. (Anonyymi, 2019) Kaupat kiinnittävät huomiota laatuun, erityisesti kauppakestävyteen, mutta eivät lajikkeeseen. Kaupat vastaanottavat ja varastoivat tuotteen uudelleen ennen myyntiä kuluttajalle. Lopputuloksena kuluttajille myydään tomaattia HeVi-osastolla laatikosta, jossa voi olla sekaisin kahta tai useampaa eri tomaattilajiketta. Tällöin maku ja kypsyyssaste eivät välttämättä ole standardeja. Usein laatikoissa myytävä tuote on samaa lajiketta, mutta lajikkeen nimeä ei ole mainittu. (Vänninen, 2019) Kurkun ja -tomaatin brändi on viljelijän tai pakkaamon nimi, mutta pakkaamoä käyttävä viljelijä piiloutuu siis suuremman nimen taakse.

Lajikkeittain myytävät tomaatit ovat erilaistetuissa pakkauksissa, esimerkkinä erikoistomaatti *Dunne* Närpiön Vihannekselta ja oranssi

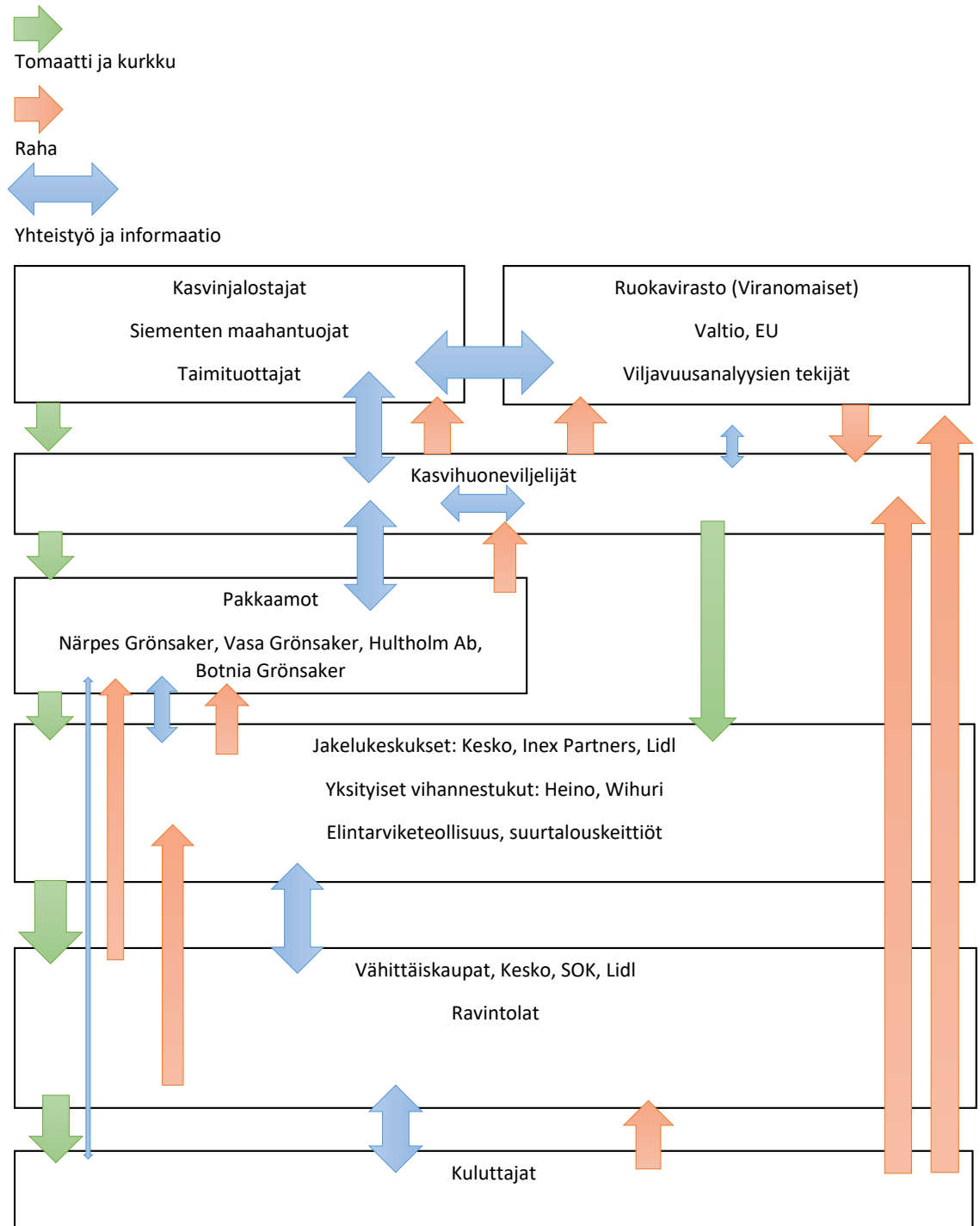
luumutomaatti Vaasan Vihannekselta. Myös pyöreää tomaattia myydään Suomessa brändättynä. Esimerkkejä ovat Nams-tomaatit (terttutomaatti) ja Härkälän kauppapuutarhan pahvirasioissa myytävät lähiruokatomaatit Satakunnan alueella. Oman yrityksen nimellä on suuri merkitys yritykselle, kun yritys pakkaa oman tuotteen (Siggpack, 2019)

Suomalainen tapa myydä kasvihuonevihanneksia eroaa muista Pohjoismaista ja Luoteis-Euroopasta. Suomessa pyöreät tomaatit ja kurkut myydään tyypillisesti kilotavarana laatikoista, kun taas ulkomailla tomaatteja myydään yleensä pakkauksissa ja kurkut kappalehinnoilla joko kelmutettuina tai ilman muovikelmua. Tuotteiden brändäys on siis viety pidemmälle. Erikoistomaatit ovat Suomessa yleensä brändättyjä poikkeuksena kirsikkatomaatit, joista on tullut rasioissa myytävä bulkkituote.

3.3 Klusterin arvoketju

Pohjanmaan kasvihuoneklusterin päätoimintamallissa tuotanto on erotettu tuotteiden jakelusta, markkinoinnista ja myynnistä, jonka hoitavat alueen neljä pakkaamo. Valtaosa tuottajista myy tuotteensa pakkaamoille. Pieni osa myy itse suoraan kauppoihin ja tukkureille. Suomen suurin kurkuntuottaja Jan-Erik Sigg Ab on irrottanut pakkaamoyhteistyöstä ja markkinoi tuotteensa oman pakkaamonsa SiggPac Ab:n kautta. Klusterin yritysten vallitsevat liiketoimintamallit perustuvat toimitus- tai arvoketjuun, jossa perusrölejä ovat siemen- ja taimituottaja, viljelijä, pakkaamo, keskusliikkeet, vähittäiskaupat ja kuluttajat.

Arvoketjun toimijat ja heidän välisensä suhteet.



Kuva 5. Pohjanmaan kasvihuoneklusterin arvoketju ja tavara, raha- ja yhteistyö- ja informaatiiovirrat

Yhä useammat viljelijöistä kasvattavat vihanneksia ympärivuotisesti. Kasvihuoneviljelijät tilaavat siemenet ja taimet alan toimijoilta. Ketjun alkupäässä ovat myös ruokaviraston viranomaiset, jotka määrittelevät kasvin laatuvaatimukset niin taimivaiheessa kuin satovaiheessakin kokonaisvaltaisesti. Tällä varmistetaan myös tarkka kirjanpito kauppalaadusta ja vihannesten turvallisuudesta.

Pakkaamoita Pohjanmaan klusterin alueella ovat Närpiön Vihannes, Botnia Grönsaker, Vasa Grönsaker ja Hultholm Ab. Pakkaamoilla on omat

sopimustuottajat, joilta he saavat tomaatit, kurkut ja mahdolliset chilit tai paprikat. Salaatit ja yrtit eivät kulje pakkaamoiden kautta, vaan niiden tuottajat toimittavat ne suoraan kauppoihin tai elintarvikejalostajille (esim. Fresh Servant). Pakkaamojen lisäksi alueen tuotteita jakelevat myös tukkukauppiat.

Kun tomaatin ja kurkun tuotanto- ja arvoketju käydään systemaattisesti läpi, selviää että elintarvikkeiden massatuotanto ilman sovittamista kysyntään aiheuttaa pullonkauloja liiketoimintaan. Pullonkaulat aiheutuvat ylitarjonnasta ajankohtina, jolloin kysyntä ei vastaa tuotantomääriä. Ylitarjontaa on useimmiten kesäkautena, jolloin markkinoilla ovat yhtä aikaa sekä ympärivuotiset että kausiviljelmien tuotteet. Vähittäiskauppa on reagoinut ylitarjontaan hitaasti, jolloin kysynnän ja tarjonnan epätasapaino tuotantoketjussa on korostunut (Varvikko, 2006) Ylitarjontaan reagointi on kuitenkin arvioitava uudelleen nykypäivän toimintaympäristössä.

Yhteistyö kaupan, pakkaamoiden ja jakelukeskuksien kanssa oli vuonna 2006 heikolla pohjalla. Vähittäiskauppojen toimijat tunsivat kasvihuone-tuottajien piilottavan sadon ajoittumista ja satomääriä, jotta tomaatista tai kurkusta saataisiin mahdollisimman suuri hinta. (Varvikko, 2006) Vuonna 2019 osa pakkaamoista lähettää kaupalle tiedot tuotannon ajankohdista ja määristä, mutta pakkaamot kokevat, että kauppa ei hyödynnä tätä tietoa. Toiset pakkaamot eivät juurikaan kerää tuotantotietoja kasvihuonevihan-nesviljelijöiltään, vaan ovat sitoutuneet myymään kaiken mikä tuotetaan. Tästä kommunikaation puutteesta osa viljelijöistä on huolissaan ja he toivovat asian muuttuvan. Kyseiset kasvihuoneviljelijät, joilta ei kysytä sadon ajankohtia ja määriä tuntevat olevansa pimennossa, koska tällöin vuoro-vaikutusta kaupan, pakkaamon ja viljelijän välillä ei käydä, jolloin tuotannon sovittamisesta markkinoiden tarpeisiin tulee vaikeampaa. (Vänninen, 2019) Rajn (2018) ja Holstin (Holst, 2019) tekemien tutkimusten mukaan eri tahojen toimintamallit ja verkoston toimijoiden yhteistyön luonne ja laatu kasvihuonevihanesten liiketoimintaverkostossa eivät nykyäänkään ole vielä hyvän asiakaslähtöisyyden tasolla. Holstin (2019) saamien tulosten mukaan verkoston toimintaa Suomessa ei koordinoi mikään taho. Koordinoinnin puute selittää paljolti sitä tulehtunutta tilaa, joka kasvihuonevihanesten markkinoilla ilmenee ylituotannon ja alhaisten hintojen muodossa, kun tuotannon ja kysynnän määrät eivät ole tasapainossa.

4 TEORIA

4.1 Liiketoimintamallin määritelmä ja asema yrityksen toiminnassa

Yksinkertaisuudessaan liiketoimintamalli kuvaa yrityksen ansainnon keinoja tietystä liiketoiminnasta. Liiketoiminta kuvaa tarjottua palvelua asiakkaiden ja käytännön toimien kautta. Liiketoimintamalli luo ja kerää arvoa rakenteella, jonka osat yhdistyvät liiketoiminnassa. Liiketoimintamallin voi käsittää palapelinä, johon kerätään kaikki liiketoiminnan kannalta

oleelliset tekijät. (Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä, & Wendelin, 2004) Liiketoimintamallin käyttäminen auttaa yritystä pitämään kirjaa kasvusta, marginaaleista ja kilpailuympäristöstä. Liiketoimintamallin käyttö yrityksessä innovaatioprosessin aikana auttaa arvon nimeämisessä. (Demil & Lecocq, 2010)

Osterwalder ja Pigneur esittävät liiketoimintamallin olevan rationaalinen malli, jolla yritys luo, tuottaa ja omaksuu arvoa omasta liiketoiminnastaan. Perustoimintona liiketoimintamalli etsii avaintekijät liiketoiminnasta ja auttaa niiden yhdistämisellä löytämään uusia yhdistelmiä yrityksen omasta toiminnasta. Näillä uusilla yhdistelmillä voidaan luoda uutta arvoa asiakkaalle. Liiketoimintamallin kaavio näyttää yritykselle myös kuinka mahdollinen uusi yhteys liiketoiminnan sisällä pystytään säilyttämään koko tuotantoketjun aikana ja osakkaiden keskuudessa. Sillä voidaan myös osoittaa arvon muodostuminen. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Kun yrityksessä ymmärretään liiketoiminnan kokonaisvaltaisuus ja sen vaikutukset, saadaan nostettua yrityksen strategian tasoa, jolloin myös on helpompaa erottautua kilpailijoista. Kun liiketoimintaa tutkitaan ulkopuolelta sisäänpäin, on hyvä kartoittaa nykyinen liiketoimintamalli ja merkitä siihen potentiaaliset muutokset.

Liiketoimintamalli-termiä on käytetty muun muassa strategiana, liiketoiminnan konseptina, tuottojen ja talouden mittarina. Jones (1960) kirjoitti ensimmäisen tieteellisen artikkelin liiketoimintamallista, mutta sen jälkeen sen käytön kehittyminen oli hidasta aina 1990-luvulle asti. 1990-luvulla liiketoimintamallista kirjoitettiin noin viisi tieteellistä artikkelia, syy liiketoimintamallin suosioon oli internetin käyttö teknologiayhtiöissä. Liiketoimintamallin nähtiin antavan vastaus siihen, kuinka uuden teknologian voi yhdistää yrityksen innovaatiomalleihin. 2000-luvun alussa tieteellisiä artikkeleita liiketoimintamallista alkoi ilmestyä 25—42 kappaletta vuodessa. (Porter, 1998)

Liiketoimintamallista tuli trendi ja niin kutsuttu *'buzzword'*. Termin suosio oikeutti sen käytön myös liiketoiminnan ulkopuolella, jolloin sitä saatettiin käyttää kuvaamaan muitakin suunnitelmia kuin liiketoimintasuunnitelmia. Liiketoimintamalli antoi työkalun, jolla voi ymmärtää liiketoimintansa ja luoda arvoketjun tuotteelleen. Liiketoimintamallin ydin on oltava testattuna ennen kuin toimijat voivat muodostaa pitäviä johtopäätöksiä. Ilman suunnitelmallisuutta liiketoimintamallin käyttö saattaa olla heikompa. (Porter, 1998)

Liiketoimintamallin maine on hyvä ja sen kätevyys on tunnistettu. Liiketoimintamallin käyttömahdollisuudet ovat rajattomat. Strategialla voidaan yhdistää liiketoiminnan osat ja muodostaa yritykselle sopiva kokonaisuus. Uusin teknologia, henkilöstön ammattimaisuus, hallinnon ja prosessien täydellisyys eivät luo kestäväää kannattavuutta, elleivät liiketoimintamallin osiot ole yhteensopivia ja toimivia kilpailutilanteissa. Liiketoimintamallin avulla yritys voi kartoittaa yrityksen suunnan ja kuinka päästä tavoitteen toteuttamalla strategian. (DaSilva & Trkman, 2013)

Liiketoimintamallin onnistuneelle käytölle on luotu neljä pääkohtaa, joiden avulla se voidaan rakentaa tehokkaimmin. Tapauskohtaisesti yritys tarvitsee oikeat tavarantoimittajat ja ulkoisten palveluiden tuottajat, tietotaidon liiketoimintamallin kuvaamien toimintojen toteuttamisesta ja siinä onnistumisen, jatkuvan kehityksen ja kyvyn tunnistaa uudet mahdollisuudet ja mahdolliset uhat liiketoiminnalleen. (Porter, 1998).

Liiketoimintamalli on seuraus liiketoiminnan toteutuneesta strategiasta, jolla voidaan muokata yrityksen kykyä toimia. Liiketoimintamalli kehittyy jatkuvasti. Kaikilla yrityksillä on selvä visio, strategia, tavoitteet, taidot ja näkemys omasta alastaan. Liiketoimintamallin perusteella yrityksen päättäjillä on myös käsitys, kuinka yritys sopeutuu ulkoisiin tekijöihin, kuten kilpailijoihin.

Liiketoimintamallin avulla yrityksen ja sen henkilöstön tietotaito voidaan muuntaa yrityksen hyödyksi. Liiketoimintamalli antaa elementit arvolupauksen toteutumiseen. Yksi keskeisistä kysymyksistä liiketoimintamallia rakentaessa on, missä vaiheessa tuotteen tai palvelun asiakasarvo syntyy. (Demil & Lecocq, 2010)

Liiketoiminnan vakiintumisen jälkeen yrittäjällä voi olla turvallinen asema markkinoilla ja 'menee ihan hyvin'- asenne. Yrittäjä voi tyytyä tähän tilanteeseen. Liiketoiminnan rakenteellinen muutos lähtee yrityksen päättäjältä. (Halla, 2016)

Liiketoimintamallia voidaan käyttää strategian työkaluna. Liiketoimintamalli ei anna ratkaisuja äkkinäisesti muuttuvien tekijöiden hallintaan nopeasti. Yrityksen hallinnollisella tasolla on kannattavaa tarkkailla riskejä ja epävarmuuksia, joilla on vaikutus liiketoimintamallin rakenteeseen. Hallinnon on myös osallistuttava näiden muutoksien vaikutusten tarkkailuun, jotta kestävä liiketoimintamalli toimisi suunnitelman mukaisesti. Tämä tarkoittaa hallinnon osallistumista tehtäviin muutoksiin aktiivisesti ja tilanteen seuraamista. Liiketoimintamallin avulla voidaan parantaa yrityksen tuottoa, joka on liiketoimintamallin toimivuuden indikaattori. (Demil & Lecocq, 2010)

Kaikki liiketoimintamallin osat luovat arvoa kokonaisvaltaisesti, jolloin sen osia voidaan hyödyntää kokonaisuutena yrityksen hyväksi muun muassa tuotantoketjun yhteistyön kautta. Menestyvän myyntiprosessin takana on tarkkaan mietitty strategia. Olennaista tuotteen menestyksessä on kuluttajan hyötyminen tuotteesta, koska he maksavat välillisesti tuottajan palkan. (Palmu, 2012)

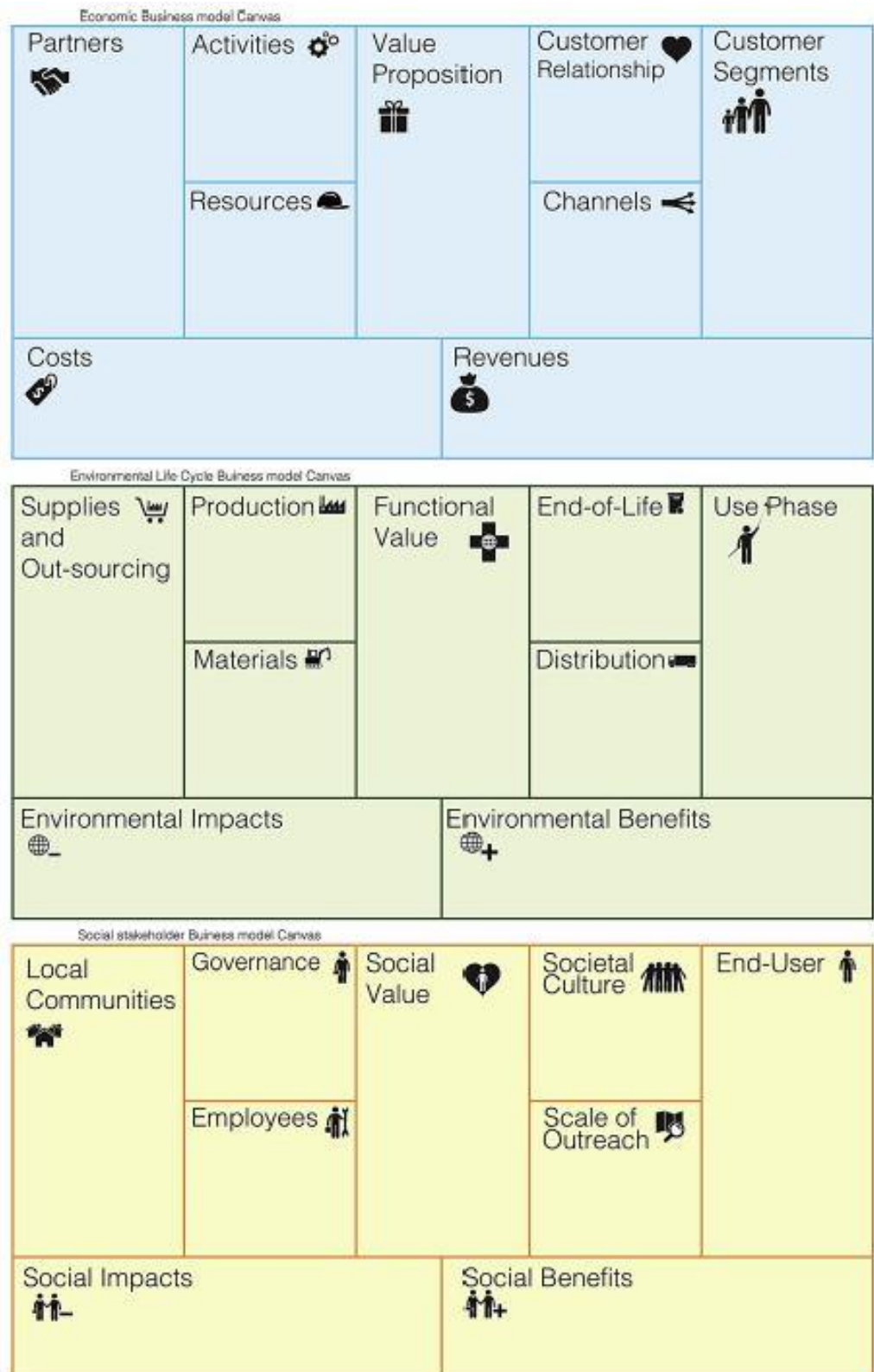
Yhteenvedona voidaan todeta, että liiketoimintamalli sisältää arvolupauksen asiakkaalle eli mitä asiakkaalle tarjotaan, kuvauksen siitä, miten tämä arvo tuotetaan yrityksessä yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa yhdistelemällä prosesseja ja resursseja ja miten arvo toimitetaan asiakkaalle. Lopuksi arvon realisointi kuvaa sen, miten yritys ansaitsee liikevoittoa liiketoimintamallin kuvaamalla toiminnallaan (Bocken;Short;Rana;& Evans, 2014)

4.1.1 Liiketoimintamallin tyypit

Liiketoimintamallin kanvas (*Business Model Canvas*) on kaavio, jolla yritys voi määrittää lisäarvoa tuottavat palvelut ja seurata toteutunutta liiketoimintaa (Osterwalder & Pigneur, 2010) (kuva X, ylin kaavio) Perinteisesti kaaviolla on kuvattu talouspainotteisen liiketoimintamallin ja rakennetta ja tuoton saamista. Käytännössä ympäristöllinen ja sosiaalinen taso liiketoimintamallin kaaviossa on epäsuorasti piilotettuna tuoton taakse. Kolmitasoinen liiketoimintamalli lisää normaaliin, talous painoitteiseen liiketoimintamallin kaavioon ympäristöllisen tason perustuen tuotteen tai palvelun sykliin, sekä sosiaalisen tason, jossa liiketoimintaa tarkastellaan liiketoiminnan sidosryhmien kannalta. (Joyce & Paquin, 2015) (kuva X, kaksi alinta kaaviota) Tämä edesauttaa liiketoiminnan lisäarvon suunnitteluvaiheessa muodostuvien mahdollisuuksien tunnistamista. Kolmitasoinen liiketoimintamalli käsitteellistää nykyiset liiketoimintamallit uudelleen ja mahdollistaa uudenlaisen viestinnän yritysten keskuudessa. Kolmitasoinen liiketoimintamalli on helposti ymmärrettävä ja tarjoaa vahvan rakenteen yrityksen visioille. (Joyce & Paquin, 2015)

Ympäristöllinen taso kuvaa tuotteiden tai palvelun elämänkaarta perustuen *Life Cycle Assessment (LCA)*-toimintoon, jolla mitataan tuotteen tai palvelun ympäristövaikutuksia koko sen elinkaaren aikana. (Svoboda, 1995) Sosiaalinen taso liiketoimintamallissa lähestyy liiketoimintaa osakkaiden kautta tutkien yrityksen sosiaalista vaikutusta ympäristöönsä. Malli etsii tasapainoa kysyntälähtöisyyden ja tuoton välillä tuotannon maksimoinnin sijasta. Kaikki tasot antavat näkökulmia liiketoiminnan arvon lisäämiseen. Asettelemalla eri vaihtoehtoja, eli rakentamalla uusi mahdollisuuksia liiketoiminnan ja toimintojen välille liiketoiminnan sisällä kutsutaan vertikaalisen arvon luomiseksi.

Kolmetasoisien mallin rajoitteina koetaan se, että se on vain tutkimusmalli ja se ei anna pitäviä ratkaisuja ilman niiden testaamista. Siksi se voidaan kokea ylivoimaisena. Se kuitenkin laajentaa liiketoimintamallin mahdollisuuksia ja siirtää painoa pois taloussuuntautuneelta liiketoiminnalta. (Joyce & Paquin, 2016)



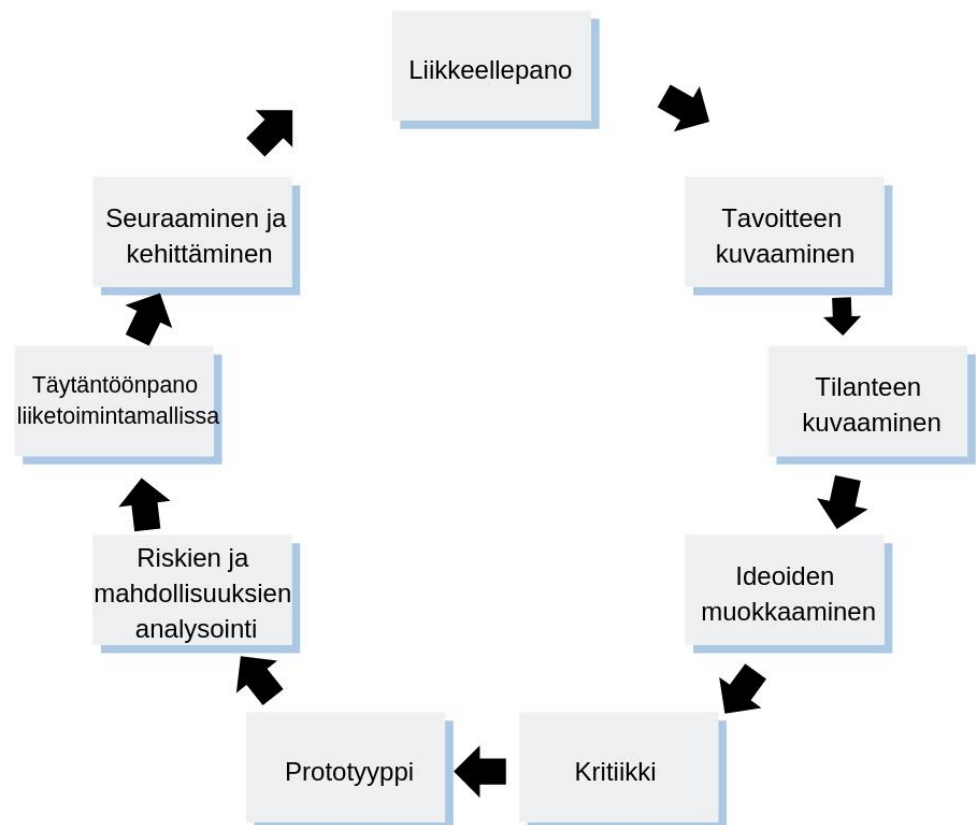
Kuva 6. Kolmitasoisien liiketoiminnan malli (Joyce & Paquin, 2015)

Joyce ja Paquin esittelevät kolmitasoisien liiketoimintamallin suunnittelu-kaavion tutkimuksessaan. Katso kuva 5. Se on suunnattu kestävän liiketoiminnan luomiseen innovaatioiden avulla. Innovaatioiden kehittäminen on myös mallien avulla kokonaisvaltaisempaa, jolloin ideat on helppo omak- sua kestävään liiketoimintaan. Horisontaalinen ja vertikaalinen

johdonmukaisuus lisääntyvät kolmitasoisia liiketoimintamallia käyttämällä. (Joyce & Paquin, 2016)

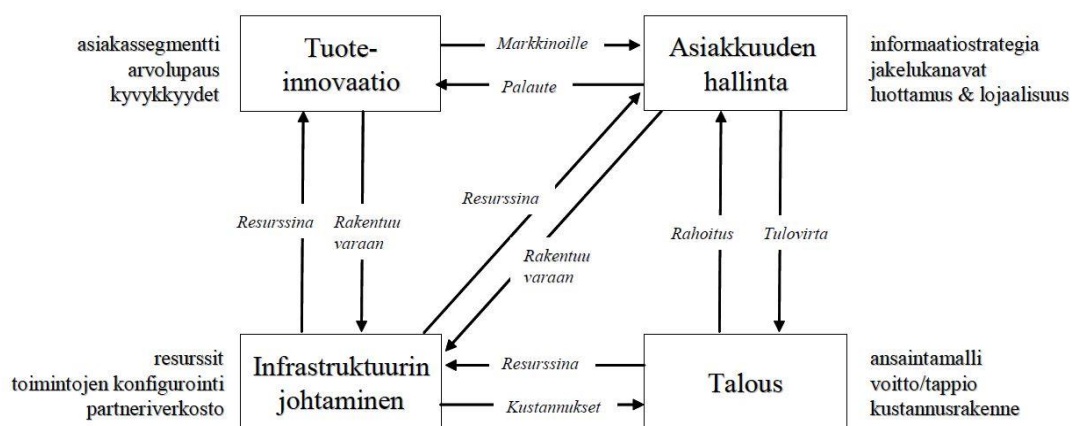
4.1.2 Liiketoimintamalli yritysverkon kehittämisen työkaluna

Liiketoimintamallia voidaan hyödyntää yritysverkon kehittämisen työkaluna. (Heikkilä & Heikkilä, 2006) Liiketoimintamallien yhdistäminen on oppimista monella tasolla, jolloin siihen vaaditaan muutoksia yrityksen verkostossa, yrityksen omassa toiminnassa ja useamman yrityksen verkostossa myös kahdenvälisen suhteiden muuttamista. (Heikkilä & Heikkilä, 2006)



Kuva 7. Liiketoimintamallin kehityksen kaavio

4.1.3 Liiketoimintamallin muutoksen kaava



Kuva 8. (Osterwalder & Pigneur, 2002) Liiketoiminnan neljä ydinosaa ja niiden vuorovaikutukset

