



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Kilpailukeinot kuoritun perunan markkinoilla Case: Maatalousyhtymä Männistö

Männistö, Juhana

Toivonen, Susanna

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Kilpailukeinot kuoritun perunan markkinoilla
Case: Maatalousyhtymä Männistö

Juhana Männistö
Susanna Toivonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Männistö Juhana ja Toivonen Susanna

Kilpailukeinot kuoritun perunan markkinoilla Case: Maatalousyhtymä Männistö

Vuosi 2014

Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä kilpailukeinoilla Maatalousyhtymä Männistö pystyisi menestymään kuoritun perunan markkinoilla. Maatalousyhtymä Männistön liiketoiminta on tällä hetkellä keskittynyt pakatun perunan myyntiin Uudenmaan päivittäistavara-kauppariikereinoille. Ammattikeittiöiden markkinoiden mahdollisuuksiin ei ole tätä tutkimusta aiemmin tutustuttu. Männistöllä on halukkuutta hyödyntää perunan lajittelussa syntyvä liian pienikokoinen tai ulkoiselta laadultaan päivittäistavara-kauppoihin kelpaamaton peruna nykyistä paremmin. Tällä hetkellä tällaiset perunat myydään perunahiutaleen jalostukseen, josta saatava kilohinta on alhainen. Päivittäistavara-kauppoihin kelpaamaton peruna voidaan käyttää kuoritun perunan tuottamiseen, jonka kilohinta on huomattavasti parempi.

Teoreettinen viitekehys rajattiin organisaatioiden osto- ja myyntitoimintaan, ammattikeittiöiden markkinoihin ja markkinatutkimuksen toteuttamiseen. Tarkastelussa otettiin huomioon myös julkisen sektorin erityispiirteitä, vallitseva lähiruokatreendi sekä perunan markkinatilanne. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna. Haastattelu suoritettiin avoimilla kysymyksillä, koska haastateltavilta haluttiin saada näkemyksiä, jotka eivät strukturoidussa haastattelussa välttämättä tulisi esille. Haastateltaviksi valittiin satunnaisotannalla julkisen sektorin keittiöiden ruokapalvelupäälliköitä ja erikokoisten yksityisten lounasravintoloiden hankinnoista vastaavia henkilöitä Uudeltamaalta. Tutkimustietoa kerättiin sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta, koska molemmat ovat kuoritun perunan hankkijoina potentiaalisia asiakaskuntia ja tutkimustuloksia voidaan verrata kahden erityyppisen toimijan välillä.

Opinnäytetyön tekijät osallistuivat Laurea-ammattikorkeakoulussa Hyvinkäällä järjestettyyn Lähiruoka-tapahtumaan, jonka tarkoituksena oli julkisen sektorin ruokapalvelupäälliköiden ja viljelijöiden yhteistyön kehittäminen. Tapahtumassa saatuja havainnointeja hyödynnettiin tutkimuksen teossa ja otettiin osaksi tuloksien analysointia. Myös Maatalousyhtymä Männistön kokemuksia alasta ja toimintaympäristöstä hyödynnettiin.

Tutkimuksesta selvisi, että markkinoilla arvostetaan lähiruokaa, laatua ja räätälöityjä toimituksia. Raaka-aineiden hankkijoiden on ollut hankala löytää oikeanlaisia toimittajia tai niitä ei ole löydetty ollenkaan. Markkinoilla on huomattavissa halukkuutta lisätä yhteistyötä toimittajien kanssa. Erityisesti julkisella sektorilla on huomattavissa muutosta paikallisia tuottajia suosivampaan suuntaan, mikä perustuu hankintalain muuttumiseen vuoden 2014 alussa. Edellä mainittujen tulosten perusteella johtopäätöksiä voidaan esittää, että Männistöllä on erinomaiset mahdollisuudet menestyä kuoritun perunan markkinoilla.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin, että Männistön tila selvittäisi tarkemmin yhteistyömahdollisuuksia eri tuottajien kanssa, jotta pitkälle räätälöidyt lähiruokatoimitukset olisivat mahdollisia. Toisena jatkotutkimusaiheena esitettiin, että Männistön tila selvittäisi kuljetuskustannuksia ja mahdollisen kuorimotoiminnan aloittamisen taloudellista näkökulmaa.

Asiasanat: markkinatutkimus, kilpailukeinot, kuorittu peruna, lähiruoka, ammattikeittiöt.

Männistö Juhana and Toivonen Susanna

Competitive advantages of peeled potatoes markets Case: Maatalousyhtymä Männistö

Year	2014	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to clarify which competitive advantages Maatalousyhtymä Männistö would be able to succeed with in the markets of the peeled potatoes. The business of the Maatalousyhtymä Männistö has concentrated currently on the sales of packed potatoes to the grocery markets of Uusimaa and it has not become involved with the market of professional kitchens. Männistö has a desire to utilize potatoes which are too small and unsuitable potatoes (from an external quality perspective) more than it has done so previously. Presently the potatoes are sold for refining as a potato flake, which has a low price per kilogram. The potatoes that are unfit for the grocery markets could be used for the production of the peeled potatoes. The price per kilogram of the peeled potatoes is considerably better than the potato flake has.

The theoretical frame of reference was based around the buying activity and sales activity of organizations, markets of the professional kitchens and the making of the market research. The special characteristics of the public sector, local food trend and the market situation of the potato also were brought up in this research. A qualitative research method was used as a research method and the research was performed as a theme interview. The foodservice managers of the kitchens of the public sector and persons responsible for the acquisitions of private restaurants were chosen by random sample as interviewees from Uusimaa. It was decided to collect research information from the private and the public sector because both are potential clients of the peeled potato. Now research results can be also compared between two different types of purchasers.

The writers of the thesis participated in a local food event arranged at Laurea University of applied sciences in Hyvinkää in which the purpose was to develop the cooperation of the foodservice managers and farmers' of the public sector. The observations that were made from the event were utilized in the making of the research and were also part of the analysis results. Also the observations made by Männistö from within the field of operations and from the environment were utilized.

From the research it became clear, that local food, quality and tailored deliveries are appreciated. The purchasers have experienced it difficult to find suitable producers or they have not found any. In the market there is a willingness to increase cooperation with the suppliers. Particularly in the public sector where it can be noticed, that there has been a change in the direction of favoring more local producers when the acquisition law changed at the beginning of the year 2014. On the basis of results mentioned above it can be proposed as conclusions that Männistö has excellent chances of succeeding in the markets of the peeled potato.

It was proposed as a further research topic that the Männistö's farm would find out if there was an opportunity to cooperate with different producers so that tailored local food delivery would be possible. It was proposed as a second topic of further study that Männistö's farm would clarify transportation costs and from an economic point of view indicate the possible start of the potato peeling.

Keywords: market research, competitive advantages, peeled potato, local food, professional kitchens

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus	7
2	Organisaatioiden välinen kaupankäynti	8
2.1	Organisaatioiden ostotoiminta	9
2.1.1	Ostoprosessi	10
2.1.2	Ostopäätökseen vaikuttavia asioita	11
2.2	Julkisten organisaatioiden ostotoiminta	12
2.2.1	Julkisten hankintojen hankintaprosessi	13
2.2.2	Hankintalainsäädäntö.....	15
2.3	Organisaatioiden myyntitoiminta.....	16
2.3.1	Myyntiprosessi	17
2.3.2	Kilpailukeinot	19
2.3.3	Asiakassuhteet	23
3	Ammattikeittiöt	24
3.1	Julkiset keittiöt.....	25
3.2	Lähiruoka	26
3.3	Perunan viljely ja kulutus Suomessa	27
4	Markkinatutkimuksen toteuttaminen	29
4.1	Tutkimusmenetelmät	30
4.2	Teemahaastattelu.....	31
4.3	Havainnointi.....	32
5	Tutkimuksen toteutus	32
6	Tulokset.....	34
6.1	Ostoprosessit julkisella ja yksityisellä sektorilla	35
6.2	Laatu, hinta ja saatavuus hankintapäätöksissä	37
7	Tulosten tulkinta ja johtopäätökset	40
8	Arviointi.....	43
	Lähteet	45
	Kuviot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Lopen Tevännöllä sijaitsevalla Maatalousyhtymä Männistön perunanviljelytilalla tuotetaan vuosittain yli miljoona kiloa kuorimatonta ruokaperunaa Uudenmaan markkinoille. Männistön tila on perunantuottajana yksi Etelä-Suomen vanhimpia ja suurimpia. Tilalta on viety perunaa myyntiin Helsingin toreille jo 1900-luvun alusta ja tila on ollut auttamassa Lopen perunaa tunnetuksi brändiksi. Nykyään tilan tuotteita ovat pakattu multainen sekä pakattu pesty ruokaperuna. Vuonna 2013 tehdyn sukupolvenvaihdoksen jälkeen tilan viljelijöinä toimivat Joonatan ja Juhana Männistö. Juhana on toinen opinnäytetyön tekijöistä. Tällä hetkellä asiakkaat ovat päivittäistavarakauppoja, jotka sijaitsevat alle 100 kilometrin säteellä viljelystilalta, joten tilasta voidaan puhua lähiruoan tuottajana. Tavara kauppoihin toimitetaan itse suoraan tilalta, ilman välikäsiä. Uusiasiakashankintaa ja myyntiä hoitaa ulkopuolinen myyntihenkilö. Kilpailukeinoina toimivat lähiruoka sekä viljelijöiden ja myyntiedustajan luomat verkostot. Viime vuosina perunantuotantoon on panostettu entistäkin enemmän ja toimintaa on tehostettu esimerkiksi pakkauskoneita uudistaen. (J. Männistö 2014.)

Perunan lajittelussa syntyy hävikkiä eli kooltaan liian pientä tai ulkoiselta laadultaan vähittäiskauppaan kelpaamatonta perunaa. Lajitteluhävikki sopii kuoritun perunan tuottamiseen. Tällä hetkellä Männistön tilalla päivittäistavarakauppoihin kelpaamaton peruna myydään perunahiutaleen jalostukseen, josta saatava kilohinta on alhainen. Pientä lajittelukokoa pakataan jonkin verran myös 2-5 kg pakkauksiin, mutta tämän kokoisilla pakkauksilla on markkinoilla jatkuvaa ylitarjontaa, joten niistä saatava kate on huono. Käyttämällä lajitteluhävikkiä kuoritun perunan tuottamiseen voidaan sille saada nykyistä huomattavasti suurempi kate. Suurimmat kuoritun perunan ostajat ovat ammattikeittiöt, joihin lukeutuvat yksityiset ravintolat ja julkiset keittiöt kuten koulut, sairaalat ja puolustusvoimat. (J. Männistö 2014.) Tämän opinnäytetyön aihe syntyi ajatuksesta hyödyntää lajitteluhävikki entistä tuottavammin.

Teoreettinen viitekehys rajataan organisaatioiden väliseen kaupankäyntiin, ammattikeittiöiden ja perunan markkinoihin sekä markkinatutkimuksen teoriaan. Teoriaosassa kuvataan ammattikeittiöiden ja perunan yleistä markkinatilannetta sekä organisaatioiden välistä kaupankäyntiä. Teoriaosassa käsitellään myös markkinatutkimuksen toteutus ja siinä käytettävät menetelmät.

Opinnäytetyö tehdään laadullisena tutkimuksena, joka toteutetaan teemahaastatteluina. Haastateltaviksi valitaan satunnaisesti julkisten ja yksityisten organisaatioiden kuoritun perunan hankinnasta vastaavia henkilöitä Uudeltamaalta. Opinnäytetyön tekijät osallistuivat myös Laurea-ammattikorkeakoulussa Hyvinkäällä järjestettyyn Lähiruoka-tapahtumaan. Siellä tehtiä havainnointeja käytetään osana tutkimusta, kuten myös Männistön tekemiä havainnointeja alasta ja toimintaympäristöstä hyödynnetään. Tutkimus toteutetaan Uudenmaan alueella,

jolloin voidaan hyödyntää tietoa esimerkiksi lähiruuan vaikutuksesta hankintapäätöksissä. Haastattelun teemoina nostetaan esiin organisaatioiden tarpeet ostettaviin tuotteisiin ja toimitusketjuun liittyvissä asioissa sekä markkinoiden nykytilanne.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa Uudenmaan kuoritun perunan markkinoita ja hyödyntää tietoa kohdeorganisaation, Maatalousyhtymä Männistön, käyttöön. Markkinoita kartoitetaan haastatteluiden ja aiheeseen liittyvän teorian avulla. Tällä hetkellä Männistön liiketoiminta on keskittynyt pakatun ruokaperunan myymiseen päivittäistavarakaupoille, eikä ammattikeittiöiden markkinoihin tai julkisen sektorin hankintaprosesseihin ole tutustuttu.

Tämän työn tavoitteena on löytää Maatalousyhtymä Männistölle markkinoinnin kilpailukeinoja Uudenmaan kuoritun perunan markkinoille. Tavoitteena on löytää tutkimuksen ja teorian avulla kilpailukeinoja, joiden avulla Männistöllä on mahdollisuudet menestyä markkinoilla hyödyntäen yrityksen olemassa olevia vahvuuksia.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Markkinatietoa haettaessa on päätettävä, mitä tietoa tarvitaan, mistä lähteistä sitä kerätään ja miten saatua tietoa hyödynnetään (Vahvaselkä 2009, 147). Tutkimusongelma voidaan rajata seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia kilpailukeinoja on kuoritun perunan markkinoilla?
- Mikä on markkinoiden nykytilanne ja tulevaisuus?
- Miten hankintaprosessi tapahtuu ammattikeittiöissä?

Tieto kerätään kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen päätutkimusmetodina teemahaastattelua ja sen tukena havainnointia. Teemahaastattelu rajataan taustatietoihin, toimintaympäristöön, kilpailutilanteeseen, asiakkaisiin sekä tulevaisuuden näkymiin. Haastatteluita tehtäessä halutaan jättää tilaa vapaalle keskustelulle, jonka avulla voidaan löytää tietoa, joka ei strukturoidussa haastattelussa välttämättä tulisi esille. Osallistuimme Laurea-ammattikorkeakoulussa Hyvinkäällä järjestettyyn Lähiruoka-tapahtumaan, jossa tehtiin havainnointeja tutkimuksen aiheesta. Tarkoituksena on myös hyödyntää Männistön tekemiä havainnointeja liiketoimintansa toimintaympäristöstä.

Teoreettinen viitekehys rajataan organisaatioiden osto- ja myyntitoimintaan, ammattikeittiömarkkinoihin sekä markkinatutkimuksen tekoon. Teoriassa on nostettu esille erikseen myös julkiselle sektorille tyypillisiä piirteitä, lähiruokatrendiä sekä perunan markkinoita ennen ja

nyt Suomessa. Käytännön osuus sisältää tutkimuksen toteutuksen, tulokset ja ehdotukset Männistön kilpailukeinoiksi kuoritun perunan markkinoilla. Tutkimuksen tuloksia peilataan Männistön liiketoimintaan ja analysoidaan liiketoiminnan ominaisuuksia, jotka voisivat tuottaa kuoritun perunan markkinoilla kilpailuetua Männistölle.

2 Organisaatioiden välinen kaupankäynti

Organisaatioiden välisestä kaupankäynnistä käytetään usein Suomessakin englanninkielistä ilmaisua ”Business to business” ja sen lyhennettä B2B tai b-to-b. Suomennettuna terminä voidaan käyttää yritysmarkkinointia. Näillä markkinoilla tuotteiden ja palveluiden ostajina sekä myyjinä toimivat yritykset tai muut organisaatiot. Ne voivat olla kaupallisia, julkisia ja aatteellisia organisaatioita, jotka tekevät kauppaa keskenään. (von Hertzen 2006, 23.)

B-to-b-kaupalle tyypillisiä erityispiirteitä ovat muun muassa organisaation tarpeet hankintapäätöksen perusteena, ostamisen ja myymisen ammattimaisuus, verkostoitumisen suuri merkitys sekä asiakkaan tarpeiden mukaisesti räätälöidyt tuotteet ja palvelut. Julkisia hankintoja tehtäessä korostuvat lain määrittelemät menettelyt, kuten toimittajien kilpailuttaminen sekä tuotteiden hinta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan niitä hankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritetyt yksiköt tekevät organisaationsa ulkopuolelta. (Mitä julkiset hankinnat ovat? 2014.) Julkisella sektorilla hankintaprosessille tyypillistä on sen monivaiheisuus, lain säätelemät menetelmät sekä byrokratia. Yritysten on sopeutettava toimintansa julkisen sektorin erikoistarpeiden ja menettelyiden mukaisesti tehdessään kauppaa julkisen sektorin kanssa. (Kotler & Armstrong 2014, 203.) Julkisten hankintojen arvo on Suomessa vuositasolla arvoltaan yli 20 miljardia euroa, joten julkinen sektori on kokonsa puolesta merkittävässä roolissa mahdollisena asiakkaana. (Harmaala & Jallinoja 2012, 188.) Julkisen sektorin hankintamenettelyistä, lainsäädännöstä ja erityispiirteistä kerrotaan tarkemmin kappaleessa Julkisten organisaatioiden ostotoiminta.

Tietyt tuotteet, kuten teollisuuskoneet ja konsultointipalvelut, eivät kuulu kuluttajamarkkinoille, vaan ovat selkeästi yritysten tarvitsemia hyödykkeitä. Yritysmarkkinointi on kuluttajamarkkinointiin verrattaessa monimutkaisempaa, pitkäjänteisempää, virallisempaa ja verkostoituneempaa. Kuluttajamarkkinoilla säännöt on tehty rikottaviksi ja markkinat vaativat nopeita, suoria reagoitteja asiakkailleen. Yritysmarkkinoilla neuvottelut ovat puolestaan usein pitkiä ja niiden avulla halutaan luoda luotettavia, kestäviä toimittaja-tilaaja-suhteita. (Brennan, Canning & McDowell 2011, 11.)

Tarkasteltaessa tuotteen matkaa organisaatioiden välisessä kaupankäynnissä raaka-aineesta käyttäjälle, voidaan näkökulmaksi ottaa tuotteen kulkema arvoketju. Arvoketju muodostuu hyödykkeen jalostumisesta raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Arvoketjun jokainen osa vaikuttaa tuotteen arvoon. Arvoketju alkaa raaka-aineen hankkimisesta, minkä jälkeen tuote valmistetaan ja jaellaan eteenpäin. Arvoketjuun kuuluu myös tuotteen markkinointi ja myynti. Ketjun viimeinen osa on kaupan jälkeen tapahtuva asiakassuhteiden ylläpito. Yrityksellä on mahdollisuus pilkkoa arvoketju näihin prosesseihin ja verrata prosessien kustannuksia asiakasta saatuun arvoon. Kartoittamalla, mitä kustannuksia tai arvoa prosessi tuo, voidaan huomata kytköksiä, jotka tuottavat lisäkustannuksia tai lisäarvoa tai estävät prosessin kopioinnin. Näin yritys pystyy kehittämään strategiaansa ja saamaan kilpailuetua markkinoilla. Arvoketjun tarkasteleminen voi antaa ideoita myös markkinoilla erottautumiseen. Esimerkiksi korkeatasoinen tuote voi tuottaa asiakkaalle pettymyksen kehnolla jälkimarkkinoinnilla. Tuotteen arvo ei ole asiakkaalle samanveroinen siihen tehdyn investoinnin kanssa. Markkinoilla erottautuminen voidaan siis saavuttaa toteuttamalla kytköksiä arvoketjun eri prosessien välille. Monimutkaiset kytkökset tuovat usein kilpailuetua ja kilpailijoiden on hankala kopioida niitä. (Burns 2011, 308-309.)

