

**ECONOMIC  
RESEARCH**  
Research Reports

**EKONOMISK  
FORSKNING**  
Undersökningar

# **Lähiruoka elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden kokemana**

Jaana Paananen & Sari Forsman



Taloustutkimus (MTTL)

TUTKIMUKSIA 252

# **Lähiruoka elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden kokemana**

Jaana Paananen & Sari Forsman

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus  
Agrifood Research Finland  
Economic Research (MTTL)  
RESEARCH REPORTS 252

ISBN 951-687-118-6  
ISSN 1458-2988

*Copyright*  
MTT Taloustutkimus (MTTL)  
Kirjoittajat

*Julkaisija*  
MTT Taloustutkimus (MTTL), PL 3, 00411 Helsinki  
<http://www.mtt.fi/mttl>

*Jakelu ja myynti*  
MTT Taloustutkimus (MTTL), PL 3, 00411 Helsinki  
puh. (09) 504 471, telekopio (09) 563 1164  
e-mail: [teija.johansson-laitio@mtt.fi](mailto:teija.johansson-laitio@mtt.fi)

*Painatus*  
Vammalan Kirjapaino Oy 2001

## Esipuhe

Vaihtoehtoiset elintarvikeketjut ovat julkisessa keskustelussa ja maaseudun kehittämisessä nousseet tarkastelun kohteeksi viime vuosien aikana. Erityisesti lähiruokatoiminta on Suomessa herättänyt kiinnostusta, ja sen eteenpäin viemiseksi paikalliset toimijat ovat käynnistäneet monia kokeiluja ja kehittämissankkeita. Käsillä oleva tutkimus tuottaa tietoa ajankohtaiseen lähiruokakeskusteluun elintarvikealan maaseutuyritysten kilpailukyvyn edistämisen näkökulmasta. Lähiruokatoimintaa lähestytään tutkimuksessa elintarvikealan maaseutuyritysten tuotteistamis- ja liiketoimintamahdollisuutena. Tarkastelun kohteena on maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden välinen lähiruokatoiminta. Suurkeittiöt ovat perinteisestikin ostaneet raaka-aineita ja täydennystuotteita suoraan maataloilta ja pienyrityksiltä. Nyt monissa suurkeittiöissä sekä julkisella että kaupallisella puolella on kiinnostusta kehittää toimintaansa tietoisemmin lähiruoka-ajattelun pohjalte.

Tutkimuksessa selvitettiin lähiruokatoiminnan lisäarvoa, kokemuksia ja kehittämistarpeita elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden välisessä kaupallisessa suhteessa. Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu perustui vaihtoehtoiseen tapaan tarkastella elintarvikeketjua sekä asiakkaan arvon muodostuksen mallintamiseen erityisesti hyötyjen, uhrausten ja riskien näkökulmasta. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla sekä maaseutuyritysten että suurkeittiöiden edustajia. Tulokset osoittavat, että lähiruokalle on kysyntää suurkeittiöissä. Lähiruokatoiminnan kehittämisen tiellä on kuitenkin vielä monia esteitä. Näiden esteiden poistamiseksi raportissa esitetään lähiruokatoiminnan kehittämissankkeita.

Tämä tutkimus on osa laajempaa ”Vaihtoehtoiset tarjontaketjut ja maaseudun elintarvikeyrityttäjäyys: tutkimus paikallisista elintarvikkeiden tarjontajärjestelmistä” -hanketta. Hanke toteutetaan kokonaisuudessaan kolmena case-tutkimuksena. Nyt valmistuneen suurkeittiöosion jälkeen hanketta jatketaan tarkastelemalla lähiruokaa ensin maaseutumatkailun kilpailutekijänä ja sen jälkeen vähittäiskauppojen paikallistarjonnan monipuolistajana.

Tutkimuksen ovat toteuttaneet MMM Jaana Paananen ja ETL Sari Forsman MTT:n (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus) taloustutkimusyksikössä. Sari Forsman on vastannut tutkimuksen suunnittelusta ja ohjauksesta. Hän on myös pääosin kirjoittanut raportin luvun kaksi. Jaana Paananen on pääosin kirjoittanut luvun kolme, ja hän on tehnyt aineiston keräämiseksi tarvittavat haastattelut sekä aineiston analyysit. Tutkijat ovat yhdessä viimeistelleet raportin käsikirjoituksen. Tutkimus perustuu osittain Jaana Paanasen Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksella hyväksyttyyn markkinoinnin opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön ohjaajana Helsingin yliopistolla oli markkinoinnin vs. professori Matti Tuominen.

Tutkimushankkeeseen on saatu rahoitusta maa- ja metsätalousministeriöstä maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän suositustena. Hankkeella on ohjausryhmä, johon kuuluvat tutkimusjohtaja Ilkka P. Laurila (pj.) MTT:stä, tutkija Anne Arvola VTT Biotekniikasta, konsultti Jaana Levo ja johtava konsultti Marja-Liisa Dahlstedt Efektia Oy:stä, ylitarkastaja Reijo Martikainen ja ylitarkastaja Sanna Sihvola maa- ja metsätalousministeriöstä, lehtori Sirpa Tuomi-Nurmi Helsingin yliopiston taloustieteen laitokselta sekä projektikoordinaattori Raimo Vähämaa Pirkanmaan elintarvikealan kehityskeskuksesta. Tutkimuksen tekijät kiittävät rahoituksesta maa- ja metsätalousministeriötä ja ohjausryhmää rakentavista kommentteista tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Erityiskiitokset ansaitsevat ne maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden edustajat, joita tutkimuksessa oli mahdollisuus haastatella. Toivomme tutkimuksen edistävän lähiruoka-ajattelun eteenpäin viemistä ja elintarvikealan maaseutuyritysten kilpailukykyä elintarvikeketjussa.

Helsingissä lokakuussa 2001

Kyösti Pietola  
professori

Maija Puurunen  
professori

## **Lähiuoka elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden kokemana**

Jaana Paananen & Sari Forsman

### **Experiences from local food in rural firms and catering businesses**

**Abstract.** The subject of this study is the integration of food production and processing, distribution, and consumption on local markets in rural areas. This integration is approached from the point of view of local food systems, which represent the new patterns of food governance and rural development. The starting point is that locally produced raw materials and food products may produce value added that especially farms and small rural firms could take advantage of in their marketing efforts in the local markets.

The objective of the study was to examine the possibilities and preconditions of a local food supply chain as an alternative marketing channel for small rural food processing firms by examining and modelling the value creation of local food products from a rural firm to a customer. The theoretical foundation for the study lies both in the value-based theories and supply chain management. The empirical part of study was carried out as a qualitative case study focusing on the relations between rural food processors and catering businesses. The data were gathered through semi-structured interviews with 12 entrepreneurs and 9 representatives of institutional food service units and restaurants in Eastern Finland.

The interest in the use of local food in the catering units was strong. However, in the current situation, basing their meals solely on local products was not seen as realistic in many units, simply due to the fact that many product groups are not available in sufficient amounts by local suppliers. Yet, the significance of local food and the role of local firms providing local products are expected to grow in the near future. The results reveal that using local products provided by local actors may result in both economic and non-economic advantages for the catering businesses. However, there are many reasons not to prefer local food in the catering businesses. The most significant aspects are too small production volumes and inadequate resources to meet the demand of the catering businesses, too high price level, as well as the time consumed at the food service units in searching for new local products and creating new business relations.

The study presents some development needs to make a local food system a sustainable model in the long run. Rural food suppliers should become more customer-oriented to meet the customers' needs. Furthermore, a more co-operation between local actors is needed especially in product development and logistics.

---

**Index words:** local food, value-added, supply chain, rural entrepreneurship, catering business

---

# Sisällysluettelo

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Johdanto .....                                                                                       | 9  |
| 1.1. Tutkimuksen tausta .....                                                                           | 9  |
| 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja oletukset .....                                                          | 10 |
| 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....                                                              | 13 |
| 1.4. Tutkimuksen rakenne .....                                                                          | 14 |
| 2. Lähiruoka ja vaihtoehtoiset tarjontaketjut .....                                                     | 14 |
| 2.1. Mitä lähiruoka on? .....                                                                           | 14 |
| 2.2. Lähiruoka-ajattelu vaihtoehtoisena toimintamallina<br>elintarvikeketjussa .....                    | 17 |
| 2.2.1. Perinteiset tarjontaketjut vs. vaihtoehtoiset tarjontaketjut .....                               | 17 |
| 2.2.2. Lähiruoka-ajattelu toimintamallina elintarvikeketjussa .....                                     | 20 |
| 3. Lisäarvon muodostuminen asiakkaalle .....                                                            | 23 |
| 3.1. Odotettu ja koettu laatu, hinta sekä asiakasarvo .....                                             | 23 |
| 3.2. Asiakasarvo vuorovaikutteisen suhteen näkökulmasta .....                                           | 27 |
| 3.3. Asiakasarvo kilpailuedun lähtökohtana .....                                                        | 29 |
| 3.4. Lisäarvon muodostaminen asiakkaille lähiruokatoimintamallissa ....                                 | 32 |
| 3.5. Teoreettinen yhteenveto ja viitekehys .....                                                        | 33 |
| 4. Tutkimusaineisto ja -menetelmät .....                                                                | 35 |
| 4.1. Tutkimusaineiston hankinta .....                                                                   | 35 |
| 4.2. Tutkimusaineiston analyysi .....                                                                   | 38 |
| 4.3. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus .....                                                            | 39 |
| 5. Tutkimustulokset .....                                                                               | 41 |
| 5.1. Elintarvikealan maaseutuyritykset ja lähiruokatoimintamalli .....                                  | 42 |
| 5.1.1. Yleiskuva elintarvikealan maaseutuyritysten<br>tutkimusaineistosta .....                         | 42 |
| 5.1.2. Lähiruokaan liitetyt ulottuvuudet ja hyödyt .....                                                | 44 |
| 5.1.3. Kokemukset suurkeittiöiden hankinta- ja lähiruoka-<br>toiminnoista .....                         | 47 |
| 5.1.4. Lähiruokatoimintamallin kehittämisen edellytykset .....                                          | 48 |
| 5.2. Lisäarvon muodostaminen asiakkaalle lähiruoka-toimintamallissa<br>pienyritysten näkökulmasta ..... | 50 |
| 5.2.1. Kilpailutekijät .....                                                                            | 50 |
| 5.2.2. Lisäarvoa tuottavat tekijät suurkeittiö- ja ateriapalveluja<br>käyttävälle asiakkaille .....     | 52 |
| 5.2.3. Asiakkaan ajallisten ja rahallisten uhrausten sekä riskin<br>alentaminen .....                   | 56 |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3. Julkiset ja kaupalliset suurkeittiöt ja lähiruokatoimintamalli .....                                    | 58 |
| 5.3.1. Yleiskuva julkisten ja kaupallisten suurkeittiöiden<br>tutkimusaineistosta .....                      | 58 |
| 5.3.2. Lähiruokaan liitetty tekijät ja lähiruokatoimintamallin<br>hyödyt .....                               | 60 |
| 5.3.3. Lähiruokan käyttö suurkeittiöissä .....                                                               | 62 |
| 5.3.4. Lähiruokatoimintamallin kehittämiskohteet .....                                                       | 65 |
| 5.3.5. Tavarantoimittajien ja tuotteiden valintaperusteet .....                                              | 67 |
| 5.3.6. Elintarvikehankintojen hintakäsityksiä ja hinta<br>ostokriteerinä .....                               | 68 |
| 5.4. Ateriapalveluja käyttävät asiakkaat ja lähiruoka .....                                                  | 70 |
| 6. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....                                                               | 72 |
| 6.1. Mitä lähiruoka on? .....                                                                                | 72 |
| 6.2. Yritysten kilpailutekijät lähiruokatoimintamallissa .....                                               | 74 |
| 6.3. Lähiruokatoiminnan lisäarvo asiakkaille yritysten ja<br>suurkeittiöiden näkökulmasta .....              | 74 |
| 6.4. Yritysten tuote- ja palveluominaisuudet lisäarvotekijöinä<br>lähiruokatoimintamallissa .....            | 76 |
| 6.5. Lähiruokatoimintamallissa muodostuneet lisäarvotekijät<br>ateriapalveluja käyttäville asiakkaille ..... | 78 |
| 6.6. Lähiruokatoiminnan esteet ja kehittämiskohteet .....                                                    | 78 |
| 6.7. Jatkotutkimustarpeita .....                                                                             | 80 |
| 7. Yhteenveto .....                                                                                          | 81 |
| Kirjallisuus .....                                                                                           | 85 |
| Liitteet .....                                                                                               | 89 |



# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Kiinnostus lähiruoka-ajatteluun sekä taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviin ruokaketjuihin on kasvanut Suomessa erityisesti viime vuosien aikana. Tässä tutkimuksessa lähiruokatoimintaa tarkastellaan tuotteistamis- ja liiketoimintamahdollisuutena maaseudun pienten elintarvikeyritysten näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu erityisesti lähiruokaan lisäarvon lähteenä sekä lähiruoalle soveltuviin markkinointikanaviin esimerkkinä elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden välinen lähiruokatoimintamalli. Lähiruokatoimintamalli edustaa paikallista elintarvikkeiden tarjontaketjua, joka perustuu alueellisten tai paikallisten markkinoiden hyödyntämiseen ja jossa yrityksen ja asiakkaan välinen fyysinen etäisyys ja toimitusajallinen yhteys on mahdollisimman lyhyt.

Pienimuotoisen elintarvikkeiden tuotannon ja jatkojalostuksen merkitys maaseudun elinvoimaisuuden lisääjänä on kasvanut viime vuosina. Maaseutu ei ole ainoastaan maa- ja metsätalouden tuotantolähde vaan monimuotoista yrittäjyyttä ja asumisviihtyvyyttä arvostavien ihmisten elinympäristö. Elintarvikeala on kuitenkin monessa mielessä pienille toimijoille vaikea toimintaympäristö. Esimerkiksi tuotteiden markkinointi perinteisten, useita väliportaita sisältävien jakelua ja markkinointikanavien kautta vaatii pieneltä toimijalta paljon resursseja. Tuku- ja vähittäiskauppojen keskitetyt ostotoiminnot, ketju-uudistukset ja tehostetut vaatimukset tuotteiden markkinoinnille alentavat pienyrityksen neuvotteluvoimaa ja mahdollisuutta pärjätä kiristyvässä kilpailussa.

Pienten elintarvikealan maaseutuyritysten tulisikin perinteisten jakelu- ja markkinointikanavien lisäksi etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja asemansa vahvistamiseksi markkinoilla. Vaihtoehtoisten elintarvikkeiden tarjontaketjujen kehittäminen on yksi tapa edistää maaseudun elinvoimaisuutta ja tukea kansallista elintarvikestrategiaamme. Maaseutupolitiikan näkökulmasta lähiruokatoimintamalli ja yleensäkin perinteisiä tarjontaketjuja lyhyemmät vaihtoehtoiset ruokaketjut edustavat uusia toimintamalleja maaseudun kehittämisessä (La Trobe ja Abbott 2000, Marsden ja Arce 1995, Marsden 2000, Marsden ym. 2000).

Eräs varteenotettavimmista asiakasryhmistä paikallisille elintarvikejalostajille on suurkeittiöt. Etenkin julkisissa suurkeittiöissä (koulut, päiväkodit ym.) on viime aikoina osoitettu kiinnostusta lähiruokaa kohtaan. Suurkeittiöissä lähiruokatoimintamalli tai vastaavat toimintatavat nähdään vaihtoehtoisena mahdollisuutena hankkia laadukkaita ja tuoreita ruoan raaka-aineita, puolivalmisteita tai valmiita tuotteita suoraan tuottajilta ja jalostajilta. Tuoteominaisuuksiltaan laadukkaista raaka-aineista suurkeittiöt pystyvät valmistamaan aistittavalta ja ravitsemukselliselta laadultaan erinomaista ruokaa ateriapalveluja käyttäville asiakkaille.

Suomessa on jo esimerkkejä suurkeittiöistä, jotka mahdollisuuksien mukaan hyödyntävät lähiruokaa ateriatarjonnassaan. Kiinnostus lähiruokaan ei rajoitu yksistään julkisiin suurkeittiöihin, vaan myös kaupallisella puolella on ravintoloita, jotka niin ikään pyrkivät hyödyntämään paikallisia tuotteita. Suurkeittiöt ovat perinteisestikin ostaneet raaka-aineita, mm. tuoretuotteita ja täydennys-tuotteita suoraan maataloilta ja pienyrityksiltä (Aro 1998, Markula 1999), joten paikallisiin raaka-aineisiin ja tuotteisiin panostaminen ei ole uusi ajatus. Lähi-ruoka-ajatteluun monet suurkeittiöt yhdistävät myös luomutuotteiden suosimi-sen.

Markkinoilla on siis kysyntää paikallisesti tuotetuille raaka-aineille ja elin-tarvikkeille. Tällaista asiakkaiden kiinnostuksesta syntynyttä paikallisten elin-tarvikkeiden markkinarakoa maaseutuyrittäjien tulisi pystyä nykyistä tehokkaam-min hyödyntämään kilpailukykynsä parantamiseksi. Lähiruoka-ajattelun edistä-miseksi tärkeää onkin selvittää elintarvikealan pienyrittäjien toiminta- ja kehit-tämiss mahdollisuuksia suurkeittiöiden kanssa. Keskeinen kysymys on, kuinka yritykset voisivat paikallisina tavarantoimittajina kehittää tuotteitaan ja asiakas-palvelutoimintojaan pystyäkseen vastaamaan paremmin suurkeittiöiden tarpei-siin.

Paikallisen ruoka-ajattelun eteenpäin viemiseksi on käynnistetty kokeiluja ja paikallisia kehittämishankkeita. Käytännön kehittämistyön tueksi tarvitaan myös tutkimusta, jota Suomessa ei toistaiseksi juurikaan ole tehty. Lähiruokatyöryhmän raportin (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000) mukaan kehittämishankkeiden pitkävaikutteiset ja pysyvät kehitystavoitteet ovat jääneet usein toteutumatta. Raportissa todetaan edelleen, että jatkossa tulisi tukea sellaisia hankkeita, jotka pyrkivät rakentamaan jalostusketjuja paikallisista raaka-aineista ja että ketjujen tulee rakentua todellista kilpailuetua tuottavien tekijöiden varaan. Jotta kehit-tämishankkeet johtaisivat pidemmällä aikavälillä pysyvien paikallisten tarjonta-ketjujen syntymiseen, tarvitaan myös tutkimustietoa, joka yhdistää olemassa olevaa tietoa vaihtoehtoisista tarjontajärjestelmistä ja käytännön kehittämisestä.

Mahdollisimman läheltä saatavien elintarvikkeiden hyödyntäminen ja lähi-ruokatoimintamallin kehittäminen suurkeittiöissä on tutkimuskohteena noussut voimakkaammin esiin vasta viime vuosien aikana. Suurkeittiöissä elintarvikkei-den hankintamalleja on kuitenkin suunniteltu ja kehitetty useamman vuoden ajan. Mahdollisimman suoran jakelu- ja markkinointikanavan muodostamia hyötyjä on noussut esille jo aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Aro 1998). Niiden tarkastelu koko ketjulle muodostuneen lisäarvon näkökulmasta on kui-tenkin ollut vähäisempää.

## **1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja oletukset**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää lähiruokatoimintamallin mahdollisuuksia ja toimintaedellytyksiä elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden vä-

lisessä kaupankäynnissä. Tutkimuksessa lähtökohtana on oletus, että lähiruoka-toimintamalli eli paikallinen elintarvikkeiden tarjontaketju muodostaa ketjun eri toimijoiden näkökulmasta hyötyjä, jotka luovat lisäarvoa pienyrityksen, suurkeittion ja ateriapalveluja käyttävän asiakkaan välisessä kaupallisessa suhteessa. Olettamus perustuu siihen, että elintarvikkeiden suoralla tarjontaketjulla on myönteinen vaikutus sekä tuotteiden ominaisuuksiin että myyjä–ostajasuhteeseen. Tuoteominaisuuksista mm. tuoreuden voidaan olettaa olevan parempi esimerkiksi suorassa toimituksessa vihannestuottajalta suurkeittiöille kuin tukkukaupan toimituksessa (Markula 1999, s. 14). Suora kommunikointi myyjä–ostajasuhteessa antaa mahdollisuuksia mm. palautteen saamiseen ja tuotekehittelyyn (Aro 1998, s. 30). Suoran tarjontaketjun myönteisten vaikutuksien kautta sen oletetaan lisäävän eri toimijoiden menestymistä elintarvikeketjun eri vaiheissa. Tutkimuksen pääongelma oli, *miten lähiruokatoimintamallia on elintarvikeketjun eri toimijoille syntyvän lisäarvon näkökulmasta mahdollisuus hyödyntää maaseutuyrityksen kilpailutekijänä.*

Tutkimus rakentuu kirjallisuusosasta ja empiirisestä osasta. Kirjallisuusosassa tarkastellaan lähiruokaa käsitteenä, tarjontaketjujen organisointia kohdistaen huomio erityisesti vaihtoehtoisin elintarvikkeiden tarjontaketjuihin esimerkkinä lähiruokatoimintamalli sekä lähiruokaan perustuvaa asiakaslähtöistä lisäarvon muodostumista. Kirjallisuusosan tavoitteena oli yhdistää tarjontaketju-ajattelu ja asiakaslähtöinen arvon muodostaminen lähiruokatoimintamallin teoreettiseksi viitekehykseksi. Tutkimus asemoituu teoreettisesti arvopohjaisten teorioiden ja mallien tarkasteluun sekä tarjontaketjujen strategiseen johtamiseen. Lähiruokaa tarkastellaan tutkimuksessa potentiaalisena lisäarvon ja edelleen kilpailuedun lähteenä. Lähiruoan tuotteistamis- ja markkinointimahdollisuutta tarkastellaan asiakkaan (suurkeittion) hyötyjen, riskien ja uhrausten näkökulmasta (Kemperman ja van Engelen 1999) sekä asiakkaan arvohierarkiamallin (tuoteominaisuudet, tuotekäytön seuraukset, tavoiteltavat päämäärät) (Woodruff 1997) näkökulmasta. Tarjontaketjutarkastelussa kohteena on vaihtoehtoiset tarjontaketjumallit ja erityisesti tarjontaketjun toimijoiden vastavuoroinen keskinäinen riippuvuus, jolla nähdään olevan keskeinen merkitys paikallisissa elintarvikkeiden tarjontaketjuissa kuten lähiruokatoimintamallissa. Tutkimuksessa yhdistetään ajatuksia sekä asiakasarvon luomisesta että vaihtoehtoisten tarjontaketjujen organisoinnista tavoitteena edistää lähiruoan hyödyntämistä liiketoimintamahdollisuutena maaseudun pienyrityksissä.

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli selvittää lähiruokatoimintamallin lisäarvo sekä elintarvikealan maaseutuyritysten että suurkeittiöiden näkökulmasta. Lisäarvotekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia hyötyjä, joita muodostuu elintarvikeketjun eri toimijoiden välisessä kaupallisessa suhteessa. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin seuraavat alaongelmat:

- Millaisia kokemuksia elintarvikealan maaseutuyrityksillä ja suurkeittiöillä on lähiruokatoiminnasta?
- Mitkä ovat elintarvikealan maaseutuyrityksen tuote- ja palveluominaisuudet, joilla sen on mahdollista muodostaa lisäarvoa lähiruokatoimintamallissa?
- Mitä lisäarvoja suurkeittiöasiakkaat kokevat saavansa lähiruokatoimintamallista?
- Mitkä ovat lähiruokatoiminnasta seuraavat hyödyt, riskit ja uhrat elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden näkökulmasta?
- Mitkä ovat esteet lähiruokatoimintamallin toteuttamiselle?
- Mitkä ovat keskeisimmät kehittämistarpeet toimivan ja kestäväen lähiruokatoimintamallin luomiseksi?

Tutkimusongelmaa lähestyttiin elintarvikealan maaseutuyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tukea elintarvikealan maaseutuyritysten kilpailukyvyn parantamista ja edellytyksiä menestyä markkinoilla. Tutkimuksen kohderyhmänä on maaseudulla elintarvikkeiden tuotantoa ja jalostusta harjoittavat pienyritykset, jotka työllistävät alle 20 henkilöä vuodessa. Kohdeyritykset voidaan jakaa maatilayrityksiin ja muihin maaseutuyrityksiin. Maatilayrityksen liiketoiminta perustuu maataloustuotantoon ja siitä saatavien raaka-aineiden jatkojalostukseen. Muut maaseutuyritykset ovat yrityksiä, jotka sijaitsevat maaseudulla mutta eivät harjoita liiketoimintaa maatalan yhteydessä tai omaan maataloustuotantoon perustuen.

Toisaalta tutkimusongelmaa tarkastellaan myös suurkeittiöiden näkökulmasta, koska suurkeittiöiden hankintavastaavat ovat osoittaneet vahvaa kiinnostusta lähiruokatoimintamallien kehittämiseksi ja toteuttamiseksi elintarvikehankinnoissaan. Toisena kohderyhmänä on siten julkisten ja kaupallisten suurkeittiöiden hankinnoista vastaavat henkilöt. Suurkeittiöiden hankintatoimintaan sisältyy epäsuorien kuten tukkutoimitusten lisäksi suoria toimituksia maaseudun elintarvikealan pienyrityksiltä. Kohderyhmän suurkeittiöt voidaan jakaa niiden hankintatoiminnan mukaan itsenäisiin suoriin hankintayksiköihin ja hankintarenkaan tai keskitettyihin hankintayksiköihin. Itsenäisten suorien hankintayksiköiden hankinnoista vastaa ja päättää suoraan suurkeittiön hankintavastaava. Hankintarenkaissa tai keskitetyissä ostoissa hankintojen vastuu ja päätös jakaantuu suurkeittiön hankintavastaavan lisäksi esimerkiksi hankintatoimikunnalle tai organisaation muille toimielimille.

Kolmantena kohderyhmänä on lähiruokatoimintamallia toteuttavan suurkeittiön ateriapalveluja käyttävät asiakkaat. Tarkastelun sisällyttämiseksi koko elintarvikeketjun osalle selvitettiin, miten ateriapalveluja käyttävät asiakkaat tuntevat ja mieltävät lähiruoka-käsitteen. Lähiruoka on noussut vahvasti esille aivan viime vuosina, joten käsitteen voidaan olettaa olevan vasta muodostu-

massa kuluttajien keskuudessa. Lisäarvotekijöiden muodostamiseksi elintarvikeketjussa on kuitenkin tärkeää ymmärtää myös ateriapalveluja käyttävän asiakkaan odotuksia ja näkemyksiä lähiruosta. Tässä tutkimuksessa ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden tarkastelu on esimerkinomainen, ja tavoitteena oli lähinnä tarkastella yhden lähiruokatoimintamallia toteuttavan suurkeittiön asiakkaiden käsityksiä lähiruokaa kohtaan. Pienen ja yksittäisen otoksen vuoksi asiakasryhmäkeskustelujen tuloksia voidaan pitää vain suuntaa-antavina ja esiselvitysluonteisina.

Tässä tutkimusraportissa esitetty tutkimus on osa laajempaa ”Vaihtoehtoiset tarjontaketjut ja maaseudun elintarvikeyrityksiä: tutkimus paikallisista elintarvikkeiden tarjontajärjestelmistä” -hanketta. Hanke toteutetaan kokonaisuudessaan kolmen case-osion avulla: 1) Lähiruoka maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden kokemana, 2) Lähiruoka maaseutumatkailun kilpailutekijänä ja 3) Lähiruoka vähittäiskauppojen paikallistarjonnan monipuolistajana. Hankkeen rakenne on esitetty liitteessä 1. Tässä raportissa esitetään ensimmäinen osio ja sen tulokset. Raportin pohjana on osittain Jaana Paanasen (2001) markkinoinnin opinnäytetyö ”Lisäarvon luominen asiakkaille elintarvikealan maaseutuyrityksissä – case lähiruoka suurkeittiöissä”.

### 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Lähiruoka* määritellään Lähiruokatyöryhmän loppuraportin (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000) mukaisesti aluetaloudellisesta näkökulmasta tarkoittaen ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta ja työllisyyttä.

*Elintarvikkeiden tarjontaketjulla* tarkoitetaan prosessia, joka yhdistää ketjun eri toimijat aina raaka-aineen tuotannosta lopputuotteen eli elintarvikkeen kulu-tukseen. Tarjontaketju muodostuu toimijoista, jotka vertikaalisessa suunnassa yhdessä luovat arvoa asiakkaille. Arvonmuodostus elintarvikkeiden tarjontaketjussa tapahtuu ketjun eri toimijatasojen välisessä vaihdannassa (ks. Omta ym. 2001, Lazzarini ym. 2001). Elintarvikkeiden tarjontaketjua ja termiä *elintarvikeketju* käytetään tutkimuksessa rinnakkain.

*Lähiruokatoimintamallilla* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa *vaihtoehtoista* elintarvikkeiden tarjontaketjua, joka perustuu alueellisten tai paikallisten markkinoiden hyödyntämiseen. Paikallisessa tarjontaketjussa yrityksen ja asiakkaan välinen fyysinen etäisyys ja toimitusajallinen yhteys on mahdollisimman lyhyt. Elintarvikkeiden välivarastointia pyritään minimoimaan ja jakeluportaita vähentämään tarjontaketjun eri vaiheissa. Lähiruokatoimintamallissa yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde on aktiivista. Lähiruokatoimintamalliin liittyykin olennaisina periaatteina läheisyys (Kloppenburger ym. 1996) ja läheiset tuottaja-kuluttajasuhteet (Vergunst 1999).

*Lisäarvo* koostuu usein monista tekijöistä. Yrityksen näkökulmasta määriteltynä lisäarvo tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa suhteessa enemmän hyötyjä asiakkaalle kuin kilpailevat yritykset. Asiakas kuitenkin määrittää yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden hyötyjen mahdollisen lisäarvon maksuhalukkuudellaan. Asiakkaan näkökulmasta lisäarvo tarkoittaa subjektiivista ylivoimaista tyytyväisyyttä odotetun ja koetun arvon erotuksena (Woodruff 1997, s. 142, Zeithaml 1988, s. 14). Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna lisäarvo on asiakkaan arvon edistämistä, myös vähentämällä asiakkaan koettuja riskejä ja uhrauksia (Ravald ja Grönroos 1996, s. 6, Kemperman ja van Engelen 1999, s. 6).

## **1.4. Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu kirjallisuusosasta, teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osasta. Luvussa 2 tarkastellaan lyhyesti lähiruoka-ajattelua ja vaihtoehtoisia tarjontaketjuja verraten niitä perinteisiin elintarvikkeiden tarjontaketjuihin. Lähiruokakäsitettä lähestytään tarkastelemalla lähiruoan ominaisuuksia ja ulottuvuuksia elintarvikeketjun eri toimijoiden näkökulmista. Luvussa 3 käydään läpi lisäarvotekijöitä ja asiakasarvon muodostumista arvohierarkiamallin mukaisesti sekä yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutteisen suhteen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan asiakkaan lisäarvon muodostamista lähiruokatoimintamallissa sekä asiakasarvoa yrityksen kilpailuedun lähtökohtana. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistetään vaihtoehtoinen tarjontaketjumalli ja asiakkaan arvon muodostumista käsittävä malli. Muodostetun viitekehyksen avulla tutkimuksen teoria ja empiria liitetään toisiinsa.

Luvussa 4 esitellään tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät. Tutkimusote oli kvalitatiivinen, ja tutkimusasetelma oli case-tutkimus. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla ja ryhmäkeskusteluilla. Aineistoa varten haastateltiin 12 elintarvikealan maaseutuyrityksen edustajaa ja yhdeksää suurkeittiön hankintavastaavaa. Lisäksi tehtiin kaksi seitsemän hengen ryhmäkeskustelua. Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 5. Tulosten tarkastelua ja pohdintaa esitetään luvussa 6. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset on luvussa 7.

# **2. Lähiruoka ja vaihtoehtoiset tarjontaketjut**

## **2.1. Mitä lähiruoka on?**

Yleisessä julkisessa keskustelussa lähiruoan määritelmät vaihtelevat aina kotimaisesta ruoantuotannosta hyvin paikalliseen tuotantoon. Tässä tutkimuksessa lähiruoalla viitataan Lähiruokatyöryhmän määritelmään, jonka mukaan lähiruoka on ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita

ja tuotantopanoksia ja edistää samalla oman alueensa taloutta ja työllisyyttä. Lähiruokatyöryhmän mukaan lähiruokalla on seuraavia piirteitä (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000, s. 3-4):

- Vastaa oman alueensa kuluttajien toiveisiin ja tarpeisiin
- Täyttää elintarvikkeiden lakisääteiset vaatimukset ja kaupan laatuluokituksen
- Hygieeninen laatu ja turvallisuus on varmistettu vähintään oma-valvontajärjestelmällä
- Tuotannossa ja jalostuksessa käytetään mahdollisimman paljon oman alueen raaka-aineita ja tuotantopanoksia
- Markkinat ovat alueelliset
- Tuotantoketjussa käytetään kestävän kehityksen mukaisia menetelmiä
- Suosii vuodenaikojen sesonkeja
- Hyödyntää alueellista ruokaperinnettä tuotekehityksessä ja markkinoinnissa

Edellä esitetty määritelmä luo hyvän pohjan lähiruoka-käsitteelle. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan haluta tukeutua tiukasti rajattuihin alueellisiin rajoihin, vaikka termi ”lähi” viittaakin jollakin tapaa rajattuun maantieteelliseen alueeseen. Tarkkaan määriteltujen rajojen sijaan lähiruokatoiminnassa olennaisempaa on korostaa läheisyyden periaatetta (Kloppenburger ym. 1996) kuten läheisiä tuottaja-kuluttajasuhteita (Vergunst 1999) ja erityisesti lähiruokaketjun eri toimijoiden välistä vastavuoroista riippuvuutta (Forsman ja Paananen 2001). Näitä piirteitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

Lähiruoka-käsitettä ja sen ominaisuuksia voidaan tarkastella suppeammin elintarvikeketjun eri toimijoiden tai laajemmin yhteiskunnallisten ja alue-taloudellisten vaikutusten näkökulmasta. Koska tutkimuksessa lähtökohtana on maaseutuyrittäjät ja heidän mahdollisuudet hyödyntää lähiruokaa tuotteistamis- ja markkinointimahdollisuutena suurkeittiömarkkinoilla, lähiruokaa ja sen ominaisuuksia keskitytään tarkastelemaan elintarvikeketjun eri toimijoiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskeiset toimijat ovat elintarvikealan maaseutuyritykset, julkiset ja kaupalliset suurkeittiöt ja suurkeittiöiden ateriapalveluja käyttävät asiakkaat.

Maaseutuyrityksen näkökulmasta lähiruokaa tarkastellaan tuotteistamis- ja markkinointimahdollisuutena tavoitteena edistää pienten maaseutuyritysten menestymismahdollisuuksia markkinoilla. Vaikka pienyritykset korostavatkin vahvuutensa tuotteiden erilaistamisesta markkinoilla olevista suurten yritysten massa- ja merkkituotteista, vain pieni osa yrityksistä on saanut jalansijaa perinteisissä tarjontaketjuissa (Forsman 1999). Pääsy esimerkiksi vähittäiskauppa-kanavaan edellyttää usein, että pienyritykset pystyvät tarjoamaan erikoistuotteita

tai fyysisiltä tuoteominaisuuksiltaan pitkälti erilaistettuja tuotteita. Tämänäyttöisillä tuotteilla on mahdollisuus hyödyntää ns. niche-markkinoita laajallakin markkina-alueella. Suurella osalla yrityksistä tuotteiden erilaistaminen ja lisäarvo perustuu kuitenkin – ei niinkään tuoteominaisuuksiin – vaan tuotantotapaan kuten lyhyeen tarjontaketjuun, luonnonmukaisuuteen, toiminnan pienimuotoisuuteen, ympäristöystävällisyyteen, paikalliseen perinnekulttuuriin jne. Tällöin lisäarvo on pikemminkin toimintatapojen erilaistamisessa kuten tuotantoympäristössä, itse tuotantoprosessissa ja tuotantoprosessin olosuhteissa (esim. ympäristönäkökohtien huomioon ottaminen, raaka-aineen tuotannon eettisyys jne.) ja tuotteiden jakelussa ja asiakassuhteissa syntyvää lisäarvoa. Tämänäyttöiselle erilaistamisella voidaan nähdä parhaiten soveltuvan paikallisten markkinoiden hyödyntämisen.

Suurkeittiöiden näkökulmasta lähiruoka on alusta asti laadukkaista raaka-aineista tehtyä ruokaa. Ruoan raaka-aineet hankitaan siten, että niiden laadukkuus säilyy aina ateriapalveluja käyttävälle asiakkaalle asti. Suurkeittiöissä lähiruokakäsitteeseen liitetään paljon muutakin kuin ruoka-annos lautasella. Suomen tunnetuimpiin ammattikokkeihin kuuluvan ja lähiruoan puolestapuhujan Maija Silvennoisen mukaan ruoan tulee antaa myönteisiä elämyksiä asiakkaille. Hän korostaa, että myönteinen elämys syntyy ruoan aidosta mausta, jonka perustana ovat mahdollisimman läheltä toimitetut hyvät raaka-aineet (Palokallio 2000, s. 12). Lähellä tuotettujen raaka-aineiden entistä suurempi hyödyntäminen voidaan nähdä luontuvan erityisesti suurkeittiöissä, koska ne ovat perinteisestikin ostaneet raaka-aineita, mm. tuoretuotteita ja täydennystuotteita suoraan maatiloilta ja pienyrityksiltä (Markula 1999).

Julkisten suurkeittiöiden elintarvikkeiden hankinnoissa kilpailu- ja hankintalainsäädäntö asettavat kuitenkin rajoitteita hankintatoiminnalle, mikä saattaa vaikeuttaa etenkin pienten tavarantoimittajien toimintaedellytyksiä. Hankintasäännösten pääperiaatteina ovat tehokas kilpailuttaminen, avoimuus sekä tarjoajien ja toimittajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu (Suomen kuntaliitto 1998, s. 12). Hankinnoissa on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailumahdollisuudet. Hankinnat saadaan tehdä ilman tarjouskilpailua vain erityisistä syistä (Laki julkisista hankinnoista 1505/1992, 2 luku 5 §), ja kilpailuttamisen lisäksi hankinnat on tehtävä mahdollisimman edullisesti. Näin ollen tarjouksista tulee hyväksyä se, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin (Laki julkisista hankinnoista 1505/1992, 2 luku 7 §). Kilpailutus ei saa ainoastaan suosia oman kunnan tai lähialueen yrittäjiä. Käytännössä hankintalaki ei kuitenkaan ole lähiruokatuotteiden kaupan este, sillä tarjouspyynnöissä tuotteiden ja tavarantoimittajien valintakriteereinä voidaan ilmoittaa hinnan ohella painotettavan mm. tuoreutta, laatua, ympäristönäkökohtia ja toimitusaikaa koskevia ehtoja tai huolto- ja muita oheispalveluita (Rämö 2000).