Liiketoimintamallien muutokset ohjaavat nykypäivän liiketoimintaa. Muutoksia ovat resurssit ja kapasiteetit, yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, tuotannon volyyymi ja rakenne ja sen kulut, yritystoiminnan kerrottu arvolupaus, arvon volyyymi ja rakenne ja sen tuotto ja kaikkia yhdistävä ylimääräinen aineellinen ja tietopääoma. Nykypäivän asiakkaan mielipiteeseen vaikuttavat monet tekijät, ei ainoastaan tuotteen fyysinen olomuoto. (Joyce & Paquin, 2016)

4.2 Asiakslähtöisyys

Asiakas- eli kysyntälähtöinen ajattelu lähtee asiakkaan kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä. Asiakasälykyys on yksi tärkeimmistä työkaluista, joilla voidaan luoda arvoa vähittäiskaupan ketjussa. Paremman kommunikation tuottajien ja asiakkaiden välille vaatii yhteistyön lisäystä. (Åkerlund, 2018)

Kysyntälähtöisen toiminnan haasteita ovat tarjonnan, kapasiteetin, kysynnän ja niiden tasapainon määrittäminen ja saavuttaminen. Näihin toimiin kuuluvat esimerkiksi datan ja järjestelmien oikeaoppinen käyttö ja hyödyntäminen niitä jaettaessa ja resurssien tasapaino, työprosessit ja joustavuus. Asiakslähtöisyys on aina yrityksen strateginen valinta eikä se sovi kaikille yrityksille. (Kotler & Keller, 2005) Asiakslähtöinen yritys tuo yhteen tuotteet, palvelut ja kokemukset, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelmat. (Kates & Galbraith, 2008) Asiakslähtöinen yritys on etulyöntiasemassa kilpailukeskeiseen yritykseen, koska pitkäkestoisen menestymisen ja uusien mahdollisuuksien tunnistaminen mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden seuraamisen ja asiakkaiden valinnan. (Kotler & Keller, 2005)

Kysyntälähtöisyyden mahdollisuuksia ovat rajat ylittävä yhteistyö toimivamman yhteistyön kehittämiseksi. Jakeluyhteistyö luo uusia kilpailuetuja ja minimoi kustannuksia, jolloin tämän toiminnan arvo on siirrettävissä kulluttajille. Meijerituottajien liiketoimintamalleja Ruotsissa tutkittaessa

todettiin, että asiakaslähtöisyyttä edistävät seuraavat asiat: asiakkaan tunnistaminen ja kuvaaminen, työskenteleminen asiakaspinnan lähetyillä, toiminnan laajentaminen ja arvon tunnistaminen ja ennusteryhmien muodostaminen vähittäiskauppojen kanssa unohtamatta logistiikan näkökulmaa alusta lähtien. (Dahlgren & Lindsjö, 2016)

Aito asiakaslähtöisyys saavutetaan, kun kaikki toiminnot suoritetaan asiakasta ajatellen niin B2C kuin B2B mallissakin. Asiakkaalle rakennetaan ratkaisu, jonka hän todella tarvitsee. Kun asiakkaan ja yrityksen ideologia on win-win koetaan asiakaslähtöisyyden onnistuneen. Asiakkaan eteen ei tarvitse tehdä kaikkea, mutta yrityksellä on hyvä olla kattava asiakaskunta, jolloin yrityksen toiminta on kannattavaa. Asiakaslähtöisyys ei saa heikentää yrityksen omaa taloudellista tilannetta. Asiakaslähtöisyys on myös trendikäsite. (Vahvaselkä, 2004) Yrityksen toiminta voi olla integroituna asiakaslähtöisyyteen, mutta tällöin termi on ymmärrettävä ja jalkautettava toimintaan. Asiakaslähtöisyys konkretisoituu myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutustilanteessa. Asiakaslähtöisiä myyntitapoja ovat ratkaisumyynti, konsultoiva myynti ja arvomyynti. (Palmu, 2012)

Maaseudun tulevaisuus lehden artikkelissa kirjoitetaan, että yritykset, joiden tukien osuus voitoista on pienin ovat menestyneimpiä. Kriittisimpiä kohtia, joilla peitotaan kilpailijat ovat osaaminen, päätöksentekeminen, liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen ja yritystoiminnan järjestelmällinen organisointi. Ruuan tuotannossa on otettava huomioon megatrendit kuten ruuan helppous, turvallisuus ja asiakkaiden urbanisoituminen. Tuotetietojen on oltava saatavilla helposti ja saavutettavissa, jolloin asiakas voi todentaa tuotteen aitouden ja lunastaa arvolupauksen. Tähän toimivin työkalu on digitalisaatio. Kyse on usein oikean tuotteet ja sen vie-misen organisoinnin järjestämisestä. Tuottajat, jotka ovat lähempänä ruokaketjuja ovat paremmin tietoisia asiakkaista. Asiakassegmenttien etsintä toisten yritysten kanssa on usein kannattavampaa kuin kiistellä ruokaketjun tuottojen jakamisesta. Monialaisuus on yrityksessä arvokasta. Avoimuudella liiketoiminnassaan voi löytää uusia mahdollisuuksia, joka johtaa valtaan, kun taas määräykset ja rajoituksen yrityksen sisäisessä strategiassa pienentävät yrityksen tuottoa. (Halla, Puutarhayritykset tuottajasta lisäarvon tekijöiksi, 2016)

4.2.1 Asiakaslähtöisyydelle tärkeitä liiketoiminnan käsitteitä

Lean toimintamalli pyrkii poistamaan prosessin turhia kuluja ja kohtia, joissa prosessi ei luo arvoa lopputuotteeseen. Lean toiminnalla luodaan optimaalinen prosessi asiakaslähtöisyyden kautta. Usein tällöin tarkastellaan työntekijät, tilat, ajankäyttö ja koneet, joita käytetään ja näistä karsitaan tarpeettomat osat ja toiminnot pois. Tällöin tuotteistamisketju ja prosessi saadaan tehokkaaksi, jolloin liiketoimintaan saadaan lisättyä joustavuutta. Joustavuuden myötä organisaatio voi vastata nopeasti kysyntälähtöisiin muutoksiin. Lean mallissa tutkitaan arvon määräytymistä, arvon virtaa ja sen jakoa toimintaketjussa ja toiminnan optimointia parhaaseen

mahdolliseen. (Womack & Jones, 2003) Lean on yrityksen sisältä lähtevää reaktiivista toimintaa. Lean toimii vakaan kysynnän tuotteiden piirissä.

Agile on käsite, jota on hankalampi määrittää yksimielisesti. Toiminnolla viitataan usein tuotannon sopeutumiseen. Liiketoiminnan tavoitteena on sama joustavuus kuin Lean toiminnossa. Agile vastaa kysynnän odottamattomiin muutoksiin valikoiman ja volyymin kautta ja toimii reaaliajassa esimerkiksi digitalisaation mahdollistamalla tuotantoketjun seurannan järjestelmällä.

Hybridimuoto työntö veto (*eng. push-pull*) liiketoimintamalli on yksi mahdollisuus Pohjanmaan kasvihuonetuottajien klusterille. Vetämällä (*pull*) tuotetta asiakkaan kiinnostus saadaan tarkennettua ja keskitettyä paremmin valittuun tuotteeseen. Tuotteen vetäminen käytännössä tarkoittaa rajoitettua tarjontaa markkinoilla, jolloin sen puutelisää kysyntää, kun tuote on haluttu. Kommunikoinnilla arvoketjun eri toimijoiden välillä on suuri vaikutus työntövedon toteutumiselle. Arvoketjuanalyysi on synkronoitava liiketoimintamallien ja toimintatapojen kanssa yhteen, jotta liiketoimintamalli olisi mahdollisimman kestävä ja tehokas. Arvoketjuanalyysillä voidaan määrittää liiketoimintamallin mahdollisuudet ja sovittaa työntövetomallia yrityksen toimintaan. Arvoketjuanalyysi tarkoittaa ketjun kokonaisvaltaista tutkimista, jossa selvitetään sen rakenne, kehittämissuunnat, tuottavuus, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyyden huomioiminen ketjussa. (Zokaei & Simons, 2006)

4.3 Innovaatiotoiminta ja arvoketju

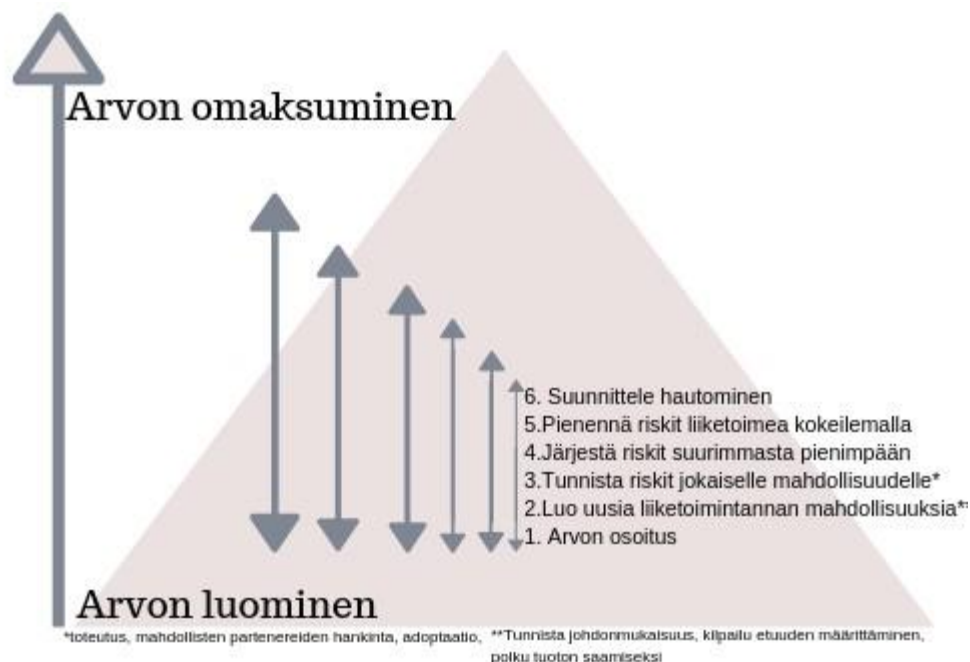
Innovaatiotoiminta voi lähteä henkilöstöstä, asiakkaista, hiljaisesta tiedosta ja organisaation välisestä tiedonsiirrosta. Toimijan kyky tunnistaa ympäristön muutoksia, hyödyntää olemassa olevia voimavaroja ja käyttää niitä kilpailuedun saavuttamiseksi vaikuttaa yrityksen innovaatiokyvykkyys. Kyvykkyys on verrannollinen suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Parhaassa tilanteessa innovaatio luo tärkeimpiin tuotteisiin kustannushyödyn, joka mahdollistaa tuotteen tai palvelun katteen. (Chesbrough, 2017) Erotuvuus voidaan määritellä sillä, että se ei ole kopioitavissa. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

Puutarha-alan yrittäjien innovointikyvykkydestä ja sen liittymisestä markkinatietämykseen ja asiakaslähtöisyyteen tavoitteena uusien liiketoimintamallien tunnistaminen on tehty tutkimusta Hollannissa. Innovaatiokyvykäs yrittäjä tekee kolme asiaa, joita vähemmän innovatiiviset eivät tee samassa määrin: 1) Hän analysoi ja arvioi muilla sektoreilla toimivien yrittäjien toimintamalleja ja liiketoimintamahdollisuuksia. 2) Hän verkostoituu ja altistuu siten vaihtoehtoisille näkemyksille, saa tietoa asioista, joita muut pitävät tärkeinä ja pystyy sovittamaan liiketoimintaansa muilta kuuluttuja ideoita ja hyödyntää yritysten välisiä suhteita. 3) Hän on aloitteellinen ja etsii aktiivisesti vaihtoehtoja, tekee kokeiluja ja soveltaa niiden tuloksia käytäntöön. Menestyvät yrittäjät tekevät tulevaisuustyötä ja käyttävät enemmän aikaa informaation etsimiseen toimintaympäristöstään. Hyvä

tulosta tekevät yritykset arvioivat yrittämiseen liittyviä mahdollisuuksia käyttämällä kriteereinään tuottavuuden lisäämistä ja lisäarvon tuottamista asiakkaille. He ovat myös selvemmin tietoisia siitä, millaiset toiminnot tukevat menestymistä ja tekevät niitä aktiivisesti. (Lansa, 2014) Lansa et al. mallissa kuvatut kyvykkyydet liittyvät vahvasti yrittäjän käyttäytymiseen ja epämuodolliseen osaamiseen, jota ei opeteta ns. koulunpenkillä, vaan joka kehittyy toiminnan myötä. Innovaatiokehityksen ihanne on, että se toimii systemaattisena osana yrityksen toiminnassa. (Sarkkinen, 2011)

4.3.1 Innovaatioprosessi

Käytännönläheisessä innovoinnissa etsitään innovaatioaihoita yrityksen ja muiden organisaatioiden käytännöistä ja konteksteista. Tällä pyritään määrittelemään uusien mahdollisuuksien, tarpeiden ja ongelmien tilanne, jotka voivat olla liitoksissa esimerkiksi muuttuviin markkinoihin, kysyntään tai uuteen teknologiaan. (Sarkkinen, 2011) Innovaatio voi olla erinomainen, mutta jos sitä ei ole suunniteltu tarpeeksi hyvin, se voi epäonnistua.



Kuva 9. Arvo (Euchner & Ganguly, 2014)

Prosessiin kuuluu kuusi askelta. Ennen prosessia on tärkeää ymmärtää, että tarkoituksena on oppia asiakkaan ja osakkaiden kanssa. Toiminta alkaa, kun yrityksessä tunnistetaan kasvun mahdollisuus. Idean syntyminen jatkuu sen miettimisellä, jonka aikana idea kartoitetaan kokonaispiirteisesti ja hahmotellaan idean toteuttamiseen tarvittavat resurssit, aika ja mahdolliset ulkopuoliset tekijät. Tämän jälkeen sen voi siirtää liiketoimintamallin toimintaympäristöön, jossa se tarkennetaan yritykselle sopivaksi.

Kun idea on sellainen, joka sopii yrityksen liiketoimintamalliin ja ideologiaan ja ideaa kannatetaan yrityksessä, se voidaan viedä kohdeasiakkaille sopivalla hinnalla.

Ensimmäisen askeleen aikana yritys ymmärtää arvon, jonka innovaatio voi luoda asiakkaalle. Innovaatiolla voidaan nostaa tuotteen tai palvelun mahdollisuuksia edistää liiketoimintaa.

Toisena uudet liiketoimintamallien mahdollisuudet arvioidaan ja niiden arvo-osuudet tunnistetaan yritykselle. Valitaan innovaatiot, jotka ovat johdonmukaisia, luovat kilpailuetuja ja lisäävät tuoton määrää. Liiketoimintamallilla ei pystytä mittaamaan innovaatiotoiminnan aitoa arvoa, mutta se toimii idean demonstroimisen ja suunnittelun välineenä.

Kolmanneksi yritys analysoi riskit jokaiselle valitulle innovaatiolle. On tärkeää ottaa myös huomioon ulkoiset riskitekijät, jotka eivät ole yrittäjän hallittavissa. Kun arvioidaan partnereiden hankintaa, myös heidän riskialtiutensa on arvioita, samoin sidosryhmän jäsenten vaikutukset liiketoiminnan toteutumiseen.

Neljäntenä arvioidaan riskien tärkeysjärjestys yritykselle. Riskit järjestetään niiden vaikutusten mukaisesti liiketoimintaan esimerkiksi tornadopisteytyksellä. (Euchner & Ganguly, 2014)

Viidentenä kaikista vähiten riskialttiit liikeideat kokeillaan käytännössä, jolloin niistä saadaan palautetta ja aitoa kokemusta, joka viedään kuudennen portaan kohdalle idean hautomista ja edelleen kehittämistä varten. (Euchner & Ganguly, 2014)

Innovaatiotoimintaan liittyvän ongelman tunnistaminen ja sen tavoitteen määrittäminen koettiin Pielisen Karjalassa avaintekijäksi yrityksen innovaatiotoiminnan kehittämisessä. Eniten yritykset kaipasivat lisää rahoitusta innovaatiotoiminnan lisäämiseksi, esimerkiksi kaupallisena asiantuntijatukena. Yrityksen tuen tarve on erilaista kehitystoiminnan vaiheiden aikana. Yrityksen verkostoitumiskyvyyden, markkinoinnin osaamisen, tiedon hyödyntämisen, muutokseen suhtautumisen, liiketoiminnan uudistamisen ja riskien oton mainittiin edistävän innovaatiotoimintaa. (Sarkkinen, 2011)

Käytännönläheisessä innovoinnissa etsitään innovaatioaihoita yrityksen ja muiden organisaatioiden käytännöistä ja konteksteista. Tällä pyritään määrittelemään uusien mahdollisuuksien, tarpeiden ja ongelmien tilanne, jotka voivat olla liitoksissa esimerkiksi muuttuviin markkinoihin, kysyntään tai uuteen teknologiaan. (Sarkkinen, 2011) .

Kilpailun ja teknologian kasvun myötä yksittäiset innovaatiot ovat usein liian heikkoja pärjätäkseen ilman, että ne yhdistetään isompiin kokonaisuuksiin ja omaksutaan muutos mahdollisten ulkoisten toimijoiden tai lähteiden kanssa. Alueellinen innovaatioympäristö edistää yrityksen mahdollisuuksia osallistua oppimisprosessiin ja hyödyntää alueen resursseja. Tästä voi syntyä yhteistyötä yritysten välillä, mutta joissain tapauksissa yritysten välillä voi olla epävarmuutta. (Sarkkinen, 2011)

Innovaatiojärjestelmä rakentuu sen ympäristöstä, johon kuuluvat sen prosessit, verkosto, yrityksen toimialakohtainen asiantuntemus ja kuinka tehokkaasti tieto ja vuorovaikutus toimivat kyseisessä yrityksessä. Innovaatioympäristössä on tärkeää löytää toimijoiden väliltä yhteinen näkemys, jonka avulla voidaan rakentaa yhdenmukainen strategia, jolloin kehitystoiminta on jatkuvaa. Tämä voi luoda yritysten välille arvoverkon, joka syntyy aineellisista ja aineettomista tekijöistä toimijoiden välille. (Sarkkinen, 2011)

4.3.2 Markkinalähtöisyys ja tuotteiden asemointi markkinoilla

Tuotteen asemointi markkinoilla määrää tuotteen arvon kuluttajalle. Lisäarvo luodaan ostajan kokemuksella tuotteen tai palvelun hyödyistä tai ilosta. Asiakkaan mielikuva laadusta syntyy tuotteen tai palvelun prosessista.

Tuotteen arvonluomiseen voidaan käyttää kahta lähestymistapaa: staattista ja muutosvaltaista. Staattisessa lähestymistavassa tuotteelle luodaan tarkka käyttöohje (*blueprint model*), jota asiakas voi toteuttaa reseptinomaisesti. Staattinen lähestymistapa tutkii yrityksen perusarvoja ja toimintoja ja niiden suhdetta annettuun liiketoimintamalliin. Sen avulla ei voi kuvata liiketoimintamallin toteuttamista, koska se on vain suunnitelma, jota ei ole arvioitu käytännönläheisesti

Muutosvaltainen lähestymistapa on malli, jolla yritys voi muuntaa innovaatiotoiminnan yrityksessä vastaamaan tarpeitaan ulkopuolelta tulevien vaikutteiden perusteella. Tapa auttaa yrittäjiä peilaamaan toimintaansa ulkoisiin tekijöihin ja muuttaa toimintaansa niiden mukaiseksi. Prosessi on lähtökohtaisesti testaamista ja markkinoiden tunnustelua, jossa yritys olettaa markkinoiden vastaavan tietyllä tavalla innovaatioon ja sitten vuorostaan reagoi markkinoiden reaktioon. Kestävän liiketoimintamallin löytäminen voi kestää kauan ja sen muodostaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, jotta se loisi jatkuvuutta ja varmuutta yritykselle. Muutosvaltainen lähestymistapa muistuttaa kahdesta tavasta enemmän asiakaslähtöistä liiketoimintaa

4.3.3 Innovaatiotoiminta kasvihuonevihannesten sektorilla

Kasvihuoneyrityksille on ominaista varovainen muuttuminen tai yritykset ovat tyytyväisiä nykyiseen asemaansa, joten halukkuutta uusille innovaatioille ei välttämättä ole. (Vänninen, 2017) Innovaatiomyönteisyys on kuitenkin hyvin yritys kohtaista, ja klustereissa innovaatiot leviävät helposti matkimisen kautta – ainakin niin kauan, kun kaikki tuottavat suurin piirtein samoja tuotteita eikä ole tarvetta erilaistumiseen. Erilaistumisen tarve tuo uusia elementtejä innovaatioiden ideointiin ja toteuttamiseen.

Kasvihuonevihannestuotannon innovaatiotoiminta on pitkään keskittynyt tuotantoteknologiseen tehokkuuteen satojen kasvattamiseksi (Luukkainen, 2015) eli käytännössä prosessi-innovaatioihin.

Tuoteinnovaatiot ovat olleet toinen dominoiva innovaatiotyyppi. Sen sijaan tuotteiden asemointi-innovaatioita, organisatorisia innovaatiota ja paradigmainnovaatioita kasvihuonealalla on ollut vähemmän. Ympärikuuntinen tuotanto oli yksi paradigmainnovaatio. Vertikaaliviljely on viimeisin paradigmainnovaatio, jota on sovellettu Suomessakin.

Puutarha-alalle on viime vuosina ilmaantunut aivan uusia toimintamalleja, joille on luonteenomaista uudenlaiset rajanylitykset. Nämä eivät välttämättä kaikki koske kasvihuonetuotantoa, mutta ovat hyviä esimerkkejä kilpailullisen paineen aiheuttamista uusista ideoista selvitä alalla. Prosessi- ja tuoteinnovaatioiden sijaan uudet toimintamallit ovat luonteeltaan tuotteiden asemointiin ja yritysmuodon organisointiin liittyviä, osin jopa paradigmainnovaatioita.

Voimakas- hanke listaa vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia, muun muassa täsmä- ja teemapuutarhat, energiaa keräävät puutarhat, uudet talouden mallit, joissa tuottaja ja kuluttaja ovat yhteistyössä ja lisäarvon myyminen tuotteen ohessa. (Eriksson;Halla;Jokinen;& Suojala-Ahlfors, 2018)

Råbäckin maatila myy asiakkailleen nimettyjen omenapuiden sadon omalta tilaltaan verkkokaupan kautta. Sadon kypsyyssä asiakas saa noutaa oman osuutensa puusta. (Eriksson;Halla;Jokinen;& Suojala-Ahlfors, Elinvoimaa Puutarhasektorin Uudistumiseen ja Kasvuun, 2018) Kun yritys on tuomassa markkinoille uuden elintarvikkeen, on sen ymmärrettävä asiakkaan oikeat tarpeet ja nykyisen markkinatilanteen taso. (Annunziata & Vecchio, 2013) Uusien tuotteiden kehittäminen edistää kasvua, lieventää markkinariskiä ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Siirtyminen tuotannolliseen kehitykseen asiakkaiden kysyntää vastaavasti tehokkaan tuotannon sijasta antaa mahdollisuuden kysyntälähtöisen tuotannon toteutumiseen. (Meulenberg & Viaene, 1998)

4.4 Yritysten strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo

Visio ja missio

Strategiakartan laatiminen edellyttää, että yrityksen visio ja missio ovat tiedossa. Visio ja missio ovat korkean strategisen tason tavoitteita, jotka luovat viitekehysten yrityksen yksityiskohtaisemmille strategisille tavoitteille eli ohjaavat viimeksi mainittujen tuottamista. Visio on markkinasuuntautunut näkemys siitä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa. Missio kertoo yrityksen olemassaolon syyn ja tehtävän.

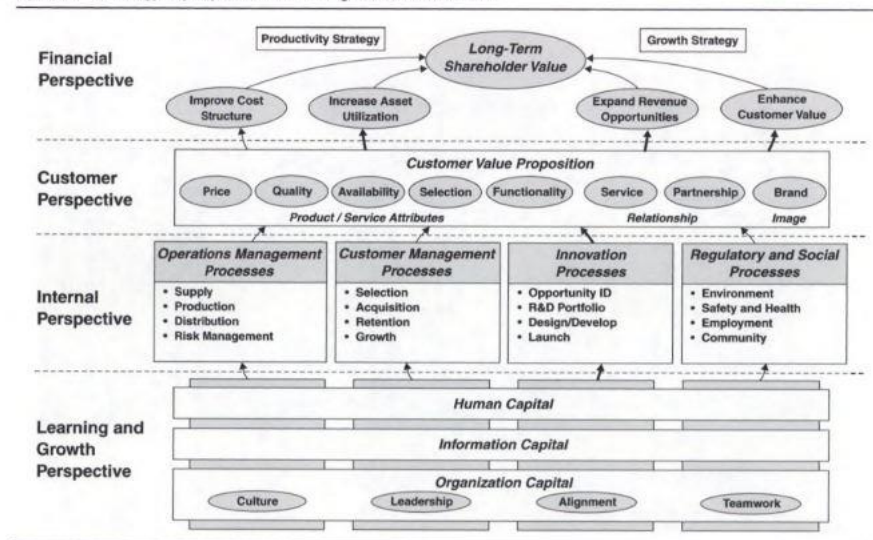
Strategiakartta

Visioon täytyy päästä tavalla tai toisella eli on konkretisoitava sinne joltava tie ja sen tulokset. Tutkimuskaaviona opinnäytetyössä käytetään yrityksen strategiakarttaa, jolla käsitellään yrityksen, tässä tapauksessa kasvihuoneviljelijän liiketoiminnan strategiaa asiakkaan eli koko ketjun ja

kuluttajan kautta. (Kaplan;Norton;& Davenport, 2004) Strategiakartan vahvuus piilee siinä, että sen avulla yritys voi konkretisoida ja hallinnoida myös aineettomia resurssejaan, jotka ovat nykyaikana tärkeitä liiketoiminnan elementtejä: asiakassuhteita, työntekijöiden osaamista ja tietämystä, tiedonkäsittelyä ja yrityskulttuuria, jonka pitäisi rohkaista luovuuteen, ongelmanratkaisuun ja ylipäätään toiminnan parantamiseen (Kaplan & Norton, 2000).

Strategiakartta kuvaa liiketoiminnan loogisen arkkitehtuurin. Karttaan valitaan ne konkreettiset toiminnot, niiden tavoitteet ja tulokset, jotka tarvitaan visioon pääsemiseksi ja arvon tuottamiseksi. Strategiakartan mukaan tuloksia täytyy saavuttaa neljällä toiminnallisella osa-alueella. Ne koskevat yrityksen taloutta, asiakasta, yrityksen prosesseja eli sen sisäistä toimintaa sekä yrityksen oppimista ja kehittymistä eli sen innovaatiotoimintaa (kuva 10). Strategiakartan avulla voidaan kääntää asiakaslähtöisen liiketoiminnan parantamiseen vaadittavat yrityskohtaiset toimenpiteet toiminnalliselle tasolle, joka selventää asiakaslähtöisyyden merkitystä kasvihuoneviljelijän arjessa. Kartta esittää yleisellä tasolla eri osa-alueet ja niiden mittarit, jotka täytyy tietysti jokaisen yrityksen kohdalla konkretisoida erikseen.

Figure 1-3 A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value



Kuva 10. Yrityksen strategiakartan pohja (Kaplan;Norton;& Davenport, 2004)

Tasapainotettu mittaristo

Kullekin strategiakartassa määritellylle osa-alueelle asetetaan omat strategiset ja konkreettiset tavoitteensa, joiden toteutumisen onnistumista mitataan. Mitattaessa menestystekijöiksi luetaan mission ja vision perusosat, jotka vastaavat kysymykseen ”Milloin ajatellaan, että olemme menestyneet?” Vastauksista muodostuu alan indikaattoreita pitkälle aikavälille. (Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, 2017) Tasapainotetun mittariston tarkoitus on seurata ja

päivittää liiketoimintaa ja osoittaa, että yrityksen arvo on nykypäivänä myös tuotteen ulkopuolella. (Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, 2017) Mittausprosessia varten määritellään yhtäältä mitattavat asiat ja toisaalta halutut tulokset, jotta nähdään, miten kaukana nykytila on tavoitetilasta (kuva Y). Tasapainotetun mittariston avulla liiketoimintaa voidaan päivittää nykytilan ja tavoitetilan välisen kuilun kaventamiseksi (Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, 2017) Tasapainotettua mittaristoa käytetään siis strategian jalkauttamiseen.

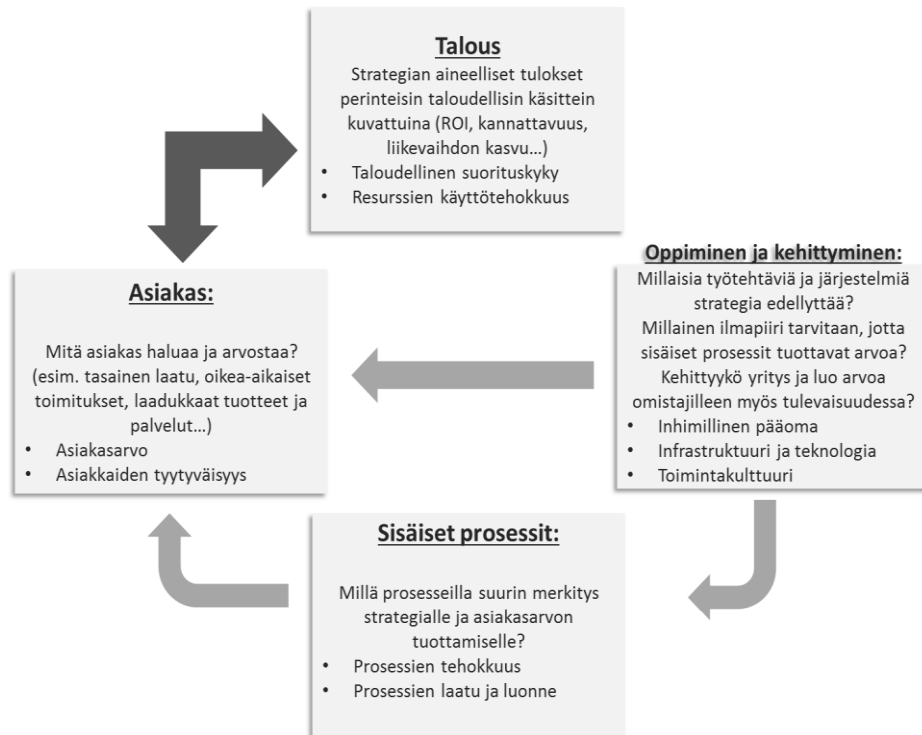
Tasapainotettu mittaristo sisältää sekä tulosmittareita että tulokseen pääsemiseen tarvittavien toimintojen mittareita, jotka linkittyvät toisiinsa syy-seuraussuhteiden kautta. Näin mittaristo toimii liiketoiminnan uudistamiseen pyrkivänä seuranta- ja säätelyjärjestelmänä. (Norreklit, 2000)

Taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma liittyvät suoraan yrityksen kokonaisstrategiaan sitä kautta, että niiden avulla kuvataan tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Tavoitteiden toteutumisen määrittämiseksi tarvitaan useita tulosmittareita kummankin tulosalueen onnistumisen mittamiseksi (Kaplan & Norton, 2000) (kuva 17).