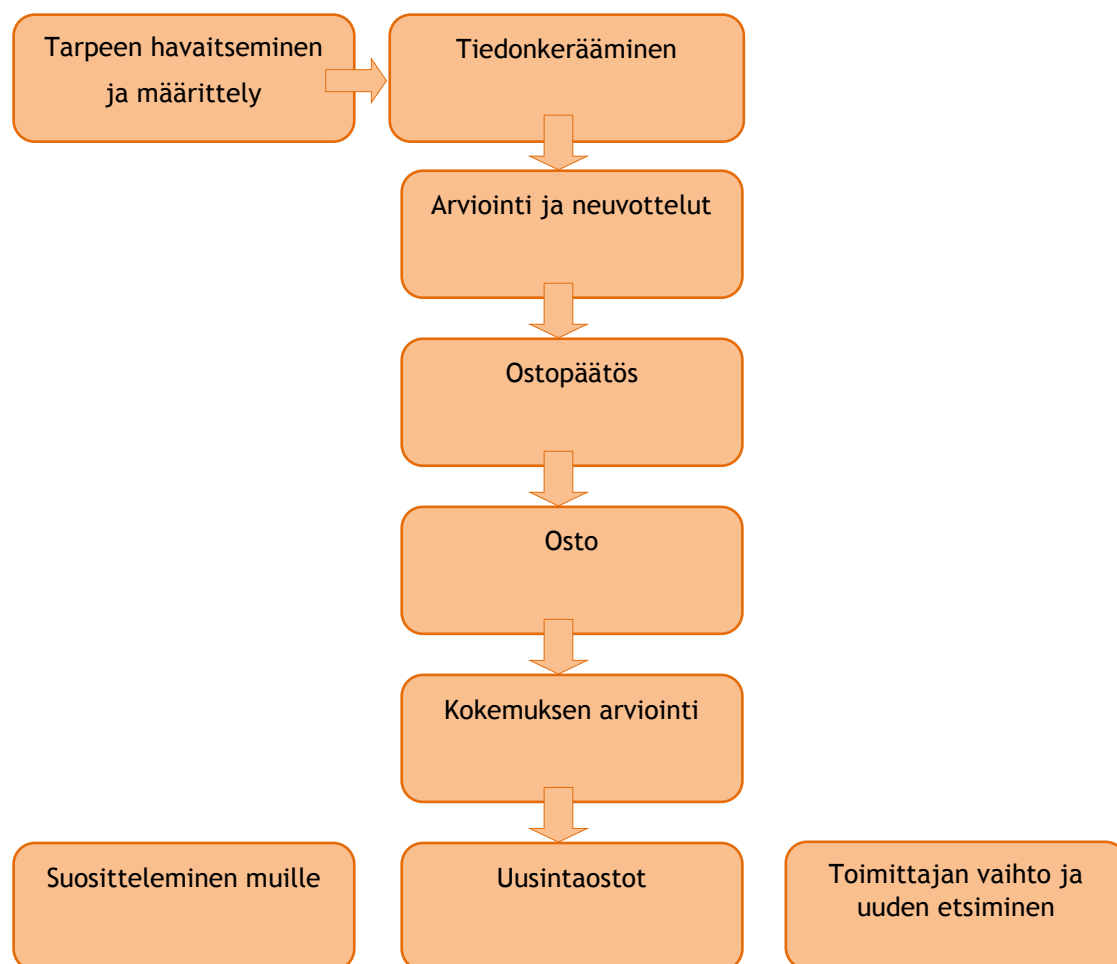
2.1 Organisaatioiden ostotoiminta

Ostotoiminnalla hankitaan organisaation tarvitsemia tuotantohyödykkeitä, jotta se voi tuottaa myytäviä tuotteita tai palveluita. Tuotantohyödykkeet ovat organisaation tarvitsemia komponentteja, raaka-aineita tai palveluita. Ne voivat päätyä osaksi tuotettavaa tuotetta tai ne voivat olla muuten välttämättömiä organisaation toiminnassa. Osana lopullista tuotetta voivat olla esimerkiksi raaka-aineet ja materiaalit, joita liiketoimintaan on usein jatkuvasti hankittava. Organisaatiolle tarpeellisia, mutta eivät lopullisessa tuotteessa osana olevia hyödykkeitä, ovat muun muassa toimistotarvikkeet ja konsultointipalvelut, joita hankitaan tarpeen vaatiessa. (Rope 2004, 11-12.)

Paikalleen asetetut pääomahyödykkeet kuten rakennukset ja lisälaitteet, esimerkkinä kuljetusajoneuvot, voivat olla osana lopullista tuotetta tai tukea liiketoimintaa. Ne ovat usein suurempia kertaluonteisia hankintoja, jotka luetaan pitkäkestoisimmiksi investoinneiksi. (Rope 2004, 11-12.) Investointeja tehdään harvemmin, mutta ostotoiminta on usein osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Ostotoimintaan käytettävä käyttöpääomarahoitusta pyritään saamaan asiakkailta saatavalla tuotolla eli tulorahoituksella. Suuriin investointeihin käytetään usein omaa tai vierasta pääomarahoitusta. (Isokangas & Kinkki 2009, 113.)

2.1.1 Ostoprosessi

Kuten kuvio 1 osoittaa, ostoprosessi alkaa, kun joku organisaatiossa huomaa ongelman tai tarpeen, joka voidaan ratkaista hankkimalla tuote tai palvelu. Huomio voi tulla yrityksen sisältä tai ulkoa. Tällainen tarve voi olla muun muassa tilanteen sanelema, kuten tuotannossa käytettävän koneen hajoaminen ja näin ollen varaosien tarve tai markkinoilla tapahtuvien muutosten seurauksena tarve kokonaan uudelle tuotteelle, jota varten on hankittava materiaaleja ja tarvikkeita. Käytössä oleva, ostettu materiaali tai olemassa oleva toimittaja voi myös osoittautua tavalla tai toisella epätydyttäväksi ja näin syntyy tarve hankkia uusi toimittaja. Tämä voi olla myös mahdollisuus löytää entistä luotettavampi toimittaja, parempaa laatua tai pienempi hinta. Tarpeen tullessa kartoitetaan tarvittavan tuotteen ominaisuuksia ottamalla mukaan päätöksentekoon osapuolia, joilla on tarvittava asiantuntijuus parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseen tai vastuu päätöksenteossa. (Kotler & Armstrong 2014, 197-198.)



Kuvio 1: Organisaation ostoprosessin vaiheet (mukaillen Bergström & Leppänen 2009, 149).

Usein ensimmäinen kartoitus mahdollisista toimittajista tehdään internetistä tietoa hakemalla sekä muilta kuultujen suositusten ja yrityksen maineen perusteella. Suurin osa ammattiostajista aloittaa etsintäprosessin yleisillä hakukoneilla ja vasta neuvottelujen lähestyessä siirtyy etsimään tarkempaa tietoa yrityksen nettisivuilta. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 113.)

Kun yritys hankkii yhteistyökumppaneita, kuten uusia tavarantoimittajia, tarvitsee se uskottavuutta. Tämä voi olla esimerkiksi todiste maksukyvystä tai referenssi nykyiseltä yhteistyökumppanilta. Usein liiketoimintaa aloittavalla yrityksellä ei ole kertyneitä suosituksia, jolloin uskottavuutta voidaan luoda kertomalla alaan liittyvistä omista henkilökohtaisista sekä yrityksen keräämistä saavutuksista. Verkostoituminen on tärkeää ja henkilökohtaiset yhteydenotot välttämättömiä luottamuksellisen kauppasuhteen perustamisessa. Myös suhdemarkkinoinnin avulla voidaan luoda uskottavuutta. (Burns 2008, 48.)

2.1.2 Ostopäätökseen vaikuttavia asioita

Eri asiat korostuvat eri hankittavien tuotantohyödykkeiden kohdalla. Ostajalle tärkeintä jatkuksissa tilauksissa, kuten raaka-aineiden toimituksissa, ovat jakelun luotettavuus, hinta ja toimittajan maine. Sitä vastoin hankittaessa esimerkiksi tietokoneita korostuvat asiantuntijaavun saaminen, toimittajan joustavuus sekä tuotteen laatu ja luotettavuus. (Kotler & Armstrong 2014, 198-199.) Yrityksiltä edellytetään myös aikaisempaa enemmän vastuuta koko tuotantoketjusta. Hinnan sijaan tärkeämmäksi on noussut toimittajan käyttämien raaka-aineiden alkuperä ja laatu. (von Hertzen 2006, 27.)

Usein yrityksen ostotoiminta on suunnitellumpaa kuin yksittäisen kuluttajan, koska kertaostokset ovat suurempia, ostettavat tuotteet usein kuluttajamarkkinoita monimutkaisempia ja luotettavan toimittajan löytäminen säästää organisaation resursseja. Kun tuotteet ja palvelut ovat kunnossa, yrityksen ei tarvitse käyttää aikaa uuden toimittajan etsimiseen. Vaikkakin kustannustehokas ajattelu korostuu hankittaessa yritykselle hyödykkeitä, päätöksen takana on aina ihminen, johon vaikuttavat sekä rationaaliset että emotionaaliset tekijät. Työtehtäväänsä riippuen henkilö arvostaa eri ominaisuuksia hankinnoissa. Esimerkiksi tuotannossa käytettävän laitteen käyttäjä voi arvostaa tuotteen ergonomiaa parantavaa ominaisuutta, kun tarpeen määrittelijä korostaa tuotteen tuotantoa parantavaa suorituskykyä ja monikäyttöisyyttä. Hankinnasta vastaava henkilö eli ostaja voi puolestaan arvostaa oman taustansa vuoksi vain edullista hankintahintaa. Usein ostaja ei kuitenkaan tee päätöstä yksin, vaan hankintaprosessissa otetaan huomioon tuotetta tai palvelua käyttävät henkilöt. (Rope 2004, 33.)

Julkisissa hankinnoissa määräävänä tekijänä toimittajaa valittaessa on ollut hinta. Vuoden 2014 keväällä EU:n hankintadirektiiviä muutettiin niin, että tulevaisuudessa julkiset yksiköt

voivat hankinnoissaan ottaa huomioon myös muita valintaan liittyviä tekijöitä kuten paikallisuuden ja laadun. (European Parliament 2014.) Julkisen sektorin hankintaprosessit ovat murroksen kynnyksellä ja muutosta halutaan julkisten hankintojen toimintamalleihin. Julkisen sektorin hankintaprosesseista halutaan entistä vuorovaikutteisempia yksityisten toimittajien kanssa. Esimerkiksi sopimuksista halutaan selkeät, jolloin kuntia on helpompi kannustaa seuraamaan saamaansa laatua ja vaatimaan entistä räätälöidympiä ratkaisuja. (Anttiroiko, Haveiri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007, 222.) Julkisen sektorin hankintamenettelyjä ja hankintalainsäädäntöä käsitellään tarkemmin luvussa Julkisten organisaatioiden ostotoiminta.

Hankintaprosessin lopuksi ostaja arvioi toimittajan suorituksen. Arvio voidaan tehdä esimerkiksi mittaamalla asiakastyytyväisyyskyselyn avulla organisaation asiakkaiden eli tuotteen käyttäjien tyytyväisyyttä. Suorituksen arviointi voi johtaa kauppasuhteen jatkumiseen, muokkaamiseen tai päättymiseen. (Kotler & Armstrong 2014, 199.)

2.2 Julkisten organisaatioiden ostotoiminta

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan niitä hankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritetyt yksiköt tekevät organisaationsa ulkopuolelta. (Mitä julkiset hankinnat ovat? 2014.) Suomen perustuslain mukaisesti julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ja edistettävä väestön terveyttä (Perustuslaki 11.6.1999/731, 19 §). Julkinen sektori ei näin ollen voi valita asiakkaitaan, vaan laki määrittelee asiakaskunnan. Julkisen sektorin perustehtävän ei ole tarkoitus tuottaa voittoa. Resurssien puute on usein esteenä lisäarvon tuottamiselle, koska resursseja ei usein voida lisätä kysynnän eli asiakaskunnan kasvaessa. Lakiin sidotuilla ja sen puitteissa yksiköiden itselleen määrittelemien tavoitteiden avulla ohjataan ja seurataan toimintaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 157.)

Julkiselle toiminnalle ei ole kannattavaa eikä sen ole tarkoituksenmukaista tuottaa kaikkia sen tarvitsemia hyödykkeitä omavaraisesti. Julkinen sektori onkin jo vuosisatojen ajan ostanut osan tuotteistaan ulkopuolisilta tuottajilta. Hankintojen monipuolisuus yksityisellä sektorilla on kasvanut ja monipuolistunut aikojen kuluessa. Julkishallinnon toimintatavoissa ja johtamismalleissa on entistä enemmän siirrytty liiketaloudelliseen toimintaan. Käytännössä halutaan korostaa tilaajan ja tuottajan neuvottelujen, yhteisymmärryksen ja huomattavasti aikaisempaa sitovampien sopimuksien teon tärkeyttä. Näin kunnat valpastuvat vaatimaan vaikutusmahdollisuuksiaan toimittajalta ja vaativat entistä ennakoitavampaa seurantaa kustannuksien suhteen. (Anttiroiko ym. 2007, 222-223.)

Viime vuosina julkinen johtaminen on kehittynyt kustannuksiin ja hyötyihin keskittyvään ajatteluun, jolloin hankintapäätöksissä otetaan entistä enemmän huomioon muitakin ominaisuuksia.

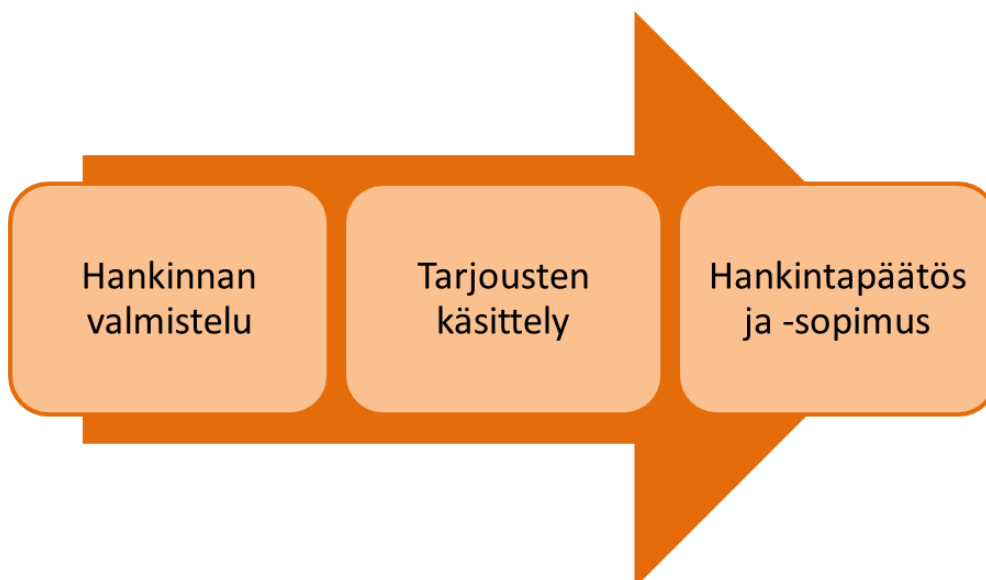
sia ja hyötyjä kuin tuotteen edullinen hinta. Resurssien johtamisessa esimiesten tuleekin hallita useita talouteen liittyviä alueita, kuten talouden ja toiminnan suunnittelu sekä kustannusten ja riskien tunnistaminen ja hallinta. Johdon on huolehdittava siitä, että organisaatiolla on sen tarvitsemat resurssit. Viestiminen omalle organisaatiolle käytettävissä olevista resursseista on tärkeää, jotta ymmärretään toiminnalla olevan kustannuksiin liittyviä vaikutuksia. Usein resursseja joudutaan suunnittelemaan uudestaan kuluvan vuoden aikana määrärahayliysten vuoksi, joten johdolla tulee olla kyky ymmärtää ja analysoida erilaisia talousraportteja, joiden pohjalta tehdään päätöksiä. (Virtanen & Stenvall 2010, 138, 142.)

Verkostoiden johtaminen on korostunut julkisessa hallinnossa voimakkaasti vasta viime vuonna. Julkishallinnon edustaja tarvitsee verkostoissa tavoitteelliseen toimimiseen asiantuntemusta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Asiantuntijaverkostoihin osallistumisen tulisi perustua tavoitteellisuuteen ja ilman vuorovaikutusta ei verkostossa tapahdu mitään. Verkostossa tiedonkulku voi olla tiedonvälitystä tai tiedonvaihtoa riippuen vuorovaikutuksen suhteesta. Tavoitteina tiedon saamisen lisäksi ovat yhteistyön syventäminen ja asioiden etenemiseen vaikuttaminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 199 - 203.)

2.2.1 Julkisten hankintojen hankintaprosessi

Julkisten hankintojen hankintaprosessille on tyypillistä monivaiheisuus, lain säätelemät menettelmät ja byrokratia. Tehdäkseen kauppaa julkisen sektorin kanssa on yritysten sopeutettava tarjouksensa markkinoiden erikoistarpeiden ja menettelyiden mukaisesti. (Kotler & Armstrong 2014, 203.) Julkisten hankintojen arvo on Suomessa vuositasolla arvoltaan yli 20 miljardia euroa, joten julkinen sektori on kokonsa puolesta merkittävässä roolissa mahdollisena asiakkaana. (Harmaala & Jallinoja 2012, 188.)

Julkisen sektorin, toisin kuin yksityisen, palveluiden ja tuotteiden hinnat eivät määräydy markkinoilla, vaan hallinnollinen päättäjä tekee hinnoittelun. Yksityisillä markkinoilla hinnan päättää asiakas ostamalla tai jättämällä ostamatta tietyllä hinnalla tarjottavaa valikoimaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 20.) Julkishallinnon hankinnoista vastaavan henkilön on siis löydettävä alhaisten hintojen lisäksi standardit täyttävät tai jopa ne ylittävät tuotteiden ja palveluiden toimittajat. (Kotler & Armstrong 2014, 203.)



Kuvio 2: Julkisten hankintojen hankintaprosessi (mukaillen Julkiset hankinnat-opas yrityksille 2007, 3.)