Ateriapalveluja käyttäville asiakkaille lähiruoka on heidän toiveiden ja tarpeiden mukaista ruokaa (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000, s. 4). Asiak-



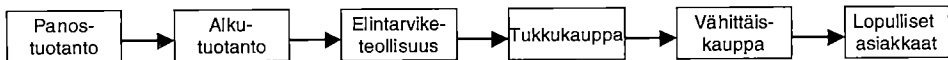
kaiden ruoalle asettamat toiveet ja tarpeet muodostuvat mieltymysten ja yleisten kulutuskysyntätrendien perusteella. Lähiruoka täyttää asiakkaiden odotukset ja näkemykset laadukkaista elintarvikkeista, mikä merkitsee yleisten käsityksien perusteella tuoreutta, kotimaisuutta ja hyvää makua. Lähiruoka käsitteenä on kuitenkin vasta muodostumassa asiakkaiden ja kuluttajien keskuudessa. Tapionlinnan (2000) tutkimuksen mukaan kuluttajista (n=761) vain 17 % sanoi käyttävänsä lähiruokaa. Viidennes kuluttajista oli kiinnostunut lähiruoasta, mutta toisaalta viidennes ei ollut kiinnostunut lähiruoan käytöstä lainkaan. Merkittävää on myös, että kolmannes tutkimuksen kuluttajista ei tiennyt, mitä lähiruoalla tarkoitetaan. Lisäksi on otettava huomioon, että kuluttajien käsitykset lähiruoka-termin sisällöstä ovat hyvin moninaiset. Lähellä tuotetun ja jalostetun ruoan lisäksi kuluttajat mielsivät myös lähikaupan, elintarvikekioskin tai pikaruokagrillin elintarvikkeet lähiruokaksi (Tapionlinna 2000, s. 180). Tämä viittaa vahvasti siihen, että lähiruokaa on tuotteistettava ja lähiruokatoimintamallia edelleen kehitettävä, jotta siitä voisi muodostua lisäarvoa koko elintarvikeketjulle.

## **2.2. Lähiruoka-ajattelu vaihtoehtoisena toimintamallina elintarvikeketjussa**

### **2.2.1. Perinteiset tarjontaketjut vs. vaihtoehtoiset tarjontaketjut**

Lähiruoan arvopohjainen tarkastelu yhdistetään tutkimuksessa vaihtoehtoisten tarjontaketjujen tarkasteluun. Tarjontaketjujen tarkastelu perustuu tarjontaketjujen johtamisen ja hallinnan teorioihin (eng. Supply chain management). Tarjontaketjun johtaminen edustaa verkostotutkimuksen pääsuuntauksia (Omta ym. 2001). Tarjontaketjun johtamisen tavoitteena on yhdistää ja tasapainottaa tarjontaa ja kysyntää läpi koko tarjontaketjun. Laajasti määriteltynä tarjontaketjun johtaminen kattaa kaikki lisäarvoa tuottavat toiminnot koko ketjussa (Omta ym. 2001, Tan 2001). Eräänä tarjontaketjun keskeisenä tavoitteena on tuottaa arvoa, ei yksistään toimijalle tarjontaketjun alkupäässä vaan koko tarjontaketjuverkostolle mukaan lukien loppukäyttäjät (Lambert ja Cooper 2000).

Tarjontaketjutarkastelussa ketjujen katsotaan muodostavan toimijoista, jotka vertikaalisessa suunnassa toimivat yhdessä luodakseen arvoa asiakkaille. Ketjun toimijat voidaan jaotella mikrotason toimijoihin ja makrotason toimijoihin. Mikrotasolla toimijoita ovat henkilöt kuten yrittäjät tai yksittäiset tuottajat, kun taas makrotason toimijat muodostavat mikrotason toimijoista kuten yrityksistä tai yhteisöistä, joilla on tavoitteena yhteinen päämäärä. Ketju puolestaan nähdään prosessina, joka yhdistää ketjun eri toimijat aina raaka-aineiden tuotannosta lopputuotteen kulutukseen (Omta ym. 2001). Tarjontaketjut ovat perättäisiä, vertikaalisesti järjestäytyneitä transaktioita, jotka edustavat peräkkäistä arvomuodostusta ketjussa (Lazzarini ym. 2001). Verkostot puolestaan muodostuvat yhden toimialan tai läheisten toimialojen välisistä kaikista toimijoista, joilla on potentiaalia yhdessä luoda arvoa asiakkaille (Omta ym. 2001).

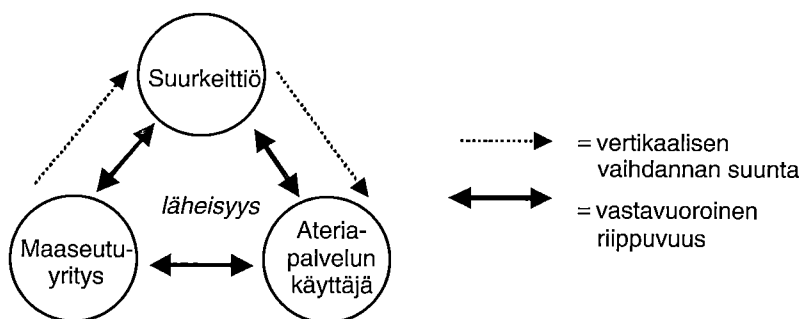


*Kuvio 1. Perinteinen tapa tarkastella tarjontaketjua.*

Perinteisissä elintarvikkeiden tarjontaketjuissa eri toimijoiden välinen riippuvuus on pääasiassa perättäisesti järjestäytynyt (kuvio 1), mikä käytännössä merkitsee, että yhden toimijan tuotos on seuraavan toimijan panos. Arvo, joka tämääntyyppisessä tarjontaketjussa muodostuu, syntyy pääasiassa vaihdantakustannusten minimoimisesta ja logistiikan optimoinnista (Lazzarini ym. 2001). Perinteisessä tarjontaketjussa alkutuotannon ja loppukäyttäjän etäisyys on kuitenkin usein pitkä (Nygård ja Storstad 1998), sekä fyysisesti että ajallisesti. On myös vaarana, että tuotteen alkuperätietous ketjun loppupäässä hämärtyy, vaikka perinteisissäkin tarjontaketjuissa tänä päivänä tavoitellaan koko ketjun läpinäkyvyyttä.

Vaihtoehtoisessa tavassa tarkastella elintarvikkeiden tarjontaketjuja ketjun toimijoiden lukumäärä on yleensä pienempi perinteiseen malliin verrattuna. Myös toimijoiden välinen fyysinen ja ajallinen etäisyys on usein lyhyempi, kuten lähiruokamallissa on tavoitteena. Vertikaalisia vaihtantoja enemmän vaihtoehtoisessa tarjontaketjussa korostuu toimijoiden välisen keskinäisen riippuvuuden luonne. Vaikka itse tuotteiden vaihdannat vaihtoehtoisessakin elintarvikketjuissa ovat vertikaalisia, mikä merkitsee eri toimijoiden välistä perättäistä riippuvuutta, olennaisempaa vaihtoehtoisissa malleissa on kuitenkin toimijoiden välinen vastavuoroinen keskinäinen riippuvuus (ks. Lazzarini ym. 2001). Vastavuoroinen riippuvuus liittyy erityisesti keskinäiseen tiedonkulkuun, mikä merkitsee, että toimijat ovat voimakkaasti riippuvaisia toisten toimijoiden tiedoista (Lazzarini ym. 2001). Vastavuoroiseen riippuvuuteen liittyy olennaisesti läheisyys. Kloppenburg ym. (1996) tunnistavatkin paikallisten ruokaketjujen keskeisenä periaatteena läheisyyden pikemminkin kuin paikallisuuden tai alueellisuuden itsessään. Oletammekin, että muodostuakseen toimivaksi ja kestäväksi lähiruokatoimintamalliksi toimijoiden välisten siteiden tulee olla vahvoja ja vastavuoroisesti toisistaan riippuvia. Kuviossa 2 esitetään yksinkertaistettu malli vaihtoehtoisesta tarjontaketjusta esimerkkinä lähiruokatoimintamalli. Kuvion yksisuuntaiset nuolet tarkoittavat perättäistä riippuvuutta vertikaalisessa vaihdannassa. Kaksisuuntaiset nuolet puolestaan edustavat toimijoiden välistä vastavuoroista riippuvuutta.

Vaihtoehtoisia tarjontaketjuja ja niiden kehittymistä on tutkittu erityisesti maaseutusiologin näkökulmasta (mm. Hinrichs 2000, Marsden 2000, Marsden ja Arce 1995, Marsden ym. 2000, Nygård ja Storstad 1998). Tästä näkökulmasta vaihtoehtoiset tarjontaketjuratkaisut nähdään lähinnä maaseudun kehittämisen uusina muotoina (Marsden 2000, Marsden ym. 2000). Marsdenin (2000) mukaan vaihtoehtoisissa tarjontaketjuissa ruoka tulee ymmärtää epäsymmetrisesti



*Kuvio 2. Vaihtoehtoinen tapa tarkastella tarjontaketjua esimerkkinä lähiruoka-toimintamalli.*

luonnollisena, sosiaalisena ja poliittisena konstruktiona. Myös tässä tutkimuksessa nähdään tarpeellisena korostaa lähiruoan ja vaihtoehtoisten tarjontaketjujen tarkastelua laaja-alaisesti usean tieteenalan näkökulmasta, vaikka tarkastelua ensisijaisesti ohjaakin taloustieteen ja markkinoinnin näkökulma.

Ruoantuotannon, -jakelun ja -kulutuksen paikallinen integroiminen edellyttää myös maatalouden tarkastelua laajempaan tarjontajärjestelmään sen sijaan, että maatilayritykset nähtäisiin kapea-alaisesti pelkästään tuotantoyksikköinä (Lockie ja Kitto 2000). Tämä nostaa maatilayritykset ja maaseudun muut elintarvikkeita jalostavat yritykset entistä aktiivisempaan rooliin. Paikallisessa tarjontaketjussa kuten lähiruokatoimintamallissa arvon tuottamisen painoarvon voidaan olettaa kasvavan ketjun alkupäässä perinteiseen tarjontaketjuun verrattuna.

Keskustelu lähiruoasta ja vaihtoehtoisista tarjontaketjumalleista liittyy kiinteästi globalisaatio – lokalisaatio -ulottuvuuteen. On ilmeistä, että suuret kansalliset ja monikansalliset elintarvikeyritykset kasvavat tulevaisuudessa yhä suuremmiksi ja entistä maailmanlaajuisemmiksi. Tämä merkitsee eittämättä kansallisten elintarvikemarkkinoiden merkityksen pienenemistä, ainakin rahavirroissa mitattuna. Voidaan kuitenkin olettaa, että mitä enemmän elintarvikemarkkinat kansainvälistyvät, sitä enemmän ruoantuotantoon ja -kulutukseen liittyvä epävarmuus lisääntyy ja sitä enemmän kiinnostus lisääntyy lähellä tuotettua kohtaan. Toisin sanoen globalisaatiokehityksen myötä ”paluu juurille” -ilmiö korostuu. Paikallisten ruokatuotteiden puolesta puhuu myös se tosiasia, että vaikka ruoka onkin keskeinen maailmanmarkkinoiden kauppatavara, niin kansalliset, alueelliset kuin paikallisetkin makutottumukset, ruokaperinteet ja ruokalajit asettavat rajat kansainvälistymiselle. Tietty raaka-aineet ja ruokalajit tulevat aina olemaan pitkälti sidoksissa tiettyihin alueisiin ja maakuntiin luoden ja ylläpitäen alueiden identiteettiä (Askegaard ja Madsen 1998, Nygård ja Storstad 1998).

Suomessa kiinnostus ja julkinen keskustelu lähiruoka-ajattelusta ja vaihtoehtoista ruokaketjuista tai -järjestelmistä on kasvanut vasta aivan viime vuosina. Muualla Euroopassa, etenkin Länsi-Euroopassa lähiruoka-ajattelu ja vaihtoehtoiset ruokaketjut ovat olleet kiinnostuksen kohteena jo pidempään. Monissa maissa lähiruokaan liitetään usein myös poliittinen ulottuvuus; kuluttajilla on mahdollisuus tehdä politiikkaa omilla ruokavalinnoillaan, ja lähiruokaa suositella on mahdollisuus vaikuttaa maatalouden ja yhteiskunnan kestävään kehitykseen. Tämä on johtanut mm. kuluttajaliikkeiden syntyyn lähiruoka-ajattelun ympärille. Monissa Euroopan maissa, esimerkiksi Ranskassa ja Iso-Britanniassa erilaiset toimintamallit kuten ”farmers’ markets” ovat saavuttaneet laajaa menestystä (La Trobe and Acott 2000).

Vaihtoehtoisten tarjontaketjujen tutkimus on myös monissa Euroopan maissa pidemmällä. Tarkastelu on ollut pitkälti teoreettista keskustelua, mutta myös empiirisiä tutkimustuloksia lähinnä kvalitatiivisen tutkimusotteen ja case-tutkimuksen pohjalta on raportoitu. Artikkeleissa on tarkasteltu mm. seuraavia aiheita:

- vaihtoehtoiset elintarvikkeiden tarjontaketjut ja ruokaverkostot, globaalit vs. paikalliset ruokaketjut (Holloway ja Kneafsey 2000, Klobbenburg ym. 1996, Lockie ja Kitto 2000, Marsden 2000, Marsden ja Arce 1995, Marsden ym. 2000, McDonagh ja Commins 1999, Nygård ja Storstad 1998, Vergunst 2001)
- niche-markkinat ja alueelliset erikoisruokatuotteet (Ilbery ja Kneafsey 1999)
- paikalliset ja globaalit ruokakulttuurit (Askegaard ja Madsen 1998)
- paikalliset toimintamallit (Hinrichs 2000, La Trobe ja Acott 2000)
- vaihtoehtoisten elintarvikeketjujen ominaisuuksien määrittäminen (Kloppenburger ym. 2000)

## 2.2.2. Lähiruoka-ajattelu toimintamallina elintarvikeketjussa

Lähiruokatoimintamallit tai paikalliset tarjontaketjut nähdään tutkimuksessa *vaihtoehtoina* olemassa oleville elintarviketeollisuuden ja -kaupan keskittyneille jakeluketjuille. On syytä korostaa, että tutkimuksessa ei ole tarkoituksena asettaa perinteisiä ja vaihtoehtoisia tarjontaketjuja vastakkain siten, että perinteinen tarjontaketju nähdään ”huonona” ja vaihtoehtoinen tarjontaketju ”hyvänä” mallina. Pikemminkin tutkimuksella halutaan korostaa, että tämän päivän elintarvikemarkkinoilla ja elintarviketaloudessa on kysyntää ja tilaa erilaisille tarjontaketjun malleille, toisin sanoen sekä perinteisiä että uudenlaisia malleja tarvitaan ja niiden voidaan nähdä tukevan toisiaan. Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää La Troben ja Acott’n (2000) ajatusta, jonka mukaan kestävyysperiaatteisiin

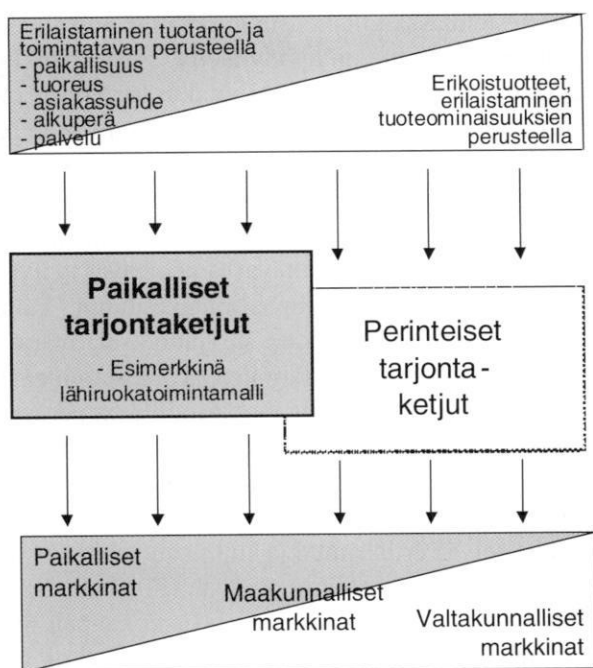
perustuvassa ruokajärjestelmässä tulisi ensin hyödyntää paikallisia vuodenaika-tuotteita, ja vasta kun tämä tarjonta on hyödynnetty, siirtyä hankkimaan tuotteita laajemmalta markkina-alueelta. Lisäksi jos jotakin tuotetta ei ole mahdollista tuottaa paikallisesti tai alueellisesti, tulisi varmistaa, että kauempaakin tuotetut tuotteet on tuotettu kestävän kehityksen periaattein. Tässä yhteydessä myös tuotteiden korvattavuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi Suomessa marjoja voitaisiin hyödyntää enemmän tuontihedelmien sijaan.

Elintarvikealan maaseutuyritykset tuottavat ja jalostavat jo nyt sellaisia tuotteita, jotka sopivat paikallisesti toimiviin tarjontaketjuihin. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi peruna, tuorevihannekset ja -juurekset, marjat, sienet sekä leipomotuotteet. Näiden tuotteiden tuottaminen ja jalostaminen lähellä niiden kulutusta, paikallisilla tai maakunnallisilla markkinoilla on perusteltua tuotteilta vaadittavien laatuominaisuuksien ylläpitämiseksi ja sitä kautta lisäarvon luomiseksi elintarvikeketjun eri asiakkaille.

Pienyrityksen on mahdollista saada tuotteita valtakunnallisiin kanaviin, mutta tämä vaatii tuotteelta selvää erilaisuutta ja ainutlaatuisuutta ja yritykseltä sekä taloudellisia resursseja että markkinointiosaamista (Forsman 2001). Jotta pienyritykset eivät kilpailisi keskenään saatavilla olevasta kaupan hyllytilasta pääkaupunkiseudulla ja muissa kasvukeskuksissa, vaihtoehtona on uusien, markkinointikanavakonseptien kehittäminen tavanomaisten rinnalle tai tilalle. Paikallisten ruokaketjujen kehittäminen ja vahvistaminen on tällöin yksi vaihtoehto (kuvio 3). Asiakkaiden, ennen kaikkea kuluttajien kasvanut kiinnostus lähellä tuotettuja tuotteita kohtaan vahvistaa edellä mainittua kehityssuuntaa. Lähellä tuotetun ja paikallisuuden ei tarvitse pohjautua perinteisiin, vaikka perinteet varsin usein liitetäänkin paikallisiin markkinoihin, vaan lähiruoka voi olla myös paikallisista raaka-aineista nykyaikaisilla tekniikalla valmistettu moderni tuote.

Paikallisessa suorassa tarjontaketjussa tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen tuotantotavan mukaan on usein keskeistä. Tuotantotavan erilaistamisella tarkoitetaan esimerkiksi ympäristönäkökohtien huomioon ottamista, tuotannon eettisyyttä tai lyhyen toimitusmatkan tuoman edun myötä muodostuvaa tuotteiden tuoreutta tai joustavia palvelutoimintoja. Tällaisia tekijöitä on usein vaikeaa markkinoida pitkissä epäsuorissa tarjontaketjuissa. Perinteisissä epäsuorissa tarjontaketjuissa vaaditaan usein tuotteiden erilaistamista tuoteominaisuuksiin perustuen, esimerkiksi omaleimaisia erikoistuotteita.

Paikallisessa tarjontaketjussa yrityksen ja asiakkaan välinen fyysinen ja toimitusajallinen yhteys on mahdollisimman lyhyt. Tarjontaketjun eri vaiheita kuten elintarvikkeiden välivarastointia ja jakeluportaita pyritään vähentämään. Tarjontaketjun kaikissa vaiheissa elintarvikeraaka-aineen tuotannosta kuljetukseen, jalostukseen, suurkeittiöiden käyttöön ja lopulliselle asiakkaalle pyritään käyttämään mahdollisimman kestäviä menetelmiä. Kestävän kehityksen periaatteiden toteutumista edesauttaa se, että elintarvikkeiden ylimääräistä kuljettamista ja pakkaamista vältetään sekä huomioidaan tuotteiden hinta-tuoreussuhde



Kuvio 3. Paikalliset tarjontaketjut vs. perinteiset tarjontaketjut.

koko elintarvikeketjun kokonaishävikin vähentämiseksi. Keskitettyjen tukkujen ja epäsuoran jakelukanavan käytössä on omat etunsa, kuten mahdollisimman monen tuotteen tilaaminen yhdestä paikasta ja keskitetyillä hankinnoilla saavutettu edullinen hinta. Toisaalla epäsuoran jakelukanavan toiminta perustuu tuotteiden keräämiseen samaan pisteeseen ja siten tuotteiden välivarastointiin.

Paikallisilla markkinoilla toteutuvassa lähiruokatoimintamallissa yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde on aktiivista. Lähiruokatoimintamallin osapuolten keskeinen aktiivinen vuorovaikutussuhde perustuu juuri mahdollisimman suoraan markkinointikanavaan, jossa kommunikointi, tiedon vaihto tapahtuu elintarvikeraaka-aineen ja ruoan valmistajan kesken. Elintarvikeraaka-aineet ovat alkuperältään jäljitettävissä, ja tarvittaessa koko elintarvikeketjua koskeva palaute- ja tuoteinformaatio kulkee tehokkaasti ja varmasti ostajan ja myyjän välillä. Palaute- ja tuoteinformaation helpolla ja varmalla kulkemisella ketjun eri toimijoiden välillä saattaa olla merkittävää lisäarvoa tulevaisuudessa.

Pienyrittäjien käyttämät suorat ja lyhyet jakelukanavat asiakkaille perustuvat hyvin pitkälle paikallisuuteen, ja niillä on mahdollisuus muodostua pienyrittäjien yhdeksi vahvaksi kilpailutekijäksi markkinoilla. Tällaisen tarjontaketjun käyttö ei poissulje pienyrittäjien horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä, esimerkiksi viljelijöiden tuotantorenkaiden muodostamista tai yhteistyössä toimimista

alueellisen jatkojalostajan kanssa. Pienyrittäjien yhteistyön kehittäminen koetaan tärkeäksi erityisesti markkinointi- ja logistiikkatoiminnoissa. Paikallisten yhteistoimintayritysten perustamiseen on mahdollisuuksia, kun se perustuu yrittäjälähtöisyyteen ja yksinkertaiseen organisaatioon. Yhteistoimintayritysten perustaminen esimerkiksi tuotteiden jakelun järjeistämiseksi saattaa luoda lisäarvoa sellaiselle suurkeittölle, jossa myös suurkeittön toiminnoissa pyritään ympäristöystävällisyyteen ja ekologisuuteen. Tulevaisuudessa suurkeittöt tulevat panostamaan yhä enemmän juuri hankintojen ympäristöystävällisyys- ja ekologisuustekijöihin.

### **3. Lisäarvon muodostuminen asiakkaalle**

Tänä päivänä tuotteita ja palveluita koskevat tuotteistamis- ja markkinointitoimet sekä lisäarvon luominen edellyttävät yrityksiltä vahvaa asiakaslähtöisyyttä. Yrityksen ja markkinoinnin asiakaslähtöisyydestä on puhuttu pitkään, ainakin palvelujen markkinoinnissa, jossa asiakkaille kohdistettuja palvelutoimintoja ja asiakkaiden palvelukokemuksia on pyritty jaksottamaan ja määrittämään vaiheittain. Todelliset asiakaslähtöisyyteen perustuvat markkinointitoimet vaativatkin täydellistä ajattelutavan muutosta yrityksissä, sillä vahva asiakaslähtöisyys merkitsee asiakkaan oman arvonluontiprosessin tunnistamista ja määrittämistä yrityksen tuotantolähtöisten arvomäärittäysten lisäksi (ks. Ravalld 2001). Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen liiketoimintastrategiassa tulee käydä selville asiakaskohderyhmän todelliset koetut arvot yrityksen tuotantoprosesseihin perustuvien arvojen lisäksi. Koettujen asiakasarvojen tunnistamiselle ja määrittämiselle nähdään olevan hyvät lähtökohdat toimijoiden keskinäiseen läheisyyteen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen perustuvassa lähiruokatoimintamallissa. Kuten aikaisemmin kappaleesta 2.2.1 kävi ilmi, vaihtoehtoisessa tarjontaketjussa ja lähiruokatoimintamallissa olennaisena lähtökohtana on toimijoiden välinen vastavuoroinen riippuvuus tiedonkulusta. Vastavuoroinen riippuvuus tiedosta ja sen vaihdosta on hyvä perusta koko elintarvikeketjun arvon muodostukselle ja edelleen pienten yritysten menestymismahdollisuudelle elintarvikemarkkinoilla.

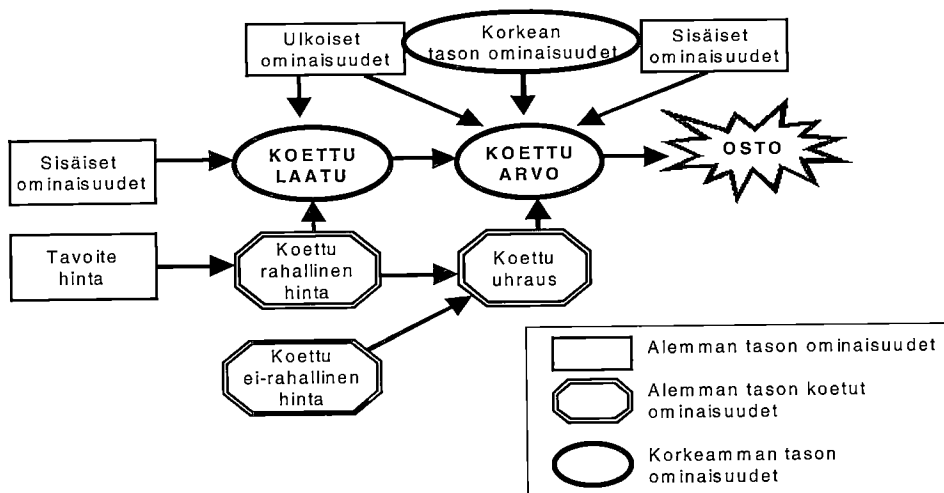
#### **3.1. Odotettu ja koettu laatu, hinta sekä asiakasarvo**

Lisäarvo asiakkaalle rakentuu kahdesta perusosatekiästä: tuotteen tai palvelun odotetun ja koetun laadun suhteesta sekä hinnasta. Laadun määritelmä on moniulotteinen. Laajasti ymmärrettynä laatu voidaan määrittää tuotteen ja palvelun kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Lähiruokatoimintamallissa laatu muodostuu esimerkiksi elintarvikeketjun läpinäkyvyydestä ja tuoreista elintarvikeraaka-aineista. Tällaiset laadun osatekiäjat luovat asiakkaalle tarpeita ja odotuksia mm. varmasta ruoan alkuperätiedosta ja ruoan lisäaineettomuudesta

sekä hyvästä mausta. Kuluttajakäyttäytymistutkimuksissa on usein selvitetty asiakkaan koetun laadun muodostumista, sillä sen tunnistamista pidetään edellytyksenä yritysten selviytymiselle kiristyvässä markkinatilanteessa. Kuitenkin koetun laadun määritelmällä halutaan korostaa sitä, että käsitys tuotteen tai palvelun laadusta syntyy arvioijan mielessä eikä välttämättä ole riippuvainen tuotteiden fyysisistä ominaisuuksista (Tiilikainen 1998, s. 16).

Koetun laadun subjektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun laadun eri tavoin riippumatta siitä, millaisia tuotteen ominaisuudet ovat. Tästä johtuen koettu laatu on siis korkeamman käsitetason kokonaisuus kuin tuoteominaisuudet mutta matalamman tason kokonaisuus kuin asiakkaan arvot tai päämäärät (kuvio 4). Edelleen koettu laatu muodostuu asiakkaan yleisestä tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaisesta arviosta. Kokonaisvaltaisessa arviossa asiakas vertaa koettua laatua hänen muistissaan olevien substituuttituotteiden kesken (Zeithaml 1988). Lähiruokatoimintamallissa asiakas vertaa tuotteen ja palvelun koettua laatua perinteisten tarjontaketjujen tuotteiden ja palveluiden koettuun laatuun. Merkitys-päämääramallissa koetun laadun ja hinnan suhteesta muodostuu asiakkaan päämäärän mukainen arvo, jonka perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä.

Zeithamlin (1988) mukaan koetun laadun perusteena olevat hintakomponentit ovat tuotteen ja palvelun todellinen hinta, koettu ei-rahallinen hinta ja uhraus (ks. kuvio 4). Koettu ei-rahallinen hinta perustuu asiakkaan muistissa koodattuun hintaan. Jotkut asiakkaat muistavat tuotteiden tarkat hinnat ja toiset asiakkaat saattavat koodata ja muistaa hinnan halpana, kalliina tai kohtuuhintaisena. Tutkimukset osoittavat, että asiakkaat eivät aina tiedä tai muista tuotteen ja palve-



Kuvio 4. Hinnan, laadun ja arvon merkitys-päämääramalli (Zeithaml 1988).

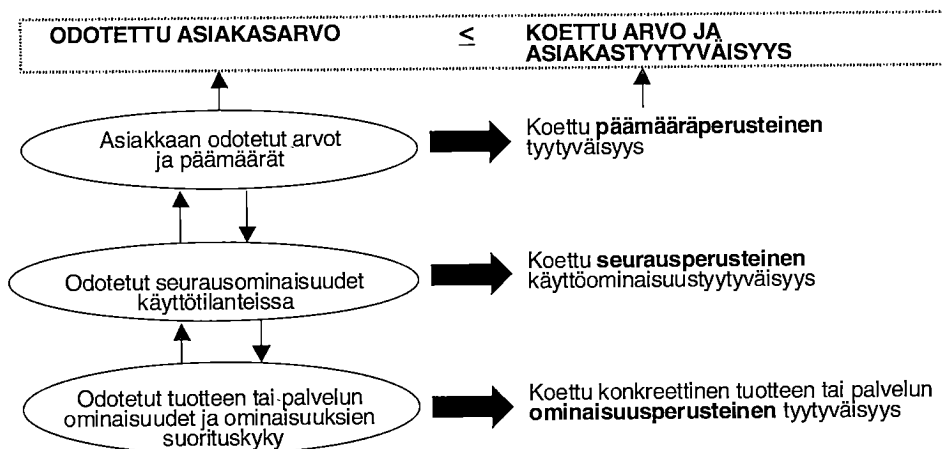


lun todellista hintaa. Lisäksi jokainen asiakas koodaa hintamuistiaan itselleen mielekkäällä tavalla (Zeithaml 1988, s. 10). Uhraus käsittää rahallisen hinnan lisäksi esimerkiksi uuden tuotteen ja tavarantoimittajan etsintään uhratun ajan ja kustannukset. Hinnan ja laadun keskinäistä suhdetta on selvitetty lukuisissa tutkimuksissa. Useimpien tutkimusten mukaan korkea hinta kohottaa asiakkaiden käsityksiä tuotteen laadusta. Tämä tulos on saatu ainakin niissä tutkimuksissa, joissa hinta on ollut ainoa ominaisuus, joka on ollut mukana tutkimuksessa (Zeithaml 1988, s. 11). Kun tutkimusasetelmassa on ollut yhtä aikaa useampia ominaisuuksia, jolloin tutkimusasetelma on luotettavampi ja reaalielämää vastaavampi (Olson 1977 ref. Tiilikainen 1998, s. 32), hinnan vaikutus koettuun laatuun ei ole ollut yhtä selkeä (Tiilikainen 1998, s. 32).

Woodruff (1997) on esittänyt artikkelissaan ns. arvohierarkiamallin (kuvio 5). Tässä mallissa odotettu asiakasarvo on osaksi asiakkaan mielikuva siitä, mitä arvoja hän haluaa. Odotettu asiakasarvo syntyy odotettujen tuote- tai palveluominaisuuksien, odotettujen käyttötilanteen seurausominaisuuksien ja odotettujen asiakkaan arvojen ja päämäärien seurauksena. Asiakkaan lähiruokatoimintamallista odottamat hyödyt ja niistä muodostuva odotettu arvo perustuu lähiruosta muodostettuihin mielikuviin. Lähiruokatoimintamallissa asiakkaan tuotteesta ja palvelusta muodostama mielikuva on tärkeä lähtökohta, johon asiakas vertaa kokemuksiaan. Asiakas oppii ajattelemaan konkreettisesti arvosta parempina tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksina, ominaisuuksien suorituskyykyinä ja seurauksina käytettäessä tuotetta tai palvelua. Koetun arvon muodostumiseksi asiakkaat muotoilevat mielipiteensä ja tuntemuksensa tuotteesta tai palvelusta niiden käytön jälkeen. Käytön jälkeiset kokemukset joko helpottavat tai estävät asiakkaan päämäärien ja tarkoitusten saavuttamista (Woodruff 1997, s. 142). Päästäkseen lähemmäksi asiakasta yrityksen on oltava selvillä asiakkaan omasta, arvohierarkiamallin mukaisesta arvoprosessista ja asiakkaalle muodostuneista arvokokemuksista (Ravald 2001).

Suurkeittiöasiakkaille tuotteen laadulla tai yrityksen toimitusvarmuudella muodostuu suurkeittiökohtaisia seurausominaisuuksia eri käyttötilanteissa, esimerkiksi laadun seurauksena alhainen tuotehävikki tai toimitusvarmuuden myötä ruoanvalmistuksen aikataulussa pysyminen ja edelleen varmuuden tunne ja luottamus sekä tyytyväisyys yrityksen toimintoja kohtaan. Lähiruokatoimintamallissa esimerkiksi tuotteen laadulla tai yrityksen tavarantoimitusvarmuudella tulee olla hyötyä tuottavia sekä myös uhrauksia ja riskejä alentavia vaikutuksia suurkeittiöasiakkaille, jotta toimintamalli koettaisiin paremmaksi kuin perinteiset tarjontaketjut. Hyöty-, uhraus- ja riskitekijöiden avulla muodostetun kokonaisarvon perusteella asiakas valitsee tietyn tuotteen, palvelun tai toimintamallin.

Odotetun ja koetun laadun sekä arvon keskinäinen suhde on tärkeä, sillä sen perusteella asiakkaalle muodostuu pysyvä mielikuva tuotteesta ja palvelusta. Zeithamlin ym. (1990) mukaan asiakas ei ole tyytyväinen tuotteeseen ja palveluun, kun odotettu arvo ylittää koetun arvon. Jos koettu arvo ylittää odotetun



Kuvio 5. Asiakkaan arvohierarkiamalli (mukaillen Woodruff 1997).

arvon, asiakas on enemmän kuin tyytyväinen, ja asiakkaan vaatimukset yritysten kaupallisille toiminnoille kasvavat. Tällöin yritykset kasvattavat tuotteisiinsa ja palveluihinsa kohdistuvia tulevaisuuden odotuksia, joita asiakkaat heiltä vaativat. Ajan mittaan ne kuitenkin voivat olla yhä vaikeampia toteuttaa. Siksi yritysten on tärkeää pyrkiä saavuttamaan tasapaino odotetun ja koetun arvon välillä (ks. kuviot 5 ja 6). Saavutettu tasapaino luo asiakastyytyväisyyttä, ja yritykset voivat realistisesti toteuttaa myös uusien asiakkaiden potentiaaliset odotukset (Kemperman ja van Engelen 1999).

Kirjallisuudessa määritellään asiakkaan muodostama tuotteen tai palvelun koettu arvo monella eri tavalla ja useasta näkökulmasta. Taustaltaan taloustieteellisissä määritelmissä asiakkaan tuotteesta tai palvelusta muodostamaa koettua arvoa verrataan siihen käytettyihin taloudellisiin uhrauksiin. Monroen (1990) mukaan asiakkaan arvokäsitykset edustavat koetun laadun tai hyötyjen suhdetta asiakkaan maksamiin rahallisiin uhrauksiin. Samoin Zeithaml (1988) havaitsi tutkimuksessaan, että osalle asiakkaista koettu arvo tarkoittaa laatua, jonka saa tietyn hinnan maksamalla.

Sekä Woodruffin (1997) arvohierarkiamallissa että Zeithamlin (1988) merkitys-päämäärä -mallissa arvot ovat siis ylemmällä käsitetasolla kuin laatu, koska arvot ovat yksilöllisempiä ja henkilökohtaisempia kuin laatu. Lisäksi arvot sisältävät asiakkaan antamien sekä ajallisten että rahallisten uhrauksien ja saatujen hyötyjen osatekijöitä. Monissa arvomalleissa sen sijaan vain laatu mielletään asiakkaan saamana hyötynä (Zeithaml 1988, s. 14). Lähiruoka-ajattelun mukaisella toimintamallilla voidaan luoda koko ketjulle hyvien tuote- ja palveluominaisuuksien kuten esimerkiksi tuoreuden tai toimitusvarmuuden lisäksi muitakin lisäarvoja. Tällaisia arvotekijöitä voi muodostua esimerkiksi tuotteen

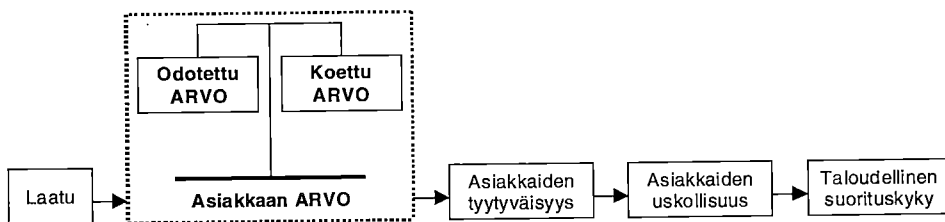
vähäisemmästä pakkaustarpeesta lyhyessä ja suorassa tarjontaketjussa, jolloin asiakas hyötyy maksamalla vain tuotteesta ja säästämällä ajallisia uhrauksia pakkausten käsittelyssä.

Kuluttajakäyttämisen näkökulmasta tarkasteltuna raha asiakkaan uhrauksena hyötyjen saamiseen on siis liian suppea määritelmä. Kuluttajan koettu arvo on kokonaisvaltainen tuotteen hyötyjen arvio, joka perustuu siihen, mitä tuotteelta saa ja mitä sen saamiseen joutuu uhraamaan (Zeithaml 1988, s. 14). Tämä näkökulma laajentaa arvon muodostumisen asiakkaan rahallisten uhrauksien lisäksi myös muihin tekijöihin kuten aikaan ja vaivaan sekä riskeihin. Näin laajasti ajateltuna asiakkaan arvolla tarkoitetaan asiakkaan ja toimittajan välille solmittua emotionaalista yhdyssidettä. Se muodostuu, kun asiakas käyttää useasti tuotetta tai palvelua ja kun yritys on löytänyt tuotteella tai palvelulla hankittavan asiakkaan arvoprosessin mukaisen lisäarvon (Woodruff 1997, s. 141).