Yrityksen järjestelmät ja prosessit on osattava rakentaa ja inhimillistä pääomaa kuten omistajan ja työntekijöiden tietoja ja taitoja kehittää niin, että asiakkaiden odotukset tuotteiden ja palvelujen laadun suhteen täyttyvät ja taloudellinen tulos mahdollistaa toiminnan jatkumisen ja/tai kasvun. Sisäisten prosessien näkökulmasta on tärkeää osata määritellä ne prosessit, jotka eniten vaikuttavat strategiaan ja sen toteutumiseen (Kaplan & Norton, 2000) Sen jälkeen mitataan prosessien tehokkuutta ja laatua. Tässä esimerkiksi lean-periaatteet voivat ohjata mittauksia ja sen kohteiden löytämistä (ks. osio 6.3 tässä työssä)

Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät eli inhimillisen pääoman (mitä työtehtäviä ja rooleja yritys tarvitsee), tietopääoman (millaista osaamista tarvitaan) ja organisaatiopääoman (millainen yrityksen ilmapiirin eli toimintakulttuurin täytyy olla, jotta sen prosessit palvelevat asiakasnäkökulmaa parhaalla tavalla). Erilaisia pääomia tarvitaan, jotta yrityksen sisäiset prosessit tuottavat arvoa. Innovaatiotoiminnan eli kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta käytettävien mittareiden täytyy voida vastata tulevaisuuskysymykseen: pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen? (Malmi T., 2002)

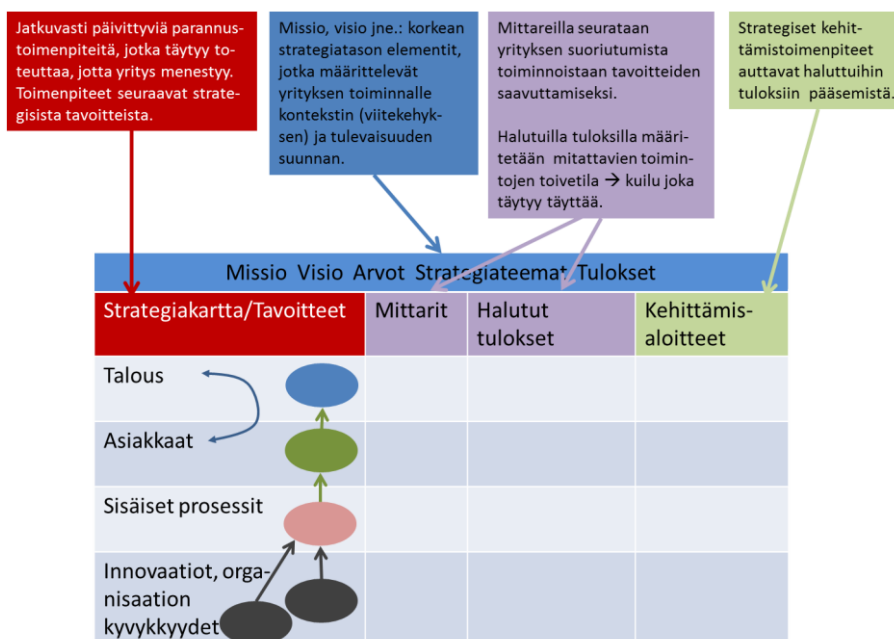
Tasapainotetun mittariston suhteen oletetaan, että sen elementtien välillä on tietynlaisia syy-seuraussuhteita (kuva alla). Esimerkiksi oppiminen ja kehittymisen oletetaan vaikuttavan yrityksen sisäisten prosessien luonteen ja laatuun, ja jälkimmäisten taas siihen, miten hyvin asiakkaalle pystytään luomaan arvoa. Kuvassa alla on esitetty yleisellä tasolla mittauksen kohteena olevien toiminnallisten osa-alueet ja niiden väliset syy-seuraussuhteet.



Kuva 11. Tasapainotettu mittaristo ja osa-alueiden mittauskohteet yleisellä tasolla.

Kunkin osa-alueen sisällä olevien eri mittareiden keskinäiset syy-seuraussuhteet sekä syy-seuraussuhteet suhteessa muihin osa-alueisiin täytyy tuntea, jotta mittareita voidaan käyttää järkevästi strategisessa päätöksenteossa. Kuva on tuotettu seuraavaan lähteeseen perustuen: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> sekä (Norreklit, 2000). Listat osoittavat yleisellä tasolla asioita, joita mitataan. Ne ovat esimerkkejä eikä luettelo ole täydellinen.

Alla oleva kuva tiivistää sen, miten yrityksen ylimmät strategiset tavoitteet (visio ja missio), yrityksen strategiakartta ja sen mittaristot linkittyvät toisiinsa. Strategiakartan ja tasapainotetun mittariston tulosten perusteella yrityksen liiketoimintamallia voidaan tarvittaessa uudistaa.



Kuva 12. Ylimpien strategisten tavoitteiden (visio, missio, arvot jne.), strategiakartan ja tasapainotetun mittariston linkittyminen toisiinsa. Lähde: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>

5 EMPIIRINEN OSA: TUTKIMUSMENETELMÄT

Aineiston keruu klusterin yritysten liiketoimintamallien nykytilanteen analysoimiseksi

5.1.1 Haastattelut

Työtä varten haastateltiin yhden osuuskuntamuotoisen pakkaamon (Närpes Grönsaker) ja yhden yksityisen pakkaamon (Hultholm) pakkaamonjohtajaa. Heidän haastattelujensa kautta saatiin samalla näkymää kasvihuoneyrityksiin, jotka toimittavat näille pakkaamoille tuotteensa (kurkut, tomaatit, paprikat, chilit, muutamat erikoisemmat tuotteet) Kolmas haastattelu tehtiin Siggpac Ab:n, tilanteessa oli mukana yrityksen tuotantojohtaja, myyntipäällikkö ja Jan-Erik ja Tiina Sigg kanssa. Yritys tuottaa tällä hetkellä kurkkuja ja on Suomen suurin kurkuntuottaja.

Haastattelukysymykset luotiin liiketoimintamallin kehittämisen teorian jälkeen. Tarkastelin aiempia tutkimuksia liiketoimintamallin muutoksista alkutuotannon piirissä ja rakensin kysymykset keräämään parhaiten strategiakartan ja tasapainotetun mittariston vaatimia tietoja.

Haastattelut tehtiin Maalis-Heinäkuun 2019 välisenä aikana paikan yritysten luona.

Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja.

5.1.2 Sekundääriset tietolähteet

Opinnäytetyössäni olen myös hyödyntänyt Irene Vännisen kommentteja työn tekemisen aikana. Olen myös hyödyntänyt Innoväxthus hankkeen loppuraporttia. Käytin myös opinnäytetöitä, jotka tehtiin Innoväxthus hankkeeseen (Raj ja Åkerlund) ja kartoitin tietoja myös muista opinnäytetöistä kuten Holstin 2019 pohdintaan. ÖSP Lyftkraft-hankkeen hankesuunnitelma toimi myös lähteenä. Samoin kuin oma työkokemukseni kaupan, tomaatti- ja kurkkuviljelmien, suurtalous- ja ravintolakeittiöiden parista. Myös aikani ulkomaan vaihdossa Alankomaissa antoi hyvän lähtökohdan liiketoimintasuunnitelmien rakentamiseen ja analysointiin esimerkki yritysten ja syventävien opintojen avulla.

Opinnäytetyössä on myös hyödynnetty sosiaalisen median kuten nettisivustojen kuten Facebookin, Instagramin ja YouTuben tarjoamaa tietoa, esimerkiksi tuotteiden mainosvideoita ja yritysten esittelyitä.

Klusterin yritysten ja sen arvoketjun (ks. osio 6.1) eri toimijoiden liiketoimintamallien nykytilan kuvaus tuotettiin siten, että ketjun jokaisen osapuolen kohdalla on kuvattu yhdeksän yleisen liiketoimintamallin kohtaa BMC:n avulla ja sovellettu kolmikerroksisen liiketoimintamallin (TBMC) taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista kerrosta. Kuvatut liiketoimintamallit pohjautuvat haastatteluihin, sekundäärisiin tietolähteisiin ja oman työkokemuksen tuottamaan tietopohjaan. Tärkeimmät sekundääriset tietolähteet olivat seuraavat:

Aiemmin kuvatussa arvoketjussa (Kuva 4) mukana olivat myös taimituottajat, valtio ja viranomaiset. Nämä kolme tekijää ovat jätetty pois ketjun liiketoiminnan analysoimisesta, koska koetaan, että ne eivät pysty yksin muuttamaan ketjun asiakaslähtöisyyden tasoa yhtä tehokkaasti kuin viljelijät, pakkaamot, keskusliikkeet, kaupat ja kuluttajat. Siementoimittajat kuitenkin voivat vaikuttaa huomattavasti asiakaslähtöisyyden tasoon valitsemalla lajikkeet, joita tarjoavat kasvihuonetuottajille (Vänninen, 2019)

Liiketoimintamallien nykytilan pohjalta muodostettiin klusterille visio ja missio, jotka tähtäävät asiakaslähtöisyyden parantamiseen kasvihuonevihanneustuotannossa Pohjanmaan klusterissa kuluttajien ostokäyttäytymisen muutoksen takia. Uusi visio ja missio edellyttävät, että yritykset tarkastelevat liiketoimintansa ydinarvoja, joiden muutos puolestaan heijastuu liiketoiminnan osaelementtien toiminnallisuuteen ja rakenteeseen. Sen lisäksi on mitattava liiketoiminnan strategisimpien elementtien onnistumista niiden edelleen kehittämiseksi ja yrityksen toiminnan suhteuttamiseksi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo

Kasvihuoneviljelijöiden on Innoväxthus-hankkeessa tehdyn ongelmakartoituksen mukaan tarve kehittyä kysyntälähtöisen toiminnan suuntaan eli ottaa toimintaympäristön muutokset paremmin huomioon liiketoimintansa perinteisen tuottajalähtöisen toiminnan asemesta. (Vänninen, 2019)

Näin ollen liiketoiminta vaatii strategisen muutoksen. Kasvihuoneviljelijöiden tulisi voida kehittää asiakaslähtöisyyttään yhteistyössä pakkaamoiden ja vähittäiskauppojen kanssa. Innoväxthus-hankkeen kehittämisohjelma kuvaa tärkeimmät asiakaslähtöisen tuotannon liiketoiminnan kehittämiskohteet, jotka auttavat pitkäaikaisen tavoitteen muodostamisessa strategiankartan avulla.

Liiketoimintamallien nykytilanteen, Innoväxthus-hankkeessa määritettyjen kehittämiskohteiden ja sekundääriaineistojen perusteella muodostettiin näkemys siitä, millä osa-alueilla klusterin liiketoimintamalleja tulisi kehittää, jotta niiden asiakaslähtöisyys paranisi. Tämä näkemys toimi strategiankartan hahmottelun lähtökohtana.

Muuntamalla strategian kartaksi yritys voi keskittyä strategian käytännönläheiseen toteuttamiseen. Strategiankartan pohjalla on tasapainotettu mittaristo, joka tutkii liiketoimintaa talouden, asiakkaan, innovaatiotoiminnan ja yrityksen sisäisten toimintojen kautta.

Opinnäytetyötä varten rakennettiin keskimääräisiä strategiankarttoja ketjun yrityksistä, koska haastatteluja oli vähän ja työtä täytyi rajata. Strategiankartta on muodostettu tulokortin omaisesti koskien ennen kaikkea pakkaamoja, mutta niiden kautta myös tuottajien omistamia kasvihuoneyrityksiä. Nyt tuotetut materiaalit voivat toimia lähtökohtana, jos jatkossa halutaan tarkastella yksittäisten kasvihuonetuotantoyritysten tilannetta ja liiketoimintamalleja yksityiskohtaisemmin.

Tasapainotetun mittariston taustalla on näkemys, että yrityksen on sopeutettava resurssinsa ja prosessinsa toimintaympäristöstä eli markkinoilta tuleviin vaatimuksiin. (Norreklit, 2000) Tasapainotetun mittariston taustalla olevat strategiset tavoitteet perustelevat mittariston käytön työkaluna strategisessa muutoksessa. Tässä työssä annetaan joitakin suosituksia mitattavista asioista, mutta kovin yksityiskohtaista suositusluetteloa ei ole tehty. Tämä johtuu siitä, että primääristä aineistoa oli käytettävissä vain kahden pakkaamon ja yhden suuren kurkuntuottajan osalta, joiden kautta haettiin näkymää koko klusterin liiketoimintaan. Yrityskohtaiset mittaristot on tehtävä kunkin yrityksen kanssa erikseen, mutta se rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

6 TULOKSET

6.1. Ketjun osapuolten nykyiset liiketoimintamallit

Luvussa kuvataan ketjun liiketoimintamallit Kuvan 5 mukaisesti.

6.1.1 Kasvihuoneviljelijät

Kasvihuoneyrittäjät kasvattavat tomaatit, kurkut, helmitomaatit, kirsikkatomaatit, pihvitomaatit, chilit ja paprikat. Perusliiketoiminnan arvona voidaan pitää laadukkaita, turvallisia, kotimaisia vihannestuotteita. Perusarvoihin kuuluu oman elannon hankinta. Usein pelkkä tuotto ei ole hyvä motiivi toimivalle liiketoiminnalle. Tällöin viljelijä ei koe tarvitsevansa uudistusta ja tyytyy toimivaan malliin. Toiminnallinen arvo viljelijälle on alkutuotanto, oma työ, turvallisuuden ja vastuullisuuden säilyttäminen klusterin ilmapiirissä, jotta alue pysyy elinvoimaisena ja kannattavana. Sosiaalinen arvo on ihmisten ruokkiminen ja tuotannollinen toiminta.

Liiketoimintamallin menot käsittävät kaikki liiketoiminnan osat, jotka vaativat pääoman käyttöä yritykseltä. Pohjanmaan klusterissa sijaitsevalla kasvihuoneyrityksellä menoihin voidaan lukea energian käyttö, teknologian päivittäminen, palkat, materiaalien hankinta, vakuutukset, virhemarginaali, logistiikka, tutkimukset ja kokeet. (Siggpäck, 2019)

Toiminnallinen ja ympäristöllinen tavoite kasvihuoneviljelijöille on hävikin minimointi ja laadukkaan ja runsaan sadon tuottaminen. Kasvihuoneviljelijän tärkein tehtävä on viljellä vihanneksia ja varmistaa sadon korkea laatu. Kyseisen toiminnan aktiviteetteja ovat kasvihuoneen hygieenisyydestä huolehtiminen, esimerkiksi ennen uutta kasvustoa kasvihuoneen sterilointi, jolloin poistetaan kasvintuhoojien riski, uusien kasvien istuttaminen, kastelu, lannoitus, kasvinsuojelu (lähes kaikissa kasvinsuojelu hoidetaan ennakoivasti käyttämällä biologisia torjuntaeliöitä), sadonkorjuu, pakkaaminen, välivarastointi ja eteenpäin lähetys. Kasvukauden lopussa kasvustot raivataan pois, poisraivatut kasvit hyödynnetään esimerkiksi biopolttoaineena tai kompostoidaan ja prosessi aloitetaan tauon jälkeen alusta. (Siggpäck, 2019)

Kasvihuoneyrittäjien perusasiakassuhde on pakkaamoihin, jonne valmis tuote joko viedään tai pakkaamo noutaa tuotteen viljelijältä. Osa kasvihuoneista alueella pakkaa tuotteensa itse, jolloin asiakassuhde on suoraan keskusliikkeisiin, tukkureihin tai vähittäiskauppoihin. Kasvihuoneviljelijöiden asiakkaita ovat pakkaamoiden lisäksi suurtalouskeittiöt ja vihannestukut.

Asiakassuhde on hyvä suurella osalla ja toimii usein totutun kaavan mukaisesti. Pakkaamoille ollaan lojaaleja. Viljelijät, jotka pakkaavat itse, arvostavat oman työn jälkeään eivätkä luovu asemastaan. (Siggpäck, 2019) Yleisesti tulkiten kasvihuoneviljelijöiden asiakassuhde asiakkaitaan eli pakkaamoita kohden on positiivinen ja toimiva. (Hultholm, 2019)

Kuluttaja, joka on ketjun pääasiallinen asiakas, on usein tuntematon viljelijälle, vaikkakin välillisesti kuluttaja maksaa tuottajan palkkion. Siggpäckin henkilökunta kertoi, että heidän yritykselleen asiakaslähtöisyys on tärkeää ja olisi mukava kuulla enemmän kuluttajien mielipiteitä, mutta toisaalta 'kun suomalainen asiakas on hiljaa, se on tyytyväinen.' (Siggpäck, 2019)

Kanavat ja tiet, joita kasvihuoneviljelijät käyttävät liiketoiminnassaan ovat pakkaamot ja vähittäiskauppojen markkinointikanavat. Pohjanmaan alueella on kasvihuoneviljelijöitä, jotka käyttävät kanavana kotisivuja ja sosiaalisen median palveluita myös itse. Alueella on myös kasvihuoneviljelijöitä, jotka hyödyntävät pakkaamoiden kotisivuja. Pakkaamot ylläpitävät kotisivuja, joiden monipuolisuus on pakkaamoriippuvaista, ja ovat läsnä sosiaalisen median alustoilla, tämä hyödyttää klusteria ja erityisesti viljelijöitä.

Toiminnallisesti jakelun toteuttaakseen kasvihuoneviljelijät käyttävät pakkaamoiden ostamia kuljetuspalveluita tai heillä on omat kuljetuspalvelut. Kun arvioidaan kanavien sosiaalista merkitystä liiketoimintamallissa, tarkastellaan, kuinka laajalle toiminta näkyy ja vaikuttaa esimerkiksi sosiaalisen median tai sanomalehtien kautta. Pakkaamot tekevät yhteistyötä viljelijöiden kanssa ja ovat perillä viljelijän toimista. Osa kuluttajista yhdistää Närpiön ja sen ympäristökunnat kurkun- ja tomaatin tuottamiseen. Vaikuttavien kanava toiminnan viestin eteenpäin viejänä on vähittäiskauppa ja tuotteen pakkaus.

Tuotannon toiminta ympäristöllisestä näkökulmasta on keskinkertainen. Tuotannossa on käytössä pääasiassa uusiutuvaa energiaa ja useat viljelijät toimivat vain kesäkaudella. Energian kulutus on suurimmillaan talvella, jolloin luonnonvalosta on puutetta ja ulkolämpötila alhainen. (Sigggpack, 2019) Veden kulutus on hallittua, koska sitä käytetään runsaasti. Hallitulla vedenkäytöllä tarkoitetaan kiertävää vesitaloutta, jolloin vettä voidaan kierrättää kasvihuoneiden toiminnassa. Jotkut kurkuntuottajat eivät kierrätä vettä, koska kurkku reagoi herkästi vedenlaadun muutoksiin.

Modernit kasvihuoneet pyrkivät toteuttamaan kiertävää ja kestävää energiataloutta. (Sigggpack, 2019)

Ympäristöllinen menetys liiketoimintamallissa on esimerkiksi polttoainesten käyttö, joka tietenkin lisätään tuotteen myyntihintaan ja kuljetuksesta ja varastoinnista aiheutuvat saasteet. Mainittakoon kuitenkin, että suomalainen kasvihuonetuotanto on puolittanut hiilijalanjälkensä vuosien 2004 ja 2017 välillä ja sen hiilijalanjälki lähenee jo espanjalaisten kasvihuonevihanneiden vastaavaa. (Silvenius, Usva, Katajajuuri, Kaukoranta, & Jaakkonen, 2019)

Liiketoiminnan sosiaalisten aktiviteettien näkökulmasta tarkastellaan päätöksentekijöiden eli yritysten omistajien vaikutusta liiketoimintaan eli hallinnon toimintoja. Kasvihuoneyrityksissä päätöksentekijänä pidetään yrityksen omistajia. Osuuskuntamuotoinen Närpiön Vihannes Oy toimii omistaja viljelijöidensä kanssa yhteistyössä ja suuremmat päätökset tekevät yhtiön hallitus, ja päätökset heijastuvat tietysti myös osuuskunnan jäsenyrityksiin. (Närpiön Vihannes, 2019) Liiketoiminnan sisäisen muutoksen yrityksessä voi kuitenkin tehdä vain yrityksen päätöksentekijä. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

Yrityksen hallinto päättää lajikkeet, viljelykaudet ja tuotannon laajuuden. Resursseilla tarkoitetaan kasvihuoneviljelijän tarvitsemia tarvikkeita ja ulkopuolisia voimavaroja liiketoiminnan toteuttamiselle. Osuuskuntamuotoisessa hallinnossa on usein monia jäseniä, jolloin päätöksenteko on hajautettu. Tämä voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi laadun tuottamisessa, jos laadun kriteereistä ei päästä yksimielisyyteen. Klusterissa yksityisten pakkaamoiden päätöksenteossa voi aiheutua samankaltaisia ongelmatilanteita, jos pakkaamo ei juurikaan ohjaa sopimustuottajiensa toimintaa esim. laadun osalta. (Vänninen, Slutrapport, 2019) Klusterissa osuuskuntaorganisaation ja yksityisten pakkaamojen vaikutusta laatuun ei ole kuitenkaan systemaattisesti tutkittu. Osuuskunnan mukaan laatu nimittäin voi olla parempikin kuin yksityisillä yrityksillä.

Tuottajalle ulkopuolisia toimijoita ovat siemen- ja taimituottajat, viranomaiset, valtio, kunnat, Euroopan Unioni, torjuntaeliöiden kasvattajat, kivivillan ja muiden kasvuvalustojen valmistajat, kasvihuoneiden rakentajat ja viljelijän tietotaidon tukijat (tutkimus, neuvonta, erilaiset tapahtumat). Toiminnallisen ympäristön kautta liiketoimintamallin tarvittavat resurssit ovat taimimateriaalit, pakkausmateriaalit, robotiikka ja luonnonvarojen käyttämisen esimerkkinä vesi ja aurinko. Materiaalien kuten muovin, jätteen ja tarvikkeiden ympäristölliset vaikutukset resursseihin vaihtelevat viljelijöiden keskuudessa, koska kestävä kasvihuonetuotanto voi merkitä eri asiaa modernille ja perinteiselle kasvihuoneelle. Pienemmällä kasvihuoneella on pienemmät investoinnit tarvikkeisiin ja pienempi tarve materiaaleihin kuin isoilla kasvihuoneilla.

Sosiaalinen liiketoimintamalli sisältää resurssina työntekijät, jotka pyörittävät kasvihuonetuotannon arkea. Useimmissa kasvihuoneissa on 5-20 työntekijää, joissain enemmän. Närpiö on tunnettu maahanmuuttajien työllistämisestä ja alhaisesta työttömyysprosentista. (Heikkilä & Söderling, 2010) Närpiön vastaanottavaisen ilmapiirin ansiosta integraatio toimii erinomaisesti ja kun Kasvihuoneyritys x aloittaa rakentamaan uutta kasvihuonetta entiset työntekijät alkavat lobbaamaan omia sukulaisiaan töihin, jolloin rekrytointi on erittäin tehokasta. (Siggpack, 2019) Tällöin myös olemassa olevan työyhteisön moraalit kasvaa, koska he saavat sukulaiset ympärilleen. (Siggpack, 2019) Kasvihuoneyrityksen liiketoiminnan kannalta tämä on erittäin toimiva resurssi, joka mahdollistaa Närpiön alueen ylivoimaisuuden kasvihuonevihannestuotannossa.

Liiketoiminnan sosiaalisen merkityksen vähentyminen yrittäjälle merkitsee vanhentuneiden perinteiden noudattamista, tyytymistä vallitsevaan asemaan ja varman päälle pelaamiseen. Kun yrittäjä on sosiaalisesti tyytyväinen asemaansa markkinoilla, hän ei koe tarvetta muuttua, mutta tällöin yrittäjä ei voi toivoa kasvua itselleen tai yrityksen tulevaisuudelle.

Tuotolla tarkoitetaan toimintaa, jolla kasvihuoneyrittäjä kasvattaa pääomaansa tai laajentaa toimintaansa. Kasvihuoneviljelijälle tuoton lähteitä ovat pakkaamot (välillisesti kuluttajat), EU yhdessä valtion tukien kanssa ja mahdollinen tuotto, joka saadaan vähentämällä hävikkiä tai jätteen

määrää, esimerkiksi myymällä biojätteet polttoaineeksi. (Siggpack, 2019). Sosiaalinen tuotto on viljelijöiden tietotaitoa ja tutkimusryhmien ammattiosaamista. Sosiaalinen pääoma takaa yhteisvastuun kotimaiselle laadulle ja luo turvaa alueen elinvoimaisuudelle.

6.1.2. Pakkaamot

Pakkaamoita, jotka palvelevat Pohjanmaan alueen kasvihuonevihannes-tuotantoa, on pääasiallisesti neljä: Närpiön Vihannes, Hultholm Ab, Vasa Grönsaker ja Botnia Grönsaker. Opinnäytetyössä käsitellään pakkaamoiden keskimääräistä liiketoimintamallia. Pakkaamo voi myös olla kasvihuoneyrityksen omissa tiloissa, jolloin sen tarkoitus on palvella vain omaa tuotantoa. (Siggpack, 2019)

Pakkaamoiden liiketoiminnan ydinarvo on toimia viljelijän ja vähittäiskaupan keskusvarastojen välissä. Pakkaamot määrittelevät hinnan viljelijälle ja vähittäiskaupalle, jonka mukaan kuluttajan hinta muodostuu. (Hultholm, 2019) Pakkaamoiden ydinarvona voidaan myös pitää turvallisuuden ja kotimaisuuden laatuvalvontaa lajittelun ja tarkistuksen kautta. Pakkaamoiden nimi näkyy valmiissa tuotteessa, esimerkiksi kurkun päällä tai tomaatin laatikossa.

Toiminnallinen arvo on hakea, vastaanottaa, lajitella, pakata, varastoida ja lähettää vihannekset eteenpäin vähittäiskauppoihin. Pakkaamoilla on omia tiloja, joissa on linjastoja kurkuille ja tomaateille. Nykyään linjoja on myös erillisesti pakatuille niche-tuotteille kuten helmi- ja kirsikkatomaateille. (Hultholm, 2019).

Pakkaamo Hultholm Ab mainitsee, että olisi mieluista jakaa kaupan kanssa satoarvioita ennen kevään ja kesän pullonkaulahetkeä, jolloin markkinoilla on liikaa tuotteita, jos se olisi mahdollista, mutta ennustettavuus on vaikeaa ja lähes mahdotonta: aina kun on melkein varma jostain, se yleensä osoittautuu vääräksi. (Hultholm, 2019). Pakkaamon arvo ketjussa on tärkeä ja nostaa kasvihuonevihannesten kysyntää vähittäiskaupassa. (Närpiön Vihannes, 2019)

Pakkaamoiden asiakassuhde on riippuvainen yhteistyöstä kaupan ja viljelijöiden kanssa. Pakkaamon vaihtaminen ei ole kovin yleistä, viljelijöiden määrä per pakkaamo vaihtelee 2-5:llä vuosittain. (Hultholm, 2019) Asiakassuhde vähittäiskauppojen ja keskusliikkeiden suuntaan on usein vakiintunut. Hinnalla on suuri merkitys asiakassuhteille, mutta koska kasvihuonevihannesten hinnat ovat hyvin ailahtelevia, hinnan perässä juoksu ei kannata. (Hultholm, 2019) Pakkaamo on luotettava linkki viljelijän ja kaupan välillä, joka tarjoaa Pohjanmaalla toimiville pienemmillekin viljelijöille mahdollisuuden kehittää liiketoimintaansa esimerkiksi osuuskunnan kautta. Pakkaamoiden asiakassegmenteiksi voidaan näin siis lukea keskusliikkeet, osin myös vähittäiskaupat, sekä kuljetusliikkeet ja vihannestukut. Asiakassegmentiksi luetaan myös kuluttajat, jotka maksavat välillisesti tuotteen. (Hultholm, 2019) Useimmat Pohjanmaan

kasvihuonevihannesviljelijöistä ajattelevat, että on parempi pysyttäytyä siinä mitä osaa. (Hultholm, 2019) Vähittäiskaupan kokemus pakkaamoista on samanlainen, se vähentää heidän työtään ja takaa laadun kaupan hyllyille. (Hultholm, 2019)

Ympäristöllinen liiketoimintamallin kerros pakkaamoilla on myös hävikin muodostuminen, niin kutsuttu myyntikelvoton sivuvirta. Sivuvirrat pyritään kierrättämään ja kakkosluokka myydään esimerkiksi suurtalouskeittiöille. Närpiön Vihannes on kehittänyt yhteistyösuhteen kastikevalmistajaan, joka tekee kokonsa tai muotonsa puolesta jätteeksi luokitelluista, mutta syömäkelpoisista tomaateista kastikkeita. Ilman sitä jäteluokan tomaatit jouduttaisiin maksua vastaan toimittamaan energialähteeksi bio-kaasulaitokselle. (Turunen, 2019)

Kanavat, joilla pakkaamot tavoittavat asiakkaat ovat kotisivut, puhelin, sähköposti ja kuljetusliikkeet. Kasvihuonevihannesten noutamisen hoitaa joko pakkaamon oma logistiikka tai siihen on palkattu ulkopuolinen toimija, jolla on tarvittavat kalusteet elintarvikkeiden kuljettamiseen. Keskimääräiset kilometrimäärät tuottajalta pakkaamoon ovat pieniä, mutta matkaa kertyy tavarankuljetuksessa pakkaamolta. Keskusvarastot sijaitsevat Helsingin alueella (Hultholm, 2019). Pienet vihannestukut erottuvat edukseen, mutta tilausmäärät ovat keskusliikkeisiin verraten hyvin pieniä. (Hultholm, 2019) Lähes kaikki kasvihuonevihannekset kulkeutuvat kauppaan Pohjanmaalta Helsingin kautta, tämä johtuu ketjun keskittyneisyydestä ja toiminnan tehostamisesta. (Hultholm, 2019) Kanavat, joiden kautta kuluttaja, vähittäiskauppa ja keskusliikkeet kuulevat pakkaamosta on kasvihuonevihanneksen pakkausmateriaali, kotisivut ja median yleinen uutisointi pakkaamoista.