Kuvio 2:n mukaisesti julkisen sektorin hankintojen hankintaprosessi alkaa hankinnan valmistelusta. Hankinnan valmistelu käsittää tarvekartoituksen eli tarvittavan tuotteen ominaisuuksien ja vaatimusten määrittelemisen. Markkinoiden ja siellä olevan tarjonnan tuntemus on suuri apu tarjouspyynnön laatimisessa ja hankinnan onnistumisessa. Hankinnan arvo ja luonne määrittelee hankintamenettelyn muodon. (Julkiset hankinnat-opas yrityksille 2007, 3.)

Julkinen tarjouskilpailu alkaa julkisen hankintayksikön tekemästä hankintailmoituksesta niissä tapauksissa, jolloin hankinta ylittää määritellyt kynnysarvot. Nämä hankintailmoitukset on ilmoitettava HILMA-portaalin kautta, jota toimittajat voivat selata internetissä osoitteesta www.hankintailmoitukset.fi. Ainoana poikkeuksena on suora hankintamenettely. Hankintayksiköllä ei ole velvollisuutta ilmoittaa kilpailutuksesta nykyiselle toimittajalle, vaan vastuu oman alan ilmoituksien seurannasta on toimittajalla. (Hankintojen ilmoitusmenettely 2014.)

Hankintamenettelyissä käytetään pääsääntöisesti joko rajoitettua tai avointa menettelyä. Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö voi rajata tarjousmenettelyyn kutsuttavien ehdokaiden määrää asettamalla tietyt vähimmäisvaatimukset tarjouskilpailuun osallistuville. Ehdokkaiden on täytettävä osallistumishakemus ja osallistumispyynnön jättäjistä on valittava vähintään viisi vähimmäisvaatimukset täyttävää toimittajaa, jotka saavat lähettää tarjouspyyntönsä. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, 24§.) Avoimessa menettelyssä tarjouskilpailuun saavat osallistua kaikki halukkaat toimittajat, joiden kelpoisuus tarkistetaan, kun tarjoukset on saatu (Avoin menettely 2012).

Tarjousten käsittelyssä tarjouksista valitaan valitun menettelyn mukaisesti joko hinnaltaan halvin tai kokonaistaloudellisesti kannattavin. Tarjousten käsittelyssä on otettava huomioon syrjimätön, tasapuolinen ja luottamuksellinen kohtelu. Avoimessa menettelyssä tarjoajien kelpoisuus tarkistetaan ennen tarjousten arviointia ja rajoitetussa menettelyssä kelpoisuus on tarkistettu jo hankintailmoituksessa ilmoitettujen vähimmäisvaatimusten perusteella. Kokonaistaloudellisesti edullisinta vaihtoehtoa valittaessa huomioon otetaan esimerkiksi hinta, laatu, kustannustehokkuus, tuotteen ominaisuudet, käyttö- ja elinkaarikustannukset sekä ympäristöystävällisyys. Hankintapäätöksestä perusteluineen on tehtävä kirjallinen päätös, joka on esiteltävä hankinnoista päättävälle viranomaiselle. (Valtion hankintakäsikirja 2010, 30, 97-98.)

Hankintojen johtamiseen kuuluu myös hankintojen valvonta ja seuranta. Hankintayksikön tulee valvoa, että hankintasuunnitelma toteutuu, hankinnat tapahtuvat lainsäädännön mukaisesti ja tuotteen vastaanotto sekä laskutus hoidetaan asianmukaisesti. Hankintatoimen seurantaa mitataan erilaisten tunnuslukujen avulla. Nämä tunnusluvut ovat toiminnan määrää ja laatua kuvaavia lukuja, kuten käytössä olevien määrärahojen ja reklamaatioiden lukumäärän seuranta. (Valtion hankintakäsikirja 2010, 146-147, 166.)

2.2.2 Hankintalainsäädäntö

Hankintalainsäädäntö säätelee menettelytapoja, joita julkisten toimijoiden tulee hankinnoissaan käyttää. Säännöt koskevat varsinkin kilpailutuksen eri vaiheita, tarjouspyyntöasiakirjojen tekoa sekä hankinnasta ilmoittamista ja hankintasopimuksen laatimista. Euroopan Unionin jäsenmaissa julkisia hankintoja tehtäessä noudatetaan kansallisten hankintalakien lisäksi EU:n hankintadirektiivejä. Säännösten pääperiaatteina ovat kilpailutuksen tehokkuus ja tarjoajien syrjimätön kohtelu. (Mitä julkiset hankinnat ovat? 2014.)

Tammikuussa 2014 Euroopan Parlamentti hyväksyi uuden hankintadirektiivin, joka sallii julkisten toimijoiden valita tarjouskilpailussa kokonaistaloudellisesti edullisimman vaihtoehdon. Tämä tarkoittaa sitä, että ainoana hankintakriteerinä ei tarvitse enää olla halvimman hinnan, vaan päätöksenteossa voidaan ottaa huomioon myös laadulliset tekijät. Tavoitteena on julkisten hankintojen yksinkertaistaminen, keskittyminen laadulliseen tulokseen sekä mahdollistaa pienempien toimijoiden osallistuminen tarjouskilpailuun. (European Parliament 2014.)

Hankintalakia ei sovelleta, jos palvelu- tai tavarahankinnan ennakoitu arvo alittaa lain säätämän kansallisen kynnysarvon eli on vähemmän kuin 30 000 euroa. Kyseinen laki on astunut voimaan 1.6.2010. (Laki julkisista hankinnoista 30.4.2010/321, 15§.) Julkisissa hankinnoissa on siis voitu jo ennen uutta hankintadirektiiviä valita kynnysarvon alittavia pienhankintoja tehtäessä kokonaisvaltaisesti paras vaihtoehto kevyin menettelyin ilman kilpailutusta. Tällöin

hankintamenettelyn valinta on hankintayksikön omassa harkinnassa. Pienhankintoja tehtäessä on varmistettava kilpailutuksen avoimuus, tasapuolisuus ja ostotoiminnan tehokkuus. (Pitääkö kansallisen kynnysarvon alittava hankinta kilpailuttaa? 2012.)

Elintarvikelailla varmistetaan markkinoilla olevien elintarvikkeiden turvallisuus ja laatu. Lain tarkoituksena on myös varmistaa ruoan alkuperän jäljitettävyyttä, parantaa osaltaan elintarvikealan toimijoiden toimintaedellytyksiä, valvoa elintarvikkeista annettavan tiedon oikeinpitävyyttä sekä suojata kuluttajaa terveysvaaroilta ja taloudelliselta tappiolta. (Elintarvikelaki 13.1.2006/23, 1§.) Valvontaa toteutetaan esimerkiksi lain vaatimilla hygieniaoosaamisen kouluuksilla, omavalvonnan toteuttamisella ja viranomaisten tekemän elintarvikevalvonnan avulla. Suomessa elintarvikkeiden turvallisuutta valvoo Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. (Elintarvikevalvonta 2013.)

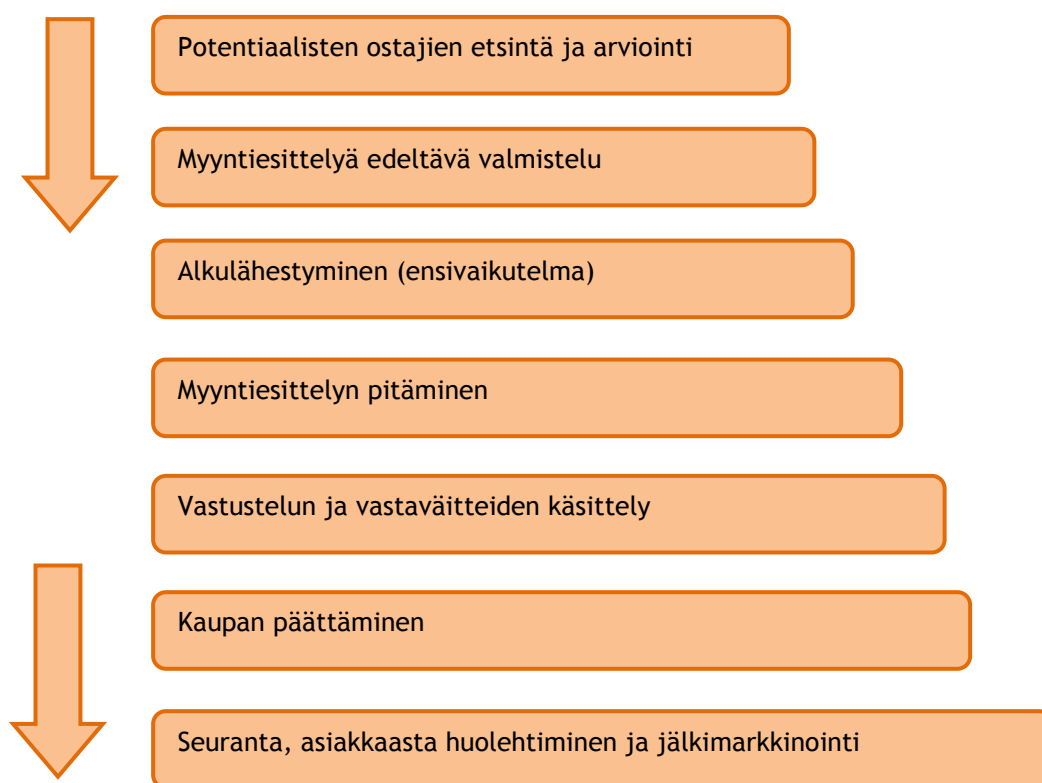
2.3 Organisaatioiden myyntitoiminta

Yritysmarkkinoilla myynti tapahtuu usein henkilökohtaisena myyntityönä. Myyntityö räätälöidään asiakkaan tai tämän edustaman yrityksen tarpeiden mukaisesti. Erilaiset tuotteet tarvitsevat myös erilaista myyntiä. Monimutkaisia, räätälöitävissä olevia tuotteita, kuten teollisuus koneita myydään suhdemyynnillä, jossa vuorovaikutus asiakkaan kanssa on hyvin tiivistä. Osa markkinoilla myynnissä olevista tuotteista myydään hinnan perusteella. Nämä tuotteet ovat usein lähes tai täysin samankaltaisia keskenään. (Viitala & Jylhä 2013, 123.) Yrityksien välisten kauppajen tekeminen voi vaatia pitkiä kauppaneuvotteluja sekä tuotteiden esittelyä ja käytön testausta. Markkinoilla arvostetaan luotettavia sekä pitkäkestoisia kauppasuhteita. Tällaisia etuja ei tuotteelle voida yksinään perinteisellä mainostamisella tavoittaa, vaan b-to-b-markkinoille ominaista on henkilökohtaisesti tehtävä myyntityö. (Hutt & Speh 2010, 387.)

Henkilökohtainen myyntityö on tyypillistä varsinkin yritysten välisessä kaupankäynnissä sekä niiden tuotteiden markkinoinnissa, jotka räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Henkilökohtaisen lähestymisen avulla hyvä myyntihenkilö saa tehtyä asiakkaalle luotettavamman ja muistettavamman hetken kuin sähköisten viestimien kautta voidaan koskaan saavuttaa. Henkilökohtaisesti tehtävä myyntityö on kuitenkin kustannuksiltaan kallis. Sen tueksi ja brändin tunnettavuuden luomiseksi käytetään halvempia ja perinteisempiä mainonnan keinoja. (Brasington & Pettitt 2013, 460.) Asiakkaan tulee kokea, että myyntiprosessi tapahtuu hänen ehdoillaan ja lähtee hänen edustamansa yrityksen tarpeesta, johon myyjä etsii parhaan mahdollisen ratkaisun. Asiakkaan on tärkeä tuntea itsensä arvostetuksi, tärkeäksi ja huomioonotetuksi myyntitilanteessa, jotta saavutetaan asiakasluottamus tulevaisuutta varten. (Rope 2004, 95-96.)

2.3.1 Myyntiprosessi

Tässä luvussa käsitellään organisaation myyntitoiminnan prosessia B-2-b-markkinoilla. Sen yleisimmät vaiheet on kuvattu kuviossa 3. Kuten kuvio 3 havainnollistaa, B-to-b-myyntiprosessi alkaa usein mahdollisten ostajien etsimisestä ja niiden arvioinnista. Tietoa potentiaalisista ostajista etsitään useista eri tietolähteistä, kuten internetistä sekä omien ammatillisten ja sosiaalisten kontaktien sekä alan tapahtumien avulla. Etsiessään potentiaalisia ostajia myyjä arvioi, kannattaako hänen käyttää mahdolliseen asiakkaaseen työaikaansa eli organisaationsa resursseja. Myyjä arvioi saamiensa tietojen avulla ostajan tarpeen, kyvyn sekä halun ostaa. Tietoa etsitään myös ostajan liiketoiminnan toimintaympäristöstä eli asiakkaista ja tuotteista sekä taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden kysynnästä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-55.)



Kuvio 3: B-to-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (mukaiillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 54).

Myyjä voi lähestyä potentiaalista asiakasta pyytämällä tapaamista. Toinen lähestymistapa on mennä tapaamaan asiakasta ilman sovittua aikaa. Tämä tapa nähdään kuitenkin usein ajan hukkana, koska ei tiedetä, miten asiakasorganisaatiossa suhtaudutaan ei-sovittuihin tapaamiin. Lisäksi ei ole varmuutta, pääseekö myyjä juuri sillä hetkellä tapaamaan hankinnoista päättävää henkilöä. Kun tapaamisaika on sovittu, voidaan kerätä tietoa neuvotteluja varten esimerkiksi puhelimitse tiedustellen asiakkaan liiketoiminnasta ja sen tarpeista. Alkulähestymisessä käytettävä aika keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen rakentamiseen maksaa it-

sensä takaisin, sillä se luo vakaan pohjan tuleville vakavahenkisille kauppaneuvotteluille. (Brassington & Pettitt 2013, 464-465.)

Myyntiin valmistautuessaan on myyjän tunnettava hyvin oma tai edustamansa yritys, asiakkaan liiketoiminta sekä toimiala ja tietenkin myytävät tuotteet. Myytävistä tuotteista myyjän tulisi tietää ainakin ominaisuudet, tuotantoprosessi, hinta sekä siihen liittyvät ehdot ja tuotteen avulla asiakkaan saamat hyödyt. (Bergström & Leppänen 2009, 420-421.) Koska ostoprosessiin saattaa osallistua useita henkilöitä, on myyjän tunnistettava päätöksentekijät ja vaatimukset, jotka vaikuttavat ostopäätöksen tekoon. Suunnitellut vaatimukset muuttavat usein muotoaan neuvottelujen kuluessa. Tarvemäärittelyn tekemisessä auttavat esimerkiksi muiden toimittajien tarjoamat ratkaisumallit, tarpeen tarkentuminen ja haluttavien ominaisuuksien erottaminen välttämättömistä. (Joki-Korpela & Roune 2008, 13.)

Myyjä voi tehdä ostajan tarve- ja tilannekartoitusta avaamalla asiakkaan kanssa keskustelun siitä, millainen on tuotteen nykyinen tilanne, mitkä ominaisuudet ovat keskeisiä liiketoiminnan kannalta ja minkälaisia asioita he haluaisivat sopimuksen sisältävän. (Rope 2005, 399-400.) Myyntineuvotteluissa tai tuote-esittelyssä myyjä voi käyttää hankkimiaan tietoja myyntiargumentteina eli korostaa asiakkaalle tärkeitä asioita. Tällaisia asioita voivat olla liiketoiminnan tehokkuutta, työn mukavuutta tai turvallisuutta parantavat ominaisuudet. On tärkeää, että asiakkaan annetaan itse oivaltaa tuotteen tai palvelun hyödyt. Apuna oivaltamiseen voidaan käyttää tuotteen testaamista tai tuotenäytteitä. (Bergström & Leppänen 2009, 430.) Asiakaslähtöistä myyntistrategiaa toteutettaessa myynnin keskiössä on kokonaisvaltaisen arvon tuottaminen asiakkaan liiketoiminnalle. Ratkaisumyynnissä yksittäisen tuotteen merkitys on matalampi ja myyjän profiili B-to-b-markkinoilla saattaa olla lähempänä konsultijaa kuin tuoteasiantuntijaa. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 31.)

Asiakkaan mahdolliset vastaväitteet tai ostoepäilyt ovat olennainen osa neuvotteluja. Asiakas voi esittää vastaväitteitä hyvinkin suoraan esimerkiksi kysymysten avulla tai kertomalla mielihiteensä, mutta vastaväitteet voidaan tulkita myös ostajan vaikenemisesta ja eleistä. Vastaväitteitä esittävä ostaja voi olla hyvinkin kiinnostunut kaupanteosta, mutta haluaa kerätä lisätietoja ja varmuutta ostopäätökselle tai parempia kauppaehtoja. Usein myyjä saa kuulla eri asiakastapaamisissa samoja tuotteisiin liittyviä vastaväitteitä ja voi näin ollen valmistautua jo etukäteen niihin vastaamiseen. Useimmiten vastaväitteitä aiheuttaa hinta, minkä takia ostaja olisi saatava vakuuttuneeksi kaupan hyödyistä jo ennen hinnasta puhumista. (Bergström & Leppänen 2009, 431.)

Neuvottelutilanteessa asiakas voi ilmaista positiivisia ostosignaaleja monin eri tavoin. Asiakas voi osoittaa suoraa innostusta, kehonkieli voi olla positiivinen, tai asiakkaan kiinnostus tuotetta kohtaan lisääntyy. Kaupan päättämisen vastuu on myyjällä, jonka tehtävänä on signaalin saatuaan rohkaista asiakasta kaupantekoon. Kieltävän vastauksen saatuaan myyjä voi palata

asiaan myöhemmin ja kerrata mahdolliselle asiakkaalle kaupan pääkohtia tai mahdollisesti tarjota ratkaisuja esitettyihin vastaväitteisiin. (Burns 2011, 187-188.)

Tuotteen arvo eli markkinahinta määräytyy sen myymisen hetkellä. Asiakas tekee päätöksen ostoksensa arvosta ostohetkellä sekä kaupan jälkeen saadessaan kokemuksia tuotteen käytöstä. Asiakas on valmis maksamaan kaupoista saamastaan hyödystä. Laatu voidaan kuvitella toimittajan lisäämänä ominaisuutena, vaikka se usein onkin hyöty, josta asiakas saa lisäarvoa ja josta hän on näin ollen valmis maksamaan siitä saatavan hyödyn mukaisesti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 18-19.) Pitkäaikaisen yhteistyön ja asiakkuuden kannalta kaupan päättämisen jälkeen ostajan kannattaa esimerkiksi kerrata asiakkaalle kaupan hyödyt, antaa ohjeita tulevaa varten ja kiittää asiakasta. (Bergström & Leppänen 2009, 432-433.)

Onnistuneiden kauppojen jälkeen on myyjän noudatettava sovittuja ehtoja kuten toimitettava tuotteet asiakkaalle aikataulun mukaisesti ja hyvässä kunnossa. Myyjän on myös varmistettava, että asiakas on ehdottoman tyytyväinen hankintaansa ja kokee saavansa luvatut hyödyt tuotteesta. Myyjä voi tarjota ostajalle tuotteeseen tai palveluun liittyviä tukipalveluita kuten huolto- ja koulutuspalveluita. Vastineeksi myyvä organisaatio voi saada tuotekehitystä varten käyttäjälähtöistä palautetta ja jopa uusia innovaatioita. (Brassington & Pettitt 2013, 468.)