### **3.2. Asiakasarvo vuorovaikutteisen suhteen näkökulmasta**

1990-luvulta lähtien yrityksen arvokonseptit ja arvon lisääminen asiakkaille näyttää olevan suosituin kilpailustrategian kehityssuunta. Arvoa, jonka yritys on muodostanut asiakkaille, pidetään tärkeänä suhdemarkkinoinnin komponenttina ajanjaksoltaan pitkässä ja molemmille osapuolille kannattavassa kaupallisessa suhteessa. Asiakkailleen arvoa muodostavan yrityksen suorituskyky on yksi erilaistamisen keino ja luo mahdollisuuden pysyvään kilpailuetuun markkinoilla (Ravald ja Grönroos 1996, s.19). Lähes samanaikaisesti lisäarvon luomiseksi muodostettuja strategioita ja lähestymistapoja on kuitenkin hieman kritisoitu. Ilmaisut ”lisäarvo” tai ”arvon lisääminen” antavat vaikutelman, että jotakin tulee olla lisätty ydintuotteeseen. Yritykset useimmiten lisäävät ydintuotteeseen joko teknisiä tuotetekijöitä tai tukipalveluita lisäarvon luomiseksi. Tällä yrittään laajentaa tuotteen tai palvelun kokonaisarvoa. Ravaldin ja Grönroosin (1996) mukaan tällöin kuitenkin monet yritykset vieraantuvat itse asiakkaistaan, ja lisätyllä arvolla ei ole mitään tekemistä asiakkaiden todellisten tarpeiden kanssa. Ainutlaatuisuuden tarjoaminen asiakkaille saattaa kääntyä yritykselle ajan ja rahan menetykseksi, jos lisäarvo ei sovi asiakkaan arvoketjun toimintoihin ja sen yhdyssiteeksi (Ravald ja Grönroos 1996).

Vaihtoehtoinen lähestymistapa arvon luomiselle, kuten edellisessä kappaleessa jo tuli esille, perustuu asiakkaan koetun arvon lisäämiseen alentamalla hänen koettuja uhrauksiaan ja riskejään. Tämä näkökulma edellyttää yrityksiä tarkastelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta, joka on keskeinen lähtökohta nykypäivän suhdemarkkinoinnissa (Ravald ja Grönroos 1996). Lähiruoka-toimintamallin mukaisessa läheisessä ja vuorovaikutteisessa yrittäjä-asiakas suhteessa asiakkaiden uhrausten ja riskien tunnistamisen tuotteen ja palvelun kulutuskierron eri vaiheissa voidaan olettaa olevan helpompaa kuin epäsuorissa, pitkissä tarjontaketjuissa. Myös Kemperman ja van Engelen (1999) lähestyvät tutki-



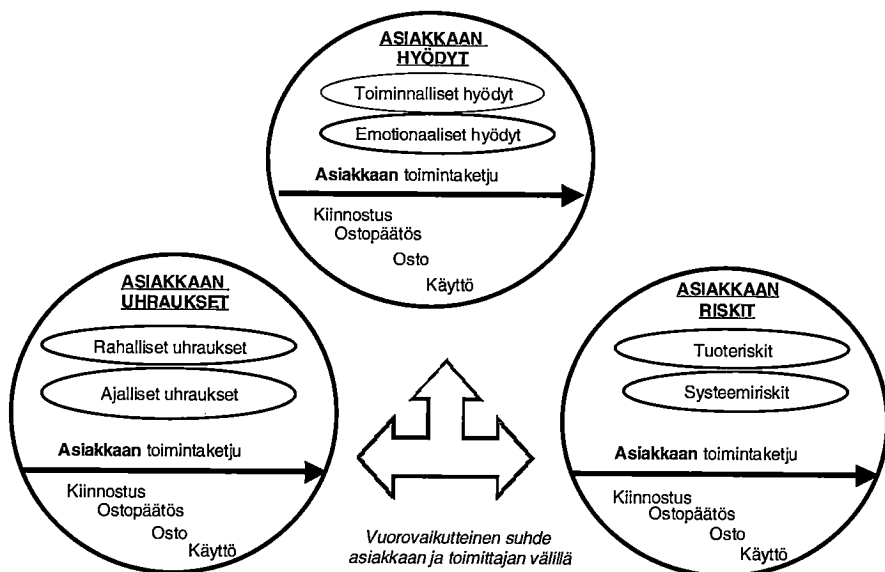
Kuvio 6. Kausaali markkinamekanismi (Stoelhorst 1997 ref. Kemperman ja van Engelen 1999).

muksessaan asiakkaan arvon mallintamista suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa korostetaan Stoelhorstin (1997) mallin mukaista syy-seuraus-suhdetta asiakasarvon luomisen ja yrityksen hyvän taloudellisen suorituskyvyn toteutumisen välillä (kuvio 6). Asiakastyytyväisyyteen perustuva suhde ei vain kasvata asiakaskohtaista liikevaihtoa, vaan tyytyväiset asiakkaat vetävät puoleensa positiivisilla suosituksillaan myös muita asiakkaita (Kemperman ja van Engelen 1999).

Yritysnäkökulmasta tarkasteltuna odotetun ja koetun arvon luominen sisältävät erilaiset prosessit. Yrityksen kaupalliset prosessit kuten markkinointiviestintä ja myynti vaikuttavat odotettuun arvoon suorasti ja koettuun arvoon epäsuorasti. Vastaavasti toiminnalliset prosessit kuten tuotanto ja oston jälkeiset palvelut vaikuttavat koettuun arvoon suorasti ja odotettuun arvoon epäsuorasti. Koska koettu ja odotettu arvo sisältävät erilaisia toimintoja, yritykset eivät automaattisesti luo tai ylläpidä hyvää tasapainoa, jonka tuloksena seuraisi asiakastyytyväisyys. Siksi yritysten tulisi luoda selkeä ja johdonmukainen määritelmä asiakasarvostaan perustuen asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin tietystä tuotteesta tai palvelusta. Lisäarvon luomiseksi asiakasarvo tulisi pystyä kuvaamaan yksityiskohtaisesti (Kemperman ja van Engelen 1999, s. 4).

Asiakasarvojen määrittelyssä tulee lisäksi ottaa huomioon, että odotetun ja koetun arvon muodostuminen vuorovaikutussuhteen eri ajankohtina on erilaista. Odotukset voivat muuttua ostotapahtuman jälkeen, jolloin asiakkaalla on uutta kokemusta ja tietoa tuotteesta tai palvelutapahtumasta. Siten asiakastyytyväisyyden tarkkaileminen on päättymätön perusta asiakkaiden arvoprosessin määrittelemiselle. Koetun ja odotetun arvon tasapaino ei ole vain yksittäinen tapahtuma vaan jatkuva prosessi vuorovaikutussuhteen sekä tuotteen ja palvelun kokonaisen kulutuskierron aikana (Kemperman ja van Engelen 1999, s. 6).

Kemperman ja van Engelenin (1999) mukaan asiakasarvo voidaan operationalisoida hyötyinä, uhrauksina ja riskeinä, jotka asiakas subjektiivisesti liittää tuotteen ostoon ja käyttöön vuorovaikutteisessa suhteessa tuotteen toimittajan kanssa (kuvio 7). Asiakasarvoa kuvaavassa mallissa asiakkaan hyödyt jaetaan emotionaalisiin (tunneperäisiin hyötyihin) ja toiminnallisiin hyötyihin (tuote-



Kuvio 7. Asiakkaan arvon muodostuminen (mukaillen Kemperman ja van Engelen 1999).

ominaisuudet ja tuotteen toimintoja kuvaavat teorialat). Edelleen asiakkaan uhraukset jaetaan rahallisiin ja ajallisiin uhrauksiin (Kemperman ja van Engelen 1999, s. 7). Ajalliset uhraukset liittyvät tuotteen tai palvelun etsimiseen käytettyyn aikaan, tuotteen tai palvelun käyttämiseen kuluvaan aikaan sisältäen myös tuotteen käytön opetteluun kuluvaan ajan. Asiakkaan riskit voidaan jakaa tuote- ja systeimiriskeihin. Tuoteriski on suhteessa tuotteeseen, palveluun ja organisaatioon, esimerkiksi elintarviketuotteen sopimattomuus kuumennettavaksi. Systeimiriski vastaavasti on suhteessa ympäristöön, jossa tuote toimii. Tästä esimerkkinä ovat muutokset yrityksen toimitusketjussa tai liiketoiminnoissa (Kemperman ja van Engelen 1999, s. 8).

### 3.3. Asiakasarvo kilpailuedun lähtökohtana

Asiakasarvon luominen on edellytys yrityksen kilpailuedun aikaansaamiselle (Slater ja Narver 2000). Tässä tutkimuksessa yrityksen kilpailuedulla tarkoitetaan niiden avainmenestystekijöiden muodostamaa kokonaisuutta, jolla yritys pystyy luomaan asiakasarvoa paikallisessa suorassa tarjontaketjussa verrattuna perinteisiin tarjontaketjuihin. Rajallisten voimavarojen ja toiminnan pienimuotoisuuden vuoksi pienyrityksissä on mahdotonta olettaa absoluuttisen kilpailuedun toteutumista. Siksi kilpailuetua tarkastellaankin yrityksen avainmenestystekijöiden kautta. Yritys saavuttaa ylivoimaisen asiakasarvon aseman, kun se

luo enemmän arvoa asiakkaille verrattuna kilpaileviin yrityksiin. Ylivoimaista asiakasarvoa luomalla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua markkinoilla (Slater ja Narver 2000).

Yrityksen kilpailuetujen luomista on perinteisesti tarkasteltu markkinoilla vallitsevien mahdollisuuksien ja uhkien sekä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta. Yhteisenä piirteenä näille teorioille voidaan pitää yrityksen strategian ja ulkoisen ympäristön välisen vuorovaikutuksen tutkimusta sekä näkemystä, että yrityksen menestyminen riippuu siitä, miten hyvin se pystyy sopeutumaan markkinoiden kilpailuun ja käyttämään hyväkseen markkinoiden mahdollisuuksia (Ylikortes ja Möller 1996, s. 15). Edellisestä tarkastelunäkökulmasta poiketen tässä tutkimuksessa korostuu erityisesti asiakkaiden tarpeiden ja lisäarvotekijöiden tunnistaminen ja vuorovaikutussuhteen luominen yrittäjän ja asiakkaan välille.

Asiakkaiden tarpeiden ja lisäarvotekijöiden tunnistaminen sekä vuorovaikutteisen suhteen luominen edellyttävät yrittäjältä asiakaslähtöisyyden lisäksi markkinointiosaamista. Ylikortes ja Möller (1996) määrittelevät markkinointiosaamisen yrityksen kyvyksi luoda ja ylläpitää kilpailuetuja käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Asiakasarvon luomisessa tärkeä tavoite on oppia jotain asiakkaista ja niiden muuttuvista tarpeista, eikä pelkästään toimia asiakaspalautteen perusteella. Jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä tuote- ja tuotantoperusteinen kilpailuetu ovatkin nopeasti kilpailijoiden jäljiteltävissä. Siten sitoutuminen asiakasarvokeskittyneisiin innovaatioihin on tärkeä perusedellytys kilpailuedun säilyttämiselle (Slater 1997, s. 165).

Tarkasteltaessa pienyritysten avainmenestystekijöitä aikaisempien tutkimusten perusteella niiden voidaan todeta olevan usein moniulotteisia sekä kiinteästi yritykseen ja yrittäjään liittyviä tekijöitä. Hyvösen ym. (1995) maaseudun pienyritysten strategioita, muutосkykyä ja liiketoiminnan tulosta käsittävän tutkimuksen mukaan maataloilla yritystoimintaa harjoittavien yritysten toimintaedellytyksiin itse toimialalla (metalli-, puu- ja elintarviketoimiala) näyttäisi olevan vähän merkitystä. Pienyritysten kilpailuedun kehittäminen saattaa riippua enemmän yritys- ja yrittäjäkohtaisista tekijöistä kuin toimialan ominaisuuksista (Hyvönen ym. 1995, s. 36). Tulosta tulkittaessa tulee kuitenkin huomioida, että edellä mainitussa tutkimuksessa esimerkiksi elintarviketoimialaa tarkasteltiin kokonaisuutena ja siten eri alatoimialojen vaikutus yritysten toimintaedellytyksiin jää huomioimatta (vrt. Forsman 2001).

Edellä mainituilla toimialoilla yritystoimintaa harjoittavien pienyritysten vahvimpia kilpailuetutekijöitä olivat joustavuus tuotannossa ja kyky palvella asiakkaita nopeasti, tuotteiden maine ja keskittyminen palvelemaan tuttuja asiakkaita. Näiden tekijöiden lisäksi erityisesti elintarvikealan jatkojalostusta harjoittavien pienyritysten kilpailutekijöiksi korostuivat muita toimialoja enemmän yrityksen maine eli imagotekijät, oman raaka-aineen jatkojalostus ja toimivat suhteet jakelukanavaan. Lisäksi yrittäjien vahvimpana voimavarana nousi esille

oma osaaminen eli ”yrittäjän tuntosarvet”, joka on merkittävä yritystoiminnan alkuunpanija, kilpailuedun lähde sekä muutoksen perusta (Hyvönen ym. 1995, s. 39).

Samantyyppiset menestystekijät korostuivat myös yksinomaan elintarvikealan maaseutuyritysten nykytilaa selvittäneessä tutkimuksessa (Forsman 2001, s. 40-41), jossa yritysten menestystekijöitä tutkittiin suhteessa kilpailijoihin. Yleisiä maaseutuyritysten kilpailutekijöitä yritysten omasta näkökulmasta ovat toimitusvarmuus, tuotteiden ja raaka-aineiden erinomainen laatua ja maine, toiminnan joustavuus, asiakkaiden henkilökohtainen palvelu sekä lyhyt jakeluketju. Nämä ovat pitkälti elintarvikeketjun läpinäkyvyyteen liittyviä tekijöitä. Voidaan kuitenkin kysyä, kuinka pysyviä ja todellisia nämä menestystekijät ovat, sillä myös suuremman mittakaavan elintarviketuotannossa keskitytään yhä enemmän varmistamaan ketjun läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä aina lopullisille kuluttajille asti. Elintarvikealan yritysten kilpailutekijät ovat myös hyvin tuotanto- ja raaka-ainelähtöisiä. Tätä ajattelutapaa tulisi kuitenkin tietoisesti pyrkiä muuttamaan asiakasarvolähtöiseen suuntaan.

Myös Kupiainen (1996) on tutkinut pienten elintarvikealan yritysten menestystekijöitä markkinointistrategioita käsittelevässä tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan suurin osa yrityksistä painottaa tuotetta ja yksilöllistä palvelukykyä yrityksensä ensisijaisena menestystekijänä. Nämä tekijät ovat kuitenkin liian suppea määritelmä siitä, mitä hyötyä tuotteesta ja erinomaisesta palvelusta on asiakkaalle. Yritysten tulisikin enemmän hyödyntää asiakkaan arvoihin tai kulttuuriin perustuvia tekijöitä markkinointiviestinnässään. Yrityksen ensisijaiseksi menestystekijäksi muodostuu silloin asiakkaan arvostama ominaisuus, joka liittyy esimerkiksi yrityksen raaka-aineen tuotantotapaan tai käsittelyyn. Yrityksen liiketoimintaan liittyvien ominaisuuksien lisäksi arvotekijät voivat perustua myös asiakkaan odottamiin tunnearvoihin ja sosiaalisiin arvoihin (Kupiainen 1996, s. 73, 106).

Forsman ja Aro (1998) tarkastelivat tutkimuksessaan elintarvikealan maaseutuyritysten markkinointikanavakohtaisia tuote- ja hintapäätöksiä. Yritysten tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijöiksi nousi esille ketjun lyhyys tuottajalta kuluttajalle, joustavuuteen liittyvät tekijät kuten yksilöllinen, asiakaskohtainen palvelu, nopeat toimitukset ja valmistus asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä keskittyminen vain muutamaan tuotteeseen. Näiden kilpailutekijöiden merkitys korostui keskimääräistä enemmän suurkeittiöitä pääkanavana käyttävissä verrattuna muita kanavia (suoramyynti, vähittäiskauppa, tukkuliikkeit) käyttäviin yrityksiin. Sitä vastoin ns. pehmeitä arvoja kuten eettisiä tuotantotapoja, tietoa tuotteen alkuperästä tai ympäristöystävällisyyttä korostettiin vähemmän kilpailutekijöinä suurkeittiöön kohdistuneessa myynnissä (Forsman ja Aro 1998, s. 19, 21). Kuitenkin erityisesti juuri nämä pehmeät arvot saattavat muodostaa lisäarvoa asiakkaalle suurkeittiöiden suuntautuessa etenkin lähiruokatoimintamallin mukaiseen ajattelu- ja toimintatapaan.

### 3.4. Lisäarvon muodostaminen asiakkaille lähiruokatoimintamallissa

Lähiruokaa tarkastellaan tutkimuksessa potentiaalisena lisäarvon ja tätä kautta kilpailuedun lähteenä. Voidaan kuitenkin olettaa, että lähiruoka-näkökulma ei yksin tuo riittävästi lisäarvoa, vaan yrityksen tulee rakentaa lähiruoan ympärille myös muita lisäarvotekijöitä. Lisäarvoa luovat tekijät voivat olla fyysisiä tuoteminaisuuksia, palvelutekijöitä, mielikuvatekijöitä tai yrityksen tuotanto- ja toimintatapaan liittyviä tekijöitä. Näiden ulottuvuuksien aikaisempaa parempi hyödyntäminen kilpailutekijänä edellyttää asiakaslähtöisen lisäarvoajattelun omaksumista tuotanto- ja tuotelähtöisen ajattelun sijaan (Forsman 1999, s. 106).

Asiakaslähtöinen lisäarvoajattelu perustuu, kuten edellä on käynyt ilmi, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistamiseen. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat erilaiset eri asiakasryhmillä. Asiakkaiden tehdessä valintapäätöstä elintarvikkeista esimerkiksi vähittäiskaupassa päätökseen vaikuttavat mm. kuluttajien omat mieltymykset ja ostotottumukset. Kuluttajista muodostuu erilaisia kuluttajaryhmiä, segmenttejä, joille lähiruoan lisäarvo voi muodostua monista eri tekijöistä. Esimerkkejä tällaisista kuluttajaryhmistä ovat erikoisruokavalioita noudattavat tai ympäristötietoiset kuluttajat. Näille kuluttajaryhmille lähiruoan lisäarvo voi muodostua esimerkiksi raaka-aineiden lisä- ja säilöntäaineettomuudesta sekä alhaiseen kuljetus- tai pakkaustarpeeseen perustuvasta ympäristöystävällisyydestä ja energian säästöstä.

Suurkeittiöiden hankintavastaavien valintapäätöksiin vaikuttavat suurkeittiöiden omien valintakriteereiden lisäksi myös ruokapalveluja käyttävien lopullisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Suurkeittiöt toimivat monessa eri yhteydessä kuten kouluissa, sairaaloissa ja päiväkodeissa, jolloin ruokaan valmistetaan moniin eri tarpeisiin. Esimerkiksi sairaaloiden suurkeittiöissä valmistetaan ruokaa kolme kertaa päivässä ja seitsemänä päivänä viikossa. Sairaaloiden kohderyhmänä ovat monenlaisia ruokavalioita tarvitsevat asiakkaat. Sairaaloiden suurkeittiöissä lähiruoan lisäarvo voi muodostua esimerkiksi laadukkaiden ja ravintopitoisten tuore-elintarvikkeiden, mm. kotimaisten marjojen täsmätoimituksista. Yrityksen lisäarvon muodostaminen suurkeittiöasiakkaan oikeiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti edellyttää yritykseltä kohdeasiakkaan toimintatapojen tunnistamista ja myös asiakaspalveluja käyttävän asiakasryhmän määrittämistä.

Lisäarvon muodostaminen yrityksen tuotetekijöitä hyödyntämällä perustuu esimerkiksi tuotekehityksen integrointiin elintarvikeketjussa siten, että yritys tekee yhteistyötä tuotekehityksessä suurkeittiön tai vähittäiskaupan kanssa. Näin valmistetaan vain niitä tuotteita, joille ostajat ovat jo valmiina. Ostajilla on ideoita ja toivomuksia tuotteista ja toimintatavoista, joita pienyrityksien tulisi pystyä tehokkaasti hyödyntämään oman toiminnan ja myös uusien tuotteiden kehittämisessä. Tuotekehitysyhteistyö on luottamuksellista toimintaa, joten yhteistyötaitoja vaaditaan kaikilta osapuolilta (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000, s. 19).



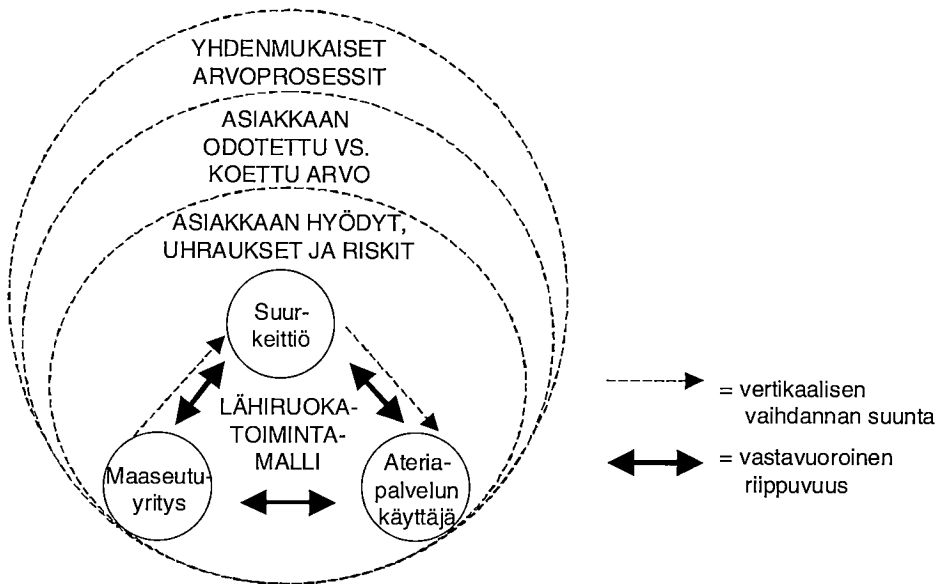
Palvelutekijöistä muodostuva lisäarvo suurkeittiön elintarvikkeiden hankintavastaavalle perustuu Aron (1998) tutkimuksen mukaan mm. yrittäjän ja hankintavastaavan välille saavutettuun pitkän aikavälin luottamukseen eli jo aiemminkin esille tulleen toimijoiden emotionaaliseen yhdyssiteeseen. Tällöin toimittaja, johon voidaan luottaa ja jonka tuotteet, palvelut ja toimintatavat ovat tuttuja, menee muiden vaihtoehtoisten toimittajien edelle (Aro 1998, s. 39). Molempia osapuolia tyydyttävän emotionaalisen yhdyssiteen seurauksena yrittäjä voi tarjota asiakkailleen heidän tarpeiden mukaisia oheispalveluja ja lisätä näin pienyrityksen edellytyksiä kannattavaan yritystoimintaan.

Osalla pienyrityksistä tuotteiden erilaistaminen ja lisäarvo perustuu tuotantotapaan tai tuotantoprosessiin kuten mm. luonnonmukaisuuteen, ympäristönäkökohtien huomioimiseen ja eettisyyteen. Siten erilaistamista elintarvikealan maaseutuyrityksissä ovat myös monet mielikuvatekijät ja yrityksen toimintatapaan liittyvät tekijät (Forsman 1999, s. 118). Mielikuvaan perustuva erilaistaminen kuitenkin edellyttää, että mielikuvan taustalla on todennettuja ja perusteltuja ominaisuuksia ja toimintatapoja. Mielikuvatekijöillä ja yrityksen toimintatapaan liittyvillä tekijöillä luodaan lisäarvoa erityisesti silloin, kun tekijät ovat yhdenmukaisia asiakkaiden toimintatapojen ja arvojen kanssa. Arvojen yhdenmukaisuutta on tässä syytä vielä korostaa, sillä se on asiakaslähtöisen toiminnan onnistumisen kannalta huomattavasti tärkeämpää kuin ainoastaan yrityksen omien arvoprosessien rakentaminen.

### 3.5. Teoreettinen yhteenveto ja viitekehys

Tutkimuksessa lähiruokatoimintamallia kuvaava viitekehys (kuvio 8) muodostettiin teoreettisen tarkastelun (luvut 2 ja 3) pohjalta. Viitekehyksessä lähiruokatoimintamalli edustaa vaihtoehtoista tarjontaketjun tarkastelunäkökulmaa, johon on yhdistetty asiakaslähtöinen lisäarvon muodostuminen. Lähiruokatoimintamallin mukainen vaihtoehtoinen tarjontaketju poikkeaa monelta osin perinteisestä tarjontaketjusta. Vaihtoehtoisessa tarjontaketjussa toimijoiden lukumäärä on yleensä pienempi, ja niiden välinen sekä fyysinen että ajallinen etäisyys on lyhyempi kuin perinteisessä tarjontaketjussa. Näin ollen vaihtoehtoisen tarjontaketjun toiminta perustuu toimijoiden keskinäiseen läheisyyteen, joka edelleen mahdollistaa perinteistä tarjontaketjua paremman vastavuoroisen tiedon vaihdon (Lazzarini ym. 2001, Kloppenburg ym. 1996). Tutkimuksessa lähtökohtana on oletus, että lähiruokatoimintamalli muodostaa ketjun eri toimijoiden näkökulmasta hyötyjä, jotka luovat lisäarvoa pienyrityksen, suurkeittiön ja ateriapalveluja käyttävän asiakkaan välisessä kaupallisessa suhteessa. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat olettamusta suoran tarjontaketjun merkityksestä asiakkaalle tuotteista ja palveluista saatujen hyötyjen muodostajana.

Hyötyjen lisäksi asiakkaan arvoprosessi muodostuu tuotteeseen ja palveluun liittämistä uhrauksista ja riskeistä. Asiakas muodostaa subjektiivisen kokonai-



Kuvio 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

suuden hyödyistä, uhrauksista ja riskeistä, jotka liittyvät asiakkaan toimintaketjuun kuten ostoon, ostotapahtumaan ja tuotteen käyttöön. Tuotteeseen ja palveluun liitettyjen uhrausten, hyötyjen ja riskien kokonaisuuden perusteella asiakas muodostaa odotuksia yrityksen tuotetta ja palvelua kohtaan. Tuote- ja palvelukokonaisuudesta muodostettuja odotuksia asiakas vertaa tuotteesta ja palvelusta saatuihin kokemuksiin, jolloin asiakas luo odotetun ja koetun arvon suhteen. Olennaista on, että asiakkaan lähiruokatoimintamallista muodostama odotetun ja koetun arvon suhde on tasapainossa (Kemperman ja van Engelen 1999, s. 3).

Asiakkaan odotetun ja koetun arvon ollessa tasapainossa yritys on saavuttanut asiakkaan arvoprosessin mukaisen tuote- ja palveluyhdistelmän. Yrittäjän ja asiakkaan yhdenmukaisella arvoprosessilla on keskeinen merkitys lisäarvon luomisessa. Yhdenmukaisella arvoprosessilla tarkoitetaan sitä, että yritys tunnistaa asiakkaiden toimintatavat ja koetut arvot, jolloin sillä on mahdollisuus kehittää omia toimintojaan ja arvoprosessejaan vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

## 4. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksen empiirinen osuus koostui kolmesta osasta. Ensimmäiseksi selvitetiin julkisten ja kaupallisten suurkeittiöiden elintarvikkeiden hankintatoimintaa ja tuotteiden sekä tavarantoimittajien valinnan perusteita. Lisäksi selvitettiin, miten lähiruokatoimintamalli sopii julkisten ja kaupallisten suurkeittiöiden hankintatoimintaan. Toisessa osassa selvitettiin, miten elintarvikealan maaseutuyritykset mieltävät lisäarvon muodostumisen asiakkaille lähiruokatoimintamallissa. Tarkastelun sisällyttämiseksi koko elintarvikeketjun osalle selvitettiin myös, miten ateriapalveluja käyttävät asiakkaat tuntevat ja mieltävät lähiruokakäsitteen.

### 4.1. Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, sillä uuden kohdeilmion tutkiminen olisi voinut olla hankalaa pelkästään kvantitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivisen tutkimusotteen katsottiin sopivan hyvin lisäarvon muodostumisen tarkastelussa paikallisen elintarvikeketjun eri toimijoiden näkökulmista. Haastattelutilanteissa esiintyneet useat vivahteet lähiruokatoimintamallin hyödynnettävyydestä olisivat voineet jäädä kyselylomakkeen vastauksissa huomioon ottamatta. Lisäksi lisäarvon muodostukseen liittyvät käsitteet olisi voitu helposti ymmärtää väärin kirjallisessa kyselylomakkeessa.

Tutkimusasetelma oli case- eli tapaustutkimustyyppinen, koska lähiruokatoimintamallia ei vielä voida pitää vakiintuneena ilmiönä. Lähiruokatoimintamalliin liittyvät kokemukset perustuvat lähinnä hankekokeiluihin, joten niistä ei ole systemaattista tutkimustietoa saatavilla. Tutkimuksessa tutkittiin intensiivisesti tiettyä kohdetta, lähiruokatoimintamallia ja siinä paikallisen elintarvikkeiden tarjontaketjun lisäarvon muodostumista pienyritysten ja suurkeittiöiden näkökulmista. Tapaustutkimuksen aineiston keräämisessä on tärkeää, että erilaiset näkökulmat tulevat esille (Yin 1994). Aineistoa kerättiin siten elintarvikeketjun kaikkien toimijoiden eli pienyrityksien, hankintavastaavien ja asiakkaiden näkökulmasta pääpainon ollessa elintarvikealan maaseutuyrityksissä sekä julkisissa että kaupallisissa suurkeittiöissä.

Aineisto hankittiin suurkeittiöiden hankintavastaavien ja elintarvikealan maaseutuyritysten edustajien teemahaastatteluilla sekä ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden ryhmäkeskusteluilla ajalla marraskuu 2000 – toukokuu 2001. Teemahaastattelurungon rakentamisen perustana käytettiin aiempia tutkimuksia ja teoreettisia näkemyksiä sekä tutkijoiden omaa tietämystä lähiruokatoimintamallin nykytilasta. Pienyritysten edustajien haastattelurunko (liite 3) rakentui yrityksen taustatietoihin, arvoketjuun ja paikalliseen tarjontaketjuun liittyvistä asioista. Suurkeittiöiden hankintavastaavien haastattelurunko (liite 4) koostui suurkeittiöiden taustatietoihin, hankintatoimintaan, tuotteiden ja tavarantoimit-

tajien valintakriteereihin sekä asiakkaisiin liittyvistä osioista. Ryhmäkeskustelut käsittivät asiakokonaisuudet liittyen keskustelijoiden mielipiteisiin lähiruosta ja sen tiedottamisesta kouluruokailussa sekä ruoan laatutekijöihin liittyvistä mieltymyksistä (liite 5).

### *Suurkeittiöiden edustajien näyte*

Julkiset suurkeittiöt, suurtaloudet ovat hyvin moninainen ravitsemuspalvelujen tuottajaryhmä. Suurtalouden omistajana voi olla valtio, kunta, kuntainliitto, yhteisö tai yksityinen. Ateriapalvelut valmistetaan ja tuotetaan tietylle asiakasryhmälle ja -määrälle ja tarjotaan yleensä määrääkaan. Tarjoilu tapahtuu usein itsepalveluperiaatteella tai keskitetyn tai hajautetun jakelun avulla. Julkiset suurkeittiöt eivät useinkaan ole voittoa tuottavia liikeyrityksiä, vaan ateriapalvelut saattavat olla ilmaisia, tai perittävät kustannukset peittävät vain raaka-ainekulut (Liikala 1996, s. 9). Julkisia suurkeittiöitä ovat tyypillisesti sairaaloiden, vanhainkotien, päiväkotien, koulujen ja varuskuntien keittiöt sekä henkilöstö-ravintolat.

Kaupallisilla suurkeittiöillä tarkoitetaan yksityisellä sektorilla toimivia ruokaravintoloita, jotka voivat yhden tai useamman yksikön ravintolayrityksiä tai ketjuravintoloita. Ravintoloissa tarjottavat ruokapalvelut riippuvat suuresti siitä, mihin ravintolat ovat erikoistuneet. Tyypillistä ravintolatoiminnalle kuitenkin on, että ruoka-annoksia valmistetaan yksitellen tai pienissä erissä yksilöllisesti ja ne tarjoillaan useimmiten pöytiin. Asiakkaat vaihtuvat päivittäin, jolloin sekä aterioiden määrä että valmistusajankohta vaihtelevat (Liikala 1996, s. 12).

Tutkimusaineistoon valittiin harkinnanvaraisella otannalla julkisia ja kaupallisia suurkeittiöitä, joissa paikallisesta lähiruoka-ajattelusta oltiin kiinnostuneita

*Taulukko 1. Tutkimusaineiston muodostuminen, julkisten ja kaupallisten suurkeittiöiden edustajien näyte (n=9).*

| Suurkeittiö/ravintolatyyppi | Henkilöstön lukumäärä | Haastateltu henkilö             |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| A. Julkinen suurkeittiö     | 4                     | Suurtalousesimies               |
| B. Julkinen suurkeittiö     | 5                     | Emäntä                          |
| C. Julkinen suurkeittiö     | 1                     | Keittäjä (ravitsemistyöntekijä) |
| D. Julkinen suurkeittiö     | 10                    | Suurtalousesimies               |
| E. Julkinen suurkeittiö     | 15                    | Palveluesimies                  |
| F. Julkinen suurkeittiö     | 10                    | Ruokahuollon kehittäjä          |
| G. Kaupallinen suurkeittiö  | 2                     | Hotelli-ravintolan omistaja     |
| H. Kaupallinen suurkeittiö  | 1                     | Ravintolapääällikkö             |
| I. Kaupallinen suurkeittiö  | 7                     | Keittiöpääällikkö               |

ja joissa sitä oltiin mahdollisesti jo kokeiltu (taulukko 1). Lisäksi valittiin sellaisia suurkeittiöitä, joissa lähiruokatoimintamallin toteuttamisen mahdollisuudet kyseenalaistettiin. Aineiston hankinnan kohdealueeksi muodostui Itä-Suomi, koska siellä oli muutamia suurkeittiöitä, jotka olivat erittäin kiinnostuneita lähiruokatoimintamallin kehittämisestä ja toteuttamisesta. Suurta kiinnostusta kuvaa se, että osa suurkeittiöiden hankintavastaavista otti itse yhteyttä tutkijaan osallistuakseen haastatteluihin. Lähiruokatoimintamallin hyödynnettävyyden kaikkien näkökulmien selvittämiseksi aineistoon valittiin myös sellaisia suurkeittiöitä, joissa suoria hankintoja pienyrittäjiltä toteutetaan vähäisessä määrin.

Tutkimusaineistoon valittiin suurkeittiötä, joilla on jossain määrin tai paljon yhteistyökokemuksia paikallisten elintarvikealan pienyrittäjien kanssa. Näin saatiin tutkimuksen jatkon kannalta tärkeitä yhteystietoja paikallisiin maaseutuyrityksiin, joilla on kokemuksia suurkeittiöistä elintarvikkeiden markkinointikanavana. Haastatteluun suostuneille suurkeittiöiden hankintavastaaville lähetettiin saatekirje ja haastatteluteemat etukäteistutustumista varten (liite 4). Aineistoa varten haastateltiin kuutta julkisen ja kolmea kaupallisen suurkeittiön elintarvikkeiden hankintavastaavaa. Haastatteluihin mukaan otettavien suurkeittiöiden lukumäärää ei rajattu etukäteen. Haastattelut tehtiin suurkeittiöissä.

*Taulukko 2. Tutkimusaineiston muodostuminen, elintarvikealan maaseutuyritysten edustajien näyte (n=12).*

| Yritys | Toimiala                                     | Yhtiömuoto | Liiketoiminnan luonne                                          |
|--------|----------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------|
| 1      | Perunatuotteet                               | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 2      | Peruna-, vihannes-, juures- ja marjatuotteet | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 3      | Lihatuotteet                                 | Oy         | Perheyryitys                                                   |
| 4      | Peruna-, vihannes- ja juurestuotteet         | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 5      | Marjatuotteet                                | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 6      | Peruna-, vihannes-, juures- ja marjatuotteet | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 7      | Leipomotuotteet                              | Oy         | Perheyryitys                                                   |
| 8      | Peruna-, vihannes-, juures- ja marjatuotteet | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 9      | Tuore liha                                   | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 10     | Peruna-, vihannes ja juurestuotteet          | Oy         | Perheyryitys                                                   |
| 11     | Marjatuotteet                                | Maatila    | Maatilayritys                                                  |
| 12     | Peruna-, vihannes- ja juurestuotteet         | Oy         | Yhteistoimintayritys, viljelijöiden yhteinen markkinointiyhtiö |

Aineistoa hankittiin myös edellä mainittujen suurkeittiöiden raaka-ainetoimittajilta ja elintarvikkeiden jatkojalostusta harjoittavilta yrittäjiltä. Yritysten valinnassa käytettiin ns. lumipallo-otantaa (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2000, s. 59) siten, että haastateltavat yrittäjät valittiin harkinnanvaraisesti suurkeittiöiden tavarantoimittajista. Lähtökohtana oli saada mukaan eri tuoretuoteryhmiä toimittavia tai jatkojalostusta harjoittavia yrityksiä (taulukko 2). Yrityksistä neljä harjoitti luomutuotantoa ja -jalostusta. Kahdessa yrityksessä oli valikoimassa tavanomaisesti tuotettujen tuotteiden lisäksi myös luomutuotteita. Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta yrityksissä. Kaksi yrityksen edustajaa kieltäytyi haastattelusta. Kieltäytymisen syynä olivat työn aiheuttamat kiireet ja haluttomuus luovuttaa liiketoimintaan liittyviä tietoja ulkopuoliselle.

*Ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden näyte*

Lisäksi tehtiin kaksi seitsemän hengen ryhmäkeskustelua. Ryhmäkeskustelut kohdistettiin yhden lähiruokatoimintamallia toteuttavan suurkeittiön ateriapalveluja käyttäville asiakkaille, asiakasryhmä koostui 16-23 -vuotiaista opiskelijoista. Kohderyhmäksi valittiin lähiruokatoimintamallia toteuttavan suurkeittiön asiakkaat, jolloin saatiin selville asiakkaiden lähiruokaan liittämien käsityksien lisäksi niiden lähiruokaan liittämät ominaisuudet. Ryhmäkeskustelun teemarakoa ei lähetetty osallistujille etukäteen, jolloin saatiin aitoja ja ennalta valmistelemattomia vastauksia. Ryhmäkeskustelut olivat tunnin mittaisia, ja ne toteutettiin oppilaitoksen tiloissa.

## **4.2. Tutkimusaineiston analyysi**

Lähiruokatoimintamalliin liittyvien lähtökohtaoletuksien perusteella muodostettiin tutkimukselle teoreettiset näkökulmat vaihtoehtoisesta tarjontaketjusta ja lisäarvon muodostumisesta, jotka koottiin malliksi teoreettisessa viitekehyksessä. Teemahaastattelujen avulla kerätyn aineiston yksittäisiä tapauksia sovitettiin yleisen tason teoreettiseen malliin. Kuitenkin aineistosta nousi esille runsaasti ilmiön, lähiruokan olemusta kuvaavaa uutta perustietoa, jonka hyödynnettävyyttä elintarvikeketjun lisäarvon muodostuksessa tutkitaan. Tutkimuksessa oli siten perusteltua säilyttää osin aineistolähtöinen analyysi. Tutkimuksen analyysimenetelmänä sovellettiin teemahaastatteluilla kerätyn aineiston osalta näytteiden sopivuuden analyysimallia (pattern-matching), jossa verrataan teoreettisia oletuksia muuttujien ominaisuuksista ja näytteiden perusteella saatujen tulosten yhteensopivuutta (Yin 1994, s. 106). Tätä analyysimenetelmää sovellettiin erityisesti suoran tarjontaketjun lisäarvon muodostumisen tarkastelussa yrittäjien ja suurkeittiöiden näkökulmista.

Litteroitu aineisto ryhmiteltiin haastattelurungon mukaisesti teema-alueittain. Tällöin aineistosta seulotaan teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista (Eskola ja Suoranta 1999, s. 153). Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla aineistoa läpi ja koodaamalla tai luokittelemalla aineistoa edellistä ns. avointa koodausvaihetta tarkempiin teksti-segmentteihin. Moilasan ja Roposen (1994) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysin yhteydessä koodaaminen on tutkijan aktiivista toimintaa, jossa tutkija tuottaa havaintoja aineistosta analysoimalla tietyn kohdan aineistosta (tekstisegmentti) ja sijoittamalla sen sopivan kategorian alle.

Laadullisessa analyysissä luokitusjärjestelmää, koodia, ei aina haluta laatia etukäteen valmiiksi vaan se kehittyy analyysin kuluessa. Siksi olisikin parempi puhua indeksoinnista, mutta koodin käsite on vakiintunut tutkijoiden käyttöön. Koodauksella tai indeksoinnilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa koodien, merkkien liittämistä tutkijan tulkinnan mukaisesti aineiston määritelyihin tekstijaksoihin. Tämän jälkeen on mahdollista tarkastella aineistoa joustavasti, etsiä haluttuja kohtia, ryhmitellä aineistoa uudelleen. Näin aineistosta voidaan koota lähempää tarkastelua varten esimerkiksi kaikki ne kohdat, joissa puhutaan jostain tietystä, tutkittavasta aiheesta (Eskola ja Suoranta 1999, s. 156).

Analyysin luokitusjärjestelmää ei suunniteltu tarkasti etukäteen vaan aineiston koodauksen perusteina käytettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä tutkimusongelmaa ja ala-ongelmia. Sekä pienyritysten että suurkeittiöiden tulosten raportoinnin rakenteessa hyödynnettiin teoriaa ja analyttistä yleistystä, jossa aiemmin kehitettyä teoriaa käytettiin mallina, johon tuloksia verrataan. Teorian ei kuitenkaan annettu liikaa ohjata aineiston analyysiä vaan katsottiin, mitä aineistosta nousee esille. Indeksoinnin jälkeen aineisto yhdisteltiin siten, että luokkien esiintymisen välille löydettiin joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia.

### 4.3. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Teemahaastattelumenetelmällä pyrittiin kuvamaan tutkittavaa ilmiötä siten, että kuvaus välittäisi haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia lähiruoka-toimintamallista. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa tapaustutkimuksen *reliabiliteettia* voidaan lisätä tutkimusproseduurin suunnittelulla ja toteuttamisella (ks. Yin 1994, s. 63). Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja suoritustavat esitettiin tutkimussuunnitelmassa ja tiivistetysti haastateltaville etukäteen lähetetyssä saatteessa. Haastattelut ja aineiston keruu toteutettiin kaikissa tapauksissa yhteneväisesti; kaikille haastateltaville ilmoitettiin ja lähetettiin teemarunko etukäteen sekä haastattelut suoritettiin teemarungon mukaisessa järjestyksessä.

Tapaustutkimuksessa reliabiliteetin lisäämiseksi on tärkeää, että tiedonlähteiden ja tulosten päättelyketjua voidaan tarkastella molempiin suuntiin, havainnoista johtopäätöksiin ja johtopäätöksistä takaisin yksittäiseen havaintoon

(Yin 1994, s. 98). Tähän päättelyketjun periaatteeseen kiinnitettiin huomiota koko analyysiprosessin ajan. Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetin lisäämiseksi myös ilmiön yhdenmukaisuutta pyritään osoittamaan eri tavoin vaihtamalla indikaattoreita (Eskola ja Suoranta 1999, s. 214). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi elintarvikeketjun eri toimijoiden lähiruokaan liittämien hyötyjen osoittamista usealla eri tavalla.

Tutkimuksen *ulkoinen validiteetti* eli pätevyys tai paikkansa pitävyys tarkoittaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä, että havaintojen tuottamisen vaiheessa, esimerkkitapausten valinnassa ja raakahavaintojen yhdistämisessä noudatettaisiin sellaisia periaatteita, että analyysin tulosten voi olettaa pätevän muuhunkin kuin vain johonkin yksittäistapauksiin (Alasuutari 1993, s. 215). Kvalitatiivisessa lähestymistavassa ja tapaustutkimuksessa pyritään enemmän analyyttiseen kuin tilastolliseen yleistettävyyteen. Analyyttisessä yleistyksessä aiemmin kehitettyjä teorioita käytetään malleina, johon tapaustutkimuksen tuloksia verrataan. Teorian rooli tapaustutkimuksessa muodostuu analyyttiseksi, jäsenteleväksi yleistykseksi (Yin 1994, s. 31). Tässä tutkimuksessa kohdeyritysten – suurkeittiöiden ja – asiakkaiden valinta perustui harkinnanvaraiseen otantaan ja ns. lumipallotekniikkaan. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen tutkittavaa kohdeilmiötä koskeva aineisto eikä tavoitella tilastollista yleistettävyyttä. Tutkimuksen tulokset ovat siten ensisijaisesti yleistettävissä tutkimusaineistoon.

Tutkimuksen *sisäinen validiteetti* muodostuu teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen keskinäisestä loogisesta suhteesta (Eskola ja Suoranta 1999, s. 214). Tapaustutkimuksessa vertaamalla teoreettisia oletuksia muuttujien ominaisuuksista näytteiden perusteella saatuihin tuloksiin vahvistetaan sisäistä validiteettia (Yin 1994, s. 106). Aineisto luokiteltiin osittain tutkimuksessa esitetyn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, jonka perusteella saatuja tuloksia verrataan teoreettisena viitekehyksenä esitettyyn malliin.

Tutkimuksen *käsitemvaliditeetti* liittyy kysymykseen siitä, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa se liittyy kysymykseen, käytetäänkö käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä (Hirsjärvi ja Hurme 2000, s. 187). Tutkimuksessa suoritettiin ensin orientoivat esihaastattelut kolmelle eri suurkeittiön hankintavastaavalle. Nämä kolme suurkeittiötä valittiin, koska niiden hankintavastaavat olivat kiinnostuneita lähiruoka-toimintamallista. Lisäksi näissä suurkeittiöissä oltiin kokeiltu paikallisten elintarvikealan yritysten tuottamia ja toimittamia tuotteita. Näiden esihaastattelujen tavoitteena oli saada tietoa suurkeittiöiden osto- ja hankintatoiminnasta ja tavarantoimittajien valintakriteereistä sekä lähiruokaan liitetyistä käsitteistä. Suurkeittiöiden hankintavastaavat käyttivät käsitettä lähiruokatoimintamalli paikallisen elintarvikkeiden tarjontaketjun sijaan, joten lähiruokatoimintamalli-käsitettä käytetään tässä tutkimuksen käsittevaliditeetin lisäämiseksi. Näitä kolmea esihaastat-



telua käytettiin apuna suunniteltaessa teemahaastatteluja elintarvikealan pienyrittäjille. Pienyrittäjien teemahaastatteluilla selvitettiin pienyrittäjän toiminnan vahvuudet ja lisäarvotekijöitä luovat toiminnot suurkeittiöiden elintarvikeketjussa sekä kokemuksia lähiruokatoimintamallista.

Tutkimuksen *sisältövaliditeetti* tarkoittaa laadukkuutta aineiston keräämisessä, käsittelyssä ja tuloksissa. Ongelman kannalta oikein kohdennetut teema-alueet ja hyvä haastattelurunko sekä huolellisesti toteutetut haastattelut lisäävät tutkimuksen laadukkuutta. Kysymysten määrän kasvattamisen sijasta tulee miettiä teemojen syventämistä pohtimalla vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Haastattelun huolellinen toteuttaminen lisääntyy haastattelurutiinin kasvaessa, ja laatua tulisikin tarkkailla tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Aineiston litteroiminen mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen lisää tutkimuksen sisältövaliditeettia (Hirsjärvi ja Hurme 2000, s. 184). Tutkimuksessa kohdeilmiö lähiruokatoimintamalli pyritään kuvaamaan elintarvikeketjun jokaisen toimijan näkökulmasta sellaisena kuin se haastatteluissa on noussut esille.

## 5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiirisen osan tulokset. Pääpaino on pienyritysten edustajien ja suurkeittiöiden hankintavastaavien teemahaastattelujen tuloksissa, sillä tutkimuksen teoreettinen osuus perustuu lisäarvon luomiseen ja muodostumiseen kaupallisten toimintojen seurauksena. Ryhmäkeskusteluilla selvitettiin ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden käsityksiä ja näkemyksiä lähiruoasta. Tulosten esittäminen rakentuu siten, että pienyritysten edustajien, suurkeittiöiden hankintavastaavien ja asiakkaiden tulokset pidetään toisistaan erillään. Tulosten raportoinnissa tavoitteena on eri näkökulmien, pienyrityksien ja suurkeittiöiden vertaileva rakenne. Vertailevassa rakenteessa toistetaan sama tapaus kahdesti tai useammin ja verrataan saman tapauksen vaihtoehtoisia kuvauksia tai selityksiä (Yin 1994, s. 139).

Ensin esitetään maaseudun elintarvikealan pienyrityksistä ja suurkeittiöistä kootun tutkimusaineiston yleiskuva. Seuraavaksi analysoidaan tutkimuksen aluongelmat, joiden perusteella tarkastellaan pienyrittäjien ja hankintavastaavien muodostamia käsityksiä lähiruokatoimintamallin hyödyistä, kokemuksista ja esteistä sekä eri näkökulmia määritellä lähiruoka-käsite. Tämän jälkeen syvennytään tutkimuksen pääongelman ratkaisuun, jossa tarkastellaan paikallisen elintarvikkeiden tarjontaketjun lisäarvon muodostumista eri toimijoiden näkökulmista. Tuloksia sovitetaan teoriassa esitettyihin oletuksiin lisäarvon muodostumisen hyödyistä, uhrauksista ja riskeistä.

## **5.1. Elintarvikealan maaseutuyritykset ja lähiruokatoimintamalli**

### **5.1.1. Yleiskuva elintarvikealan maaseutuyritysten tutkimusaineistosta**

Tutkimuksessa mukana olleet maaseutuyritykset olivat maatila- tai elintarvikkeiden jalostusyrityksiä (taulukko 3). Yritysten tyypillisimmät tuotteet olivat tuoretuoteryhmiin kuuluvia elintarvikkeita, joiden kuluttaminen on perusteltua lähellä tuotanto- tai jalostuspaikkaa. Yrityksissä tuotettujen tuotteiden pääasiallinen jakelutapa oli suorat toimitukset kaikkiin päämarkkinointikanaviin. Yrityksissä työskenteli päätoimisesti 1–2 henkilöä ja sesonkiluonteisesti 1–70 henkilöä. Päätoimisten yritysten liikevaihto oli 80 000 markkaa – 5 miljoonaa markkaa vuodessa. Yrityksistä kaksi toimi sivutoimisesti. Yritykset pitivät tuotteidensa päämarkkina-alueena paikallisia markkinoita. Viidessä yrityksessä tuotteita markkinoitiin myös valtakunnallisesti.

Lähes kaikilla tutkimuksessa haastatelluilla yrittäjillä oli yrityksen kehittämistavoitteena jatkojalostuksen aloittaminen tai nykyisen jalostustoiminnan kehittäminen sekä koneisiin, varastointitiloihin ja kuljetuskalustoon investoiminen. Lisäksi muutamilla yrittäjillä tavoitteena oli nykyisen yritystoiminnan kannattavuuden ylläpitäminen ja jatkuvuuden takaaminen. Yrittäjät määrittelivät kohdeasiakkaat pääsääntöisesti taulukossa 3 esitettyjen markkinointikanavien mukaisesti. Puolet yrittäjistä määritteli kohdeasiakkaat markkinointikanavien lisäksi muodostamalla pääasiakasryhmistä kuten kuluttajista ja suurkeittiöistä segmenttejä.

Markkinaerikoistumisessa yrittäjät muodostivat pääasiakasryhmästä, kuluttajista alasegmenttejä kuten ympäristötietoiset ja allergiset kuluttajat sekä lapsiperheet, jolloin yritykset keskittyivät palvelemaan tietyn asiakasryhmän tarpeita. Edelleen haastateltavat jakoivat pääasiakasryhmän, suurkeittiöt alasegmentteihin kuten ammattikeittiöt eli ravintolat, suurtaloudet, koulujen ja sairaaloiden suurkeittiöt. Osa yrittäjistä piti julkisten sairaaloiden suurkeittiöitä hyvinä toimituspaikkoina niiden ollessa viikon jokaisena päivänä toiminnassa, jolloin kysyntä on suurempaa kuin esimerkiksi koulujen suurkeittiöissä. Yrittäjät valikoivat palveltavan kohdesegmentin, esimerkiksi suurkeittiöasiakasryhmän, niiden toimintapäivien ja kysynnän mukaan ja suhteuttavat voimavaransa valitun asiakasryhmän tarpeisiin.

Asiakkaiden tarpeet ja markkinointi eroaa kaupallisten ja julkisten suurkeittiöiden kesken. Erityyppisesti toimivien suurkeittiöiden raaka-ainetarpeet saattavat olla hyvinkin erilaisia. Muutaman yrittäjän mukaan suurkeittiöiden poikkeavuus nousee esille siten, että esimerkiksi ravintolat haluavat raaka-aineita valmistaakseen ruoan itse, kun kiireiset lounasravintolat haluavat mahdollisimman valmiita tuotteita. Yrittäjät korostivat, että erityyppisille suurkeittiöostajille tuotteiden ja palveluiden valintakriteerit muodostuvat eri argumenttien perusteella.

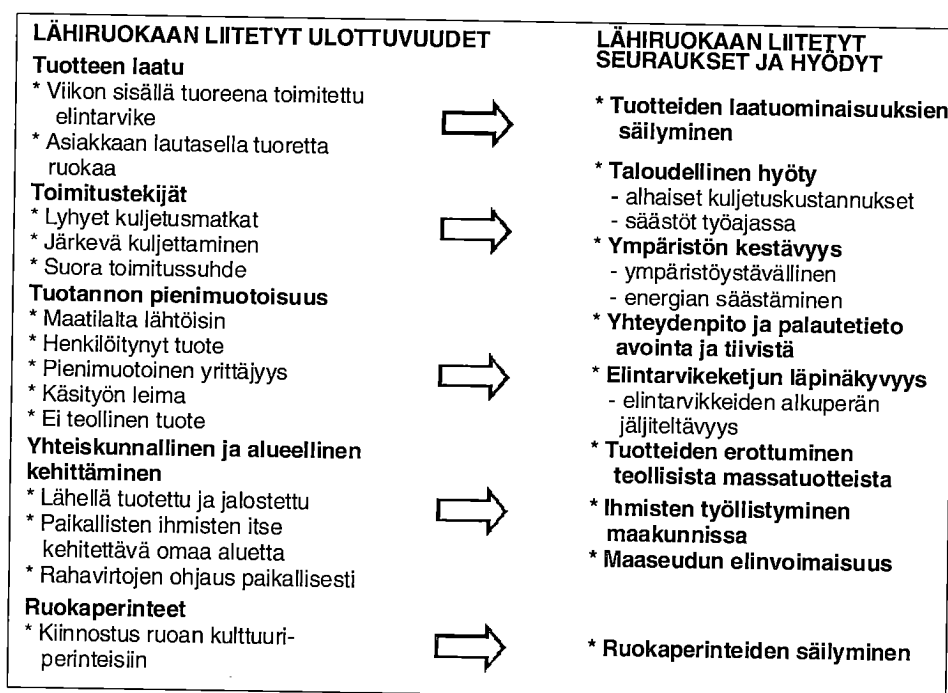
*Taulukko 3. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset, tyypillisimmät tuotteet ja jakelu- ja markkinointikanavat (n=12).*

| Toimiala                                                | Tyypilliset tuotteet                                                                                | Jakelu- ja markkinointikanavat                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Maatila- ja jalostusyritys                           | Peruna- ja juurestuotteet                                                                           | Suorat toimitukset suurkeittiöihin, erilaisiin tilaisuuksiin ja ravintoloihin                                   |
| 2. Maatilayritys                                        | Peruna-, vihannes-, juures- ja marjatuotteet sekä vilja                                             | Suorat ja epäsuorat toimitukset vähittäiskauppoihin, tukkuihin ja suurkeittiöihin sekä suoramyynti tilalta      |
| 3. Jalostusyritys                                       | Lihatuotteet                                                                                        | Epäsuorat toimitukset keskus- tukkujen kautta kaikkiin kanaviin. Pieniä määriä suoria toimituksia paikallisesti |
| 4. Maatila- ja jalostusyritys                           | Peruna-, vihannes- ja juurestuotteet                                                                | Suorat toimitukset suurkeittiöihin ja epäsuorat toimitukset vähittäis- kauppoihin ja tukkuihin                  |
| 5. Maatilayritys                                        | Mansikka ja muut marjat                                                                             | Suorat toimitukset suurkeittiöihin ja suoramyynti tilalta sekä epäsuorat toimitukset tukkujen kautta            |
| 6. Maatila- ja jalostusyritys                           | Peruna-, juures-, vilja- ja marjatuotteet                                                           | Suorat toimitukset suurkeittiöihin ja vähittäiskauppoihin                                                       |
| 7. Jalostusyritys                                       | Leipomotuotteet                                                                                     | Suorat toimitukset suurkeittiöihin ja vähittäiskauppoihin sekä erikoistilauksiin                                |
| 8. Maatila- ja jalostusyritys                           | Peruna-, juures-, vihannes-, ja marjatuotteet sekä kananmunat                                       | Suorat toimitukset suurkeittiöihin, ravintoloihin ja vähittäis- kauppoihin                                      |
| 9. Maatilayritys                                        | Lihatuotteet                                                                                        | Suorat toimitukset vähittäis- kauppoihin ja suoramyynti tilalta                                                 |
| 10. Jalostusyritys                                      | Peruna-, juures- ja vihannestuotteet                                                                | Suorat toimitukset suurkeittiöihin, pitopalveluihin ja vähittäis- kauppoihin                                    |
| 11. Maatilayritys                                       | Mansikka ja muut marjat                                                                             | Suorat toimitukset suurkeittiöihin, vähittäiskauppoihin ja kuluttajille                                         |
| 12. Maatila- ja jalostusyritys (yhteistoiminta- yritys) | Peruna, vihannes-, juures- ja marjatuotteet, erikois- lihatuotteet sekä kylmä- puristettu rypsiöljy | Suorat toimitukset suurkeittiöihin ja vähittäiskauppoihin                                                       |

Jalostustoimintaa harjoittavissa yrityksissä yrittäjät pitivät kilpailijoinaan suuria ja valtakunnallisia yritysketjuja sekä tukkuja. Pienyrittäjien mukaan suuret yritykset voimistavat merkittävästi kilpailua markkinoilla, jolloin pienyritysten on suunnattava voimavaransa mahdollisten markkina-aukkojen tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen. Vaikka maatala- ja jalostusyritysten yrittäjät pitivät kilpailijoinaan saman alan paikallisia pienyrityksiä, ne koettiin kuitenkin enemmän yhteistyökumppaneiksi kuin kilpailijoiksi. Yhteistyökumppanuutta muiden pienyrittäjien kanssa toteutettiin mm. koneiden yhteiskäytössä ja tuotteiden kuljetusten järjestämisessä.

### 5.1.2. Lähiruokaan liitetyt ulottuvuudet ja hyödyt

Elintarvikealan maaseutuyritysten edustajien käsitykset lähiruokaan jaettiin haastatteluaineiston perusteella viiteen lähiruokaan liitettyyn ulottuvuuteen. Ulottuvuudet liittyvät tuotteeseen, toimituksiin, pienyritykseen, yhteiskunnalliseen ja alueelliseen kehittämiseen sekä ruokaperinteisiin (kuvio 9). Yrittäjien haastatteluaineistosta nousi selkeästi esille lähiruokatoimintamallin muodostamat seuraukset ja hyödyt sekä yrittäjien että suurkeittiöiden näkökulmista. Haastatelta-



Kuvio 9. Elintarvikealan maaseutuyritysten edustajien lähiruokaan liittämät ulottuvuudet, seuraukset ja hyödyt.

vat korostivat hyötyjä enemmän yritys- kuin suurkeittiönäkökulmasta. Lähi-ruokatoimintamallin muodostamien hyötyjen lisäksi yrittäjät painottivat sen myötä saavutettavia laajempia seurauksia kuten ekologisista, työllistäviä ja alueellista kehittämistä lisääviä vaikutuksia.

Ensimmäisen, tuotteeseen liitetyn tekijän mukaan pienyrittäjät nostivat lähiruoan keskeiseksi ominaisuudeksi tuotteiden tuoreuden. Tuotteiden tuoreudella tarkoitettiin viikon sisällä tuoreena toimitettavia elintarvikkeita ja asiakkaan lautasella olevaa tuoretta ruokaa. Tuoreus oli yrittäjien mukaan tuotteen yksi keskeisin laatuominaisuus ja sen ylläpitäminen ketjun ateriapalveluja käyttävälle asiakkaalle asti edellyttää mahdollisimman suoraa ja lyhyttä tarjontaketjua. Näin ollen lyhyeen tarjontaketjuun perustuvan lähiruokatoimintamallin muodostamiin hyötyihin liitettiin tuotteiden tuoreuden ja laadun säilyminen.

Toiseksi lähiruokaan yhdistettiin yrityksen tuotteisiin ja suoriin asiakassuhteisiin liittyviä toimitustekijöitä. Lähiruokatoimintamallin tuotteiden toimitustekijöinä yrittäjät korostivat elintarvikkeiden lyhyitä kuljetusmatkoja. Yrittäjät liittivät lähiruoan tuotannon ja kulutuksen maantieteelliseen alueeseen ennemmin kuin varsinaisesti kilometrimäärään rajattuun alueeseen. Lähiruoan maantieteelliseksi alueeksi määriteltiin paikkakunnan, maakunnan ja läänin alueet. Edelleen elintarvikkeiden toimituksiin liitetyissä tekijöissä painotettiin kuljetusten järkevyyttä. Lähiruokaa ei ole kuljeteltu pitkiä matkoja, ja sitä ei ole varastoitu useassa paikassa.

*"Ei tarvitse rekkojen ajella tuolta maan ääristä asti sitä tavaraa. Kyllä siinä energiaa menee hukkaan, jos sitä kuljetellaan varastosta toiseen."*

Elintarvikkeiden toimittajan ollessa suorassa toimitussuhteessa suurkeittiöön pienyrittäjät pitivät sitä molemmille osapuolille tutuna ja turvallisena toimintatapana. Suorassa toimitussuhteessa yhteydenpito yrittäjän ja suurkeittiön välillä on tiivistä ja avointa, jossa palaute annetaan pienyritystoimittajalle henkilökohtaisesti. Lähiruokatoimintamallin kehittymisen edellytyksenä pidettiin vahvan luottamuksen rakentamista osapuolten välille.

*"Siihen turvallisuuteen ja tuttuuteen liittyy nämä, että jos siellä jotakin ihmetellään niin sitä voidaan kysyä joltakin – "ei-kasvottomalta ihmiseltä", vaan persoonalta jonka todennäköisesti näkee jossakin muuallakin ja siihen luotetaan, ettei se ihan hirveästi voi valehdella, mieluummin se kertoo totuuden."*

Lähiruokatoimintamallin taloudellisena hyötynä yrittäjät pitivät ensisijaisesti siitä yritykselle muodostuvia alhaisempia kuljetuskustannuksia ja säästöjä työajassa. Lyhyet kuljetusmatkat muodostavat taloudellista etua niille yrittäjille, jotka toimivat paikallisilla markkinoilla. Taloudellisuuteen ja yrityksen menestykseen liittyen korostettiin paikallisuutta pienen yrityksen kilpailutekijänä verrattuna valtakunnallisesti toimiviin yrityksiin.

*"Kyllähän isot yksiköt pystyvät kilpailemaan hinnallakin, vaikka ne tekevät näin hullua logistista ketjua, että kuljettavat tavaraa ympäri Suomea minne*

*sattuu. Ja sitten tulevat vielä takaisin sinne mistä ovat lähteneet ja silti ne pystyvät toimimaan ihan kilpailukykyiseen hintaan, mutta se perustuu ihan määrään.”*

Lähiiruokatoimintamallissa muodostuvien taloudellisten hyötyjen lisäksi yrittäjät korostivat sen avulla saavutettavia ekologisia hyötyjä. Lyhyet ja hyvin suunnitellut kuljetukset ovat ympäristöystävällisiä sekä luonnon kestävyysnäkökulmasta. Yrittäjien mielestä lähiiruokatoiminnan kehittämisellä edistettäisiin ympäristön kestävä kehitystä sekä vahvistettaisiin maaseutualueiden elinvoimaisuutta.

Kolmanneksi yrittäjien lähiiruokaan liittämät tekijät yhdistyivät pienyritysten toimintaan. Tuotteiden markkina-aluetta ei tule rajata ahtaasti, vaan lähiiruoka on lähellä sitä alkutuotantoa tapahtunutta tuotteiden jalostusta riippumatta siitä, mihin elintarvikkeet markkinoidaan. Esimerkiksi Itä-Suomessa tuotetut ja jalostetut elintarvikkeet ovat itäsuomalaista lähiiruokaa, vaikka ne markkinoitaisiin Etelä-Suomeen. Erityisesti korostettiin pitkälle jalostettujen erikoistuotteiden kuten esimerkiksi erikoislihajalosteiden markkinointia valtakunnallisesti. Erikoistuotteiden markkinoilla menestymiseen vaaditaan laajat jakeluverkostot. Paikallisessa pienimuotoisessa elintarviketuotannossa tuotteet erottuvat teollisista massatuotteista, koska niissä säilyy käsityön leima ja yhteys valmistavaan yrittäjään. Pienimuotoisen elintarviketuotannon yhtenä vahvana hyötynä pidettiin tuotteiden alkuperän jäljitettävyyttä elintarvikeketjussa.

Neljäntenä lähiiruokan ulottuvuutena korostui lähiiruokatoimintamallin vaikutus yhteiskunnalliseen ja alueelliseen kehittämiseen. Lähiiruokatoimintamalli lisäisi alueen työllistymistä ja kehittymistä, sillä esimerkiksi paikallinen elintarvikkeiden jalostustoiminta työllistää ihmisiä maakunnissa. Osa jalostusyritysten edustajista oli sitä mieltä, että lähiiruoka käsittää elintarvikkeiden jalostuksen, joka tapahtuu mahdollisimman lähellä kulutusta riippumatta siitä, mistä raaka-aineet tulevat. Kuitenkin painotettiin sitä, että niiltä osin kun on mahdollista ja järkevää, käytetään oman lähialueen raaka-aineita. Lähiiruokatoimintamallia kehittämällä lisätään alueelle työpaikkoja ja paikallista yrittäjyyttä, mikä ylläpitää maakuntien elinvoimaisuutta.

Viidennen ulottuvuuden mukaan lähiiruokaan liitettiin ihmisten kiinnostuksen lisääntyminen ruoan kulttuuriperinteitä kohtaan. Lähiiruoka on vahvasti sidoksissa maakunnallisiin perinneruokiin, jossa korostuvat alueelle tyypilliset ruoan tuotanto- ja valmistustavat. Esimerkiksi Pohjois-Karjalassa lammas on tyypillisin ja hyvin perinteinen tuotantoeläin sen soveltuessa lemmiä paremmin karuihin vaaramaisemiin. Pohjois-Karjalan yhdeksi vahvaksi perinneruokaksi onkin muodostunut ”lammastirri”. Kasvava kiinnostus lähiiruokaan vahvistaa alueellisten ja maakunnallisten ruokaperinteiden säilymistä.

### 5.1.3. Kokemukset suurkeittiöiden hankinta- ja lähiruokatoiminnoista

Tutkimuksessa mukana olleista pienyrittäjistä yhdeksällä oli pitkäaikaisia kokemuksia ja kolmella vähäisiä kokemuksia suurkeittiöiden hankinta- ja lähiruokatoiminnoista. Vahvimpana kokemuksena yrittäjät nostivat esille suurkeittiöiden hankintatoimintaan liittyvän tavarantoimittajien kilpailuttamisen. Suurkeittiöiden kilpailuttaminen jakoi yrittäjien mielipiteet kahteen osaan. Kilpailuttamista pidettiin yrittäjille paineita luovana tekijänä ja toisaalta hyvänä mahdollisuutena päästä pitkäaikaiseen tavarantoimitussuhteeseen suurkeittiön kanssa. Kilpailuttamisella voi olla ratkaiseva vaikutus siihen, että yrittäjät eivät keskitä toimintaansa tiettyjen suurkeittiötyyppien tai markkinointikanavan palvelemiseen. Toisaalta yrittäjät pitivät esimerkiksi julkisten suurkeittiöiden kilpailuttamista ja siihen liittyviä valintakriteerejä uudelleensuuntautuneina ja selkeinä. Tällä tarkoitettiin sitä, että joissakin suurkeittiössä on valintakriteereiksi hinnan lisäksi noussut muita tärkeitä tekijöitä kuten tuotteen jalostusaste, nopeat tilaustoiminnot ja tavarantoimitusten täsmällisyys.

*"On menty erittäin äärimmilleen eli jos joku jonkun mitättömän tuotteen toimittaa pennin halvemmalla, vaikka se on tullut jostakin jumalan selän takaa. On nyt muuttunut ollaan menossa siihen, että muutkin asiat painavat, tietysti hinta painaa edelleenkin, mutta se ei ole ainoa tekijä."*

Kilpailuttamisen lisäksi julkisten suurkeittiöiden kanssa käytävään kaupankäyntiin liitettiin vähintään vuoden kestävät toimitussopimukset, tarkat suurkeittiöiden tarpeiden mukaiset tuotanto- ja toimitusmäärät sekä hankintojen edullisuuspainotteisuus. Suurkeittiöiden kanssa tehtävä toimitussopimus jakoi yrittäjien mielipiteet kahtia kahteen ryhmään. Muutama yrittäjä piti sopimusten tekoa yritystoiminnan ja tuotteiden tuotteistamisen suunnittelun kannalta toivottavana, jolloin yrittäjän on helpompi suurkeittiöltä saatuun tietoon perustuen kehittää oman yrityksen tuotteita ja toimintaa. Edelleen yrittäjät toivoivat, että esimerkiksi syksyksi tarvittavien luomutuotteiden toimitussopimukset olisi hyvä neuvotella hankintavastaavien kanssa viimeistään keväällä. Hyvissä ajoin tehdyillä toimitussopimuksilla varmistettaisiin tuotteiden kysyntää vastaava tarjonnan määrä ja tasaisuus.

Suurkeittiöiden kanssa tehtävien sopimuksien kielteiseksi puoleksi yrittäjät nostivat esille niiden vaatimat vähintään vuoden kestävä toimitussitovuuden ja tuotannon määrän tasaisuuden. Yrittäjät korostivat, että sitoutuminen ympäri-vuotisiin toimituksiin vaatii mm. olemassa olevia elintarvikeraaka-aineiden riittävän isoja ja hyviä varastointitiloja. Useat tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät olivatkin suunnitelleet investointeja varastointitilojen laajennuksiin. Vaikka hankintojen valintakriteerejä pidettiin uudelleen suuntautuneina, yrittäjät kuitenkin korostivat, että joillakin julkisilla suurkeittiöillä hinta on edelleenkin ratkaisevin tuotteiden valintakriteeri.

Yrittäjien kokemukset suurkeittiöiden lähiruokatoiminnasta olivat vähäisiä. Tämä voi johtua osittain siitä, että paikallisilla markkinoilla tapahtuvat tuotteiden suorat toimitukset on nimetty lähiruokatoimintamalliksi vasta aivan viime vuosina. Yrittäjät ovat saattaneet kuitenkin toimittaa elintarvikkeita useita vuosia suoraan suurkeittiöille. Viime aikaisista lähiruokatoimintamalliin liittyvistä kokemuksista nostettiin esille suurkeittiöiden lisääntynyt lähi- ja luomuruoan käyttö. Tällä hetkellä yrittäjät kokevat lähiruokatoimintamallin siten, että suurkeittiöt ovat suuntautumassa molempiin lähi- ja luomuruokaan yhtä aikaa. Tällöin tavanomaisesti lähialueella viljelevät yrittäjät kokevat olevansa heikommassa asemassa kuin lähialueella luomuna viljelevät.

*”Puhutaan yhtä aikaa luomuruuasta ja lähiruuasta, ja järjestetään jopa tilaisuuksia, joissa teemana on lähiruoka ja sitten siellä on joitakin luomulustajia. Nyt kyllä sotkeutuu termit pahemman kerran.”*

#### **5.1.4. Lähiruokatoimintamallin kehittämisen edellytykset**

Lähiruokatoimintamallin kehittämisen yhtenä tärkeänä edellytyksenä nostettiin esille yrittäjien ja suurkeittiöiden välinen aikaisempaa tiiviimpi yhteistyö. Suurkeittiöiden hankintatoiminnot voitaisiin suunnata ajallisesti yhdenmukaisiksi yrityksen tuotannon ja tuotteistamisen suunnitelmien kanssa. Tällä tarkoitettiin sellaista toimintojen yhdenmukaistamista, jossa viljelijät pystyisivät suurkeittiöiden tarpeiden mukaisesti tekemään viljelysuunnitelmia tulevalle vuodelle.

*”Periaatteessa se on mennyt niin hurjaksi se homma, että tuota kaikkein edullisin aika on, että jos suurkeittiö haluaa esimerkiksi sipulia, niin meidän on tiedettävä heidän sipulin tarve ja meidän sipulin siementen tarve jo syksyllä. Sitten esimerkiksi kiinankaalin siementilaukset on tehtävä tammikuun loppuun mennessä.”*

Suurkeittiöiden hankintatoimintaan liittyvän yhteistyön kehittämisen lisäksi yrittäjät nostivat esille hankintavastaavien tutustumisen maatilojen tuotanto-toimintaan. Molemmipuolisen toimintaan tutustumisen merkitys voi olla kokemuksen ja tiedon kautta syvenevä yhteistyösuhde. Kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla ja suurkeittiöille toimittavilla pienyrittäjillä oli jonkin verran tuotteiden ja pakkausten kehitysyhteistyötä hankintavastaavien tai keittiömestareiden kanssa. Konkreettisia kehitysyhteistyökohteita suurkeittiöiden hankintavastaavien kanssa oli mm. varastointiohjeistuksen suunnittelu, maistiaisten ja tuotenäytteiden sekä koepakkausten toimittaminen suurkeittiöille.

Jatkojalostusta harjoittavat yrittäjät toivoivat yhteistyön tiivistymistä vihannesten ja juuresten viljelijöiden ja jatkojalostusyrittäjien välille. Jalostusyrittäjillä on tietoa vihannesten ja juuresten eri lajikkeiden sopivuudesta jatkojalostukseen ja suurkeittiöiden erilaisten jalostettujen tuotteiden tarpeista sekä kysyntämääristä. Vihannesten ja juuresten jatkojalostusta harjoittavan yrittäjän mukaan tarvittaisiin nykyistä enemmän aktiivisia ja yhteistyöhön alkavia lähialueen viljelijöitä.



Eräs yrittäjä kertoi olevansa tiiviissä yhteistyössä mm. paikallisen maaseutukeskuksen kanssa saadakseen paikalliset viljelijät toimittamaan jatkojalostukseen esimerkiksi lanttua, porkkanaa, persiljaa ja punajuurta. Haastateltavat, joilla oli aikaisempaa kokemusta pienyritysten välisestä keskinäisestä yhteistyöstä, esittivät yritysten verkottumista lähiruokatoimintamallin kehittymisen mahdollisuutena. Yhteistyön perusteeksi nostettiin suurkeittiöiden tiukentuneet henkilöstövoimavara- ja aikatekijät, jolloin verkottumalla pienyritykset pystyisivät aikaisempaa paremmin vastaamaan suurkeittiöiden lähiruokatoimintamallista odotamiin hyötyihin.

*"Minä ajattelin keittiön puolelta sitä, että heille on suuri työ, jos joka ainut tuote pitää eri tuottajalta tilata, ja heille on se niin korkea kynns."*

Yrittäjät jakoivat yhteistyön onnistumisen edellytykset kahteen lähtökohtaan. Ensinnäkin tarvitaan yrittäjien omaa kiinnostusta ja vahvaa halua yhteistyöhön. Joidenkin yrittäjien kiinnostuksen puute tai haluttomuus yhteistyöhön saattaa johtua siitä, että kaikki eivät ole välttämättä kypsiä yrittäjien väliseen verkostoitumintaan.