Pakkaamoiden aktiviteetit, tuotanto ja hallinto ovat yhteydessä pakkaamoiden perustoimintoihin. Toiminnallisen ympäristön osalta energiaa kuuluu koneiden ja robotiikan käyttämiseen, pakkausmateriaaleihin ja varastointiin. (Hultholm, 2019) Hallinnollaan pakkaamot voivat vaikuttaa hyvin paljon Pohjanmaan alueen toimintaan, koska heidän oma asiakaskuntansa kuuntelee heitä. Närpiön Vihannes Oy kontrolloi tiettyjen tomaattilajikkeiden viljelyä kasvihuoneissa laadun takaamiseksi. (Käkelä, 2019) Yksi pakkaamo voisi huolehtia alueellisesta promootiosta, mutta koska digiaika antaa kuluttajalle mahdollisuuden olla läsnä valtakunnallisesti, myös promootiot on tarjottava koko maan alueella. Pakkaamoiden asema hallinnollisesti on vakaa ja luo Pohjanmaan klusterille vahvan aseman myös tulevaisuuden kasvihuonevihannesten edelläkävijänä. (Vänninen, 2019)

Resurssit, jotka tarvitaan pakkaamoiden toimintaan ovat viljelijät, kaupat ja asiakkaat. Ulkoisiksi ja toiminnallisiksi resursseiksi voidaan myös mieltää koneiden ja laitteiden toimittajat, huoltajat, pakkausmateriaalien valmistajat, logistiset palvelut ja asiantuntijat, joita palkataan tarvittaessa, esimerkiksi laadun valvontaan. Työntekijät resurssina ovat tärkeä osa pakkaamoiden arkea. Työpäivä määräytyy tavarankuljetuksen määrän mukaisesti, joten jonnain päivinä ollaan töissä neljä tuntia, toisina kymmenen. Työt loppuvat,

kun kysyntään on vastattu. Pakkaamoiden läpi menee päivässä tuhansia kiloja kasvihuonevihanneksia. (Hultholm, 2019) Pakkaamoiden työntekijät ovat myös kasvihuonevihanneksien työnantajilleen. Yhteistyökumppaneista on mainittu klusterin alueen toimijoita, jotka hyötyvät alueen symbioosimaisesta toiminnasta. Paikallisen yhteisön ansioista alueelle mahtuu neljä suurenluokan pakkaamoja, jotka välittävät yli puolet Suomen kasvihuonevihanneksista. (Hultholm, 2019) Alue hyötyy alan keskittyneisyydestä ja pakkaamot toimivat välikätenä maanlaajuudessa toiminnassa.

Pakkaamoiden pääoma on riippuvainen pakkaamon halukkuudesta olla esillä ja liiketoiminnan kehittämisestä. Pääomaa kulutetaan energiaan kuten työvoimaan ja sähkөөn, pakkausmateriaaleihin, viljelijän palkkioihin ja logistiikkaan. Ympäristöllinen menetys syntyy kierrättämättä jätetystä jätteestä tai liian suurista ylijäämistä. Uusiutumattoman energian käyttö luo myös toiminnallisia paineita nyky-yhteiskunnassa. (Hultholm, 2019)

Perinteisiin kangistuminen voi olla haitallista Pohjanmaan kaltaiselle alueelle tulevaisuudessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että Pohjanmaan klusterin kunnat sijaitsevat Suomessa, jossa loppuasiakkaat eli kuluttajat ovat myös suurin osa kaavan mukaisesti eläviä kuluttajia. Pakkaamo kasvattaa omaa pääomaansa myymällä tuotteen vähittäiskaupalle ja hinnan määrittelyllä. Vähittäiskauppa ottaa itselleen tietyn senttimäärän jokaisesta erästä, josta ylijäävä tuotto jakautuu pakkaamon ja viljelijän välille. Aikana, jolloin S-ryhmä kilpailutti kasvihuonevihanneksien hintoja, oli hyvä aika viljelijöille ja pakkaamoille, mutta aiheutti vähittäiskaupalle harmia pitkällä aikavälillä. (Hultholm, 2019) Hultholm Ab:n mielipiteen mukaan kasvihuonevihanneksien hinnasta voitaisiin ottaa mieluummin tietty prosenttimäärä myydyn tuotteen hinnasta, jolloin hinnan vaihtelu ei olisi yhtä radikaalia kuin tällä hetkellä.

Pääomaa voi myös kasvattaa vahvistamalla brändiään markkinoilla, jonka avulla voi luoda lisäarvoa tuotteelle ja liiketoiminnalle. Toiminnallinen positiivinen pääoma syntyy, kun luodaan edellä mainittua lisäarvoa. Tällöin luodaan uusia mahdollisuuksia liiketoimintamalliin. Mahdollisuuksien luominen on helpompaa yhteisössä, koska innovaatioiden edellyttämä tuki, tietotaito ja yhteistyö ovat saatavilla.

6.1.2 Keskusliikkeet ja vihannestukat

Keskusliikkeillä opinnäytetyössä tarkoitetaan Keskon, SOK:n ja Lidlin keskusvarastoja, joihin kasvihuonevihannekset pysähtyvät ennen kaupan HeVi-osastolle saapumista. Keskusliikkeiden tarkoitus on jakaa elintarvikkeita tasapuolisesti pienemmille jakelualueille, joista ne viedään vähittäiskauppoihin. Vihannestukat ovat tukkuliikkeitä, jotka ovat erikoistuneet elintarvikkeiden myymiseen lähinnä ammattikeittäille ja ravintoloille. Tästä esimerkkinä Wihuri Oy. Pienempiä tukkuja on Suomessa monia. Pohjanmaalla tuotetut kasvihuonevihannekset jaellaan pääosin keskusliikkeiden kautta.

Keskusliikkeiden ja tukkujen tehtävä on kasvihuonevihannesten varastoinnissa ennen niiden laajemmalle jakamista. Toiminnallinen arvo on sama kuin ydinarvo, kaikilla toimijoilla on omat varastot, joista vähittäiskaupat saavat tuotteensa. Tukkujen varastoinnissa on todettu olevan notko muun ketjun varastointiin verraten. Lämpötilojen seuraamisella on selvitetty, että keskusliikkeiden varastointi on ollut muita huonompaa ja kasvihuonevihannesten säilytys on tapahtunut samassa tilassa muiden tuotteiden kanssa, joiden lämpötilavaatimukset ovat alemmat kuin mitä kurkku ja tomaatti kestävät niiden laadun kärsimättä. Näin toistakymmentä vuotta sitten – nykykäytäntöjä ei ole selvitetty (Varvikko, 2006) Tomaatin etyleeni kypsyttää myös kurkkuja ja muita samassa tilassa olevia vihanneksia tai hedelmiä tukussa. Sama efekti tapahtuu omenan varastoinnissa. (Varvikko, 2006)

Keskusliikkeiden asiakassuhteiksi luetaan pakkaamot ja logistiikkayritykset. Vihannestukuilla asiakkaat voivat vaihdella enemmän. Opinnäytetyössä tiedostetaan vihannestukkujen asema, mutta sillä ei koeta olevan suurta vaikutusta Pohjanmaan klusterin kasvihuonevihannestuketuksen liiketoimintamallin asiakaslähtöisyyden parantamiseen. On kuitenkin tapauksia, jolloin on toimittu asiakaslähtöisesti, kuten erään tukun toimittamat tomaatit, jotka poimittiin kypsinä. Tukkuliikkeilläkin voi siis olla mahdollisuus lisätä asiakaslähtöisyyttä parantavia ominaisuuksia liiketoimintaansa. Tukkuliikkeillä on enemmän joustavuutta valikoimassa kuin yksittäistuotteiden suurten volyymien ostajilla. (Vänninen, 2019) Tuotteen polun loppuminen keskusliikkeessä merkitsee kolhiintuneiden tai pilalle menneiden tuotteiden poistoa kuormasta. (Kylmä, 2019)

Keskusliikkeiden sosiaalinen asiakassuhde palvelee omaa ketjua, jossa kiinnitetään huomiota laatuun ja määrään. Asiakassegmenteiksi luetaan pakkaamot ja omat vähittäiskaupat. Keskusliikkeen loppuasiakkaana voidaan pitää vähittäiskauppaa, koska kuluttaja ei hyödy keskusliikkeen varastoinnista.

Vihannestukuilla on omat ravintola- ja suurtalouskeittiöasiakkaat. Pienempien vihannestukkujen avulla asiakassegmentin laajentaminen vähittäiskauppa puolelle voisi toimia niin kutsutun tuuppauksen avulla (eng. nudge). Kun kuluttaja totutetaan, tässä tapauksessa vaatimaan suomalaista turvallista ja maistuvaa tuotetta, voidaan asiakas opettaa arvostamaan myös arkiruuan kotimaisuutta henkilökohtaisella tasolla.

Vähittäiskauppa kokee keskusliikkeen varaston hyödyllisenä varastotilana, koska kaupan omat tilat ovat suhteellisesti pienet ja kaupan omissa tiloissa ei pystytä säilyttämään elintarvikkeita pitkiä aikoja turvallisesti. Kanavia keskusliikkeillä ei sinänsä tarvitse olla, koska niiden tarkoitus on toimia pysähdyksenä ennen lopullista päämäärää. Toiminnallisesti jakelu on toteutettu ketjun omien logististen ratkaisujen avulla. Toiminnan ydin on tavaran kuljetus. Keskusliikkeiden sanoma suurelle yleisölle ei ole oleellinen ketjun ulkopuolella olevalle. Ketjujen läsnäolo näkyy rekkojen kyljissä ja

kauppojen kylteissä, mutta varastotilasta pääkaupunkiseudulla tai suu-remmassa kaupungissa ei ole mainintaa.

Aktiviteetit ovat selkeät molemmille osapuolille; sisäänotto, varastointi, laaduntarkkailu, varastointi ja lähetys. Tuotannollisesti keskusliikkeiden varastot auttavat kasvihuonevihannesten säilymistä ja tasapainottavat jakelua, jolloin säästytään hävikin suurelta määrältä vähittäiskaupassa ja ketjun virtaa pystytään kontrolloimaan paremmin.

Energiaa kuluu varastoinnin yhteydessä varastoinnin lämpötilojen, tilojen ja koneistuksen ylläpitoon. Hallinnollisesti keskusliikkeet eivät ole läpinäkyviä ja aiheellisesti opinnäytetyöni ei hyödy keskusliikkeiden hallinnon analysoinnista. Kuitenkin on hyvä tiedostaa hallinnon rakenne ja ottaa se huomioon, kun puhutaan ketjun liiketoiminnan rakenteellisesta muutoksesta. Kesko on pörssiyhtiö, SOK asiakasomisteinen ja Lidl toimii moniportaisen johtoryhmän avulla.

Yleisesti keskusliikkeiden varaston hallinto on yhtiöiden johdon käsissä ja toimii oman ketjun hyväksi. Keskusliikkeet on keskitetty toimimaan Suomen kokoisessa maassa hyvin ja niiden toiminta on toteutettu hyvin kustannustehokkaasti. Resurssit, joita keskusliikkeiden varastot tarvitsevat ovat kasvihuonevihannestenviljelijät, pakkaamot, kuljetusyrietykset ja vähittäiskaupat, jotka myyvät tuotteet. Välillisesti myös kuluttajat ovat tärkeä osa varastoille, koska he liikuttavat tavaraa.

Energian ja tuotannon kannalta tarvittavat resurssit ovat sähkö, tilat, logistiikka, koneet ja mahdollinen pakkausmateriaali. Henkilöstöllä on tärkeä rooli tuotteiden lajittelussa ja laaduntarkkailussa. Henkilöstöä voi olla vihannestuksessa ja keskusliikkeen varastossa 20–60 henkilöä, riippuen liiketoiminnan volyyymista. Yhteistyökumppaneita ovat oman yrityksen kaupat ja toimijat. Yhteinen tahtotila on kuitenkin sama, suomalaisten kasvihuonevihannesten tarjoaminen kuluttajalle. Tarvikkeiden hankinta tapahtuu vähittäiskaupan ja hallinnon pyynnöstä. Paikallisen yhteisön määrää kauppaketju, jota varasto palvelee. Palvelu on keskitetty omaa etua ajavaksi.

Keskusliike käyttää pääomaa varastoinnin ja koneiston ylläpitämiseen. Pääomaa käytetään myös resurssien ylläpitämiseen. Toimipaikat ovat nykypäivän Suomessa keskittyneet tietyille alueille, jotta logistiikka saadaan toimimaan tehokkaammin. Tästä syystä kasvihuonevihannekset matkustavat pitkiä välimatkoja. Keskistetty toiminta muodostaa rajoitteita muutokseen reagoimiseen, mikä hankaloittaa esimerkiksi ruuhkan purkua.

Pienien tukkuliikkeiden etu on nopea reagointi. Keskusliike kokee varaston volyymin kontrolloijana. Keskusliikkeiden, eli Keskon ja SOK:n terminaalit eivät tuota itselleen pääomaa, vaan ovat usein osa suurempaa konsernia ja edesauttavat suuremman konsernin etua. Keskusliikkeen toiminta on suuri vaikuttaja kasvihuonevihannesten markkinoilla ja liikkeet voivat tarkkailla ja kehittää omaa toimintaansa paremmaksi, kun liiketoiminta on keskitetty ja kontrolloitavissa.

6.1.4. Vähittäiskaupat

Suomessa toimii kolme päätoimista vähittäiskauppaa, jotka myyvät kasvihuonevihanneksia. Tämä luku tarkastelee vähittäiskauppojen liiketoimintamallia kasvihuonevihannesten myynissä ja mainitsee eroavat toimintatavat ketjuissa. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan siis päivittäistavaroita myyvää liikettä. Luku ei syvenny tarkempaan ekonomiseen ympäristöön, koska se ei palvele opinnäytetyön päätavoitetta. On kuitenkin tärkeää tiedostaa kauppojen liiketoimintamalli kokonaisvaltaisen ketjun analysoimisen tueksi.

Vähittäiskaupan perusarvo on tarjota kuluttajalle päivittäistavaroita. Kasvihuonevihannesten osalta kaupan liiketoiminnanarvo on tarjota turvallisia tuotteita. Sosiaalinen merkitys kotimaisuuden ja ihmisten kohtaamispaikkana täyttyy erinomaisesti. HeVi-osastoilla usein kuullaan keskustelua kotimaisista kurkuista ja tomaateista ja niiden hintojen vaihtelusta.

Vähittäiskauppojen asiakassuhteita hoidetaan kanta-asiakas ohjelmilla K- ja S-kaupoissa, jolloin ihmisiä kiinnitetään yrityksen asiakaspiiriin. Lidl ei omista kanta-asiakasohjelmaa, mutta yleisesti Lidl pitää asiakkaansa hintojen alhaisuuden avulla. Kaikki kaupat kuuntelevat asiakasta kasvihuonevihannesten hankinnassa ja kaikista löytyy suomalaista kurkkua ja tomaattia. Tämä toiminta viittaa myös toiminnalliseen ympäristöön.

Sosiaalinen asiakassuhteiden hoitaminen koostuu asiakkaiden ja työntekijöiden yhteisöistä, joilla luodaan kaupan arki. Aukioloaikojen vapautuessa yhä useammalla asiakkaalla on mahdollisuus kotimaisten vihannesten ostamiseen. Asiakassegmentointi on monelle vähittäiskaupalle tärkeää. Asiakkaat voidaan luokitella iän, elämäntilanteen, alueiden ja elintason kautta. Kasvihuonevihannesten ostajina pidetään keski-ikäisiä terveydestään välittäviä aikuisia. Usein raha ratkaisee ostotilanteessa, jolloin hieman kalliimpi suomalainen kasvihuonevihannes voi jäädä ostamatta, jos ulkomaista kurkkua ja tomaattia on saatavilla sen sijasta. Vuorokauden aikana kaupan asiakaskunta vaihtelee, jolloin kotimaisten vihannesten markkinoita voitaisiin keskittää vieläkin enemmän kohdistetulla eli segmentoidulla markkinoinnilla.

Vähittäiskauppojen toiminta käsittää kasvihuonevihannesten vastaanottaminen, varastointi, esillepano, myynti, laadun tarkkailu, täyttö, myynti ja hävikin käsitleminen. Vähittäiskauppojen työntekijät käsittelevät kasvihuonevihanneksia huolella ja elintarvikelain mukaisesti, jotta tasainen laatu ja turvallisuus toteutuvat. Kanavat, joilla vähittäiskauppa tavoittaa asiakkaansa on päivittäinen toiminta, mainoslehdet, kotisivut ja media mainokset. Kasvihuonevihannesten jakelu vähittäiskaupalle toteutuu logistiikkayritysten kautta, jotka ovat usein vähittäiskaupan keskusliikkeen omia. Kuluttajalle kasvihuonevihannesten jakelukanaviksi voidaan lukea kuluttajan itsenäinen tuotteen ostaminen ja kaupan tarjoama kotiinkuljetuspalvelu. Suomessa vähittäiskauppojen läsnäolo on valtakunnallista ja verkosto on erittäin kattava.

Vähittäiskauppojen aktiviteetit ovat yleispiirteittäin samanlaiset, koska kaikkia alan toimijoita koskevat samat lait ja ohjeistukset valtion puolesta. Vähittäiskaupat eivät vaadi tuotannollisia toimitiloja, muita kuin ylläpidon tarvitsemalleen kylmä- ja toimintatilalle. Suurimmat kauppojen ketjut omistavat leipomon, kahvilan ja lounasruokaa tarjoilevia osastoja.

Keskolla kaupat omistavat kauppiaat, mutta niitä hallinnoi Keskon hallitus. Kauppiaille on vapaus valita omat tuotteet kauppaansa, jolloin uutuustuotteiden läpimineneminen on helpompaa Keskon kaupoissa, tämä näkyy myös kasvihuonevihannesten valikoimassa.

S-Ryhmä on asiakasomisteinen, ja sitä hallitsee kaupan oma hallinto yhdessä asiakkaiden kanssa.

Lidlin hallinto omaa kaikista eniten portaita, mutta kaupan portaat ovat hyvin läpinäkyvä ja avoimia, jolloin kaikilla on mahdollisuus ilmaista toiveita toimipisteelle, mutta Lidlin Saksan hallinnon asettamissa rajoissa.

Henkilöstö vähittäiskaupassa on vaihteleva alemman tason työntekijöissä, koska suurin osa on osa-aikaisia ja työskentelee opintojen ohella. Kaupan alalla on myös monia vakituisia työntekijöitä, jotka ovat vastuussa kaupan laatustandardin toteutumisesta. Osastoilla suuremmissa hypermarkeeteissa on myyntipäälliköitä. Henkilöstö resurssina on kaupalle elintärkeä ja heillä on eniten tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä. Vähittäiskaupoille yhteistyö voi tarkoittaa yhteistyötä viljelijöiden, brändien ja asiakkaiden kanssa.

Pääoman käyttö kohdistuu resurssien ylläpitämiseen. Pääoma rakentuu kaupan tuotoista, jotka asiakkaat maksavat. Ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kotimaisten kasvihuonevihannesten myynti edesauttaa kotimaisten ja ympäristön hyvinvointia ja arvostusta.

Mainitsen tässä luvussa myös HoReCa palveluiden asiakkuuden Pohjanmaan klusterille. Osa kurkuista ja tomaateista kulkeutuvat myös ammattilaisravintoloiden ja keittiöiden käyttöön. Närpiön Vihanneksen toimitusjohtajan Stefan Skullbackan mielestä näillä markkinoilla olisi tilaa laajentaa liiketoimintaa Pohjanmaan osalta. Vihannestuket myyvät tuotteitaan kiertämällä ja markkinoimalla paikan päällä ja esitteillä, myös sosiaalisen median kautta. Tämä on tullut ilmi koulun aikana tehdystä tapaustutkimustyöstä Elintarviketukku Rikaiselle. Ammattikeittiöt vaativat siis paljon resursseja markkinoinnin osalta. Ammattikeittiön henkilökunta kuitenkin toteaa, että käyttävät mieluummin suomalaista kurkkua ja tomaattia jo säilyvyyden ja tuoreuden vuoksi. (Silván A. , 2019)

6.1.3 Kuluttaja

Kun puhutaan kuluttajasta, tarkoitetaan tuotteen lopullista käyttäjää, joka ostaa tuotteen henkilökohtaiseen käyttöön. (Minilex, 2019) Liiketoimintamallin rakentaminen kuluttajalle tässä opinnäytetyössä on yleinen eikä

vastaa kokonaiskuvaa kuluttajista. Tämän vuoksi luvun jälkeen on lisätty luku asiakkaanpolusta ja kuinka toimintatavat eroavat esimerkiksi ikäryhmien välillä. Kolmitasoisien liiketoimintamallin soveltaminen asiakkaaseen tuo esiin sosiaalisia aspekteja, joita myös kasvihuonevihanneviljelijän on hyvä tiedostaa.

Asiakkaan perusarvo on ostaa kotimaisia kasvihuonevihanneksia, kuten kurkkua ja tomaattia. Suomalainen kasvihuonevihannes on kuluttajalle ravintoa, joka on turvallista, helposti saatavilla ja laadukasta. Joillekin asiakkaille perusarvona on kasvihuonevihanneksen hinta. Toiminnallinen arvo on tuotteen ravintoarvo, maku ja sen tasaisuus.

Tuotteiden ja kuluttajan välinen toiminnallinen suhde voidaan käsittää kuluttamisen avulla. Asiakas vie tuotteen elämänkaaren loppuun. Suomessa tomaatin ja kurkun käyttäminen joka aterialla on normaalia ja siihen opitaan. Kun on totuttu tuotteen arkisuuteen, kuluttajat ovat alkaneet tiedostaa vaihtoehtojen, kuten erikoistomaattien luomaa erillisarvoa. Tämä käy ilmi tuotteen myynnin ja kulutuksen kasvuna. Asiakassegmenteiksi kuluttajien sisällä voidaan lukea eri ikäryhmät, tuloluokat ja asuinpaikka esimerkiksi maalla vs. kaupungissa.

Tuotteen käyttö aloitetaan sen ostamisella, tämän jälkeen kuljetuksella, varastoinnilla, valmistamisella, syömisellä ja lopulta ylijääneet osat ja pakkausmateriaalit kierrätetään. Kuluttajan tuntemus tuotteesta on positiivinen tai negatiivinen. (Esimerkkinä haastatteluissa ilmennyt tapaus, jossa kuluttaja oli ostanut ulkolaisen tomaatin, joka oli hyytelöitynyt sisältä. Tämän tapauksen jälkeen asiakas on pitäytynyt vain suomalaisissa tomaateissa.) Kanavat, joista asiakkailta on mahdollista saavuttaa tuotteet, ovat vähittäiskauppa, tori, verkkokauppa ja suoramyynti. Pohjanmaan tomaatteja ja kurkkuja kuluttaja saa vähittäiskaupoista. Kuluttajat käyttävät kuljetukseen joko kevyttä liikennettä, omia henkilöautoja tai julkisia liikennevälineitä. Mahdollista on myös käyttää vähittäiskauppojen kotiinkuljetuspalveluita.

Sosiaalinen aspekti on hallinnollinen ja kuluttaja vastaa itse omasta hallinnostaan, jolloin hänellä on lupa, oikeus ja vapaus valita suomalainen kasvihuonetomaatti tai -kurkku ja vaatia siltä tietty laatustandardi. Resurssit, joita kuluttaja tarvitsee ovat palkkatulot, vähittäiskaupat, keskusvarastot, pakkaamot, kasvihuoneviljelijät ja muut ketjun osatekijät. Resurssien toiminnallinen arvo ei tuota lisäarvoa kuluttajan toiminnalle, mutta henkilöstö voidaan muuntaa perhe- ja sosiaalisen ympäristön arvoiksi, jolloin kuluttaja myös vaikuttaa läheisten ostoskäyttäytymiseen. (Virtanen, 2016)

Kuluttaja käyttää rahaa tuotteen ostamiseen. Kuluttajalle ei synny haittaa suomalaisen kasvihuonevihanneksen ostamisesta, paitsi kun laatustandardi vaihtelee. Tällöin kuluttaja voi kokea tuotteen negatiivisena. Suomalainen tuotanto on parempi ympäristölle, jolloin kuluttaja voi vaikuttaa ostovalinnallaan positiivisesti ympäristöön. Kotimainen kasvihuonetomaatti ja -kurkku luovat asiakkaalle eniten sosiaalista pääomaa. Kotimainen kasvihuonevihannes on turvallista ja laadukasta ravintoa, joka on osa arkea.

Asiakkaan polku

Modern Customer Journey



Kuva 13. Modernin asiakkaan polku (Yuzdepski, 2018)

Tietoisuus Pohjanmaalla tuotetuista kasviuonevihanneksista syntyy valamedian ja totuttujen toimintamallien kautta. Nykyään tomaattien ja kurkkujen markkinointiin käytetään enemmän resursseja kuin ennen, jolloin kasviuonevihannesten asema vahvistuu.

Suomalainen kuluttaja on tottunut kuluttamaan kotimaisia kurkkuja ja tomaatteja päivittäin, joten tietoisuus perustuotteesta on hyvin vahva. Opinäytetyön tarkoituksena on löytää keinoja, joilla asiakaslähtöisyyttä voisi parantaa Pohjanmaan vihannesklusterissa. Tällöin tietoisuus tuotannon nykyisestä tilasta ja laatustandardin ylläpitämisestä voisi syventää tietoisuuden tasoa ja luoda asiakaslähtöisemmän markkinaympäristön.

Löydettävyys määritetään tuotteen saatavuuden kautta, joka määriteltiin liiketoimintamallin analysoinnissa. Kasviuonevihannesten löytäminen suomalaisesta vähittäiskaupasta on erittäin helppoa ympärivuotisesti. Maine kantaa kauas ja usein se myönnetään positiivisena. Suomalainen tuote on ulkomaista arvokkaampi toiminnallisella ja sosiaalisella tasolla. Se tuottaa asiakkaalle hyvän mielen monien yhteyksien kautta. Maine koetaan negatiivisena, kun ostetaan huonomman makuisia tomaatteja tietämättä syytä tapahtuneeseen, esimerkiksi lajikkeen vaikutus, kun lajikkeen nimeä ei ole tuotteessa esillä tai kuluttaja ei ole oppinut tunnistamaan eri lajikkeita.

Siirtyminen tuotteen ostamiseen tapahtuu alitajuntaisesti tällä hetkellä normaalin asiakkaan ostokäyttäytymisessä. Kun asiakkaalla on jokin käsitys kasviuonevihannesten tuotannosta esimerkiksi koulutuksen tai tuttavapiirin kautta, ostopäätökseen kiinnitetään enemmän huomiota.

Suomalaisen kasviuonevihanneksen oston kannattavuus ja siihen sitoutuminen syntyy ostonjälkeisellä kokemuksella. (Esimerkiksi Ikean kartoittamassa asiakkaanpolussa koetaan, että liikkeen ruuhkaisuus ja jonottaminen luovat ikävän kuvan asiakkaan mieleen. Asia korjattiin lisäämällä ruokapiste kassojen jälkeen, jolloin liiketoimintamalliin luotiin lisää tuottoa ja asiakkaille jäi hyvä mieli oston jälkeen. (Richardson, 2010)) Pohjanmaalaisen kasviuonevihanneksen vetävyyden takaa asiakkaan positiivinen kokemus, jolloin laatustandardin täytyisi olla jokaisen tuottajan ensimmäinen prioriteetti. Asiakkaan kokemus toimitetusta tuotteesta riippuu

asiakassegmentistä. Pakkaamoille tuote merkitsee myytävää vähittäiskaupoille, kuluttajalle se merkitsee yleisesti turvallista ja kotimaista ruokaa.

Åkerlund (2018) on opinnäytetyössään tuottanut kuvauksen asiakaspolusta, jonka kohteena ovat uudet kasvihuoneissa viljeltyt tuotteet, ja listannut toimenpiteitä, joiden avulla kussakin asiakaspolun vaiheessa voidaan tiedottaa tuotteista markkinoinnin keinoin. Vastaavaa polkua voidaan soveltaa jo olemassa olevienkin tuotteiden markkinoinnissa. Åkerlund esittelee tutkimuksessaan myös mallit, joihin on koottu tekijät, joiden perusteella kuluttajat ja vähittäiskauppojen HeVi-osastojen vastaavat ja/tai sisäänostajat muodostavat mentaaliset mallinsa uusista tuotteista. Mallien avulla markkinoinnin ja tiedottamisen ammattilaiset voivat rakentaa markkinointikampanjoita uusista ja nykyisistäkin tuotteista siten, että ostajat saavat tietoa niistä seikoista, joita he tuotteista haluavat tietää.

6.2 Asiakslähtöisyys ketjun liiketoimintamalleissa

Tehokas toimijoiden välinen kommunikaatio ja viestintä lisää tietovirtaa, jolloin yritysten on helpompi ennustaa muutoksia. Yritysten väliset suhteet ovat tärkeässä asemassa. Kuluttajan kokemaa arvoa elintarvikkeiden kulutuksessa voidaan mitata yhteistyön, logistiikan, trendien, tuotteiden ja palveluiden, kommunikaation ja informaation määrällä. (Åkerlund, 2018)

6.2.1 Kasvihuoneviljelijät

Kun tarkastellaan uusien tuotteiden kehittämistä Pohjanmaan kasvihuoneklusterissa, on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat loppuasiakaiden ja jälleenmyyjien elintarvikkeiden kulutukseen, hankintaan ja miten tuotteet luovat arvoa ketjussa. Asiakslähtöinen ajatusmalli tutkii asiakkaan toimia tuotteen eteen kokonaisvaltaisesti. Ajatusmallilla saadaan näkökulmia, jotka vaikuttavat tuotteen kulutukseen. (Åkerlund, 2018) Suomesta puuttuu vielä ajankohtainen, kuluttajälähtökohtainen tutkimus siitä, mikä on peruskasvihuonevihannesten merkitys kuluttajien elämässä monien erilaisten ruokatrendien puristuksessa. Innoväxthus- ja Lyftkraft-hankkeet ovat ryhtyneet tätä tietoa tuottamaan.

Kasvihuoneviljelijöistä suurin osa ymmärtää muutoksen tarpeen ja kokevat asiakslähtöisyyden hankinta-ansio menetelmänä. Viljelijät tuottavat tomaatit ja kurkut kuluttajille, mutta viljelijät eivät merkitse kuluttajille mitään tai hyvin vähän. Tähän osasyynä on se, että tomaattia ja kurkkua syödään yleisesti. Kasvihuoneviljelijät myös pidättäytyvät alassa, jonka osavat, jotta välttäisivät turhat tappiot. (Raj, 2018)

Yritykset eivät ymmärrä, kuinka asiakkaan tarpeet voidaan ymmärtää ja toteuttaa liiketoiminnassa. Kasvihuoneyrityksen rakenteellinen muutos on kankea ja vaativa prosessi yritykselle. (Raj, 2018)

Yksi asiakaslähtöisyyden keskeinen kriteeri Pohjanmaan klusterissa on, mitä tuotteita tuotetaan ja millaisia ne ovat laadultaan. Pyöreän tomaatin suosituimmuus on laskusuunnassa, olkoonkin että Suomessa sitä kulutetaan vielä paljon enemmän kuin muissa Pohjoismaissa tai Luoteis-Euroopan maissa. Tilalle ovat tulossa erikoistomaatit, ensin kirsikkatomaatti, mutta nykyään mm. helmi- ja luomutomaatit ja luomutomaatit. Maun saaminen pyöreisiin tomaatteihin on myös keskeinen asiakaslähtöisyyden kriteeri, jonka täyttymistä hankaloittavat Suomen markkinoille sopivien lajikkeiden niukka saatavuus tai epäoptimaaliset lajikkeiden etsimiskäytännöt. Maun tuottaminen on investointi, jota viljelijät eivät välttämättä ole valmiita tekemään, jos tuotannon kannattavuus on heikkoa eikä bulkkituotteita ole erilaistettu ollenkaan maun suhteen niin että paremmasta mausta maksettaisiin parempaa hintaa.