Yrityksen asiakaskannasta noin 10 - 20 prosenttia on niin sanottuja avainasiakkaita, jotka tuovat suurimman osan liikevaihdosta. Avainasiakkaiden liiketoiminnan muutoksista ja tarpeista halutaan tietää ja niitä seurataan toisia asiakkaita enemmän. Heille saatetaan tarjota hyvin tarkasti heidän liiketoiminnalleen räätälöityjä tuotteita ja palveluita tai ratkaisuja voidaan kehittää yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteistyön lujittuessa kynnys lähteä kokeilemaan kaupankäyntiä kilpailijan kanssa nousee. Asioiden toimiessa hyvin ei välttämättä haluta vaihtaa toimittajaa edes halvemman hinnan vuoksi. (Bergström & Leppänen 2009, 435-436.)

2.3.2 Kilpailukeinot

Yrityksen on tunnistettava omat kilpailuetunsa, jotta se voi kilpailla asiakkaista markkinoilla. Kilpailuedut tekevät yrityksestä kilpailijoista erottautuvan ja asiakas ostaa etuja, joita se ei muilta markkinoilla olevilta toimijoilta saa. (Bergström & Leppänen 2009, 86-87.) Peruskilpailukeinoina ovat tuote, hinta ja saatavuus (Vahvaselkä 2009, 183). Markkinointiviestinnän avulla viestitään tuotteeseen, hintaan ja saatavuuteen liittyviä ominaisuuksia ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille tarkoituksena menekin eli tuloksen lisääminen. (Vahvaselkä 2009, 216.) Kuvio 4 havainnollistaa tässä luvussa käsiteltäviä markkinoinnin kilpailukeinoja.

Markkinointiviestintä		
Mainonta, PR (suhdemarkkinointi) , myynninedistäminen, myyntityö		
Tuote	Hinta	Saavutettavuus
<ul style="list-style-type: none"> - valikoimat - laatu - tuotekehitys - ominaisuudet/hyödyt - brändi - takuu ja oheispalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> - listahinta -alennukset - maksuajat ja -tavat - maksuehdot 	<ul style="list-style-type: none"> - kanavat -kattavuus - lajitelma - sijainti -jakelu - palvelut

Kuvio 4: Markkinoinnin kilpailukeinot (Vahvaselkä 2009, 183).

Asiakkaan näkökulmasta hankkimalla tuotteen hän saa tietyllä ongelmalleen tai tarpeelleen ratkaisun. (Vahvaselkä 2009, 183.) Haasteita tuottavat asiakastarpeiden muutoksien seuranta sekä teknologian, raaka-aineiden ja materiaalien uusiutuminen. Trendit vaihtuvat nopeasti ja tuotteiden elinkaaret eivät ole kovinkaan pitkiä. Usein yritykset eivät pärjää vain yhden tuotteen varassa alkua pidemmälle ja tuotekehitys on iso osa liiketoimintastrategiaa. Tuotekehityksen, uusien tuotteiden ja innovaatioiden avulla luodaan kilpailuetua, parempaa laatua, kustannustehokkaampaa toimintaa sekä vaikutetaan asiakastytyvyyteen. (Viitala & Jylhä 2013, 146.)

Myytävien tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Valmistettuun tuotteeseen lisätään tuoteominaisuuksia markkinoinnin keinoin ja luodaan mielikuva tuotteesta. Asiakas tekee ostopäätöksensä tämän kokonaisuuden perusteella. Kokonaisuus voi sisältää sekä valmistetun tuotteen että siihen liittyvän palvelun tai toisinpäin, eli palvelu- ja tavaratuotteet voivat sisältää molempia elementtejä. Usein tavaratuotteeseen lisätty palvelu tuottaa asiakkaalle sen hyödyn, joka tekee siitä ostamisen arvoisen ja erottuvan markkinoilla. (Rope 2004, 76-77.)

Yritykset hyvin usein edelleen markkinoivat tuotetta, eivätkä asiakkaan siitä saamaa todellista hyötyä. Esimerkinä voidaan käyttää porakoneen myymistä: yritys markkinoi konetta, kun taas käytännössä asiakas ostaa sillä aikaansaattavan reiän. Ajatusmallia tuotekohtaisesta markkinoinnista pidetään vanhanaikaisena ja jämähtäneenä, kun taas asiakaslähtöinen ajattelumalli yleistyy osaksi yritysten strategioita. (Viitala & Jylhä 2013, 112.)

Kotlerin ja Pfoertschin (2006, 12-13) mukaan tuotteen brändäys on yritysmarkkinoilla yhtä tärkeää kuin kuluttajamarkkinoillakin. Brändiä edustavat tuotteen nimi, logo, symbolit, iskulause, mainokset ja myyntiedustajat. Brändi on tehokas keino viestittää, mitä arvoja ja hyötyjä asiakas voi tuotteen hankkimisella tavoittaa. Brändäys on tavallisen tuotteen parantamista siten, että siitä tulee ostajalleen muita markkinoilla olevia tuotteita arvokkaampi ja merkittävämpi. Brändäyksen avulla viestitetään ostajalle haluttua tietoa tuotteesta sekä sen mukana tulevasta lupauksista. Tunnettuudesta saatavat tieto ja luottamus voivat tukea asiakkaan ostopäätöstä.

Tuotteen hinnoittelussa tulee ottaa huomioon kustannukset, markkinoiden ympäristötekijät ja kilpailijoiden hinnoittelustrategiat. Ensimmäisenä on päätettävä, kuinka suuri osuus hinnoittelustrategialla on yrityksen markkinoinnissa. Business to business-markkinoilla hinnoittelussa huomioonotettavat asiat voivat vaihdella liiketoiminnasta riippuen laajasti. Usein markkinoinnin kannalta hintastrategiaa suunniteltaessa huomioon otetaan imagon rakentaminen, markkinoilla olevat kilpailijoiden hinnat, kilpailuedut sekä oma markkinaosuus. Imagopainotteisessa hinnoittelussa haluttu arvo hinnalle määräytyy asiakkaan mielessä. Arvo voi olla tuotteen ominaisuuksiin liittyvä tekijä, kuten laatu tai siihen lisätty palvelu. (Rope 2004, 331.)

Yrityksen tehdessä hankintoja ostetaan valmistetun tuotteen lisäksi laatua, tuotteeseen liittyviä tukipalveluita ja jakelun luotettavuutta. Myös toimittajan maine, turvallisuuden tunne, ystävällisyys ja muut persoonalliset piirteet voivat olla toimittaja-ostaja-suhteessa hankintaan vaikuttavia arvoja. Hankittavan asian arvo on asiakkaalle hyötyjen ja uhrauksien kompromissi. Asiakkaan saamia hyötyjä voivat itse tuotteen lisäksi olla laatu, luotettava suhde toimittajan kanssa tai erilaiset tuotteeseen liittyvät koulutukset ja huoltopalvelut. Asiakkaan tekemiä uhrauksia ovat erilaiset hankintakustannukset, kuten tuotteen hankintaan liittyvät hallinnolliset kulut, tuotteen hinta ja kuljetuskustannukset. Kustannuksia syntyy esimerkiksi myös tuotteen mahdollisesta varastoinnista, veroista ja vakuutuksista. Käyttökustannuksia saattaa syntyä työntekijöiden kouluttamisesta ja tuotteen, kuten teollisuuskoneen, asennuksesta. Arvoperusteisessa myynnissä yritys kehittää ja räätälöi asiakkaalle sopivia, mahdollisesti edullisempia tai tehokkaampia ratkaisuja. (Hutt & Speh 2010, 359-361.)

Strategisena kilpailuetuna voidaan myös käyttää eri jakelukanavia, joiden avulla tuote viedään asiakaskunnalle. Yrityksen on tehtävä päätös siitä, käytetäänkö näissä kanavissa väliportaita, kuten tukkua tai myyntiedustajaa, vai jaellaanko tuote suoratoimituksena asiakkaalle. Mahdollisten väliportaiden roolit ja niiden tukeminen tuotteen markkinoinnissa ja myynnissä on otettava huomioon. Markkinointikanavissa tärkeää on tietenkin myös saatavuus, joka varmistetaan toimittamalla tuotteet sovittuna aikana ja sopimuksen mukaisessa muodossa. (Rope 2004, 117, 120.)

Tuotteet, jotka on suunniteltu kuluttajamarkkinoille, voidaan markkinoida yrityksen strategiasta riippuen ensin jälleenmyyjille eli yritysasiakkaille tai suoraan kuluttajille. Kohderyhmän mukaan voidaan erottaa kaksi eri lähestymistapaa, jotka ovat veto- ja työntöstrategia. Vetostrategiassa tuotetta markkinoidaan kuluttajalle ja heidän tuottamansa kysynnän perusteella jälleenmyyjät kiinnostuvat ostamaan tuotetta toimittajalta ja pitämään sen valikoimassaan. Kuluttajat siis vetävät tuotteen toimittajalta jälleenmyyjälle ja siitä kaupan hyllylle. Työntöstrategiassa kaupataan tuote ensin jälleenmyyjille, joka markkinoi sen kuluttajille. Näin ollen yrityksen täytyy ”työntää” tuotteensa jälleenmyyjien kautta kaupan hyllylle. Yleinen vaihtoehto on näiden kahden toimintamallin yhdistelmä eli ensin markkinointiviestintä keskitetään jälleenmyyjille ja tuotteiden ollessa myynnissä keskitytään kuluttajille brändäämiseen. (Brassington & Pettitt 2013, 343.)

Markkinointiviestinnän avulla viestitään tuotteeseen, hintaan ja saatavuuteen liittyviä ominaisuuksia tarkoituksena menekin eli tuloksen lisääminen. Markkinointiviestintä koostuu mainonnasta, PR (Public relations) eli tiedotus- ja suhdetoiminnasta sekä myynnin edistämisestä ja myyntityöstä. (Vahvaselkä 2009, 216.) Vaikkakin henkilökohtaisesti tehtävä myyntityö on suuri osa business-to-business-myyntiä, on sen tuottamien suurten kustannuksien vuoksi tuotteen tunnetuksi tekemisen ja brändäyksen tukena oltava mainontaa. (Brassington & Pettitt 2013, 460.) Mainonta on ei-henkilökohtaista tuotteen tai ideoiden esittelyä tai myynninedistämistä joltain tunnistettavalta taholta, kuten kaupalliselta organisaatiolta, hyväntekeväisyysjärjestöltä tai julkiselta sektorilta. (Kotler 2003, 590.)

Mainonnan strategiaa suunniteltaessa on ensin päätettävä mainonnan tavoitteet, jotka voivat olla esimerkiksi myyntitavoitteita. Mainonnan budjetoinnissa tulee ottaa huomioon tuotteen elinkaari, markkinaosuus sekä asiakaskanta, kilpailu, mainonnan laajuus ja tuotteen korvattavuus. Työkaluina mainonnassa voidaan käyttää sähköisiä viestimiä, kuten televisiota, radiota tai internetiä. Muita keinoja ovat esimerkiksi erilaiset tapahtumat, painetut mainokset ja tuoteluettelot. (Kotler 2003, 630-631.) Usein potentiaaliset toimittajat kartoitetaan kuultujen suosituksien ja internetistä haettujen tietojen avulla, joten internet ja suhdetoiminta edustavat suurta roolia yritysten välisessä kaupankäynnissä. Kuluttajien muuttunut käyttäytyminen ja yritysten kustannuspaineet ovat lisänneet digitaalisen markkinoinnin suosiota. Sitä toteutetaan omien verkkosivujen lisäksi myös esimerkiksi sosiaalisen median, hakukonemarkkinoinnin, verkkomainonnan ja sähköpostitse lähetettävien uutiskirjeiden avulla. (Simula ym. 2010, 113.)

Niin kuin kuluttajille suunnatussa myynninedistämistoimenpiteissä, myös business-to-business-kaupan edistämisessä käytetään samankaltaisia keinoja. Tällaisia keinoja voivat olla muun muassa alennukset, myyjien kilpailut, messut ja tuote-esittelyt. Promootion tavoitteina voivat olla muun muassa tiedon levittäminen uudesta tuotteesta tai brändistä, myyntihenkilö-

kunnan motivointi, uusien asiakkaiden tai suurempien tilausten saaminen ja ylipäättään menekin lisääminen eli tuoton kasvattaminen. (Jobber & Lancaster 2009, 137.)

2.3.3 Asiakassuhteet

Jotta asiakassuhde voi säilyä tai edes kunnolla alkaa, tarvitsee tiettyjen odotusten, kuten tuotteiden ominaisuuksien ja tuotteisiin liittyvien peruspalveluiden olla vähintään minimitasolla. Tuotteeseen tai palveluun liittyvien odotusten ylittäminen erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Kasvaneiden tuotevalikoimien ansiosta kuluttajalla on entistä enemmän valinnanvaraa ja tuotteiden ominaisuuksia ja niihin liittyviin palveluita koskevat vaatimukset ovat kasvaneet. (Jobber & Lancaster 2009, 310.) Asiakastyytyväisyys määrittyy siitä, miten asiakkaan odotukset kohtaavat kokemukset yrityksestä. Tuotteisiin kohdistuu erilaisia odotuksia niiden ominaisuuksista ja käyttötarkoituksista riippuen. Asiakkaalla on esimerkiksi tuotteidensa valmistamiseen tarvittavien raaka-aineiden toimittajalle erilaiset ja eritasoiset odotukset kuin esimerkiksi toimistotarvikkeiden toimittajalle. (Pyykkö & Rope 2003, 347.)

Aulan ja Heinosen (2011, 63) mukaan neuvotteluissa ja asiakaspalvelutilanteissa jämhädetään helposti ajatukseen, että organisaatio on asiakkaasta irrallinen yhteisö. Onnistuneessa kohtaamisessa ostaja tuntee, että myyjä ymmärtää hänen tarpeensa, pelkonsa ja vaatimuksensa. Voidaan kokea jopa yhteisöllisyyden tunnetta ja pitkän ajan kuluessa arvoiltaan samankaltaiset yritykset voivat luoda vankan asiakkuussuhteen, jolle muotoutuu yhteisiä käytäntöjä, tunnusmerkkejä ja tavoitteita. Asiakassuhteen syventyessä syntyy asiakasuskollisuutta, jonka takia ei enää etsitä korvaavaa toimittajaa tai kynnys vaihtamiseen nousee liian korkeaksi. Yritys saattaa myös kokea, että ”joukkoon kuuluminen” erottaa heidät muista.

Asiakassuhteet kehittyvät eri tahtiin ja yrityksen tulee huomioida eri vaiheissa olevat asiakassuhteet tilanteen mukaisesti. Esimerkiksi suuret kaupalliset keskusket, jotka vastaanottavat päivittäin perustuotteita ja -palveluita, seuraavat markkinoilla tarjottavia hintoja hyvin tarkasti ja etsivät korvaavia, edullisempia hintoja tarjoavia toimittajia. Myyjän tulee tietää markkinoilla tapahtuvista hintamuutoksista. Yhteistyömallisen kaupankäynnin tavoitteena on saavuttaa ja kehittää yhteisiä pitkäaikaisia ratkaisuja. Asiakkaan kanssa ollaan henkilökohtaisesti, informatiivisessa ja toiminnallisessa yhteistyössä. Yrityksen asiakasstrategiaan kuuluu luotettavien asiakkaiden löytäminen ja heidän arvonsa mittaaminen, toiminnan ja prosessien kehittäminen sekä henkilökunnan motivoiminen ja asiakassuhteiden ylläpito. (Hutt & Speh 2010, 118.)

PR:ssä eli tiedotus- ja suhdetoiminnassa on kyse maineesta. Se on yhteissumma julkisesti sanotuista sanoista, tehdyistä teoista sekä muiden mielipiteiden ja ajatusten muokkaamasta kuvasta. Yritys tavoittelee sitä, että toiminnasta suunniteltu kuva tavoittaa sen liiketoimin-

taan vaikuttavat sidosryhmät. Tällä tavoin luodaan toimittajan ja ostajan välistä keskinäistä ymmärrystä yrityksen toiminnasta. (Brassington & Pettitt 2013, 476.) Suhdetoiminta kohdistetaan yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin eli kaikkiin niihin, joilla on jotain merkitystä yrityksen liiketoiminnalle, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, omistajiin, alihankkijoihin, tavarantoimittajiin, kilpailijoihin, julkiseen sektoriin ja mediaan. Näiden lisäksi suhdetoimintastrategia voi keskittyä myös yrityksen oman henkilöstön sitouttamiseen, jolla tavoitellaan hyvän maineen lisäksi pitkäkestoisia työsuhteita ja tyytyväisyyttä omaan työnantajaansa. Tiedotuskanavina ja markkinointivälineinä henkilöstön ollessa kohderyhmänä voivat olla esimerkiksi asiakaslehdet, lahjat tai muistamiset sekä yrityksen sisäinen verkko. (Vahvaselkä 2009, 242.)

Suhdemarkkinoinnilla rakennetaan, kehitetään ja ylläpidetään onnistunutta kaupankäyntiä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Asiakkuuksien vaaliminen ja hallitseminen on usein osa yrityksen tärkeimpiä strategisia prioriteetteja. Uskolliset asiakkaat ovat huomattavasti tuottavampia kuin asiakkaat, jotka harkitsevat markkinoiden muita vaihtoehtoja tai ovat herkkiä hinnan muutoksille. Yritys, joka onnistuneesti kehittää vahvoja asiakassuhteita, turvaa tärkeitä ja kestäviä etuja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida, ymmärtää tai korvata. (Hutt & Speh 2010, 92-93.) Suhdemarkkinoinnissa keskitytään kokonaisvaltaisesti laadukkaan sopimuksen aikaansaamiseen. Laatu, asiakaspalvelu, pitkäaikainen ja tiivis yhteistyö sekä ylipäätään laadun tuottaminen asiakkaalle ovat esisijaisen tärkeitä. (Burns 2008, 48.)

3 Ammattikeittiöt

Ammattikeittiöitä ovat muun muassa ravintolat, julkishallinnon keittiöt ja työpaikkaruokalat. Suomessa on noin 22 600 ammattikeittiötä, jotka tarjoavat asiakkailleen vuosittain noin 889 miljoonaa ateriala (2012). Niissä käy päivittäin noin puolet suomalaisista ruokailemassa tai kahvilla. (HoReCa-tukku kauppa 2014.) Ravintolat ja suurkeittiöt ostavat kolmasosan markkinoilla olevasta ruokaperunasta. Suurin osa tästä määrästä on valmiiksi kuorittua perunaa. (Ruoka- ja ruokaperunateollisuusstrategia 2020 2011.)