*"Meillä tämä ydinjoukko on suhteellisen lähekkäin eli 20 kilometrin säteellä, että se on meidän verkoston etu. Tätä mallia voisi käyttää muuallakin tähän lähiruokaideologiaan. Mutta se, että meidän vahvuus on se, että tämä on lähtenyt yrittäjistä itsestään."*

Toinen tärkeä yhteistyön onnistumiseen vaikuttava lähtökohta on yrittäjien aktiivisuus. Yrittäjien tulee olla tietoisia toistensa yritystoiminnoista ja halukkaita toiminnoillaan edistämään yhteistyöyrittäjien liiketoimintojen kannattavuutta.

*"Se toimisi ehkä kolmen – viiden erittäin aktiivisen yrittäjän semmoisena tiiminä, joista mikään näistä ei olisi keskenään kilpailija eli heillä olisi selkeästi eri tuotteita, mutta samat toimituspaikat. Jokaisen yrittäjän pitää pystyä markkinoimaan myös niiden kolmen – viiden muun yrittäjän tuotteet. Eli sen toisen yrittäjän pitää myös tuntea näiden muiden yrittäjien yritystoimintaa, koska hän on myyntitikki koko ajan, se ei ole pelkkä kuljetus."*

Haastateltavien mukaan lähiruokatoimintamallin toteuttamisen suurin este on paikallisten pienyrittäjien tuotannon ja resurssien riittämättömyys vastata suurkeittiöiden kysyntään ja elintarvikkeisiin kohdistuviin tarpeisiin. Tämän esteen ratkaisemiseksi voitaisiin toteuttaa yrittäjien horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä aikaisempaa enemmän. Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan elintarvikkeita tuottavien pienyritysten keskinäistä yhteistyötä esimerkiksi yhteiskuljetuksissa. Vertikaalisella yhteistyöllä puolestaan tarkoitetaan elintarvikeraaka-aineita tuottavien ja jalostavien pienyritysten yhteistyötä esimerkiksi tuotantosopimuksina tai tuotekehitysyhteistyönä.

Toisena esteenä koettiin uuden toimitussuhteen perustaminen, sillä uusien tavarantoimittajien on vaikeaa päästä toimitussuhteeseen suurkeittiöiden kanssa, koska suurkeittiöillä ei ole välttämättä aikaa kokeilla uusia tavarantoimittajia

ja tuotteita. Tämän esteen ratkaisemiseksi yrittäjien tulisi aikaisempaa huolellisemmin valita asiakaskohderyhmät ja tunnistaa valitun kohderyhmän tuotteisiin ja palveluihin osoittamat tarpeet. Asiakaskohderyhmän tunnistamiseksi yrittäjien tulisi olla tietoisia esimerkiksi itsevalmistus-periaatteella toimivien ja valmis-tuotteita hyödyntävien suurkeittiöiden ruoanvalmistustoimintatapojen eroista.

Edellisten lisäksi hinta on useimmiten este markkinoitaessa tuotteita suurkeittiöille, koska pienyritysten hyvin pitkälle käsityötuotteilla ei ole mahdollisuutta kilpailla hinnalla suurten elintarviketeollisuusyritysten kanssa. Suoran ja paikallisen tarjontaketjun avulla pienyrityksillä on kuitenkin hinnan sijaan muita kilpailutekijöitä kuten toimitusjoustavuus tai tuotteiden tuoreus, joilla pienyritysten on mahdollista kilpailla.

Yhteenvetona voidaankin todeta, että lähiruokatoimintamallista saatavia hyötyjä pienyritykset arvioivat siis laajemmin kuin pelkästään yrityksen ja suurkeittiöiden toimintaan liitettävänä hyötyinä. Lisäksi yrittäjien lähiruokatoimintamallin esteet ja toisaalta kehittämiskohteet näyttäisivät tukevan keskenään toisiaan. Pienyrittäjien lisäarvon muodostamista elintarvikeketjussa tarkastellaan erikseen seuraavassa alaluvussa, jossa analysoidaan lähiruokatoimintamallin hyödynnettävyyttä osana elintarvikeketjun lisäarvon muodostamista.

## **5.2. Lisäarvon muodostaminen asiakkaalle lähiruoka-toimintamallissa pienyritysten näkökulmasta**

Edellisessä luvussa analysoitiin pienyrittäjien lähiruokatoimintamallista muodostamia käsityksiä, kokemuksia ja hyötyjä. Tämän luvun rakenne perustuu osittain teoriaosassa esitettyyn Kempermanin ja van Engelenin (1999) asiakkaan arvon muodostumisen malliin, jonka avulla selvitetään yrittäjien suurkeittiöille muodostamia lisäarvotekijöitä. Empiirisesti saatuja tuloksia sovitetaan teoriassa esitettyihin oletuksiin lisäarvon muodostumisen hyödyistä, uhrauksista ja riskeistä. Ensin käydään läpi yritysten kilpailu- tai avainmenestystekijöitä ja yritysten ylivoimaista hyötyä tuottavia tekijöitä kohdeasiakkaille. Edelleen lisäarvon muodostamisessa asiakkaalle tarkastellaan niitä tekijöitä, joilla yritys pyrkii alentamaan kohdeasiakkaiden riskejä ja uhrauksia.

### **5.2.1. Kilpailutekijät**

Yrittäjien mukaan yrityksen kilpailutekijöitä ovat yrityksen hyvä sijainti suhteessa asiakkaisiin, tuotteeseen ja tuotteen laatuun liittyvät tekijät, yrityksen toiminnan mukautuvuus vastata asiakkaiden tarpeisiin, pitkällä tähtäimellä rakennetut asiakassuhteet ja yritykselle usean kymmenen vuoden aikana muodostunut yrityskuva eli imago ja tunnettu nimi. Yrittäjät pitivät ylivoimaisena kilpailutekijänä yrityksen hyvää sijaintia silloin, kun yritys sijaitsi lähempänä asiakkaita verrattuna kilpaileviin yrityksiin. Yrittäjät perustelivat sijainnin ylivoimai-

suutta kilpailutekijänä sillä, että kilpailijat eivät pysty sitä jäljittelemään. Yrityksen läheistä sijaintia pidettiin myös asiakkaiden etuna. Yritysten toimiessa paikallisilla markkinoilla ne pystyvät palvelemaan asiakkaita paremmin kuin ne yritykset, jotka toimivat valtakunnallisilla markkinoilla. Yrityksen ja asiakkaan välinen läheisyys mahdollistaa mm. täydentävien tuotetoimitusten tekemisen joustavasti suurkeittiöiden tarpeiden mukaisesti.

*”Kyllä tämä on tosi hyvä sijainniltaan. Tietysti tämä oma kunta on ihan etuoikeutetussa asemassa, koska he saavat vaikka ihan kesken työpäivän jos heiltä jotain puuttuu.”*

Tuoteominaisuuksista yrittäjät nostivat kilpailutekijöiksi luomu- ja pakaste-tuotteet. Luomun asemaa kilpailutekijänä vahvistettiin segmentoimalla luomu-tuotteille oikeat kohdeasiakkaat kuten allergiset ja ympäristötietoiset asiakkaat ja kohdistamalla tuotteiden tarjonta näille asiakasryhmille. Lisäksi esimerkiksi marjatuotteiden pakastamista pidettiin kilpailutekijänä siksi, että pakastamisella saadaan tuotteelle lisää myyntiaikaa ja varmistettua tuotteiden tarjonnan tasaisuus asiakkaiden kysyntää vastaaviksi. Suurkeittiöiden hankintavastaavien mukaan erityisesti kotimaisille pakastemarjatuotteille on kysyntää, sillä kotimais-ten marjojen käytössä säästetään ulkomaisten marjojen keittämiseen tarvittava aika. Ajallisten uhrausten lisäksi voidaan olettaa ulkomaisten keitettyjen marjojen maun, ulkonäön ja rakenteen olevan laadultaan erilaisia kotimaisiin marjoihin verrattuna.

Tuotteen laadun ja tuoteominaisuuksien perustaksi pienyrittäjät liittivät tarkan laatuluokituksen ja raaka-aineiden puhtauden. Tuotteiden tarkan laatuluokituksen perusteella tuotteet pystytään jakamaan tarkasti eri tason hintaluok-kiin, jolloin koko sato saadaan tehokkaasti ja kannattavasti hyödynnettyä. Tar-kalla laatuluokituksella on etua myös ketjun seuraavalle toimijalle siten, että tuotteen jatkojalostaja pystyy hyödyntämään esimerkiksi alemman laatuluokan tuotteet jalostuksessa samalla tavalla kuin ylemmän laatuluokan tuotteet. Jatko-jalostaja pystyy seuraavassa portaassa toimiessaan kilpailemaan hinnalla, sillä hän saa alemman laatuluokan omaavat tuotteet edullisemmin kuin ylemmän laatuluokan tuotteet.

Yrityksen toiminnan mukautuvuutta pienyrittäjät tarkastelivat asiakaslähtöi-sesti. Pienyrityksessä on suuria yrityksiä paremmat mahdollisuudet sovittaa tuotantolinja ja tuotteet vastaamaan asiakkaiden ja markkinoiden kysyntään. Esimerkiksi tuotantolinja pystytään muuntamaan joustavasti muidenkin kuin päätuotteiden käsittelyyn. Yrityksellä on mahdollisuus ottaa myös nykyisen tuotevalikoiman ulkopuolelta tuotantoon jokin erikoistuote.

Pitkällä aikavälillä rakennetuissa asiakassuhteissa yrittäjät korostivat suh-teen henkilökohtaisuutta, eli asiakkaan ja yrittäjän keskinäistä tuntemista sekä luottamusta. Saavutetussa luottamuksellisessa asiakassuhteessa palaute kulkee molemmin puolin yrittäjän ja asiakkaan välillä avoimesti. Avoimella palautteel-la tarkoitettiin uskallusta antaa palautetta, jolloin keskinäiset toimintatavat tii-

vistyvät ja luottamus yrittäjä-asiakassuhteessa lisääntyy. Pitkällä aikavälillä rakennetuissa asiakassuhteissa asiakkaille muodostuu yrityksestä tunnettu ja muistissa pysyvä yritysimage ja – nimi, joka liitetään tiettyyn yrittäjään.

### **5.2.2. Lisäarvoa tuottavat tekijät suurkeittiö- ja ateriapalveluja käyttäville asiakkaille**

Edellisessä luvussa esiin nousseet pienyritysten kilpailutekijät ovat niitä avainmenestystekijöitä, joihin yritysten menestyminen perustuu. Seuraavaksi analysoidaan niitä aineistosta esiin nousseita pienyritysten asiakkailleen lisäarvoa tuottavia tekijöitä, joilla muodostetaan kilpailutekijöiden kokonaisuus asiakaskohderyhmän arvostamassa ominaisuudessa. Lisäarvon muodostuminen asiakkaille voi liittyä asiakkaan kokemaan hyötyyn, jossakin yrityksen tuottamassa tuote- ja palveluominaisuudessa tai asiakkaan riskejä ja uhrauksia alentavassa tekijässä. Yrityksen avainmenestystekijät liittyvät vahvasti siihen, millä tuote- ja palveluominaisuuksilla yritys pystyy luomaan lisäarvoa kohdeasiakkailleen.

#### *Toiminnalliset ja emotionaaliset hyödyt*

Pienyrityksaineistosta nousi esille yritysten asiakkaille sekä toiminnallisia että emotionaalisia hyötyjä tuottavia tekijöitä. Kempermanin ja van Engelenin (1999) esittämän mallin mukaisesti toiminnalliset hyödyt ovat tuotteen ja sen toimintoja kuvaavat ominaisuudet ja emotionaaliset hyödyt liittyen asiakkaiden tunneperäisiin arvoihin. Pienyritysten haastatteluaineiston mukaan suurin osa yrittäjien tuottamista hyödyistä asiakkaille oli toiminnallisia kuin emotionaalisia hyötyjä.

Toiminnalliset hyödyt olivat joko tuotteeseen tai pakkaukseen liittyviä tekijöitä. Muutamien yrittäjien mukaan yrityksen tärkein hyötyä tuottava tekijä oli tuotteen ja lajikkeen sopivuus ruoan valmistukseen, koska tämä tekijä vaikuttaa suoraan suurkeittiön ruoan laadun tasoon. Tähän tuotteen asiakkaalle toiminnallista hyötyä tuottavaan tekijään liittyi myös emotionaalinen hyöty, jota muodostuu tuotteen tai lajikkeen suorituskyvystä ateriapalveluja käyttävälle asiakkaalle. Yrittäjien mukaan on tärkeää toimittaa oikea tuote ja lajike suurkeittiössä valmistettavaan ruokaan, jolloin tuote säilyttää hyvän ominaisuutensa siltä vaaditun ajan, esimerkiksi perunat säilyvät tummumattomina koko lounaan tarjoiluajan. Yrittäjät korostivat, että suurkeittiöissä on tärkeää pystyä tarjoamaan houkuttelevaa ruokaa myös lounasajan viimeisille asiakkaille. Edellä mainitun emotionaalisen hyödyn muodostaminen asiakkaille perustuu haastateltavien mukaan pienyrityksen voimavaroihin ylläpitää eri lajikkeita eri käyttötarkoituksiin.

Yrittäjien mukaan he muodostavat ylivoimaista hyötyä asiakkaille myös täsmätuotteilla, tuoreilla ja kotimaisilla tuotteilla. Täsmätuotteilla tarkoitettiin sitä, että yritys pystyy valmistamaan asiakkaiden toiveiden mukaisia erikoistuotteita suurkeittiöille.

*"Ja sitten se, että jos joku haluaa jonkin tietynlaisen tuotteen niin tietyssä määrin pystytään, niin kauan kuin ammattitaito ja raaka-aineet antavat periksi niin tekemään. Jos isolla yrityksellä ei ole tilauskirjalla jotain tuotetta, niin he eivät varmasti rupea tekemään sitä. Täsmätuotteisiin eli jos asiakas haluaa jotain spesiaalityötettä, niin pyritään aina toimittamaan."*

Tämä vaatii yrittäjien mukaan yritykseltä tuotannon joustavuutta, jolla yrittäjä pystyy luomaan lisäarvoa asiakkaille verrattuna kilpaileviin suuriin yrityksiin. Pienyrittäjät korostivat tuotannon joustavuuden olevan yrityksen ehdoton voimavara valmistettaessa erilaistettuja tai asiakkaiden tarpeiden mukaisia tuotteita. Suorien ja lyhyiden jakelukanavien muodostaman hyödyn ansiosta tuotteet ovat tuoreempia kuin tukun kautta tai ulkomailta tuodut tuotteet. Tuoreuden lisäksi yrittäjät, jotka jalostivat itse tuottamiaan tuotteita pitivät kotimaisuutta vahvana etuna verrattuna teollisuuden jalostamiin elintarvikkeisiin.

Lisäksi yrittäjät nostivat esille, että yrityksen muodostama ylivoimainen hyöty asiakkaille liittyy tuotteen pakkauskokoon ja materiaaleihin. Oikean kokoisilla ja suurkeittiön toiveiden mukaisilla pakkauksilla pystytään helpottamaan pakkauksien käsittelyä suurkeittiöissä. Tämä edellyttää, että pakkaukset ovat helposti aukaistavia, pinottavia ja kierrätettäviä. Lisäksi osa yrittäjistä nosti esille esikäsiteltyjen juuresten vedettömän pakkauksen, jolloin pakkaus on kevyempi käsitellä kuin veteen pakatut juurekset. Oikeaa pakkauksen kokoa ja materiaalia yrittäjät olivat selvittäneet laittamalla suurkeittiöasiakkaille koepakkauksia ja pyytämällä palautetta hankintavastaavilta.

Toiminnallisten hyötyjen lisäksi aineistosta nousi esille muutamia emotionaalisia hyötyjä. Näitä emotionaalisia hyötyjä, aikaisemmin mainitun tuotteen hyvän suorituskyvyn lisäksi, olivat tuotteiden käsityön jälki ja valmistajien nimet sekä henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen. Tuotteiden säilyttäessä käsityön leiman ne erottuvat suurten elintarvikeyritysten tuotteista. Käsityön leima luo yrittäjien mielestä aidon ja yksilöllisen tuotteen tunteen asiakkaille, sillä tuotteita ei ole valmistettu tiettyjen standardien ja täysin koneellistettujen toimintojen mukaan.

*"Meillä se on jo valtti, että tuote ei ole aina samannäköinen, siinä näkyy se käsityön jälki, se ei ole tehty täysin koneellisesti."*

Yrittäjät korostivat, että tänä päivänä luodaan lisäarvoa asiakkaille tuotteen alkuperä- ja valmistajatiedoilla. Elintarvikeskandaalien myötä asiakkaat haluavat varmistua tuotteiden alkuperästä, joka luo asiakkaalle lisäarvona turvallisuuden tunnetta. Myös henkilökohtaisten kontaktien luomisella pienet yritykset pystyvät erottumaan suurista yrityksistä. Haastateltavien mukaan pienyritysten toiminta rakentuu muutamien henkilöiden ympärille, jolloin tuotteeseen liitettävä vastuu perustuu näihin ihmisiin. Henkilökohtaisessa kontaktissa korostettiin asiakassuhteen luottamuksen rakentamista siten, että yrittäjän ja asiakkaan välinen yhteydenpito perustuu aina tunnettuun henkilöön. Asiakkaan ja suuren yrityksen välinen yhteydenpito on hankalaa, sillä asiakas ei aina tiedä, kenelle soittaa tai kuka on vastuussa tuotteisiin liittyvissä asioissa.

Ylivoimaiseksi tuoteominaisuudeksi nostettiin tuotteen laatutekijät, lisäksi mainittiin myös tuotteen luonnonmukaisuus, lisääineettomuus, tuoreus ja puhtaus sekä yksilöllisyys. Laadun perustana ovat tuotteen sisäiset ominaisuudet eli tuotteen fyysinen rakenne. Tuotteen sisäisistä ominaisuuksista korostettiin makua, väriä ja ulkonäköä, joilla katsottiin olevan lisäarvoa myös ateriapalveluja käyttäville asiakkaille. Mahdollisimman läheltä toimitetun tuotteen maku ja väri ovat erilaiset verrattuna esimerkiksi ulkomailta tai tukkujen kautta toimitettuun tuotteeseen. Erilaisen maun todentamiseksi korostettiin erityisesti tuotemaistiaisten toimittamista suurkeittiöille sekä jatkuvaa tuotekehitystyön ylläpitämistä hankintavastaavien kanssa. Tuotteen yksilöllisyys tarkoittaa sitä, että tuote eroaa massatuotannon mukaisesti tehdyistä tuotteista, esimerkiksi tuotteissa käytetään luonnonmukaisia raaka-aineita esanssien sijaan.

*”Toinen on sitten ulkonäkö eli esimerkiksi annosperuna tehdään isoista perunoista ja ne halkaistaan veitsellä. Meillä on sellainen lajiteltu koko niihin annosperunoihin. Se on kyllä hitaampi tehdä. Ne ovat todellakin pyöreitä eli meillä on se ulkonäkö sellainen tekijä, että huomaa sen olevan laadukas.”*

Tärkeimpänä tuoteominaisuutena yrittäjät korostivat siis tuotteen laatua. Tuotteen laatu on, kuten kirjallisuudessa kävi ilmi, moniulotteinen käsite. Tärkeää oli selvittää, kuinka laatu yrittäjien näkökulmasta konkretisoituu ja mitkä tuotteen laatuominaisuudet luovat hyötyä suurkeittiöissä sekä mitkä ovat tuotteen laatuominaisuuksiin vaikuttavat tekijät. Tärkeimmäksi tuotteen laatuominaisuuksiin vaikuttavaksi tekijäksi pienyrittäjä-viljelijät nostivat tarkan ja ammattitaitoisen viljelytekniikan. Viljelyteknisessä osaamisessa korostuu oikea lannoitus, kasville sopiva maalaji, lajikekokeilut ja yrittäjän ahkeruus. Viljelytekniikan lisäksi tuotteiden laatuominaisuuksiin vaikuttavana tekijänä pidettiin tarkkaa laatuluokitusta ja omavalvontaa. Jalostustoimintaa harjoittavat yrittäjät liittivät laadun tärkeiksi tekijöiksi tuotteiden oikean lämpötilan ja jalostusprosessin hygieenisyyden sekä tarkkuuden. Laatu konkretisoituu suurkeittiöissä yrittäjien mukaan tuotteen hyvänä suorituskykyinä ruoanlaitossa ja ruoan tarjoilussa, eli tuote on toimiva esimerkiksi kuorittuna, keitettynä ja lämpöhauteessa.

Kirjallisuuden mukaan yksi laadun ulkoisista ominaisuuksista on mm. tuotteen hinta. Hintaa pidetäänkin laadun yleisenä osoittajana, kun laatua on muulla tavalla vaikea arvioida (ks. Zeithaml 1988). Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pienyritysten on ensisijaisesti suunnattava voimavaransa tuotteiden laadun ylläpitämiseen eikä hinnalla kilpailemiseen. Pienyritysten on pystyttävä hinnoittelemaan tuotteensa siten, että tuotteilla on mahdollisuus menestyä markkinoilla.

#### *Lisäarvoa ruokapalveluja käyttäville asiakkaille*

Yrittäjien mukaan lisäarvoa ruokapalveluja käyttäville, ketjun asiakkaille muo-

dostetaan myös tuoteominaisuuksilla. Tuoteominaisuuksista korostettiin makua, laatua ja terveellisyyttä. Tuotteiden maun, laadun ja terveellisuuden taustatekijöinä pidettiin tuotannossa käytettäviä alhaisia kasvinsuojeluinemääriä ja tuotteen lisäainemääriä, alhaista suolapitoisuutta ja oikeita ravintoainemääriä. Maukkaiden ja laadukkaiden tuotteiden tarjoaminen perustuu hyvin pitkälle lähi- ja luomuruoan suosimiseen suurkeittiöissä, sillä lyhyessä tarjontaketjussa tuotteiden laadukkuus pystytään varmistamaan.

Yrittäjät korostivat erityisesti, että olisi tärkeää pystyä tarjoamaan lapsille hyvistä raaka-aineista valmistettua terveellistä ruokaa. Terveellinen ruoka nousi yrittäjien mielestä lähiruokatoimintamallin muodostamaksi lisäarvoksi ateriapalveluja käyttävälle asiakkaalle. Suurkeittiöiden tarjoamaan terveelliseen ruokaan liitettiin sen sisältämät oikeat ravintoaine- ja vitamiinimäärät. Erityisesti kiinnitettiin huomiota koneellisesti kuorittujen juuresten ravintoaine- ja vitamiinimääriin. Esimerkiksi onko koneellisesti kuorituissa juureksissa sama määrä ravintoaineita ja vitamiineja kuin kuorimattomissa juureksissa.

Luomutuotantoa harjoittavat yrittäjät korostivat luomulaadun olevan kokonaisuudessaan ylivoimainen hyöty asiakkaalle, koska se on tuotettu ympäristöä ajatellen ja säästään. Luomulaadun kokonaisuuteen yrittäjät lisäsivät pakkaamattomuuden ja asiakkaan hyödyn tuotteen hinnassa. Asiakkaan hyöty tuotteen hinnassa muodostuu siitä, että asiakas maksaa vain syömästään tuotteesta eikä esimerkiksi pakkauksista silloin, kun kuluttaja esimerkiksi hakee tuotteet suoraan tilalta.

### *Ylivoimainen palveluominaisuus*

Tärkeimmäksi palveluominaisuudeksi yrittäjät nostivat toimitusvarmuuden ja -joustavuuden. Toimitusvarmuudella tarkoitettiin sitä, että yritys pystyy toimittamaan tuotteet suurkeittiölle sovittuna aikana ja lyhyellä varoitusajalla. Esimerkiksi eräs yrittäjä korosti lisäävänsä toimitusvarmuutta siten, että hänellä on avaimet suurkeittiöön, jolloin hänellä on mahdollisuus toimittaa tuotteita keittiöhenkilökunnan poissa ollessakin. Toimitusvarmuuden parantaminen lisää myös pienyrittäjien ja suurkeittiöiden välistä luottamusta.

*"Jos vaikka lounasravintola yhtäkkiä huomaa, että meilläpä onkin tuote nyt loppu ja he saattavat soittaa minulle, että pystynkö tänään toimittamaan. Niin, eipä ne hyvin kaukaa isommat toimittajat lähde tuomaan sitä samana päivänä. Se on sellainen mihin, minä pystyn palvelulla vastaamaan, ja paikallisuudesta on tässä sillä tavalla hyötyä."*

Toimitusjoustavuudella tarkoitettiin yrityksen mahdollisuutta toimittaa pieniä määriä tuotteita ja juuri oikeaan aikaan. Toimitusjoustavuudessa pienyrittäjät pystyivät eroamaan suurista yrityksistä siten, että heillä on paikallisuuden tuoman edun myötä mahdollisuus toimittaa tuotteita suurkeittiöille myös muina kuin sovittuina aikoina.

### 5.2.3. Asiakkaan ajallisten ja rahallisten uhrausten sekä riskin alentaminen

Suurkeittiöiden ajallisten uhrausten alentamiseksi yrittäjät korostivat erityisesti tuotteiden esikäsittely- ja jalostusasteen nostamista. Esikäsittely- ja jalostusasteen nostamisella tarkoitettiin juuresten kuorintaa sekä valmiiksi tuotteistettuja komponenttituotteita. Tuotteiden esikäsittely- ja jalostusasteen nostamisen suurkeittiöiden tarpeita vastaavaksi katsottiin alentavan suurkeittiöiden ajallisia uhrauksia, sillä suurkeittiöissä säästetään tuotteiden käsittelyyn vaadittua aikaa.

Toiseksi yrittäjät nostivat esille toimitussuhteeseen liitettäviä tekijöitä, joilla voidaan alentaa suurkeittiöiden ajallisia uhrauksia. Pienessä yrityksessä tuotetilaukset henkilöityvät yleensä yhteen tai muutamaan henkilöön, jolloin asiakkaan tai hankintavastaavan on helppo ja nopea olla yhteydessä tiettyyn ennalta tunnettuun henkilöön. Yhteydenpito asiakkaisiin hoidetaan pääsääntöisesti faksilla tai puhelimella, mitä pidettiin yhtä nopeana toimintatapana kuin esimerkiksi sähköpostitse tehtyjä tilauksia. Tuotetilauksissa alennetaan suurkeittiöiden ajallisia uhrauksia hoitamalla tilaukset tietyn tuotetilausrungon tai kylmiön oveen jätettävän tuotetilauksen avulla.

*”Kyllä se on tässä sellainen tekijä, että se henkilöityy toisaalta myös minuun eli asiakkaat tietävät ottaa minuun yhteyttä, jos on jotain valitettavaa.”*

Asiakkaan rahallisia uhrauksia alentavana tekijänä pienyrittäjät vertasivat tuotteiden hintakilpailukykyä suorassa ja epäsuorassa jakelussa. Muutama yrittäjä nosti esille, että suoralla toimituksella toimitettavat tuotteet ovat hintakilpailukykyisiä verrattuna epäsuoraan jakeluun, esimerkiksi tukun kautta toimitettuihin tuotteisiin. Suorassa toimituksessa tuotteen hintakilpailukyky perustuu tällöin yhden jakeluportaan pois jäämiseen. Haastateltavat korostivat, että pienyrittäjän on pärjättävä siinä hintakilpailussa, koska se on yksi merkittävä tuotteen valintakriteeri suurkeittiöissä.

Osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että heidän tuotteidensa hinnat ovat hieman kalliimmat kuin tukun asettamat hinnat, mutta silti suurkeittiöt ostavat heidän tuotteitaan. Haastateltavat totesivat, että suurkeittiöt ovat tällä hetkellä valmiita maksamaan pienyrittäjän suoraan toimittamista elintarvikkeista hieman korkeampaa hintaa. Suurkeittiöiden maksuvalmiutta lisää se, että hankintavastaavat haluavat käyttää tuoreita tuotteita ja siitä ollaan valmiita maksamaan lähiruokalisää. Hinnan lisäksi muita suurkeittiöiden ostokriteereihin vaikuttavia tekijöitä, kuten aiemmin on jo tullut esille, ovat mm. nopeat tilaustoiminnot ja tavarantoimitusten täsmällisyys.

Muutama yrittäjä nosti esille asiakkaan riskien alentamiseksi tuotteen ja lajikkeen sopivuuden ruoan raaka-aineiksi sekä suorituskyvyn ruoan tarjoilussa. Oikea tuote ja lajike, kuten luvun alussa kävi ilmi, on myös toiminnallista hyötyä tuottava tekijä asiakkaalle sekä emotionaalista hyötyä tuottava tekijä ateriapalveluja käyttävälle asiakkaalle. Näin ollen tuotteen ja lajikkeen hyvän



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pienyritysten kilpailutekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Yrityksen hyvä sijainti suhteessa asiakkaisiin</li> <li>* Tuotteeseen ja tuotteen laatuun liittyvät tekijät</li> <li>* Yrityksen toiminnan mukautuvuus vastata asiakkaiden tarpeisiin</li> <li>* Pitkällä tähtäimellä rakennetut asiakassuhteet</li> <li>* Yrityskuva ja tunnettu nimi</li> </ul>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Toiminnalliset hyötyä tuottavat tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tuotteen ja lajikkeen sopivuus ruoan raaka-aineeksi</li> <li>* Tuotteen ja raaka-aineen hyvä suoristuskky</li> <li>* Asiakkaiden toiveiden mukaiset tuotteet</li> <li>* Tuoreet tuotteet</li> <li>* Oikean kokoiset pakkaukset</li> <li>* Oikea pakkausmateriaali</li> </ul>                                                                                                                                                                              | <b>Emotionaaliset hyötyä tuottavat tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ruoan houkutteleva ulkonäkö</li> <li>* Käsiyömainen tuotantotapa</li> <li>* Tuotteiden henkilöityminen</li> <li>* Henkilökohtainen yhteydenpito asiakkaisiin</li> <li>* Tuotteen alkuperä- ja valmistajatiedot</li> </ul> |
| <b>Ajallisia ja rahallisia uhrauksia alentavat tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Esikäsittely- ja jalostusasteen nostaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juuresten kuoriminen</li> <li>- Valmiit komponenttituotteet</li> </ul> </li> <li>* Valmis tuotetilausrunko</li> <li>* Tilauslista elintarvikekylmiön ovela</li> <li>* Suorien toimitusten kilpailukykyiset hinnat</li> <li>* Toimitusjoustavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pienet toimitusmäärät ja täsmätoimitukset</li> </ul> </li> </ul> | <b>Riskejä alentavat tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tuotteen ja lajikkeen sopivuus ruoan raaka-aineeksi</li> <li>* Tuotteen ja raaka-aineen hyvä suoristuskky tarjoilussa</li> <li>* Toimitusvarmuus sovittuna aikana ja lyhyellä varoitusaajalla</li> </ul>                                |

*Kuvio 10. Pienyritysten yleiset kilpailutekijät sekä pienyrittäjien suurkeittiö-asiakkaille hyötyä tuottavat, ajallisia ja rahallisia uhrauksia ja riskejä alentavat tekijät.*

suorituskyvyn ruoanvalmistuksessa koettiin muodostavan lisäarvoa koko elintarvikeketjussa.

Kuten aiemmin nousi esille, yrittäjät korostivat yrityksen yhtenä tärkeänä palveluominaisuutena toimitusvarmuutta. Toimitusvarmuudella tarkoitettiin lähinnä tuotteiden toimittamista sovittuna aikana ja lyhyellä varoitusaajalla. Toimitusvarmuuden kasvattaminen eri tekijöillä ja nopeilla toimituksilla lisää erityisesti yrityksen lyhyen ajanjakson toimitusvarmuutta. Toimitusvarmuudella lisätään pienyrittäjien ja suurkeittiöiden välistä luottamusta, joka alentaa asiakkaan yritykseen kohdistamaa mahdollista riskiä. Pienyrittäjän ja suurkeittiön välisen luottamuksen syventämiseksi yrittäjien tulisi lyhyen ajanjakson toimitusvarmuuden lisäksi huomioida pitkän ajanjakson toimitusvarmuus eli asettaa tavoitteeksi myös tasainen ympäri vuoden kestävä toimitusvarmuus. Kuviossa 10 esitetään yhteenveto pienyritysten kilpailutekijöistä sekä hyötyä tuottavista että ajallisia ja rahallisia uhrauksia sekä riskejä alentavista tekijöistä suurkeittiömarkkinointikanavassa. Yhteenveto mukailee Kempermanin ja van Engelenin (1999) asiakasarvon mallintamisen rakennetta, jolloin yrittäjien esille nos-

tamia tekijöitä voidaan verrata suurkeittiöiden hankintavastaavien lähiruoka-toimintamallista kokemiin hyötyihin, uhrauksiin ja riskeihin (ks. kuvio 12 jäljempänä).

### **5.3. Julkiset ja kaupalliset suurkeittiöt ja lähiruokatoimintamalli**

#### **5.3.1. Yleiskuva julkisten ja kaupallisten suurkeittiöiden tutkimusaineistosta**

Tutkimuksessa haastateltavana olleet suurkeittiöiden hankintavastaavat olivat julkisista (n=6) ja kaupallisista (n=3) suurkeittiöistä (taulukko 4). Suurkeittiöissä valmistettiin 50 – 1 300 aterialla vuorokaudessa. Pienimmät ateriamäärät valmistettiin kaupallisissa ja suurimmat julkisissa suurkeittiöissä. Kahdella julkisella ja yhdellä kaupallisella suurkeittiöllä oli oma suora elintarvikkeiden hankintayksikkö, joten ne hankkivat elintarvikkeet itsenäisesti valitsemiltaan tavaran-toimittajilta. Haastatelluista suurkeittiöistä neljä julkista suurkeittiötä kuuluivat useamman suurkeittiön muodostamaan hankintarenkaaseen, joten ne hankkivat osan elintarvikkeista hankintarenkaan yhteisten ja keskitettyjen ostojen kautta. Hankintarenkaan keskitettyjen ostojen lisäksi ne hankkivat myös itsenäisesti muutamia tuoteryhmiä kuten peruna-, juures- ja vihannes-, sekä leipomotuotteita. Kaupallisista suurkeittiöistä kahdessa hyödynnetään keskitettyjä hankintoja, ja vain muutamia elintarviketuoteryhmiä hankitaan itsenäisesti suoraan pienyritys-toimittajilta.

Suurkeittiöiden toiminta-ajatuksot liittyivät läheisesti siihen, mikä oli suurkeittiön rooli osana koko organisaation toimintaa. Kahden julkisen suurkeittiön hankintavastaavat korostivat, että keittiön rooli on olla kasvatuksellisen ja sivistyksellisen arvon ylläpitäjä. Näissä suurkeittiöissä nostettiin esille lähiruoan opetuksellisen merkitys, jonka mukaisesti oppilaille kerrotaan ruoan tuotannon ja ruokaketjun eri vaiheista.

Neljän julkisen suurkeittiön hankintavastaavat korostivat, että keittiön rooli on olla koko sosiaalialalle ateriapalveluita tuottava perusturvan yksikkö. Ateriapalveluita tuottavien yksiköiden toiminta-ajatus perustuu hankintavastaavien mukaan asiakaslähtöisyyteen, eli pyritään toimimaan asiakkaiden tarpeet huomioiden. Suurkeittiön toiminnan tuloksellisuus korostui kaikissa julkisissa suurkeittiöissä. Aterioille on asetettu tietyt määrärahat, jonka puitteissa suurkeittiöllä on vastuu toimia hankintoja tehdessään. Kahden kaupallisen suurkeittiön hankintavastaavat nostivat keittiön roolin esille liittämällä sen asiakaspaikkoihin ja ravintolassa tarjottaviin annosvaihtoehtoihin. Yhden kaupallisen suurkeittiön hankintavastaava korosti suurkeittiön roolin liittyvän kiinteästi koko organisaation toiminta-ajatukseseen. Koko organisaatiossa pyritään hyödyntämään paikallisia tuotteita ja palveluita, ja suurkeittiössä toteutetaan samaa mallia. Suurkeittiön toiminta-ajatuksena on tarjota mahdollisimman terveellistä ja läheltä toimitettua ruokaa asiakkaille.

