

**VALIKOIMAHALLINNAN MAHDOLLISUUDET TEHOKKAASEEN,
ASIAKASLÄHTÖISEEN TOIMINTAAN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Liiketalous

Kevät, 2020

Anu Ventoniemi

Liiketalous
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Anu Ventoniemi	Vuosi 2020
Työn nimi	Valikoimahallinnan mahdollisuudet tehokkaaseen, asiakaslähtöiseen toimintaan	
Työn ohjaaja	Riitta Ikonen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, millaisia odotuksia Meira Novan asiakkailla ja tavarantoimittajilla oli yrityksen valikoimahallinnalle. Yrityksen asema arvoverkostossa tiedon ja tavaravälittäjän roolissa edellyttää kilpailukyvyn ja toimitusvarmuuden ylläpitotaitoa sekä kykyä verkostoyhteistyöhön.

Teoriaosuudessa kuvattiin valikoimahallinnan tehtäväkenttää tehokkaan liiketoiminnan näkökulmasta, ottaen huomioon asiakaslähtöisyyden, tiedon merkityksen ja verkostotekijät. Tutkimusosiossa keskityttiin tulevaisuus- ja tietoteemojen sisällä keräämään aineistoa, jolla asiakaslähtöisyyden, tiedon välittämisen ja verkosto-osaamisen tasoa kyettiin arvioimaan.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Haastatteluissa edettiin yleisestä teemasta yksityiskohtaisimpiin kysymyksiin. Lisäksi käytettiin strukturoituja kysymyksiä.

Tulokset kuvasivat asiakkaiden ja tavarantoimittajien näkemyksiä tulevaisuuden kehityksen suunnasta. Tulevaisuudessa terveyteen ja luontoarvoihin liittyvien arvojen nähtiin vahvistuvan. Valikoimaa haluttiin lisää varsinkin kasvisruokaan ja vegaanisiin vaihtoehtoihin.

Johtopäätöksenä todettiin, että Meira Novan tehokkuus ja asiakaslähtöisyys toteutuvat mutta tasapainon ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa verkostoyhteistyön huomioimista.

Avainsanat valikoimahallinta, asiakasymmärrys, tiedon merkitys, verkostoyhteistyö
Sivut 37, josta liitteitä 3 sivua

Degree programme in Business Administration
Hämeenlinna University Centre

Author	Anu Ventoniemi	Year 2020
Subject	Possibilities of Category Management Driven Efficient and Customer Driven Operations	
Supervisor	Riitta Ikonen	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to map out the expectations that customers and suppliers of Meira Nova Ltd. had on the category management of the company. In a value chain the company acts as a supplier of both information and products which means that in addition to maintaining competitiveness and security of supply, network cooperation skills are also needed.

The theory part of the thesis describes the field of the category management from the viewpoint of business efficiency while also taking into account a customer driven approach, significance of information and network collaboration. In the research part of this thesis, data was gathered that was needed to evaluate the success levels in the areas of a customer driven approach, information transfer and network skills.

This qualitative research was conducted as focused interview where the conversation was led from general themes into more detailed questions. Structured questions were also used.

The results described customer and supplier views of the future development trends. Health and nature related values was seen as growing trends. There was also a need for diversifying the product categories, especially in the areas of vegetarian food and vegan alternatives.

The conclusion of the thesis was that Meira Nova Ltd. is an efficient and customer driven company but in order to maintain this position, the company needs to continuously cultivate cooperation with the network.

Keywords category management, customer insight, importance of information, network cooperation

Pages 37 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajaesittely	1
1.2	Toimeksiantajan liiketoiminta-alue.....	2
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	3
2	VALIKOIMAHALLINTA	4
2.1	Valikoimahallinnan tehokkuustekijät.....	5
2.1.1	Tehokkuus.....	5
2.1.2	Ennustettavuus.....	7
2.1.3	Tilaus-toimitusketju	9
2.1.4	Toiminnanohjaus	9
2.2	Valikoimahallinnan asiakkuustekijät	11
2.2.1	Asiakaskokemus.....	11
2.2.2	Asiakaslupaus	12
2.2.3	Asiakasymmärrys.....	13
2.2.4	Asiakaslähtöisyys	14
3	TIEDON MERKITYS VERKOSTOSSA	15
3.1	Tietotekijät	15
3.1.1	Tieto ja muutosvoimat	16
3.1.2	Tieto vastuullisesta	16
3.1.3	Digitalisaatio ja datatieto	17
3.2	Verkostotekijät	18
3.2.1	Arvoketju	18
3.2.2	Verkosto.....	19
3.2.3	Verkoston signaalit	21
4	TUTKIMUS.....	22
4.1	Tutkimusongelma.....	22
4.2	Tutkimusmenetelmä	23
4.2.1	Aineiston kerääminen.....	24
4.2.2	Aineiston analysointi	24
4.2.3	Aineiston luotettavuus	24
4.3	Tutkimuksen eettisyys.....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
5.1	Tutkimuksen kulku	26
5.2	Teemahaastattelun toteutus	27
5.3	Analysointi ja litterointi.....	27

6	TULOKSET	28
6.1	Tulevaisuusteeman tulokset	28
6.1.1	Asiakkaat.....	28
6.1.2	Tavarantoimittajat.....	31
6.2	Tietoteeman tulokset	32
6.2.1	Asiakkaat.....	32
6.2.2	Tavarantoimittajat.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
7.1	Tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmat.....	35
7.2	Oma oppiminen.....	37
	LÄHTEET	38
	HAASTATTELUT.....	42

Liitteet

Liite 1	Haastattelupyynnö
Liite 2	Teemahaastattelurunko asiakas
Liite 3	Teemahaastattelurunko tavarantoimittaja

1 JOHDANTO

Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää asiakkaan toiminnan tuntemista ja kykyä tunnistaa oma osaaminen verkostossa. Samalla tulee olla valmis jakamaan sellaista omaa tietoa, josta on hyötyä verkoston toiminnan kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön avulla halusin lisätä ymmärrystä tukkutoimialan liiketoiminnasta ja sen verkostosta. Opinnäytetyön tilaaja halusi saada verkoston ääntä kuuluviin ja kartoittaa millaisia odotuksia asiakkailla ja tavarantoimittajille oli yrityksen valikoimahallinnalle.

Signaalien noukkiminen ja kuuntelun taito eivät löydy liiketoiminnan oppaista. Tulevaisuuden äänet kuuluvat megatrendien lähetyvillä ja yritykset jopa tiedostamattaan valitsevat oikeita suuntia. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka huomaavat megatrendin mahdollisuudet ja hyödyntävät niitä liiketoiminnassaan. (Sekki & Niemi, 2016, luku 3, s. 21)

Menestyäkseen liiketoiminnassa yrityksen tulee hallita kilpailukykyänsä ja suorituskykyänsä. Yritys ohjaa näitä tekijöitä strategisilla valinnoilla. Valintojen ja päätösten tekeminen edellyttää nykytilanteen tuntemista ja tulevaisuuden hahmottamista, punniten samalla toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Markkinoiden mahdollisuudet ja rajoitteet sovitetaan organisaation resursseihin. (Kuusela & Neilimo, 2010, s. 11)

1.1 Toimeksiantajaesittely

Opinnäytetyön tilaajana toimi Meira Nova, joka on vuonna 1991 perustettu S-ryhmän tytäryhtiö. Meira Nova toimii tukkutoimialalla keskittyneenä palvelemaan HoReCa- ja foodservice-asiakkaiden elintarvike- ja käyttötavarahankintaa. Valikoima rajautuu asiakaspohjaisen kysynnän mukaan. Valikoimatuotteita on noin 21 000 ja yhteistyötä tehdään noin 500 tavarantoimittajan kanssa. Asiakkaat koostuvat julkisen talouden ja yksityisen puolen ammatti- ja suurtalouskeittiöistä ja ruokateollisuuden ammatinharjoittajista.

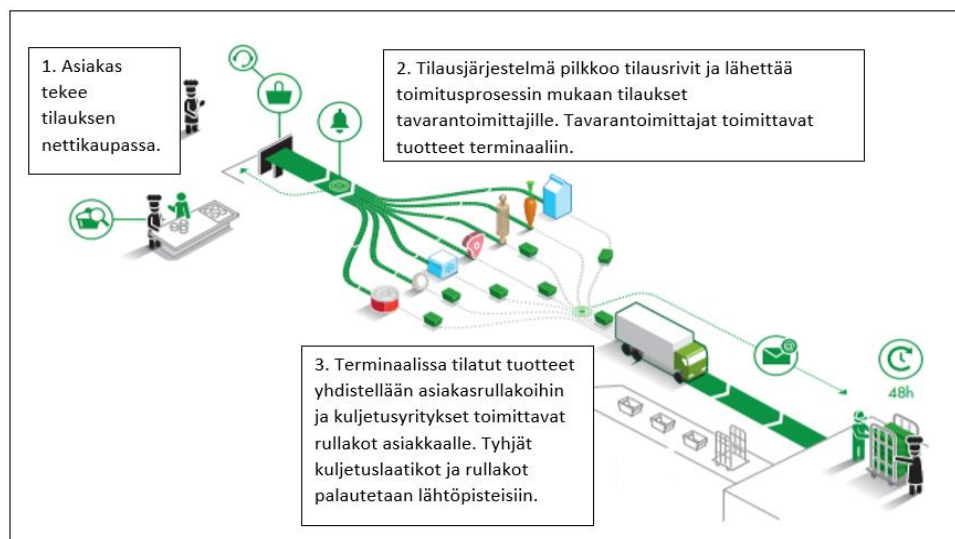
Meira Novan ydinliiketoiminta on tarjota kilpailukykyisiä hankintoja asiakaslähtöisesti. Meira Novan asiakaslupaus on - tarjoamme alan parhaan valikoiman ja ylivoimaisen toimitusvarmuuden (Meira Nova, n.d.). B2b-myyntisopimukset perustuvat asiakasryhmäkohtaisiin kilpailutettuihin hankintasopimuksiin sekä määräaikaishinnoitteluun.

Meira Nova noudattaa S-ryhmän Paras paikka elää- vastuullisuushanketta. Tässä ohjelmassa huomiota kiinnitetään neljään eri teeman eli yhteiskuntatekijöihin, ilmastonmuutokseen ja kiertotalouteen, eettisyyteen ja ihmisoikeuksiin, sekä hyvinvointiin ja terveystekijöihin (Berggren, 2020, s. 3).

1.2 Toimeksiantajan liiketoiminta-alue

Meira Nova toimii foodservice-tukkutoimialalla. Toimialalla toimii sekä valtakunnallisia kilpailijoita, kuten Kespro, Wihuri ja Heimon Tukku, että paikallisia Patu-tukkuja. Foodservice-tukuista voidaan käyttää myös nimitystä HoReCa-tukku, joka viittaa Hotel, Restaurant, Catering asiakaspohjaan (Päivittäistavarakauppa ry, n.d.). Asiakaskunta muodostuu julkishallinnon laitosten ja yksityisten yritysten ammatti- ja suurtalouskeittiöistä.

Foodservice-tukut ovat joko noutotukkuja tai logistisia tukkuja, tai ne yhdistävät molemmat toiminnot. Noutotukut ovat yritysasiakkaita varten, jotka haluavat itse käydä noutamassa tai ostamassa tarvitsemansa tuotteet, joko laskulle tai kassalla maksaen. Logistisella tukulla puolestaan tarkoitetaan tilaus-toimitusketjua, jota voidaan kuvata seuraavalla tavalla:



Kuva 1. Tilaus-toimitusketjun kuvaus (Meira Novan asiakaslehti, 1/2020, muokattu)

Kuvasta huomataan tilaus-toimitusketjun kulku asiakkaan tilaushetkestä tilauksen saapumiseen. Asiakas kokoaa ostoskorinsa digitaalisessa ympäristössä. Toiminnanohjausjärjestelmän prosessit suorittavat tilausohjaus-toiminnot ja tilatut tuotteet ohjautuvat asiakkaalle.

Meira Nova keskittyy logistiseen tukkutoimintaan. Tässä liiketoiminnassa korostuu tiedon ja tavaran välittyminen. Tiedon ja tuotteiden välittyminen vaativat useamman yrityksen työpanosta. Kaikkien verkostoon kuuluvien työpanos koostuu tavaran, tiedon ja rahavirtojen liikkeestä mukaan lukien tuottajat, valmistajat, tavarantoimittajat sekä jakeluyritykset ja asiakkaat (Sakki, 2009, s. 13).

Toiminnanohjauksen ja käyttöjärjestelmien yhteensovittaminen on verkostokumppanuudessa tärkeä tekijä. Toiminnanohjausta koordinoivat yritykset keräävät laajaa dataa, analysoivat sitä ja käyttävät analyysijä ohjaamaan päätöksiä. Analytiikkaan panostavat yritykset voivat kilpailla keskenään siitä, mitä hyötyä he voivat tuottaa verkostolleen tuottamalla tietoa, jota verkosto tarvitsee ennustaessaan omaa kysyntäänsä. (Davenport & Harris, 2007, s. 28-30)

Analytiikasta huolimatta epävarmojen ja muuttuvien asioiden määrä kasvaa koko ajan, mikä tekee ennustamisesta entistä vaikeampaa. Verkostojen toimintojen kannalta on entistä tärkeämpää hyödyntää hyviä vuorovaikutustaitoja ja luovuutta sekä yhdistää vanhaa ja uutta tietoa. (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 25)

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia arvoverkostolla oli yrityksen valikoimahallinnalle. Liiketoiminta lähtökohtaisesti kaikissa yrityksissä perustuu prosessisuoritteisiin ja niiden tehokkuuden hallintaan, eikä välttämättä pysähdytä miettimään tekijöitä sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden ja toiminnallisten prosessien välillä.

Pohdinnat tehokkuuden ja asiakkuuden käsittelemisestä verkostossa johdivat kolmen suuren ilmiön ympärille. Näitä ilmiöitä olivat asiakkuuden ymmärtäminen, tiedon merkitys ja verkosto-osaaminen liiketoiminnassa. Nämä kolme ilmiötä yhdessä valikoimahallinnan järjestelmän kuvauksen kanssa muodostivat teoreettisen viitekehyksen. Teoriaosuudessa käsitellään liiketoiminnallisia tekijöitä ainoastaan yleistasolla ja Meira Novan käyttämät prosessit kuvataan ylätasolta välttäen liikesalaisuutta koskevien tietojen käsittelyä.

Liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta olisi ollut hyvä tehdä tutkimus sekä julkiseen että kaupalliseen asiakassegmenttiin. Tutkimus päätettiin rajata julkisen puolen segmenttiin. Julkistalouden ja lounastarjoilun edustajien uskottiin näyttävän vakaamman suunnan tulevaisuuden muutostarpeista kuin ravintolasektori. Julkisen sektorin tiedettiin hiovan omia prosessitehokkuuksia, mutta myös tarkkailevan tulevaisuuden muutosvoimia paremmin kuin ravintolasektori, joka puolestaan keskittyy makutrendien hiomiseen.

2 VALIKOIMAHALLINTA

Jokainen yritys tähtää korkeimpaan mahdolliseen katetuottoon käyttäen resursseja mahdollisimman vähän (Rauhala, 2011, s. 187). Jokainen yritys tähtää myytävien tuotteiden nopeaan kiertoon, haluten pitää valikoimisensa katetta tuottavia tuotteita. Jokainen yritys haluaa ymmärtää, mitä heidän asiakkaansa haluavat ostaa nyt, ensi viikolla ja tulevaisuudessa. Valikoiman hallinnan kautta jokainen yritys kerää tietoa kysynnästä ja tarjonasta ja tekee päätöksiä niiden tietojen pohjalta.