Ammattikeittiöiden ruoan valmistusprosessista haasteellista tekee varastotilan rajallinen määrä, raaka-aineiden pilaantuvuus ja päivittäin tuotettavien annosten määrä tuhansista samanlaisista yksittäisiin erikoisruokavalioannoksiin. Prosessiin kuuluu niin ruokalistojen suunnittelua kuin raaka-ainetoimittajien kilpailuttamista ja tuotekehitystä. Onnistuneen prosessin tuloksena on tyytyväisiä asiakkaita eli myytyjä annoksia. Ruokalistoja suunniteltaessa otetaan huomioon keittiön tavoitteiden lisäksi asiakkaiden ravitsemusta ja ruoan makua koskevat tarpeet. (Taskinen 2008.)

Päivittäistavarakaupasta ostaessa kuluttaja voi tarkistaa pakkauksen kyljestä sen sisällön ja alkuperän, kun taas ravintoloissa vastuu on ruoan valmistajalla. Trendinä onkin nähtävissä

kuluttajien kasvava kiinnostus kuulla keittiöistä tarjoiltavan ruoan raaka-aineiden alkuperä. Erilaiset asiat vaikuttavat ihmisten arvoihin. Joku arvostaa eettisesti tuotettuja raaka-aineita, kun taas toinen ekologisuutta. Ostokäyttäytymisellään asiakas tekee oman arvomaailmansa mukaiset valinnat myös ravintolassa. Tuotteen tarinan kertomisella ruoan valmistaja tai tuottaja voi erottautua kilpailijoista ja kertoa, miten yritys toimii eri tavalla kuin muut. Sekä raaka-aineiden tuottaja että ruoan valmistaja myyvät asiakkailleen siis lisäarvoa. Tuottaja kertoo ruoan valmistajalle tuotteidensa tarinoita, joiden lisäarvoa valmistaja myy omille asiakkailleen. Tarinat voivat näkyä esimerkiksi tuottajan iskulauseessa tai ravintolan sisustuksen teemana, mutta tärkeintä on, että tuotteiden myyjät ja henkilökunta osaavat kertoa käytettävistä raaka-aineista asiakkaille. (Pohjanheimo 2014, 34-35.)

3.1 Julkiset keittiöt

Julkisen palvelun tarjoama ruokailu on kansanterveydellisesti merkittävä, sillä moni saattaa syödä päivän ainoan lämpimän ruoan työpaikalla tai koulussa ja jokainen kansalainen on joissain elämänsä vaiheissa käyttänyt julkisia ruokapalveluita. Joukkoruokailun avulla myös siirretään ruokakasvatusta ja -kulttuuria eteenpäin sukupolvelta toiselle. (Åström 2014, 21.)

Julkisten keittiöiden asiakkaat ovat usein hyvin erityyppisiä, päiväkotilapsista vanhainkodin asukkaisiin. Yksiköiden asiakassuhteet voivat olla siis useampien vuosien tai jopa vuosikymmenien mittaisia. Keittiöiden tiedotustoiminta asiakkailleen on usein rajoittunut ruokalistojen, aukioloaikojen ja hintojen julkaisemiseen. Asiakkaita ei juurikaan informoida keittiön toiminnasta, raaka-aineiden laadusta tai henkilöstön ammattitaidosta. Maa- ja metsätalousministeriön tekemässä Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit -julkaisussa esitetään, että kuntien tulisi hankkia tietoa siitä, mitä asiakkaat arvostavat nyt ja tulevaisuudessa, jotta löydetään oikeat välineet viestintään. Tiedottamisen avulla pystyttäisiin mahdollisesti nostamaan arvostusta ruoan tekijöitä ja valmistajia kohtaan. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 63.)

Asiakkaana julkiset keittiöt ovat usein raaka-aineiden tuottajille varmoja, merkittäviä ja pitkäaikaisia ostajia. Ruokaa valmistetaan julkisissa keittiöissä viidestä seitsemään kertaa viikossa ympäri vuoden ja näin ollen keittiöt käyttävät suuria määriä Suomessa tuotettavia peruselintarvikkeita. Ruokapalveluyksiköiden tarjonta on hyvin suunniteltua ja ostot ovat näin ennakoitavissa pitkälle tulevaisuuteen. Toimitusvarmuus on ensisijaisen tärkeää ruokapalveluyksiköille. Keittiöissä varastot ovat usein hyvin rajalliset ja toimitusrytmi halutaan näin ollen pitää jatkuvana. Yksiköiden asiakasmäärät ovat usein suuria jokaisella ruokailukerralla, ja listan mukaiset ateriat on saatava ajallaan asiakkaille. (Lisää lähiruokaa julkisten keittiöiden asiakkaille - perusteluja ja ohjeita hankintoihin 2014, 15.)

Verrattaessa elintarvikkeita muihin hankittaviin tuoteryhmiin huomataan, että elintarvikkeilla tuoteryhmänä on muutamia erikoispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon hankinnan suunnittelussa. Elintarvikkeiden hankinnassa hinnanmuutokset vaikuttavat sopimusehtoihin ja hintoihin. Tuottajan on ennakoitava mahdolliset riskit, kuten esimerkiksi ennakoimattomat kustannuspaineet ja varsinkin tuotetuotteiden kausiluontoinen hintavaihtelu. Näin ollen tuottajan sitouttaminen pitkäksi aikaa tiettyyn myyntihintaa estää hinnanvaihteluita, mutta ei takaa edullisia hintoja. Toisena erikoispiirteenä ovat toimitus- ja kuljetuskustannukset. Julkisiin keittiöihin raaka-aine-toimituksia tilataan usein joka toinen päivä tai jopa päivittäin. Varastotiloja suurentamalla sekä tilaus- ja toimitusrytmiä harventamalla voidaan säästää kuljetuskustannuksissa. Kilpailutuksessa kuljetuskustannuksia pitäisi tarkastella ja vertailla erikseen avoimuuden ja paremman vertailevuuden vuoksi. Jos hankintayksikkö joutuu sitoutumaan sopimuksessa tiettyihin toimitusaikoihin ja -väleihin, voidaan joutua maksaman myös kuljetuksista, joita yksikkö ei käytä. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille 2014.)

3.2 Lähiruoka

Lähiruoka on vahva ruokatrendi, jonka markkinoiden arvioidaan olevan vuonna 2015 noin 100 – 200 miljoonaa euroa. Vuonna 2008 lähiruokamarkkinoiden koko oli noin 74 miljoonaa euroa. (Mäkipeska, T. & Sihvonen, M. 2010, 5.) Lähiruoalle ei ole virallista määritelmää, mutta sitä markkinoivat ja käyttävät tahot ovat tehneet omia samankaltaisia määritelmiään. Maa- ja metsätalousministeriön määritelmän mukaan lähiruoka on lyhyesti kuvattuna paikallisruokaa, mutta se on myös ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria (Lähiruokaa -totta kai! 2013, 12.) Euroopan Unionin määritelmän mukaan lähiruoka on elintarvikkeita, joiden tuotanto, jalostus, kauppa ja kulutus tapahtuvat maantieteellisesti korkeintaan 100 kilometrin säteellä toisistaan. (Kneafsey, Venn, Schmutz, Balázs, Trenchard, Eyden-Wood, Bos, Sutton & Blackett 2013.) Kuluttajien käsitykset lähiruoasta vaihtelevat kotimaisesta ruoasta paikalliseen mahdollisimman ekologisesti valmistettuihin raaka-aineisiin. Lähiruoan seuraavana edistysaskeleena pidetään luomuruokaa. (Ollila 2011, 56-57.)

Helsingin yliopiston kokoamien tutkimusten mukaan ravintoloitsijoiden on hyvin vaikeaa ja aikavievää löytää pientuottajia ja näin ollen lähiruoan toimittajia, koska pientuottajat eivät markkinoi itseään. Syyksi tähän nähtiin markkinointiosaamisen puuttuminen. Myös pientuottajien yhteistyö jakelun kehittämiseksi olisi tarpeellista, mutta yhteistoiminta koetaan hankalaksi, koska silloin oltaisiin tekemisissä kilpailijoiden kanssa. Yhteistyö koetaan enemmänkin oman toiminnan vaikeuttamisena eikä toimialaa kehittävänä asiana. (Ollila 2011, 83-84.)

Yleisemmin julkisten keittiöiden hankkima lähiruoka omasta maakunnasta on tuoretta leipää, marjoja, juureksia ja vihanneksia. Julkisten keittiöiden hankinnoista päättävät uskovat tulevaisuudessa suosivansa entistä enemmän raaka-aineita omasta maakunnastaan, mutta osa näkee tuontituotteiden määrän kasvavan. Luomutuotteiden osuus keittiöiden hankinnoista on 1 - 15 prosenttiin, ja kasvun uskotaan olevan maltillista. Lähiruoan hankkimisessa nähtiin ongelmana pienet määrärahat, pienviljelijöiden passiivisuus, saatavuus, logistiikka sekä lain määrittelemät säännöt kilpailutukselle ja hankinnalle. (Viitaharju, Määttä, Hakala & Törmä 2014, 91, 208.)

Julkisissa keittiöissä tehdään ruokavalintoja, joilla otetaan kantaa niin eettisiin, ekologisiin kuin sosiaalisiin valintoihin. Esimerkiksi lähiruokaa käyttämällä tuetaan oman alueen taloutta. Kuntalaisten hyvinvointi säästää terveydenhuoltokustannuksia. Kuntalaisten kasvava kiinnostus ruoan alkuperää kohtaan asettaa tiettyjä paineita kuntien ruokapalvelulinjauksille. Maa- ja metsätalousministeriön keväällä 2013 aloittama Lähiruokaohjelma-hankkeen tavoitteena on muun muassa saada lähiruoka osaksi kuntien hankintastrategioita ja parantaa lähiruoan saatavuutta. (Åström 2014, 21.)

Maa- ja metsätalousministeriön laatimassa Lähiruokaselvityksessä (Kurunmäki, Ikäheimo, Syväniemi, & Rönni 2012) lähiruoan edistämisen hidasteiksi esitettiin muun muassa yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön puuttuminen niin valtakunnallisella kuin paikallisella tasolla sekä puutteet markkinointiosaamisessa. Selvityksessä todettiin, että mahdollisuutta yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa ei osata hyödyntää tai ei haluta hyödyntää. Julkisen sektorin lähiruokahankinnoissa on havaittu esteenä olevan hankintalain ja puutteellisen osaamisen sen tulkinna. Kehityksen esteenä koettiin myös olevan lähiruoka-käsitteen määrittelemättömyydestä syntyvä vastakkainasettelu ja epämääräisyys, joka on osaltaan estänyt kehitystyön ja raportoinnin.

Nämä esteet voidaan tiivistää siihen, että loppujen lopuksi kysyntä ja tarjonta eivät kohta, kun keittiöt eivät löydä oikeanlaisia tuottajia ja tuottajat eivät osaa tai halua kehittää markkinoiden haluamia tuotteita yhteistyössä muiden tuottajien kanssa. Puutteellisen markkinointiosaamisen vuoksi keittiöiden on entistä hankalampi löytää lähiruoan tuottajia. Selvityksen pohjalta toteutettu lähiruokaohjelman 2012-2015 tavoitteena on edistää lähiruokatuotantoa tietouden ja saatavuuden parantamisella, järjestämällä yhteistyötä ja tarvittaessa neuvontaa tuottajille sekä toimitusketjua ja myyntikanavia kehittämällä. (Kurunmäki ym. 2012.)

3.3 Perunan viljely ja kulutus Suomessa

Perunan viljelyn saapuessa Keski-Euroopasta Suomeen 1700-luvulla sen suosiota kasvattivat kuningaskunnan jakama tietous perunanviljelystä sekä maanviljelijöille jaetut siemenperunat.

Peruna syrjäytti nopeasti aikaisemmin eniten viljellyn nauriin. Peruna on vakiintunut Suomessa perusraaka-aineeksi niin koti- kuin ammattikeittiöissä ja siitä valmistetaan monenlaista arki- ja juhlaruokaa. Peruna tuottaa pinta-alaansa nähden kaksinkertaisen määrän ravintoenergiaa viljoihin verrattuna ja se sisältää runsaasti vitamiineja, kuituja sekä hiven- ja ki-vennäisaineita. (Kalliola 2005, 66-67.)

Vuonna 2012 suomalaiset söivät 52,3 kiloa perunaa henkeä kohti (Ravintotase 2014). Vuonna 1956 vuosikulutus oli 188 kiloa henkilöä kohti ja perunankulutus onkin romahtanut 50 vuodes-sa lähes 70 prosenttia (50 vuotta sitten peruna oli pop 2012). Elintason nousu ja sen ansiosta kasvanut kodin ulkopuolella syöminen, työpaikkaruokailu sekä erilaisten perunavalmisteiden tarjonnan lisääntyminen ovat vähentäneet perunankulutusta kotikeittiöissä. Viljelytilojen koot ovat ajan mittaan kasvaneet, lajikkeita ja torjunta-aineita on kehitetty erilaisille kasvu-ympäristöille. Suosituimmat lajikkeet ruokaperunan viljelyssä ovat Nicola, Van Gogh ja Melo-dy. Perunan tuottaja on vastuussa lainsäädännön noudattamisesta tuotannossa muun muassa laatustandardien ja oikeiden pakkausmerkintöjen toteutumisessa. Elintarviketurvallisuusviras-to (Evira) valvoo Suomessa siemen- ja ruokaperunatuotannon laatua ja ohjaa sen kehitystä sekä tekee mahdollisia kasviterveyttä edistäviä tutkimuksia ja toimenpiteitä. (Laadukas peru-na ruokapöydän suosikiksi 2012, 8-14, 24.)

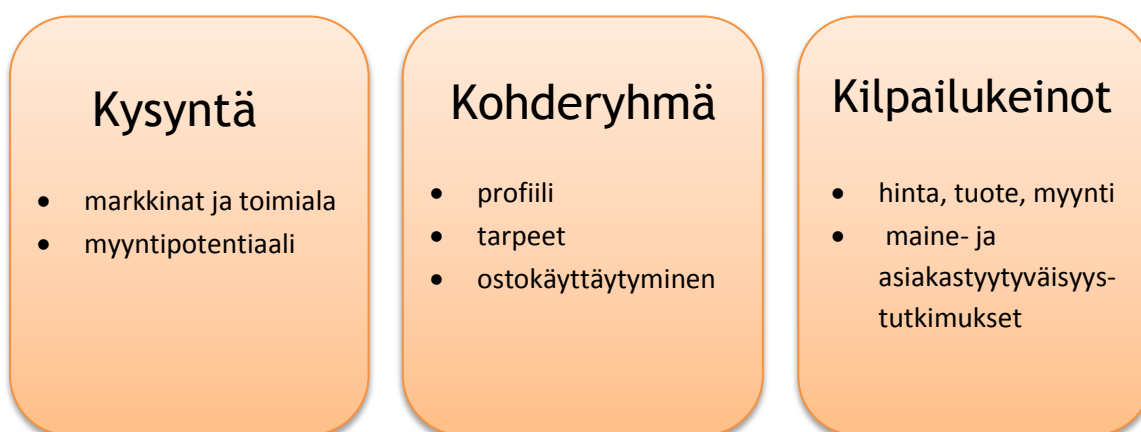
Valmiiksi toimittajalta ostettavaa kuorittua perunaa käytetään ammattikeittiöissä kuten julki-sissa ruokaloissa eli esimerkiksi kouluissa, sairaaloissa ja armeijassa sekä yksityisissä ravinto-loissa. Kuorittua perunaa toimitetaan keittiöille joko vesiliuoksessa tai vakuumpakattuna. Kuoritun perunan käsitteleminen on vaativampaa kuin kuorimattoman ja peruna voikin hel-posti tummua tai muuttua rakenteellisesti väärän lajikkeen käytön, huonon kuljetuksen tai väärän valmistamisen ja tarjoilulämpötilan vuoksi. (Pieni opas perunasta 2003, 3-5.) Kuorit-tua perunaa on suurkeittiöissä usein kypsennettävä kerralla suuriakin määriä, mikä aiheuttaa laadun vaihteluita venyneen lämpösäilytyksen vuoksi. (Ruoka- ja ruokaperunateollisuusstrate-gia 2020 2011, 23.)

Peruna on suomalaiseen ruokakulttuuriin vahvasti kuuluva raaka-aine, johon voidaan suhtau-tua jopa intohimoisesti. Perunan kulutuksen uhkakuvia ovat huonot kokemukset suurtalouspe-runasta, hiilihydraattien käytön vähentäminen, alkutuotannosta vieraantuminen ja ruoan val-mistuksen väheneminen kotitalouksissa. Verrattaessa esimerkiksi pastaruokiin koetaan peru-nan valmistus pitkin keittoaikoinen hankalaksi. Kuluttajat vieraantuvat alkutuotannosta ja markkinoilla ollaankin kiinnostuneita erilaisista perunavalmisteista, mikä omalta osaltaan vä-hentää kuoripäällisen perunan arvoa perusruokana. (Ruoka- ja ruokaperunateollisuusstrategia 2020 2011, 35-36.)

4 Markkinatutkimuksen toteuttaminen

Markkinoilla toimiminen vaatii yrityksiltä jatkuvaa tiedon hankintaa ja sen hyödyntämistä. Tutkimuksen ei tarvitse olla kallis tai monimutkainen, vaan arvokasta tietoa voidaan saada nopeilla ja edullisillakin keinoilla kuten asiakaskyselyillä. Yritys voi toteuttaa markkinatutkimuksen itse tai ostaa sen organisaation ulkopuolelta. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 15.)

B2b-markkinatutkimus tarkastelee valmistajan ja jälleenmyyjän suhdetta. Tyytyväisyys, laatu ja mielikuvat ovat tutkimuksen keskipisteenä. Mielikuva voidaan määritellä seuraavalla tavalla: mielikuva on ihmisten saama vaikutelma tai käsitys tuotteesta, palvelusta, yrityksestä tai ihmisestä. Markkinatutkimuksen avulla löydetään hahmotettuja vahvuuksia ja heikkouksia, mielikuvia markkinoilla jo olevista tuotteista tai ideaalituotteista. Tietoa voidaan hyödyntää monipuolisesti esimerkiksi asiakaslähtöisessä tuotekehittämisessä. (Bradley 2010, 380.)



Kuvio 5: Markkinatietoa voidaan hakea tutkimalla markkinoiden kysyntää, kohderyhmiä tai kilpailukeinoja (Mukaillen Vahvaselkä 2009, 147-148).

Markkinoiden tutkimisella saadaan tietoa, jota hyödyntämällä tuotetaan lisäarvoa markkinointiin. Kuten kuvio 5 osoittaa, voidaan markkinatutkimuksen avulla kartoittaa markkinoilla olevaa kysyntää, jolloin tutkimuksen kohteina ovat muun muassa markkinoiden, toimialan ja yrityksen myyntipotentiaali toimintaympäristössä. Markkinatutkimus voi keskittyä myös kohderyhmän kartoittamiseen eli etsimään tietoa myyntipotentiaalin ja segmentoinnin määrittämistä varten. Tämänkaltaisissa tutkimuksissa haetaan tietoa muun muassa kuluttajakohderyhmän profiilista, tarpeista ja ostokäyttäytymisestä. Markkinatietoa voidaan saada myös erilaisten kilpailukeinotutkimusten avulla kuten hinta-, tuote-, myynti-, maine- ja asiakastytyyväisyystutkimuksilla. (Vahvaselkä 2009, 147-148.)