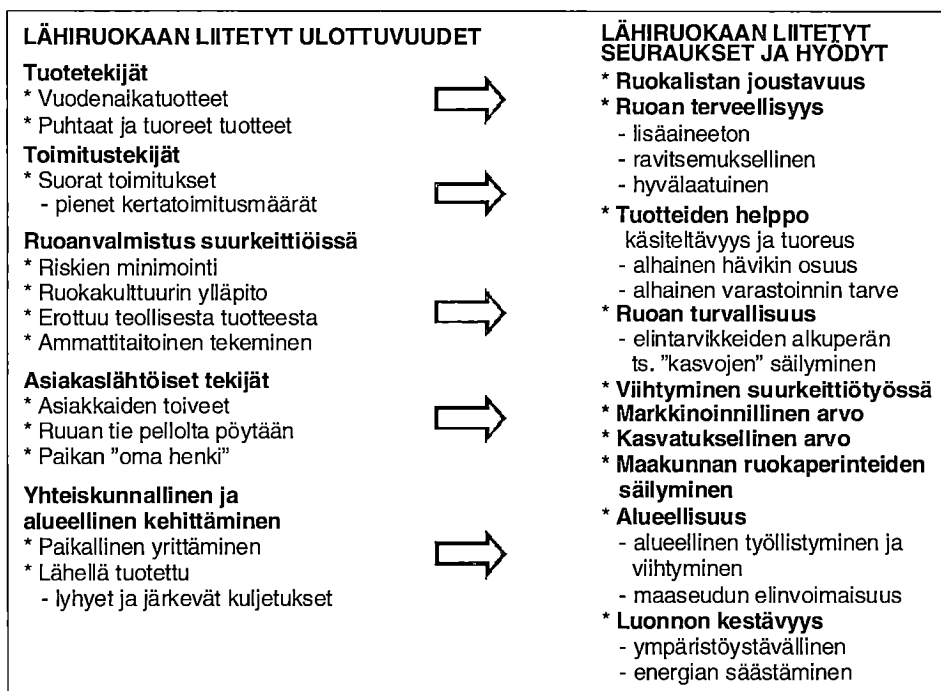
*Taulukko 4. Tutkimuksessa mukana olleet julkiset ja kaupalliset suurkeittiöt, valmistettavat ateriamäärät ja hankintatoiminnan sekä toimitusosuuksien kuvaus (n=9).*

| Suurkeittiö/<br>ravintolatyyppe | Ateriamäärät                                                         | Hankintatoiminta ja<br>toimitusosuudet                                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Julkinen<br>suurkeittiö      | 400 ateriaa/vrk<br>(aamupala, lounas,<br>päivällinen)                | Itsenäinen suora hankintayksikkö<br>Suorat toimitukset 80 %<br>Epäsuorat toimitukset 20 %                                                          |
| B. Julkinen<br>suurkeittiö      | 1 300 ateriaa/vrk<br>(lounas)                                        | Hankintarenkaan hankintayksikkö<br>Itsenäinen hankintayksikkö: peruna,<br>juures-, vihannes- ja leipomotuotteet<br>Toimitusosuuksia ei saatavilla  |
| C. Julkinen<br>suurkeittiö      | 65 ateriaa/vrk<br>(lounas)                                           | Hankintarenkaan hankintayksikkö<br>Oma tuotanto: peruna, juures-,<br>vihannes- ja leipomotuotteet sekä<br>marjat<br>Toimitusosuuksia ei saatavilla |
| D. Julkinen<br>suurkeittiö      | 600 ateriaa/vrk<br>(aamupala, lounas,<br>päivällinen, välipala)      | Itsenäinen suora hankintayksikkö<br>Toimitusosuuksia ei saatavilla                                                                                 |
| E. Julkinen<br>suurkeittiö      | 1 200 ateriaa/vrk<br>(aamupala, lounas,<br>päivällinen, välipala)    | Hankintarenkaan hankintayksikkö<br>Itsenäinen hankintayksikkö: peruna,<br>juures-, vihannes- ja leipomotuotteet<br>Toimitusosuuksia ei saatavilla  |
| F. Julkinen<br>suurkeittiö      | 800 ateriaa/vrk<br>(aamupala, lounas,<br>päivällinen, välipala)      | Hankintarenkaan hankintayksikkö<br>Itsenäinen hankintayksikkö: peruna,<br>juures-, vihannes- ja leipomotuotteet<br>Toimitusosuuksia ei saatavilla  |
| G. Kaupallinen<br>suurkeittiö   | n. 50 ateriaa/vrk<br>(aamupala, lounas,<br>A la Carte)               | Keskitetty yhteishankinnat<br>Itsenäinen hankintayksikkö: peruna,<br>porkkana ja mansikka<br>Suorat toimitukset 30 %<br>Epäsuorat toimitukset 70 % |
| H. Kaupallinen<br>suurkeittiö   | n. 50 ateriaa/vrk<br>(lounas, A la Carte)                            | Keskitetty hankinnat<br>Suorat toimitukset 1 %<br>Epäsuorat toimitukset 99 %                                                                       |
| I. Kaupallinen<br>suurkeittiö   | n. 350 ateriaa/vrk<br>(aamupala, lounas,<br>päivällinen, A la Carte) | Itsenäinen suora hankintayksikkö<br>Suorat toimitukset 40 %<br>Epäsuorat toimitukset 60%                                                           |

### 5.3.2. Lähiruokaan liitetyt tekijät ja lähiruokatoimintamallin hyödyt

Myös suurkeittiöiden hankintavastaavien käsitykset lähiruokaista jaettiin haastateluaineiston perusteella viiteen lähiruokaan liitettyyn ulottuvuuteen. Ulottuvuudet olivat tuotteeseen, toimituksiin, suurkeittiöissä tapahtuvaan ruoanvalmistukseen, asiakkaisiin ja yhteiskunnalliseen sekä alueelliseen kehittämiseen liitetyjä tekijöitä (kuvio 11). Suurkeittiöiden hankintavastaavien esille nostamia lähiruokatoimintamallin muodostamia hyötyjä olivat ruokalistan joustavuus, alhainen tuotteiden varastointitarve, tuotteiden tuoreus ja laatu, alhainen tuotehävikki, elintarvikkeiden ja valmistajan alkuperän läpinäkyvyys, ruoan turvallisuus ja terveellisyys, positiivinen vaikutus suurkeittiötyöhön, ruoan kasvatuksellisen ja maakunnallisen arvon ylläpitäminen sekä alueellinen työllistyminen ja luonnon kestävyys.

Suoria hankintoja toteuttavien hankintavastaavien mukaan lähiruokatoimintamallissa ruokalistan suunnittelu ja toteuttaminen sekä tuotteiden hankinta on joustavaa, koska siinä voidaan käyttää hyödyksi mm. kotimaisia vuodenaikatuotteita. Vuodenaikatuotteet ovat tuoretuotteita, jotka ovat sesongin mukaisesti tuoreimmillaan ja parhaimmillaan. Lisäksi korostettiin sitä, että paikallisiin suo-



Kuvio 11. Suurkeittiöiden hankintavastaavien lähiruokaan liittämät ulottuvuudet, seuraukset ja hyödyt.

riin toimituksiin perustuvat tavaramäärät ovat pieniä, koska tuotteet toimitetaan mahdollisimman lähelle valmistuspäivää. Kerralla toimitettavien pienten tavaramäärien merkittävänä etuna pidetään sen myötä muodostuvaa suurkeittiöiden alhaista tuotteiden varastoinnin tarvetta.

Suorien toimituksien yhtenä tärkeänä hyötynä pidettiin tuotteiden tuoreutta ja hyvää laatua. Tuotteiden tuoreus ja hyvä laatu muodostavat suurkeittiöille lisäarvoa alhaisena tuotehävikkinä. Alhaisella tuotehävikillä voidaan olettaa olevan suurkeittiöiden elintarvikehankintojen kokonaiskustannuksia pienentävä vaikutus. Näin ollen tuotteiden laatuominaisuuksien ja tuotteiden mahdollisimman hyvän tuoreuden ylläpitäminen edellyttää lyhyttä ja suoraa tarjontaketjua.

Pitkissä ja epäsuorissa elintarvikeketjuissa ruokatuohteen alkuperä ja lopullisen asiakkaan tieto alkuperästä hämärtyy. Hankintavastaavat korostivat, että asiakkaiden kiinnostus lähiruokaa kohtaan liittyy ruoan alkuperän todentamiseen ja riskittömyyteen. Elintarvikkeiden alkuperätiedon läpinäkyvyys ja riskittömyys liitetään sekä suurkeittiöiden hankintavastaavien että kuluttajien keskuudessa ruoan turvallisuuteen. Viime vuosina paljon julkisuutta saaneet erilaiset ruokaskandaalit antavat perustellusti olettaa, että ruoan turvallisuutta lisäävät tekijät muodostavat lisäarvoa elintarvikeketjussa.

Elintarvikkeiden alkuperätiedon lisäksi tuttua tavarantoimittajaa tai alkutuottajaa pidettiin lähiruokatoimintamallissa muodostuvana hyötynä. Hankintavastaavien mukaan yrityksen ja asiakkaan välisessä kaupallisessa suhteessa käytävä vuoropuhelu on erilaista lähitoimittajien kuin esimerkiksi elintarvikkeita toimittavien tukkujen kanssa. Toimitussuhteen tekee erilaiseksi se, että suorassa tarjontaketjussa lähitoimittaja voidaan tunnistaa, kun taas epäsuorassa tarjontaketjussa tuotteiden valmistaja ja jalostaja saattaa olla vaikeasti tavoitettavissa. Kun tuotteiden valmistajana on hankintavastaavan ennalta tuntema yrittäjähenkilö, hankintavastaavan on helpompi tehdä yrittäjän kanssa yhteistyötä kaupallisen suhteen eri vaiheissa.

Muutamat suurkeittiöiden hankintavastaavat nostivat esille lähiruokatoimintamallin myönteisen vaikutuksen suurkeittiötyössä viihtymiseen. Suurkeittiöiden helposti rutiininomaiseksi muodostuneisiin toimintatapoihin saadaan uutta sisältöä tuotteiden hankintojen uudelleen suunnittelulla ja uudella luovalla ruoan valmistuksella.

*"Tosi paljon on tullut kaikkea uutta, etsimistä ja miettimistä, kyllä se jotenkin vaikuttaa niin positiivisesti työn mielekkyyteen."*

Kaupallisen suurkeittiön hankintavastaavan mukaan lähiruoalla luodaan maakunnallisuutta ja siihen liitettävää makuelämystä asiakkaille. Asiakkaille makuelämys muodostuu, ei pelkästään ruoka-annoksesta vaan ympäristöstä ja siihen liitetystä tunteesta. Ympäristön ja tunteen liittäminen makuelämykseen vaatii hankintavastaavalta tietoa mm. ruoan raaka-aineiden alkuperästä ja maakunnan ruokaperinteistä. Hankintavastaava korosti, että ruoan alkuperä- ja valmistajatiedoilla saadaan ruoka-annokseen kokonaisuutena elävyyttä. Maa-

kunnallisuuteen liittyy myös se, että esimerkiksi Lapissa syödään poronkärstystä eikä thaimaalaista kanaa, jolloin ruokaan liitetään mukaan tunnetta ja alueen oma henkeä.

### 5.3.3. Lähiruoan käyttö suurkeittiöissä

Eri suurkeittiöiden hankintavastaavien lähiruokaan liittämien tekijöiden ja hyötyjen tarkastelun syventämiseksi suurkeittiöt jaettiin kolmeen ryhmään. Ryhmittely perustui haastateltavien antamaan suurkeittiöiden hankintatoimintaa ja toimitusosuuksia koskevaan kuvaukseen, joka on esitetty taulukossa 5 (kohta 5.3.1). Lisäksi ryhmäjako perustuu tutkijan haastattelujen perusteella muodostamaan kokonaiskuvaan suurkeittiöiden lähiruoan käytöstä ja sen tiedottamisesta ateriapalveluja käyttäville asiakkaille. Tämän jaottelun tarkoituksena ei ole asettaa suurkeittiöitä järjestykseen, vaan nostaa paremmin esille eri suurkeittiöiden hankintavastaavien näkemykset lähiruokatoimintamallin hyödyistä.

Ensimmäinen ryhmä muodostui suurkeittiöistä, jotka olivat *erittäin kiinnostuneita* lähiruokatoimintamallista ja hyödynsivät elintarvikehankinnoissa merkittävässä määrin lähialueen pienyritystoimittajia. Suurkeittiöt hankkivat tuotteita suoraan pienyrittäjiltä eniten verrattuna muihin tutkimuksessa mukana olleisiin suurkeittiöihin. Suurkeittiöt toimivat itsenäisenä suorana hankintayksikkönä, ja tuotteet hankittiin pääsääntöisesti suoraan hyödyntäen myös paikallisten yrittäjien tuottamia tuotteita. Suorien toimitusten osuudet suurkeittiöissä olivat yli 40 % elintarvikkeiden kokonaistoimituksista.

Ensimmäisestä ryhmästä yksi suurkeittiö kuului hankintarenkaan hankintayksikköön, mutta se oli hankintatoiminnoiltaan erikoistapaus muiden tutkimuksessa mukana olleiden suurkeittiöiden joukossa. Hankintatoimintojen erikoisuus perustui siihen, että suurkeittiössä hyödynnetään mahdollisimman pitkälle koulun omaa paikallista tuotantoa esimerkiksi peruna-, juures-, vihannes- ja marjat tuotteissa. Koulun omaan tuotantoon perustuen suurkeittiössä toteutetaan lähiruokatoimintamallia. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvista suurkeittiöistä yksi oli kaupallinen (I) ja kaksi julkista (A ja C) suurkeittiötä.

Toinen ryhmä muodostui suurkeittiöistä, jotka olivat *kiinnostuneita* lähiruokatoimintamallin toteuttamisesta. Suorien toimitusten osuudet suurkeittiölle olivat satunnaisia perustuen muutamiin tuoteryhmiin ja paikallisiin pienyritystoimittajiin. Hankintavastaavat tekivät kuitenkin jatkuvasti työtä suurkeittiön ja paikallisten yrittäjien yhteistyön lisäämiseksi esimerkiksi selvittämällä lähialueen pienyrittäjien tuotteiden toimituspotentiaalia. Toiseen ryhmään kuuluvista suurkeittiöistä yksi oli kaupallinen (H) ja kaksi julkista (B ja D) suurkeittiötä.

Kolmas ryhmä muodostui suurkeittiöistä, joissa lähiruokatoimintamallin toteuttamiseen suhtauduttiin *neutraalisti*. Suorien toimitusten osuudet suurkeittiölle olivat satunnaisia kuten edellisessäkin ryhmässä. Hankintavastaavat toivoivat enemmän aktiivisuutta yrittäjiltä niiden tuotteiden esiin tuomiseksi. Suurkeittiöiden hankintojen edullisuuspainotteisuus ja keskittyneisyys korostuivat enem-

män verrattuna muihin tutkimuksessa mukana olleisiin suurkeittiöihin. Kolmanneen ryhmään kuuluvista suurkeittiöistä yksi oli kaupallinen (G) ja kaksi julkista (E ja F) suurkeittiötä.

Suurkeittiöiden hankintavastaavat, jotka olivat *erittäin kiinnostuneita* ja merkittävässä määrin toteuttivat lähiruokatoimintamallia, nostivat esille kaikki tässä luvussa ja kuviossa 10 esitetyt lähiruoan tekijät ja hyödyt. Suurkeittiöissä lähiruoka oli muodostunut osaksi päivittäistä toimintatapaa, ja hyötyjen lisäksi lähiruoalla katsottiin olevan vahva ruoan arvoa kohottava merkitys asiakkaille. Lähiruoan lisäarvo elintarvikeketjussa muodostui ruoantuotannon ja -valmistuksen läpinäkyvyydestä. Tällä tarkoitettiin sitä, että lähiruoan käyttö antaa mahdollisuuden kertoa kasvatuksellisessa tai markkinoinnillisessa merkityksessä asiakkaille ruoan raaka-aineiden alkuperästä. Hankintavastaavat korostivat, että lähiruokaa tuodaan asiakkaille esille mm. kertomalla lähiruoasta henkilökohtaisesti tai järjestämällä informaatiotilaisuuksia. Myös hankintavastaavat itse osallistuivat aktiivisesti lähiruokatoimintamallin kehittämiseen maakunnissa järjestetyissä lähiruokaseminaareissa. Lähiruoan kasvatuksellinen merkitys korostui kahden oppilaitoksen suurkeittiössä, jossa pidettiin tärkeänä oppilaiden suhdetta ruokaan ja koko ruoantuotantoketjun toimintaan. Hankintavastaavien mukaan tiedottamalla oppilaille ruoan tuotannosta ja elintarvikeketjun eri vaiheista lisätään heidän arvostustaan ja tietämystään omaa paikkakuntaa ja ruoantuotantoa kohtaan.

*”Lähiruokatoimintamallia hyödyntämällä suurkeittiö pystyy luomaan tarjottavalle ruoalle kasvot. Asiakkaalle voidaan kertoa, missä ruoka tuotetaan, minkälaisilla pelloilla, mistä järvestä kala pyydetään. Tällä tavalla luodaan lopulliselle asiakkaalle lisäarvoa.”*

Ensimmäisen ryhmän suurkeittiöt poikkesivat merkittävästi muista suurkeittiöistä siinä, että lähiruoan merkitys nähtiin selvästi asiakkaille lisäarvoa tuottavana tekijänä. Lähiruoan tuomaa lisäarvoa vahvisti se, että lähiruoka oli liitetty kiinteästi suurkeittiön ja koko organisaation toiminta-ajatukseen.

Toisen ryhmän suurkeittiöt, joissa oltiin *kiinnostuneita* lähiruokatoimintamallin toteuttamisesta, poikkesivat hieman edellisestä ryhmästä. Suurkeittiöiden hankintavastaavat nostivat esille muutamia lähiruokaan liitettäviä tekijöitä ja hyötyjä mutta eivät toteuttaneet lähiruokatoimintamallia yhtä intensiivisesti kuin edellinen ryhmä. Suurkeittiöiden hankintavastaavien mukaan lähiruoan hyöty muodostuu laadukkaista ja turvallisista raaka-aineista sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Ruoan laadukkuuteen liitettiin tuoreet raaka-aineet, jolloin ruoan valmistuksessa pystytään vähentämään osittain tai kokonaan lisäaineita sisältäviä raaka-aineita.

*”Se on helpompi myös siirtyä siihen lähiruokaan, kun haluaa ne raaka-aineet mahdollisimman hyvinä.”*

Ryhmään kuuluvien suurkeittiöiden hankintavastaavilla oli hyviä kokemuksia paikallisten pienyrittäjien toimittamista tuotteista, mutta he eivät tällä hetkellä omasta mielestään saaneet riittävästi lähialueen tuotteita. Tavoitteena oli

kuitenkin lisätä yhteistyötä pienyrittäjien kanssa. Hankintavastaavat olivat mm. osallistuneet aktiivisesti maakunnissa järjestettyihin lähiruokaseminaareihin. Hankintavastaavat pitivät lähiruoka- ja ruoan ravitsemuksellisuuteen liittyvistä asioista asiakkaille informaatiotilaisuuksia.

Kolmanteen ryhmään kuuluvien suurkeittiöiden hankintavastaavat suhtautuivat *neutraalisti* lähiruokatoimintamalliin. Suurkeittiöissä hankittiin muutamia tuoteryhmiä, esimerkiksi perunat suoraan lähialueen yrittäjiltä. Lähialueelta toimitetun tuotteen hyödyksi hankintavastaavat nostivat esille tuotteen hyvän laadun. Kuitenkin laadun lisäksi korostettiin tuotteiden hintaa. Suurkeittiöiden hankintavastaavat hankkisivat mielellään tuotteita lähialueelta, jos niitä olisi enemmän tarjolla ja pienyrittäjät olisivat aikaisempaa aktiivisempia niiden markkinoinnissa. Hankintavastaavat eivät tällä hetkellä tiedottaneet lopullisille asiakkaille tai hyödyntäneet markkinoinnissa lähiruokaan tai ruoan paikallisuuteen liitettyjä tekijöitä.

Koko suurkeittiöaineistossa korostui se, että esimerkiksi ruokalistan suunnittelussa lähdetään aina liikkeelle asiakkaiden toiveista ja mahdollisuuksista toteuttaa niitä. Tulevaisuudessa ateriapalveluja käyttävät asiakkaat osaavat vaatia ja ovat valmiita maksamaan tietystä ruoan ominaisuudesta esimerkiksi luonnonmukaisesti tuotetuista raaka-aineista. Tänä päivänä suurkeittiöissä tulisi olla valmiuksia sellaisten voimavarojen ylläpitämiseen, että pystytään tarjoamaan asiakkaalle esimerkiksi luomuraaka-aineista valmistettua ruokaa vaihtoehtoisena palveluna kysynnän mukaan. Valmiuksia erityisvoimavarojen ylläpitämiseen ja lisäämiseen hankintaan mm. osallistumalla erilaisiin koulutustilaisuuksiin.

Hankintavastaavat nostivat esille lähiruokatoimintamallin muodostamat laajemmat yhteiskunnalliset hyödyt kuten maaseudun elinvoimaisuuden ja luonnon kestävyys. Suurkeittiöiden hankintavastaavat korostivat, että tuotehankintojen kehittämisen tavoitteena on lisätä myös paikallisten pienyrittäjien tuottamien elintarvikkeiden hyödynnettävyyttä. Siten suurkeittiöille muodostuu oma rooli maaseudun asumisviihtyvyyttä ja vireyttä lisäävänä toimijana. Luonnon kestävyys edistämiseksi korostettiin yrittäjien kuljetusten järkevöittämistä esimerkiksi yhteiskuljetuksilla.

Hankintavastaavat tarkastelivat lähiruokaa osittain myös maantieteellisestä näkökulmasta, rajaamatta sitä kuitenkaan kilometrimäärään. Lähiruokaan maantieteelliseksi alueeksi hankintavastaavat määrittivät pääsääntöisesti oman maakunnan alueen. Kuitenkin suurkeittiöiden hankintavastaavien realistinen käsitys lähiruokatoimintamallin toteuttamisesta painotti sitä, että mahdollisuuksien ja oman alueen tuotannon mukaan hankitaan oman maakunnan tuotteita. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvien suurkeittiöiden hankintavastaavat korostivat erikseen sitä, että lähiruoka ei ole maantieteellinen metreissä mitattava käsite, vaan se on ajatus liittyen kiinteästi koko organisaation toiminta-ajatukseen. Tällä hankintavastaavat tarkoittivat sitä, että ruokapalvelutoimintojen lisäksi koko organisaation toiminnoissa hyödynnetään myös muita lähialueen yrittäjien palveluita.



### 5.3.4. Lähiruokatoimintamallin kehittämiskohteet

Lähiruokatoimintamallin kehittämisen edistämiseksi suurkeittiöiden hankintavastaavien aineistosta nousi esille kaksi tärkeää kohdetta. Ensimmäinen kehittämiskohde on pienyritysten ja suurkeittiöiden välisen tuotekehitysyhteistyön ja tuotteiden varastoinnin suunnittelu. Suurkeittiöiden tarpeiden mukaisten tuotteiden tuotteistamiseksi yrittäjien tulee yhteistyössä hankintavastaavien kanssa avoimesti keskustella tuotteiden kehittämisestä. Suurkeittiöiden tarpeet suuntautuvat selvästi aikaisempaa enemmän esikäsiteltyjen kuten valmiiksi kuutioitujen, viipaloitujen, raastettujen jne. juures- ja vihannestuotteiden käyttöön. Hankintavastaavat korostivat, että suurkeittiöiden elintarvikkeiden varastointi- ja pakastustilat ovat rajalliset. Tuotteiden varastoinnin suunnittelussa yrittäjien tulisi selvittää kohdeasiakkaiden tuotteiden kulutus- ja varastointimäärät ja lähteä sen pohjalta suunnittelemaan mahdollisia laajennuksia sekä investointeja omiin tuotevarastoihin. Liitteessä 5 on esitetty muutamien elintarvikeryhmien suuntaa-antavia vuosittaisia kulutusmääriä suurkeittiöissä. Esimerkiksi kotimaisten marjojen varastoinnissa (pakastaminen) nähtiin kehittämistarpeita, vaikka yksittäisiä hyviä esimerkkejä yrittäjän ja suurkeittiön välisestä yhteistyöstä on jo olemassa. Kehittämistarvetta vahvistaa se, että suurkeittiöissä haluttaisiin siirtyä käyttämään kokonaan kotimaisia marjoja ulkomaisten marjojen sijaan. Kuitenkaan suurkeittiöillä ei ole riittäviä pakastustiloja kotimaisten marjojen koko vuodeksi tarvittavalle käyttömäärälle.

Lähiruokatoimintamallin toiseksi kehittämiskohteeksi hankintavastaavat painottivat tilaus-, tavarantoimitus- ja laskutustoiminnan järkevöittämistä siten, että useamman pienyrittäjien tuotteet ja laskutus hoidettaisiin yhden henkilön kautta. Kaikki hankintavastaavat pitivät sitä tärkeänä kehittämiskohteena, koska tällä hetkellä suurkeittiöiden aika ja henkilöstövoimavarat ovat rajalliset. Aika- ja henkilöstövoimavarojen niukkuuteen perustuu myös aikaisempaa suurempi suurkeittiöiden tarve pidemmälle esikäsitellyistä ja jalostetuista tuotteista. Tämä suurkeittiöiden voimavarojen nykytilanne on pienyrittäjien tiedossa, kuten aikaisemmin on tullut esille.

#### *Lähiruokatoimintamallin toteuttamisen esteet, uhraukset ja riskit*

Suurkeittiöiden hankintavastaavien aineistosta nousi esille lähiruokatoimintamallin suurkeittiöiltä vaatimat ajalliset ja rahalliset uhraukset sekä lähiruokatoimintamallin toimivuudesta aiheutuvat riskit suurkeittiöille. Hankintavastaavien mukaan lähiruokatoimintamallin toteuttamisessa aiheuttaa eniten työtä ruokareseptien uudelleenluominen, uusien tavarantoimitussuhteiden perustaminen ja tarpeiden mukaisten tuotteiden löytäminen, uuden ajattelutavan omaksuminen hankintatoiminnoissa ja ruoan valmistuksessa sekä töiden uudelleen organisointi.

Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi, että suurkeittiöissä ruoanvalmistuksen suuntaus on selvästi muuttumassa teollisesti valmistetuista raaka-aineista ja valmisruuista kohti aitojen ja lisäaineettomien raaka-aineiden käyttöön sekä yksinkertaisten perusruokien valmistukseen. Tutkimuksessa mukana olleissa suurkeittiöissä useimmissa valmisteltiin ruokareseptien uudistamista, tai ne oli vasta uudistettu. Ateriamäärältään suurissa yksiköissä ruokareseptien uudelleen kehittäminen saattaa viedä useamman vuoden. Ruokareseptien uudelleen kehittämiseen käytetyn ajan lisäksi työtä ja aikaa vaativat tarpeiden mukaisten tuotteiden ja uusien tavarantoimitussuhteiden löytäminen.

Hankintavastaavat nostivat esille, että lähiruokatoimintamallin hyödyntäminen vaatisi suurkeittiöissä uuden ajattelutavan omaksumista hankintatoiminoissa ja ruoan valmistuksessa. Lähiruokatoimintamallin mukainen toiminta lisää pienyrittäjien tuotteiden vähäisten tarjontamäärien takia elintarvikkeiden hankintaa useasta paikasta. Tuotteiden hankintojen jakaantuminen useaan eri paikkaan lisää myös suurkeittiöissä tehtävää tuotteiden varastokirjanpitoa ja tilaus- ja laskutustoimintoja.

Lähiruokatoimintamallin mukaiseen ajattelutapaan kuuluu tuoreiden ja mahdollisimman läheltä saatujen raaka-aineiden käyttö ruoan valmistuksessa. Viime vuosina esimerkiksi julkisissa suurkeittiöissä ruoan valmistuksen suuntaus on ollut hyödyntää lämmitettäviä ja nopeasti valmistettavia ruokia, joita on helppo ja nopea pakata kuljetettavaksi pienille sivukeittiöille. Tällä hetkellä suurkeittiöissä halutaan kuitenkin ainakin osittain siirtyä itse valmistettuihin ja lisäaineettomiin ruokiin olemassa olevien mahdollisuuksien ja voimavarojen puitteissa. Hankintavastaavat korostivat, että uuden ajattelutavan omaksuminen ja toteuttaminen vaatii myös suurkeittiöiden uudelleen organisointia.

Lähiruokatoimintamallin toimivuudesta aiheutuvat riskit suurkeittiöille liittyivät pienyritysten tuotteiden tarjonnan epätasaisuuteen ja vähäisyyteen sekä uuden pienyrittäjän tavarantoimituskykyyn ja -varmuuteen. Tuotteiden tarjonnan epätasaisuudesta ja vähäisyydestä johtuu, että pienyritysten tuotteiden tarjontahuippu keskittyy syksyyn. Pienyritysten heikkoutena pidetäänkin niiden sesonkiluonteista tavarantoimituskykyä, joka aiheuttaa suurkeittiöissä epävarmuuden tunnetta yrityksen toimintavarmuudesta. Hankintavastaavien mukaan pienyrittäjän tavarantoimitusvarmuudessa muodostuu riskejä kuten yrittäjän mahdollisuus ja kyky hoitaa uusi tavarantoimitus reklamaatiotapauksessa. Hankintavastaavat pitivät erittäin tärkeänä suurkeittiön ja yrittäjän välistä tiedonvaihtoa yrityksen toimintavarmuudesta. Yrityksen toimituskykyyn ja -varmuuteen liittyvää avointa tiedonvaihtoa pidettiin luottamusta lisäävänä tekijänä kaupallisessa suhteessa. Kuviossa 12 esitetään yhteenveto suurkeittiöiden hankintavastaavien aineistosta esiin nousseista lähiruokatoimintamallin hyödyistä, uhrauksista ja riskeistä Kempermanin ja van Engelenin (1999) mallin mukaisesti.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hyödyt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ruokalistan joustavuus</li> <li>* Ruoan terveellisyys <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisäaineeton</li> <li>- Ravitsemuksellinen</li> <li>- Hyvälaatuinen</li> </ul> </li> <li>* Tuotteiden käsiteltävyys ja tuoreus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alhainen hävikin osuus</li> </ul> </li> <li>* Alhainen varastoinnin tarve</li> <li>* Ruoan turvallisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elintarvikkeiden ja valmistajan "kasvojen" säilytettävyyys</li> </ul> </li> <li>* Viihtyminen suurkeittiötyössä</li> <li>* Asiakaslähtöinen</li> <li>* Kasvatuksellinen ja markkinoinnillinen arvo</li> <li>* Maakunnan ruokaperinteiden säilyminen</li> <li>* Alueellisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alueellinen työllistyminen ja viihtyminen</li> <li>- Maaseudun elinvoimaisuus</li> </ul> </li> <li>* Luonnon kestävyys <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ympäristöystävällinen</li> <li>- Energian säästyminen</li> </ul> </li> </ul> | <b>Ajalliset ja rahalliset uhraukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ruokareseptien uudelleenluonti</li> <li>* Uusien tavarantoimitussuhteiden perustaminen</li> <li>* Tarpeiden mukaisten tuotteiden löytäminen</li> <li>* Uusi ajattelutapa hankintatoiminnoissa ja ruoanvalmistuksessa</li> <li>* Useasta paikasta tilaaminen</li> <li>* Lisää työtä varastokirjanpidossa</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Tuote- ja systeemiriskit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tuotteiden tarjonta epätasaista tai vähäistä</li> <li>* Uuden yhteistyön aloittaminen uusien tavarantoimittajien kanssa</li> <li>* Uuden pienyrittäjän tavarantoimituskyky</li> <li>* Uuden pienyrittäjän tavarantoimitusvarmuus</li> </ul>                                                                                 |

*Kuvio 12. Lähiruokatoimintamallista muodostuneet hyödyt, uhraukset ja riskit suurkeittiöissä.*

### 5.3.5. Tavarantoimittajien ja tuotteiden valintaperusteet

Hankintavastaavien haastatteluissa nousi vahvasti esille kaksi tavarantoimittajaa ja yksi tuotteita koskevaa valintakriteeriä. Nämä tärkeimmät tavarantoimittajaa koskevat valintakriteerit olivat tuotteiden toimitusvarmuus ja yritystoiminnan laadunvalvonta. Tärkeimpänä tuotteiden valintakriteerinä pidettiin laatu-hinta-suhdetta.

Hankintavastaavat nostivat ensimmäiseksi tavarantoimittajan valintakriteeriksi lyhyen ja pitkän aikavälin toimitusvarmuuden. Lyhyen aikavälin toimitusvarmuudella tarkoitetaan sitä, että tuotteet tulevat sovittuna aikana suurkeittiölle. Hankintavastaavien tulee pystyä luottamaan tavarantoimittajien kanssa sovittuihin toimitusaikoihin, koska suurkeittiöiden ruokalistat on suunniteltu etukäteen. Pitkän aikavälin toimitusvarmuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tuotteita tulisi pystyä toimittamaan tasaisesti ympäri vuoden. Kuten aiemmin jo kävi ilmi, pienyritykset harvemmin pystyvät toimittamaan tuotteita ympärivuotisesti, ja se koettiin keskeiseksi pienyritystoimittajien heikkoudeksi. Toisaalta hankintavastaavat korostivat, että yrittäjille annetaan mahdollisuus toimia esimerkiksi

täydentävinä tavarantoimittajina. Tämä edellyttää kuitenkin avointa tiedon vaihtoa yrittäjän ja hankintavastaavan välillä pienyrityksen tuotteiden tarjonnan riittävydestä. Tiedon vaihdon tärkeyteen liittyy myös se, että tuotteiden toimitus ei saa katketa liian lyhyellä varoitusaajalla. Suurkeittiöillä on tarkasti tiedossa heidän päivittäiset elintarvikkeiden kulutusmäärät, ja niistä annetaan mielellään tietoja pienyrittäjille (ks. liite 5).

Toinen tärkeä valintaperuste on yritysten toiminnan laadunvalvonta ja tuotteiden laatu. Suurkeittiöiden hankintavastaavat edellyttävät, että pienyrityksillä tulee olla toimiva omavalvontajärjestelmä. Omavalvontajärjestelmän kehittämistä hankintavastaavat korostivat enemmän toimintana kuin paperilla olevana laatujärjestelmänä. Laadun varmistamista kuvaavana toimintana nostettiin esille esimerkiksi tuotteiden jäähdytys tilalla mahdollisimman nopeasti varastointilämpötilaa vastaavaksi. Hankintavastaavat pitivät sitä hyvänä, jos pienyrittäjillä on laadulle ja sen valvonnalle näyttöä, esimerkiksi suoritettujen toimintojen ja mitattujen lämpötilojen muistiona. Hyödyt laadunvalvonnasta toteutuvat hyvinä ja puhtaina tuotteina sekä alhaisena raaka-aine- ja kokonaisjätehävikkinä koko elintarvikeketjussa.

Tuotteiden tärkein valintakriteeri liittyi edellä mainittuun yrityksen omavalvontajärjestelmään ja tuotteiden laatuun. Hyvälaatuiset tuotteet menevät hinnan edelle, jos pienyrittäjät pystyvät toimittamaan niitä tasaisesti ja kohtuuhintaisesti. Kohtuuhintaisilla tuotteilla tarkoitettiin sitä, että hintoja verrataan aina tukkuhintoihin ja niihin verrattuna pienyrittäjien asettama hinta ei saa nousta kalliimmaksi. Laatu-hintasuhteen vertailussa valintakriteerinä ei ollut eroa julkisten ja kaupallisten suurkeittiöiden välillä. Laatu-hintasuhdetta pidettiin molemmissa suurkeittiötyypeissä yhtä tärkeänä tuotteiden valintakriteerinä. Hinta ei ole siis ainoastaan julkisten suurkeittiöiden painottama valintakriteeri, kuten helposti oletetaan, vaan myös kaupallisissa suurkeittiöissä hintaa painotetaan tärkeänä valintaperusteena. Lähiruokatoimintamallia toteuttavien suurkeittiöiden hankintavastaavat eivät kuitenkaan korostaneet hintaa yhtä tärkeäksi valintakriteeriksi kuin niissä suurkeittiöissä, joissa lähiruokatoimintamallia ei varsinaisesti toteuteta. Hinnan sijasta laatu oli tärkeämpi valintakriteeri, jolloin tuotehävikki on alhainen eikä kokonaishinta nouse korkeaksi. Hintojen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja hintaa suurkeittiöiden hankintavastaavien ostokriteerinä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

### **5.3.6. Elintarvikehankintojen hintakäsityksiä ja hinta ostokriteerinä**

Suurkeittiöiden elintarvikkeiden hankintojen hintakäsityksiä ja hintaa ostokriteerinä tarkastellaan omana alalukuna, koska muodostuvat kustannukset ovat yleensä merkittävä tekijä uusissa toimintamalleissa. 1990-luvun alun lama-aikana julkisissa suurkeittiöissä keskittyttiin voimakkaasti mm. ruoanvalmistustoimintoja ja tavoiteltiin kustannussäästöjä. Kuntien päättäjien keskuudessa sekä

suurkeittiöissä muodostui vahva käsitys siitä, että hintojen tarkalla seurannalla, hankintojen kilpailuttamisella ja keskittämisellä saadaan aikaan tavoitellut säästöt. Tätä taustaa vasten voidaan ajatella, että uuden toimintamallin osittainenkin toteuttaminen vaatii suurkeittiöiden hankintavastaavilta lähiruokatoimintamallin muodostamien hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten vertailuja.

Hinnan tärkeyden taustalla vaikuttavat tekijät voidaan ryhmitellä neljään ryhmään. Ensinnäkin suurkeittiöiden hankintatoimintaa ohjaavat ennalta asetetut määrärahat. Tämä tuli vahvasti esille julkisten suurkeittiöiden hankintavastaavien haastatteluissa. Julkisten suurkeittiöiden tiukat ateriamäärärahat ja hankintarenkaiden tekemät sopimukset tukkujen kanssa edellyttävät pienyritystoimittajien asettamien hintojen vertaamista tukkuhintoihin.

*"Me ollaan sovittu koko talvelle sellainen hinta, mutta siinä on lähdetty siltä pohjalta sitä viemään eteenpäin, että on jonkun verran seurattu sitä tukun hintaa. Ja sitten haettu siitä sellainen kompromissi, että me ei hyvin kauaksi siitä tukun hinnasta olla tällä hetkellä jääty."*

*"Tiedetään sekin, että jos he pystyvät hinnalla suurin piirtein kilpailemaan tai samoihin pääsemään tai pikkuisen yli jonkun tukkuliikkeen hintojen kanssa, niin ilman muuta otetaan tällaiselta paikallisilta – ja mahdollisuuksiakin on."*

Hinnan tärkeyteen ostoperusteena vaikuttaa myös suurkeittiön hankinnoista päättävän organisaation tai julkisen hallinnon ylimmällä tasolla toimivat henkilöt. Julkisten suurkeittiöiden hankintavastaavat laativat yrittäjien kilpailuttamiseksi tarjouspyynnön ja lautakunnan päätöksellä vahvistettuna valitaan sopivat yrittäjät tavarantoimittajiksi. Julkisten suurkeittiöiden hankintoihin vaikuttavat siis ratkaisevasti myös kuntien päättäjien asettamat valintaperusteet.

*"Kun aina sitten pyydetään elintarviketarjoukset niin sen tarjouksen hyväksyy lautakunta eli siinä on politiikka mukana, että meillä poliitikot päättävät siitä tavallaan mistä me voidaan ostaa, koska he määrittelevät sen hinnan."*

Myös ketjuravintolan hankintavastaava totesi, että elintarvikehankintoihin käytettävät määrärahat päätetään organisaation ylemmällä tasolla. Kolmanneksi tekijäksi nousi ostojen keskittämisellä saavutetut hintaедut. Kilpailu eri tukkuliikkeiden välillä on kovaa, ja asiakassuhteita pidetään yllä myöntämällä ostonsa keskittäneille asiakkaille alennuksia ja jälkihyvityksiä. Lisäksi hankintavastaavat totesivat, että elintarvikkeiden hankintamenot kasvavat, mitä useammasta paikasta ne joudutaan hankkimaan.

*"Me tehdään vuosisopimukset joka vuosi, meitä on kolme yritystä tässä rypässä hankkimassa ja vuosittaiset hankinnat ovat aika merkittäviä. Siinä tietysti pyritään, että keskitetään ostoja niin saadaan paremmat alennukset."*

Neljäntenä tekijänä hinnan taustalla on tuotteen laatu. Tätä tekijää pidettiin lähiruokatoimintamallia toteuttavien suurkeittiöiden hankintavastaavien mukaan niin vahvana, että se menee ostokriteerinä hinnan edelle. Hankintavastaavat korostivat, että tuotteiden laadun tarkkailuun panostettaessa hintakin pysyy kohtuullisena, koska tällöin syntyy vähemmän tuotehävikkiä ja kokonaisjätehävikkiä.

Tuotehävikki tarkoittaa heti toimitusten jälkeistä raaka-aineiden hävikkiä, esimerkiksi salaattien tummuneina lehtinä. Kokonaisjätehävikki puolestaan tarkoittaa tuotehävikin lisäksi syömättömän ruoan määrää. Alhaisen tuote- ja kokonaisjätehävikin lisäksi hankintavastaavat painottivat sitä, että laadukkaalla tuotteella voidaan saavuttaa maksimihinta ateriapalveluja käyttäviltä asiakkailta.