Haastattelussa Meira Novan valikoimahallintapäällikkö Kati Korhonen luonnehtii valikoimahallinnan ydintehtäväksi toimia siltana asiakaskysynnän ja tavararyhmähallinnan välillä. Tuotevalikoimaa punnitaan sekä liiketaloudelliselta, että asiakastarpeen kannalta. Lisäksi tuotesaatavuus ja tuotetietojen oikeellisuus, oikea-aikaisuus ja tiedon välittäminen verkostoon kuuluvat valikoimahallinnan vastuualueisiin. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

Liiketoiminnassa menestyminen sitoo voimavaroja ja resursseja, joista syntyy kustannuksia. Kustannukset syntyvät tuote-, tilaus- ja palveluprosesseista. Prosessien kehittämällä pyritään sujuvoittamaan toimintoja kiertonopeuden ja tuoton tehostamiseksi. Kehittämiseen tarvitaan laaja-alaista ymmärrystä ja tietoa. Tiedon määrä ei ratkaise, vaan oleellista on ymmärtää tiedon vaikutus kehittämiseen. Yrityksen kilpailuetu syntyy siitä, että tietoa käytetään asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen paremmin kuin kilpailijat sen tekevät. (Rauhala, 2011, s. 61-64)

Kilpailukyky punnitaan silloin, kun liiketoimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Kaikki yritykset haluavat muuttua ja kehittyä. Yritykset, jotka huomaavat muutokset, ymmärtävät sen vaikutukset ja muuttavat toimintaansa, pysyvät markkinakilpailussa mukana. Sellaiset yritykset säilyttävät kilpailukykyä, jotka havaitsevat muutokset jo ennakkoon, ja kääntävät omaksi edukseen mahdollisuudet ja jopa uhat. (Kamensky, 2016, s. 20-21)

Taloustutkimuksen tekemässä tutkimuksessa tukkukaupan johtotason edustajat näkivät kilpailukykyyn muodostuvan toimitusvarmuudesta, kustannustehokkuudesta ja logistiikan hallinnasta. Vastanneista 82% piti toimitusvarmuutta tärkeimpänä kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. (Efima, n.d.a) Tukku kaupan muutos on jatkuvaa. Toiminnan ydintä eli perusasioiden hallintaa pitää edelleen kehittää, mutta kilpailuetua sillä ei enää saavuteta. (Lyytinen, 2017)

2.1 Valikoimahallinnan tehokkuustekijät

Valikoimahallinta kytkeytyy yrityksen strategiaan valintoihin. Kohdeyrityksen valinnat pohjautuvat asiakaslupaukseen, valikoimaan ja toimitusvarmuuteen. Keskittyminen asiakaslupaukseen vaatii sekä asiakaslähtöistä ajattelua että yhteistyökykyä verkostossa. Keskittyminen valikoimaan ja toimitusvarmuuteen vaativat sekä prosessitehokkuutta että laajaa liiketoimintaosaamista.

Segmentointia eli jakamista tarkoituksen mukaisiin osiin käytetään yritystoiminnassa sekä asiakkuuksien hallintaan että valikoimahallintaan. Segmentoinnin omaksumisella yritykset pyrkivät sekä jakamaan resursseja tarkoituksen mukaisesti että kohdentamaan asiakaskysynnän oikeaan kohtaan (Dibbs & Simkin, 2008, luku 1). Laajan valikoiman hallinta tukkuliiketoiminnassa vaatii useamman lajittelun käyttämistä. Lajittelu kohdistetaan prosessia ja tuoteryhmiä kuvaaviin osiin, sekä tuotekohtaisiin ja tavaran-toimittajakohtaisiin osiin. Segmentoinnilla valikoimahallinnassa pyritään asettamaan saman tuoteryhmän sisällä olevat tuotteet vertailukelpoiseksi keskenään. Näin saadaan samassa tuoteryhmässä olevat tuotteet paremmuusjärjestykseen myynnin, katteiden, toimitusvarmuuden ja kilpailukyryn mukaan tai muiden haluttujen tekijöiden mukaan.

Meira Novan prosessia kuvaavat osat, ovat jaottelut varasto-, tehdas- ja terminaalituotteisiin. Tuotevalikoimat segmentoidaan hedelmä- ja vihannestuotteisiin, tuoretuotteisiin, teollisiin elintarvikkeisiin, pakasteisiin, alkoholi- ja tupakkatuotteisiin sekä käyttötavaroihin eli Non-food-tuotteisiin. Näistä Non-food-hankinta ja hedelmä-vihannes-hankinta vastaavat oman tuoteryhmänsä hallinnasta. Valikoimahallinta vastaa muista tuoteryhmistä yhteistyössä hankintapäälliköiden kanssa. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

2.1.1 Tehokkuus

Korhonen luonnehtii valikoimahallinnan tehtäväksi huolehtia, että valikoima on kannattava ja riittävän kattava sen rakentuessa asiakkuuksien ympärille. Valikoiman tehokkuuteen tulee kiinnittää huomiota ja tehokkuutta tulee tarkkailla. (Korhonen, haastattelu, 17.1.2020)

Tehokkuutta valikoimahallinnassa mitataan eri mittareilla. Näitä mittareita ovat mm. toimituskyky, toimitusvarmuus ja palvelukyky. Kilpailukykyä mitattaessa on toiminnan tuloksen kannalta tärkeää seurata useita toiminnanohjauksesta saatavia myyntiin, myyntikatteeseen, varastonarvoon ja kiertonopeuteen liittyviä lukuja. Yhtä tärkeää on seurata omia ja toimittajien toimituskykyä. (Sakki, 2009, s. 79)

Toimituskyky lasketaan vertaamalla toimitettuja tuotteita tilattuihin tuotteisiin. Toimituskykyä voidaan tarkkailla tuotteittain, tilausriveittäin tai toimituksen arvoon liittyen. Toimituskyky on sidoksissa aikaan ja sesonkeihin sekä laatutekijöihin. Sen vuoksi on syytä seurata myös toimitusvarmuutta. (Sakki, 2009, s. 79)

Toimitusvarmuus kuvaa toimituskyvyn muutoksia ajan kuluessa, eli tarkkailtuna pidemmällä aikavälillä. Toimitusvarmuutta tulee seurata tilaus-toimitusketjussa molempiin suuntiin eli sekä omaa toimitusvarmuutta asiakastilauksissa että toimittajien toimitusvarmuutta yrityksen ostoissa. (Sakki, 2009, s. 79). Kohdeyrityksen käyttämä Kero eli Kerralla Oikein -raportointi kuvaa tilaus-toimitusketjun onnistumista asiakkaan tilaushetkestä tuotteen saapumiseen asiakkaalle. Sen tarkoituksena on mitata sekä omaa suoritusta varastotuotteissa että toimittajien suoritusta terminaali-toimituksissa. Mittaustulos ilmaistaan prosenttiosuutena, jossa 100 % tarkoittaa, että asiakas sai tilaamansa määrän tuotetta, oikea-aikaisesti ja moitteettomassa kunnossa. Mittauksessa huomioidaan myös tuotteiden korvautumisen vaikutus prosenttiosuutta heikentävänä tekijänä. Korvautuminen tulee tilanteessa, jossa alkuperäinen tuote korvataan vastaavalla saman tai toisen toimittajan tuotteella. Keron tulokset annetaan oman toiminnan tehostamisen ja toimittajasuhteiden johtamisen työkaluksi. Asiakastoimituksia seurataan rivitehojen seurannalla. Riviteho muodostuu lasquemalla tilatut bruttokilot tilausriviä kohti, josta saadaan keskimääräinen tilauskohtainen ja asiakaskohtainen rivitehoja vertaileva luku. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

Palvelukyky muodostuu tekijöistä, joita tarkkaillaan asiakkuuden kannalta katsottuna. Näitä tekijöitä ovat toimitusvarmuus, laatu ja asiakastyytyväisyys. Palvelukyky muodostuu yrityksen kyvystä toimia niin kuin asiakas odottaa yrityksen toimivan. Palvelukyky mitataan asiakkaiden tasolta, huomioimalla kaikki asiakaspalautteet ja tekemällä asiakastyytyväisyystutkimuksia säännöllisesti. (Sakki, 2009, s. 84)

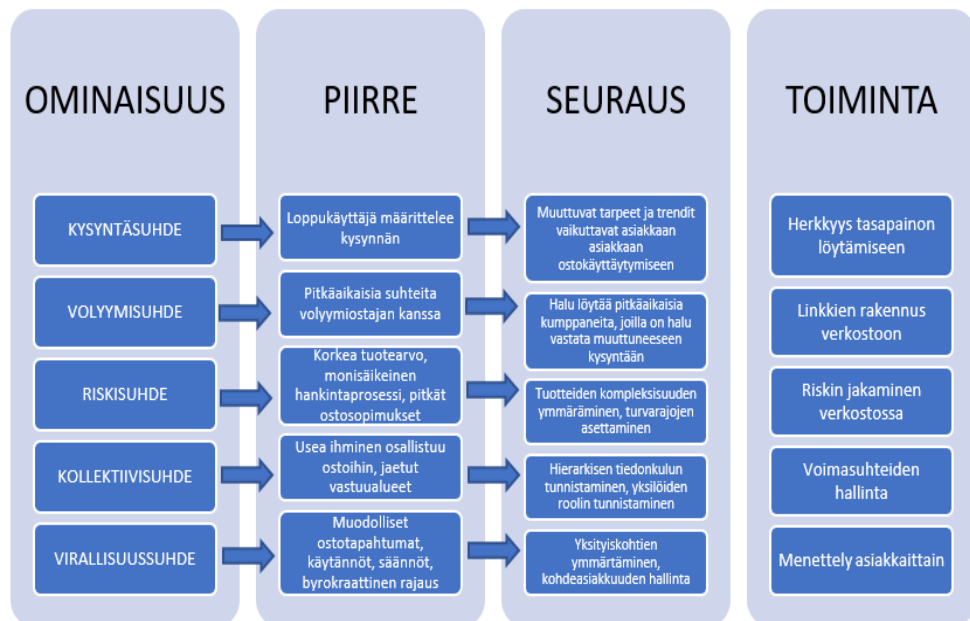
Korhonen kuvaa kohdeyrityksen mittaroinnin perustuvan kokonaiskannattavuuteen ja tuotekohtaiseen kannattavuuteen. Kiertonopeuden ja hävikin tarkkailu ovat varastotuotteiden perusmittareita. Toimitusprosesseissa kero -toimitusprosentti sekä asiakastilauksissa rivitehot ovat oleellisia toiminnan tehokkuutta kuvaavia tekijöitä. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

Valikoimahallinnan perustehtävänä on rakentaa valikoimaa tehokkuus näkökulmaa painottaen sekä ylläpitää tuotevalikoimaa asiakaskysynnän mukaan. Valikoimahallinnan tulee tehdä päätöksiä tuotteiden poistamisesta valikoimasta ja uusien tuotteiden ottamisesta valikoimaan, eli hallita tuotteen elinkaari asiakkuuden näkökulmasta. Valikoimahallinta haluaa osallistaa asiakkaita ennustamaan menekkiä ja välittää tietoa tavarantoimittajille. Kysyntäennusteiden avulla halutaan varmistaa tuotesaataavuutta. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

2.1.2 Ennustettavuus

Ennustaminen on prosessi, jolla täytetään puuttuvat tiedot. Ennustamisessa hyödynnetään kerättyä tietoa, joka usein on dataa, tuottamaan uutta tietoa, jota ei vielä ole. Ennustamiseen sisältyy aina epävarmuutta. (Agrawal, Gans & Goldfarb, 2018, s. 24)

Kysynnän ennustaminen on toimitusvarmuuden kulmakivi, jolla on suora yhteys liiketoiminnan kannattavuuslukuihin. Yritysten väliset ostopahtumat ovat luonteeltaan luottamuksellisia ja ostoprosesseilla on erilaisia ominaisuuksia, joita Dibb ja Simkin (Dibb & Simkin, 2018, s. 60) kuvaavat seuraavalla tavalla:



Kuva 2. B2b-ostosuhdeiden kuvaus (Didd & Simkin, 2008, s. 60, muokattu)

Kuvasta huomataan b2b-ostoprosessien välisiä ominaisuuksia. Se kuvaa millaisia piirteitä löytyy liiketoimintojen välisistä ostoprosesseista ja millaista yhteistyömallia toteuttamisessa tarvitaan, jotta loppukäyttäjän tarve tulee huomioiduksi ja osataan ottaa huomioon muuttuvat tarpeet.

Kysynnän ennustaminen ja muuttuneen kysynnän hallinta korostuvat elintarvikealan ketjussa, sillä useat tuotteet ovat päiväystuotteita, joilla on peli parasta ennen -päiväys ohjaamassa tuoteturvallisuutta. Vaihtelevan kysynnän hallitsemiseksi voidaan ostaa tuotteita omaan varastoon. Varastotuotteiksi otetaan volyymituotteita ja tuontituotteita, joiden menekit pitkällä aikavälillä ovat suhteellisen tasaisia. Tuotteiden lyhyen aikavälin menekissä on huomattavia eroja, joita tasataan riittävällä varastoinnilla. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

Yleisiä varastointitarvetta lisääviä seikkoja ovat palveluasteen varmistaminen ja asiakastoimitusajan tehostaminen, eli kyky pikatoimituksiin. Varastointitarve kohdistuu etupäässä asiakaspalveluasteen parantamiseen. Palveluaste halutaan pitää korkeana, jotta asiakkaat saavat tilaamansa tuotteet ajoissa ja palvelukyky pysyy korkealla tasolla. Tähän sisältyy kannattavuuteen liittyvä ongelma, sillä mitä enemmän varastossa on tavaraa, sitä enemmän se sitoo pääomaa sekä varastointitilaa nostaen riskitasoa. Asiakkaiden kysyntä tuotteille vaihtelee, sillä niihin vaikuttavat mm. sesongit ja kausivaihtelut. Pyrkimys palvelutason nostoon kasvattaa varastovolyymia, jolla pystytään vastaamaan lisääntyneeseen myyntiin. (Logistiikan maailma, n.d. a.)

Alla oleva esimerkki kuvaa palveluastetavoitteen kasvun vaikutusta varastointikustannuksiin:



Kuva 3. Palveluasteen vaikutus varastokustannuksiin (Logistiikan maailma, n.d.a.)

Kuvasta huomataan, että liiketoiminnan kannalta pyrkimys sataprosenttiseen palveluastetasoon nostaa kustannuksia huomattavasti. Tästä syystä palveluasteen nosto tulee perustella. (Logistiikan maailma, n.d.a.)

Palveluasteen nosto on tärkeää silloin, kun tukku harjoittaa maahantuontia. Tällöin toimituskyky asettuu etusijalle varaston kiertonopeuteen nähden. Myös kuljetuskustannusten kannalta on kannattavampaa tilata suuria eriä, sillä tuontiin sisältyy lukuisia palvelutoimintoihin ja taloushallintoon liittyviä erilliskustannuksia. Tuontia harjoittavat tukut solmivat kauppasopimuksen ulkomaisen tavarantoimittajan kanssa ja sopivat Kansainvälisen Kauppakamarin Incoterms 2020 – toimituslausekkeen käyttämisestä. Incoterms 2020 – lausekkeilla sovitaan etukäteen rahdin, tullauksen, laskutuksen, maksutapojen ja vakuutusten suorittamisesta joko yksin ostajan tai toimittajan lukuun tai niiden jakamisesta. (Logistiikan maailma, n.d.b.)