Kurkkujen koko ja tomaattien kypsyysaste poimintahetkellä ovat myös tärkeitä asiakaslähtöisyyden kriteereitä. Kannattavuuden ollessa heikko on houkutus antaa kurkkujen kasvaa liian suuriksi suurempien kilomäärien toivossa, mutta kuluttaja ei liian suuria kurkkuja halua. Puoliraakoja tomaatteja kuluttajat eivät halua ostaa, mutta puoliraakoina poimitut kestävät logistiikkaketjun paremmin; lisäksi puoliraakana poimiminen lyhentää viljelysykliä ja voi mahdollistaa useampien tertiin per kasvi tuottamisen kasvusyklin aikana.

6.2.2 Pakkaamot

Pakkaamot näkevät tärkeimpänä aspektina toiminnassaan tuoton. Ilman kuluttajia pakkaamoiden mielestä koko toiminnassa ei olisi järkeä, mutta heille kuluttajan tietämys ei ole tärkeintä. Pakkaamot ymmärtävät mitä kuluttajat haluavat, mutta niillä kaikilla ei ole resursseja tai työkaluja, joilla he voisivat vastata toiveisiin. Osa pakkaamoista on kuitenkin panostanut asiakaslähtöisyyteen ja aloittanut sen kehittämisen. Jos pakkaamot mieltävät asiakkaakseen vain kasvihuonetuottajat, asiakaslähtöisyys kohdistuu väärään suuntaan, koska loppukäyttäjää ei kuunnella.

6.2.3 Keskusliikkeet/ logistiikka

Kiinnostus logistiikan toimijoita kohtaan on kasvanut 1960-luvulta lähtien. Logistiikka on perinteisesti keskittynyt tilausten käsittelyyn, kuljetukseen, varastointiin ja toimitukseen asiakkaalle sekä kustannusten leikkaamiseen. Toimitusketjun hallinnalla voidaan luoda kilpailuetuja organisaatioille koordinoimalla resurssit ja toimintamallit, jotka tukevat ulkoisen ja sisäisen virran hallintaa.

Markkinoiden toimintamalleina voidaan tunnistaa työntö veto (*push-pull*) metodi. Oikean toimintatavan löytäminen voi vaatia metodien hybridimallin, jossa toimintatapojen tasapaino muodostetaan niiden yhdistämisellä. Tällöin tuote tuotettaisiin perinteiseen tapaan, mutta sen prosessia ei vietäisi loppuun, ennen kuin tuotteen tilaaja on varmistanut kysynnän tilan ja

tuotteen tarpeen. Kyseinen malli vaatii kuitenkin sovelletun version, joka toimii tuoretuotteiden kanssa. Tämä aiheuttaa haasteita ja mahdollisuuksia kysyntälähtöisen tuotannon toteuttamisessa kasvihuonevihanneksen logistiikan toimialueella. Logistiikan ongelmana on varastojen puute, näitä on kuitenkin rakennettu tilanteen mukaan, koska markkinoilla on ylituotantoa. Toisena pointtina voidaan pitää kauppojen vapautuneita aukioloaikoja, jolloin tuoretuotteita tulee toimittaa keskusliikkeisiin vuorokauden ympäri, myös pyhinä.

6.2.4 Vähittäiskauppa

Hedelmä- ja vihannesosat kaupassa kokevat asiakaslähtöisyyden olevan heidän ydintoimintonsa. Jälleenmyyjien mukaan kuluttajan on vaikea ymmärtää kotimaisen ja ulkomaisen hinnan eroja, koska ne ovat niin suuria. Ympärivuotinen kysyntä aiheuttaa hämmennystä kuluttajissa, koska maku on erilainen. Kun valikoimaa on laajennettu, on huomattu, että asiakas päätyy normaaliin tuotteeseen mieluummin kuin erikoistomaattiin. HeVi- osastoilla on syvempää tietoa asiakkaan mieltymyksistä. (Raj, 2018)

6.3.5. Kuluttaja

Nykypäivän asiakkaat ovat rationaalisia, jolloin yrityksen on oltava valmis, silloin kuin asiakaskin on. (Palmu, 2012) Eniten palautetta vähittäiskaupan asiakkaat antavat mausta. Asiakkaat, jotka arvostavat ja ostavat kotimaisia tuotteita ovat vaativia. Pyöreistä tomaateista tulee eniten valituksia, koska asiakkaat odottavat tämän muotoiselta tomaatilta enemmän. Kotimaisuus koetaan myös vanhanaikaisena, koska ulkomaisten tuotteiden saaminen on arkipäiväistynyt tällä vuosituhanella. Asenteita kotimaisia kasviksia ja niiden tuotantoon liittyviä oletuksia, kuten energiankulutusta ja hiilijalanjälkeä kohtaan on jokaisella. Asiakaskyselyssä, jossa tutkittiin tomaatin makua, huomautettiin vajavuudeksi lajiketiedon puuttuminen pakkauksesta. Asiakkaille tärkeimmät kriteerit ovat maku, koko, tuoreus, kestävyys, aromi ja terveysvaikutus. Nuorten aikuisten tärkein kriteeri kotimaisille vihanneksille on ympäristöystävällisyys ja tuotteen arvoketjun läpinäkyvyys. (Åkerlund, 2018) Nuorten aikuisten ostokäyttäytyminen eroaa paljon perheiden ostokäyttäytymisestä. (Raj, 2018)

Kuluttajan tietoisuus tomaatin ja kurkun vahvoista markkinointi- ja myyntivalteista voisi turvata tasaisen kotimaisen tuotteen kulutuksen. Kuluttaja on kiinnostunut tuotteiden terveysvaikutuksista, lähiruuan turvallisuudesta, mahdollisuuksista ja saatavuudesta. (Åkerlund, 2018) Teknologia tarjoaa uusia innovaatiomahdollisuuksia koko tuotantoketjulle, mutta niiden käyttöön ottaminen vaatii muutoksen tuotannossa ja arvoketjussa. Kestävä tuotanto ottaa myös huomioon ulkoiset tekijät ja on valmis muokautumaan niiden muutoksiin tarvittaessa. Markkinalähtöinen toiminta on kasvihuoneyrittäjälle hankalaa, ellei hän saa apua ketjun muilta toimijoilta tai myy tuotetta suoraan kuluttajalle. Kasvihuoneyrittäjien ja muiden toimijoiden vuorovaikutus on tällä hetkellä riittämätöntä. (Holst, 2019) Vain

omistajat yrityksissä voivat tehdä strategisia muutoksia, jotka voidaan sisällyttää tuottajan liiketoimintamalliin, liiketoimintaverkoston yhteistyö ei ole kuitenkaan optimaalista ja vaatii suunnittelua. (Vänninen, 2017)

Tutkimuksessa asiakaslähtöisen toiminnan edistämisestä todettiin, että asiakkaan näkökulman merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Asiakkaan kokemus arvo voi syntyä ilman fyysistä kontaktia yritykseen, parhaiten siinä on onnistuttu, kun tuote tai palvelu on osa kuluttajan arkea. (Heinonen, ym., 2010)

Keski-ikäisten ja vanhempien kuluttajien mielestä kotimaisuus ja turvallisuus ovat merkittäviä tekijöitä. Kuluttaja on tottunut kurkun ja tomaatin hinnan vaihteluun ja satunnaiseen kotimaisen tuotteen halvempaan hintaan, jolloin kuluttaja ei osaa maksaa kotimaisuudesta. (Raj, 2018)

6.3 Liiketoiminnan malleja asiakaslähtöisyyden huomioimiseksi muissa maissa

Alankomaissa on tutkittu kasvihuonevihannesten ja hedelmien ketjun siirtymistä valtiollisesti hallitusta rakenteesta uusiin. Vanhalla mallilla tarkoitetaan lähinnä julkisen ja yksityisen sektorin määräyksiä, joita valvotaan. Näillä toimilla on ollut kaksi päätehtävää, toiminnan suunnitteleminen ja turvallisuus, muun muassa alan suojelemisen ja reiluuden turvaaminen. (Bijman) Hobbs ja Young määrittivät vuonna 2000 neljä muutosta tuoretuotteiden markkinoilla, jotka koskevat myös kasvihuonevihanneksia. Asiakkaat haluavat enemmän vaihtoehtoja, ruuan kätevyys, turvallisuus ja laatu määrittävät kuluttajan päätöstä ja neljänneksi muutokset lainsäädännössä, muun muassa turvallisuus- ja tuotannon valtakunnallisissa säädöksissä. (Hobbs & Young, 2000)

Muutos keskusliikkeissä Alankomaissa on näkynyt niin omilla markkinoilla kuin viennissäkin brändäyksen kasvuna. Alankomaat eivät toimi niin vahvana brändinä kuin erikoistunut tuotteen imago. Tämä on aiheuttanut ongelmia, kuinka laatua ja tuotteita voidaan verrata vanhoihin ja jo olemassa oleviin tuotteisiin, jotta tunnistettaisiin imagoa luovia tekijöitä, jotka parantavat asiakaslähtöisyyttä ja tuotteen arvoa. Tästä seuraa epätasainen tiedon jakautuminen ja eriävät mielipiteet kehityksen suunnasta. Myyjä luo uusia ostomahdollisuuksia, mutta ostajan mielestä vaihtoehtoja on liikaa. Esimerkkinä epävarmuustilanteesta on pakkaamon ja keskusliikkeen välinen osto- ja myyntitapahtuma. Tuottajapuoli pelkää, että kun se myy tuotteensa omalla brändillään eteenpäin, kuinka hyvin pakkaamo ja keskusliikkeet vievät brändiä eteenpäin ketjussa vai sivuutetaanko brändin merkitys kokonaan. (Bijman)

Kilpailun kasvaessa epävarmuus markkinoilla kasvaa, esimerkiksi pelko ostajien määrästä voi aiheuttaa ongelmia. Uusien lajikkeiden luominen ja innovointi on riskin ottamista. Uuden lajikkeen kehittäminen vie paljon resursseja ja sen menestymisestä ei voi olla varma. Tästä syystä viljelijät ovat liittoutuneet osuuskunniksi, jotka vievät yhteistä asiaa eteenpäin vertikaalisesti ketjussa. Tällöin heillä on enemmän valtaa ja sanottavaa. (Bijman)

Alankomaissa tuotannon optimointia rakennetaan tarjouspyyntöjen ja tiedusteluiden avulla, joilla muodostetaan käsitys kysynnästä. Kyseiset mallit voisivat olla toimivia uusissa liiketoimintamalleissa myös Suomessa, kysyntälähtöisessä toiminnassa. Tämä toteutuisi kaikkien saatavilla olevan datan avulla, joka antaa näkemyksen myynnistä ja asiakkaan käyttäytymisestä.

Alankomaiden selvitys tulevaisuuden vihannestuottajien toimintamalleista nimeää yhtenä ammattimaisesti hallinnoitavan tuottajien ryhmän. Tässä liiketoimintamallissa vuoden satomäärä suunnitellaan ja jaetaan ryhmän viljelijöiden kesken. Tuottajat omistavat omat tilansa ja yrityksensä, mutta myynti, markkinointi ja tuotanto järjestetään yhdessä. Tällöin viljelijät saavat selkeämmän kuvan markkinoinnin ja tuotannon määrästä, ja tuotannon voi hienosäätää kysynnän mukaisesti. Viljelijä ei saa ylittää sovitun tuotantomäärää, ellei hallinnoiva tuottajien ryhmä sitä erikseen pyydä. Korkea yhteisluottamus tuotannon, voittojen jakamisen ja kysyntälähtöisen tuotannon suunnittelun osalta on tärkeää. Toiminta vaatii tiedon kysynnän määrästä ja muutoksista. Tämän liiketoimintamallin avulla luodaan läheisempi suhde loppuasiakkaiden kanssa. (Rijswick, 2017) Malli vastaa jossain määrin osuuskuntamuotoista toimintaa Suomessa, mutta sillä erotuksella, että tuotannon määrä sovitetaan tiukemmin kysynnän määrään toisin kuin Suomessa tällä hetkellä.

Toisena esitetään korporatiivinen viljelijä. Tämä malli tulee Yhdysvalloista ja on Euroopassa vielä hyvin harvinainen. Alankomaissa on yrityksiä, jotka mahdollistavat kokovuotisen tuotannon omistamalla kasvihuoneita Alankomaiden lisäksi Espanjassa. (Vermeulen, 2019) Esimerkkiyrityksenä Rabobankin tutkimuksessa mainitaan Sunset (Maistronardi Produce). Tässä mallissa kasvihuoneviljelijät keräävät tuotantonsa (tomaatit ja kurkut) yhden kasvihuonevihanneskasvattajan nimissä ja luovat näin kokovuotisen tarjonnan. Yhtiössä voi olla mukana oman tuotannon lisäksi ulkomaalaisia kohteita, sopimusviljelijöitä ja maahantuojia. Yhtiön voi omistaa yksi henkilö tai sillä voi olla osakkaita. Tässä mallissa on myös mahdollista yhdistää yhteisomistajuus (*eng. joint business*) (Rijswick, 2017)

Kolmantena esitetään viljelijät, jotka ovat erikoistuneet tiettyyn tuotteeseen. Esimerkkinä voidaan pitää premium- ja niche-tuotteita, kuten *Dunne*. Näiden tuotteiden tarjonta on rakennettu parin tai useamman toimittajan varaan yhteistyökumppaneiden kautta, jotka toimivat viljelijöiden ja erilaisten myyntikanavien välissä tai suoraan myyntikanavina. (Rijswick, 2017)

1. The professionally governed growers' collective



2. The leading greenhouse corporate



3. The incredible product specialist



Kuva 14. Alankomaissa hahmoteltuja vihannesviljelijöiden tulevaisuuden toimintamalleja. (Rijswick, 2017)

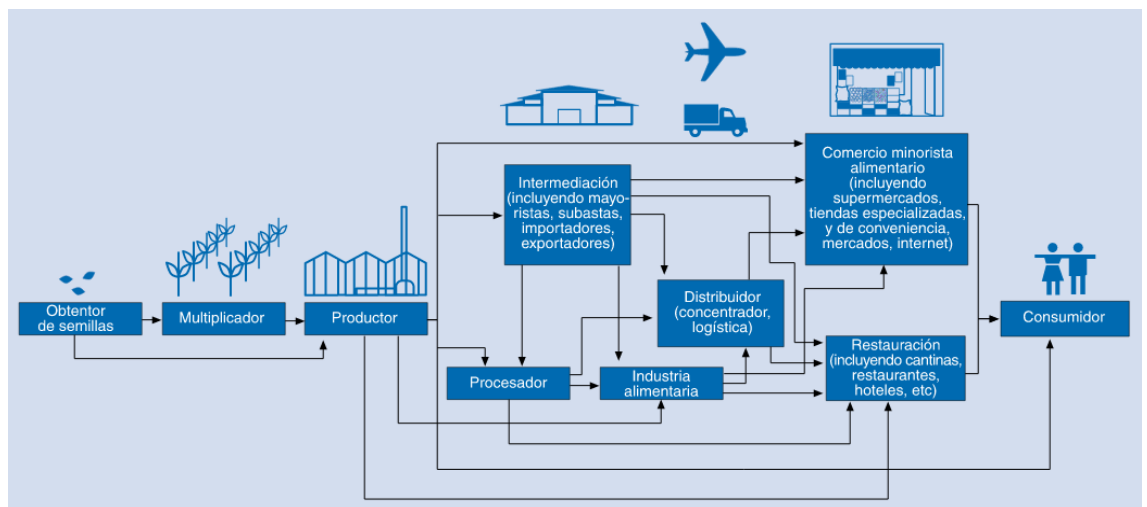
Isossa-Britanniassa kurkun ja tomaatin tuottajat neuvottelevat ja tuottavat ennalta sovitun määrän tomaattia tai kurkkua kaupan toimijoille ja takaavat tuotteen tilauksen tällä tavoin. Näin viljelijät tietävät kuinka paljon heidän tarvitsee tuottaa, jotta kysyntä täyttyy. Neuvottelun ja sopimustuotannon avulla vältetään tehotuotannon bulkkimääriltä, ylijäämältä ja toiminta voidaan rakentaa optimaaliseksi ketjun aikana. (Vänninen, 2019)

Espanjassa on monia eri kanavia, joilla kasvihuonevihannekset ja hedelmät päätyvät kuluttajalle. Joissain tapauksissa kasvihuonetuottajat tuotteistavat tuotteensa muusta ketjusta välittämättä, jolloin tuotteen kehitysprosessista jää oleelliset osat kuten pakkauksen kestävyys huomioimatta. Tämän saisi korjattua vertikaalisella yhteistyöllä ketjun sisällä. Suomessa tämä toteutuu. Kanava voi olla pitkä Espanjassa, jolloin tuote kulkeutuu monen varaston, kuljetuksen, ostajan ja myyjän kautta kuluttajalle. Lyhyessä kanavassa osallisia on vähemmän ja tämä muoto on kasvussa myös siellä. Uudehko tapa, jolla markkinointi järjestetään, on verrattavissa Suomen pakkaamoihin, jotka brändäävät tuotteet tuottajan puolesta. (Jesús Hernández-Rubio, et al.)

Espanjan markkinoilla ostajia on enemmän ja ne voidaan luokitella tutkimuksen mukaan neljään eri luokkaan. (I) Suoramyynti myyjien avulla lähtökohteesta huutokauppaan tai jakelukeskuksille, (II) paikallisille torimyyjille, (III) kauempana oleville myyjille ja jakelukeskuksille ja (IV) suoraan

sisäänostajalle ulkomaille vientiin; nämä ostajat ovat nykyään monikansallisia yrityksiä. Suurimpia esimerkkejä ovat Socomo ja Carrefour. Näistä perinteinen lyhyen matkan jakelu on silti suosituin ja se myy Espanjan vihanne- ja hedelmätuotannosta n. 60%. Modernin ketjun pääideana on, että tuottaja myy tuotantonsa eteenpäin vietäväksi jakelukeskuksiin. Moderni ketju mahdollistaa helpomman markkinoille etenemisen, kuljetuksen ja varastoinnin kontrolloinnin, tuotteet kohdentamisen oikeille markkinoille sen soveltuvuuden ja ominaisuuksien avulla ja viennin mahdollisuuden. (Jesús Hernández-Rubio, et al.)

Modernissa mallissa tehokkuus nousee tärkeään asemaan, joka Espanjassa ei ole vielä kovin hyvä. Tähän kaivataan siis ratkaisuja. Tuotteiden laatu määräytyy kahdesta näkökulmasta, niiden käyttösoveltuvuudesta ja turvallisuudesta. Jäljitettävyys on hyvä esimerkki yhteistyöstä, jota tuottaja ja jakelija voivat tehdä. Massa- eli bulkkituotanto on kasvanut myös Espanjassa ja on saanut aikaan niché-tuotteiden innovoinnin parempien markkinaosuuksien toivossa. Modernin ketjun myötä toiminnot ovat keskittyneet yhä suuremmille toimijoille, marginaaleja on kasvatettu toimintoja yhdistämällä, ja vertikaalista yhteistyötä on parannettu esimerkiksi sopimuksilla. Pienet myyjät ja kaupat ovat myös heränneet tekemään enemmän sopimuksia, samoin pienemmät tuottajat keskittymällä erikoistuotteisiin tai -aloihin, kuten HoReCa. (Jesús Hernández-Rubio, et al.)



Kuva 15. Espanjan tuorevihannesten -ja hedelmien ketju (Rabobank)

Toimet, jotka on otettu käyttöön Espanjassa liiketoiminnan parantamiseksi liittyvät tuotteen turvallisuuteen, yhteistyön vahvistamiseen ja tuotteiden luotettavuuteen. Ruoka- ja tuoteturvallisuutta valvotaan sertifioituilla tuotteilla, joita tarkastetaan. Laadun tarkkailuun on investoitu ja jäljitettävyttä parannettu. Tämä on myös toteutettu Suomessa haastatteluiden perusteella, jotka on tehty tämän opinnäytetyön aikana.

Espanjassa tuotannon suunnitelmallisuutta on kehitetty ketjun sisällä vertikaalisesti, jolloin joustavuus ja informaatio on selkeämpää ketjun osapuolille. Tämä on edesauttanut vientiä koskevaa kommunikaatiota jakelijoiden kanssa tekemällä toiminnasta läpinäkyvämpää. Mainontaa ja

tuotteiden luotettavuutta on myös lisätty, ja se on lisääntynyt automaattisesti ketjun yhteistyön kautta. Markkinatiedon jakamisen kehittyminen on avannut tuottajilla ja keskusliikkeille uusia markkina-alueita. Ongelmana voidaan kokea edelleen, että laatuvaatimukset ovat kuluttajalla ja ketjun osalla, kuten keskusliikkeellä, erilaiset. Kyseisen toimitusketjun luonne viestii, että yrityksen vastauskyky ketjun vaatimiin muutoksiin on osa kestävästä liiketoimintamallista. (Jesús Hernández-Rubio, et al.)

6.4 Yhteenveto ketjun osapuolten nykyisistä liiketoimintamalleista ja niiden asiakaslähtöisyyden tilasta

Yhteenvetona nykyisistä liiketoimintamalleista ja niiden asiakaslähtöisyydestä voidaan todeta, että kasvihuoneyrittäjien ja pakkaamoiden asiakaslähtöisyyden tasossa on suurta vaihtelua eikä se keskimäärin ole erityisen hyvä. Sama pätee myös muihin toimitusketjun osapuoliin, vaikka asiakaslähtöisyys tiettyjen toimintojen osalta suurenee ylävirtaan eli vähittäiskauppojen suuntaan mentäessä. Bulkkinä tuotetun pyöreän tomaatin hyvänmakeiden lajikkeiden löytäminen on yksi keskeinen asiakaslähtöisyyden pullonkaula. Pyöreistä tomaateista on vuosikymmenten jalostustyön tuloksena jalostettu maku pois, kun on keskitytty lisäämään satomääriä. Lisäksi suurisatoisuus houkuttelee tuottajia, joille maksetaan tuotettujen kilojen, ei maun, perusteella. Toimitusketjun osapuolilla on odotuksia toistensa suhteen asiakaslähtöisyyden parantamiseksi, mutta ei tarpeeksi tietoa tai ymmärrystä siitä, mikä on kenenkin osapuolen mahdollisuus tehdä asialle jotain. Ympäristöllinen kerros liiketoimintamallissa tarjoaa mahdollisuuksia palvella asiakasta, mutta ympäristöarvot yksinään eivät lisää tuotteen arvoa tarpeeksi, jos aistinvaraiset laatuominaisuudet eivät toteudu loppuasiakkaiden haluamalla tavalla.

Toinen oleellinen asiakaslähtöisyyden pullonkaula liiketoimintamalleissa on ajoittainen ylituotanto, joka vie tuottajahinnat alas, mikä puolestaan alkaa syödä normaalia laatua, kun heikkojen hintojen takia säästellään tuotantoresursseissa. Tuotannon talous ei anna mahdollisuuksia palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Bulkkituotteesta ei makseta kovin kovan hintaa, silti bulkkituotanto on Pohjanmaan klusterin liiketoimintamallien keskeinen tuotepiirre. Asiakaslähtöisyyden parantamisen esteet eivät siis ole pelkästään kasvihuoneyritysten itsensä purettavissa. Kyseessä on rakenteellinen ongelma, joiden purkaminen vaatii koko toimitusketjun tai liiketoimintaverkoston yhteistyötä, mikä ei kuitenkaan ole yritysten liiketoimintaverkostoissa riittävän hyvällä tasolla. Jokainen osapuoli toimii ennen kaikkea omaan laskuunsa. Puuttuu myös ymmärrystä asiakkaiden mieltymyksistä ja ostokäyttäytymisestä ja arkisten bulkkituotteiden merkityksestä loppukäyttäjien elämässä.

7 STRATEGIAKARTTA JA TASAPAINOTETTU MITTARISTO LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMISEKSI

Tässä työssä kasvihuonevihannesviljelijöiden strategiakartta ja siitä johdettu tasapainotettu mittaristo on muodostettu kartoitettujen liiketoimintamallien ja aikaisemman tutkimuksen avulla. Yritykset voivat käyttää strategiakarttaa hyväkseen halutessaan kehittää yritys kohtaisten strategioiden laadintaa ja strategian toteutumiseksi tärkeiden toimintojensa määrittelyä ja mittaamisen kohteita.

Visio ja missio

Liiketoimintamallien pohjalta muodostettiin kasvihuonevihannestentuottajien visio (näkemys siitä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa) ja missio (yrityksen olemassaolon syy ja tehtävä).

Visio eli tulevaisuuskuva on: Pohjanmaa säilyy jatkossakin kasvihuonevihannesten vahvana tuotantoalueena, jonka vahvuus ei perustu enää vain tuotannolliseen tehokkuuteen, vaan ennen kaikkea uudistumiseen markkinoiden tarpeiden mukaisesti. (Österbottens Svenska Producentförbund, 2018) Uudistumistarpeesta seuraa, että yritysten strategioissa korostuu voimakkaasti oppimisen ja kehittämisen näkökulma, jonka tavoitteiden tulisi lähteä asiakaslähtöisyyden vahvistamisesta. Se, mitä asiakaslähtöisyys on ja miten sen kehittymistä mitataan, tulee konkretisoida strategian toteutumisen seurannan mittareiden avulla.

Missiona on tuottaa suomalaisille sellaisia kasvihuonevihanneksia, mitä nämä haluavat ja tarvitsevat, teknologisesti, ekologisesti ja sosioekonomisesti kestäväällä tavalla. (Österbottens Svenska Producentförbund, 2018) Tämä edellyttää paitsi asiakaslähtöisyyden parantamista ja yritysten taloudesta huolehtimista, myös ympäristön ja sosiaalisen näkökulmien huomioimista liiketoimintamalleissa. Ympäristöllinen ja sosiaalinen näkökulma sisältyvät nykyään voimakkaasti yritysten toiminnan asiakaslähtöisyyteen toimialasta riippumatta ja ne on huomioitava strategiaa päivitetäessä.

7.1 Liiketoiminnan tavoite ja taloudellinen näkökulma

Strategiakartta aloitetaan nimeämällä liiketoiminnan tavoite, jonka päättävät yritysten omistajat. Tavoitteen valitsemisessa otetaan huomioon tuottavuuden strategia ja sen hyötysuhde ja liiketoiminnan kasvu mahdollisuudet. Molemmissa otetaan huomioon jo olemassa olevat asiakkaat, uudet asiakkaat, uusien tuotteiden mahdollisuus ja analysoidaan tehokkaampi resurssien käyttö. Hallinto miettii hinnan muodostumisen strategiaa, resurssien käyttöä, tuoton lisäämistä ja asiakkaan arvon lisäämistä. (Kaplan;Norton;& Davenport, 2004)

Tuottavuuden strategia Hyötysuhde		Kasvustrategia	
Asiakslähtöisyyden edistäminen Närpiön kasvihuoneklusterissa Kurkku ja tomaatti			
Hinnan rakenteen parantaminen	Ominaisuuksien parantaminen	Tulojen laajentaminen	Asiakkaan arvon parantaminen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hinnan tasaisuuden ennakointi ○ Prosentuaalinen voitto ketjun osapuolille ○ Alkutuotannon arvostus ○ Laatu vastaa hintaa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Laadun vakiointi ○ Sosiaalisen median käyttö ○ Laadun mitattavat kriteerit ○ Pakkausmateriaalin info 	<ul style="list-style-type: none"> ○ HoReCa ○ Internetin mahdollisuus ○ Ennakoivat sopimukset ketjun sisällä ○ Niché 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tuotteen tasaisuus ○ Kontakti asiakkaaseen eri kanavissa ○ Asiakkaan ymmärrys, jokaisella ketjun tasolla ○ Asiakaspolku-käsitteen parempi hyödyntäminen, esim. tutkimus pyöreän tomaatin merkityksestä kuluttajalle

Kuva 16. Liiketoiminnan tavoite taloudellisessa näkökulmassa

7.1.1 Liiketoiminnan tavoite Pohjanmaan klusterin näkökulmassa

Opinnäytetyön aikana tehdyistä haastatteluista ja taustatutkimuksesta voidaan kehittää strategiakartan päätavoite, joka on asiakslähtöisyyden edistäminen Pohjanmaan kasvihuoneklusterissa kurkun ja tomaatin osalta. Talouden ja hinnan näkökulmasta tarkastellaan tuottavuutta ja sen hyötysuhdetta ja kasvun strategiaa. Tuottavuuden kannalta on ennalta ehkäistävä tuotteen hinnan vaihtelua ja pyrittävä ennakoimaan vaihtelut hinnoittelussa. Tämä kuitenkin vaatii horisontaalista yhteistyötä pakkaamoiden osalta. Hinnan rakenteeseen voidaan soveltaa muutoksia, esimerkiksi sopimalla kaupan yhteydessä prosenttimäärästä, jonka ostaja ja myyjä saavat tuotoista. Toiminta vaatii kuitenkin suunnitelman ostoista ja määräaikaisen sopimuksen osapuolien välillä. Hinnan rakenne on myös vastattava alkutuotannon arvokkuutta ja laatua.

Tähän liittyy myös ominaisuuksien parantaminen ja kilpailuetujen nostaminen liiketoiminnassa. Laadun vakinaistaminen bulkkituotannossa voisi avata ovia tuotteen kilpailulle. Kurkun ja tomaatin terveysvaikutukset ovat alan tekijöille hyvin tuttuja, mutta loppu kuluttajalle ne ovat osa arkiruokaa. Kommunikaatio kaikkien asiakkaiden kanssa on osa toimivaa liiketoimintaa suunnitelmaa. Kommunikaation perille vienti kuluttajalle on haastavaa, koska kuluttajilla on lyhyt muisti arkipäiväisestä tuotteesta. Sama informaatio pakkausmateriaalin ja irtotuotteen ympäristövaikutuksista olisi hyvä kuluttajalle. Muovin, veden ja fossiilisten polttoaineiden kulutuksesta keskustellaan aktiivisesti nykypäivänä. Joissain tapauksissa mennään jo liian pitkälle pakkausmateriaalin kritisoinnissa, koska usein paras vaihtoehto on kierrätettävä muovi tai pahvi pakkaus muun muassa tuotteen keskeytyksen vuoksi.