Tutkimuksen onnistumiselle keskeisintä on tutkimusongelman määrittely. Yrityksellä on hyvä olla jo tutkimusprosessin alussa tiedossa, miten saatua tietoa tullaan hyödyntämään liiketoiminnassa. (Mäntyneva ym. 2008, 14.) Uutta tietoa on etsimisen lisäksi osattava hyödyntää tehokkaasti. Tutkittua tietoa voidaan käyttää monipuolisesti niin markkinoille tultaessa kuin jo olemassa olevien kilpailukeinojen tehostamiseksi. (Crane 2010, 39.)

Tiedonhankinta on oleellinen osa organisaatioiden tehokasta toimintaa. Tietoa voidaan hakea jonkin ongelman tarkemmaksi määrittelyksi tai alustavaksi tiedoksi monimuotoisempaa tutkimusta varten. Tietoa voidaan hakea, jotta organisaatio ymmärtäisi paremmin jotain tiettyä ongelmaa tai kysymystä. Saadun tiedon avulla voidaan myös löytää niitä tekijöitä, joilla on positiivinen tai negatiivinen vaikutus liiketoimintaan. (Brassington & Pettitt 2013, 169.)

4.1 Tutkimusmenetelmät

Useimmiten tutkimus toteutetaan joko määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista menetelmäsuuntausta käyttäen. Tutkimusta voidaan kuitenkin tehdä monin eri tavoin ja useita eri menetelmiä yhdistellen. Samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää menetelmiä niin laadullisesta kuin määrällisestä menetelmäsuuntauksesta, esimerkiksi havainnointia strukturoidun kyselyn lisänä. (Kananen 2008, 24-25.)

Laadullinen ja määrällinen tutkimus sopivat tutkimuksen eri vaiheisiin tai tasoihin. Ensimmäisessä vaiheessa laadullinen tutkimus on usein sopivampi, jotta tutkimusongelman taustaa ja jäsenystä saadaan selkeytettyä. Toisessa vaiheessa määrällisellä tutkimuksella on mahdollista testata ensimmäisessä vaiheessa saatuja olettamuksia. Kolmannessa vaiheessa on mahdollista käyttää kumpaa vain tai jopa molempia. (Ghuri & Gronhaug 2010, 106.)

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä, joten tutkimusongelmaa tarkastellaan määrällistä tutkimusta syvemmin. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein käytetä valmiita kysymyksiä ja ilmiötä lähestytään yleensä laajemmasta aineistosta, kuten dokumenteista ja haastatteluista. Tutkimus ei etene selvällä kaavalla, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan se on joustavaa, ja tutkimuksessa voidaan edetä aina tilanteen mukaan. Laadullista tutkimustapaa voidaan soveltaa tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa tai tutkimusta ja aiheesta pyritään luomaan uusia teorioita. (Kananen 2013, 17, 26-27.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu tilastollisen analyysin käyttämiseen. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselylomaketta apuna käyttäen ja tulokset raportoidaan usein graafisin kuvioin tai taulukoiden avulla ja niiden sisältö esitetään myös sanallisesti. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittava ilmiö tunnetaan entuudestaan ja selvityksen kohteena

ovat olemassa olevien olettamusten ja väittämien eli hypoteesien paikkansapitävyyden tutkiminen, jolloin tuloksina saadaan yleistysä. (Mäntyneva ym. 2008, 59, 62.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää sisällönanalyysia kerätyn tiedon analysointiin. Sisällönanalyysilla tutkittavan ilmiöön liittyvät merkitykset, seuraukset ja yhteydet kerätään ja tiivistetään mahdollisesti monista eri lähteistä helposti tarkasteltavaksi aineistoksi. Tutkimusaineistossa käydään usein läpi asioiden samanlaisuudet ja eroavaisuudet. Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa on syytä ottaa huomioon tutkimuksen tarkoitus, aineistokeruun menetelmät eli esimerkiksi metodit, välineet ja vastaajat. Lisäksi on otettava huomioon tutkimuksen kesto ja aineiston analyysissa käytettävät menetelmät ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 135-138.)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluja käytetään laadullisen tutkimuksen työkaluna. Teemahaastattelu on tutkimusmuotona puolistrukturoitu eli tarkasti määritellyn kysymyslomakkeen ja avoimen haastattelun välimalli. Teemahaastattelussa kysymyksille ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastattelua tehdään käyttäen apuna määriteltyjä aihepiirejä eli teemoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Teemahaastattelussa merkittävimmät tiedot löytyvät usein sen salliman vuorovaikutteisuuden ansiosta. Haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, eikä metodi ota kantaa siihen, kuinka syvälle aiheen käsittelyssä mennään. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Tutkimushaastatteluita voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Haastattelutapa valitaan jokaisessa tilanteessa erikseen vertailemalla toteutustapojen kustannuksia ja saatavan tiedon laatua. Haastatteluja voidaan toteuttaa esimerkiksi kasvotusten, sähköpostitse tai puhelimitse. (Crane 2010, 47.) Haastattelut tehdään haastattelurunkoa apuna käyttäen. Haastattelurunko sisältää aihealueet ja siihen voidaan kirjoittaa keskustelun tueksi jopa valmiita kysymyksiä. Rungon avulla haastattelijä voi edetä keskustelussa loogisesti ja vaikka suunnitellusta järjestyksestä poikettaisiin, auttaa runko pysymään aihealueessa ja etenemään kohti tarvittavien tietojen saamista. Haastattelijan on kuitenkin muistettava, ettei haastattelurungosta pidä tulla keskustelun keskipistettä, vaan keskustelu on käytävä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa tilanteeseen sopivalla tavalla. Huomioimattomuus tai liian nopea eteneminen keskustelussa voivat muuttaa tilanteen haastateltavalle epämiellyttäväksi ja näin muuttaa hänen halukkuuttaan vastata kysymyksiin ja kiinnostua keskustelusta. (Bradley 2010, 236-237.) Haastattelu sopii erityisen hyvin aineiston hankkimisen metodiksi, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, etsitään käytännön esimerkkejä tai halutaan tulkita ilmiötä. Haastattelu sopii moneen tilanteeseen ja sitä kannattaa käyttää, vaikka sen avulla saatava tiedon analysointi saattaa olla melko työlästä ja aikaa vievää. (Metsämuuronen 2009, 245.)

4.3 Havainnointi

Havainnoinnissa tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraporttia (Metsämuuronen 2009, 248). Käyttämällä havainnointia osana laadullisen tutkimuksen menetelmiä on mahdollista saada esille ilmiöitä ja asioita, jotka eivät näy suoraan itse tutkimusaineistossa, kuten nauhoitetuissa haastatteluissa. Havainnointeihin vaikuttaa hankittu esitieto, kuten olettamukset tutkittavasta aihepiiristä. Esitietoon nojaten henkilö kerää ja tulkitsee uutta tietoa. Esitiedon ja kerätyn tiedon yhdisteleminen ja objektiivinen näkökulma ovat tärkeitä luotettavan tutkimuksen tekemisessä. Hyvä tutkija osaa yhdistää esitiedon ja kerätyn tiedon objektiivisesti ja tehdä johtopäätökset kaikesta kootusta tutkimusaineistosta. Havainnointi vaatii ennakkovalmisteluja, kuten taustatietoihin ja muistiinpanotekniikoihin perehtymistä. (Vilkka 2006, 15-16.)

Havainnot voidaan kerätä joko ilman varsinaista osallistumista tai osallistumalla tutkimuskohteen toimintaan. Havainnointi ilman varsinaista osallistumista voi olla tarpeen, jos esimerkiksi tutkittava ympäristö voi mahdollisesti aiheuttaa vaaraa tutkijalle. Osallistumalla tutkimuskohteen toimintaan tutkija voi olla enemmän tutkijan tai osallistujan roolissa. ”Osallistuja havainnoijana” on tyypillinen tilanne juuri toimintatutkimuksissa. (Metsämuuronen 2009, 249.) Havainnointitilanteessa kerralla saatava tietomäärä on usein suuri ja tästä syystä muistiin kirjaaminen hankalaa, joten tutkijan on huomattava oleelliset seikat nopeasti. Havainnointitaito karttuu parhaiten vuorovaikutustilanteissa ja käytännön kenttätöissä. (Vilkka 2006, 38-40.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmetodeina teemahaastattelua ja havainnointia. Havainnointia tehtiin Laurea-ammattikorkeakoulussa Hyvinkäällä järjestetyssä Lähiruoka-tapahtumassa, jonka tarkoituksena oli kehittää julkisen sektorin ja viljelijöiden yhteistyötä. Havainnoinnin kohteena olivat tapahtumaan osallistuneet julkisen sektorin ruokapalvelupäälliköt, viljelijät ja muut tapahtumaan osallistuneet alan edustajat. Tapahtumaan osallistuimme toisen opinnäytetyötekijän viljelijätaustan vuoksi enemmän osallistujan kuin tutkijan roolissa. Tämä osaltaan tuki laadukkaan tiedon saamista, kun keskustelua käytiin yhteisesti tutuista ja tärkeistä asioista samanhenkisten kanssa.

Lähiruoka-tapahtuman tarkoituksena oli viljelijöiden sekä julkisen sektorin hankinnoista päättävien yhteistyön syventäminen ruokapalvelutoiminnassa kesken Uudenmaan Kuuma-kunnissa. Kuuma-yhteistyön tarkoituksena on seudun kuntien vetovoiman kasvattaminen ja yhteisten etujen ajaminen. Kuuma-kuntiin kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirk-

konummi, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula ja Vihti. Tapaamiseen osallistui muun muassa alueella toimivia viljelijöitä, elintarvikealalla toimivien yritysten edustajia, viisi ruokapalvelupäällikköä ja Laurea-ammattikorkeakoulun keittiömestari Ilari Paananen. Tapahtuman järjesti Kestävää liiketoimintaa lähiruosta -hanke ja liiketalouden Peer-to-Peer -opiskelijatiimi. Kestävää liiketoimintaa lähiruosta on kesällä 2011 käynnistynyt hanke, jonka tarkoituksena on Uudenmaan alueen lähiruoka-liiketoiminnan kehittäminen. Hankkeen rahoittajana toimii Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus). Vuoden 2014 loppuun jatkuva hanke pyrkii parantamaan lähiruoan näkyvyyttä ja tunnistettavuutta alueella sekä kasvattaa Uudenmaan alueen lähiruokatarjontaa.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse, kasvotusten ja sähköpostin avulla keväällä 2014. Puhe-
linhaastattelut nauhoitettiin, koska halusimme käydä haastattelut tarkasti läpi yhdessä. Tutkimusta varten haastateltiin neljä julkisella sektorilla toimivaa ruokapalvelupäällikköä, viisi yksityisten lounasravintoloiden raaka-ainehankinnoista vastaavaa henkilöä sekä henkilöä, joka vastaa ostotoiminnasta eräässä kansainvälisessä ravintolapalveluita tuottavassa yrityksessä. Julkisten keittiöiden ruokapalvelupäälliköt haastateltiin puhelimitse ja yksityisten lounasravintoloiden edustajat kasvotusten pois lukien suurimman yksityisen ruokalan edustaja, joka haastateltiin hänen toiveestaan sähköpostitse. Haastateltavista osa toivoi, ettei heidän edustamaansa yritystä mainittaisi raportissa. Päätettiin, että kaikki vastaukset esitellään anonymisti. Tutkimustietoa päätettiin kerätä sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta, koska molemmat ovat kuoritun perunan hankkijoina potentiaalisia asiakkaita ja näin saadaan mahdollisuus kahden erityyppisen toimijan vertailuun.

Teemahaastatteluita varten laadittiin haastattelurunko, joka sisälsi aihealueet ja kysymykset, joita käytettiin keskustelun tukena. Teemahaastattelu rajattiin taustatietoihin, toimintaympäristöön, kilpailutilanteeseen, organisaation asiakkaisiin ja kuoritun perunan tulevaisuuteen. Haastattelu suoritettiin avoimilla kysymyksillä, koska haastateltavilta haluttiin saada näkemyksiä, jotka eivät strukturoidussa haastattelussa välttämättä tulisi esille eli halutaan ilmiötä tutkittaessa jättää tilaa vapaalle keskustelulle.

Haastateltujen julkisen sektorin ruokapalvelupäälliköiden yhteistiedot saatiin keväällä 2014 järjestetyssä Lähiruoka-tapahtumassa, joka säästi huomattavasti aikaa. Yksityisen sektorin vastaajien yhteistiedot etsittiin internetistä ja joissain ravintoloissa käytiin paikan päällä keskustelemassa. Haastatteluja tehdessä oli huomattavissa, että julkisen sektorin hankintaprosessit ovat läpinäkyvämpiä kuin yksityisen sektorin. Ensimmäinen kontakti haastateltuihin julkisen sektorin ruokapalvelupäälliköihin saatiin Lähiruoka-tapahtumassa. Tapahtumaan osallistumisesta voidaan olettaa, että osallistujat olivat todella kiinnostuneita keskustelemaan aiheesta viljelijän kanssa, vaikkakin opinnäytetyön tutkimuksen puitteissa. Yksityisen sektorin haastatteluiden vastaukset olivat varovaisempia, ja esimerkiksi eräs vastaaja halusi vastata

kysymyksiin sähköpostitse. Erityisesti puhelimitse tehty haastattelu tuntemattoman haastattelijan kanssa saattaa vaikuttaa vastaushalukkuuteen ja rohkeuteen.

6 Tulokset

Käytännön osuus sisältää haastatteluista saadut tulokset, niiden analysoimisen ja ehdotukset Maatalousyhtymä Männistön kilpailukeinoiksi kuoritun perunan markkinoille. Tietoa kerättiin havainnoinnin ja teemahaastatteluiden avulla.

Lähiruoka-tapahtuman oleellisin asia opinnäytetyön kannalta oli saada konkreettista tietoa siitä, miten kunnat toimivat yhdessä ja miten niiden ostoprosessi rakentuu. Kuuma-kunnat ovat Männistön tilalle tärkeitä, mikäli se alkaa toimia kuoritun perunan markkinoilla, sillä alue kuuluu tilan markkina-alueeseen. Mitä tarkempaa tietoa näistä saadaan, sitä paremmin tulevaisuuden liiketoiminnot voidaan suunnitella.

Yhtenä esimerkkinä tilaisuuden tärkeydestä on tilaisuudessa kuultu julkisten hankintojen asiantuntija Kati Myllyniemi Pro-Hankinta Oy:stä. Hän kertoi kokemuksia Hämeenkyrön ja Ikaalisten aloittamasta yhteistyön kehittämisestä vastaavanlaisessa projektissa. Ikaalinen ja Hämeenkyrö ovat molemmat pystyneet projektin myötä kasvattamaan lähiruokan osuutta heidän tarjonnassaan.

Järjestetyssä tapaamisessa ruokapalvelupäälliköiden tavoite oli löytää kiinnostuneet tuottajat sekä keskustella heidän kanssaan mahdollisista yhteistyön kehittämiskohteista ja haasteista. Ruokapalvelupäälliköt kertoivat, että paikallistuotantoa halutaan lisätä ruokaloiden tarjonnassa, mutta sopivia lähituottajia ei ole löytynyt. Pääosa tuottajista myöntääkin, että markkinointi ja myynti ovat usein heidän toimintansa kompastuskiviä. Viljelijöillä ei ole heidän itsensä mukaan aikaa eikä kykyä markkinoida, joten markkinointi on passiivista. Tästä syystä tuotteet usein myydään suuremmille tukuille, jolloin ei tarvita markkinointia. Tuottajat näkisivät yhteisen viljelijöitä edustavan myyntiedustajan olevan hyvä vaihtoehto nykyiselle tilanteelle, koska esimerkiksi jakelutoimintaan tuottajat olisivat valmiita panostamaan itse.

Tuottajat ilmaisivat huolensa siitä, että investointien ja tuotannon suunnittelu koetaan vaikeaksi, koska varmuutta tuotannon kysynnälle ei ole. Tuottajat toivovat kunnilta jatkuvampaa pitkäaikaista yhteistyötä, jolloin heillä olisi mahdollisuus investoida muun muassa jalostuksessa tarvittaviin koneisiin ja laitteisiin. Jos toimitussopimukset uusitaan vuosittain, voi tuottajalta jäädä pahimmillaan sato myymättä ja tehdyt investointipanostukset kuolettamatta. Tuottajien näkökulmasta paras ratkaisu olisi, että kilpailutus voitaisiin järjestää niin hyvissä ajoin, että viljelijä ehtii hankkia tarvittavat tuotantopanostukset seuraavaan viljelykauteen, jos tuotteelle on kysyntää.

Keskustelussa selvisi, että harva tuottaja tietää, että julkisten hankintojen kilpailutukset julkaistaan HILMA-portaalissa. Tuottajat toivat esille ajatuksen internet-palvelusta, jossa viljelijät voisivat ilmoittaa tai tarjota vapaana olevia tuote-eriä. Hankintalain puitteissa ei kuitenkaan voida ostaa tehtyjen sopimusten ulkopuolelta tuote-eriä, joten idea ei luonnollisesti saanut kannatusta ruokapalvelupäälliköiltä.

Tapahtumassa sovittiin, että keskusteluja yhteistyön edistämiseksi jatketaan ja yhteistyömahdollisuuksia selvitetään. Kaikki osapuolet kokivat tapahtuman antoisaksi ja ovat kiinnostuneita jatkamaan yhteistyön kehittämistä.

6.1 Ostoprosessit julkisella ja yksityisellä sektorilla

Julkisen sektorin keittiöiden ostoprosessiin tutustuimme haastatteleamalla neljää Uudenmaan kunnan ruokapalvelupäällikköä. Haastattelun tavoitteena oli saada selkeä kuva julkisen sektorin ostoprosessista ja sen erityislaatuisuudesta suhteessa yksityisiin keittiöihin. Haastattelun avulla selvitimme myös kuntien kuukausittain käyttämän kuoritun perunan määrän. Haastatteluiden haastattelurunko on liitteessä 1.

Haastatteluiden ensimmäiset kysymykset luokittelimme taustatiedoiksi. Kysyimme haastattelavalta organisaation nimen ja haastateltavan tehtävän organisaatiossa. Kysyimme myös ostoprosessin etenemisestä sekä toimitusmäärien kokoluokkaa ja toimitussykliä. Männistön tilan tehokkuuteen pyrkivän toimintamallin vuoksi liian nopea toimitussykli ja pienet toimitusmäärät koetaan helposti liian työllistäviksi ja kustannustehokkuuden kannalta vaikeaksi yhtälöksi.