Tukkuliiketoiminnan erityyspiirteet liittyvät vahvasti kustannusten ja kysynnän vaihtelun hallintaan, jonka vuoksi analytiikan hallinta on toiminnan ennakoinnin kannalta tärkeää. Analytiikan käyttö ja kehittäminen ovat yritykselle kilpailukeino sekä toimitusketjussa että asiakasprosessissa. (Davenport & Harris, 2007, s. 138).

Ennustettavuutta voidaan helpottaa, mikäli toiminnanohjausjärjestelmään integroidaan ennusteita tuottava sovellus. Ennusteiden tuottamisessa lähellä loppuasiakasta olevan yhteistyökumppanin tuotannosuunnittelusovelluksesta saatavan tiedon yhdistäminen ennustepankkiin hyödyttää kaikkia toimitusketjussa olevia yrityksiä. Ennustetietojen kulku läpi ketjun auttaa hallitsemaan hävikkiä tuotannossa ja parantaa toimitusvarmuutta. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

2.1.3 Tilaus-toimitusketju

Tilaus-toimitusketjulla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa useat yritykset osallistuvat prosessiin ja toiminnot muodostuvat peräkkäisistä vaiheista. (Sakki, 2009, s. 13) Tilaus-toimitusketjun toimintojen edellytys on kokonaisvaltainen suunnittelu sekä ohjaustoiminnot. Keskeisenä edellytyksenä pidetään rakenteen kehittämistä, sillä kyse on arvon lisäämisestä asiakkaalle hallitsemalla aikaa, kustannuksia ja yhteistyötä. Toimitusvarmuuden takaamiseksi prosessit asiakkaan tilauksesta toimitukseen vaativat jakelukanavien koordinoitua. Partnership eli kumppanuusasetelma yritysten kanssa tarkoittaa luottamus- tai strategiakumppanuutta. Toimitusketjussa tarkastellaan kumppanuusketjua, jonka avulla tuotteet toimitetaan asiakkaalle. (Finne & Kokkonen, 2005, s. 141)

Kysynnän ennustaminen ja tieto kysynnän muutoksista vaikuttavat toimitusketjun onnistumiseen läpi ketjun. Kysyntäketjussa korostuu tiedon välittymisen tärkeys riskien hallinnassa. Riskien hallinta kuuluu koko ketjulle, ei pelkästään yksittäiselle yritykselle. Ajanhallinta ja tuottavuuden parantaminen ovat jokaisen yrityksen toiminnassa tärkeää. Luottamus ja läpinäkyvä toiminta ovat yhteistyön ja tiedon välittymisen kannalta välttämättömiä. Asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus ovat lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia, joihin toimitusketjun jokaisen osan tulee pyrkiä. (Logistiikan maailma, n.d.c.)

2.1.4 Toiminnanohjaus

Hakanen ja kumppanit (Hakanen, Heinonen, Sipilä, 2007, s.12) huomioivat, että palveluketjua koordinoi yritys, joka hallitsee tehokkaan informaatiojärjestelmän. Tällä he tarkoittavat, että tilaus-toimitusketjun hallinta tiedonsiirtoineen tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmässä.

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on kuin palapeli, jonka yritys kokoaa omaan toimintaansa sopivaksi. Toiminnanohjaus toimii tietokannassa. Euroopassa SAP-tietokanta on yleisemmin käytetty tietokanta, jonka yksi sovellus on toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmästä käytetään nimeä ERP, joka muodostuu englannin kielen sanoista Enterprise Resource Planning. ERP-toiminnanohjausnimeä voidaan käyttää myös muiden yhtiöiden tietokantojen toiminnanohjauksesta. Toiminnanohjauksen tehtävänä on hallita liiketoiminnan prosesseja ja tehostaa niiden toimintaa. Toiminnanohjaukseen liitetään sovelluksia, joilla hallinnoidaan myynnin toimintoja, asiakkuuksia, ostoja ja niiden laskuja, kirjanpitoa ja taloushallintoa, toimitusketjua sekä saadaan tuotettua dataa ja raportteja edellisistä toiminnoista. Tilaukset tavarantoimittajille ja laskutukset asiakkaille hoituvat automaattisesti. Toimituspoikkeamat kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään ja poikkeamat kirjataan laatuja järjestelmään mahdollisia jatkoselvittelyjä varten. (Taimer, 2018)

Erp-moduuleja voidaan kuvata seuraavasti:



Kuva 4. ERP-toiminnanohjauskuvaus (Sharecodex, 2019, muokattu)

Kuvasta huomataan toiminnanohjauksen rakentuvan moduuleista. ERP-toiminnanohjaus sovittaa moduulit toimimaan yhteen. (Sharecodex, 2019)

ERP-toiminnanohjauksen kehitys on jatkuvaa ja seuraa digitalisaation kehitystä. Voidaan puhua järjestelmäarkkitehtuurista ja ERP-hybridimallista, jossa IT-kumppanit räätälöivät ketteriä sovelluksia ja integroivat ne toiminnanohjauksen työkaluiksi. (Efima, n.d.b.)

Taloustutkimuksen vuonna 2017 tekemässä tutkimuksessa yli 80 % vastanneista piti hybridimallin tukevan parhaiten tukkukaupan kilpailukykyä. Vas-

taajat määrittivät kahden tekijän olevan erityisen tärkeitä toiminnanohjauksen ratkaisuihin. Nämä tekijät olivat toiminnanohjauksen tehokas ja vakaa ydin sekä sovellusten joustavuus. Vastaajat arvioivat näiden tekijöiden avulla toteutuvan sekä sisäinen tehokkuus että yhtenäinen tiedon saatavuus. (Efima, n.d.b.)

Kohdeyrityksen toiminnanohjaus toimii SAP tietokannassa ERP-toiminnanohjausjärjestelmässä. Ilman toiminnanohjausjärjestelmää yli 21 000 tuotteen valikoimaa ei voi hallita. ERP-sovelluspohjalle voidaan luoda omia tilastosovelluksia, joilla tuotetaan tuotekohtaista asiakas-, asiakasryhmä- tai toimittajakohtaista dataa valikoimahallinnan, hankinnan ja myynnin tukitoimintoja varten. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

2.2 Valikoimahallinnan asiakkuustekijät

Myynnin olemus on muuttunut viimeisen vuosikymmenen kuluessa. Nykyisin myyntiin vaikuttaa vuorovaikutuksen laatu ja voidaan todeta, että koko organisaatio osallistuu myyntityöhön. Mikäli suhde asiakkaaseen perustuu luottamukseen, niin silloin jopa asiakas omassa verkostossaan osallistuu myyntiin vuorovaikuttamisen keinoin. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock, 2016, s. 24)

2.2.1 Asiakaskokemus

Asiakkuuteen liittyy asiakaskokemus. Ei ole kyse siitä, miten yritys näkee asiakkaan kokemuksen vaan siitä, miten sidosryhmät sen kokevat. Kysymys on kokemusten summasta, ei pelkästään ostamiseen liittyvästä toiminnasta. (Filenius, 2015, s. 25) Filenius luokittelee asiakaskokemuksen neljään eri vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat:

1. Lähtötila, joka tarkoittaa asiakkaan odotuksia ja asenteita yrityksen palveluita tai tarjoomaa kohtaan. Asiakas voi muodostaa mielipiteen tuntematta yritystä pelkästään asenteesta toimialaa kohtaan.
2. Ennen ostosta, joka tarkoittaa sitä, että asiakas törmää yrityksen markkinoihin tai viestintään. Asiakas saattaa käyttää paljon aikaa vertaillessaan yritystä kilpailijoihin. Tässä vaiheessa asiakas päättää mistä hän tuotteen ostaa.
3. Ostotapahtuma, jossa asiakas toimii ostopäätöksen perusteella ja on tekemisissä yrityksen kanssa.
4. Ostos jälkeen, jossa asiakas kohtaa yrityksen asiakaspalautteen kautta tai tehdäkseen uuden ostopäätöksen. (Filenius, 2015, s. 25)

Asiakaskokemus liitetään automaattisesti kuluttajien ostokokemusten määrittelyyn, mutta myös b2b-ostotapahtumissa puhutaan yksittäisistä

asiakaskokemuksista. Julkisessa kaupassa ostokanavan valintapäätöksen tekee hankintayksikkö ja sopimuskausi määritellään etukäteen. Asetelmasta huolimatta jokainen asiakastapahtuma on asiakaskokemus, jolla on vaikutusta myös tulevaisuuden hankintapäätöksiin. Kohdeyrityksen myynti tapahtuu nettikaupassa asiakkaiden tehdessä tilauksen itse. Tällöin nettikaupan helppokäyttöisyys, toimivuus ja tuotteiden helppo löytäminen, myös mobiililaitteita käytettäessä, vaikuttavat asiakkaiden ostokokemukseen. Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen.

Asiakkaan kokemus korostuu asiakassuhteen alussa. Tilanteeseen vaikuttaa asiakkuuden taholta muutosvastarinta, etenkin julkisten asiakkuuksien keskuudessa, joiden asiakkuus perustuu hankintayksiköiden kilpailutus päätökseen. Uuden tavarantoimitustukun toimitusvarmuuteen ei vielä luoteta, vaan asiakkaan luottamus tulee ansaita. Tästä syystä tavarantoinnittajilta tulee varmistaa, että asiakkaan valikoimatuotteet ja asiakkaan haluamat valikoimalisäystuotteet ovat toimittajilla valmiina toimitukseen heti sopimuskauden alussa. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

2.2.2 Asiakaslupaus

Asiakaslupauksesta käytetään myös sanaa arvolupaus. Yrityksen tulee ilmaista miten se tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakaslupaus on viesti ulkoisille sidosryhmille, mutta samalla se on sisäistä toimintaa ohjaava periaate. (Kuusela & Neilimo, 2010, s. 60)

Kohdeyritys toimii b2b-liiketoiminnassa. Kohdeyrityksen asiakaslupauksessa ensimmäisenä kohtana on -tarjoamme alan parhaan valikoiman (Meira Nova, n.d.). Asiakkaalle tämä viestii ratkaisusta asiakkaan päivittäisiin tarpeisiin. Samalla se antaa sisäiselle toiminnalle käskyn keskittyä valikoiman kehittämiseen. Tavarantoinnittajaportaaliin se antaa viestin yhteistyökyyvystä ja halusta toimia toimittajan tuotteiden markkinoijana.

Toinen kohta asiakaslupauksessa on - tarjoamme ylivoimaisen toimitusvarmuuden (Meira Nova, n.d.). Asiakkaalle tämä tarkoittaa, että tilaus-toimituksetjuun voi luottaa. Samalla se viestii oman asiakkuuden kanssa toimiville sekä tavarantoinnittajille että logistiikkayrityksille painoarvon olevan toimitusvarmuuden kehittämisessä. Sisäiselle toiminnalle lause viestii toiminnan sujuvuuden läpi organisaation olevan erityisen tärkeä, sillä sana ylivoimainen asettaa toimitusvarmuuden olevan erittäin tärkeä kilpailutekijä.

Vierailu suurimman kilpailijan Kespron (Kespro, n.d.) sivuilla innosti analysoimaan heidän asiakaslupaustansa, joka on muotoilu seuraavalla tavalla; tavoitteenamme on -ei enempää, eikä vähempää kuin -tehdä yhdessä asiakkaidemme kanssa ulkona syömisestä elämyksellisempää, vastuullisempaa ja entistä suositumpaa (Kespro, n.d.). Asiakaslupaus on kerronnallinen

ja enemmän tunteisiin vetoava. Kilpailija korostaa yhteistyötä ja yhteistä menestystä. Erytishuomio kohdistuu vastuullisuuden mainintaan. Vastuullisuus käsitteenä on laaja, joten sanan painoarvo jää mielikuvituksen varaan. Kilpailijan asiakaslupaus on paremmin tulevaisuuteen tähtäävä ja positiivisempi kuin kohdeyrityksen. Toisaalta Meira Novan asema markkinoiden altavastaaja-asemassa on luvata vain parasta ja myös toteuttaa se. Vallatakseen markkinoita kilpailijalta, on suoriuduttava tehtävistä paremmin kuin kilpailijat ja asiakkaiden on huomattava tämä suoritus. Asiakaslupaus on lunastettava positiivisella asiakaskokemuksella. Positiivinen asiakaskokemus edellyttää asiakasymmärryksen hallintaa.

2.2.3 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys eli CI, Customer Insight, tarkoittaa yrityksen kykyä ymmärtää, mitkä tekijät ovat asiakkaan liiketoiminnassa tärkeitä tekijöitä. Se perustuu haluun ratkaista asiakkaan kanssa ongelmia ja haluun auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. Asiakas etsii ratkaisuja, joilla hän voi helpottaa elämäänsä. Asiakasymmärrys luokitellaan hiljaiseksi tiedoksi, tunneperäiseksi ja ostomotiiveja selittäväksi tiedoksi. (Bisnode, n.d.)

Siinä missä CI on hiljaista tietoa asiakkaan motiiveista CRM, Customer Relation Management, on yritysten käyttämä asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonka tehtävänä on tallentaa faktatietoja asiakkaasta ja asiakkaan ostoista. CRM on yleiskäsite asiakkuushallinnan sovellukselle, jolla voidaan automatisoida haluttuja asiakashallinnan toimintoja kuten tarjouskantoja, dokumentointeja ja seurantaa sekä segmentoida asiakkuuksia eli vertailla niiden vahvuuksia ja heikkouksia. (Oksanen, 2010, s. 35-36.)