Tulojen laajentaminen voi tapahtua uusien markkina-alueiden hankkimisella, esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alalta. Sosiaalinen media ja internet tarjoavat paljon mahdollisuuksia nykypäivän liiketoiminnalle, esimerkiksi suoraan tukusta myynnin kuluttajalle tai edes toiminnan esittelemisen asiakkaalle. Ketjun sisälle voitaisiin luoda kaudellisia sopimuksia kuten esimerkiksi ryhmäkasvituotannossa suurille asiakkaille. Tällöin ylijäämään ja ruuhkan kontrollointi voisi olla vähemmän rasittavaa kasvihuonevihannesten tuottajille. Tästä toimintamallista oli esimerkki Alankomaiden tulevaisuuden kasvihuonevihannesten tuotantomalleissa. Markkina-alueiden laajentaminen tapahtuu myös niche tuotteiden avulla, jolle luodaan kuluttajalle ja muille asiakkaille arjen luksusta tai parempaa elämystä kuin normaali bulkkituote.

Asiakkaan arvon parantaminen liittyy arjen parantamiseen ja arkiruuan erilaistamiseen. Arkiruoka on kuitenkin vahva osa suomalaista kasvihuonevihannesten markkina-aluetta, joten perus tuotetta ei saa unohtaa uusien tuotteiden luomisprosesseissa. Kun kuluttaja saa valmiita resepti ideoita tai käyttöideoita tuotteelle asiakas ostaa tuotteen helpommin. Tuote on siis nähtävä muuallakin kuin kaupan HeVi osastoilla. Tästä esimerkkinä voi toimia Siggpacc:n tempaus Pori Jazz festivaaleilla. Asiakkaan ymmärryksellä tarkoitetaan koko ketjun asiakkaita. Viljelijöiden tulee ymmärtää pakkaamoita, pakkaamoiden keskusliikkeitä ja keskusliikkeiden kuluttajia ja samoin toiseen suuntaan. Kun vertikaalinen yhteistyö liiketoiminnassa pyrkii samaan lopputulokseen, on osapuolien luontevampaa saada aikaan tauloudellisesti kannattavia tuloksia.

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa listataan liiketoiminnan segmentit, joihin yritys panostaa tulevaisuudessa saavuttaakseen tavoitteen. Karttaan merkitään myös tarvittavat resurssit toiminnan toteutumiseen, uusien ja vanhojen asiakkaiden ja tuotteiden väliset suhteet. Näiden avulla yritys voi kysyä mitä tuotteita ja palveluita yrityksen kannattaa tuottaa asiakkaille, ja mitkä ovat tuotteen mahdollisuudet laadullisesti ja hinnallisesti ympärivuotisessa tuotannossa, jossa asiakas ostaa jatkuvasti kotimaisen tuotteen. Konteksti, joissa asiakaslähtöisyyttä tulee tarkastella tulevaisuudessa ja nyt ovat biologiset, sosioekonomiset ja markkinoihin liittyvät edellytykset.

Kartassa kartoitetaan myös USP (*unique selling point*), jolla liiketoiminta voidaan erilaistaa kilpailijoista. Yritys voi kartoituksen jälkeen valita mikä strategiakartan osa-alueista on vahvin ja keskittää toimintansa. Yritys voi olla hinta-laatusuhteeltaan alansa paras, jolloin yrityksen suorituskyky on sidottu hintaan. Toimija voi olla markkinoiden johtava tuotespesialisti, jolloin tuote on erittäin laadukas ja hintava. Liiketoiminnan voi myös rakentaa asiakasyhteistyön pohjalle, jolloin varmistetaan saatavuus ja ratkaisut asiakkaan näkökulmasta. Liiketoiminnalla on myös mahdollisuus rakentaa erittäin selkeästi erottuva ympäristö, jolloin strategia on pitkäkestoinen. Viimeisessä mallissa keskitytään yhteen kolmesta vaihtoehdosta ja

ylläpidetään muita, pääpainoa voidaan vaihdella tilanteen mukaisesti, kunhan se palvelee yrityksen tavoitteita. (Kaplan;Norton;& Davenport, 2004)

Hinta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Varma ○ Stabiili ○ Laadusta maksetaan ○ Rakenne 	Tuotteen ominaisuudet
Laatu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Määrää kulutuksen ja hinnan ○ Tasainen tuote palkitsee 	
Saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> ○ Erinomainen saatavuus ○ Vähittäiskauppa, tori, online 	
Valikoima	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bulkki ○ Erikoistetut tuotteet ○ I- II luokat 	
Käytettävyys	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arki ○ Ammatti 	
Palvelu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reseptit, käyttö ○ Terveystiedot ○ Alkuperä ○ Informaatio 	Asiakassuhde
Kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> ○ Heikko ○ Oheistuotteet ja tapahtumat 	
Brändi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pakkaamo ○ Oma nimi ○ Värit, kuviot, tyyli 	Imago

Kuva 17. Asiakasnäkökulma Närpiön vihannesklusterissa

7.1.2 Asiakasnäkökulma Pohjanmaan vihannesklusterissa

Asiakkaan näkökulmasta hinnan vaihtelevuus luo tuotteelle heikomman aseman ostovalintoja tehdessä, koska hinnan vaihtelu luo epävarmuutta ja heikentää asiakkaan kokemusta tuotteesta, samalla tuotteen ostohalukkuus vaihtelee. Huomattavaa kuitenkin on, että laadukkaasta tuotteesta voidaan maksaa enemmän markkinoilla, esimerkiksi pihvitomaatin hinta on varmempi kuin bulkkitomaatin, tällä hetkellä. Kuluttaja ei tiedä Pohjanmaalaisen kurkun tai tomaatin hintarakennetta, jolloin hinnanvaihtelevuus luo epävarmuutta, ellei asiakkaille kerrota kuinka hinta muodostuu,

asiakkaat voivat jättää sen huomiotta tai kyseenalaistaa tuotteen. Hinnan rakenteen osia voivat olla kasvihuonevihanneksen matka kaupan HeVi-osastolle, varastoinnin taso tai työmäärän käyttö.

Laadulla voi vaikuttaa asiakasnäkökulmaan paljon. Laadusta maksetaan ja parhaimmillaan asiakkaat voivat oppia tunnistamaan hyvän laadun ja sitoutua tiettyyn tuotteeseen. Kuluttajan muisti on lyhyt, jolloin laadun taseisuudella voitetaan pitkällä tähtäimellä. Suomalainen kasvihuonevihannes on jo itsessään erinomainen tuote, jonka laadun ei pitäisi kilpailla ulkolaisen tuotteen kanssa, tämä ei päde kaikkiin vihanneksiin, koska jo nyt voidaan ostaa ulkolaista tomaattia suomalaisen heikon maun vuoksi. Lajikevalikoima vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, Suomessa lajikevalikoimaan vaikuttavat erittäin paljon tekniset olosuhteet, jotka rajaavat tuotevalikoimaa, erityisesti talvella. Laadun kehittämistä heikentää kuitenkin se, että hyvänmakuisia, irtotavarana myytävän pyöreän tomaatin lajikkeita, jotka vielä menestyisivät meidän erityyppisissä kasvihuoneissamme ja talvituotannossa on vähän.

Suomessa kasvihuonevihannesten saatavuus tomaatin ja kurkun osalta on ympärivuotista, jolloin saatavuuden voidaan katsoa olevan erinomainen. Vuodenajat vaikuttavat alalla toimivien yritysten määrään. Viljelyolosuhteet muuttuvat vuodenaikojen mukaan kurkulla vähän ja tomaatilla paljon. Nykypäivän kuluttaja ostaa kurkun ja tomaatin silloin kun hän haluaa, jolloin on tärkeää, että sitä on saatavilla vähittäiskaupoissa, toreilla, ravintoloissa ja nettikaupoissa.

Valikoima laajentuu koko ajan uusien, parempien ja erikoisempien lajikkeiden ja tuotetyyppien myötä. Lajikkeen valitseminen on kuitenkin vielä ympärivuotiseen tuotantoon hankalaa, sen talvituotannon kestävyys ja muiden viljelyolosuhteiden vuoksi. Toisin sanoen, tällä hetkellä uusi lajike täytyy testata vielä omassa tuotannossaan, ennen kuin sen valitsee tuotantoon. (Vänninen, 2019) Valikoiman tasaisuus on tällä hetkellä heikko, jolloin kuluttajaan suoraan vaikuttava laadun taso vaihtelee, joskus liikaa. Kasvihuonevihannesten alalla, tässä on jo projektin alussa todettu mahdollisuus parantaa bulkki tuotannon tasoa rajaamalla bulkkitomaatin lajikkeita. Kurkun tuotannossa lajikkeeksi, jota löytää kaupan hyllyiltä on ajautunut 'Imea', joka on erittäin hyvä kasvihuoneessa viljeltävä vihannes.

Tuotteiden käytettävyys voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: arkiseen kotikäyttöön ja ammattikeittiö käyttöön. Arkinen tomaatti ja kurkku ovat kuluttajan jokapäiväinen osa aterioita. Arkikeittiöissä käytetään kurkkua ja tomaattia päivittäin eri muodoissa. Käytettävyyden sektorilla voisi löytyä uusia markkina-alueita viljelijöille esimerkiksi jatkojalostuksen avulla ja tai laajentamalla markkinointia ammattikeittiöille. Nykyään ravintolassa voi kysyä lihan alkuperän, ja se on vain ajan kysymys, milloin asiakas alkaa kysymään kotimaisten vihannesten perään HoReCa palveluiden pisteissä.

Otin yhteyttä Felix tomaattiketsupin tekijään Orkla Foodsin asiakaspalveluun ja tiedustelin ketsupin tomaattien alkuperää. Vastaukseksi sain, että tomaatit tulevat Espanjasta, Italiasta, Portugalista, USA:sta ja Ukrainasta,

luomuketsupin tomaatit Italiasta ja USA:sta. Perustelut maavalinnoille olivat sadon saatavuus ja kaikille oli asetettu laatuvaatimukset. Valintoja perusteltiin myös auringolla. Pohjanmaan pakkaamoiden määrillä on epätoennäköistä, että tomaattikastikkeiden tekeminen voisi onnistua yhden liikkeen voimin samassa mittakaavassa. Yhdistämällä ylijäämän pakkaamoiden tai viljelijöiden keskuudessa voisi tuottaa tarvittavan määrän niche tuotteen luomiseen, esimerkiksi kokonaan kotimaisen tomaattikastikkeen tekoon. Alankomaissa suuret pakkaamot toteuttavat kastikkeiden tekoa tai ylijäämän myyntiä jatkojalostajille.

Palvelu, joka voidaan liittää kasvihuonevihannesten tuotantoon asiakkaalle, on reseptien ja käyttöideoiden jakaminen. Informaation jakaminen myös terveysvaikutuksista kiinnostavat kuluttajia. Kun kuluttajalla tulee syvempi kosketus tuotteeseen esimerkiksi videon tai kokemuksen kautta, kuluttaja muistaa tuotteen paremmin. Näitä voidaan luoda oheistuotteilla ja tapahtumilla. Nykyinen asiakassuhde on heikko kuluttajan ja viljelijän välillä. Viestinviejät perinteisessä ketjussa ovat vähittäiskaupat ja pakkaamot. Brändin merkitys kuluttajalle merkitsee tuttua laatua ja olettamusta aikaisempien kokemusten, lähipiirin mielipiteiden perusteella.

Kasvihuonevihannesten tuotannon USP eli voimakkain myyntivaltti on tuotteen ominaisuudet kuluttajan näkökulmassa. Tuotteen ominaisuuksiin kuuluu myös hinnan ailahtelevuus, josta aiheutuu tuotteen kysyntään liittyvä riski.

Yrityksen sisäinen ympäristö ja prosessit

Yrityksen sisäinen ympäristö muokataan, kun on päätetty, kuinka asiakkaan näkökulma pystytään ottamaan huomioon parhaiten. Sen pohjalta muodostetaan yrityksen sisäinen strategia, mikä palvelee tavoitetta.

Strategian luonnissa otetaan myös huomioon taloudellinen näkökulma. Liiketoiminta voidaan erilaistaa, jolloin luodaan asiakkaalle uusia palveluita tai tuotteita uusien markkina-alueiden kautta. Nykyiseen malliin ja tuotteeseen voidaan lisätä arvoa laajentamalla jo olemassa olevia vaihtoehtoja. Tuotteen johtavuusaseman vahvistaminen voi myös toimia kulujen, ketjun, hallinnon ja laadun kontrolloinnin avulla.

Käytännössä tällöin tuotanto optimoidaan ajan hallinnalla ja resurssien hyötykäytöllä. Liiketoiminnan sisäiset prosessit auttavat hallintoa muodostamaan tehokkaampia ratkaisuja toimintaansa. On erittäin tärkeää, että yrityksellä on taloudellisen ja laadullisen näkökulman rinnalla tuotannon, asiakkaan ja innovaation prosessit, jotta tavoitteen toteuttaminen yrityksessä onnistuu suunnitellun strategian mukaisesti. (Kaplan;Norton;& Davenport, 2004)

Hallinnon toiminta	Asiakashallinta	Innovaatio prosessit	Pakollinen ja sosiaalinen toiminta
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tuotto: Ylijäämän minimointi ja kysynnän optimointi ○ Tuotanto: Ruuhkan tunnistaminen ja siihen valmistuminen, koko ketjua palveleva yhteistyö ○ Jakelu: Loogisuus, pakkaamot ja keskusliikkeet, pysytään omalla alalla ○ Riskien hallinta: Ajankäyttö, maltillisuus markkinoiden ailahteluissa, Yhtiöiden kasvu ja niiden optimointi, asiakkaiden lyhyt muisti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valikoima: Laaja ja etsitään ylivoimaisia bulkkituotteita, asiakkaan tulee myös oppia tunnistamaan valikoima ○ Hankinta: Siemen ja taimituottajien kehitystyö, uusien asiakaskanavien ja asiakkaiden omaksuminen ja hyödyntäminen ○ Pitäminen: Promootiot, oheistuotteet ja toiminta, pitkäjänteisyys laadussa ja yhteiset tavoitteet ○ Kasvu: Maltillinen, taattu tuote, josta ylitarjontaa, selvitys mahdollisuuksista kuluttajien laajentamisella 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mahdollisuuksien tunnistaminen: tutkimus, data, palaute, henkilöstön hyödyntäminen ○ Tutkimuksen ja kehityksen portfolio: Kasvun seuraaminen systemaattisesti päivittämällä ja yhteistyön keinoilla ○ Tuotteen ulkonäkö: Jatkuvuus, testaus ennen lopullista, markkinoiden seuraus ja trendien soveltaminen ○ Julkaisu: Markkinoiden skimmaus, tuotteen hidaskasvu julkaisu isolla markkinoinnilla (pull), ensireaktioiden tarkka analyysi, asiakkaan arvon kiteyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ympäristö: Suomen ostokulttuuri kasvihuonevihanneksissa, laatuvaatimukset ○ Turvallisuus ja terveys: Erittäin turvallinen ja terveellinen ○ Työllisyys: Työllistää paljon alan työntekijöitä ja auttaa integraatiossa ○ Yhteisö: Närpiössä klusterin alue, viljelijä yhteisöt, HeVi-osastot

Kuva 18. Asiakslähtöisyydelle tärkeät liiketoiminnan sisäiset prosessit Pohjanmaan vihannesklusterissa

7.1.3 Asiakslähtöisyydelle tärkeät liiketoiminnan sisäiset prosessit Pohjanmaan vihannesklusterissa

Hallinto tekee päätökset, joita toteutetaan yrityksen sisällä. Tällöin tuotannon tai oston kontrollointi on johtoportaan vastuulla yrityksen sisäisen arvoketjun joka osassa. Tuotannosta vastataan omalla taholla ja seuraavan kauden ylijäämiä ja kysynnän määrää tulee ennakoita jo ennen ruuhka-aikaa. Niin kuin aikaisemmin opinnäytetyössä on todettu, tuotannon kontrollointi on helpompaa mitoittaa pilaantumattomien tuotteiden tuotannossa. Haastatteluista alalla on selvinnyt, että vaikka ruuhka-aikojen ennustettaisiin, ne saattavat muuttua vuosittain hyvin suurestikin, jolloin sato ennusteet ovat vain suuntaa antavia.

Jakelun ja vastuualueiden jakaminen ketjun osapuolilla on hoidettu omilla tahoilla. Se myös kannattaa tulevaisuudessa, koska yritystoiminnan yksi peruskivistä on, että pysyttäväytyy siinä mitä osaa ja ulkoistaa tarvitsemansa

palvelut tarvittaessa. Riskien hallinta myös helpottuu, kun toteuttaa osaamaansa liiketoimintaa. Uusien tuotteiden kohdalla niiden lanseeraamisen ajoitus ja maltillisuus ovat joko riskejä tai mahdollisuuksia. Tuotteiden markkinoille tuomisen ajoittaminen oikeaan aikaan ja paikkaan tuottaa tuloksia, kun parhaan ajan ja paikan osaa tulkita saatavilla olevasta datasta. Markkinoiden ailahtelu voi luoda hätiköityjä tuotteita tai kannustaa tuotamaan samalla kaavalla kuin ennenkin, koska tuotosta ei ole varmuutta. Kun yhtiökoot kasvavat markkinoiden kilpailuttaminen heikentyy, pienemät tulevat jäämään jalkoihin ja näin on jo käynyt osalle kasvihuonevihanesten tuottajista.

Asiakashallinnolla tarkoitetaan yrityksen sisäisen strategian kohdentamista kuluttajien ja muiden asiakkaiden kanssa, joita yritys kokee heillä olevan. Kasvihuonevihanesten ostaja segmenttejä on monia, jolloin tuotteiden on toimittava monelle segmentille. Yritysten on pyrittävä opettamaan asiakasta laadun tunnistamiseen. Asiakkaiden hankinnan kannalta se aloitetaan jo siemen ja taimituottajien testeistä suunniteltaessa lajikevalikoimassa. Tuotteiden löytyessä asiakaskunta koko ketjun osalta olisi tutustettava uusien tuotteiden ominaisuuksiin ja informaatio tulee jakaa koko ketjulle sen vaatimassa muodossa. Yhteistyölle luodaan pohja jaetulla informaatiolla, jonka kaikki ymmärtävät, esimerkkinä makuraadin tulosten jakaminen myös keskusliikkeille selkeästi. Tällöin voidaan ottaa tuotantoon uusia tuotteita ja palvella uusia asiakaskuntia, kuten HoReCa asiakkaita, niiden vaatimalla tavalla.

Asiakkaista kiinni pitäminen vaatii promootiota ja liiketoiminnan suunnitelmallisuutta. Kun tuotteesta on tullut arkinen tai sitä sellaisena markkinoidaan tuotteen puuttuminen kauppojen valikoimasta voi aiheuttaa hämmennystä asiakaskunnassa. Tästä voidaan pitää esimerkkinä loppukesän 2019 ilmiötä kurkun 'loppumisesta'. Kurkun kuluttajahinta nousi yllättäen ja kiinnitti asiakkaiden huomion ja herätti kuluttajia. Tätä voisi käsitellä myös markkinoiden vetämisenä (eng. pull), koska se aiheutti saman reaktion kysynnässä.

Asiakaskunnan kasvu kasvihuonealalla on maltillista. Kasvihuonetomaatti- ja kurkku ovat taattuja laatutuotteita, joiden kuluttaja kuntaa laajennetaan hitaasti. Tämän osoittaa myös näiden tuotteiden vakaa, mutta hidas nousu sitten vuoden 1992 (Kuva 3). Yritys voi promootiolla ja oheistoiminnalla saada kuluttajan muistamaan tuotteensa. Tällöin myös ketjun muut osapuolet kiinnittävät huomiota tuotteeseen.

Innovaatio mahdollisuudet ja niiden prosessit ovat tunnistettavissa tutkimuksen, datan, palautteen ja henkilöstön tietotaidon avulla. Tuotekehitystä tulee seurata järjestelmällisesti esimerkiksi portfolion muodossa, jolloin tuotteen lanseeraamisen jälkeen voidaan analysoida prosessin kokonaisuus ja parantaa sitä seuraavalla kerralla. Portfolioon voi myös kerätä ketjun osapuolien tuntemuksia uudesta innovaatiosta, jolloin osallistetaan tulevia asiakkaita sitoutumaan ja innostumaan uudesta tuotteesta.

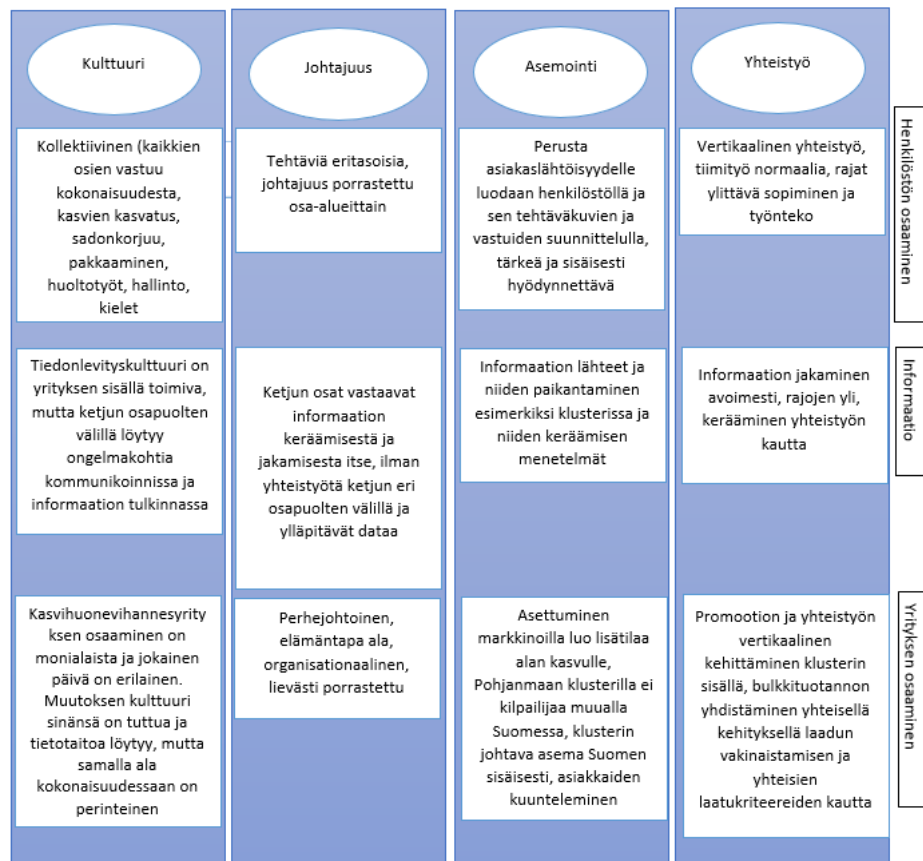
Tuotteen ulkonäköön on sovellettava jatkuvuutta ja tunnistettavuutta. Tällöin kuluttajan muisti parantuu ja lojaalisuus saattaa löytää paikkansa ostoskorissa. Markkinoiden testaus esimerkiksi tulevaisuuden bulkkituotteilla on tärkeää, tällöin saadaan myös informaatio ja viesti kuluttajille ja sen merkitys syvenee ketjun osapuolille. Markkinoiden seuraaminen ja trendeihin vastaaminen on erityisen tärkeää. Kotimaisuus ja lähituotanto ovat edelleen varmoja trendejä, mutta se on tuotava vahvemmin esille nykypäivän kuluttajalle. Markkinoiden reaktio tuotteeseen on kirjattava ja analysoitava. Uusille ja suurille vakiintuneille markkinoille pääseminen Suomessa on työn takana. Markkinat saattavat olla ahtaat ja kankeat. Kun tuote kiteyttää asiakkaan arvon ja sillä on arkisen tuotteen päällä idea ja imago kuluttajan on helppo tarttua tuotteeseen, koska siihen on kiteytetty asiakasarvo. Kuluttaja esimerkiksi ostaa tuotteen, joka tukee hänelle tärkeää hyväntekeväisyyttä.

Pakolliset säädökset ja sosiaalisen ympäristön toiminta vaikuttavat yrityksen sisäisiin prosesseihin. Tiedyt lain edellyttämät laatuvaatimukset tulee täyttää tuotteen matkan aikana. Nykyiset tuotteet täyttävät laatuvaatimukset ennen kuluttajalle saapumista, koska keskusliikkeiden tuotteet täyttävät kaupan laatuvaatimukset. Suomen ostokulttuuri kasvihuonevihanneksen osalta on arkista, jolloin asiakas odottaa tuotteelta korkeaa laatua.

Kasvihuonevihannekset työllistävät paljon ihmisiä Pohjanmaan klusterin alueella ja ala on auttanut maahanmuuttajien integraatiossa. Koko ketjun työllistävä vaikutus on suuri, koska ketju on laaja-alainen.

Aineeton omaisuus

Strategiakartan viimeistä osaa kutsutaan liiketoiminnan aineettoman omaisuuden kartoittamiseksi ja siihen sisällytetään oppimisen ja kasvun näkökulmat sekä yrityskulttuuri. Kohdassa analysoidaan henkilöstön tietotaito ja määritellään tarvittavat palvelut, joilla mahdolliset puuttuvat osat voidaan täydentää. Lisäkoulutukset ja laadulliset vaatimukset suunnitellaan, jotta ne tukevat myös liiketoiminnan hallinnon muutosta. Työntekijöiden taidot ja tieto strategisista toimista jalkautetaan sisäisten toimien tasolle, elleivät ne jo toteudu. Työntekijöiden osaaminen ja pätevyys kannattelee kantaa liiketoiminnan sisäisiä prosesseja. Yrityksen on sovellettava ja otettava käyttöön liiketoiminnalliset muutokset, joista on päätetty strategian toteuttamiseksi. (Kaplan;Norton;& Davenport, 2004)



Kuva 19. Oppimisen ja kasvun näkökulma Pohjanmaanvihannesklusterissa

7.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma Pohjanmaan vihannesklusterissa

Henkilöstön osaaminen kulttuurisesti vaihtelee ketjun eri osissa. Opinnäytetyöni on keskittynyt Pohjanmaan vihannesklusterin asiakaslähtöisyyteen, jolloin henkilöstöllä käsitetään kasvihuonetuotannon henkilöstöä situtuksesta pakkaukseen ja siivokseen. Henkilöstö on erikoistunut osa-alueisiin, joita he hoitavat päivittäin. Hallinto on jaettu henkilöstön keskuudessa kokemuksen ja osaamisen kautta. Asiakaslähtöisyyden perusta luodaan henkilöstön toimilla ja kun alkutuotanto tuodaan lähemmäs kuluttajaa tuotteeseen voi syntyä kuluttajalla side. Tulevaisuudessa yritysten läpinäkyvyys tulee olemaan tärkeää. Ihmiset ovat tottuneet saamaan tavoittelemansa informaation hetkessä. Kun informaatio tuotteen alkuperästä ei ole selvillä, se voi aiheuttaa epäilyjä tuotteesta tai sen tuottamisesta. Henkilöstön yhteistyö on arkipäiväistä. Kasvihuonetuotannon henkilöstö on porrastettu eri tasoille, jolloin toimivan yhteisön toteutumiseksi vertikaalinen yhteistyö yrityksen sisällä on kannattavaa. Tulevaisuuden liiketoimintamalleissa tullaan toteuttamaan rajat ylittävää yhteistyötä, joka välillä voi tarkoittaa kilpailijan kanssa tehtävää yhteistyötä.

Informaatiokulttuuri kasvihuonevihannesten tuotannossa toimii yritysten sisäisesti. Tiedonvaihto ketjun eri osapuolten välillä on vielä puutteellista. ja voi löytyä myös luottamuspulaa ketjun osien välillä. Jokainen yritys pitää yllä dataa toiminnastaan ja osaa tulkita sitä oman toimintansa hyväksi.

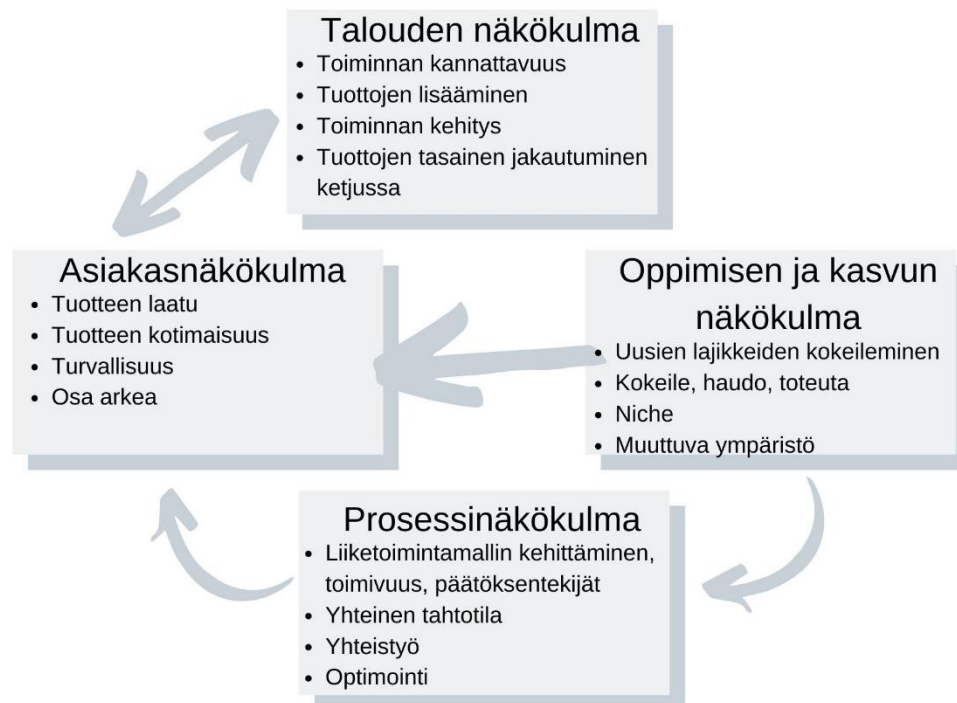
Informaation asemoinnilla tarkoitetaan sen paikantamista liiketoiminnassa, missä, milloin ja miten siitä on eniten hyötyä yritykselle, kuinka sitä ylläpidetään ja kuinka käytetään liiketoiminnan ylläpitämiseen tai parantamiseen. Informaation yhteisöllinen kerääminen voisi auttaa klusterin tilanetta ruuhka-ajan kontrolloinnissa markkinoilla. Avoimen informaation jakaminen mainittiin aikaisemmin asiakaslähtöisyyden tärkeydellä tulevaisuuden liiketoiminnassa. Tällä hetkellä lajiketestauksen tuloksien dokumentoinnissa ja jakamisessa on puutteita.