Kunnissa keittiöiden määrä vaihtelee suuresti ja osa keittiöistä valmistaa ruokaa vain oman ruokalan tarpeisiin ja osa keittiöistä valmistaa myös aterioita, jotka kuljetetaan kunnan muihin ruokaloihin. Ruokalan käyttämä perunamäärä vaihtelee suuresti kunnan koosta riippuen. Neljän haastatellun ruokapalvelupäällikön kuukausittainen perunankulutus vaihtelee 2500 kilosta 4000 kiloon kuukaudessa. Kulutus muuttuu vuodenajan mukaan, koska koulut kuluttavat hyvin merkittävän osan julkisissa organisaatioissa tarjottavasta ruoasta. Ruokaloiissa käytettävä peruna on pääosin kuorittua ja mahdollisesti myös suikaloitua tai kuutioitua. Eräissä haastatelluista kunnista annosperuna tarjottiin koulussa kuoripäällisenä, koska kuoritusta perunasta oli saatu huonoa palautetta.

Hankintaprosessi on hyvin erilainen kunnasta riippuen. Kunnan ruokapalvelupäällikkö on pääsääntöisesti työsuhteessa kuntaan, mutta voi myös olla työsuhteessa yksityiseen yritykseen, joka tarjoaa kunnalle palveluitaan konsultointipalveluna. Ruokapalvelupäällikkö voi toimia esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen, sivistystoimen, teknisen toimen tai keskushallinnon

alaisuudessa. Osa kunnan keittiöistä voi olla myös ulkoistettu yksityisten ruokapalveluita tuottavien yritysten hoidettaviksi, jolloin kunnat eivät itse vastaa yksittäisten raaka-aineiden kilpailutuksesta, vaan kilpailuttavat koko ruokapalvelun tuottajan.

Kunnissa voi olla hankintarenkaita, joiden avulla voidaan kilpailuttaa useamman kunnan tarpeet keskitetysti. Hankintarenkaat ovat olleet aiemmin suosittuja, koska hankintarenkaaseen osallistuvien kuntien tarpeet ovat niin suuret, että tavarantoimittajat ovat pystyneet tarjoamaan hankintarenkaille tuotteitaan edullisemmin. Haastatteluiden mukaan tästä hankintarenkas-toiminnasta ollaan monin paikoin nyt luopumassa, koska kunnat haluavat kilpailuttaa pelkästään omat tarpeensa saadakseen tarjouksia pienemmiltä lähituottajilta. Lähituottajia suosimalla pyritään tukemaan oman kunnan elinvoimaisuutta muun muassa työllistämällä oman kunnan asukkaita.

Kunnissa on aiemmin suosittu tehokkuutta muun muassa kuntien välistä yhteistyötä kehittämällä. Tästä on esimerkkinä aiemmin mainittu hankintarenkastoiminta. Pieniä paikallisia toimijoita suosivaan ajatteluun siirryttäessä tilausta olisi enemmänkin tuottajarenkas-toiminnalle. Keittiöt haluaisivat suosia paikallisia tuotteita, mutta niiden vaivaton hankinta vaatisi viljelijäyhteistyötä esimerkiksi markkinoinnissa ja logistisissa järjestelyissä.

Yksityisten ruokaloiden ostoprosessiin tutustuimme haastatteleamalla kuuden erikokoisen yksityisen ruokalan hankinnoista vastaavaa henkilöä. Yksityiset keittiöt on tutkimuksessa jaettu pieniin ja suuriin keittiöihin. Pienet keittiöt käyttävät perunaa noin 150 kilosta 300 kiloon kuukaudessa ja isommat 300 kilosta noin 500 kiloon kuukaudessa. Lisäksi haastattelimme erästä kansainvälistä ravintolapalveluita tuottavaa yritystä, jolla on useita kymmeniä ravintoloita Suomessa. Heidän edustajansa ei kertonut heidän kuukausittain käyttämäänsä perunamäärää. Suuret toimijat ostavat sekä raakaa kuorittua perunaa että esikypsennettyä kuorittua perunaa. Esikypsennettyä perunaa hankitaan, koska sen valmistusaika on huomattavasti lyhyempi kuin raa'an perunan valmistusaika.

Haastattelujen pohjalta on huomattavissa, että yksityisten ruokapalvelujen tuottajien raaka-aineiden hankintaprosessi vaihtelee yrityksen toimintamallista ja liiketoiminnan koosta riippuen. Suuret toimijat tilaavat kaikki vihannekset ja perunat keskitetysti suurempien tukkujen kautta. Ravintolat käyttävät usein sekä pestyä että kuorittua perunaa.

Asiakasmääriltään pienet haastatellut yksityiset ruokalat ja lounasravintolat soittavat itse paikalliselle viljelijälle ja tilaavat viikoittain kuorimatonta perunaa suoraan tuottajalta. Muutama haastateltu perusteli asiaa sillä, että ravintolan kuoriessa itse perunansa saadaan laadukkaampi lopputulos. He olisivat kuitenkin valmiita ostamaan valmiiksi kuorittua perunaa, jos se olisi laadultaan yhtä hyvää kuin heidän kuorimansa peruna.

6.2 Laatu, hinta ja saatavuus hankintapäätöksissä

Toisena aihealueena taustatietojen jälkeen halusimme tietoa keittiöiden tämänhetkisestä toimintaympäristöstä. Aihealue vastasi keskeisimpään opinnäytetyömme tutkimusongelmaan. Kysyimme haastateltavilta kuoritun perunan tämänhetkistä markkinatilannetta ja selvitimme, mitkä seikat vaikuttavat ostopäätökseen ja mitä arvoja pidetään tärkeinä hankintoja suunniteltaessa. Toisen aihealueen avulla johdattelimme vastaajat kertomaan alan kilpailutilanteesta. Halusimme tietää, onko sellaisia tuotteita ja tarjontaa saatavissa, joita he toisen aihealueen perusteella arvostavat.

Tuotteen hyvää laatua pidettiin halpaa hintaa tärkeämpänä. Haastatteluiden suurin yksityinen toimija totesi, että hinta on tuoteturvallisuuden jälkeen yksi tärkeä kriteeri. Lounasruokailussa on hänen mukaansa tärkeää riittävän tuoton saavuttamiseksi pitäytyä niin tehokkaassa tilaus-toimitus- kuin tehokkaassa tuotantoprosessissakin. Toimitusvarmuus on myös keskeinen seikka toimittajaa valittaessa. Sen mainitsivat kaikki haastateltavat.

Julkisten keittiöiden edustajat kuitenkin toteavat, että nykyisessä taloudellisessa tilanteessa kunnat eivät ole valmiita sijoittamaan ruoan hankintaan lisää rahaa. Kunnat eivät ole haastattelujen pohjalta valmiita lisäämään yhtä annosta kohtaan käytettyä rahaa. Eräs ruokapalvelupäällikkö kuitenkin toteaa, että edes talouden noususuhdanteen aikana kunnat eivät määrärahoja helposti lisää, jos sitä ei osata vaatia. Hän myös toteaa elintarvikemäärärahojen olevan kunnille pienempi menoerä kuin esimerkiksi keittiöhenkilökunnan palkat.

Yksityisten ruokaloiden ei tarvitse niin tarkasti miettiä tuotteidensa hintaa, vaan laadulla on julkisiin keittiöihin verrattuna suurempi painoarvo. Yksityistä ja julkista toimintaa verrattaessa on yksityisissä keittiöissä laadulla selkeästi suurempi painoarvo tuotteen hankinnassa kuin hinnalla. Yksityisiä ravintolapalveluita tuottavat haastateltavat toteavat, että lähiruoka ja ruoan alkuperä on heidän asiakkaidensa keskuudessa kasvava kiinnostuksen kohde ja lähiruoan tarjonnan lisäämistä pyritään jatkuvasti edistämään. Kiinnostus lähiruokaan on tullut heidän tietoonsa suorana asiakaspalautteena ja lähiruokaa käyttävien ruokaloiden ravintolahenkilökunta on itse todennut lähituotteiden hyvän laadun.

Sekä ruokapalvelupäälliköt että yksityisten ravintoloiden hankinnoista vastaavat ovat samaa mieltä siitä, että ruoan alkuperällä ja laadulla on aiempaa suurempi merkitys. Osa julkisen ja yksityisen sektorin vastaajista kertoo, että lähiruoan arvostuksen noustessa he ovat selvittäneet mahdollisuuttaan ostaa lähiruokaa eli tuotteita suoraan paikallisilta toimijoilta. Heille on kuitenkin tärkeää, että tuotteet voidaan toimittaa heidän tarpeisiinsa sopivina, esimerkiksi perunat kuorittuina ja muita vihanneksia valmiiksi raastettuina. Ravintolat haluavat myös, että toimitukset tapahtuisivat heidän kylmiöidensä rajallisesta koosta johtuen tarpeeksi usein.

ja uskovat myös laadun pysyvän parempana, kun tuotteita ei tarvitse säilyttää pitkiä aikoja. Haastatellut eivät ole löytäneet lähialueeltaan toimijoita, jotka pystyisivät toimittamaan heille halutunlaisia tuotteita.

Yksi neljästä julkisen sektorin ruokapalvelupäälliköstä kertoi, että lähi- ja luomutuotteiden suosimisesta on kunnanvaltuusto tehnyt heidän kunnassaan aikanaan päätöksen, jonka mukaan kunnan ruoanhankinnassa tulee suosia lähellä tuotettuja raaka-aineita ja luomuruokaa. Kyseinen kunta on jo 15 vuoden ajan ostanut perunat ja porkkanat paikalliselta viljelijältä ilman kilpailutusta. Hankintalaki antaa kunnille vapauden päättää pienistä hankinnoista niin, että hankintaa ei ole pakko kilpailuttaa. Tällöin hankinnat on vain pilkottava tarpeeksi pieniksi kokonaisuuksiksi. Kunta saattaa siis joutua kilpailuttamaan hankinnan, jos hankittavaksi kohteeksi asetetaan hedelmät ja vihannekset. Jos kunta sen sijaan asettaa hankittavaksi erikseen kaikki tuoteryhmät, joita edellisiin kuuluu, ei kilpailutusta välttämättä tarvita. Tällöin voidaan kilpailuttaa erikseen esimerkiksi kuorittu peruna. Paikallista perunantoimittajaa 15 vuotta käyttäneen kunnan ruokapalvelupäällikkö totesi, että monille kunnille vastaavanlainen hankintojen pilkkominen ja paikallisten suosiminen olisi ollut mahdollista. Hänen mukaansa ruokapalvelupäälliköt eivät usein kuitenkaan tunne hankintalakia niin hyvin, että olisivat alkaneet selvittää tällaista mahdollisuutta. Kunnanvaltuustojen tekemät lähiruokaa suosivat päätökset usein vasta hänen mielestään laittavat ruokapalvelupäälliköt pohtimaan erilaisia mahdollisuuksia lähiruoan hankkimiseen.

Hankintalaissa tehtyjen muutosten jälkeen useat ruokapalvelupäälliköt ovat tutustuneet hankintalakiin tarkemmin ja havainneet, että hankintalaki antaa mahdollisuuden hankkia yksittäisiä tuotteita tai tuoteryhmiä esimerkiksi paikallisilta viljelijöiltä, koska hankinnan arvo ei ylitä lakiin kirjattua alarajaa. Paikallisten toimittajien käyttö on siis käytännössä lopetettu turhaan, koska kilpailulaki ei edellytä, että esimerkiksi perunahankintaa kilpailutetaan lainkaan.

Kaksi julkisten keittiöiden ruokapalvelupäällikköä toteaa, että heidän kunnassaan ollaan juuri tekemässä vastaavanlaisia päätöksiä suosia lähellä tuotettua ruokaa. He kuitenkin kokivat hankintalain ongelmaksi, mutta eivät toisaalta tienneet mahdollisuudesta pilkkoa hankintoja niin pieniksi, että kilpailutusta ei tarvitsisi tehdä. He kuitenkin tiesivät, että hankintalakiin on tullut edellisen kilpailutuksen jälkeen muutoksia, joihin heidän tulee tutustua ennen seuraavan kilpailutuksen järjestämistä.

Aiemmin yksityiset ja kunnalliset lounasravintolat ovat hankkineet tuotteensa läheltä –paikallisilta viljelijöiltä ja toimijoilta. Julkisten hankintojen keskittymistä suurille tukuille ruokapalvelupäälliköt perustelevat pääsääntöisesti hankintalailla. Haastatteluista käy ilmi, että toimijat kokevat, ettei lähiruoan saamiseksi ole vielä sellaisia ratkaisuja, jotka sopisivat nykyiseen tehokkaaseen logistiseen toimintamalliin. Haastatellut ruokapalvelupäälliköt ja ra-

vintoloitsijat arvelevat, että lähiruoan suurin haaste on logistiikka, koska nykyiset maatilat ovat keskittyneet usein vain yhteen tuotteeseen. Tästä johtuen logistiset kustannukset saatavat nousta liian korkeiksi, kun toimitusvälin on vielä oltava tarpeeksi tiheä. Lisäksi isot toimijat toteavat, että perunaraaka-aineen tulee olla kuorittua, koska ison mittakaavan toiminnassa itse kuoriminen ei ole kannattavaa. Tällaisia prosessoituja lähituotteita ei vielä ole haastateltavien mukaan tarpeeksi markkinoilla, koska tuotanto vaatii isot investoinnit.

Viimeisimpinä aihealueina käsitteimme haastatteluissa ruokaloiden suhdetta heidän asiakaisiinsa. Halusimme tietää, ovatko ruokat mitanneet asiakastytyväisyyttään ja käyttävätkö erityisesti yksityiset ruokat hyväkseen aiemmin esiin nousseita arvoja. Tiedustelimme myös haastateltavien näkemyksiä kuoritun perunan suosioon ja tulevaisuuden näkymiin.

Kuntien ruokapalvelupäälliköt kertoivat, että perunan suosio on laskenut pastojen rinnalla, mutta totesivat toisaalta perunan olevan edelleen yksi heidän valmistamansa ruoan pääraaka-aineista. Ruokapalvelupäälliköt epäilivät myös takavuosien kuoritun perunan laadun olleen yksi syy sen suosion vähenemiseen. Sekä julkiset että yksityiset keittiöt näkevät perunan mekin ja tulevaisuuden riippuvan laadusta.

Julkisissa ruokaloissa on palautteenantomahdollisuus, joka hieman vaihtelee ruokaloista ja kunnasta riippuen. Käytössä voi olla esimerkiksi välittömän palautteen antamisen mahdollisuus ja sen lisäksi kouluruokakysely, joka toteutetaan vuosittain tai joka toinen vuosi. Kouluruokakyselyiden pohjalta valmistellaan kehittämistoimenpiteet, joissa tehdään sitovia tavoitteita tulevaisuuteen. Erään kunnan ruokapalvelupäällikkö kertoo, että he lopettivat esimerkiksi natriumglutamaattia sisältävien ruokien käytön palautteiden ansiosta. Palautteiden ansiosta he vaihtoivat myös annosperunan kuoritusta perunasta kuorimattomaan perunaan. Kuoritun perunan laadusta, erityisesti perunan pinnan laadusta, tuli niin paljon negatiivista palautetta, että ruokapalvelupäällikkö päätti ottaa kokeiluun kuorimattoman perunan. Kuorimaton peruna toimitetaan heille pestynä.

Yksityiset suuret toimijat keräävät palautetta kirjallisessa muodossa, mutta pienet toimijat luottavat siihen, että palaute välittyy heille asiakaspalvelutilanteen yhteydessä. Suuret yksityiset ruokat keräävät palautetta esimerkiksi internet-sivuillaan. Haastattelujen mukaan ihmiset ovat kuitenkin huonoja antamaan palautetta, jos sitä ei erikseen heiltä kysytä.

Julkisten ruokaloiden ruokapalvelupäälliköiden mukaan heidän ruokaloissaan ei juurikaan käytetä markkinoinnissa apuna arvoja, joita he kuitenkin mainitsivat haastatteluissa. Osa ruokapalvelupäälliköistä totesi, että aiemmin arvoja ei tuotu esiin lainkaan, mutta nyt niihin on alettu kiinnittää jonkinlaista huomiota. Esimerkiksi luomu-tuotteet saatetaan merkitä linjas-

tossa niin, että asiakas tunnistaa ruoan luomuruoaksi. Ruokapalvelupäälliköt olettavat arvojen esiin tuonnin voimistuvan tulevaisuudessa.

Yksityisten ruokaloiden ruokahankinnoista vastaavat korostavat arvoja ja niiden hyödyntämistä markkinoinnissa hieman enemmän. Osa haastatelluista toteaa ruoan laadun ja maun olevan paras markkinointiväline, mutta kaikki haastatellut toteavat kuitenkin käyttävänsä arvojaan jotenkin hyväkseen markkinoinnissa. He toteavat myös, että arvojen esiin tuomista voisi lisätä, jos he pystyisivät hankkimaan sellaisia tuotteita, että arvoja saataisiin myös käytännössä toteutettua. Yksityisten ruokaloiden haastatellut toteavat, että asiakkaat ovat yhä kiinnostuneempia ruoan alkuperästä ja tarinoista, joten näihin panostaminen tulevaisuuden markkinoinnissa on todennäköistä.

7 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja kilpailukeinot, joilla Männistö pystyisi kilpailemaan kuoritun perunan markkinoilla. Kilpailukeinot on esitetty tekstissä ja kuvion 6 avulla.

Haastatteluista selviää, että haastatellut ovat huomanneet asiakkaidensa arvostavan raaka-aineiden alkuperää ja tuotannon ympäristöystävällisyyttä. Männistön tila pystyy markkinoinnin avulla välittämään asiakkailleen tietoa lähiruoasta, tuotantotavoistaan, laadusta sekä tarinoista yrityksensä ja tuotteensa taustalla. Tutkitun teorian ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että varsinkin yksityisen sektorin ammattikeittiöt käyttävät näitä keinoja entistä enemmän omassa markkinoinnissaan ja niiden asiakkaat jopa vaativat näitä tietoja osana laadukasta ravintolapalvelua.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että julkisissa ja yksityisissä keittiöissä ruoan alkuperä ja laadun vaatimustaso ovat toisiaan vastaavia. Vuosia jatkuneet kumiperunakeskustelut tulevat kuitenkin poikkeuksetta esiin kouluruoan yhteydessä. Luultavasti yksityiset ruokalat saavat ja vaativat kuitenkin parempaa laatua kuin julkiset ruokalat. Yksityisellä puolella heikkolaatuisen ruoan tarjoaminen hyvin todennäköisesti lopettaisi toiminnan melko nopeasti, kun taas julkiset ruokalat voivat esimerkiksi lounaspaikkana olla ainoa tai halvin vaihtoehto, jolloin sen asiakkaat eivät välttämättä vaadi laatua yhtä tiukasti kuin yksityisten lounasravintoloiden asiakkaat.