Asiakasymmärrystä kehittäessään yritys kerää dataa asiakkaan toiminnasta. Datan perusteella asiakkaat jaetaan segmentteihin ja palvelupolkuja luodaan asiakkaille löydettyjen olennaisuuksien perusteella. Tuotekehityksen olennainen lähestymistapa on asiakasymmärrys, sillä tuotteen näkökulmasta asiakas on läsnä koko tuotteen elinkaaren ajan ja muutoksia tuotteen olemukseen voidaan tehdä sillä aikajänteellä. Asiakasymmärrystä näkertävät oletukset ja stereotyyppit, toisin sanoen asiakasta on turha ymmärtää, ellei kysy. Asiakasymmärryksen työkaluina b2b-toiminta-alueella käytetään haastatteluja, asiakasketjun yhteiskehittämistapaamisia, web-kyseilyitä ja tekemällä kyselyjä asiakkaan asiakkaille. B2b-liiketoiminnassa usein asiakasymmärrys pohjautuu asiakaspalautteisiin, joiden lähtökohta on negatiivinen. Asiakasymmärryksen olennainen osa on dialogin eli keskustelun virittäminen asiakkaan kanssa, siitä miten on onnistuttu eli positiivinen lähestymistapa. Asiakasymmärrystietoja kannattaa kerätä ja yrityksen tulisi sopia, mitä kanavaa datan keräämiseen käytetään. Koko organisaation tulisi tallentaa saamansa tieto sovittuun portaaliin. Usein asiakasymmärrys mielletään vain markkinointiosaston tehtäväksi, mutta yritys hyötyy eniten, mikäli kaikki kokemukset tai tiedot asiakkaan näkökannoista saadaan

talteen. Yrityksessä kaikki osastot hyötyvät asiakasymmärryksen tiedoista, sillä osastojen tarve ja tavoite ovat erilaisia. (Wan, webinaari 6.11.2019)

2.2.4 Asiakslähtöisyys

Palveluiden ja palvelutuotteiden merkitys kasvaa koko ajan myös b2b-liiketoiminnassa. Foodservice-toimialalla palvelutuotteita tarvitaan, sillä ammattitaitoisen henkilökunnan saanti vaikeutuu ja samalla ulkona syömisen kulttuuri jatkaa kasvuaan. Toimiala tarvitsee valikoiman kehittämisen suuntaamista puolivalmisteisiin, valmistuotteisiin ja pakastetuotteisiin helpottamaan suurtalouskeittiöiden ja ravintoloiden arkea. Asiakkaiden toiveet tulee ottaa huomioon ja kehittäminen tulee kohdistaa asiakastarpeiden ja tuotteiden käyttötapojen mukaan. Esimerkiksi pakastetuotteiden tilalle voidaan kehittää tuoretuotteita. Lisäksi suurtalouskeittiöiden valmistustapa tulee huomioida valikoimia suunniteltaessa. Eri menetelmiä, kuten cook and chill- tai kylmävalmistusmenetelmää käytettäessä elintarvikkeen laatu ja koostumus täytyy kestää eri kypsennystapoja. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

Asiakslähtöinen ajattelumalli keskittyy kolmeen eri tekijään. Näitä tekijöitä ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuottaminen. Saavutettavuudella tarkoitetaan, että yritys on asiakkaan tavoitettavissa silloin kun hän sitä haluaa ja asiakkaan tulee kokea saavuttaminen helpoksi. Lisäksi asiakas olettaa yrityksen ottavan vinkkejä asiakkaalta. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa sitä, että tilanteissa, jossa tietoa ja osaamista voidaan jakaa, yritys osoittaa halua luoda uusia kohtaamispaikkoja ja ottaa asiakkaan mukaan kehittämään toimintaa. Arvontuottamisen edellytyksenä on prosessien yhteensopivuus. Arvon luontiin kuuluu sekä välitön arvo, että välillinen arvo. Välitön arvo koostuu luvatuista hyödykkeistä. Välillinen arvo koostuu siitä tunnearvosta, joka sisältyy hyödykkeeseen, kuten esimerkiksi luotettavuuden kokeminen ja kokemuksen siitä, että asiakkaan toiveet on kuultu. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 1999, s. 23-25)

Asiakslähtöisyys voidaan myös ymmärtää väärin, mikäli sitä pidetään itsestäänselvyytenä. Vaikka asiakslähtöisyys olisikin kirjattu yrityksen perusarvoksi, se ei tarkoita, että asiakkaan eteen tehdään mitään vaan. Yrityksen toiminta nojaa riittävään asiakaspohjaan ja siihen, että toiminta on kannattavaa. Asiakslähtöisyys lähtee siitä tiedosta ja tahdosta, kohdistuen toimintoihin, joissa sekä asiakkaan, että yrityksen toiminnasta voidaan yhdessä tehdä kannattavampaa. (Reinboth, 2008, s. 21-22)

3 TIEDON MERKITYS VERKOSTOSSA

Arvoketjussa Meira Nova sijoittuu asiakkaiden ja tavarantoimittajaportaalien väliin. Tämä edellyttää tiedon välittämisen taitoa. Verkoston tiedontarve ohjaa toimintaa ja tiedon oikeellisuus tulee varmistaa. Asiakkaat suorittavat ostotapahtumat digitaalisessa ympäristössä, joka on integroitu toiminnanohjaukseen välittäen ajantasaista tietoa asiakaskannan ostotapahtumista. Asiakas etsii Meira Novan nettikaupasta tai omasta järjestelmästään rikastettuja tuotetietoja, kuten ravintosisällöt, suola- ja rasvaprosentit, allergeenitiedot, pakkauspainot, tiedot eräkoosta ja tavarantoimittajien kypsennysohjeet. Tavarantoimittajat syöttävät edelliset tuotetiedot GS1:n ylläpitämään Synkka-tietokantaan. Synkan tehtävä on välittää tuotetietoja ja tietoa niiden muutoksista. Meira Nova päivittää muutokset nettikauppaan, jotta asiakkaiden tarvitsemat tiedot pysyvät ajantasaisina. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

Asiakkaiden käyttäessä omaa tilausjärjestelmää, esimerkiksi Aromi tai Jamix, tuotetietojen päivittäminen Synkasta kulkee heidän tuotannonohjauksensa kautta. Tuotannonohjausta ja tilausjärjestelmää ohjataan ean-numeroinnin ja viivakoodien avulla. Mikäli ean-numeroinnissa on eroja, tilauksen kulku Meira Novalla vaatii manuaalista käsittelyä. Manuaalinen tilausrivien käsittely hidastaa tilauksen kulkua prosessissa. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

3.1 Tietotekijät

Tieto ilmiönä jaetaan osiin tiedon muodon mukaan. Tiedon muotoja ovat:

- faktatieto eli tieteellisesti todistettu tieto, joka voidaan osoittaa oikeaksi tai vääräksi
- osaaminen eli tietotaito on tietoa, jota ei kielellisesti pysty kokonaisuutena kertomaan
- tunteminen eli suhdetieto, joka perustuu rajattuun, koettuun ja elettyyn tietoon
- ymmärtäminen eli kokemustieto, joka muotoillaan vuorovaikutussuhteessa kielellisen esittämisen keinoin rajaamalla, muovaamalla ja täsmentämällä
- toimivuus eli sovellustieto, joka havaitaan käytännössä ja tekemisen aikana. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen, 2014, s. 20-23)

Meira Nova jakaa, välittää ja hankkii tietoa myös markkinakeinoin. Asiakaslehti ilmestyy kymmenen kertaa vuodessa sisältäen esittelyitä Meira Novan toiminnosta sekä tietoa tuotteista. Tavarantoimittajille asiakaslehti tarjoaa markkinointikanavan uutuustuotteille. Omia tuotenäyttelyitä jär-

jestetään säännöllisesti usealla paikkakunnalla. Tuotenäyttelyiden tarkoituksena on koota tavarantoimittajat ja asiakkaat kohtaamaan toisensa antaakseen ja saadakseen palautetta sekä kartoittaakseen tuotekehityksen tulevaisuutta. Meira Nova osallistuu myös foodservice-alan ammattimesuille kohdatakseen hankintoja tekeviä asiakkaita. Tuotenäyttelyt ja messut koetaan tärkeiksi tietokanaviksi, koska silloin yrityksen eri osastot osallistuvat tapahtumaan kohdaten uusia potentiaalisia, ja jo tuttuja asiakkaita. Kohtaamiset kasvotusten tekevät yrityksestä inhimillisemmän ja se vaikuttaa yrityksen brändikuvaan positiivisesti. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

3.1.1 Tieto ja muutosvoimat

ICT-yritysten voimakkain kasvu tapahtuu megatrendien lähimaastossa. Globaaleja muutosvoimia ovat väestönkehitys, tieteellistekniset läpimurrot ja energiamarkkinoiden muutokset. Innovaatiot digitalisaatiossa ja mobilisaatiossa vaikuttavat palvelutuotantojen kehittymiseen. (Hermesniemi, n.d. s. 29)

Osaaminen ja etenkin informaatioteknologian tuottama järjestelmäosaaminen ovat yhteydessä tuottavuuden parantamiseen. Yksityinen sektori on investoinut tähän tavoitellessaan tuottavuutta. Palveluliiketoimintojen kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden kasvattaa kannattavuutta myös julkisella sektorilla, mutta se tarvitsee arvoverkkojen tuottamien ratkaisujen kehittämistä ja integroimista. (Hermesniemi, n.d., s11)

Tiedon tulkinta osaamisena, tuntemisena ja näkemyksenä pohjautuu johonkin koettuun ja toisen kokemusten ymmärtämiseen. Yritys osoittaa asiantuntemustaan suhtautuessaan proaktiivisesti asiakkaisiinsa eli tarjoamalla vastauksia asiakkaalle ennen kuin tämä kysyy. Tiedon kannalta tämä tarkoittaa tiedon helppoa löydettävyyttä ja sen saatavuutta. (Storbacka ym., 1999, s. 15)

3.1.2 Tieto vastuullisesta

Kattavan valikoiman ja vastuullisuuden huomioidessa tulee olla askeleen edellä asiakasta, seurata aikaa ja ajasta saatavaa hiljaista tietoa. Tietoa pitää kalastaa koko ajan siitä, mitä toimialalla tapahtuu ja mitä Euroopan ja maailman ajatuskartalla tapahtuu. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

S-ryhmän vastuullisuuslinjaus näkyy kohdeyrityksen valikoimassa, koska S-ryhmän ravintolaverkosto toteuttaa useita vastuullisuustekoja, kuten kotimaisuustason nosto ja muovin käytön vähentämien (S-ryhmä, n.d.a.). Globaalikentällä vastuullisuus valikoiman hallinnassa tarkoittaa

esimerkiksi soijan, palmuöljyn, kaakaon, kahvin ja teen hankintaketjujen valintoja vastuullisilta tuottajilta. Näillä valinnoilla tähdätään luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen ja metsäkadon pysäyttämiseen. Päätökset vastuullisertifioitujen tuotteiden hankinnasta kohdistuvat tavarantoimittajien ketjuihin. Vastuullisten tuotteiden valikoimaa halutaan lisätä kaikissa tavararyhmissä. (S-ryhmä, n.d.b.)

Kokonaisvaltainen vastuullisuusajattelu tulee näkyä yrityksen valikoimassa. Sertifiontiluokitustuotetiedot päivitetään vastaamaan eri tahojen tietoja. Esimerkiksi WWF-kalaoppaassa (WWF, 2019) on päivitettyä tietoa suositelluista kalalajeista, joiden pyynti suoritetaan vastuullisuusvaatimusten mukaisesti välttäen merialueen liikakalastusta. Kalatuotteiden kulutus jatkaa kasvuaa ruokatarendien painostaessa vähentämään lihatuotteiden kulutusta. Tilausjärjestelmää päivittämällä välitetään tietoa vastuullisuudesta ja edistetään asiakkaita toteuttamaan vastuullisuutta omassa toiminnassaan. (Korhonen, haastattelu 17.1.2020)

3.1.3 Digitalisaatio ja datatieto

Tietoa kerätään, välitetään, tallennetaan ja tiedon pohjalta tehdään ratkaisuja, joilla on vaikutuksia henkilöstöön, yhteistyökumppaneihin, asiakkuuksiin, verkostoon ja liiketoimintaan. Tieto voi olla kuvallinen tai kuultu tieto. Liiketoiminnan tiedot ovat usein numeerisia ja tieto voi olla salaista tai tiedon näkyvyyttä voidaan rajata eri sidosryhmien käyttötarpeisiin. Liiketoiminnassa usein tulee vastaan sana data, jolle ei ole suoraa suomennosta, mutta yleisesti se liitetään sanaan tieto. (Väre, 2019, s. 11)

Tieto- ja viestintäteknologian kehityskaari on ollut nopeaa ja sillä on ollut vaikutuksia jokaiseen toimialaan. Tuotantovaiheiden eriyttäminen ja toimialakohtainen erikoistuminen kuvaavat digitaalimurroksen seurauksia. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen, 2009, s. 26)

Digitalisaation kehityksen ovat huomanneet myös tukkukaupan johtotason edustajat, sillä Taloustutkimuksen vuonna 2017 tekemässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneet kokivat, että digitalisaatio tukee asiakaslähtöistä toimintamallia. Automaatio vapauttaa rutiinitöistä ja yrityksen resurssit voidaan kohdistaa asiakkaan toiminnan tukemiseen. Verkkokauppa toimii digitaalisessa ympäristössä ja sen palvelun muotoilu asiakaslähtöisesti on haaste tukkukaupoille. (Efima, n.d.c)

Tehokas data tarkoittaa tarkkuutta ja nopeutta operatiivisessa toiminnassa. Työaikaa säästetään, kun samaa dataa ei syötetä useaan kertaan ja kun sitä ei erikseen päivitetä eri järjestelmiin. Työajan säästö vaikuttaa kustannusten säästöön. Master data mahdollistaa sen, että tieto,

joka on syötetty, voidaan tarvittaessa käyttää muussa järjestelmässä. Datat siirto ja tekniset ratkaisut luovat operatiiviseen toimintaan tehokkuutta, jolla on vaikutus asiakaspalvelun laatuun. (Väre, 2019, s. 49-50)

3.2 Verkostotekijät

Liiketoimintoverkostot ovat muodostuneet kuin itsestään globalisaation myötä, mutta verkostojen kehitys on tapahtunut arvoketjun kautta. Tilaus-toimitusketju on klassinen esimerkki arvoketjusta, jonka isänä pidetään Michael E. Porteria. Porterin näkemyksen mukaan kilpailuetu saavutetaan kustannusjohtamisella tai differoinnilla eli erikoistumalla valittuun näkemukseen (Porter & Tillman, 1991, s. 15).

Porterin näkemys liiketoiminnan strategiatekijöistä ja kilpailukeskeisyydestä liiketoiminnassa on innoittanut useita muita talousalan guruja rakentamaan näkemyksensä Porterin ajatuksien pohjalta. Mika Kamenskya pidetään yhtenä suomalaisena talousalan asiantuntijana. Kamensky mainitsee Porterin olevan liiketoimintatason suurimpia vaikuttajia (Kamensky, 2016, s. 24).

3.2.1 Arvoketju

Porterin kehittämä arvoketju tarkoittaa toimintojen ketjua, jossa hyödykkeenä oleva kohde jalostuu vaihe kerrallaan saaden arvoa. Arvon mittaaminen tapahtuu aina asiakkaan näkökulmasta. Jalostava yritys käyttää tuotantopanoksia ja haluaa katetta myydessään jalostustuotteen. Ketjussa arvoketjun seuraava osa arvioi hyödykkeen arvon oman kilpailuedun valinnalla, eli perustuen kustannukseen tai differointiin, sekä lisää kateosuuden ja tuotantokustannukset tuotteeseen. Tuotantokustannukset koostuvat perustoiminnoista, kuten logistiikka, myynti ja markkinointi, sekä tukitoiminnoista, kuten hankinta, HR ja infrastruktuuri. (Porter & Tillman 1991, s. 51-55) Porterin mallista Meira Novan yksinkertaistettua arvoketjua voidaan kuvata seuraavalla tavalla:



Kuva 5. Arvojen järjestelmä (Porter & Tillman, 1991, s. 52, muokattu)

Kuvasta huomataan kohdeyrityksen asema arvoketjussa. Ketju kuvaa myös logistista liikettä alkutuotannosta loppukäyttäjälle. Kamensky huomauttaa, että edellisen kaltainen panos- tuotossuhteen kuvaus on vuorovaikutussuhteiltaan paljon monimutkaisempi (Kamensky, 2016, s. 45).

Yritys on sidosryhmiensä yhteenliittymä, joka muodostuu omistajien, henkilöstön, asiakkaiden ja erilaisten yhteistyökumppaneiden kokonaisuudesta. Sidoryhmäverkostossaan yritys muodostaa teknis-taloudellis-sosiaalisen kokonaisuuden. Näistä kolmesta osa-alueesta muodostuu liiketoimintaosaamisen kokonaisuus. Jonkin osa-alueen ylikorostaminen johtaa epätasapainoon. Osaamistason nosto vahvistaa yritystä. Teknologiaavajae on tuloksen kannalta kohtalokas, kun taas vaje sosiaalis- ja käyttäytymistieteellisessä osaamisessa vaikuttaa muutosvastarinnan voimakkuuteen. Taloudellinen vaje johtuu suunnan puutteesta, eli strategia ei silloin ole riittävän hyvä. (Kamensky, 2016, s. 47)

Hannu Pirnes (Pirnes, 2002, s. 45) mainitsee uusissa arvoketjumalleissa korostuvan se, että osapuolten tulee olla luottamuksellisissa suhteissa toistensa kanssa. Luottamussuhteet rakentuvat neljään elementtiin, joita ovat:

- vallan tasapainottaminen, jossa sekä ostavalla yrityksellä ja myyvällä yrityksellä tulee olla useita kanavia liiketoiminnan suoritteisiin,
- erikoisosaaminen ja erikoistuminen, joka vaikuttaa siihen, että asema arvoketjussa vahvistuu,
- taloudellinen tehokkuus, jossa sopimukset ovat pitkiä, hinnat ovat ennalta asetettuja antaen tilaa kehitystoiminnalle,
- kehittyneet suhteet, joilla on vaikutusta tiedonvaihdon sujuvuuteen etenkin ongelmratkaisutilanteissa. (Pirnes, 2002, s. 45)

Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna verkko- ja verkostokäsitteillä tarkoitetaan yhteistyömuotoa yritysten kesken (Hakanen ym., 2007, s. 222). Verkostoituminen liiketoiminnassa edellyttää tiedon välittämisen taitoa.