#### **5.4. Ateriapalveluja käyttävät asiakkaat ja lähiruoka**

Ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden käsitykset ja näkemykset lähiruosta selvitettiin yhden lähiruokatoimintamallia toteuttavan oppilaitoksen oppilaiden ryhmäkeskusteluilla. Kohderyhmäksi valittiin Portaanpään kristillisen opiston opiskelijat aikaisemmin tässä tutkimuksessa tehdyn oppilaitoksen suurtalous-esimiehen haastattelun perusteella. Portaanpään kristillisen opiston suurkeittiössä lähiruokatoimintamallia on kehitetty ja toteutettu seitsemän vuoden ajan. Suurkeittiössä valmistetaan 400 ateriala vuorokaudessa, ja lähialueen yrittäjien suorien toimitusten osuus suurkeittiölle on 80 % elintarvikkeiden kokonaistoimituksista. Tarkkaan valitun kohderyhmän ja aineiston pienen koon vuoksi tulokset ovat suuntaa-antavia, eikä niitä voida yleistää koskemaan esimerkiksi muiden oppilaitosten opiskelijoita.

Ryhmäkeskusteluja oli kaksi, joihin kumpaankin osallistui seitsemän opiskelijaa. Ryhmäkeskusteluihin osallistuneet henkilöt (n=14) olivat yhtä lukuun ottamatta naisia. Ensimmäisen ryhmän (ryhmä A) henkilöt olivat taustaltaan kaupunkilaisia. Toisen ryhmän (ryhmä B) henkilöistä kahdella oli maatilatausta, kolmella maaseututausta ja kahdella kaupunkitausta. Ryhmäkeskustelujen avulla selvitettiin ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden käsityksiä ja näkemyksiä lähiruosta ja sen ominaisuuksista. Lisäksi selvitettiin, onko kaupunki- tai maaseututaustaisilla henkilöillä selvästi toisistaan poikkeavia käsityksiä lähiruosta.

Ryhmäkeskusteluissa pyydettiin ensin jokaista keskustelijaa kertomaan lyhyesti, mitä hänen mielestään lähiruoka on. Aluksi keskustelijat ilmaisivat arvailuja lähiruosta ja totesivat, että käsite on heille tuntematon. Keskustelun ohjaaja (tutkimuksen tekijä) ei määritellyt lähiruoka-käsitettä kummallekaan ryhmälle vaan pyysi keskustelijoita pohtimaan, mitä lähiruoka voisi olla ja mikä olisi ominaista lähiruoalle. Molemmissa ryhmissä muutamat keskustelijat nostivat esille, että lähiruoka on päivittäistä ruokaa, kotiruokaa ja raaka-aineet on lähellä tuotettu. Keskustelua syvennettiin pyytämällä keskustelijoita miettimään, mikä voisi olla ominaista lähiruoalle. Tämän avulla muodostettiin kokonaiskuva keskustelijoiden lähiruokaan ja sen ominaisuuksiin liitetystä näkemyksistä (kuvio 13). Selvästi toisistaan poikkeavia käsityksiä lähiruosta ei esiintynyt kaupunki- tai maaseututaustaisten henkilöiden välillä. Kaupunkitaustaiset keskustelijat painottivat enemmän lähiruokaa päivittäisenä ruokana, kotiruokana ja ta-

|                                 |   |                                                        |
|---------------------------------|---|--------------------------------------------------------|
| <b>LÄHIRUOKA ON:</b>            |   | <b>LÄHIRUOKAN OMINAISUUKSIA OVAT:</b>                  |
| * Päivittäistä ruokaa           | ⇒ | * Itse tehtyä alusta loppuun                           |
| * Kotiruokaa                    | ⇒ | * Muusi tehdään oikeista perunoista                    |
|                                 |   | * Kodinomaisuus                                        |
|                                 |   | - tuttu ruokailupaikka                                 |
|                                 |   | - tuttu keittiöhenkilökunta                            |
|                                 |   | - leivät ja sämpylät itse paistettuja                  |
|                                 |   | - ruuanvalmistukseen käytetään aikaa                   |
| * Tavallista ruokaa             | ⇒ | * Maukasta ja tehdään vähempiä määriä                  |
|                                 |   | * Perusruokaa, ei superhienoja eksoottisia sekoituksia |
| * Perinneruokaa                 | ⇒ | * Maakunnallinen ruoka                                 |
|                                 |   | - kalakukkoja ja muikkuja                              |
| * Raaka-aineet lähellä tuotettu | ⇒ | * Tuoreus                                              |
| * Luomuruokaa                   | ⇒ | - ei ole kuljeteltu pitkiä matkoja                     |
|                                 |   | - vähemmän saasteita                                   |
|                                 |   | - ei kuormiteta luontoa                                |
|                                 |   | * Säilyvyys                                            |
|                                 |   | - ei tarvita niin paljon lisäaineita                   |
|                                 |   | * Kotimaisuus                                          |
|                                 |   | - maku                                                 |
|                                 |   | - tuoreus                                              |

*Kuvio 13. Ruokapalveluja käyttävien asiakkaiden näkemyksiä lähiruosta.*

vallisena ruokana. Maaseututaustaiset keskustelijat korostivat lähiruokan raaka-aineita lähellä tuotettuina.

Keskustelua jatkettiin kysymällä osallistujilta näkemyksiä siitä, mikä ei missään tapauksessa olisi lähiruokaa. Keskustelijat korostivat, että lähiruokaa ei ole ravintolassa valmistetut ruoat ja alkuperältään vieraiden maiden ruoat, koska niitä ei valmisteta itse. Edelleen lähiruokaa ei ole säilykkeet ja hedelmät, jotka tulevat ulkomailta. Keskustelijat painottivat myös, että pikaruokaketjujen hampurilaiset eivät ole lähiruokaa, vaikka raaka-aineet olisivatkin kotimaisia.

Lopuksi keskusteltiin siitä, kuinka tällä hetkellä lähiruokaa tuodaan esille ja pitäisikö sitä tuoda enemmän esille kouluruokailussa. Ryhmä B:n kanssa käydyssä keskustelussa nousi esille, että koululla oli juuri pidetty lähiruokaan liittyvä informaatiotilaisuus. Tämän ryhmän keskustelijoiden mukaan lähiruokaan ja ruoan alkuperään liittyvää tietoa oli kouluruokailun yhteydessä riittävästi saatavilla. Ryhmä A:n keskustelussa ei noussut lainkaan esille edellä mainittu lähiruokaan liittyvä informaatiotilaisuus. Tämän ryhmän keskustelijoiden mukaan lähiruokaan ja ruoan alkuperään liittyvä tietoa ei ole tuotu esille kouluruokailussa, tai he eivät ole sitä tietoa saaneet. Toisaalta tässä ryhmässä keskustelijat korostivat, että nämä lähiruokaan ja ruoan alkuperään liittyvät tiedot eivät ole tarpeellisia kouluruokailussa.

## 6. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksessa tarkasteltiin lähiruokatoimintamallin eli paikallisen, suoran elintarvikkeiden tarjontaketjun ja lähiruoan muodostamaa lisäarvoa pienyrittäjien ja suurkeittiöiden välisessä kaupallisessa suhteessa. Tutkimuksen lähtökohtana oletettiin, että lähiruokatoimintamalli muodostaa ketjun eri toimijoiden näkökulmasta hyötyjä, jotka luovat lisäarvoa pienyrityksen, suurkeittiön ja ateriapalveluja käyttävän asiakkaan välisessä kaupallisessa suhteessa. Tutkimuksen kirjallisuusosan perusteella muodostettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten keskeisimmät osatekijät ovat vaihtoehtoinen tarjontaketjumalli ja asiakkaan arvon muodostuminen lähiruokatoimintamallissa.

Empiirisen osan tavoitteena oli selvittää lähiruokatoimintamallin lisäarvo sekä elintarvikealan maaseutuyritysten että suurkeittiöiden näkökulmasta. Tarkastelun lähtökohtana oli elintarvikealan maaseutuyrityksen näkökulma, kuitenkin lisäarvotekijöiden tunnistamiseksi koko elintarvikeketjussa selvitettiin myös suurkeittiöiden hankintavastaavien ja ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden käsityksiä lähiruosta. Pienyrittäjien ja suurkeittiöiden hankintavastaavien näkökulmasta tarkasteltuna lähiruokatoimintamalliin ja lähiruokaan liitettiin useita hyötyjä ja lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Lisäarvon muodostamiseksi lähiruokatoimintamallissa tarvitaan kuitenkin suoran, paikallisen tarjontaketjun lisäksi myös muita yrityksille ja suurkeittiöille lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Tutkimuksen koko aineiston mukaan lähiruoan lisäarvotekijöitä elintarvikeketjun toimijoille olivat tuoreet raaka-aineet, elintarvikkeiden ja valmistajien alkuperätieto sekä elintarvikkeiden lisäaineettomuus ja ruoan hyvä maku. Tutkimuksen tulokset tukevat lähtökohdaksi asetettua oletusta lähiruokatoimintamallin lisäarvoa tuottavista tekijöistä.

### 6.1. Mitä lähiruoka on?

Maaseutuyritysten edustajien ja suurkeittiöiden hankintavastaavien käsitykset lähiruosta liittyivät kiinteästi Lähiruokatyöryhmän esittämään määritelmään, jonka mukaan lähiruolla viitataan ruoantuotantoon ja -kulutukseen, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta ja työllisyyttä (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000, s. 3). Yritysten edustajat liittivät lähiruoan tuoreisiin elintarvikkeisiin ja tuotteiden lyhyeen kuljetusmatkaan sekä paikallisiin tuotteisiin ja yrittäjyyteen. Joissakin suurkeittiöissä on puhuttu lähiruosta usean vuoden ajan, kuitenkin yrittäjät eivät suoraviivaisesti nimenneet suoria toimituksia paikallisille suurkeittiöille lähiruokatoimintamalliksi. Monet yrittäjistä olivatkin yllättyneitä suurkeittiöiden hankintavastaavien kasvavasta kiinnostuksesta lähiruokaa kohtaan. Lisäksi lähijä luomuruoka-käsitteiden sekoittaminen keskenään esimerkiksi siten, että luomuasiantuntijat alustivat lähiruokaa käsittelevissä seminaareissa, aiheutti ristiriitaisia ja hämmentyneitä tunteita pienyrittäjien keskuudessa.



Suurkeittiöiden hankintavastaavat liittivät lähiruuan asiakkaille tarjottavan ruoan laatuun, lisäaineettomuuteen, turvallisuuteen ja paikallisuuteen. He nostivat rinnakkain esille myös lähi- ja luomuruoan tarkoittaen, että suurkeittiössä suuntaudutaan ruoan valmistuksessa molempien, sekä lähi- että luomuruoan käyttöön. Hankintavastaavat korostivat kuitenkin, että lähi- ja luomuruoka ovat eri asioita. Vaikka luonnonmukaisesti tuotettu tuote viittaa selkeästi tuotantotapaan ja lähiruoka alueelliseen ruoantuotantoon ja -kulutukseen, niillä nähdään olevan yhteisiä tekijöitä. Lähiruokaan liitettiin ruoan laatutekijöitä kuten tuoreus, puhtaus ja lisäaineettomuus, joiden voidaan olettaa olevan myös luomutuotteisiin vahvasti liitettäviä argumentteja.

Ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden aineistosta saatujen tulosten mukaan asiakkaiden käsitykset lähiruosta vastasivat niitä oletuksia, joita tutkimuksen alussa esitettiin. Tutkimuksessa tehdyissä ryhmäkeskusteluissa lähiruokaa pidettiin aluksi tuntemattomana käsitteenä, vaikka keskustelut kohdistettiin lähiruokatoimintamallia toteuttavan suurkeittiön asiakkaille. Osatekijänä lähiruokakäsitteen tunnistamiseen vaikuttaa se, että lähiruoka ei vielä ole kuluttajien keskuudessa vakiintunut käsite. Lähiruoka on ollut esillä ainoastaan muutamissa yksittäisissä lähiruokatoimintamallia toteuttavissa suurkeittiöissä koko Suomessa. Lähiruoka-käsitteen huono tunnettuus tuli esille myös Tapionlinnan (2000) selvityksessä. Lähiruoka käsitteenä näyttäisi olevankin vielä kuluttajien keskuudessa tuntematon, mikä osaltaan vaikeuttaa lähiruoka-ajattelun eteenpäin viemistä.

Ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden aineistosta muodostettiin kokonaiskuva keskustelijoiden lähiruokaan ja sen ominaisuuksiin liitetystä näkemyksistä. Ryhmäkeskusteluissa kaupunkilaiset painottivat enemmän itse ruokaan liitettäviä ominaisuuksia kuten ruoan kodinomaisuutta, itse valmistettua ja perusruokaa. Maaseudulta tulleet keskustelijat liittivät painokkaammin lähiruokaan lähellä tuotetut raaka-aineet ja maakunnallisuuden. Molempien ryhmien käsitykset siitä, mikä ei missään tapauksessa olisi lähiruokaa, olivat yhtenevät. Lähiruokana ei pidetty ravintolassa valmistettuja, alkuperältään vieraiden maiden ruokia ja purkkeihin säilöttyjä elintarvikkeita. Ryhmäkeskustelujen tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan suurempaa joukkoa näytteen pienuuden vuoksi. Lisäksi on otettava huomioon, että ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden käsitykset ja näkemykset lähiruosta voivat vaihdella sen mukaisesti, missä määrin lähiruokatoimintamallia toteutetaan suurkeittiöissä ja miten lähiruosta tiedotetaan asiakkaille.

Lähiruokatyöryhmän loppuraportista (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000) käy ilmi, että lähiruokaa koskevassa yleisessä keskustelussa siitä muodostetaan helposti monia mielikuvia. *Ketjun alkupäässä elintarvikealan yrittäjillä ja ruokapalveluja tarjoavilla suurkeittiöillä on tärkeä rooli lähiruokaan liitettävän oikean mielikuvan luomisessa.* Lähiruoalla pystytään luomaan kestävää lisäarvoa elintarvikeketjun eri toimijoille vain lähiruosta muodostetun oikean mielikuvan ja siihen liitettävien todellisten ja perusteltujen argumenttien avulla.

## 6.2. Yritysten kilpailutekijät lähiruokatoimintamallissa

Tutkimuksen kirjallisuusosassa tarkasteltiin vaihtoehtoista elintarvikkeiden tarjontaketjumallia, johon liitettiin Kempermanin ja van Engelenin (1999) tutkimuksessa käytetty asiakasarvon malli. Näistä teoreettisista tarkastelutavoista Kempermanin ja van Engelenin (1999) asiakasarvon mallintaminen sopi hyvin tämän tutkimuksen lähiruokatoimintamallin yrittäjä-asiakassuhteessa muodostuvien hyötyjen, uhrauksien ja riskien tarkasteluun. Myös vaihtoehtoinen tarjontaketjun tarkastelumalli, joka perustuu toimijoiden keskinäiseen läheisyyteen ja vuorovaikutukseen, antaa tukea lisäarvotekijöiden tarkasteluun lähiruokatoimintamallissa.

Pienyritysten yleisiä kilpailutekijöitä olivat yrityksen hyvä sijainti suhteessa asiakkaisiin, tuoteominaisuudet, tuotteen laatutekijät, yrityksen toiminnan mukautuvuus vastata asiakkaiden tarpeisiin, pitkällä tähtäimellä rakennetut asiakassuhteet ja yritykselle muodostunut tunnettu yrityskuva ja -nimi. Näitä kilpailutekijöitä pienyritysten on mahdollista hyödyntää osana asiakkaan lisäarvon muodostamista paikallisilla markkinoilla toteutettavassa lähiruokatoimintamallissa. *Lähiruokatoimintamallin lisäarvojahan olivat tuoreet raaka-aineet, elintarvikkeiden ja valmistajan alkuperätieto sekä elintarvikkeiden lisäaineettomuus ja ruoan hyvä maku, joiden muodostuminen osaltaan edellyttää yritykseltä edellä mainittuja kilpailutekijöitä ja -vahvuuksia.* Pienyrityksillä näyttäisi olevan menestymisen edistämiseksi riittävän vahvoja kilpailutekijöitä paikallisilla lähimarkkinoilla toimimiseen verrattuna valtakunnallisiin suuriin yrityksiin.

## 6.3. Lähiruokatoiminnan lisäarvo asiakkaille yritysten ja suurkeittiöiden näkökulmasta

Pienyrittäjät liittivät lisäarvon muodostamisen asiakkaille ennemmin tuote- tai palveluominaisuuksien hyötyjä tuottaviin kuin uhrauksia ja riskejä alentaviin tekijöihin. Tämä voi johtua osittain siitä, kuten kirjallisuusosassakin kävi ilmi, että yrityksissä ymmärretään lisäarvon muodostaminen ensisijaisesti lisäominaisuuksien tai -palveluiden yhdistämisenä ydintuotteeseen. Vasta viime vuosien aikana on muodostettu vaihtoehtoisia lähestymistapoja lisäarvon luomiseksi asiakkaalle. Vaihtoehtoisena lähestymistapana mm. Ravalld ja Grönroos (1996) sekä Kemperman ja van Engelen (1999) ovat tutkineet lisäarvon muodostumista asiakkaille niiden tuotteista ja palveluista kokemien uhrauksia ja riskejä alentavien tekijöiden avulla. Elintarvikealan maaseutuyritysten muodostamia lisäarvotekijöitä osana suurkeittiöiden elintarvikearvoketjua ei tästä näkökulmasta ole aiemmin tutkittu, joten vertailua aikaisempiin tutkimuksiin ei voida tehdä.

Yrittäjien tuotteisiin liittämät hyödyt jaettiin aineiston perusteella toiminnallisiin ja emotionaalisiin hyötyihin. Toiminnalliset hyödyt suurkeittiöasiakkaille olivat tuotteeseen ja pakkaukseen liittyviä ominaisuuksia kuten tuotteen tuoreus

ja sopivuus ruoan raaka-aineeksi, täsmätuotteet sekä pakkausten hyvä käsittelyvyys. Emotionaaliset hyödyt suurkeittiöasiakkaille olivat yrityksen pienimuotoisuudesta muodostuvia tekijöitä kuten tuotteiden käsityömainen tuotantotapa, henkilöityminen yrittäjään ja tuotteen alkuperä- ja valmistajatiedot sekä henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin.

Sekä pienyrittäjät että suurkeittiöiden hankintavastaavat pitivät lähiruoka-toimintamallin ja suorien toimitusten yhtenä merkittävänä hyötynä tuotteiden tuoreutta, josta seuraa lisäarvoa suurkeittiöille mm. alhaisena tuotehävikkinä. Alhaisella tuotehävikillä voidaan olettaa olevan suurkeittiöiden elintarvikkeiden kokonaiskustannuksia pienentävä vaikutus. Myös ateriapalveluja käyttäville asiakkaille lähiruoalla muodostetut lisäarvot kuten ruoan maku, laatu ja houkutteleva ulkonäkö edellyttävät mahdollisimman tuoreiden raaka-aineiden käyttöä suurkeittiöissä. Tuoreiden raaka-aineiden lisäksi lähiruokatoimintamallin mukaisen toimintatavan muodostamana lisäarvona pidettiin myös tuotteiden lisäaineettomuutta. Lisäaineiden, mm. säilöntäaineiden tarve vähenee, kun käytetään jalostamattomia raaka-aineita valmistustuotteiden sijaan ja kun tuotteen valmistuksen ja käytön välinen ajallinen yhteys on mahdollisimman lyhyt.

Pienyritysten edustajat pitivät keskeisenä asiakkaille lisäarvoa tuovana tekijänä asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin soveltuvien lajikkeiden ja tuotteiden toimittamista. Oikeisiin tuotteisiin ja lajikkeisiin liitettiin niiden hyvä suorituskyky ruoan valmistuksessa ja tarjoilussa sekä hyvästä suorituskyvystä muodostuva ruoan houkutteleva ulkonäkö ateriapalveluja käyttävälle asiakkaalle. Hankintavastaavien aineistossa puolestaan korostui suurkeittiöiden tuotteiden valintakriteerinä tuotteiden tasainen ja hyvä laatu sekä esikäsittely- ja jalostusaste. Oikeita, sopivia tuotteita ja lajikkeita sekä pakkauksia pidettiin tärkeinä tekijöinä suurkeittiöissä, joskin tärkeimpänä tuotteiden valintakriteerinä korostettiin laatu-hintasuhdetta. Laatu-hintasuhteen merkitys valintaperusteena korostui sekä julkisissa että kaupallisissa suurkeittiöissä. Lähiruokatoimintamallia toteuttavissa suurkeittiöissä hintaa ei kuitenkaan korostettu yhtä tärkeänä valintakriteerinä kuin muissa suurkeittiöissä. *Lähiruokatoimintamallia toteuttavissa suurkeittiöissä kiinnitettiin huomiota elintarvikkeiden laadun tarkkailuun, jolloin elintarvikehankintojen kokonaiskustannukset pysyvät alhaisen tuote- ja kokonaisjätehävikin myötä pieninä.*

Emotionaaliset hyödyt suurkeittiöasiakkaille olivat siis yrityksen pienimuotoisuudesta muodostuvia tekijöitä. Suurkeittiöaineistosta nousi esille yhtenä lähiruokatoimintamallin hyötynä elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatiedon läpinäkyvyys. *Lähiruokatoimintamallissa tuotteiden tai elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatiedoilla on lisäarvoa koko elintarvikeketjulle markkinoinnillisessa, kasvatuksellisessa ja ruoan turvallisuuteen liittyvässä merkityksessä.* Erityisesti lähiruoan markkinoinnillinen ja kasvatuksellinen merkitys korostui lähiruokatoimintamallia toteuttavissa suurkeittiöissä. Näissä suurkeittiöissä lähiruoan käyttö antaa mahdollisuuden kertoa asiakkaille ruoan tien pelloilta pöytään ja luoda

ruokailijoille maakunnan mukainen tunne ja paikallinen henki. Tuotteiden tai elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatietoja pidettiin ruoan riskejä alentavana ja turvallisuutta lisäävinä tekijöinä.

Elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatiedot muodostivat myös emotionaalista hyötyä yrittäjän ja suurkeittiön välisessä kaupallisessa suhteessa. Tuttua tavarantoimittajaa tai alkutuottajaa pidettiin lähiruokatoimintamallissa muodostuvana hyötynä. Suurkeittiöiden hankintavastaavien mukaan yrityksen ja asiakkaan välisessä kaupallisessa suhteessa käytävä vuoropuhelu on erilaista lähitoimittajien kuin esimerkiksi elintarvikkeita toimittavien tukkuliikkeiden kanssa. Suorassa tarjontaketjussa lähitoimittaja saa ”kasvot”, kun taas epäsuorassa tarjontaketjussa tuotteiden valmistaja ja jalostaja saattaa olla vaikeasti tavoitettavissa. Kun tuotteiden valmistajana on hankintavastaavan ennalta tuntema yrittäjä, hankintavastaavan on helpompi tehdä yrittäjän kanssa yhteistyötä kaupallisen suhteen eri vaiheissa.

Yritysten käsityömäisellä tuotantotavalla ei sitä vastoin ole suurkeittiöaineiston mukaan merkittävää lisäarvoa suurkeittiöille. Käsityömäinen tuotantotapa saatetaan liittää erittäin pienimuotoiseen yrittämiseen ja erikoistuotteiden valmistukseen, jolloin sillä ei ole suurkeittiöiden määrällisesti suuriin tuotetarpeisiin lisäarvoa muodostavaa hyötyä. Käsityömäinen tuotantotapa ja erikoistuotteet muodostavat lisäarvoa pikemmin kuluttajaryhmille kohdistetussa tuotteiden tarjonnassa ja markkinoinnissa. Tällöin tuotteiden jakeluverkoston tulee olla laaja, esimerkiksi valtakunnallinen, sillä erikoistuotteita ostavat eri kuluttajaryhmät ovat maantieteellisesti harvassa ja hajallaan.

#### **6.4. Yritysten tuote- ja palveluominaisuudet lisäarvotekijöinä lähiruokatoimintamallissa**

Pienyritysten edustajat nostivat yrityksen ylivoimaiseksi tuoteominaisuudeksi tuotteen laatutekijät. Tuotteen laatutekijöiden perustana ovat tuotteen sisäiset ominaisuudet eli fyysinen rakenne. Tuotteen sisäisistä ominaisuuksista korostettiin makua, väriä ja ulkonäköä. Mahdollisimman läheltä toimitetun tuotteen maku ja väri koettiin erilaisiksi verrattuna esimerkiksi ulkomailta tai tukkuliikkeiden kautta toimitettuihin tuotteisiin. Laatu nousi esille myös suurkeittiöaineistosta yhtenä suurkeittiöiden tärkeimpänä tuotteiden valintakriteerinä. Suurkeittiöiden hankintavastaavat painottivat tuotteiden laatutekijöinä tasalaatuisuutta, makua, väriä ja puhtautta. Sekä pienyrittäjien että hankintavastaavien käsitykset tuotteiden laatutekijöistä ovat siten jossain määrin yhtenevät.

Tärkeimmäksi tuotteen laatuominaisuuksiin vaikuttavaksi tekijäksi pienyrittäjä-viljelijät nimesivät tarkan ja ammattitaitoisen viljelytekniikan. Viljelyteknisessä osaamisessa korostuu oikea lannoitus, kasville sopiva maalaji, lajikekokeilut ja yrittäjän ahkeruus. Viljelytekniikan lisäksi tuotteiden laatuominaisuuksiin vaikuttavana tekijänä pidettiin tarkkaa laatuluokitusta ja omavalvontaa.

Jalostustoimintaa harjoittavat yrittäjät liittivät laadun tärkeiksi tekijöiksi tuotteiden oikean lämpötilan ja jalostusprosessin hygieenisyyden sekä tarkkuuden. Suurkeittiöiden hankintavastaavat edellyttivät pienyrityksiltä toimivaa omavalvontajärjestelmää, sillä hyödyt laadunvalvonnasta toteutuvat hyvinä ja puhtaina tuotteina sekä alhaisena raaka-aine ja kokonaisjätehävikkinä koko elintarvikeketjussa. *Tuotteiden hyvällä laadulla ja yrityksen toimivalla omavalvonnalla on merkittävä hyötyä lisäävä ja lisäarvoa muodostava vaikutus lähiruoka-toimintamallissa.*

Yrittäjien ylivoimaiset palveluominaisuudet olivat toimitusvarmuus ja -jous-tavuus. Toimitusvarmuudella tarkoitettiin yrityksen kykyä toimittaa tuotteet suurkeittiöille sovittuna aikana ja lyhyellä varoitusajalla. Tuotteiden toimittamista sovittuna aikana eli lyhyen aikavälin toimitusvarmuutta korostettiin tärkeänä valintakriteerinä myös suurkeittiöissä. Yrityksen lyhyen aikavälin toimitusvarmuus on siten keskeinen lisäarvoa muodostava tekijä suurkeittiöissä, sillä tuotteiden toimittaminen sovittuna aikana ja lyhyelläkin varoitusajalla on suurkeittiöiden riskejä alentava tekijä.

Suurkeittiöiden hankintavastaavat korostivat yrityksen lyhyen aikavälin lisäksi pitkän aikavälin toimitusvarmuutta, jolla tarkoitettiin yritysten kykyä toimittaa tuotteita tasaisesti ympäri vuoden. *Lähiruokatoimintamallin toteuttamisen merkittävä este onkin paikallisten yritysten tuotannon ja resurssien riittämättömyys vastata suurkeittiöiden koko vuoden kysyntämääriin.* Suomessa maatilayritykset ovat alueellisesti mm. erilaisten kasvuolosuhteiden takia painottuneet eri päätuotantosuuntiin, jolloin suurkeittiöiden voi olla mahdotonta saada esimerkiksi vihannesten ja juuresten koko vuoden kysyntää vastaavaa alueellista tarjontaa. Lisäksi suurkeittiöiden edustajat korostivat erityisesti kotimaisten marjojen tarjonnan vähäisyyttä. Marjojen kysyntään olisi kuitenkin mahdollisuus vastata alueellisellakin tarjonnalla, jos paikallisia, esimerkiksi puna- ja mustaherukan, vadelman ja mustikan tuottajia olisi alueella riittävästi.

Yritysten tulisi pystyä lisäarvoa muodostavilla tekijöillä alentamaan lähiruokatoimintamallin toimivuudesta ja pitkän aikavälin toimitusvarmuudesta aiheutuvia riskejä suurkeittiöille. Riskejä alentavia tekijöitä voisivat olla yrittäjien aikaisempaa tiiviimpi horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö sekä avoin tiedon vaihto yrittäjän ja suurkeittiön hankintavastaavan välillä pienyrityksen tuotteiden tarjonnan riittävydestä. *Pienyrittäjien tuotteiden tuotekehitys ja tarjonnan riittävyys voitaisiin varmistaa myös yrittäjien ja hankintavastaavien yhteisellä tuotesuunnittelulla.* Tällöin yrityksillä olisi paremmat edellytykset tehdä esimerkiksi viljelysuunnitelmia suurkeittiöiden tarpeiden mukaan. Lisäksi yhteisellä tuotesuunnittelulla varmistettaisiin suurkeittiöiden tarpeiden mukaisesti esikäsiteltyjen tai jalostettujen tuotteiden tarjonta.

*Suurkeittiöiden hankintavastaavien ajallisia uhrauksia alentavana tekijänä pidettiin yhteistyössä suunniteltuja ja sovittuja tuotetilausjärjestelmiä.* Tuotetilausjärjestelmät sisältävät tietyn tuotetilausrungon jossakin yhteisesti sovitus-

sa paikassa esimerkiksi elintarvikkeiden kylmiön ovelle, jolloin hankinta-vastaavan ei välttämättä tarvitse olla suoraan yhteydessä tavarantoimittajaan. Asiakkaiden uhrauksia ja riskejä alentavia tekijöitä saatiin selvemmin esille niiden yrittäjien haastatteluissa, jotka olivat usean vuoden ajan olleet toimitus-suhteessa suurkeittiöihin. Tämä viittaa siihen, että lisäarvotekijöiden tunnistaminen edellyttää yritykseltä kohdeasiakkaiden tarpeiden ja toimintatapojen hyvää tietämystä.

## **6.5. Lähiruokatoimintamallissa muodostuneet lisäarvotekijät ateriapalveluja käyttäville asiakkaille**

Tutkimuksen mukaan ateriapalveluja käyttäville asiakkaille muodostetun lisäarvon yrittäjät liittivät toiminnallisiin tuoteominaisuuksiin kuten ruoan makuun, laatuun ja terveellisuuteen. Lisäksi yrittäjien tuottaman ja toimittaman lähiruoan emotionaalinen hyöty ateriapalveluja käyttäville asiakkaille muodostui ruoan houkuttelevasta ulkonäöstä. *Lähiruokatoimintamallista erittäin kiinnostuneet ja toimintamallia merkittävässä määrin toteuttavien suurkeittiöiden hankinta-vastaavat liittivät asiakkaille muodostetun lisäarvon ruoan tuotannon ja valmistuksen läpinäkyvyyteen.* Ruoan tuotannon ja valmistuksen läpinäkyvyyden lisäarvo muodostuu ruoan raaka-aineiden alkuperätiedosta. Ruoan alkuperätietoa voidaan hyödyntää suurkeittiöissä kasvatuksellisessa ja markkinoinnillisessa merkityksessä, jolloin sillä on ruoan arvoa kohottava vaikutus asiakkaille.

## **6.6. Lähiruokatoiminnan esteet ja kehittämiskohteet**

Johtopäätöksenä tutkimuksen perusteella voidaan todeta lähiruokalle olevan kysyntää suurkeittiöissä, mikä luo pohjan paikallisten lähiruokatoimintamallien kehittämiseksi. Nykytilanteessa ruokatarjonnan perustaminen yksinomaan lähiruokaan ei suurkeittiöissä kuitenkaan ole vielä mahdollista. Syynä tähän on tarjonnan vähäisyys tai puute tietyissä tuoteryhmissä kokonaan. Esimerkiksi tuoretta lihaa ja kalaa ja niistä tehtyjä jalosteita saattaa olla joillakin alueilla mahdotonta hankkia käyttäen paikallisuutta ostoperusteena. Monissa suurkeittiöissä paikalliset tarjoajat nähdäänkin enemmän ja vähemmän täydennystoimittajana. Kuitenkin lähiruoan käytön uskotaan suurkeittiöissä kasvan lähivuosina. Tämä edellyttää, että paikalliset yritykset ovat aktiivisempia tuotteiden tarjonnassaan ja että tuotteita on saatavilla säännöllisesti.

Lähiruokatoimintamallin yleistymisen riippuu pitkälti siitä, miten toiminnan kehittämistä rajoittavat esteet saadaan poistettua. *Pienyritysten näkökulmasta keskeisimmät esteet ovat:*

- *Tuotannon ja resurssien riittämättömyys vastata suurkeittiöiden kysyntään*

- *Hankintavastaavien kriittinen suhtautuminen uusiin pienyritys-toimittajiin ja sen myötä uusien tuotteiden kokeiluun uhrattava aika*
- *Hinnan merkityksen korostuminen suurkeittiöiden ostoperusteena*

*Suurkeittiöiden näkökulmasta lähiruokatoimintamallin toteuttamisen esteinä ovat sen vaatimat ajalliset ja rahalliset uhraukset sekä sen toimivuudesta aiheutuvat riskit suurkeittiöille. Ajalliset ja rahalliset uhraukset muodostuvat seuraavista toiminnoista:*

- Ruokareseptien uudelleenluominen
- Uusien tavarantoimitussuhteiden perustaminen ja tarpeisiin soveltuvien tuotteiden löytäminen
- Uuden ajattelutavan omaksuminen hankintatoiminnoissa ja ruoan valmistuksessa sekä töiden uudelleen organisoiminen
- Ostojen hajauttaminen ja siten tuotteiden varastokirjanpidon liisäntyminen

Sekä pienyrittäjien että suurkeittiöiden lähiruokatoimintamallin toteuttamisen esteet ovat joiltakin osin yhtenevät. Pienyrittäjien tuotannon ja resurssien riittämättömyys koettiin myös suurkeittiöissä lähiruokatoimintamallin toteuttamisen esteenä, sillä tarpeiden mukaisten tuotteiden ja tarvittavien tuotemäärien löytämistä pidettiin aikaa vievänä toimintana. Eräs ratkaisukeino tähän olisi *suurkeittiömarkkinoille suuntautuvien yrittäjien keskinäinen, aikaisempaa tiiviimpi ja parempi horisontaalinen tai vertikaalinen yhteistyö.*

Pienyrittäjät tunnistivat lähiruokatoimintamallista ja uusista tavarantoimittajista sekä tuotteista suurkeittiöiden hankintavastaaville muodostuneen ajallisen uhrauksen. Lähiruokatoimintamallin toteuttaminen vaatii hankintavastaavilta kokonaan uuden ajattelutavan omaksumista koko hankinta- ja ruoanvalmistusprosessissa. Pienyrittäjien tulisikin miettiä keinoja, joilla näitä ajallisia uhrauksia on mahdollista pienentää. Eräänä ratkaisuna on *jalostusasteen nostaminen vastaamaan suurkeittiöiden erityistarpeita.* Myös *tuotevalikoimaesitteiden toimittaminen* suurkeittiöille helpottaisi saatavilla olevan tuotetarjonnan selvittämistä.

Lähiruokatoimintamallista aiheutuvat riskit suurkeittiöille liittyivät pienyritysten tuotteiden tarjonnan epätasaisuuteen ja vähäisyyteen sekä uuden pienyrittäjän tavarantoimituskykyyn ja -varmuuteen. Vaikka pienyrittäjät korostivat ylivoimaisena palveluominaisuutena tavarantoimitusvarmuutta, näyttää siltä, että täydellistä tavarantoimitusvarmuutta on vaikea saavuttaa. *Täydellinen tavarantoimitusvarmuus muodostuu sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavarantoimitusvarmuudesta sekä yrittäjän ja asiakkaan välisestä avoimesta tiedon vaihdosta.*

Eräänä lähiruokatoimintamallin kehittämisen esteenä voidaan tutkimuksen perusteella nostaa esiin myös lähiruoka-käsitteen ja luomu-käsitteen aiheuttamat sekaannukset. Kestävän kehityksen näkökulmasta paikallisesti tai alueellisesti tuotetut luomutuotteet ovat mitä suuremmassa määrin lähiruokaa. Pienyrityksissä lähiruoan ja luomun yhdistäminen nähtiin joissakin tapauksissa sekaannusta aiheuttavana asiana. Etenkin niissä yrityksissä, joissa tarjonta ei perustunut luomuun, esiintyi pelkoa siitä, että suurkeittiöissä luomu tullaan liittämään systemaattisesti lähiruokaan, jolloin ei-luomutuotteita tarjoavat yritykset häviäisivät tarjontakilpailussa. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että *lähiruoan ja luomuruoan käsitteet tulee pitää erillään*. Lähiruoan ei tarvitse olla luonnonmukaisesti tuotettua. Yksi vaihtoehto on tarkastella paikallisia luomutuotteita ”luomulähiruoka”-käsitteen alla erotuksena luomutuotteista, joiden alkuperän korostamista ei pidetä tarpeellisena. Aiheuttaako tämä vielä enemmän sekaannusta, on asia erikseen.

Tutkimuksessa tarkasteltiin lähiruokatoimintamallia elintarvikeketjun eri toimijoiden näkökulmista. Ketjuun kohdistuvan tarkastelun perusteella voidaan esittää seuraavia *kehittämiskohteita lähiruokatoimintamallin edistämiseksi* maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden välille:

- Pienyrittäjien ja suurkeittiöiden edustajien aikaisempaa tiiviimpi yhteistyö tuote- ja varastointisuunnittelussa
- Tuote- ja varastointisuunnittelun kehittäminen tavoitteena suurkeittiöiden tarpeita vastaavien tuotteiden tarjonnan riittävyys ja tasaisuus esimerkiksi vuoden kestävien toimitussuhteiden ylläpitämiseksi
- Pienyrittäjien keskinäisen yhteistyön edistäminen mm. tilaus-toimintojen, elintarvikekuljetusten ja laskutuksen järjestyttämiseksi
- Suurkeittiöiden tarjouspyyntömenettelyn kehittäminen siten, että hinnan lisäksi huomioidaan myös muita hankintojen kokonaistaloudellisuuteen vaikuttavia tekijöitä
- Lähiruoka-käsitteen vakiinnuttaminen ja tunnetuksi tekeminen kuluttajille perustuen todellisiin argumentteihin

## 6.7. Jatkotutkimustarpeita

Tässä tutkimuksessa lähiruoka-ajattelua on tarkasteltu elintarvikealan maaseutuyritysten tuotteistamis- ja markkinointimahdollisuuksien näkökulmasta tapaus-tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tekijöiden lähtökohtana on ollut, että lähiruoka-ajattelua voidaan parhaiten edistää pienillä askeleilla ja konkreettisilla toimintamalleilla. Lähiruokatoimintakokeilujen vakiinnuttua voidaan paremmin arvioida paikallisten tarjontaketjujen yhteiskunnallista merkitystä. Tämä edel-



lyttää mm. aluetaloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten selvittämistä.