On huomattavissa, että Maa- ja metsätalousministeriön toteuttama Lähiruokaohjelma 2012-2015 on kannustanut julkishallinnon ruokapalvelupäälliköitä kehittämään yhteistyötä paikallisten tuottajien kanssa. Myös Euroopan Parlamentin tammikuussa 2014 hyväksymä uusi hankintadirektiivi, joka sallii julkisten toimijoiden valita tarjouskilpailussa kokonaistaloudellisesti

edullisimman vaihtoehdon, on muuttanut markkinoita pientuottajille suotuisampaan suuntaan. Enää ainoana hankintakriteerinä ei tarvitse olla halvin hinta, vaan päätöksenteossa voidaan ottaa huomioon myös laadulliset tekijät.

Tuloksista on huomattavissa, että vaikka hinta koettiin merkittäväksi tekijäksi toimittajan valinnassa, voivat hyvä laatu ja toimitusvarmuus olla riittävät perustelut kalliimman tuotteen hankintaan. Haastatteluiden pohjalta on havaittavissa, että yksityisten keittiöiden asiakkaat saattavat olla vaativampia kuin julkisen sektorin asiakkaat ja näin ollen yksityiset keittiöt ovat valmiita maksamaan raaka-aineistaan enemmän. Julkiset ruokalat kuitenkin käyttävät ruoan valmistuksessa yhtä valmistuspaikkaa kohden enemmän perunaa kuin yksityiset ruokalat. Kuntien keskuskeittiöille suuntautuva perunan toimittaminen olisi siten kustannustehokkaampaa. Toisaalta suuret yksiköt aiheuttavat myös tavarantoimittajalle suuremman riskin, koska toimitukset saattavat loppua kerralla vuosittaisen kilpailutuksen vuoksi.

Suhdemarkkinointi eli esimerkiksi erilaisiin yhteistyötapaamisiin osallistuminen on tärkeää yrityksen tuotteiden markkinoinnissa ja markkinoiden muutosten seurannassa. Tuloksista selvisi myös, että yleinen aktiivisuus toimittaja-hankkija-suhteessa on suuri etu markkinoilla, jossa ostajan on hyvin työlästä löytää sopivia raaka-aineiden toimittajia. Viljelijöiden ja julkisen sektorin ruokahankintapäälliköiden tapaamisessa olikin huomattavissa, että yhdeksi tuotteiden myynnin ongelmakohdaksi koettiin markkinointi. Viljelijöiden kokemat vaikeudet on Männistön tilalla jo vuosia sitten ratkaistu myyntiedustajan palkkaamisella ja viljelijöiden aktiivisuudella yhteistyökumppanien haussa. Huomattavaa kilpailuetua tavoitellaan myös yrittäjän tradenomiopinnoista saatavalla liiketaloudellisella osaamisella.

Haastatteluiden mukaan asiakkaat arvostavat räätälöityjä tuotteita ja palvelua. Haastatellut henkilöt kokevat, että lähituotteita ei ole tällä hetkellä tarpeeksi tarjolla tai ainakaan niitä ei ole saatavissa kaikissa niissä muodoissa ja tarpeeksi tiheällä toimitusrytmillä kuin olisi tarpeen. Perunan toimitusmäärät erityisesti pienille lounasruokaloille ovat niin pieniä, että jo pelkät logistiikkakustannukset saattavat muodostua liian suuriksi, jos toimitettavana on vain kuorittua perunaa. Männistön nykyinen yhteistyöverkosto muiden viljelijöiden kanssa voisi mahdollistaa hyvinkin räätälöidyt toimitukset asiakkaille. Kilpailukykyisen toiminnan takaamiseksi sama maatila ei pysty tuottamaan useita eri tuotteita, vaan on keskityttävä yhteen tai muuttamaan tuotteeseen ja tarvittaessa tehtävä yhteistyötä muiden viljelijöiden kanssa. Tämä kuitenkin koetaan usein hankalaksi, koska silloin oltaisiin tekemisissä kilpailijoiden kanssa. Männistön tila ei näe ongelmana toimia yhteistyössä muiden tuottajien kanssa ja tekeekin jo yhteistyötä alueen muiden viljelijöiden kanssa.



Kuvio 6: Kilpailukeinot kuoritun perunan markkinoilla.

Teoreettinen viitekehys tuki löydettyjä tutkimustuloksia. Maa- ja metsätalousministeriön laatimassa Lähiruoka-selvityksessä (Kurunmäki ym. 2012) havaittiin samoja ongelmia lähiruoka-markkinoilla kuin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla löydettiin. Suurin yhteneväinen ongelma oli selkeästi se, että kysyntä ja tarjonta eivät yksinkertaisesti kohtaa markkinoilla. Tämä nähtiin johtuvan niin Lähiruoka-selvityksen kuin opinnäytetyön tuloksien perusteella esimerkiksi viljelijöiden markkinointiosaamisen ja yhteistyön kehittämisen vajaavaisuudesta. Julkisella sektorilla suurimmaksi ongelmaksi nähtiin hankintalain tulkinta. Myös muut käytetyt lähteet tukivat hyvin esimerkiksi henkilökohtaista myyntityötä, räätelöityjä tuotteita ja kilpailukeinoja koskevia tutkimustuloksia.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että Männistön tilalla olisi hyvät mahdollisuudet kilpailla nykyisillä vahvuuksillaan myös kuoritun perunan markkinoilla. Uudenmaan markkinoilla on selkeästi tilaa laadukkaana lähiruoan tuottajalle ja toimittajalle. Männistön tila sijaitsee maantieteellisesti paikalla, joka mahdollistaa lähiruoan toimittamisen suurelle markkina-alueelle, jossa lähiruokatrendi on voimakasta ja vahvistuu.

Männistön tila voisi selvittää yhteistyöhalukkaiden tilojen kiinnostusta yhteistyöhön. Mikäli pystyttäisiin luomaan tarpeeksi monipuolinen tarjonta, voitaisiin tällaista monipuolista palvelua tarjota asiakkaille niin yksityiselle kuin julkiselle puolelle. Eri lähituotteiden saavutettavuus koettiin selkeästi ongelmaksi eli sen ratkaiseminen toisi varmasti ison kilpailuedun. Viljelijän näkemyksen mukaan olisi hyvä, että mahdollisesta kuorimotoiminnasta olisi vastuussa ulkopuolinen toimija ja yhteistyössä olevat viljelijät omistaisivat osan kuorimosta. Männistön tilalla koetaan, että ei ole resursseja keskittyä useampaan toimintaan ja olisi hyvä, että kuorimolla olisi vastuuhenkilö, ettei kuorimon toiminta muuttuisi sekavaksi. Jatkotutkimusaiheiksi esitetään taloudellisen kannattavuuden ja viljelijäyhteistyön selvittämistä.

8 Arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä kilpailukeinoilla Maatalousyhtymä Männistö pystyisi menestymään kuoritun perunan markkinoilla. Tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen avulla johtopäätöksinä voidaan esittää, että Männistöllä on erinomaiset mahdollisuudet menestyä kuoritun perunan markkinoilla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna haastattelurunkoa apuna käyttäen. Haastatteluissa saatiin esille tietoa, jota ei strukturoidussa haastattelussa olisi tullut esille. Osallistuminen Lähiruoka-tapahtumaan säästi opinnäytetyön tekijöiden aikaa ja helpotti haastatteluiden tekoa, kun kontakti oli luotu vastaajaan jo aikaisemmin molemmille osapuolille tärkeässä tapahtumassa.

Opinnäytetyöstä saadut vastaukset olivat positiivisia ja esitettyihin tutkimusongelmiin saatiin selkeät vastaukset. Lähituotanto sekä muut löydetty kilpailukeinot koetaan markkinoilla tärkeiksi asioiksi. Teoriassa tuotteelle pitäisi siis olla kysyntää, mutta esimerkiksi julkisten ruokaloiden ja ruokahankinnoista päättävien henkilöiden konkreettisia toimia on vielä vaikea ennustaa. On mahdollista, että muiden kuntien päättäjät eivät arvostakaan esimerkiksi lähiruokaa samalla tavalla kuin haastatellut ruokapalvelupäälliköt. Opinnäytetyön tulokset ovat kuitenkin samankaltaisia kuin opinnäytetyössä lähteinä käytettyjen tutkimusten tulokset. Kyseessä on selkeästi laajempi ilmiö, johon valtio ja EU kannustavat kuntia osallistumaan.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin, että Männistön tila selvittäisi yhteistyömahdollisuutta eri tuottajien kanssa, jotta pitkälle räätälöidyt lähiruokatoimitukset olisivat mahdollisia. Toisena jatkotutkimusaiheena esitettiin, että Männistön tila selvittäisi kuljetuskustannuksia ja mah-

dollisen kuorimotoiminnan aloittamisen taloudellista näkökulmaa. Julkisen ja yksityisen sektorin tuloksissa löydettiin eroavaisuuksia, jotka ovat merkittäviä kuoritun perunan myynnissä. Julkisella sektorilla hankintalain säätelemät menettelyt ovat niin tärkeitä, että tuottajan olisi niihin hyvä tutustua.

Opinnäytetyön tekijöinä syvensimme tutkimusosaamistamme sekä tietouttamme b-2-b-kaupasta. Tutkimuksen ohessa tutustuttiin todella hyvin eri lähteiden avulla ammattikeittiöiden markkinoihin sekä lähiruoka- ja raaka-ainemarkkinoihin. Männistön tila sai opinnäytetyön perusteella selkeän kuvan kuoritun perunan kysynnästä. Opinnäytetyö kannustaa tilaa investoimaan kuorimotoimintaan, mikäli se myöhemmin tehtävän taloudellisen selvityksen jälkeen nähdään kannattavana. Maatalousyhtymä Männistö sai myös arvokkaita kontakteja useisiin alan toimijoihin, niin alkutuottajiin kuin hankinnoista vastaaviin henkilöihin.

Lähteet

Painetut lähteet

Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Edita.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.

Burns, P. 2008. Corporate entrepreneurship, building the entrepreneurial organization. 2nd edition. United Kingdom: Palgrave MacMillan.

Burns, P. 2011. Entrepreneurship & small business. 3rd edition. United Kingdom: Palgrave MacMillan.

Bradley, N. 2010. Marketing research, tools & techniques. 2nd edition. United Kingdom: Oxford University Press.

Brassington, F. & Pettitt, S. 2013. Essentials of marketing. 3rd edition. United Kingdom: Pearson Education.

Brennan, R. Canning, L. & McDowell, R. 2011. Business-to-business marketing. 2nd edition. USA: Sage Publications.

Ghuri, P. & Gronhaug, K. 2010. Research methods in business studies. 4th edition. United Kingdom: Financial Times Prentice Hall.

Crane, F. 2010. Marketing for entrepreneurs. USA: Sage Publications.

Harmaala, M.-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sano-ma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management B2B, International edition. 10th edition. USA: South-Western.

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009. Yrityksen perustoiminnot. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management. 8th edition. United Kingdom: Pearson Education.

Joki-Korpela, E. & Roune, T. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin, business-to-business-ratkaisumyynti. Helsinki: Readme.fi.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H.-L. 2003. Selling Value. Helsinki: WSOY.

Kalliola, I. 2005. Ruokakasvit. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kotler, P. 2003. Marketing Management. 11th edition. USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Germany: Springer.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Principles of marketing. 15th edition. United Kingdom: Pearson Education.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Jyväskylä: Gummerus.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palveluiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Ollila, P. 2011. Lähiruoka, pientuottajat ja kuluttajat toisiaan etsimässä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pohjanheimo, T. 2014. Tuotteiden tarinat esille ammattikeittiöissä. Kehittyvä elintarvike 1/2014, 34-35. Helsinki: Elintarviketieteiden seura.
- Pyykkö, M. & Rope, T. 2003. Markkinointipsykologia. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Simula, H. Lehtimäki, T. Salo, J. & Malinen, P. 2010. B2B-tuotteen menestyksenkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologia teollisuus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Viitala, L. & Jylhä S. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Åström, C. 2014. Kunnat lähiruokan käyttäjinä. Ruoka ja terveys 1/2014, 20-22. Pori: Suomen Ympäristö- ja Terveystieteiden Kustannus.

Sähköiset lähteet

- 50 vuotta sitten peruna oli pop. 2012. Viitattu 21.7.2014.
http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2012-08-01_perunan_ja_viljojen_kulutus.html
- Avoin menettely. 2012. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/avoin-menettely/Sivut/default.aspx>

Elintarvikelaki 13.1.2006/23

Elintarvikevalvonta. 2013. Viitattu 21.7.2014.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/tietoa+elintarvikkeista/valvonta/>

Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille. 2014. Viitattu 11.10.2014.

<http://www.hankintaohjeistus.fi/page4.php>

European Parliament. 2014. New EU-procurement rules to ensure better quality and value for money. Viitattu 15.4.2014. <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20140110IPR32386/html/New-EU-procurement-rules-to-ensure-better-quality-and-value-for-money>

Haapanen, A., Hyrkkänen, S. & Korhonen, S. 2010. Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010. Viitattu 15.8.2014.

http://www.herkkuammatti.fi/pdf/oppaat_julkisten_ruokapalvelujen_laatukriteerit_2010.pdf

Hankintojen ilmoitusmenettely. 2014. Viitattu 5.4.2014.

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely/>

HoReCa-tukkukauppa. 2014. Viitattu 10.5.2014. <http://www.pti.fi/kaupan-toiminta/horeca-tukkukauppa/>

Julkiset hankinnat -opas yrityksille. 2007. Viitattu 1.8.2014.

http://www.skali.fi/files/4681/JulkisetHankinnat4vari_2_pieni.pdf

Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B. Trenchard, L. Eyden-Wood, T. Bos, E., Sutton, G. & Blackett, M. 2013. Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics. Viitattu 15.4.2014.

<http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC80420.pdf>

Kurunmäki, S. Ikäheimo, I. Syväniemi, A-M. & Rönkä, P. 2012. Lähiruokaselvitys, ehdotus lähiruokaohjelman pohjaksi 2012-2015. Viitattu 4.5.2014.

http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/muutjulkaisut/65w113c5F/Lahiruokaselvitys_valmis.pdf

Laadukas peruna ruokapöydän suosikiksi. 2012. Viitattu 28.7.2014.

<http://www.evira.fi/portal/fi/tietoa+evirasta/julkaisut/?a=view&productId=333>

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348

Lisää lähiruokaa julkisten keittiöiden asiakkaille - perusteluita ja ohjeita hankintoihin. 2014.

Viitattu 5.4.2014. <http://flash.kunnat.net/2013/lahiruoka/#13/z>

Lähiruokaa -totta kai! 2013. Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Viitattu 4.5.2014.

<http://www.mmm.fi/attachments/lahiruoka/6GeZ7N4oG/LahiruokaohjelmaFI.pdf>

Mitä julkiset hankinnat ovat? 2014. Viitattu 15.4.2014.

http://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat

Mäkipeska, T. & Sihvonen, M. 2010. Lähiruoka, nyt! Trendistä markkinoille. Viitattu 10.9.2014.

<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A4%2029.pdf>

Perustuslaki 11.6.1999/731

Pieni opas perunasta. 2003. Viitattu 21.7.2014.

<http://suurkeittioreseptit.kasvikset.fi/Link.aspx?id=1075510>

Pitääkö kansalliset kynnysarvot alittava hankinta kilpailuttaa? 2012. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/yleista/pitaako-kansallisen-kynnysarvon-alittava-hankinta-kilpailuttaa/Sivut/default.aspx>

Ravintotase. 2014. Viitattu 28.7.2014. <http://www.maataloustilastot.fi/ravintotase>

Ruoka- ja ruokaperunateollisuusstrategia 2020. 2011. Viitattu 21.7.2014.
http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/muutjulkaisut/61KFrZN16/Korjattu_Ruoka-ja_ruokateollisuusperunastrategia_2010.pdf

Taskinen, T. 2008. Kehittyvä elintarvike. Ammattikeittiön ruokatuotantoprosessi on vaativa. Viitattu 10.5.2014. <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/26-ammattikeittion-ruokatuotantoprosessi-on-vaativa>

Valtion hankintakäsikirja 2010. 2010. Valtionvarainministeriön julkaisuja 48/2010. Viitattu 1.9.2014.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110110Valtio/Hankintakaesikirja.pdf

Viitaharju, L. Määttä, S. Hakala, O. & Törmä, H. 2014. Työtä ja hyvinvointia! Lähiruoan käytön aluetaloudelliset vaikutukset Suomen maakunnissa. Viitattu 4.5.2014.
<http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja118.pdf>

Haastattelut

J. Männistö. 2014. Viljelijän haastattelu. Maatalousyhtymä Männistö. 23.4.2014. Loppi.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaation ostoprosessin vaiheet (mukaillen Bergström & Leppänen 2009, 149).	10
Kuvio 2: Julkisten hankintojen hankintaprosessi (mukaillen Julkiset hankinnat-opas yrityksille 2007, 3.).....	14
Kuvio 3: B-to-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 54). .	17
Kuvio 4: Markkinoinnin kilpailukeinot (Vahvaselkä 2009, 183).	20
Kuvio 5: Markkinatietoa voidaan hakea tutkimalla markkinoiden kysyntää, kohderyhmiä tai kilpailukeinoja (Mukaillen Vahvaselkä 2009, 147-148).	29
Kuvio 6: Kilpailukeinot kuoritun perunan markkinoilla.	42

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun runko	51
---------------------------------------	----

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

Taustatiedot

- Organisaation nimi ja toiminta
- Haastateltavan asema organisaatiossa
- Miten osallistutte kuoritun perunan hankkimiseen organisaatiossanne?
- Mihin käytätte kuorittua perunaa? Kuinka paljon ja kuinka usein hankitte kuorittua perunaa?
- Miten kuoritun perunan hankintaprosessi tapahtuu organisaatiossanne? (lyhyt kuvaus)

Toimintaympäristö

- Mikä on mielestänne kuoritun perunan markkinatilanne? (kysyntä ja tarjonta)
- Miten seuraavat tekijät vaikuttavat kuoritun perunan hankinnassa;
 - **Arvot** kuten lähiruoka, ympäristöystävällisyys ja raaka-aineiden alkuperä
 - **Taloudelliset tekijät** kuten hinta ja katetuotto
 - **Laadulliset tekijät** kuten asiakkaiden mielipiteet
 - **Toimittajan maine** ja muilta saadut suositukset
 - **Poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät**

Kilpailutilanne

- Millaisia odotuksia teillä on kuoritun perunan toimittajalle?
- Oletteko tyytyväinen nykyiseen tarjontaan vai puuttuuko markkinoilta jotain? esim. kuoritun perunan toimittamiseen liittyviä lisäpalveluita tai itse tuotteeseen liittyviä asioita esim. lähiruoka.

Asiakkaat

- Mittaatteko asiakkaidenne tyytyväisyyttä tuottamiinne aterioihin jollain tavalla?
- Käytättekö organisaationne markkinoinnissa hyväksenne raaka-aineiden hankinnassa huomioituja laadullisia tekijöitä esim. lähiruoka tai ruuan alkuperä?

Tulevaisuus

- Mitkä asiat voivat tulevaisuudessa lisätä tai vähentää kuoritun perunan hankintaa organisaatiossanne?