3.2.2 Verkosto

Verkosto käsitteenä on kuvaava ja painottaa tilannesidonnaista ajattelumallia, jossa korostuu yhteiset tavoitteet, vuorovaikutteiset suhteet ja oppiminen. Verkostoituminen on moniulotteinen ilmiö sekä henkilökohtaisella tasolla että liiketoiminnallisella tasolla. Liiketoiminnan tasolla verkostoitumisen kehittymiseen on vahvasti vaikuttanut globalisaatio ja internetin voimakas kehittyminen sekä digitaalinen liiketoiminta (Valkokari ym., 2009, s. 11-12).

Puhekielessä verkostolla ja verkolla liiketoiminnassa usein tarkoitetaan samaa, mutta niiden keskinäisissä suhteissa on eroja. Siinä missä verkko pohjautuu Porterin arvomuodostukseen tarkoittaen toiminnallista tasoa ja kuvaten logistista liikettä useiden yritysten ja yhteisöjen välillä, verkosto puolestaan syntyy lukuisista palveluketjuista, jossa arvoa tuottavista ketjuista vastaavat erikoistuneet toimittajat. Kyseinen kokonaisuus tarvitsee ohjaavaa osaamista. Yritys, jolla on tehokas logistinen- ja informaatiojärjestelmä, hallitsee kokonaisuuden ohjaamisen (Hakanen ym., 2007, s. 12)

Hakanen ja kumppanit (Hakanen ym., s. 23-24) näkevät verkostojen muodostuneen joko muutoksista liiketoimintaympäristössä tai uuden ilmiön matkimistarpeen synnystä tai sitten reagoinnista kilpailijoiden toimiin. He mainitsevat kilpailukyvyn olevan riippuvainen tiedon ja osaamisen lisäksi myös verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyvystä. Perimmäisenä motiivina verkostoitumiseen on oman aseman parantaminen kilpailuasemassa ja kannattavuudessa.

Valkokari ja kumppanit (Valkokari ym., 2009, s. 85) puolestaan mainitsevat verkostoitumiskyvyn lisäksi yritysten tarvitsevan analysointikykyä tilanteiden ja tarpeiden määrittelyyn. Heidän näkemyksensä mukaan verkoston kehitystyö tulee linkittää strategiisiin tavoitteisiin, jossa huomioidaan tulevaisuuden vaatimukset. Määrätietoisen verkostokehityksen lisäksi tulee säilyttää herkkä muutosten aistiminen ja kyky arvioida tilanteet uudelleen.

Verkoston rakenne on riippuvainen näkökulmasta, jota halutaan korostaa. Helander ja kumppanit (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 2013, s. 50) huomioivat osaamisen merkityksen verkostotyöskentelyssä. Tällä he tarkoittavat sitä, että tunnistamalla verkostokumppaneiden osaamiset voidaan osaamisia yhdistää. Osaamisien yhdistämisellä voidaan asiakkaalle tarjota lisäarvoa tuottavia palveluita laajemmin tai kustannustehokkaammin.

Kohdeyritys on huomionut verkostokumppaneiden osaamisen useilla eri tahoilla. Yhtenä esimerkkinä voidaan todeta, että logistisen tukun olemuksena on verkossa tehtävä tilaus, joka tarvitsee IT-ohjelmistojen ja -sovellusten erikoisosaamista. Lisäarvona tässä voidaan pitää tavarantoimittajien tuotetietojen saatavuutta jo tilausvaiheessa, sillä netissä tilaava asiakas ei pääse hypistelemään tuotepakkauksia. Verkostokumppanuuden toinen esimerkki on tilaus-toimitusketjun toteuttaminen useiden logistiikka- ja kuljetusyritysten kanssa. Yhteinen tavoite sujuvoittaa prosessien suorittamista osoittaa sekä panostamista verkostokumppanuuteen että halun olla mukana kehittämässä osaamista.

3.2.3 Verkoston signaalit

Hiljaisia ja heikkoja signaaleja tulee kerätä verkostosta ja elämän eri alueilta. Väljän aiherajauksen käyttö helpottaa ideoiden luokittelua. Ideoita voidaan työstää vaiheittain ja niiden avulla voidaan kuvata alkuvaiheessa olevia ilmiöitä. Ilmiöt, joilla toteutuessaan on voimakkaita seurannaisvaikutuksia, syntyvät usein oman toimialan ulkopuolella. Yritykset, jotka luottavat faktapohjaiseen johtamiseen, tunnistavat heikosti hiljaisia signaaleita. (Kamensky, 2016, s 174)

Verkottuneen organisaation tunnusmerkkejä ovat innovatiivisuus. Innovatiivisuus näyttäytyy aktiivisuutena vuoropuheluun sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Innovatiivinen organisaatio astuu ulos työrooleistaan ja hyödyntää henkilöiden moniulotteisuutta olla tekemisissä erilaisissa tilanteissa asiakkaiden kanssa. Ristiinpölyttämällä eli sekoittamalla asiantuntijoiden vuorovaikutustilanteita annetaan mahdollisuus ideoiden lentämiselle ja asiakasymmärryksen taso nousee. (Länsisalmi, 2013, luku 5) Yhtenä näyttönä kohdeyrityksen halusta toimia moniulotteisesti on tämän tutkimuksen antaminen opinnäytetyöksi.

4 TUTKIMUS

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan pitää sen suhdetta elämisen todellisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus suoritetaan luonnollisessa ympäristössä ja tiedon keruun instrumenttina toimii ihminen vuorovaikutustilanteessa tukittavaan kohdejoukkoon. Kohdejoukko valitaan huolella, ottaen huomioon tutkittava ilmiö. Ilmiö halutaan näkyviin kysymyksillä ja vastauksia tulkitaan sillä ymmärryksellä, joka tutkimuksen tekijällä on. (Hirsjärvi ym., 1997, s 160 -164)

Tutkimuksen luonne oli kartoittava, jonka tarkoituksena oli saada verkoston hiljaista tietoa näkyviin. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui parhaiten tähän tapaustutkimukseen, koska tutkittiin empiiristä eli kokemusperäistä aineistoa.

Edellisen kerran Meira Nova on ollut opinnäytetyön toimeksiantajana tutkittaessa vastuullisuutta julkisissa elintarvikehankinnoissa. Tässä tutkimuksessa yksi oleellinen löydös oli, että julkinen segmentti haluaisi olla mukana kehittämässä tuotetarjontaa ja heillä on halu yhteistyön kehittämiseen sekä tukun että tavarantoimittajien kanssa. (Naakka, 2017)

4.1 Tutkimusongelma

Kohdeyrityksen valikoimahallintaosaston käytännön ongelmaksi tunnistettiin, ettei pysähdytä miettimään, miten asiakkuudet kokevat kohdeyrityksen valikoimatoimenpiteet. Tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa verkoston toiveita ja odotuksia valikoimahallinnalle.

Tutkimusongelman avulla voidaan tarkentaa mitä tietoa ollaan etsimässä ja keneltä tietoa lähdetään etsimään (Kananen, 2014, s. 43). Tämän perusteella tutkimusongelmaksi muotoiltiin seuraava kysymys:

- Mitä odotuksia asiakkailla ja tavarantoimittajilla on Meira Novan valikoimahallinnalle?

Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joihin halutaan saada vastauksia tutkittavilta. Vastauksista saadaan aineisto, joiden tehtävänä on vastata sekä tutkimusongelmaan että käytännön ongelmaan. (Kananen, 2014 s. 36)

Tutkimuskysymyksinä toimivat odotuksiin ja tarpeisiin liittyvät kysymykset:

- Mikä tieto on tärkeintä yrityksesi oman valikoimasi ylläpidossa?
- Miten huomiot verkoston tietotarpeet toiminnassasi?

- Miten näet tulevaisuuden kehityksen alalla huomioiden vastuullisuus, trendit ja muutosvoimat?

Kysymyssana miten vaikuttaa vastaamistapaan osallistaen vastaajan miettimään syitä ja seurauksia. Tutkimuskysymysten muotoilun ongelmaa kuvaa se, että niiden mukana tutkimus joko onnistuu tai ei onnistu. Tutkimuskysymykset vaikuttavat tiedonsaantiin, sillä pahimmillaan kysymys voi olla joko liian suppea tai liian laaja. Tutkimuskysymysten pitää tuottaa arvoa tutkimukselle. Arvo riippuu siitä, kuinka hyvin kysymys aktivoi vastaajan tuottamaan tietoa tutkimuksen käyttöön. (Kananen, 2014, s. 35-41)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusaineiston kerääminen päätettiin suorittaa haastattelujen avulla. Teemahaastattelumenetelmän käyttö soveltui tähän tapaustutkimukseen, jossa halutaan kalastaa hiljaista tietoa asiantuntijoiden kokemuspöiristä.

Teemahaastattelu on keskustelutilaisuus, jossa kysymysten avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä vastausten perusteella. Teemaa käsitellään kysymysten avulla ja haastattelijan tehtävä on ohjata keskustelua ja tarvittaessa tehdä tarkentavia kysymyksiä, jotta kykenee ymmärtämään haastateltavan kuvausta hänen kokemuspohjastaan. Teemahaastattelun tekee haastavaksi se, että tutkijalla tulee olla kokemuspohjaa haastateltavan kokemuspöiristä. (Kananen, 2014, s. 71-73)

Teema on keskustelun kohteena oleva aihe, joka etenee vastaajan ehdoilla. Rakenteellisesti keskustelu etenee yleisestä teemasta yksityisempiin kysymyksiin. Haastattelijan tulee huolella suunnitella runko haastattelutilanteelle. Suunnitelma sisältää teemat ja niitä alustavat keskustelut, sekä laajentavat ja tarkentavat kysymykset. Lisäksi tulee miettiä valmiiksi myös yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka voivat olla hypoteettisia kysymyksiä. Kysymykset eivät kuitenkaan voi olla sellaisia, johon haastateltava kykenee vastaamaan kyllä tai ei. Samoin kuin, jos haastateltava kykenee vastata kysymykseen sanoilla totta tai oikein, on kysymyksen muotoilu epäonnistunut. (Kananen, 2014, s. 76-80)

Teemahaastattelurunko tehtiin ohjaamaan haastattelutilannetta sekä asiakas- että tavarantoimittajahaastatteluissa (Liite 2 ja 3). Tällä voitiin ohjata haastattelun kulkua ja saada haastateltavat pohtimaan tutkimuskysymyksiä, sekä tarvittaessa voitiin tarkentaa kysymyksiä.

4.2.1 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto koottiin asiakaskentän ja tavarantoimittajakentän edustajilta, joilla oli asiantuntijatason tieto tutkimuksen kohteesta. Haastattelujen määrää ei ennakolta päätetty, koska tutkimuksessa ei voitu käyttää saturaatiota eli kylläntymistä. Kylläntymistä käytetään laadullisissa tutkimuksissa ja se tarkoittaa rajapistettä aineistossa, jossa enempää tietoa ei voi enää saada. Kylläntymisraja pitää etukäteen määritellä, mitä ollaan hakemassa. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 2) Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu asiantuntijoiden näkemyksistä, joiden määrää ei voi etukäteen päättää.

4.2.2 Aineiston analysointi

Tutkijan tehtävä on arvioida aineistonkeräämisvaiheessa otoskoon riittävyys, jotta tutkija pystyy analysoimaan aineistoa. Laadullisen tutkimuksen analysointi etenee tiedonkeruun kanssa samaan aikaan. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 2)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin käytetään litterointia eli aineiston purkamista karkealla tasolla. Karkean tason litteroinnissa huomioidaan lauseen ydin ja sanatarkkoja lauseita käytetään tulosten käsitelyssä vain sitaateissa kuvaamaan ilmiötä (Hirsjärvi ym., 2014, s. 102).

4.2.3 Aineiston luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta käsitellessä tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Totuuden luonne riippuu näkemyksestä, miten suhtaudutaan luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 135) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on jo suunnitteluvaiheessa arvioida tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja tutkimuksen laatua eli validiteettia (Kananen, 2014, s. 146).

Tutkimusaineisto koostui asiantuntijoiden näkemyksistä teeman aiheista, eli kyseessä oli subjektiivinen tieto. Subjektiivinen tieto perustui asiantuntijatietoon, jota haastateltavat olivat keränneet alan liiketoimintakentältä useiden vuosien ajan. Kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä asiantuntijatason näkemystä voidaan pitää riittävänä totuutena, joka täyttää vaatimuksen reliabiliteetista. Tutkimuksen validiteetti koostui siitä, että tutkittiin verkostoa sisältäpäin ja niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta verkoston toimivuuteen.

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Tämä tapaustutkimus toteutettiin yrityselämän nykyhetkessä, luonnollisessa liike-elämän ympäristössä. Teemahaastattelut kohdistuvat asiakassuhteisiin, joilla on liikesalaisuutta koskevaa painoarvoa.

Tutkimuksen eettisyys kohdistui kahteen eri tasoon:

- henkilötietojen käsittely, jossa huolehditaan, että haastateltavat antavat luvan haastatteluun ja he ymmärtävät, ettei heidän henkilötietojaan käsitellä tutkimustuloksissa,
- yritystietojen käsittely, jossa huolehditaan, ettei liikesalaisuuksiksi luokiteltavia tietoja käsitellä tutkimustuloksissa.

Henkilötietojen käsittely ja tietosuojat sekä aineistojen ja tulosten julkaisemisen ohjeistukset noudattavat opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. (Arene ry, n.d.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä työelämälähtöinen tapaustutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, koska se kohdistui asiakkuudesta saatavaan kokemusperäiseen tietoon. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin asiakkuuksien näkemyksiä kohdeyrityksen valikoimahallinnan toiminnoista ja kartoittaa, mitä odotuksia sekä kohdeyrityksen asiakkailla että tavarantoimittajilla oli toimeksiantajalle. Teemahaastatteluiden avulla kerättiin aineistoa, joka litteerointiin karkealla tavalla. Litteroinnin jälkeen aineisto lajiteltiin sanallisten kuvausten mukaan, joista muodostettiin tutkimustulos.

5.1 Tutkimuksen kulku

Haastatteluihin valmistelussa Korhonen auttoi valitsemaan alan ammattilaisista yhteistyöhalukkaat asiakkaat ja tavarantoimittajat. Haastateltavien valinnassa päätettiin keskittyä julkisen puolen asiakkaisiin ja lounastarjoiluasiakkaisiin siksi, että heillä oletettiin olevan vakaampi näkemys teema-aiheista. Ravintola-asiakkaiden liiketoiminnassa näkyy enemmän yleisen taloustilanteen ja hetkittäisten trendien vaikutus. Julkisen talouden hankinnan näkemykset antavat vakaampaa kuvaa niistä muutosvoimista, jotka tulevaisuudessa tulevat vaikuttamaan.