Yrityksen oma liiketoiminnallinen osaaminen on avainasemassa yrityksen tulevaisuuden kannalta. Kasvihuonevihannesten alalla on totuttu epävaakaaseen markkinatilanteeseen ja alati vaihtuvaan ympäristöön, joka parantaa alan reaktiokykyä muutoksiin. Päivä alalla voi vaihdella laidasta laitaan, mutta säilyttää rutiininomaisen rakenteen. Rutiininomaisella rakenteella tarkoitetaan kasvihuonevihannesten ketjun perinteistä ketjun rakennetta siemenestä kuluttajalle. Tietotaitoa löytyy yrityksistä ja sen hyödynnettävyys on tunnistettavissa. Johdon ja hallinnon asiana on valjastaa yrityksen tietotaito yrityksen hyväksi. Pohjanmaan klusterin tilanne markkinoilla on hyvä, koska klusterilla ei ole suuria samantyyppisiä tuotantotihentymiä kilpailijoinaan. Lähituotanto vie jonkin verran markkinoista, esimerkiksi Turun alueen kaupoissa näkee usein kesän aikana läheisen kurkun toimittajan kurkkuja Pohjanmaan alueen kurkkujen sijasta. Helsingissä joka kaupassa on kasvihuonevihanneksia pääosin Pohjanmaalta. Klusterin sisäinen asemointi neljän pakkaamon ja itsenäisten tuottajien kesken on ratkaiseva kilpailu tilanteissa. Yrityksen sisäisen strategian rakentaminen klusterin johtavan aseman ympärille luo yhtenäisyyden ja onnistumisen tunnetta. Asiakkaiden kuunteleminen, se kuinka organisaatio kannattaa asemoida markkinoilla ja alalla voi antaa vastauksia kysymyksiin ja auttaa liiketoiminnan kanssa. Yrityksen promootiot ja yhteistyö muiden sisaryritysten kanssa tulee toteuttaa kaikkien osapuolien kanssa tasaisesti. Uutta lajiketta markkinoille tuotaessa voitaisiin ottaa huomioon ketjun kaikki osapuolet ja osallistaa vähittäiskaupan työntekijöitä myös tuotekehitykseen

Viimeinen askel oppimisen ja kasvun yhdistämisellä strategiaan tehdään usein liian nopeasti. Tämä voi osin johtua siitä, että hallinto olettaa työntekijöiden sisäistäneen tavoitteen eikä seuraa sen saavuttamista. Kun tilannetta seurataan, pystytään luomaan hallinnolle ja työntekijöille tarvittavat resurssit tavoitteen saavuttamiseen ja puuttumaan kehityskulkuun tarvittaessa.

Strategiakartan painopiste on oppimisen ja kasvun näkökulmalla, jolloin tavoitteen saavuttamiseksi luodaan aitoja toimintatapoja eikä se jää geneeriseksi tavoitteeksi. Resurssit, jotka käytetään tavoitteen saavuttamiseksi ovat kehitetty ja hankittu liiketoiminnan sisäisiä prosesseista, jolloin ne ovat varmasti saatavilla. Lisäksi sisäiset prosessit ovat mietittynä asiakaslähtökohtaisesti, joka luo lisäarvoa kuluttajalle ja taloudellista tuottoa liiketoiminnalle.

Alla olevassa kuvassa on tiivistetty strategiakartan osa-alueet Pohjanmaan kasvihuoneklusterin yritysten yleiseksi strategiaksi ja hahmoteltu tasapainoisen mittariston mitattavia tekijöitä.



Kuva 20. Strategiakartta ja ehdotus tasapainotetun mittariston mittaamisen kohteiksi Pohjanmaan kasvihuonevihanneklusterissa asiakaslähtöisen tuotannon näkökulmasta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET KÄYTÄNNÖN ASIAKASLÄHTÖISYYTEEN

Käytännön asiakaslähtöisyys kasvihuonevihanneksen tuottajalle tarkoittaa valvutuneisuutta markkinoiden tilasta ja muutoksista. Karhinen mainitsee Maa- ja Metsätalousministeriön tilaamassa ”Uusi Alku” –selvityksessään, että tuottajien on otettava tiukempi ote omasta tuotannostaan kilpailukyvyn ja tuoton parantamiseksi. Kaupalta voidaan odottaa vastuullisuuden kasvamista, datan avoimuutta ja aitoa kumppanuutta. (Karhinen, 2019) Kasvihuonevihanneklusterissa tuottajien joukkoon kuuluu yksityisiä yrityksiä, pakkaamoiden ja osuuskuntien alla toimivia tuottajia, jolloin jokaisen yrityksen liiketoiminta on arvioitava yrityksen kykyjen mukaisesti.

Tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollisuuksia tunnistetaan olevan sosiaalisen ympäristön ja yhteistyön liiketoimintakerroksissa. Myös asiakaskunnan laajentaminen ja vertikaalisen tuotevalikoiman lisääminen on

harkittavissa. Vertikaalisella tuotevalikoiman lisäämisellä tarkoitetaan erilaisien tuotteiden lisäämistä tuotevalikoimaan, esimerkiksi pastaa valmistava yritys laajentaa tuotevalikoimaansa kastikkeisiin, joka edistää perustuotteen myyntiä ja asemaa markkinoilla. Tulevaisuuden liiketoimintamallissa yritys on kuluttajaa lähellä, sen data on avointa ja asiakkaalla on arki-suuden ja tavanomaisen turvallisen tuotteen mielikuvan lisäksi tunteellinen suhde tuotteeseen. Vihannestuotannon kestävyys voidaan korjata suunnitelmallisuudella ja uusilla tavoilla jakaa tuotannollista vastuuta. Työssä on esitelty Rabobankin tulevaisuuden vihannestuotannon mallit, joiden arvioidaan olevan toimivia vaihtoehtoja tulevaisuudessa. Vastuun jakaminen ja tuotannon tasoittaminen vaatii Suomessa perinteistä luopumista ja rajat ylittävää yhteistyötä ja win-win mentaliteetin ymmärtämistä.

Pohjanmaan klusterin alue on vetovoimainen ja uusia kasvihuoneita rakennetaan. Ala kuitenkin kärsii ylituotannosta ja ketjun sisäiset liiketoiminnat eivät pysty vastaamaan ongelmiin riittävän nopeasti tällä hetkellä. Ongelmiksi koetaan tällä hetkellä lähes kokoaikainen ylituotanto kurkulla ja tomaatilla varsinkin keväisin ja kesäisin, pyöreään tomaatin laadun heikentyminen ja siitä tulleen valitukset ja vaikeus löytää ja vakiinnuttaa uusia maukkaita tomaattilajikkeita.

Kotimaisten kasvihuonevihannesten markkinaosuus on kurkun, salaattien ja yrttien osalta kasvanut voimakkaasti viimeisten 20 vuoden aikana kotimaisen tuotannon lisääntyessä. Yleisesti puutarha-alan tulevaisuuskuvia tutkineessa Voimakas-hankkeessa haastateltiin 20 puutarha-alan eri toimijaa. Haastattelujen mukaan puutarha-alan tulevaisuus viljelijöiden näkökulmasta on tukien pienentymistä ja paikallisen tuotannon suosimista julkisissa ja yksityisissä hankinnoissa. Lisäksi listattiin uusia palveluja ja tuotantomuotoja, joiden merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, kuten luonnon elämispalvelut ja viherkasvatus.

Tuoton rakenne voidaan myös rakentaa uudelleen esimerkiksi prosentuaalisesti, jolloin sadon vastuu siirtyy myös osin keskusliikkeen puolelle ja tilaukset voidaan ennakoita aikaisemmin. Tällöin myös hävikin määrä saataisiin minimiin ja lisättäisiin liiketoiminnan suunnitelmallisuutta. Näiden toimintojen on heijastuttava kasvihuonevihannesviljelijän liiketoiminnan ydinarvoihin ja autettava yrityksen toiminnallista ympäristöä, jotta mitattavia asioita on kannattavaa seurata ja kehittää.

Liiketoiminnan rakenteellinen muutos vaaditaan asiakaslähtöisen toiminnan toteutumisessa. Tästä esimerkkiä tällä hetkellä luo Siggpac, joka erottuu läpinäkyvyydellään asiakkaille. He käyttävät kaikille avoinna olevia kanavia, eli sosiaalista mediaa. Sama pätee Närpiön Vihannekseen.

Kasvihuonevihannestuotannon asiakaslähtöisyys perustuu kuluttajan kokemukseen tuotteesta. Kun kuluttaja totutetaan, tässä tapauksessa vaati- maan suomalaista turvallista, maistuvaa tuotetta, voidaan asiakas opettaa arvostamaan myös arkiruuan kotimaisuutta henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaan eteen ei tarvitse tehdä kaikkea, mutta yrityksellä on hyvä olla

kattava asiakaskunta, jolloin yrityksen toiminta on kannattavaa. Asiakaslähtöisyys ei saa heikentää yrityksen omaa taloudellista tilannetta.

Kuluttajien käyttäytymisen muutos tulee näkymään ostoskäyttäytymisen muutoksena, joka edellyttää puutarha-alan yrityksiltä erilaistettuja tuotteita ja uusien myyntikanavien luomista. Lisäksi mainittiin markkinoinnin ja kaupankäynnin tapojen monipuolistuminen, verkostoituminen ja brändäyksen tarve ja ruoka- ja kasvissektorin erilaistuminen asiakkaiden silmissä, esimerkiksi luomutuotteiden suosio. Kulutuskysynnän kehitys suuntautuu kasvispainotteiseen nopeaan ja helppoon ruokaan, joka on tuotettu vastuullisesti ja lähellä. Tuottajat olisivat valmiita antamaan kauppoille erilaistettuja tuotteita, mutta kaupan logistiikan rajat ovat liian ahtaita otta-
maan niitä vastaan tällä hetkellä. (Varho, 2018)

Nuorison kansainvälistyminen heikensi suomalaisuuden merkitystä kuluttajalle 2000-luvun alussa, mutta nykypäivän kuluttaja on paremmin valveutunut ja haluaa kotimaisia tuotteita. Tämä vaatii tuottajilta monipuolista laatu- ja tuotekehitystä, erikoistumista ja verkostoitumista. (Varho, 2018). Myös suomalaisuuden modernit arvot on tuotava paremmin esille nuorille. Pelloilta pöytään konsepti on vanhentunut. Tomaatti ja kurkku tarvitsevat tarinan ympärilleen, joka voidaan kertoa asiakkaalle helposti, selkeästi ja levittää laajalti, tarinan täytyy myös luoda suhdetta kuluttajaan, jolloin kuluttaja myös muistaa tuotteen paremmin ostohetkellä.

Strategiakartassa erityisesti syy-seuraussuhde asiakastyytyvyyden, asiakasuskollisuuden ja kasvihuoneyritysten taloudellisen tuloksen välillä on tärkeä: mihin suuntaan tämä suhde on menossa? (Norreklit, 2000) Missä määrin tätä suhdetta käytetään tällä hetkellä yritysten liiketoimintasuunnitelmien ja strategioiden uudistamisessa? Mitataanko näitä tekijöitä ja niiden syy-seuraussuhteita tällä hetkellä ollenkaan? Nämä kysymykset ovat vailla selkeitä vastauksia kasvihuonevihanneksen osalta ja vaativat tutkimusta.

Vastauksena asiakaslähtöisyyden parantamiseen on liiketoiminnan systemaattinen analysointi, henkilöstön ja yrityksen voimavarojen hyödyntäminen, kuluttajien tietoisuus ja kiinnostus tuottajista, sosiaalinen media, tuotannon laatutason tasoittaminen bulkkituotannossa, jolloin asiakkaalle opetetaan myös bulkin laadun vaatimukset. Lisäksi vähittäiskauppojen mukaan ottaminen tuotannon suunnitteluun ja vastuun kantaminen kotimaisesta tuotannosta, kilpailijoiden yhteistyön lisääminen tarvittaessa ja yrittäjän oman voimavarojen ja innovaatio valmiuksien jäsentäminen ja parantaminen. Tällöin asiat, joita tuottaja ei välttämättä itse pysty tekemään, voidaan ulkoistaa esimerkiksi pakkaamolle, tästä esimerkkinä muun muassa markkinointi.

9 POHDINTA

Opinnäytetyössä tutkittiin klusteritasolla liiketoimintamallien nykytilaa ja tuotettiin liiketoimintamallien sopeuttamiseksi kysynnän muutoksiin suosituksia asiakaslähtöisyyden parantamista varten Pohjanmaan kasvihuone-elinkeinolle. Yrityskohtaisia suosituksia ei annettu, koska haastatteluja oli rajallinen määrä ja yrityskohtaiset strategiat vaativat yksityiskohtaista paneutumista yritysten tilanteeseen. Klusteritasolla annettuja suosituksia alueen yritykset voivat käyttää ohjenuorana miettiessään liiketoimintamallejaan ja asiakaslähtöisyytensä kehittämistä. Liiketoimintamallina käytettiin suhteellisen uutta kolmikerroksista mallia, joka huomioi taloudellisen kerroksen lisäksi myös tuotannon ympäristölliset ja sosiaaliset aspektit. Viimeksi mainituilla on nykyään merkitystä myös yritysten taloudelliselle pärjäämiselle, koska ne vaikuttavat kuluttajien näkemyksiin yritysten tuotteista ja määrittävät kysynnän kohdistumista kuluttajien valitessa eri tuotteiden ja eri maissa tuotettujen tuotteiden välillä.

Horisontaalinen yhteistyö on verkostotason kysymys. Se edellyttää yrityksiltä yhteistä kieltä, esimerkiksi yhdessä luotuja sääntöjä, taksonomioita tai tietokantoja, joihin kaikki sitoutuvat. Säännöt ja vastaavan tyyppiset yhteistyön välineet ovat kaikille osapuolille selviä. Jos yhteistyön luonteessa tai kohteessa on epäselvyyttä, tarvitaan yritysten rajat ylittäviä työryhmiä, yhdyshenkilöitä tai uusia henkilösuhteita, jotta epäselvyydet saadaan ratkaistua. Kaikkien pisimmällä verkoston yhteistyö on silloin, kun verkoston jäsenet muuntavat vallitsevaa tietämystään yhdessä ja tuottavat uusia toimintamalleja. Tällaista muutosta edesauttavat esimerkiksi prototyypit, joita osapuolet yhdessä muuttavat. Prototyyppien täytyy tietysti koskettaa kaikkia yhteistyökumppaneita ja niiden liiketoimintamalleja. (Carlile, 2004)

Pohjanmaan kasvihuoneklusterin yritysten asiakaslähtöisyyden parantaminen ei onnistu vain paikallisin voimin, vaan siihen on saatava mukaan koko liiketoimintaverkosto kuluttajia myöten. Makuraati, joka koostuu kuluttajista ja antaa palautetta klusterin viljelemistä tuotteista, on yksi tapa luoda yhteyttä kuluttajien ja tuottajien välille. Sen toimintakonseptia kehitetään parhaillaan ja pikku hiljaa kuluttajilta tulevan suoran palautteen sekä tuottajienkin tutustumisen makuraadin menetelmiin niiden luotettavuuden ymmärtämiseksi odotetaan alkavan muokata liiketoiminnan asiakaslähtöisyyden ydinelementtejä, kun lajikkeiden valintaa (ÖSP, 2018). Tämä yksinään ei tietenkään riitä, vaan hyvien lajikkeiden etsimiseen on satsattava systemaattisemmin ja viljelytekniisten menetelmien merkitystä erityisesti tomaatin ja kurkun maun muodostumiselle on ymmärrettävä syvemmin.

Opinnäytetyön prosessi kesti noin vuoden, jonka aikana tutustuttiin alan kiemuroihin ja rakennettiin kokonaiskuvaa asiakaslähtöisestä toiminnasta kasvihuonevihannesten alalla. Allekirjoittaneella on työkokemusta kurkku- ja tomaattiviljelmiltä, vähittäiskauppojen hedelmä- ja vihannestiskeiltä ammattikeittäisiin. Koulutus on painottunut liiketaloudellisiin

aihepiireihin puutarhatalouden alalla. Työ- ja koulutushistoria sopi oikein hyvin opinnäytetyön kirjoittamiseen, koska siinä pystyi hyödyntämään kaikkea mitä on tähän mennessä tullut koettua aihepiiriin liittyen.

Aiheena asiakaslähtöisyys ja liiketoimintamallien rakenteelliset muutokset tulevaisuuden markkinoiden murroksen vuoksi on yleishyödyllinen aihepiiri puutarhataloudessa. Tulevaisuuden liiketoiminta kohtaa haasteita tulevaisuudessa, jolloin opinnäytetyöni voi toimia ohjenuorana liiketoiminnan rakenteellisen muutoksen työkaluna tunnistamaan oman yrityksen strategiset pisteet, joissa voidaan parantaa yrityksen kestävyyttä.

Työn tietoperustana käytetty kirjallisuus oli laaja ja informatiivinen. Haastattelut olivat kaikkein tärkeimpiä käytännön lähteitä oman kokemuksen lisäksi ja tutkimusmenetelmät oli valittu tehtävän tason ja tavoitteiden mukaisesti. Haastatteluja olisi voinut olla enemmän tutkimuksen tavoitteen tarkemman kohdentamisen apuna.

Tulevaisuuden kasvihuonevihannestuotanto tulee olemaan kuluttajien käsissä ja tuottajien on oltava valmiina ohjaamaan tuotteiden laatua, kiertoa, saatavuutta ja hintaa.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli tuottaa lähtökohtaista tietoa liiketoimintamallien käytöstä Pohjanmaan kasvihuoneklusterin yritysten kehittämisen työkaluna. Työn tulosten konkretisointia liiketoimintamallien käytöstä yritystoiminnan strategisena kehittämisvälineenä tehdään osana Lyftkraft- ja Digitomkku-hankkeita vuosina 2020-21 (Österbottens Svenska Producentförbund, 2019)

Haluan kiittää prosessissa mukana olleita haastateltavia sekä ohjaajiani Irene Vännistä ja Pasi Käkelää.

LÄHTEET

- Andreas, G.;& Menrad, K. (2014). The Costs of GM and Non-GM Co-existence in Processed Food Systems – Demonstrated for the Cases of the German Supply Chains of Chocolate and Frozen Pizza. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 12(1,18). Noudettu osoitteesta <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bpj:bjafio:v:12:y:2014:i:1:p:18:n:2>
- Annunziata, A.;& Vecchio, R. (2013). *Agri-food Innovation and the Functional Food Market in Europe: Concerns and Challenges*. The Agricultural Economics Society and the European Association of Agricultural Economists. Noudettu osoitteesta <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12027>
- Anonyymi. (2019).
- Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. (2017). *Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company*. Noudettu osoitteesta <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Bijman, J. (ei pvm). *Governance structures in the Dutch fresh produce industry*. Wageningen: Department of Business Administration, Wageningen University.
- Bocken;Short;Rana;& Evans. (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. J.Clean Prod.
- Carlile, P. R. (2002). *A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development*. Cambridge, Massachusetts: Sloan, School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Noudettu osoitteesta <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/13/4/442>. 10.1287/orsc.13.4.442.2953.
- Carlile, P. R. (2004). *Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries*. Organization Science 15. Boston, Massachusetts: Information Systems Department, School of Management, Boston Universit. Noudettu osoitteesta 10.1287/orsc.1040.0094.
- Casadesus-Masanell, R.;& Ricart, J. E. (2011). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* 43, 195-215. Noudettu osoitteesta http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf

- Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation-The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research Technology Management-Innovation Management—The State of the Art*, 35-38. Noudettu osoitteesta <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1255054>
- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Dahlgren, P.;& Lindsjö, J. (2016). *Utmaningar och möjligheter med efterfrågestyrd logistik, En fallstudie inom mejeribranschen*. Umeå: Umeå Univeristet.
- DaSilva, C. M.;& Trkman, P. (2013). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 379–389.
- Demil, B.;& Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 227-246.
- EIP-AGRI Focus Group. (2019). *Circular horticulture- Final Report*. Brussels: European Comission.
- Eriksson, T.;Halla, H.;Jokinen, K.;& Suojala-Ahlfors, T. (2018). *Elinvoimaa Puutarhasektorin Uudistumiseen ja Kasvuun*. Helsinki: LUKE.
- Eriksson, T.;Halla, H.;Jokinen, K.;& Suojala-Ahlfors, T. (2018). *Elinvoimaa Puutarhasektorin Uudistumiseen ja Kasvuun*. Helsinki: LUKE.
- Euchner, J.;& Ganguly, A. (2014). *Business Model Innovation in Practice A systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks*. Noudettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/295560198_Business_Model_Innovation_in_Practice
- Futurice . (2019). *Futurice*. Noudettu osoitteesta Futurice: <https://www.futurice.com/>
- Göransson, M. (n.d). *Introduktion till Affärsmodel Canvas*. MGBC.
- Halla, H. (2016). *Johtajuusperinteen heijastuminen jatkajan liiketoimintamalleihin maatilan sukupolven vaihdoksessa*. Turku: Turun Yliopisto.
- Halla, H. (2016). Puutarhayritykset tuottajasta lisäarvon tekijöiksi. *Puutarhayritykset tuottajasta lisäarvon tekijöiksi*. Maaseudun Tulevaisuus.
- Heesen, H. (2018). Bookkeeping lectures, HAS . (M. Silván, Haastattelija)
- Heikkilä, E.;& Söderling, I. (2010). *Maassamuuton monet kasvot 8. Muuttoliikesymposium 2010*. Turku: Siirtolaisuusinstituutti.
- Heikkilä, M.;& Heikkilä, J. (2006). *Liiketoimintamalli yritysverkoston kehittämisen välineenä*. Turku: Jyväskylän Yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos.

- Heinonen, K.; Strandvik, T.; Mickelsson, K.-J.; Edvardsson, B.; Sundström, E.; & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548. Noudettu osoitteesta <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Hobbs; & Young. (2000). *Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains*.
- Holst, R. (2019). *EN kartläggning av arbetsrelationer i Österbottens växthusekosystem Pro gradu*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.
- Hultholm. (April 2019). (M. Silván, Haastattelija)
- Jalkanen, J. (2015). Puutarha & Kauppa Lehti.
- Jesús Hernández-Rubio, J. J.-G.; Galdeano-Gómez, E.; Pérez-Mesa, J. C.; Aznar-Sánchez, J. A.; Fernández-Olmos, M.; & Malorgio, G. (ei pvm). *Fruit and vegetables supply chain organization in Spain: effects on quality and food safety*. Almería: Departamento de Economía y Empresa Universidad de Almería. Haettu 10. Heinäkuu 2019
- Joyce, A.; & Paquin, R. L. (2015). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 1-13.
- Joyce, A.; & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 1-13. Noudettu osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616307442?via%3Dihub>
- Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (1. September 2000). *Harvard Business Publishing*. Noudettu osoitteesta Having Trouble with Your Strategy? Then Map It: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kaplan, R.; Norton, D.; & Davenport, T. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Karhinen, R. (2019). *Uusi Alku*. Helsinki: Maa- ja Metsätalousministeriö.
- Kates, A.; & Galbraith, J. R. (2008). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass. Noudettu osoitteesta <http://124.158.108.137/ebooks/0787994944.Wiley.Designing.Your.Organization.Using.the.Star.Model.to.Solve.5.Critical.Design.Challenges.1St.Ed.2007.208080.pdf>
- Kauppapuutarhaliitto. (2019). *Tietoa kasvihuonealasta*. Noudettu osoitteesta Kauppapuutarhaliitto: <https://kauppapuutarhaliitto.fi/tietoa-kasvihuonealasta/vihannesten-viljely-kasvihuoneissa/tomaatti/>

- Kotler, P.; & Keller, K. L. (2005). *Marketing Management*. Sadle River, New Jersey, USA : Prentice Hal.
- Kylmä, E. (2019). HeVi-vastaava. (M. Silván, Haastattelija)
- Käkelä, P. (2019). Ohjaus. (M. Silván, Haastattelija)
- Lansa, T. M. (2014). *Education Searching for entrepreneurs among small business ownermanagers in agriculture*. Wageningen: NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences.
- Luonnonvarakeskus. (2018). *Tilastot*. Luke. Noudettu osoitteesta www.stat.fi
- Luukkainen. (2015).
- Luukkainen, P. (2012). *Strateginen ryhmä toimiala-analyysin osana : empiirinen tutkimus Suomen kasvihuone-toimialalta*. Espoo : Aalto University, 2012. Noudettu osoitteesta http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2012_130.pdf
- Mallander, S. (2017). *Yrityksen perustaminen Lean Service Creation- menetelmän avulla*.
- Malmi T., P. J. (2002). *Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti 3.painos*. Helsinki: Talentum.
- Mayo, N.; & Denison-Pender, M. (1988). DEVELOPMENT OF AND DEMAND FOR NEW FOOD AND DRINK PRODUCTS. *British Food Journal, Vol. 90(5)*, 205-210. Noudettu osoitteesta <https://doi.org/10.1108/eb011828>
- Meulenbergh, M.; & Viaene, J. (1998). Changing food marketing systems in western countries. Teoksessa W. M. Jongen; & M. Meulenbergh, *Innovation in Agri-food Systems* (ss. 5–36). Wageningen: Wageningen Academic Pub. Noudettu osoitteesta <http://hdl.handle.net/1854/LU-283870>
- Minilex. (2019). *Minilex*. Noudettu osoitteesta Kuluttajankaupan määritelmä: <https://www.minilex.fi/a/kuluttajankaupan-m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4>
- Morris, L. (December 2009). Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science, V1(4)*, 191-204. Noudettu osoitteesta <https://doi.org/10.1260/1757-2223.1.4.191>
- Niemi; & Väre. (2017). *Suomen maa- ja elintarviketalous 2016-17. Luonnonvara -ja biotalouden tutkimus 17/2017*.
- Norreklit, H. (2000). *The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions*. Management accounting research.
- Närpiön kaupunki. (2019). *Kasvihuonekaupunki Närpiö*. Noudettu osoitteesta Kasvihuoneet: <https://www.narpes.fi/fi/tyo-ja-elinkeinoelama/elinkeinoelama/kasvihuoneet>

- Närpiön Vihannes. (May 2019). *Närpes Grönsaker*. Noudettu osoitteesta <https://www.narpesgronsaker.fi/fi>
- Osterwalder, A.;& Pigneur, Y. (2002). *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*. Bled, Slovenia: 15th Bled Electronic Commerce Conference. Noudettu osoitteesta <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.16.633&rep=rep1&type=pdf>
- Osterwalder, A.;& Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Palmu, H. (2012). *Liiketoimintaan Suunnitelmallisuutta, Kilpailukykyä asiakaslähtöisen myyntijohtamisen ja tuotteistettujen palveluiden avulla*. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Brookline, Massachusetts: The Free Press. Noudettu osoitteesta https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT5&ots=KKBRLjhiMS&sig=C4MZbxZ4XxefUOMp97jbTmezdlU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Postuma. (2019). *Honingtomaten niet langer exclusief voor de specialist*. Noudettu osoitteesta <https://postuma.nl/actueel/2600/honingtomaten-niet-langer-exclusief-voor-de-specialist>
- Pulkinen, M.;Rajahonka, M.;Siuruainen, R.;Tinnilä, M.;& Wendelin, R. (2004). *Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot*. Teknologia teollisuus LTT.
- QPR Software Plc. (March 2019). *QPR*. Noudettu osoitteesta Comprehensive solution for strategy implementation: <https://www.qpr.com/solutions/strategy-execution>
- Rabobank. (ei pvm).
- Raj, R. (2018). *En Kartläggning av utvalda växthuspartners mentala modeller samt analys av kundfokus i relation till en kunddominant logik*. Helsinki: Hanken.
- Richardson, A. (2010). *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*. Harvard Business Review. Noudettu osoitteesta hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to
- Rijswick, C. v. (July 2017). *RaboResearch Food & Agribusiness*. Noudettu osoitteesta The European Fresh Vegetable Sector: Building Resilient Greenhouse Businesses: <https://research.rabobank.com/far/en/sectors/regional-food-agri/european-greenhouse-growers-building-resilient-businesses.html>
- Saarnivaara. (2018). *Kasvihuonetuotannon kehitysnäkymät 2025*. Kantar TNS.

- Sarkkinen, M. (2011). *Käytännön läheisen innovaatiotoiminnan edistäminen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja Pielisen Karjalassa*. Pohjois-Karjala: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:56.
- Siggpack. (Huhtikuu 2019). (M. Silván, Haastattelija)
- Silván, A. (20. Heinäkuu 2019). Hyvinkään seurakunnan keittiön pääemäntä. (M. Silván, Haastattelija) Hyvinkää.
- Silván, M. (2019).
- Silvenius, F.;Usva, K.;Katajajuuri, J.-M.;Kaukoranta, T.;& Jaakkonen, A.-K. (2019). *Kasvihuonetuotteiden ilmastovaikutuslaskenta 2004 ja 2017 todellisten energiankulutustilastojen perusteella sekä*. Helsinki 2019: Luonnonvarakeskus (Luke). Haettu 12. Kesäkuu 2019 osoitteesta <https://kauppapuutarhaliitto.fi/wp-content/uploads/2019/05/Kasvihuonetuotannon-ilmastovaikutus-tutkimus2019.pdf>
- Sipilä, J. (1998). *Asiantuntija ja Asiakas*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Star, S. L.;& Griesemer, J. R. (1989). *Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology 1907-39*. *Social Studies of Science* 19 (3).
- Svoboda, S. (1995). *Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy*. Michigan: University of Michigan.
- TEPA. (2019). *TEPA-Termipankki*. Noudettu osoitteesta <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/klusteri>
- Turunen, J. (3. Marraskuu 2019). Italiassa naurettiin, kun suomalaisyrittäjä kertoi aloittavansa tomaattimurskan tuotannon ``Sieltä tuli perään sivukaupalla italialaista lainsäädäntöä``. *Helsingin Sanomat*. Noudettu osoitteesta https://www.hs.fi/talous/art-2000006294148.html?fbclid=IwAR3eUpPesa-0x_bXMdbFDMQX_dzvdWW7a5YhbMEz4MYzNnzyELymJsl8eXw
- Vahvaselkä, I. (2004). *Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Varho, V. (2018). *Puutarha-alan tulevaisuuskuvia*. Helsinki: VOIMAKAS.
- Varvikko, P. (2006). *Kasvihuonekurkun ja -tomaatin tarjontaketjut Suomessa*. Helsinki: MTT.
- Vermeulen, B. (January 2019). (M. Silván, Haastattelija)
- Virtanen, S.-M. (2016). *Kuluttajan ostoskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ja pakonomainen ostoskäyttäytyminen*. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.