Tutkimuksen tulokset antoivat tukea tämän työn teoreettisessa osiossa muodostetulle käsitteelliselle viitekehykselle. Tutkimuksessa käytettyä yrityksen tuotaman lisäarvon ja asiakkaan arvon mallintamista hyödyissä, uhrauksissa ja riskeissä voidaan jatkossa hyödyntää elintarvikealan pienyrittäjien ja muiden toimijoiden esimerkiksi maaseutumatkailuyrittäjien välisen kaupallisen suhteen tarkastelussa. Jatkotutkimuksella saadaan suurkeittiöosioon verrattavaa tietoa lähiruokatoimintamallin hyödynnettävyydestä, toimintaedellytyksistä ja lisäarvon muodostumisesta muissa markkinointikanavissa. Asiakasarvoon pohjautuvaa tuotteistamista voidaan hyödyntää myös muiden maaseutuyrittämiseen ja maaseutuun liittyvien arvojen tuotteistamisessa.

Lähiruokatoimintamallin kehittyminen ja edistäminen tulevaisuudessa vaatii sekä elintarvikeketjun toimijoiden että kunnallisten päätöksentekijöiden aktiivisia kannanottoja lähiruokan muodostamista hyödyistä. Aktiivisten kannanottojen lisäksi tarvitaan myös konkreettisia toimenpiteitä paikallisen elintarvikeyritysjäytymisen vahvistamiseksi. Paikallista elintarvikeyritysjäytymistä vahvistavien toimenpiteiden perustaksi tulee kuitenkin selvittää myös päätöksentekijöiden näkökulma lähiruokan mahdollisuuksista elintarvikemarkkinoilla. Päätäjien perustelut lähiruokan käytön esteille ja hyödynnettävyydelle ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti lähiruokatoimintamallin kehittymiseen tulevaisuudessa. Eräänä tärkeänä jatkotutkimusehdotuksena onkin kansallisten ja paikallisten päätöksentekijöiden tavoitteiden selvittäminen paikallisen elintarvikeyritysjäytymisen vahvistamisessa.

## 7. Yhteenveto

Suomessa lähiruokatoimintamalli eli paikallinen elintarvikkeiden tarjontaketju toimintatapana on vielä alkuvaiheessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin lähiruokajäytymistä tuotteistamis- ja liiketoimintamahdollisuutena maaseudun pienten elintarvikeyritysten näkökulmasta. Tarkastelu kohdistui erityisesti lähiruokaan lisäarvon lähteenä sekä lähiruokalle soveltuviin markkinointikanaviin esimerkkinä elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden välinen lähiruokatoiminta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää lähiruokatoimintamallin mahdollisuuksia ja toimintaedellytyksiä elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden välisessä kaupankäynnissä. Tutkimuksen lähtökohtana oletettiin, että lähiruokatoimintamalli muodostaa ketjun eri toimijoiden näkökulmasta hyötyjä, jotka luovat lisäarvoa pienyrityksen, suurkeittiön ja ruokapalveluja käyttävän asiakkaan välisessä kaupallisessa suhteessa. Oletamus perustuu siihen, että elintarvikkeiden suoralla tarjontaketjulla on myönteinen vaikutus sekä tuotteiden ominaisuuksiin että myyjä-ostajasuhteeseen. Tutkimuksen pääongelma oli, miten

lähiruokatoimintamallia on elintarvikeketjun eri toimijoille syntyvän lisäarvon näkökulmasta mahdollisuus hyödyntää maaseutuyrityksen kilpailutekijänä.

Tutkimus rakentui kirjallisuusosasta ja empiirisestä osasta. Kirjallisuusosassa tarkasteltiin lähiruokaa käsitteenä, tarjontaketjujen organisointia kohdistaen huomio erityisesti vaihtoehtoihin elintarvikkeiden tarjontaketjuihin esimerkkinä lähiruokatoimintamalli sekä lähiruokaan perustuvaa asiakaslähtöistä lisäarvon muodostumista. Kirjallisuusosassa yhdistettiin vaihtoehtoinen tapa tarkastella tarjontaketjua ja asiakaslähtöinen arvon muodostaminen lähiruokatoimintamallin teoreettiseksi viitekehyykeksi. Tutkimus asemoitui teoreettisesti arvopohjaisten teorioiden ja mallien tarkasteluun sekä tarjontaketjujen strategiseen johtamiseen. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli selvittää lähiruokatoimintamallin lisäarvo sekä elintarvikealan maaseutuyritysten että suurkeittiöiden näkökulmasta. Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimusasetelma case-tutkimus. Tutkimuksen aineisto hankittiin suurkeittiöiden hankintavastaavien (n=9) ja elintarvikealan maaseutuyritysten edustajien (n=12) teemahaastatteluilla sekä ateriapalveluja käyttävien asiakkaiden (n=14) ryhmäkeskusteluilla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta lähiruokalle olevan kysyntää suurkeittiöissä, mikä luo pohjan paikallisten lähiruokatoimintamallien kehittämislle. Nykytilanteessa ruokatarjonnan perustaminen yksinomaan lähiruokaan ei suurkeittiöissä kuitenkaan ole mahdollista. Syynä tähän on tarjonnan vähäisyys tai puute tietyissä tuoteryhmissä kokonaan. Monissa suurkeittiöissä paikalliset tarjoajat nähdäänkin enemmän ja vähemmän täydennystoimittajana. Kuitenkin lähiruokan käytön uskotaan suurkeittiöissä kasvavan lähivuotina. Tämä edellyttää, että paikalliset yritykset ovat aktiivisempia tuotteiden tarjonnassaan ja että tuotteita on saatavilla säännöllisesti.

Lähiruoka-ajattelun eteenpäin vieminen edellyttää, että lähiruokan käsite avautuu myös kuluttajille. Lähiruoka ei vielä ole kuluttajien keskuudessa vakiintunut käsite. Siksi onkin tärkeää, että lähiruoka-ajattelua eteenpäin vievät toimijat tuovat aktiivisesti esille lähiruoka-käsitteen merkitystä ja sisältöä. Käsitteen sisällön määrittelyssä tulisi käyttää todennettuja ja perusteltuja argumentteja. Lähiruoka-ajatteluun liitetään usein luomutuotanto ja luomutuotteet. Lähiruoka ja luomuruoka tarkoittavat kuitenkin eri asioita, ja sekaannusten välttämiseksi lähiruokan ja luomuruokan käsitteet tulisi pitää erillään. Eräs vaihtoehto on tarkastella paikallisia luomutuotteita ”luomulähiruoka”-käsitteen alla erotuksena luomutuotteista, joiden alkuperän korostamista ei pidetä tarpeellisena.

Pienyritykset ja suurkeittiöiden hankintavastaavat liittyvät lähiruokatoimintamalliin ja lähiruokaan useita hyötyjä ja lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Tutkimuksen koko aineiston mukaan lisäarvoa muodostavia tekijöitä elintarvikeketjun kaikille toimijoille olivat tuoreet raaka-aineet, elintarvikkeiden ja valmistajien alkuperätieto sekä elintarvikkeiden lisäaineettomuus ja ruoan hyvä maku. Tutkimuksen tulokset tukevat lähtökohdaksi asetettua oletusta lähiruokatoimintamallin lisäarvoa tuottavista tekijöistä.

Pienyritysten yleisiä kilpailutekijöitä olivat yrityksen hyvä sijainti suhteessa asiakkaisiin, tuotteeseen ja tuotteen laatuun liittyvät tekijät, yrityksen toiminnan mukautuvuus vastata asiakkaiden tarpeisiin, pitkällä tähtäimellä rakennetut asiakassuhteet ja yritykselle muodostunut tunnettu yrityskuva ja -nimi. Näitä kilpailutekijöitä pienyritysten on mahdollista hyödyntää osana asiakkaan lisäarvon muodostamista paikallisilla markkinoilla toteutettavassa lähiruokatoimintamallissa. Lähiruokatoimintamallissa lisäarvojen muodostuminen osaltaan edellyttää yritykseltä tämäntyypisiä yrityksen sijaintiin tai yrittäjään kiinteästi liittyviä kilpailutekijöitä ja -vahvuuksia. Johtopäätöksenä voidaan todeta pienyrityksillä olevan menestymisen edistämiseksi riittävän vahvoja kilpailutekijöitä paikallisilla lähimarkkinoilla toimimiseen verrattuna valtakunnallisiin suuriin yrityksiin.

Lähiruokatoimintamallin ja suorien toimitusten yhtenä merkittävänä hyötynä pidettiin tuotteiden tuoreutta, josta seuraa lisäarvoa suurkeittiöille mm. alhaisena tuotehävikkinä. Tuoreiden raaka-aineiden lisäksi lähiruokatoimintamallin mukaisen toimintatavan muodostama lisäarvo oli elintarvikkeiden lisäaineettomuus. Elintarvikkeiden mahdollisimman alhaiset lisäaine- tai säilöntäainemäärät edellyttävät lähiruokatoimintamallin mukaista mahdollisimman suoraa ja lyhyttä tarjontaketjua. Suora ja lyhyt tarjontaketju muodostaa taloudellista hyötyä myös pienyrittäjille alhaisina kuljetuskustannuksina ja työaikasäästöinä.

Tutkimuksen mukaan yhtenä lähiruokatoimintamallin suurkeittiöille muodostamana hyötynä oli elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatiedon läpinäkyvyys. Lähiruokatoimintamallissa tuotteiden tai elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatiedoilla muodostettiin lisäarvoa koko elintarvikeketjulle markkinoinnillisessa, kasvatuksellisessa ja ruoan turvallisuuteen liittyvässä merkityksessä. Erityisesti lähiruoan markkinoinnillinen ja kasvatuksellinen merkitys korostui kolmessa lähiruokatoimintamallia toteutettavassa suurkeittiössä. Tuotteiden tai elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatietoja pidettiin myös ruoan riskejä alentavina ja turvallisuutta lisäävinä tekijöinä. Elintarvikkeiden alkuperä- ja valmistajatiedot muodostivat myös emotionaalista hyötyä yrittäjän ja suurkeittiön välisessä kaupallisessa suhteessa. Lähiruokatoimintamallissa emotionaalista hyötyä muodostui tutusta tavarantoimittajasta, jolloin molemminpuolista yhteydenpitoa pidettiin avoimena ja tiiviinä. Tulevaisuudessa, kun koko lähiruokakäsite ja -ajattelu on vakiintuneempaa, lähiruoan muodostamien hyötyjen rahallinen arvottaminen vahvistaisi lähiruoan markkinoinnillista merkitystä.

Pienyritysten tuotteiden ylivoimaisena ominaisuutena pidettiin laatutekijöitä kuten makua, väriä ja ulkonäköä. Mahdollisimman läheltä toimitetun tuotteen maku ja väri koettiin erilaiseksi verrattuna esimerkiksi ulkomailta tai tukkuliikkeiden kautta toimitettuihin tuotteisiin. Tuotteiden hyvällä laadulla ja laatu- luokituksella sekä yrityksen toimivalla omavalvonnalla on merkittävä lisäarvoa muodostava vaikutus lähiruokatoimintamallissa. Tuotteiden hyvän laadun ja omavalvonnan ylläpitämiseksi osa elintarvikealan maaseutuyrittäjistä on aktii-

visesti osallistunut neuvontaorganisaatioiden järjestämiin laatukoulutuksiin. Jatkossakin pienyrittäjien laatutuotteiden kehittämistä ja tuottamista voidaankin pitää lähiruokatoimintamallia edistävänä osatekijänä.

Pienyritysten ylivoimaiseksi palveluominaisuudeksi muodostui lyhyen aikavälin toimitusvarmuus. Lyhyen aikavälin toimitusvarmuudella tarkoitettiin sitä, että yritys pystyy toimittamaan tuotteet suurkeittiöille sovittuna aikana ja lyhyelläkin varoitusajalla. Tuotteiden toimittaminen sovittuna aikana ja lyhyellä varoitusajalla on yksi suurkeittiöiden riskejä alentava ja lisäarvoa muodostava tekijä. Tutkimuksessa kuitenkin korostui, että lyhyen aikavälin toimitusvarmuuden lisäksi yritysten tulisi varmistaa tuotteiden toimitus tasaisesti ympäri vuoden eli pitkän aikavälin toimitusvarmuus.

Lähiruokatoimintamallin toimintaedellytysten vahvistamiseksi yritysten tulisi pystyä alentamaan toimintamallin toimivuudesta ja pitkän aikavälin toimitusvarmuudesta aiheutuvia riskejä suurkeittiöille. Yksi riskejä alentava tekijä on yrittäjien aikaisempaa tiiviimpi horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö. Toisena riskejä alentavana tekijänä voidaan pitää avointa tiedon vaihtoa pienyrityksen tuotteiden tarjontamääristä yrittäjän ja suurkeittiön hankintavastaavan välillä. Pienyritysten tuotteiden tuotekehitys ja tarjonnan riittävyys voitaisiin varmistaa myös yrittäjien ja hankintavastaavien yhteisellä tuotesuunnittelulla. Lähiruokatoimintamallin yksi tärkeä kehittymistä edistävä tekijä on tuotteiden esikäsittely- ja jalostusasteen nostaminen. Tuotteiden esikäsittely- ja jalostusasteen nostaminen alentaa suurkeittiöiden tuotteiden esikäsittelyyn vaadittua ajallista uhrausta. Pienyritysten tulisikin jatkossa tuote- ja palveluominaisuuksien lisäksi kiinnittää huomiota myös niihin tekijöihin, joilla on mahdollista pienentää lähiruokatoimintamallista suurkeittiöille aiheutuvia uhrauksia ja riskejä.

Tutkimuksessa selvitettiin lähiruokatoimintamallissa muodostuvia lisäarvotekijöitä elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden välisessä kaupallisessa suhteessa. Lähiruokatoimintakokeilujen vakiinnuttua voidaan tutkimuksella paremmin arvioida myös paikallisten elintarvikeketjujen yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimuksessa käytettyä yrityksen tuottaman lisäarvon ja asiakkaan arvon mallintamista hyödyissä, uhrauksissa ja riskeissä voidaan jatkossa hyödyntää elintarvikealan pienyritysten ja muiden toimijoiden esimerkiksi maaseutumatkailuyrittäjien välisen kaupallisen suhteen tarkastelussa. Asiakasarvoon pohjautuvaa tuotteistamista voidaan hyödyntää myös muiden maaseutuyrittämiseen ja maaseutuun liittyvien arvojen tuotteistamisessa. Paikallisten elintarvikeyrittäjyyttä vahvistavien toimenpiteiden perustaksi tulee selvittää myös päätöksen tekijöiden tavoitteet ja näkökulma.

## Kirjallisuus

- Askegaard, S. & Madsen, T.K. 1998. The local and the global: exploring traits of homogeneity and heterogeneity in European food cultures. *International Business Review* 7:549-568.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D.R. 1994. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58(July):53-66.
- Aro, J. 1998. Suurkeittiöt elintarvikealan pienyritysten markkinointikanavana. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen selvityksiä 3/98 Helsinki. 44 s.
- Day, G.S. 1990. *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value.* The Free Press, N.Y. 405 p.
- Day, G.S. & Wensley, R. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52(April):1-20.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 268 s.
- Forsman, S. 1999. Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitoksen julkaisuja 93. Helsinki. 167 s.
- Forsman, S. 2001. Elintarvikealan maaseutuyritysten nykytila: vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät. MTT Taloustutkimus. Selvityksiä 16/2001. Helsinki. s. 5-55.
- Forsman, S. & Aro, J. 1998. Elintarvikealan maaseutuyritysten keskeiset markkinointikanavat. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia. Helsinki. 137 s.
- Forsman, S. & Paananen, J. 2001. Local food supply chain: A case of rural food processing firms and catering business in Finland. A paper presented at NJF Seminar No 327 "Urban areas – rural areas and recycling – the organic way forward", August 20-21, 2001, Copenhagen.
- Hinrichs, C.C. 2000. Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. *Journal of Rural Studies* 16:295-303.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki. 213 s.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu laitos. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa. 430 s.
- Holloway, L. & Kneafsey, M. 2000. Reading the Space of the Farmers' Market: A Preliminary Investigation from UK. *Sociologia Ruralis* 40(3): 285-299.
- Hyvönen, S. 1995. Competitive Advantage, Bargaining Power, and Organizational Performance: The Case of Finnish Food Manufacturing Firms. *Agribusiness* 11(4):333-348.

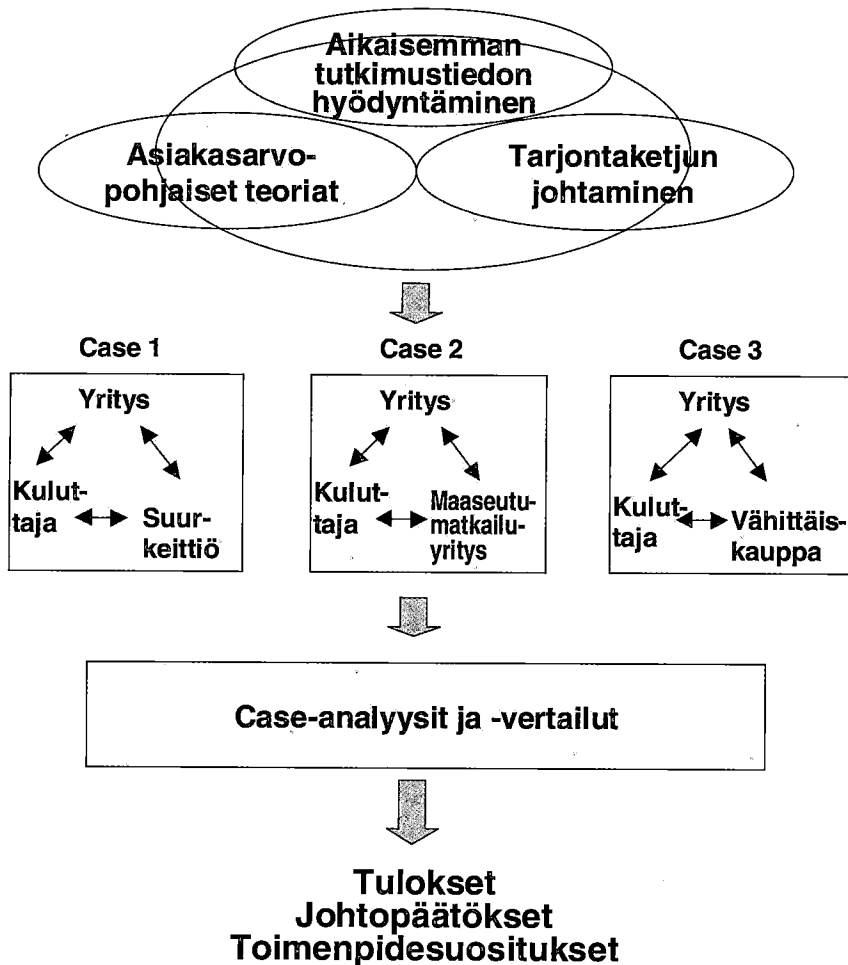
- Hyvönen, S., Kupiainen, T. & Pietikäinen, P. 1995. Maaseudun pienyritysten strategiat, muutосkyvykkyys ja tuloksellisuus. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja 201. Helsinki. 70 s.
- Ilbery, B. & Kneafsey, M. 1999. Niche markets and regional speciality food products in Europe: towards a research agenda. *Environment and Planning A* 31:2207-2222.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57(July):53-70.
- Kemperman, J.E.B. & van Engelen, M.L. 1999. Operationalizing the customer value concept. A paper presented in the 28<sup>th</sup> EMAC Conference "Marketing and Competition in the information age". Berlin, May 11-14, 1999.
- Kloppenburger, J., Hendrickson, J., Jr. & Stevenson, G.W. 1996. Coming in to the Foodshed. *Agriculture and Human Values* 13(3):33-42.
- Klobbenburger, J., Jr, Lezberg, S., De Master, K., Stevenson, G.W. & Hendrickson, J. 2000. Tasting Food, Tasting Sustainability: Defining the Attributes of an Alternative Food System with Competent, Ordinary People. *Human Organization* 59(29):177-186.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54(April): 1-18.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus – muutосvoima. WSOY. Porvoo. Helsinki. Juva. 229 s.
- Kupiainen, T. 1996. Pienten elintarvikealan yritysten markkinointistrategiat. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja 215. Helsinki. 115 s.
- Lambert, D.M. & Cooper, M.C. 2000. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management* 29:65-83.
- La Trobe, H.L. & Acott, T.G. 2000. Localising the global food system. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 7:309-320.
- Lazzarini, S.G., Chaddad, F.R. & Cook, M.L. 2001. Integrating supply chain and network analysis: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science* 1(1):7-22.
- Lockie, S. & Kitto, S. 2000. Beyond the Farm Gate: Production-Consumption Networks and Agri-Food Research. *Sociologia Ruralis* 40(1):3-19.
- Liikala, J. 1996. Ruokapalvelujen markkinointi. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki. 112 s.
- Markula, J. 1999. Suurkeittiöiden elintarvikeostot maaseutuyrityksiltä. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen selvityksiä 1/99. Helsinki. 44 s.
- Marsden, T. 2000. Food Matters and the Matter of Food: Towards a New Food Governance. *Sociologia Ruralis* 40(1): 20-29.
- Marsden, T.K. & Arce, A. 1995. Constructing quality: emerging food networks in the rural transition. *Environment and Planning A* 27:1261-1279.

- Marsden, T., Banks, J. & Bristow, G. 2000. Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis* 40(4): 425-438.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. 2000. Lähiruoan mahdollisuudet. Lähiruokatyöryhmän loppuraportti. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 6/2000. Helsinki. 36 s.
- McDonagh, P. & Commins, P. 1999. Food chains, small-scale food enterprises and rural development: Illustrations from Ireland. *International Planning Studies* 4(3):349-371.
- Nygård, B. & Storstad, O. 1998. De-globalisation of Food Markets? Consumer Perceptions of Safe Food: The Case of Norway. *Sociologia Ruralis* 38(1):35-53.
- Olson, J.C. 1977. Price as an Informational Cue: Effects on Product Evaluations. In: Woodside, A.G., Sheth, J.N. & Bennett, P.D. (eds). *Consumer and Industrial Buying Behavior*. North Holland. New York. 267-286 s.
- Omta, S.W.F., Trienekens, J.H. & Beers, G. 2001. Chain and network science: A research framework. *Journal on Chain and Network Science* 1(1):1-6.
- Paananen, J. 2001. Lisäarvon luominen asiakkaille elintarvikealan maaseutuyrityksissä – case lähiruoka suurkeittiöissä. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. Helsinki. 100 s.
- Palokallio, M. 2000. Majan ravintolassa maistuvat Saarijärven maut. Lähiruuan puolestapuhuja ryhtyi tuumasta toimeen. *Maaseudun Tulevaisuus* 12.10.2000, s. 12.
- Ravald, A. 2001. A View of Value – The Customer Value Process Approach. A paper presented in the 30<sup>th</sup> EMAC Conference “Rethinking European Marketing”. Norway, May 8 - 11, 2001.
- Ravald, A. & Gröönroos, C. 1996. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing* 30(2):19-30.
- Rämö, M. 2000. Laki ei estä julkishallintoa hankkimasta lähiruokaa. [WWW-dokumentti]. Saatavilla: <http://www.finfood.fi/finfood/finnfoo1.nsf/>. Viitattu 12.6.2001.
- Slater, S.F. 1997. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2):162-167.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. 2000. Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2):149-153.
- Stoelhorst, J-W. 1997. In Search of a Dynamic Theory of the Firm. Doctoral dissertation. University of Twente.
- Suomen Kuntaliitto. 1998. Kilpailuttamisen ABC. Kuntaliiton painatuskeskus, Helsinki. 40 s.
- Tapionlinna, U-R. 2000. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2000. Elintarviketieto Oy, Espoo. 191 s.

- Tan, K.C. 2001. A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7:39-48.
- Tiilikainen, A. 1998. Kuluttajien käsityksen muodostuminen ympäristöystävällisten elintarvikkeiden laadusta, arvosta ja ostohalusta. Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja 20. Helsinki. 158 s.
- Valtion säädöstietopankki – FINLEX. 1505/1992 *Laki* julkisista hankinnoista. Saatavilla: [http://finlex.edita.fi/dynaweb/stp/1992sd/@ebtlink?showtoc=false;target=IDMATCH\(id,19921505.sd\)](http://finlex.edita.fi/dynaweb/stp/1992sd/@ebtlink?showtoc=false;target=IDMATCH(id,19921505.sd)). Viitattu 26.2.2001.
- Vergunst, P.J.B. 1999. Survival strategies of small-scale family farms: the strength of close producer-consumer relationships. Paper presented at the conference “Towards a sustainable society in the New Millennium (SSNM)”, Umeå, Sweden, June 10-12, 1999.
- Vergunst, P.J.B. 2001. The embeddedness of local food systems. A paper presented in the NJF Seminar No 327 “Urban areas – rural areas and recycling – the organic way forward”, August 20-21, 2001, Copenhagen.
- Woodruff, R.B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2):139-153.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research – Design and Methods*. 2<sup>nd</sup> edition. Sage Publications, USA. 212 s.
- Ylikortes, K. & Möller, K. 1996. PKT-yritysten markkinointiosaaminen. Liike-taloudellinen tutkimuslaitos. Sarja B 127. Helsinki. 164 s.
- Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52(July):2-22.



**Liite 1. Tutkimushankkeen ”Vaihtoehtoiset tarjontaketjut ja maa-seudun elintarvikeyrittäjyys: tutkimus paikallisista elintarvikkeiden tarjontajärjestelmistä” rakenne**



Case-osiot:

- 1) Lähiruoka maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden kokemana
- 2) Lähiruoka maaseutumatkailun kilpailutekijänä
- 3) Lähiruoka vähittäiskauppojen paikallistarjonnan monipuolistajana

## **Liite 2. Pienyrittäshaastattelujen teemarunko**

### **1. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT**

- Yrityksen toiminta-ajatus ja tulevaisuuden kehittämistavoitteet
- Yrityskoko (liikevaihto, henkilöstö)
- Yrityksen maantieteellinen markkina-alue ja markkina-alueen kehitys
- Yrityksen jakelukanavat
- Yrityksen kohdeasiakkaat

### **2. YRITYKSEN ARVOKETJU**

- Yrityksen kilpailutekijät
- Yrityksen ylivoimainen tuot ominaisuus esim. laatu, jalostusaste, perinnetuote tms.
- Yrityksen ylivoimainen palveluominaisuus esim. toimitusvarmuus tai -joustavuus, tuotekehitysyhteistyö suurkeittiön kanssa, sähköinen tilausjärjestelmä tms.
- Kohdeasiakkaiden uhrauksia ja riskejä alentavat tekijät esim. hintojen kilpailukyky, tuotanto-, tuote- ja toimituskehitysyhteistyö suurkeittiöiden kanssa

### **3. PAIKALLINEN TARJONTAKETJU**

- Yrityksen määritelmä käsitteestä lähiruoka
- Paikallisuudesta saatava hyöty yritykselle
- Paikallisen tarjontaketjun toimivuuteen liittyvät logistiikan kehittämistarpeet
- Lähiruokajärjestelmäkokemukset
- Paikallisen tarjontaketjun soveltuvuus mahdollisesti yrityksen käyttämien perinteisten ketjujen rinnalle
- Yrittäjälle aiheutuvat kustannukset, jotka luovat lisäarvoa paikallisessa tarjontaketjussa (esim. laatu järjestelmät, palvelukyvyn ylläpito, tuotanto- ja tuotekehitystyö tms.)
- Esteet paikallisen tarjontaketjun käytölle (esim. julkisten suurkeittiöiden kilpailu- ja hankintalainsäädäntö, monimutkaiset hankintajärjestelyt tms.)

## **Liite 3. Suurkeittiöiden edustajien haastattelujen teemarunko**

### **1. SUURKEITTIÖN TAUSTATIEDOT**

- Suurkeittiön toiminta-ajatus (esim. keittiön rooli organisaatiossa)
- Suurkeittiön ajatus käsitteestä lähiruoka
- Suurkeittiön henkilökunta (vastuualueet, töiden organisointi)
- Valmistettavat ateriamäärät (vrk, vuosi), ateriatyypit (eri hintaluokan ateriat)
- Kulutus- / tilausmäärät tuoteryhmittäin esim. vuoden ajanjaksolla
  1. tuorevihannekset ja –juurekset ja peruna
  2. marjat ja hedelmät
  3. liha
  4. kala
  5. leipomotuotteet

### **2. SUURKEITTIÖN HANKINTATOIMINTA**

- Suurkeittiön hankintatoiminnan kuvaus (esim. tukku- ja suorien toimitusten osuudet)
- Ostotoimintapolitiikka (kilpailuttaminen ja kilpailuttamisperusteet, hankinta-sopimusmuodot, tavarantoimittajien valintakriteerit, hinnan merkitys suhteessa muihin esim. tuotteen laatu tai toimitusaikatekijöihin verrattuna)
- Hankintatoiminta (vastuuhenkilö /-t, ostoprosessi, ostopäätöksen syntymiseen vaikuttavat tekijät)
- Talousvastuu

### **3. TUOTTEIDEN VALINTAKRITEERIT**

- Jalostusaste
- Hinta
- Pakkaukset
- Laatuluoitus

### **4. SUURKEITTIÖN TAVARANTOIMITTAJAT**

- Vakiintuneet ja potentiaaliset tavarantoimittajat
- Pienyritystoimittajien vahvuudet ja heikkoudet toimitettaessa elintarvikkeita suurkeittiöille
- Tilaustoiminta (aktiivinen yhteydenotto suurkeittiöltä tai pienyrittäjältä, sähköinen tilausjärjestelmä, puhelin, faksi yms.)
- Tavarantoimitus (suora vai keskitetty jakelu, toimitusaika, toimitusvarmuus)
- Toimitussuhde / -sopimukset (pitkäaikainen vs. lyhytaikainen)

## 5. ASIAKASKUNTA

- Asiakkaat
- Lähiruoan esiin tuominen lopulliselle asiakkaalle (esim. teemaviikot, alueellisten perinnekulttuurien säilyttäminen)
- Paikallisten tuotteiden lisäarvo lopulliselle asiakkaalle
- Asiakaspalautteen kerääminen

## **Liite 4. Oppilaitoksessa tehtyjen ryhmäkeskustelujen teemarunko**

### **1. Ryhmäkeskusteluun osallistujat**

- Henkilökohtainen esittely (puhuttelunimi ja omaako henkilö maaseutu- tai kaupunkitaustan)
- Kotipaikkakunta

### **2. Kerro lyhyesti mitä Sinun mielestäsi lähiruoka on?**

- Mikä on ominaista lähiruoalle?
- Millainen ruoka tai elintarvikeraaka-aine on lähiruokaa?
- Mitä et missään tapauksessa mieltäisi lähiruokaaksi?
- Arvostatko tai onko Sinulle tärkeää, että ruoka on tuotettu lähellä? Miksi?
- Lähiruoan merkitys kouluruokailun ulkopuolella. Keskustellaanko lähiruoasta esimerkiksi kotona?
- Jos ostat itse ruokaa, niin mitkä ovat ostotottumukset ja tärkeimmät valintakriteerit tuore-elintarvikkeille?
- Miten paljon hinta vaikuttaa elintarvikevalinnoissasi?
- Kuvitellaan tilanne, että opiskeluajan jälkeen perustatte perheen johon kuuluu pieniä lapsia, esimerkiksi viisihenkinen perhe. Minkä takia valitsisit lähiruokaa perheelle?
- Mikä on lähiruoka-ajattelun yhteiskunnallinen merkitys?

### **3. Mitkä ovat mielestäsi ruoan laatutekijöitä?**

- Mitä on terveellinen (ravitsemuksellinen laatu) ruoka?
- Minkälaisista raaka-aineista on aistittavalta laadultaan hyvä ruoka valmistettu (maku, tuoksu, ulkonäkö)?

### **4. Kuinka lähiruokaa tuodaan kouluruokailussa esille?**

- Pitäisikö mielestäsi kouluruokailussa nykyistä enemmän tiedottaa ruoan alkuperästä?
- Pitäisikö mielestäsi kouluruokailussa tiedottaa ruoan valmistuksessa käytetyistä raaka-aineista?
- Onko kouluruokailussa toteutettu lähiruoka-ajattelu muuttanut Sinun ruokailutottumuksia?

## Liite 5. Esimerkkejä raaka-aineiden ja elintarvikkeiden kulutusmääristä, kg/vuosi<sup>1</sup>

**Ateriamäärä n. 400 aterial/vrk** (aamupala, lounas, päivällinen, ateriapalvelu)

**Elintarvikkeiden kulutusmäärät** (n. kg/vuosi)

|                  |          |           |          |
|------------------|----------|-----------|----------|
| Peruna           | 9 900 kg | Juurekset | 3 300 kg |
| Tuorevihannekset | 3 400 kg | Marjat    | 1 000 kg |
| Hedelmät         | 200 kg   | Liha      | 2 000 kg |
| Kala             | 400 kg   | Ruisjauho | 600 kg   |
| Vehnäjauho       | 1 000 kg | Ohrajauho | 400 kg   |

**Ateriamäärä n. 600 aterial/vrk** (aamupala, lounas, päivällinen, välipala)

**Elintarvikkeiden kulutusmäärät** (n. kg/vuosi)

|                  |           |                 |          |
|------------------|-----------|-----------------|----------|
| Kuorittu peruna  | 10 000 kg | Juurekset       | 2 000 kg |
| Tuorevihannekset | 3 000 kg  | Marjat          | 3 600 kg |
| Hedelmät         | 3 400 kg  | Liha            | 3 000 kg |
| Kala             | 2 000 kg  | Leipomotuotteet | 3 800 kg |

**Ateriamäärä n. 1 200 aterial/vrk** (aamupala, lounas, päivällinen, välipala)

**Elintarvikkeiden kulutusmäärät** (n. kg/vuosi)

|                                                                       |           |                      |          |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|----------|
| Tuorevihannekset ja -juurekset ja peruna                              |           |                      |          |
| - kuorittu peruna                                                     | 25 000 kg | Kuorittu porkkana    | 2 500 kg |
| - sipuli                                                              | 1 300 kg  | Lanttua              | 500 kg   |
| - nauris                                                              | 300 kg    | Punajuuret           | 500 kg   |
| Marjat ja hedelmät                                                    |           |                      |          |
| puhdistettuna ja pakattuna n. 2 - 2,5 kg:n pusseissa, myös pakastettu |           |                      |          |
| - mustaherukka                                                        | 300 kg    | Punaherukka          | 300 kg   |
| - valkoherukka                                                        | 200 kg    | Keltainen karviainen | 200 kg   |
| - mansikka                                                            | 500 kg    | Vadelma              | 300 kg   |

<sup>1</sup> Tiedot perustuvat suurkeittiöiden edustajilta saatuihin tietoihin ja ovat esimerkinomaisia.

## **Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia**

### **Research Reports of the Agricultural Economics Research Institute**

- No 235 Rantamäki-Lahtinen, L. 1999. Maaseudun pienyrittäjärekisteri. 84 s.
- No 236 Heikkilä, A.-M. 1999. Poikimavälin pituuden taloudelliset vaikutukset. 54 s.
- No 237 Nissi, V.-P. & Pietola, K. 1999. Väkirehutason ja ruokinnan jaksottamisen taloudellinen merkitys naudanlihantuotannossa. s. 7-65.  
Nissi, V.-P., Rinne, M. & Pietola, K. 1999. Ruokinnan vaikutus naudanlihan tuotannon kannattavuuteen. s. 67-90.
- No 238 Virolainen, M. 1999. EU:n ja Mercosurin välinen maatalouskauppa. 76 s.
- No 239 Kupiainen, T., Helenius, J., Kaihola, O. & Hyvönen, S. 2000. Maaseudun pienyrityksen menestyminen. 128 s.
- No 240 Kirjanpittotilojen tuloksia. Tilivuodet 1996 ja 1997. 201 s.
- No 241 Lankoski, J. (ed.). 2000. Multifunctional character of agriculture. 80 p.  
Lankoski, J. 2000. Multifunctional agriculture, non-trade concerns and the WTO. p. 5-12.  
Lankoski, J. & Miettinen, A. 2000. Multifunctional character of agriculture: differences in views between the countries. p. 13-22.  
Miettinen, A. 2000. On the effects of multifunctional agriculture on food security and viability of rural areas: review of current knowledge. p. 23-38.  
Yrjölä, T. & Kola, J. 2000. Multifunctional agriculture: cost-benefit approach. p. 39-57.  
Laurila, I.P. 2000. European model of agriculture. p. 59-75.
- No 242 Väre, M. 2000. Viljelijöiden tulotasoverailu. 168 s.
- No 243 Peltoniemi, A. 2000. Baltian maiden elintarvikkeiden ulkomaankauppa. 103 s.
- No 244 Ala-Mantila, O., Lehtonen, H., Aakkula, J., Knaapinen, P., Laurila, I.P. & Nieminen, J. 2000. Agenda 2000:n vaikutus Suomen maatalouteen. s. 7-103.  
Hirvonen, A. 2000. Maatalouden kokonaislaskelmat 1992-1999. s. 105-148.
- No 245 Rantamäki-Lahtinen, L. 2000. Maaseudun pienyritysten rakennekehitys. 126 s.
- No 246 Lehtonen, H., Ala-Orvola, L. & Uusitalo, P. 2000. Sikatalouden tuotantostrategiat. 69 s.
- No 247 Kuorikoski, R. & Kupiainen, T. 2001. Kehittävä projekti. Tutkimus elintarvikealan maaseutuyrityksille markkinoinnin koulutus- ja kehittämispalveluja tuottavien projektien toiminnasta. 130 s.
- No 248 Vihtonen, T. & Forsman, S. 2001. Tuotteiden kustannusrakenne ja yhteistyön taloudelliset vaikutukset elintarvikealan maaseutuyrityksissä. 74 s.
- No 249 Uusitalo, P. & Pietola, K. 2001. Teknologiavalinnat ja sopimukset Suomen sikatiloilla. 114 s.

## **MTT Taloustutkimuksen (MTTL) tutkimuksia**

### **Research Reports of Agrifood Research Finland, Economic Research (MTTL)**

- No 250 Jansik, C. 2001. Foreign Direct Investment in the Food Processing of the Baltic Countries. 228 p.
- No 251 Väre, M. & Pietola, K. 2001. Viljelijöiden luopumistukijärjestelmät ja luopumispäätökset. 40 s.