Lähestyin asiakkaita ensin sähköpostilla (Liite 1), jossa selvitin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Viikolla 6 lähetin neljä haastattelupyyntöä. Näistä kolme oli halukkaita haastatteluun. Viikolla 7 toteutin kaksi haastattelua puhelimitse ja yksi asiakkaan omassa toimipaikassa. Asiakashaastatteluiden kesto oli keskimäärin 36 minuuttia.

Myös tavarantoimittajia lähestyin ensin esittelysähköpostilla (Liite 1). Viikolla 6 ja 7 lähetin kuusi haastattelupyyntöä, joihin sain vastauksen kahdelta tavarantoimittajalta. Viikolla 8 toteutin yhden haastattelun puhelimitse ja toisen tapaamisessa. Tavarantoimittajahaastatteluiden keskimääräinen kesto oli 43 minuuttia.

Kaikkiin haastattelupyyntöihin en saanut vastausta, mitä voidaan pitää tutkimusta heikentävänä tekijänä. Haastatteluun suostuneet olivat innostuneita ja osoittivat olevansa kiinnostuneita pohtimaan alan tulevaisuutta ja Meira Novan toimintaa. Saadun aineiston laatua voidaan pitää luotettavana eli tutkimuksen reliabiliteetti toteutui hyvin. Validiteetissa päästiin haluttuun tavoitteeseen asiakashaastatteluissa, mutta tavarantoimittajien kohdalla suurin osa tavarantoimittajista suhtautui välinpitämättömästi opinnäytetyötasoiseen tutkimukseen, mikä heikensi validiteettitason toteutumista.

5.2 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelumenetelmä soveltui hyvin aineiston keräämistavaksi. Teemarungon kysymykset koskivat kahta teemaa, joita olivat tulevaisuus ja tieto. Tulevaisuus- ja tietoteeman aloittavat kysymykset olivat samoja jokaiselle haastateltavalle. Teemaa taustoitettiin ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, millä pyrittiin siihen, että haastateltavat ymmärtävät teemakysymykset samalla tavalla.

Juuri ennen haastattelukierrosta päätettiin ottaa mukaan myös strukturoituja asiakaskysymyksiä. Näillä haluttiin haastateltavien punnitsevan vaikuttavuutta numeroarvioinnilla yhdestä viiteen. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan tulevaisuusteemassa, miten Meira Nova on onnistunut as- teikolla 1-5 toimitusvarmuudessa, hintakilpailukyvyssä, valikoiman kattavuudessa, yhteistyökyvyssä ja vastuullisuudessa. Tietoteemassa pitäydettiin avointen kysymysten esittämiseen.

Tavarantoimittajien kysymyksissä pitäydettiin teemakysymyksissä, vaikka strukturoituja kysymyksiä oli muotoiltu valmiiksi, niitä ei käytetty. Haastattelun kuluessa huomasi, etteivät strukturoidut kysymykset sopineet tilanteeseen, niin kuin valmistautuessa haastatteluun olin ajatellut niiden sopivan.

Asiakashaastatteluiden keskimääräinen kesto oli 36 minuuttia ja tavarantoimittajien 43 minuuttia. Asiakashaastatteluissa strukturoitujen kysymysten käyttö osoittautui hyväksi tavaksi, sillä se lyhensi haastattelujen kestoja seitsemän minuuttia verrattuna tavarantoimittajien keskimääräiseen aikaan. Lisäksi asiakkaat kokivat strukturoidut kysymykset helpoiksi vastata.

5.3 Analysointi ja litterointi

Haastattelut äänitettiin ja aineistot kirjoitettiin auki ilman äännähdyksiä ja taukokohtia. Äänitysten puhtaaksikirjoittamisen jälkeen aineistoa oli 32 sivua. Aineiston litteroinnissa poimittiin ilmaisuja, jotka kuvasivat teeman aiheita, ja mukaan otettiin lainauksia haastateltavilta selittämään ilmaisuja. Ilmaisut koottiin tieto- ja tulevaisuusteeman alle luokiteltuna tehokkuuden, asiakaslähtöisyyden, tiedon ja verkoston luokkiin. Nämä vaiheet tehtiin ennen seuraavaa haastattelua.

Analyysi tapahtui samassa tahdissa aineiston litteroinnin kanssa. Totesin tämän tavan sopivan hyvin tilanteeseen, sillä se auttoi minua valmistautumaan seuraavaan haastatteluun.

6 TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen haasteena oli tulosten rajaaminen. Vaikka kummassakin haastatteluryhmässä esitettiin samat kysymykset, ne antoivat keskenään sekä samoja että eri vastauksia. Tästä voidaan päätellä, että varsinkin asiakkaiden keskuudessa viimeisin kokemus Meira Novan kanssa vaikutti haastateltavan ilmaisuun. Tutkimustulosta analysoitaessa nämä tekijät oli otettava huomioon tulkitessa ilmaisuja.

6.1 Tulevaisuusteeman tulokset

Tulevaisuusteemassa käytettiin asiakkaille sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset liittyivät tulevaisuuden tarpeiden selvittämiseen ja kysymyksiä tarkennettiin haastattelun kuluessa. Tavarantoimittajien kohdalla pitäydyttiin teemakysymyksissä.

6.1.1 Asiakkaat

Strukturoiduista kysymyksistä saatiin numeerisia tuloksia, jossa paras tulos oli 5 ja huonoin 1. Nämä Meira Novan toimintaa kuvaavat tulokset asiakasryhmässä luokiteltiin seuraavasti:

- Toimitusvarmuus, keskiarvolla 3,7
- Hintakilpailukyky, keskiarvolla 3
- Valikoiman kattavuus, keskiarvolla 3,3
- Yhteistyökyky, keskiarvolla 3,7
- Vastuullisuus, keskiarvolla 2,7

Tuloksista voidaan päätellä, että asiakkaat luottavat eniten Meira Novan toimitusvarmuuteen ja yhteistyökykyyn. Toimitusvarmuus ja yhteistyökyky arvioitiin keskiarvolla 3,7. Teoriaosuudessa todettiin, että toimitusvarmuus on yksi tehokkuuden mittareista. Lisäksi viitattiin, että toimitusvarmuus liittyy palvelukykyyn, eli käsitykseen siitä, että yritys toimii niin kuin asiakas haluaa sen toimivan. Tuloksista voidaan päätellä toimitusvarmuuden olevan sekä tehokkuutta että asiakaslähtöisyyttä kuvaava mittari.

Valikoiman kattavuuden asiakkaat arvioivat keskiarvolla 3,3. Sitä kuvattiin seuraavilla ilmaisuilla:

- ”kaikkineen mitä teillä on valikoimissa, niin ne riittää, niinkuin meille”
- ”teillä on ihan hyvä valikoima, mut meidän oma valikoima on niin suppea, mut sit mä en uskalla tilaa, kun siitä tulee sanomista”

Asiakasryhmän tutkimuksesta voidaan todeta, että asiakkaiden tuotevalikoima vastaa heidän tarpeitansa. Teoriaosuudessa Korhonen mainitsi, että tuotevalikoimaa ylläpidetään asiakaskysynnän mukaan. Asiakkaiden ilmaisuista käy ilmi, että asiakkuuksilla on omia kilpailutettuja valikoimia. Asiakasketjun, tai hankintarenkaan toimintaa ja ostoja, ohjaa heidän oma ketjuohjauksensa, joka määrittelee, miten paljon heidän toimipaikkansa voivat tilata ohi oman valikoiman, eli Meira Novan yleisestä valikoimasta. Asiakkaiden maininnoista voidaan tulkita, että myös he hiovat omia tuotantoprosessejaan tehokkaimmiksi ja pyrkivät tehostamaan oman valikoimansa hallintaa.

Asiakkaiden arvioidessa Meira Novan hintakilpailukykyä, tuloksissa esiintyi huomattavaa hajontaa. Hintakilpailukyvyn keskiarvo oli 3. Asiakkaat selittivät arvosteluansa esittäen esimerkkejä sekä kalliista että edullisista tuoteryhmistä, ja vertasivat niitä kilpailevien tukkujen hintoihin. Tästä voidaan todeta, että hintamielikuva on yksilöllinen tekijä, ja voidaan tulkita, että lähtökohtaisesti asiakkaan mielestä hinta on aina liian korkea. Yksi asiakas kuvasi hintakilpailukykyä seuraavalla tavalla:

- ”Kyllä, Meira Nova on kokonaistaloudellinen hankintakanava”.

Tästä ilmaisusta voidaan päätellä, että kokonaistaloudellisuus liitetään kilpailutettuihin hintoihin ja tilaus-toimitusketjun hallintaan. Teoriaosuudessa todettiin hintojen perustuvan kilpailutuksiin, tavarantoimittajakohdaisiin sopimuksiin ja kausittaisiin hintavaihteluihin. Kokonaistaloudellisessa hankinnassa on kyse hankintojen keskittämisestä mahdollisimman pienelle määrälle toimittajia. Tällä toimintatavalla toteutetaan määritellyjä vastuullisuuden arvoja, varsinkin ympäristön huomioimista, jolla pyritään pienentämään hiilijalanjälkeä.

Huonoimmat arvosanat asiakkailta sai vastuullisuuden näkyminen Meira Novan toiminnassa. Se arvioitiin keskiarvolla 2,7. Tämän tuloksen löytäminen yllätti, sillä tämän työn esittelyssä ja teoriaosuudessa kiinnitettiin huomiota Meira Novan toteuttamiin vastuullisuustekoihin. Vastausten hajontaa selittää asiakkaiden käyttämät seuraavat ilmaisut:

- ”Käytännön tasolla, ei sitä silleesti osaa oikeen ees aatella ja ei kyllä näe”
- ”Kyllä mä yllätyin, kun viime viikolla tilasin kaloja, niin ne kalat oli pyydetty alueelta A76. Ei hajuakaan missä se on mutta yllätyin, että se oli mainittu”

Vastausten hajonnasta voidaan tulkita, että vastuullisuus on otettu jo kilpailutusvaiheessa huomioon, ja toimipaikoissa keskitytään enemmän keittiöprosessien hiomiseen. Voidaan myös päätellä, että vastuullisuus käsitteenä on erittäin laaja ja käsitteen ymmärtäminen riippuu yksilöstä.

Avoimet kysymykset aktivoivat vastaajat pohtimaan tulevaisuuden muutostarpeita omassa toiminnassaan ja niiden vaikutusta valikoimaan. Asiakkaiden haluttiin pohtivan ravinto- ja ruokatrendien vaikutuksia valikoiman muutostarpeisiin.

Tärkeimmäksi tulokseksi nousi kasvisruokavalion jatkuva vahvistuminen. Asiakkaat kokivat, että kasvisruokien kulutus nousee tasaisesti ja samalla palalihan käyttö vähenee. Jauhelihan kulutus säilyy tasaisena, mutta siinä koettiin olevan suuria paikkakuntakohtaisia eroja, johtuen etnisistä ja uskontopohjaisista valinnoista. Kala- ja broilerituotteiden kulutuksen arvioitiin nousevan hieman. Kasvistuotteisiin haluttiin lisää kappaletuotteita, eli erilaisia kasvispullia ja kasvispihvejä, varsinkin vegaanisiin kasvistuotteisiin. Kaikki vastaajat arvioivat yleensä kasvisten käytön lisääntyvän, jopa vanhustenhoitoon keskittyvissä toimipaikoissa. Sekä kasvistuotteisiin että eläinperäisiin tuotteisiin haluttiin lisää valikoimaa raaka-pakastetuotteissa. Raakapakastetuotteiden käytön todettiin lisäävän mielikuvaa omatekoisesta tuotteesta, ja se todettiin myyvän loppukäyttäjälle paremmin kuin valmistuotteen.

Toinen tulos kasviruokatuotteiden kulutuksen lisääntymisessä olivat vegaaniset tuotteet. Varsinkin vegaanisten kahvitustuotteiden valikoima arvioitiin liian suppeaksi ja siihen toivottiin lisää valikoimaa. Kuvaava ilmaisu tähän oli yhden asiakkaan ilmaisu:

- ”Jos ne on hyviä tuotteita, niin eihän sillä ole väliä kelle niitä syötetään, onks se vegaani tai ihan tavallinen ihminen, että se on lisäarvo, jos on joku hyvä pulla ja se on vegaaninen”

Asiakkaan ilmaisussa kuvastuu se, että keittiöprosesseja halutaan edelleen tehostaa, sillä jos sama tuote käy laktoositonta tai vegaanista tuotetta haluavalla, niin keittiöprosessissa säästyy aikaa ja samalla valikoimaa pystytään supistamaan. Samalla toivottiin vegaanisten tuotteiden hinnan laskevan, koska ne koettiin liian hintaviksi.

Kolmas merkittävä tulos oli yhteistyötekijöiden vaikuttavuus. Kaikki asiakkaat kokivat yhteistyön Meira Novan kanssa sujuvan hyvin. He arvioivat vuorovaikutussuhteiden henkilöityvän, mutta henkilöidenkin vaihtuessa palveluasenne ja yhteistyöhalukkuus pysyivät hyvällä tasolla. Yhteistyötä haittaavat tekijät koettiin muodostuvan tilanteista, joihin Meira Nova ei itse aina voi vaikuttaa. Tällaisiksi tilanteiksi kuvattiin kuljetukseen liittyvät viivästykset tai tuotteiden tavarantoimittajakohtaiseen saatavuuteen liittyvät ongelmat. Yhteistyötä arvioitaessa nämä verkostotekijät kuitenkin vaikuttivat tulokseen, sillä ne liittyvät lyhyen ajan tarkastelussa toimituskykyyn ja pitkän ajan tarkastelussa toimitusvarmuuteen. Esittelyssä ja teoriaosuudessa todettiin ylivoimaisen toimitusvarmuuden olevan Meira Novan yksi asiakaslupaus. Tästä voidaan päätellä, että asiakaslupauksen ylläpitäminen vaatii yritykseltä jatkuvaa verkostotyöskentelyn hallintaa.

6.1.2 Tavarantoimittajat

Tavarantoimittajien näkemykset tulevaisuuden muutosvoimista ovat saman suuntaisia kuin asiakkaiden näkemykset. Tavarantoimittajilla on käytössään kuluttajatutkimusten aineistoa. Tämän vuoksi heidän näkemyksiään voidaan pitää luotettavampana. Tavarantoimittajat käyttävät ja tilaavat kuluttaja- ja markkinatutkimusanalyyssejä niitä suorittavilta yrityksiltä, kuten Nielsen tai Makery. Toinen haastateltavista kuitenkin muistutti, että usein gallupeissa asiakas saattaa vastata kysymyksiin ideapersoonansa kautta, eli haluaa kaunistella totuutta ja kertoo asiat arvojen kautta, eikä välttämättä sen arkikäyttämisen kautta.

Tavarantoimittajien tuoteryhmäkohtaisissa tulevaisuuden näkymissä nousi esiin kasvien käytön lisääntyminen. He näkivät, ettei kasvisruoka ole enää trendi, vaan se on tullut jäädäkseen ja sen asema vahvistuu tasaisesti. Tämän vuoksi kasvispainotteisten tuotteiden kehittäminen on tärkeää sekä kuluttaja- että foodservice-puolelle. Tavarantoimittajat näkivät, että julkinen puoli on tärkeä suunnannäyttäjä, sillä heidän tuotevalikoimansa perustuvat terveystekijöiden huomioimiseen, joita muun muassa Sydänmerkki-tuotteet edustavat. Julkisten hankintayksiköiden tarjouspyynnöissä vahvana ajurina ovat terveystuotteet, muun muassa suola- ja rasvapitoisuuksista. Tavarantoimittajat huomioivat, että terveystuotteisuus ja vegaanisuus näkyvät voimakkaana myös kuluttajatuotteiden tuotekehityksessä, ja uutuustuotteiden tuominen tähän segmenttiin on tärkeää.