- Vlugt, M. (Helmikuu 2019). *Looye kwekers lanceert campagne voor honingtomaten*. Noudettu osoitteesta <https://nederlandsmedianieuws.nl/media-nieuws/Looye-Kwekers-maakt-campagne-voor-Honingtomaten/>
- Vlugt, M. (ei pvm). *Looye kwekers lanceert campagne voor honingtomaten*.
- Womack, J.;& Jones, D. (2003). *Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press, Simon & Schuster, Inc. Noudettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation
- Vänninen, I. (2016). *InnoVäxthus: Växthusnäringens problemformulering I*.
- Vänninen, I. (2017). *InnoVäxthus – från tomatrike till innovativt växthuskluster*. Innoväxthus.
- Vänninen, I. (1. June 2019). Kommentit.
- Vänninen, I. (2019). *Slutrapport*. Innoväxthus, .
- Yuzdepski. (2018). *Needs-Based Selling: Following 5 Phases of the Modern Customer Journey*.
- Zokaei, A. K.;& Simons, W. D. (2006). Value chain analysis in consumer focus improvement: A case study of the UK red meat industry. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited. Noudettu osoitteesta Value chain analysis in consumer focus improvement: A case study of the UK red meat industry.
- Åkerlund, A. (2018). *Nya grödor: utveckling av kunddominant logik inom Österbottens växthuskomplex*. Helsinki: Hanken.
- Österbottens Svenska Producentförbund. (2018). *LYFTKRAFT för Österbottens växthuskluster genom kundorientering Forskningsplan*. Österbottens Svenska Producentförbund.
- Österbottens Svenska Producentförbund. (2019). *Digitomkku: Big data- testipedit langattomille antureille tomaatin ja kurkun tuotantoon Hankehakemus EIP-AGRI hakuun*.

Liite 1

Liiketoimintamallin kartoittamiseen käytetty aineisto
 Kolmitasoinen liiketoimintamalli (Joyce & Paquin, 2016)
 Liiketoimintamallin kysymykset (Göransson, n.d)



VALUE/VÄRDEERBJUDANDE/ARVOT KYSYMYKSET

- Mitä arvoa luomme asiakkaalle?
- Kuinka luomme arvon asiakkaalle?
- Mitkä asiakkaiden ja partnereiden ongelmat ratkaisemme?
- Toimitammeko tuotteen, joka vastaa arvolupauksetamme?
- Minkälaisia tuoteyhdistelmiä ja palveluita tarjoamme eri asiakasryhmille?
- Kuinka luomme arvoa sivutuotteista?
- Kuinka voimme luoda arvoa resurssien, tuotteiden ja palveluiden jakamisella?

CHANNELS/ KANALER / KANAVAT

- Minkä kanavan kautta asiakkaamme haluavat tietää yrityksestä, kuinka kommunikoimme heidän kanssaan nyt?
- Kuinka kanavamme ovat integroitu?
- Mikä kanava on kaikista hyödyllisin asiakkaan saavuttamisessa?
- Mikä kanava on kaikista kustannustehokkain?
- Kuinka kanavien käyttö on otettu huomioon liiketoiminnassa?
- Kuinka teemme asiakkaamme tietoisiksi toiminnastamme?
- Kuinka voimme auttaa asiakasta arvioimaan arvolupauksetamme?
- Kuinka autamme asiakasta valitsemaan meidän tuotteemme/palvelun helpommin?
- Kuinka toimitamme tuotteen asiakkaalle?
- Kuinka tarjoamme tukea oston aikana?
- Haluammeko luoda arvoa myös muille osapuolille kuin asiakkaille?
- Kuinka voimme parantaa ymmärrystämme asiakkaasta esimerkiksi Empathy Map:in avulla?
- Kuinka voimme tunnistaa asiakkaistamme asiakkaat ylijäämä tuotteille ja jätteelle?
- Kuinka voimme rakentaa esim. klustereita muiden organisaatioiden kanssa, jotka voivat hyödyntää meidän ylijäämämme.

KEY PARTNERS/ AVAINKUMPPANIT

- Mitä on avainkumppanuus toiminnassamme?
- Ketkä ovat avainkumppaneitamme ja päätoimittajiamme?
- Mitä pääresursseja voimme tarjota kumppaneidemme kautta?
- Mitkä tekijät toiminnassamme kumppanimme tekevät?
- Kuinka voimme rakentaa klustereita, jossa lisäämme tuottoa ja pienennämme riskiä?
- Kuinka voimme lisätä tuote valikoimaa ja palveluita kumppanimme avulla?

KEY ACTIVITIES/ AVAIN PROSESSIT JA TOIMINNAT, RESURSSIT

- Mitkä avaintoiminnot ovat välttämättömiä arvon kehittämiseen?
- Mitkä avaintekijät ovat välttämättömiä, jotta yritystoimintamme saavuttaa ja hallinnoi tämän hetkiset jakelun?
- Mitkä avaintoiminnot ovat välttämättömiä nykyisten hyvien asiakassuhteiden ylläpitämiseen?
- Mitä avaintoimintoja tarvitsemme turvataksemme tuoton?
- Kuinka voimme luoda nykyisen tuotannon prosessin vähemmän ylijäämää tuottavaksi?
- Kuinka voimme käyttää ylijäämää ja prosessin aikana syntyviä tuotteita ja palveluita nykyisen liiketoiminnan tukena?

CUSTOMER RELATIONSHIPS/ ASIAKASSUHTEET/ KUNDRELATIONER

- Minkälainen asiakassuhde auttaa eniten tuotteen/palvelun kommunikoimisessa asiakkaalle?
- Asiakassegmentit?
- Minkälaista asiakassuhdetta asiakassegmenttimme haluavat, kuinka se toteutetaan ja ylläpidetään?
- Keitä ovat asiakkaitamme tänään?
- Kuinka kalliita asiakkaamme ovat?
- Kuinka asiakassuhteet näkyvät liiketoimintamallissamme?

REVENUE STREAMS/ TUOTOT/ INTÄKTSSTRÖMMAR

- Mikä on asiakkaan minimiarvo tuotteellemme?
- Kuinka paljon asiakkaamme maksavat tällä hetkellä?
- Kuinka maksetaan?
- Kuinka paljon yksi ostos vaikuttaa kokonaisvaltaiseen tuot-
toomme?
- Kuinka voimme rakentaa ja tuottaa uusia tuotteita tai palveluita,
joilla voisimme luoda uusia tuoton lähteitä?
- Kuinka voimme kääntää by-product ja jätteen uudeksi arvon luo-
jaksi?
- Kuinka voimme muodostaa hiljaisesta tiedosta uusia tuotannon
malleja
- Kuinka voimme muuntaa ja määrittää sosiaalisen ja ympäristöllisen
arvon liiketoimintamallin tuottoihin ilman sen selvää tuotannon ar-
voa?

COST/ HINTA

- Mikä on tärkein hinta liiketoimintamallissamme?
- Mitkä avainresursseista ja aktiviteeteista maksavat kaikista eniten?
- Kuinka voimme kasvaa muuntamalla toimintamme ympäristöystä-
välliseksi?
- Kuinka muuntaa hiljainen tieto, taito tms. arvoksi tuotantoket-
jussa?
- Kuinka keräämme ja määrittelemme sosiaaliset ja ympäristölliset
vaikutukset, jotka ovat negatiivisia?

Haastatteluiden pohjana käytetty sähköposti

Hei,

Olen Marjo Silván Hämeen Ammattikorkeakoulusta ja opiskelen puutarhatalouden hortonomiksi. Teen opinnäytetyötä Innoväxthus-hankeelle ja tehtävänäni on selvittää Närpiön klusterin liiketoimintamalleja ja niiden asiakaslähtöisyyttä kasvihuonevihannestuotannon ketjussa. Ohjaajina toimivat Pasi Käkelä HAMK:ista ja Irene Vänninen Innoväxthusin puolelta. Tutkimus pohjautuu haastatteluihin, josta saadaan arvokasta tietoa toiminnan tämän hetkisestä tilanteesta ja sen kehitysmahdollisuuksista. Haluaisin kuulla teidän mielipiteitänne asiakaslähtöisyydestä, Närpiön ja yrityksenne liiketoimintamalleista, ketjun ongelmakohdista ja pohdintaa niiden selvittämiseksi.

Kaikki tiedot haastatteluista käsitellään anonyymisti, jos haastateltava näin tahtoo ja haastattelussa ei kerätä henkilökohtaisia tietoja. Haastattelun kesto voidaan sovittaa haastateltavan aikatauluun, arviolta n. 1 h, haastattelu voidaan käydä suomeksi, englanniksi tai ruotsiksi. Voin tulla toimipaikalle tai voimme sopia haastattelun puhelimen tms. kautta. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista.

Alla on lueteltuna kysymyksien teemat, joista keskustellaan haastattelutilanteessa vapaasti ja avustavien runkokysymysten avulla.

Jos koet, että voit ja haluat olla mukana asiakaslähtöisyyden ja klusterin yhteistyön kehittämistä, voit vastata tähän sähköpostiin, laittaa minulle viestiä puhelimitse tai soittaa. Toivon, että kuulen vastauksesi pian.

Hej,

Jag är Marjo Silván och jag studerar trädgårdsodling i Tavastlands yrkeshögskolan. Jag vill bli en hortonom. Jag gör en avhandling för Innoväxthus om växthusriket i Närpes. Mitt jobb är att ta reda på affärsmodeller och deras efterfrågestyrd i produktionskedjan. Min handledare är Pasi Käkelä, HAMK och Irene Vänninen, Innoväxthus. Forskningen baseras på intervjuer som ge värdefull information om det aktuella läget och dess utvecklingspotential. Jag önskar tala med dig om dina åsikter om kundorientering, affärsmodeller i Närpes och ditt företag och problemen/frågorna i kedjan och reflektionen om hur man behandlar dem.

Alla informationer om intervjuerna hanteras anonymt om intervjuade så önskar. I intervjun samlar inte in personuppgifter. Intervjuns längd kan anpassas till intervjuarens schema, ca 1 timme. Intervjun kan utföras på finska, engelska eller svenska. Jag kan komma till kontoret/växthus eller vi kan ordna en intervju via telefon etc. Deltagande i intervjun är frivilligt.

Nedan listas frågorna som diskuteras fritt i intervjusituationen med hjälp ämnesspecifika frågor.

Om du känner att du kan och vill vara engagerad i att utveckla kundorientering och samarbete i Närpes, kan du svara på det här meddelandet, SMS mig telefon/whatsapp eller ringa mig. Jag hoppas att höra ditt svar snart.

Kysymykset/Frågor

Aloituis/Inledande

- Mitä teet työpäiväsi aikana? / Vill du beskriva vad dina dagliga arbetsuppgifter är?
- Mitä työsi merkitsee sinulle? / Vad menar ditt jobb för dig?
- Mitä Närpiön kasvihuonevihanneklusteri merkitsee sinulle? / Vad är din uppfattning av Närpes växthusriket för dig?

Asiakkaat/ Kunden

- Ketä koet asiakkaaksi ja miksi? Liikekumppanit jne / Vem skulle du säga är din kund och varför?
- Kuinka koet asiakaslähtöisyyden? / Vad menar kundorientering för dig?
- Mikä on asiakkaan arvon merkitys liiketoiminnallesi? Kuluttajan arvo/ Hur de värdeerbjudande om sin kundbetydelse i affärsverksamheter? Kunds värdeerbjudande.
- Kundorientering i Finland?

Yhteistyö ketjussa / Kollaboration i kedjan

- Miten koet yhteistyön merkityksen kasvihuonevihanneustuotannossa, kuinka se näkyy ja haluaisitko tehdä enemmän yhteistyötä ketjun toisten osapuolten kanssa? (viljelijä, pakkaamo, vähittäiskauppa, kuluttaja jne.) / Hur är din syn på samarbetet i växthusodling (tomater och gurkor), hur ses det? Är du villighet samarbeta med andra parter i kedjan? Hur? (odlares, packeris, handeln, kunden etc.)
- Mitä yrityksesi tekee yhteistyön lisäämiseksi (jos kyllä)? / Vad gör ni att samarbeta vidgas? (om ja)

Liiketoimintamalli / Affärssystem

- Oletko tyytyväinen liiketoimintamalliisi? / Är du nöjd med sitt affärssystem?
- Tukeeko yrityksen liiketoimintamalli yhteistyön ja asiakaslähtöisyyden toteutumista muiden yritysten kanssa? / På vilket sätt är affärssystemet till stöd för att kundorientering och samarbetet med andra avdelningar?
- Olisitko valmis muuttamaan liiketoimintamallia ketjun sisäisen yhteistyön saavuttamiseksi ja asiakaslähtöisemmäksi? Kuinka? / Kunna dig förmå ditt affärssystem att förbättra samarbetet och kundorientering i kedjan? Hur?

Lopetus / Avslutning

- Mikä kannustaa kehittämään toimintaa ja omaa työtäsi? / Vad motiverar dig utveckla växthusriket och ditt jobb?
- Jäikö jotain kysymättä, huomioitavaa? / Andra frågor, observationer?

Siggpäckin muistiinpanot

Siggpäck on Närpiön yksi suurimmista kurkunviljelijästä. Heidän uusi huoneensa valmistui 2017 ja on 2300m². Kurkkuja kerätään kuusi päivää viikossa maanantaista lauantaihin. Maanantaisin kerätään tuplasato ja aloitetaan latvanhoitotyöt ja lehditys. Yrityksessä rivialueet ovat jaettu työntekijöiden kesken, jotta säilytetään sama laatu koko kasvatuksen ajan. Työntekijöillä on myös henkilökohtaiset työvälineet, jotta vältetään mahdollisten kasvitautien tai tuholaisien leviämiseltä. Kasvihuoneet ovat koodattu erivärisin laatikoin, jolloin kahden huoneen kasvustot eivät mene sekaisin. Nämä toimet takaavat tasaisen laadun ketjun seuraaville osapuolille, esimerkiksi kuluttajille. Sato kerätään huoneittain ja lajitellaan I ja II laatuun jo huoneessa, koska se helpottaa pakkauslinjan työtä. Kurkut pakataan yrityksen omissa tiloissa ja viedään Keskon, Inex Partnersin, Lidlin ja pienempiin vihannestukkuihin. Kurkut pakataan kolmeen erilaiseen laatikkoon, jokaisen kurkun päällä lukee Siggpäck nimi, laatikoista vain yhdessä. Maksimivarastointi aika yrityksen tiloissa on kaksi päivää ja alkuvuodesta on ruuhkaisinta viikonlopun tuplasadon vuoksi. Sadon laatutaso on hyvä ja se ei auta ongelmia kurkun pakkauksen, varastoinnin tai eteenpäin myymisen kanssa. Kun satoa kasaantuu varastoon, täytyy yrityksen vastavaan myyjän sanoin 'keksiä jotain' tai kun tiedostaa, että on tulossa suurempi sato voi muodostaa sopimuksen ostajan kanssa. Kakkosluokan kurkku, joka ei sovellu vähittäiskauppojen ja välittäjien standardiin myydään vihannestukkuihin, joissa niistä tehdään salaattien ainesosia. Kurkkua lähtee kasvihuoneilta keskimäärin noin 300-400 tonnia riippuen viikosta, kymmenen kilon laatikoissa. Asiakslähtöisyys näkyy kommentteina vähittäisliikkeiden tukun palautteesta hyvin harvoin ja joskus satunnainen kuluttaja lähestyy yritystä kotisivujen kautta. Nimi kurkussa on yritykselle tärkeä asia. Kuluttaja ei anna tällä hetkellä aktiivisesti palautetta, ja yrityksen mielestä se on hyvä. 'Kun suomalainen on hiljaa, se on tyytyväinen' toteaa myyntipäällikkö.

Hultholm Ab muistiinpanot

Hultholm Ab on yksi Närpiön alueen neljästä pakkaamosta. Heillä on joukko viljelijöitä, joilta he saavat tomaatit, kurkut ja satunnaiset paprikat tai chilit. Kuljetuspalvelut ostetaan ulkoiselta toimijalta. Viljelijöitä on keskimäärin 33 kappaletta, kun toiminta aloitettiin 1940 viljelijöitä oli 400, tästä voi tulkita hyvin kasvihuoneviljelyn liiketoimintamallin muutoksen Suomessa. Useimmat viljelijät valitsevat pakkaamon perinteen kautta. Tuotteet lajitellaan pakkauslinjalla niiden saapumisen jälkeen. Tuotteet myydään Inex Partnersin, Keskon, Lidlin ja paikallisten tukkukauppojen

varastoihin. Tuotteet myydään kymmenen kilon laatikoissa ja erikoistetuissa rasioissa. Erilaistettujen kuten kirsikkatomaattien osuus on kasvanut viimevuosina. Normaalin kurkun ja tomaatin osuus virrasta on noin 10 miljoonaa kiloa ja erikoistettujen rasiatomaattien osuus 2,5 miljoonaa kiloa. Tuotteet myydään bulkkina, tästä seuraa hintatason kova kilpailu kaupalle ja viljelijälle. Inex Partnersin toimijoilta eli SOK:n puolelta palautetta on saatu monien erilajikkeiden esille tuomisesta. Kauppa ei halua 20-25 lajiketta HeVi-osastoille, mieluummin 15. Ulkolaiset tomaatit aiheuttavat haasteita. Tomaatin ja kurkun hinnanvaihtelu on hyvin epätasainen, joskus hinta saattaa olla sama pidemmänkin aikaa ja toisinaan vaihdella päivittäin. Useimmin kun pakkaamoilla luullaan sadon olevan ennustettavissa se epäonnistuu. Hultholmin mielestä se on heikoilla jäillä kävelemistä. Esimerkiksi vuosi ennakoitiin on mahdotonta.

Hultholmin viljelijöistä suurin osa on kausiviljelijöitä. Kurkku sato on tasaisempaa kuin tomaatin. Kevät on markkinoiden taisteluaikaa, kun uusia viljelijöitä tulee mukaan. Viljelijän nimi ei näy Hultholmilla pakatuissa kasvihuonevihanneksissa, vaan ne brändätään pakkaamon nimellä. Pakkaamon tarkoitus oli sitä perustettaessa ja vieläkin sen tarjoamat palvelut pienemmille viljelijöille, joilla ei ole resursseja pakata omia tuotteitaan kotipuutarhalla. Kasvihuoneviljelijä on kuitenkin jäljitettävissä viljelijänumeron ja päivämäärän avulla. Vähittäiskaupat sanelevat laatuvaatimukset, joita odotetaan tuotteilta, jolloin pakkaamo välittää toiveet viljelijöille, ketkä määräävät lajikkeen, joka ehtoihin soveltuu. Toinen lajike on parempi toiselle kaupan osapuolelle kuin toiselle. Toiminta ei siis ole mustavalkoista. Pakatuissa tuotteissa saattaa olla monen eri viljelijän viljelemää kurkkua tai tomaattia, koska lajittelu tapahtuu värin ja koon mukaan. Hultholm ostaa lajikeneuvojan palveluita tarvittaessa. Lajikkeita on tullut ja mennyt. Lajikkeista parhaaksi on koettu *Encore*, *Marlese* ja *Livento*. *Livento* on kuitenkin hieman liian kulmikas ja iso, vaikkakin tuottaa hyvän sadon viljelijälle, kuluttaja ei miellä sitä mieleisekseen. Lajikkeista keskustellaan viljelijöiden kanssa yhdessä. Lajikkeen ratkaisee kuitenkin maku ja sen visuaalinen ulkonäkö kuluttajalle. Kun tuotannossa on hyvä lajike sama alhainen hinta ei toimi, joten erialistumiseen kannustetaan. On myös tapauksia, joissa viljelijät kasvattavat samaa lajiketta, mutta maku on eri viljelyolosuhteiden takia. Laatu tarkistetaan tuotetta pakattaessa irtotuotteesta ja myös tuotteesta, jonka viljelijä on pakannut itse, jotta säilytetään tuotteen tasalaatuisuus. Kun tuotanto on huipussaan ja kauppa rauhoittunut tuotteet jäävät seisomaan varastoon liian kauaksi aikaa. Kaikki tuotteet menevät lähes poikkeuksetta Helsingin kautta, jolloin välimatkat saattavat kasvaa hyvinkin suuriksi. Jos tuote myydään viiveellä, maku on kärsinyt liikaa. Ketjun eri osapuolilla onkin hankaluuksia löytää optimaalinen toimivuus toiminnastaan. Osa viljelijöistä tulee lopettamaan toimintansa jatkajien puutteen vuoksi. Tästä seuraa tilojen fuusioituminen, joka muodostaa suurempia kasvihuonevihanneksyrityksiä. Kuluttaja ottaa pakkaamoon harvoin yhteyttä, jolloin palautetta ei ole. Pakkaamo antaisi mielellään palautteen viljelijälle, jos sitä olisi. Oston, myynnin ja volyymin tasapaino määräytyy ajan ja määrän mukaisesti. Tuottajan, tässä tapauksessa kasvihuoneviljelijän hinta muodostetaan myynnin jälkeen. Ennakointia voi koittaa harjoittaa

neuvottelemalla viljelijän kanssa, usein puhelimitse, mutta kasvihuoneviljelyyn vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten sääolosuhteet aiheuttavat epävarmuutta. Sato ja voitot jaetaan tasapuolisesti osapuolien kanssa yhteistyöllä. Vähittäiskampanjoiden toimivuudesta Hultholm oli 50-50 asenteella, ne toimivat, mutta joskus eivät. Osa vähittäiskauppojen toimijoista voi reagoida nopeastikin, mutta tilanne saattaa jo muuttua yhden päivän sisällä. Hinta halutaan tietää ajoissa kaikissa ketjun osissa. Kampanjoiden marginaalit ovat muuttuneet vanhasta, ennen voitiin pitää pienemmillä alueilla erikoistarjouksia, kun taas nykypäivänä kampanjan suuruus vaatii pakkaamoiden yhteistyön kampanjan toteuttamiseksi. Tähän osasyynä pidetään esimerkiksi sosiaalisen median laajuutta vähittäiskauppojen tarjouksien kanavana. Kuluttajille tarjotaan mahdollisuus tarjoukseen koko maan alueella. Sosiaalisen median vaikutus tomaatin tai kurkun imagon nostattajana ei kuitenkaan toimi pakkaamon mielestä, koska tuote on liian tavanomainen. Hävikin määrä vaihtelee paljon ja siihen pakkaamo listaa syyksi muun muassa sen, että suomalaisia on liian vähän. Suomessa on kuitenkin olemassa kasvihuonevihannesten asiakasryhmä, joka on valmis maksamaan korkeamman hinnan kotimaisesta tuotteesta. Keväällä usein kasvihuonevihannesten hinta tiputetaan alas, jotta kauppa saadaan käyntiin ennen suurinta ruuhka-aikaa tuotannossa. Pakkaamon toive olisi, että kaupanalan toimijat ottaisivat tuotteen hinnasta mieluummin senttejä kuin prosentteja, joiden avulla hintojen epävarmuus laskisi ja tuotanto ja kysyntä tasaantuisivat. Vähittäiskaupan hinta ei muutu, kun ruuhka tuotannossa alkaa, koska kauppa haluaa myydä kalliimmalla ostetun tuotteen ensiksi alta. S-Ryhmän hinta halpuutus parin vuoden takaa oli pakkaamoille ja viljelijöille hyvä, koska silloin vain kaupan oma hinta laski, mutta olettaen toimintamallia ei ole tämän jälkeen toteutettu. Uuden tuotteen kokeileminen on viljelijälle hyvin suuri riski ja sitä ei oteta mielellään, jotta elanto ei horjuisi. Tahtotila muutokseen kuitenkin lähtee aina viljelijästä itsestään.

Närpiön Vihannes, Stefan Skullbacka muistiinpanot

Närpiön Vihannes on yksi neljästä Närpiön alueella toimivasta pakkaamoista. Toimintoihin kuuluu tuotteen hankinta, sen pakkaus, tarkkailu, myyminen, sen lähettäminen keskusliikkeille, tuotteiden markkinointi ja tuotekehitys. Närpiön Vihannes on keskittynyt ja panostanut kovasti brändin luomiseen viimeisten viiden- kuuden vuoden aikana. Närpiön Vihannes sijaitsee Närpiössä, hyvin saavutettavissa olevalla paikalla, joka auttaa liiketoiminnassa. Toimitusjohtaja Stefan Skullbacka on tyytyväinen Närpiön Vihannoksen toimintaan ja uudistuksiin, joita yritys tekee. Suuret askeleet otettiin viisi/kuusi vuotta sitten. Muita tärkeitä toimintoja ovat informaation ja viljelytietojen jakaminen, neuvonta ja tuotekehitysprosesseihin osallistuminen. Kuluttajat ovat hyvin tärkeitä yritykselle ja brändin näkyvyys merkitsee paljon. Brändin tunnettavuus on noussut vuodesta 2012 muun muassa tunnistettavan pakkauksen ansiosta, mutta vähintään yhtä merkittävänä tekijänä on tuotteen hyvä markkinointi ja

markkinointipanostukset. Kentällä on tuntuma, että asiakaslähtöisyyden merkitys tulee kasvamaan, mutta vielä tällä hetkellä mennään hinta edellä vielä joissain tapauksissa.

Asiakaslähtöisyyteen tulee löytää uusia keinoja, kuten esimerkkinä snäxi-tuotteet, jotka ovat asiakkaalle helposti lähestyttäviä. Palautetta asiakailta tulee kotisivujen ja sosiaalisten medioiden kautta. Kuluttajan muisti on lyhyt. Närpiön Vihannes on myös kaupoissa talvella, mutta kesän volyymi on kuitenkin suurempaa. Tämä aiheuttaa sen, että asiakas ei sitoudu kesäkautta pidemmäksi aikaa. Talven tuotanto on heikompaan kasvatustilanteiden ollessa erilaiset ja kausiviljelijöiden tauon vuoksi. Ellei hinta ratkaise kaupassa voi asiakkaaseen vedota ympäristöllisillä vaikutuksilla ja markkinoinnilla. Närpiön Vihannes tekee aktiivisesti kuluttaja tutkimuksia, jotka antavat arvokasta tietoa liiketoiminnalle ja auttavat pärjäämään markkinoilla paremmin.

Keskusliikkeiden kanssa tehdään strategista yhteistyötä. Neuvoja ja viljely-aikatauluja jaetaan avoimesti, keskusliikkeet voivat jakaa tietojaan, arvio oli, että n. 80 % jakavat datan. Myynnin ja sadon vaihtelut voidaan ennustaa vuoden tasoilla, mutta vuosittainen vaihtelu on yleistä. Lähinnä siis suuntaa antava data. Tasainen ja toimiva yhteistyö keskusliikkeiden kanssa on riippuvaista ehdoista, jotka saattavat muuttua, myynnin volyymeista, kampanjoista, resursseista ja suunnitelmista. Kun hinnat ovat alhaisimpia, toiminta on volyymin siirtoa. Syksyisin käydään lävitse kesän myynti ja sätotaso, kuinka se osui kohdalleen ja jaetaan seuraavan vuoden arviot.

Pakkaamoiden välinen yhteistyö on kiinni omasta organisaatiosta. Kilpailun vuoksi yhteistyötä ei ole.

Viljelijöihin panostaminen on tärkeää Närpiön Vihannekselle. Osuuskunta on aloittanut Global GAP sertifiointin hankinnan. Viljelijöiltä saadaan palautetta yhteisissä kokouksissa ja kaikki kuuluvat osuuskunnan sisäiseen intranet-palvelimeen, johon uutisoidaan myyntiennusteita ja ajankohtaista tietoa markkinoista ja viljelystä. Viljelijät muodostavat osuuskunnan kokonaisuuden. Asiakkaista mainittakoon vielä, että HoReCa (eli hotelli, ravintola-alat) toimintaa tullaan lisäämään tulevaisuudessa.

Liiketoimintaan on myös kehitettävä hyvä suhde kysynnän ja tarjonnan välille ja sen jatkuvuus on kannattavaa. Oikeiden kategorioiden ja segmenttien löytäminen oikeaan aikaan auttaa liiketoimintaa, kuin myös resurssitoimintaan ovat kohdallaan. Tämä on erityisen tärkeää suunnitella, kun tuotevolyymi kasvaa. Suunta, johon tuotekehitys on muodostunut viime vuosina viittaa kuluttajien ja asiakkaiden olevan kiinnostuneita ympäristöllisistä vaikutuksista ja pakkaustavasta. Ulkoiset tekijät kuten sää vaikuttaa kasvihuonevihanneksien myyntiin. Keskusliikkeiden imukyky on välillä heikkoa varastojen vuoksi. Sen kunnostettavuus ja bulkin täsmentäminen tulee viemään aikaa, enemmän kuin yhden kauden. Tämän vuoksi erikoislajikkeiden ja muiden tuotteiden runkosuunnitelman teko on tärkeää. Erikoistomaatin tulee myös olla kustannustehokas, koska ulkomaalaiset tomatit voivat kilpailla alhaisen palkkatason kustannuksella, johon

Suomessa ei ole mahdollisuutta. Bulkin, kyse on siis tomaatista, ongelmana koetaan sen vaihteleva laatu. Mukana on monia lajikkeita, joiden laatukriteerit ovat samat, mutta esimerkiksi asiakkaalle merkitsevä maku onkin eri. Bulkkinä tuotettu tomaatti tulee aina olemaan myynti artikkeli, mutta kun siihen saadaan vakiintuneet lajikkeet (esimerkiksi 1-3 vakiintunutta lajiketta) voidaan myös bulkki tomaatilla kilpailla. Tällöin laatukriteerit ja niiden mittaus yhtenäistyvät alalla.

Looye Honey Tomatoes muistiinpanot, esimerkki brändäystä tuotteesta Alankomaissa

The colour of tomatoes is red, and the shape of tomatoes is round. However, the Honey Tomato of Looye Growers is different. The Honey Tomato is the sweetest of all tomatoes. Looye growers is promoting this consumer brand for ten years now. (Vlugt, 2019) Although, the company does not offer and specific variety of tomatoes that is better in taste and performance than other varieties, they do offer the consumer the best products that they can produce on the greenhouse. Looye Growers has developed a brand from one of the most basic products in the supermarkets. By delivering the best of the best, they have managed to position their product as a delicacy in the eyes of the consumers and have created a whole brand that comes with it!

Consumers could only buy the tomatoes in the first place at exclusive fruit and vegetable shops, but the product became so popular that this channel became too small. So, consumers can now also buy the product exclusively at one retail chain in The Netherlands, Albert Heijn (Suomi K-market K-supermarketin valikoimalla). Looye growers has developed a new packaging for this channel (see picture). The tomatoes are packed in a round cardboard box. (Postuma, 2019) This packaging makes sure that the product stands out of the other products and it gives the product a luxurious image.

Looye tomatoes try to level up their products. After the success of the Honey Tomatoes they came up with the Joyn tomato. They decided to not make apart brand of the Join, but to make the Looye brand. This makes it easier for them to add new products to the Looye brand, like what they did with the Joyn.



Kuva 21. Looye Honey Tomatoes (Postuma, 2019)

Muita haastatteluja toimitettu;

(ei rakenteellisia haastattelurunkoja, vain oleellisia kysymyksiä alalta ja siihen liittyvistä aihepiireistä)

Kuluttajia, päivittäistavarakaupoissa, tuttavapiiri

Anne Silván, Hyvinkään seurankunta, HoReCa-alan ammattilainen

Essi Kylmä, Prisma/SOK HeVi-vastaava n. viiden vuoden ajan