Tavarantoimittajien liiketoiminnan pääpaino on kuluttajapuolen eli päivittäistavarakaupan puolella, ja foodservice-tuotteiden osuus liikevaihdosta on huomattavasti pienempi. Tämä huomio saattaa selittää aikaisemmin toteamaani huomiota tavarantoimittajien välinpitämättömyydestä tutkimustani kohtaan. Tavarantoimittajat eivät kokeneet tätä tutkimusta riittävän tärkeänä antaakseen työpäivästään aikaa haastattelun toteuttamiseen. Tukkujen rooli arvoketjussa on lähinnä toimia jakelukanavana, jolta ei odoteta asiakasnäkemyksiä, sillä tavarantoimittajat ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiin myydessään uutuustuotteita. Halutessaan kehittää uutuustuotteita foodservice-puolelle, he kysyvät suoraan asiakkailta, jotka käyttävät tuotetta.

Tavarantoimittajat kokivat uutuustuotteiden saamisen Meira Novan valikoimiin olevan erittäin helppoa, mikäli Meira Novan volyymivaatimuksen täyttävä asiakas haluaa tuotteen omaan valikoimaansa. Mikäli sellaista ei Meira Novan asiakkaista löydy, tuotteiden saamista valikoimaan pidettiin vaikeana. He arvelivat Meira Novan menettävän uutuustuotteen myynnin edut, jos Meira Nova ei avaa tuotetta heti, sen tullessa markkinoille. Tavarantoimittajat kertoivat, että myös julkisen puolen edustajat ovat erittäin kiinnostuneita kokeilemaan uutta tuotetta. Mikäli tuote on hyvä, se päätyy asiakkaan ruokalistalle nopeasti. Mikäli tuote ei vastaa asiakkaan ja loppu-

käyttäjien odotuksia, sen kulutus hiipuu vuoden sisällä, ja se poistuu valikoimasta. Kaikki uutuustuotteet herättävät kiinnostusta, ja parhaan katteen uutuustuotteen myynnistä tukut saavat silloin, kun se ei ole vielä ehtinyt kilpailutettujen sopimusten piiriin. Teoriaosuudessa viitattiin asiakaskokemukseen, joka muodostuu siitä, miten yrityksen sidosryhmät kokevat yrityksen vastaavan verkoston odotuksiin. Myös asiakaslähtöisen ajattelumallin toteuttaminen kohtaa esteen, mikäli asiakkaan välillisiä arvoja ei oteta huomioon. Tämä heikentää asiakkaan arvotuotto-odotuksia. Tavarantoimittajat mainitsivat, että he ymmärtävät Meira Novan logiikan tehokkuuden tuottamisessa ja toimintamallia kunnioitetaan. Meira Novan toimintaan luotetaan, ja silloin, kun jokin volyymitavoitteen täyttävä asiakas haluaa nostaa tuotteen valikoimaansa, toimintaa kuvataan ripeäksi ja automaattiseksi.

6.2 Tietoteeman tulokset

Tietoteemassa käytettiin ainoastaan avoimia kysymyksiä. Asiakaskysymyksissä oli valmisteltuna strukturoituja kysymyksiä, mutta huomasin haastattelun aikana, että ne eivät sopineet tilanteeseen. Tavarantoimittajakysymykset olivat pelkästään avoimia kysymyksiä.

6.2.1 Asiakkaat

Asiakkaat arvioivat Meira Novan huolehtivan tietojen oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta erittäin hyvin. Nettikaupasta he löytävät oman valikoiman tuotteet hyvin, ja valikoiman ulkopuolisten tuotteiden löytämisessä he eivät kokeneet merkittävää ongelmaa. Viime vuoden nettikaupan muutos todettiin parantaneen tuotteiden löytämistä ja kuvien lisäämistä tuotetietoihin pidettiin erittäin hyvänä parannuksena. Kaksi haastateltavista huomauttivat, että kaikissa tuotteissa ei ole kuvaa takana, tai kuva ei kerro tuotteesta mitään. He toivoivat, että kuvamateriaaleihin lisättäisiin laatikoiden tai tuote-erien kuvia, sillä heillä usein on mielessään tarkka kuva tuotelaatikosta. Tuote-erän kuva varmistaisi heille nopeammin oikean valinnan tekemisen ja säästäisi heidän työaikaansa.

Tietoteemassa nousi esiin verkostotekijöitä, joita ei ajateltu kysymyksiä muotoillessa. Tukkujen positio arvoketjussa koettiin tärkeäksi lenkiksi tavaran ja tiedon saannissa. Haastateltavat päätyivät samaan tulokseen, mitä tavarantoimittajat nostivat esiin. Myös asiakkaat kokivat yhteistyötä hankaloittavana tekijänä sen, että Meira Nova ei avaa uutuustuotteita heti niiden tullessa markkinoille. Uuden tuotteen saaminen valikoimaan koettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi. Asiakkaat saavat tietoa uutuustuotteista

eri kanavista kuten messuilta ja alan lehdistä. Tämän lisäksi tavarantoimittajat käyvät esittelemässä uutuustuotteita asiakkaille. Asiakkaat haluavat pysyä mukana alan kehityksessä ja he ovat kiinnostuneita uusista tuotteista. Yksi haastateltavista muotoili tilanteen näin:

- ”Kyllähän se on haaste meilläkin, ett just pitää uudistua koko ajan ja ihmiset, asiakkaat on aika tietäväisiä ja antavat helposti palautetta, että pysyttäis mukana silleen, ettei jäädä tahkoon niitä samoja.”
- ”Ett mä ymmärrän ne haasteet tasan tarkkaan, ett johonkin se raja on vedettävä, mut ehkä sillä oman toimintamallin muuttamisella vois palvella asiakkaita paremmin”

Vastauksista voidaan päätellä, että asiakkaat toimivat omassa liiketoiminnassaan asiakaslähtöisesti. Voidaan myös päätellä, että asiakkaat ymmärtävät Meira Novan toiminta-ajatuksen ja pyrkimyksen tehokkuuteen, mutta he haluavat kertoa oman näkemyksensä sujuvammasta ja asiakaslähtöisemmästä tavasta toimia.

6.2.2 Tavarantoimittajat

Tavarantoimittajien tietoteemassa nousi esiin Meira Novan Kero-raportointi, jonka Meira Nova lähettää tavarantoimittajille kerran kuukaudessa. Tämän he kokivat proaktiivisena toimintana ja yhteistyötä vahvistavana tekijänä. He kertoivat, että raportoinnista on hyötyä heidän omalle toiminnalleen, sillä sen avulla he ovat löytäneet sekä omasta että aroverkoston toiminnasta kehityskohteita. Raportti käsitellään kuukausittain heidän ylintä johtoaan myöden. Muilla tukuilla on käytössä samansuuntaisia raportteja, mutta Meira Novan raportti on tarkin ja antaa paremmin tietoa toimitusvarmuuden tasosta.

Tavarantoimittajat osoittivat arvostansa Meira Novan tapaa antaa palautetta. He kuvailivat sitä sanoilla ”ammattimainen” ja ”asiantunteva”. Tiedon kulku laatuongelmissa on nopeaa, mikä auttaa tavarantoimittajia selvittämään ongelman laadun ja vaikuttavuuden. He arvioivat Meira Novan olevan yksi parhaista kumppaneista.

Tavarantoimittajat arvioivat Meira Novan olevan esimerkillinen kumppani tietojen oikeellisuudessa. Tiedot muutoksista rekisteröidään ja tuotteiden saatavuustiedot ovat ajan tasalla. Tiedon kulkua pidettiin yleensä tehokkaana. Tietoteemassa tavarantoimittajat kuitenkin nostivat esiin saman ongelman, minkä he mainitsivat tulevaisuusteemassa. He kokivat Meira Novan toimintatavan valikoimaan nostossa olevan asiakasyhteistyötä rajoittava tekijä. Tällä he tarkoittivat, että tavarantoimittajien esitellessä tuotteita asiakkaille, kenttämyyjien tulee tietää, mitä tuotteita Meira Novalla on auki, ja onko uutuustuote mahdollisesti nousemassa Meira Novan

valikoimaan. Toinen tavarantoimittajista muotoili asian seuraavalla tavalla:

- ”Ett sit taas se, jos tuote ei ole jo auki tukussa, niin eihän meidän kannata puhua siitä, luoda turhaa kysyntää ja pettymyksiä. Ett ne on sit isoja ketjuja, joille puhutaan. Mut yksittäiset asiakkuudet, jos ne on Meira Novalla, niin ne jää niinkun tietopaitsoon ja sehän on niinkun huonoa palvelua just niinkun meiltäkin, ett just se hyvän palvelun mahdollistaminen vaikeutuu.”

Teoriaosuudessa käsiteltiin kilpailukyvyn muodostuvan tiedosta, osaamisesta, verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyyvystä. Verkostossa toimimisen motiivina on kilpailuasetelman parantaminen ja kannattavuus. Tästä voidaan tulkita, että Meira Novan teknis-taloudellis-sosiaalinen kokonaisuus on painottunut taloudelliseen osaamiseen, mikä ilmenee tehokkuuden korostamisena.

Teoriaosuudessa käsiteltiin verkostotyöskentelyssä sitä, että osaamisia yhdistämällä voidaan yhteiselle asiakkaalle tarjota palveluita. Tavarantoimittajat tunnustivat, että aina uuden tuotteen tuominen markkinoille on riski, mutta samalla he myös mainitsivat, että tuote lopetetaan heillä vuoden päästä, mikäli se ei myy riittävästi. He myös mainitsivat, että uutuustuotteiden kehitysprojektit perustuvat tutkittuun tietoon ja markkina-analyysiin. He kertoivat, että asiakkaat haluavat uusia tuotteita, varsinkin nosteessa oleviin trendisuuntauksiin, ja he pyrkivät tuomaan uutuustuotteita jokaiseen jaksoon. Samalla myös myyntimäärältään hiipuvia tuotteita poistuu heidän valikoimastaan. Tästä voidaan päätellä, että valikoiman hallinta on erityisen tärkeää tavarantoimittajien keskuudessa ja uutuustuotteiden kehittämiseen investoidaan pääomaa ja osaamista. Voidaan myös päätellä, että tavarantoimittajat eivät tuo markkinoille tuotteita, joilla ei ole imua eli asiakaskysyntää.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelen johtopäätöksiä tutkimusten tulosten perusteella nousseista ilmiöistä, jotka vaikuttavat Meira Novan tavoittelemaan tehokkuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Tavoitteenani ei ollut löytää kehityskohteita, ainoastaan tuoda esiin asiakkaiden ja tavarantoimittajien näkemyksiä. En ota kantaa Meira Novan strategiaan päätöksiin. Tehtävänäni oli välittää asiakassuhteiden odotuksia Meira Novan valikoimahallinnan tietoon.

7.1 Tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmat

Kumpikin tutkimusryhmä katsoi Meira Novan toimivan tehokkaasti ja tehokkuuden tavoittelun katsottiin auttavan heidän liiketoimintaansa. Meira Nova keskittyy siihen, minkä asiakkaalle lupaakin, eli toimitusvarmuuteen ja valikoimaan. Tavarantoimittajat kokivat, että Meira Nova auttaa heitä ylläpitämään toimitusvarmuuttansa paremmin kuin muut tukut sen tekevät.

Tehokkuuden tavoittelu itsessään on asiakaslähtöistä, sillä varmistamalla toimitusten oikeellisuuden ja oikea-aikaisuuden, asiakas saa sitä, mitä on tilannut. Poikkeamatilanteet sekä asiakkaiden että tavarantoimittajien mielestä hoidetaan pääosin erittäin hyvin ja kumpikin ryhmä pitää Meira Novaa luotettavana kumppanina.

Meira Novan tehokas ja asiakaslähtöinen toiminta voidaan tulosten perusteella todistaa. Tässä tutkimuksessa ei tehty vertailua toisten tukkujen toiminnasta, muuta kuin vertaamalla asiakaslupausta yhden tukun osalta. Molemmat ryhmät vertailivat teemahaastattelun sisällä Meira Novan toimintaa muiden tukkujen toimintaan. Erityistä mainintaa sai vuorovaikutuksen taso molemmissa ryhmissä. Vuorovaikutustilanteet käydään usein saman henkilön kanssa, ja vaikka henkilö vaihtuu, he kokevat saavansa samantasoisia palvelua. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että Meira Novalla palvelun laatu pystytään pitämään vakaana. Tämä voidaan todentaa asiakaslähtöiseksi tavaksi toimia.

Molemmat tutkimusryhmät näkivät myös tekijöitä, joilla on verkostotekijöitä ja asiakaslähtöisyyttä heikentäviä vaikutuksia. Nämä liittyivät Meira Novan toimintamalliin tuotteiden ottamisessa valikoimaan. Asiakkaat kokivat, että uusien tuotteiden saaminen valikoimaan on vaikeaa ja aikaa vievää. Tavarantoimittajat kokivat sen olevan, joko helppoa tai haasteellista, riippuen siitä, onko Meira Novan asiakkaana oleva volyyymiasiakas kiinnostunut ottamaan sitä omaan valikoimaansa. Tästä voidaan tulosten perusteella tehdä johtopäätös, että Meira Novan tehokkuus on uutuustuotemarkkinoinnista saatavien liiketoiminnallisten hyötyjen esteenä.

Asiakasryhmästä noussut vastuullisuuskysymys oli tämän tutkimuksen yllättävin löydös. Meira Nova on tehnyt paljon eritasoisia vastuullisuusteikkoja, jotka ovat jääneet piiloon. Tästä voisi mainita esim. sadeveden kerääminen katolta ja sen palauttaminen pohjaveden imeytymiskentälle, mikä on vaikuttava ympäristön vastuullisuusteikko. Meira Nova noudattaa ja toteuttaa S-ryhmän vastuullisuuslinjauksia, jotka liittyvät yhteiskuntatekijöihin, ilmastonmuutokseen ja kiertotalouteen, eettisyyteen ja ihmisoikeuksiin, sekä hyvinvointiin ja terveystekijöihin. Näistä kaikista tekijöistä saisi itsessään kerronnallisia tarinoita, jotka mielletään kiinnostaviksi. Tavarantoimittajat mainitsivat, että julkisessa hankinnassa vastuulliset tuotetason valinnat tehdään tarjouspyyntötasolla. Julkisen hankinnan rooli vastuullisten valintojen suunnannäyttäjänä on suuri. Kuluttajien tietoa vastuullisuudesta ei voi alleviivata. Tällä tavaran toimittajat tarkoittivat sitä, että tieto vastuullisuudesta tulee sanoittaa tunnetason ilmaisuilla, millä on parempi vaikuttavuus kuin informatiivisella tiedolla. Tavarantoimittajat kokivat, että eri vastuullisuustekijät tulee tuoda esiin yksittäin, ja niiden sanoittamiseen tulee kiinnittää huomiota ja välttää informaatioähkä.

Vastuullisuuden esiintuominen on yksi liiketoiminnan osaamisalue, jolla on vaikuttavuutta asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Edellisessä Meira Novan teettämässä opinnäytetyössä Jenni Naakka selvitti julkisen hankinnan vastuullisuutta ja esitti muutamia kehitysehdotuksia, jotka nousivat asiakaskunnan toiveista. Yksi tällainen oli julkisen alan tuotenäyttely, jossa teemana on vastuullisuus. Jenni Naakan johtopäätökset olivat samoja, mitä tässä tutkimuksessa asiakkaat halusivat painottaa. Yksi asiakkaista tiivisti vastuullisuuden tiedottamisen seuraavalla tavalla:

- ”Jos on jotain kerrottavaa, niin ihan selkeesti se on semmonen, että kannattais ruveta puhumaan ihan isommallakin foorumilla”

Johtopäätöksenä todetaan, että vastuullisuus koetaan tärkeänä tekijänä, ja tällä hetkellä asiakaskunnassa on pinnalla hyvinvointiin ja terveystekijöihin liittyvät vastuullisuustekijät. Keskittyminen näihin vastuullisuustekijöihin voidaan katsoa olevan asiakaslähtöisyyttä tukeva toiminto, sillä loppuasiakkaiden kiinnostus hyvinvointitekijöihin on ollut nousussa jo vuosia. Tämän tulee näkyä tuotetasolla, lisäämällä kappaletuotteita kasvisruoka- ja vegaanisissa tuotteissa.

Meira Novan toiminnot ja yhteistyön verkostossa voisi kiteyttää toisen tavarantoimittajan seuraavaan ilmaisuun:

- ”Että niinku te ja me, niin ollaan vaan asiakasta varten, tää on aika yksinkertainen juttu.”

7.2 Oma oppiminen

Tämä opinnäytetyö tuntui alusta asti mielekkäältä ja innostus säilyi koko prosessin ajan. Haastatteluosuudet koin erittäin mielenkiintoisiksi ja niiden tekemistä voisin jatkaa loputtomiin. Haastatteluita purkaessa huomasin, että viimeiset haastattelut pysyivät aiheeltaan ja aikatavoitteeltaan paremmin kasassa. Koin että opin myös haastattelemaan paremmin tämän tutkimusosion myötä.

Teoriaosuuden suurin haaste oli seuloa valtavaa määrää tietoa, ja keskittyä siihen, mikä on valikoimahallinnan kannalta tärkeää. Analyysivaiheen alussa tiedon rajaaminen oli vaikeaa, mutta sanojen ja ilmaisujen luokittelu tehokkuus-, asiakaslähtöisyys- ja verkostokäsitteisiin auttoi hahmottamaan kokonaisuutta, sekä tulevaisuus- että tietoteemassa.

Erytyisen mielenkiintoista oli tutustua tavarantoimittajien näkemyksiin. Tavarantoimittajien haastattelut koin vaikeammiksi kuin asiakkaiden. Minun oli vaikea asettua tavarantoimittajan asemaan ja koin epävarmuutta haastattelujen aikana siitä, osasinko kysyä oikeat kysymykset. Tutkimuksen ja oman oppimisen kannalta olisi ollut parempi, jos tavarantoimittajahaastatteluita olisi saatu suoritettua enemmän.

Haastatteluja suorittaessani koin, että haastateltavat luottivat minuun ja tuli tunne, että he olivat rehellisiä vastauksissaan. Vaikeampia palautteita he selittivät enemmän ja käyttivät paljon sanoja ”ehkä”, ”varmaan” ja ”luultavasti”. Tulkitsin tämän tavan sanakäytön pehmentämisenä, jolla ei ollut suoranaista vaikutusta tulokseen.

Tämän opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle rajoittui asiakkaiden ja tavarantoimittajien henkilökohtaisten näkemysten esiintuomiseen alan tulevaisuudesta, ja siitä, miten he kokevat Meira Novan toiminnan vastaavan heidän tarpeisiinsa.

Tämän työn suorittaminen lisäsi omaa osaamistani tukkutoimialalla ja laajensi näkökantani siitä, miten kompleksinen toimiala tukkutoimiala on. Toisaalta huomasin, että alalla näkemykset ovat hyvin samanlaisia, ja niin asiakkaiden kuin tavarantoimittajienkin keskuudessa keskitytään prosessien hiomiseen ja asiakkaiden huomioimiseen. Liiketoiminnallinen tehokkuus on olemassaolon ydin. Asiakaslähtöisyys ja verkostoyhteistyö tukevat liiketoimintaa. Kokoavana johtopäätöksenä voidaan todeta, että tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden tasapaino edellyttää verkoston huomioimista.

LÄHTEET

Agrawal, A., Gans, J. & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=5180065>

Arena ry., Ammattikoulurehtorien yhdistys. (n.d.). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöiden eettiset suositukset*. Haettu 24.1.2020 osoitteesta http://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arena_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf

Berggren, P. (2020). *Katse vastuulliselle vuosikymmenelle*. Meira Novan asiakaslehti 1, s 3. Haettu 13.1.2020 osoitteesta https://issuu.com/novalehti/docs/nova_0120

Bisnode. (n.d.) Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään. Haettu 19.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/>

Davenport, T.& Harris, J. (2007). *Analysoi ja voita - Kilpailun uusi tiede*. Paalosalo, M. Helsinki: Talentum

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Haettu 26.1.2020 osoitteesta <https://ellibslibrary.com/hamk/9789517685047>

Dibbs, S. & Simkin, L. (2008). *Market segmentation success: Making it happen!* New York: Routledge, Taylor & Francis Group. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=668631>

Efima. (n.d.). a, b ja c. *Tukkukauppa murroksessa 2017 tutkimusraportti*. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <http://files-eu.clickdimensions.com/efimacom-azmo7/files/tukkukauppa-murroksessa.pdf>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.

Finne, S., Kokkonen, T. (2005). Asiakslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). *Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K., & Pennanen, M. (2013). Avaimia asiakslähtöisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hermesniemi, H. (n.d.). Globaalit muutosajurit. *Digitaalinen Suomi 2020*. Teknologia teollisuus ry. Haettu 20.1.2020 osoitteesta https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/download/digitaalinen_suomi-ekirja.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). *Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio* (1. painos.). Helsinki: Edita.

Kamensky, M. (2016). *Strateginen johtaminen - menestyksen timantti*. (5.p.). Vantaa: Hansaprint.

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

Kespro. (n.d.) *Kespron tukkupalvelut*. Yrityksen kotisivut. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <https://www.kespro.com/kespro-yrityksena>

Kuusela, H., Neilimo, K. (2010). *Kaupan strategiaosaaminen*. Helsinki: Edita.

Logistiikan maailma. (n.d.) a. *Varaston toiminnan mittaaminen*. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen>

Logistiikan maailma. (n.d.) b. *Toimituslausekkeen valinta*. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/toimituslausekkeen-valinta>

- Logistiikan maailma. (n.d.) c. *Toimitusketjun hallintastrategiat*. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/toimitusketjun-hallintastrategiat>
- Lyytinen, K. (2017). Tukkukauppa menee lähelle asiakasta. Blogijulkaisu 31.5.2017. Haettu 20.1.2020 osoitteesta <https://www.efima.com/blogi/tukkukauppa-menee-lahelle-asiakasta>
- Länsisalmi, H. (2013). *Uudista liiketoimintaa* (1. p.). [Helsinki]: Talentum Media. Haettu 1.2.2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAJBIXGTFF#kohta:UUDISTA\(\(20\)LIIKETOIMINTAA\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAJBIXGTFF#kohta:UUDISTA((20)LIIKETOIMINTAA((20)/piste:b1)
- Meira Nova. (n.d.). *Yrityksen kotisivu*. Haettu 13.1.2020 osoitteesta <http://www.meiranova.fi>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. 2. painos. Kuopio: Unipress.
- Naakka, J. (2017) Vastuullisuus julkisissa elintarvikehankinnoissa. Haettu 30.1.2020 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136983/Naakka_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oksanen, T. (2010). CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Pirnes, H. (2001). *Verkostoylivoimaa*. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Porter, M. E. & Tillman, M. (1991). *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään* (3. p.). [Espoo]: Weilin + Göös.
- Päivittäistavarakauppa ry. (n.d). Foodservice-tukkukauppa. Haettu 4.1.2020 osoitteesta <https://www.ptty.fi/kaupan-toiminta/foodservice-tukkukauppa>
- Rauhala, M.S. (2011) Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum
- Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Tammi.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat* (1.-2. p.). Helsinki: Sanoma Pro.

Sakki, J. (2009). *Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B - Vähemmällä enemmän*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy

Sekki, A. & Niemi, M. (2016). *Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta*. [Helsinki]: Talentum Pro.

Sharecodex. (2019). *Top 10 Best Software in 2020*. Päivitetty 13.1.2019. Haettu 1.2.2020 osoitteesta
<https://sharecodex.com/best-erp-software>

S-ryhmä. (n.d.).a. *Vastuullisuus – kiertotalous*. Haettu 26.1.2020 osoitteesta
<https://s-ryhma.fi/vastuullisuus/kiertotalous>

S-ryhmä. (n.d.).b. *S-ryhmä sitoutuu vastuulliseen soijaan*. Päivitetty 26.11.2019. Haettu 26.1.2020 osoitteesta
<https://s-ryhma.fi/uutinen/s-ryhma-sitoutuu-vastuulliseen-soijaan/7nU3MiKfUxOf093W00bFfF>

Storbacka, K., Tillman, M., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1999). *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Helsinki: WSOY.

Taimer.(2018). Yrityksen kotisivu. *Mikä on Erp? Kuinka Erp toimii. Aloittelijan opas*. Päivitetty 4.12.2018. Haettu 26.1.2020 osoitteesta
<https://taimer.com/fi/toiminnanohjaus-erp/mika-on-erp-kuinka-erp-toimii>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. 9.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYPro.

Väre, T. (2019). *Master data* (1. painos.). [Helsinki]: Alma Talent. Haettu 26.1.2020 osoitteesta
<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAIBFXDTEB>

Wan, M. (6.11.2019). *Webinaari -miten kerätä asiakasymmärrystä*. Haettu 25.1.2020 osoitteesta
<https://contribyte.fi/2019/10/10/asiakas-ei-asu-teilla-asiakasymmarrysvaatii-tekoja>

WWF. (2019). *WWF kalaopas*. Päivitetty 8/2019. Haettu 27.1.2020 osoitteesta
<https://wwf.fi/kalaopas>

HAASTATTELUT

Korhonen, K., (2020). Valikoimahallintapäällikkö, Meira Nova. Haastattelut 17.1.2020 teoriaosuus ja 8.2.2020 haastattelukysymykset.

Haastattelupyyntö

Haastattelupyyntö 3.2.2020

Hei, arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen liiketalouden tradenomiksi Hämeen Ammattikorkeakoulussa. Olen toiminut Meira Novan tukkumyyjänä 8 vuotta.

Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen Meira Novan valikoimahallintaosastolle. Tutkimuksen tarkoituksena on saada asiakkaiden ja tavarantoimittajien ääntä kuuluviin, siitä mitä odotuksia heillä on Meira Novan valikoimahallinnalle.

Toteutan tutkimuksen haastatteleamalla. Toivoisin Sinun apuasi toteutukseen. Haastattelu vie ajastasi noin 20 – 30 min. Haastattelu on vapaaehtoinen ja toteutetaan täysin luottamuksellisesti ja käsitellään anonyymisti.

Olisin kiitollinen, jos voisit osallistua.

Pyydän sinua ilmoittautumaan vastaamalla tähän viestiin kahden päivän sisällä ja kertomalla, milloin olisi paras hetki toteuttaa puhelinhaastattelu.

Muistathan jättää puhelinnumerosi.

Kiitos, kun tutustuit aiheeseen, toivottavasti voit osallistua.

Yhteistyöterveisin: Anu Ventoniemi
anu.ventoniemi@student.hamk.fi

Teemahaastattelurunko asiakas

Haastattelija: Anu Ventoniemi

1. Kerro haastattelun tausta
2. Kerro haastattelun anonyymiteettisuojasta
3. Kysy - saako haastattelun nauhoittaa?
4. Kerro teeman aiheet lyhyesti

Teemahaastattelun toteutus:

Ajankohta:

Kesto:

1. Miten näet tulevaisuuden kehityksen alalla?

Ohjaa tarvittaessa keskustelua huomioimaan trendejä

- mega: ilmasto, vastuullisuus, kestävä kehitys/kiertotalous
- ruoka:
 - o rajoitteet- kuten ton/ton (maidoton, laktoositon, gluteiiniton)
 - o terveysväitteet, kuten vhh, keto, vegaani
- tottumusmuutos, kuten ulkona syöminen
- demografiset tekijät, kuten väestön ikääntyminen
- taloustilanne näkymät, kuten julkisen talouden haasteet

Laajentava kysymys valikoimahallinnan käyttöön:

- Miten hyvin MN valikoima vastaa näihin haasteisiin?

Tarkentavia kysymyksiä MN valikoimahallinnan käyttöön?

- Lisääntyykö/väheneekö jonkin tuoteryhmän kulutus tulevaisuudessa?
- Puuttuuko MN valikoimasta jokin liiketoimintaasi tukeva tuote
-

2. Miten koet tiedonsaannin tällä alalla? Mikä tieto on oleellista valikoimasi ja liiketoimintasi kannalta?

Ohjaa tarvittaessa keskustelua huomioimaan tiedon merkityksestä eri tilanteissa

- Tuotetietojen ajantasaisuus, löydettävyys
- Tieto uusista tuotteista (asiakaslehti, nettikauppa, tuotenäyttelyt)
- Tietoa oman valikoiman ulkopuolisista tuotteista

Laajentava kysymys valikoimahallinnan käyttöön:

Miten MN tukee liiketoimintasi tiedontarvetta?

Miten toimintanne tukee verkoston tiedontarvetta?

Teemahaastattelurunko tavarantoimittaja

Haastattelija: Anu Ventoniemi

1. Kerro haastattelun tausta
2. Kerro haastattelun anonyymiteettisuojasta
3. Kysy - saako haastattelun nauhoittaa?
4. Kerro teeman aiheet lyhyesti

Teemahaastattelun toteutus:

Ajankohta:

Kesto:

1. Miten näet tulevaisuuden kehityksen alalla?
 - Ohjaa tarvittaessa keskustelua huomioimaan trendejä
 - mega: ilmasto, vastuullisuus, kestävä kehitys/kiertotalous
 - ruoka:
 - o rajoitteet- kuten ton/ton (maidoton, laktoositon, gluteiiniton)
 - o terveysväitteet, kuten vhh, keto, vegaani
 - tottumusmuutos, kuten ulkona syöminen
 - demografiset tekijät, kuten väestön ikääntyminen
 - taloustilanne näkymät, kuten julkisen talouden haasteet

Laajentava kysymys valikoimahallinnan käyttöön:

- Miten edelliset tekijät vaikuttavat tuotekehitykseenne?

Tarkentavia kysymyksiä MN valikoimahallinnan käyttöön?

- Lisääntyykö jonkin tuoteryhmän tarjonta tulevaisuudessa?
- Puuttuuko MN valikoimasta jokin liiketoimintanne tähtituote?

2. Miten koet tiedonsaannin tällä alalla? Mikä tieto on oleellista?

Ohjaa tarvittaessa keskustelua huomioimaan tiedon merkityksestä eri tilanteissa

- Tuotetietojen ajantasaisuus, Synkka
- Tiedon välitys muodot uusista tuotteista (asiakaslehti, nettikauppa, tuotenäyttelyt)
- Tietoa oman tarjonnan ulkopuolisista tuotteista tuotekehitykselle?

Laajentava kysymys valikoimahallinnan käyttöön:

Miten MN tukee liiketoimintanne ja tiedontarvetta /ennusteiden välittäminen?

Miten toimintanne tukee verkoston tiedontarvetta?