LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tuotantotalous

PALVELURUOKAMARKKINOIDEN INNOVATIIVISEN TOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU

Työn tarkastajat: Professori Tuomo Uotila
Professori Vesa Harmaakorpi

Työn ohjaaja: Professori Tuomo Uotila

Kouvolassa 14.5.2016

Ari-Pekka Ojalainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Ojalainen, Ari-Pekka

Työn nimi: Palveluruokamarkkinoiden innovatiivisen toimintamallin suunnittelu

Vuosi: 2016 **Paikka**: Kouvola

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.
64 sivua, 7 kuvaa, 2 taulukkoa ja 1 liite
Työn ohjaaja: Professori Tuomo Uotila

Hakusanat: palveluruoka, innovointi, pk-yritys, elintarviketeollisuus

Diplomityön tavoitteena on ollut kehittää elintarvikeyrityksen palveluruokamarkkinoille uusi innovatiivinen toimintamalli haastattelujen, havainnoinnin ja kirjallisuuden perusteella. Tutkimusongelman päätutkimuskysymys on: Miten yrityksen palveluruoka- eli valmisruokatuotteille suunnitellaan innovatiivinen toimintamalli tuoteperheen ja jakelun suhteen? Tavoitteena on kartoittaa yrityksen palveluruoan nykytilanne ja luoda toimintamalli, joka toisi yritykselle selkeää lisäarvoa ja kilpailuetua.

Teoreettisessa osuudessa selvitetään elintarviketeollisuuden, valmisruoan ja elintarvikelogistiikan tilannetta suomalaisesta ja globaalista näkökulmasta. Työssä on tarkasteltu elintarvikepuolen nykytilannetta ja tulevaisuuden suuntauksia tuotteiden, ruokailutottumusten ja logistiikan osalta. Innovaatioiden osalta työ painottuu palveluruokapuolen konseptin ja uuden logistisen yhteistyöhön pohjautuvan mallin kehittämiseen.

Työn käytännön osiossa on tehty case-tutkimus ”yrityksen palveluruoan nykytilanne tuotteiden ja logistiikan osalta”. Toimialan markkinatilannetta on kartoitettu, jotta hahmotetaan, missä on potentiaalisimmat markkinat palveluruoalle. Työn tavoitteena on ollut kehittää Hoviruoka Oy:lle palveluruoan segmentointiin ja logistiikkaan liittyvä innovatiivinen toimintamalli.

Toimintamallin avulla yritys saa kilpailuetua ja taloudellista hyötyä kilpailijoihin nähden, ja on edelläkävijä kyseisen toimintamallin ansiosta. Työn tuloksissa on käsitelty keskeiset tulokset ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.

Työssä kehitettiin yritykselle uusi toimintamalli palveluruoka puolelle. Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin kaikkien kolmen - tekijän, yliopiston ja yrityksen - kannalta.

ABSTRACT

Author: Ojalainen, Ari-Pekka

Subject: Designing of an Innovative Operating Model for the Convenience Food Market

Year: 2016 **Place**: Kouvola

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology
64 pages, 7 figures, 2 tables and 1 attachment
Supervisor: Professor Tuomo Uotila

Keywords: convenience food, innovation, small and medium-size company, food industry

The goal of the thesis was to develop an innovative operating model for the convenience food market by interviews, observations and literature. The main research problem of the study was to design an innovative operating model for the convenience food market in terms of the product range and the distribution. The aim was to evaluate the company's current situation, and to create a new operating model that would clearly increase the value and competitiveness of the company.

In the theoretical part was estimated the current market situation of the convenience food in the food industry and the food logistics in Finland and globally. The future trends of food products, humans' dietary habits and the food logistics were evaluated. The innovative aspect in the study was the service concept of the convenience food, and the new logistic model based on co-operation between companies was presented.

In the case study was investigated the current situation of food products and the logistics in a food enterprise, Hoviruoka Ltd. The market situation of the convenience food was examined in order to outline where would be the best potential market for the convenience food. The aim was to develop a logistically innovative operating model for the convenience food market of Hoviruoka Ltd. This new model gives the company a competitive and economic advantage over its competitors, and is a pioneer model in this field. The results section includes the main findings of the study and the proposal for the practical development of the work, and proposal for the further actions.

In this study was created the new innovative approach for the logistics of the convenience food for the food business. The aims of the study were fulfilled in perspective of all three parties involved in the study - the author, the university and the food company.

ALKUSANAT

Diplomityö on tehty Hoviruoka Oy:lle, jonka toiminta on keskittynyt erilaisten valmisruokien tuotantoon. Toivoin aihetta, joka ei ole aiempaa ydinosaamistani, jotta opin mahdollisimman paljon uutta ja pääsin hyödyntämään monipuolisesti erilaisia lähteitä. Haluan kiittää Hoviruoka Oy yritystä, että he antoivat minulle ennakkoluulottomasti mahdollisuuden tehdä työni heille, vaikka en tuntenut elintarvikealaa aiemmin. Toimitusjohtaja Pekka Kaikkonen ohjasi kaikkien kiireidensä keskellä työtäni ja toi erinomaisia näkemyksiä työhöni vankalla elintarvikepuolen johtamiskokemuksellaan ja kokonaisvaltaisella näkemyksellään alasta.

Haluan kiittää työni ohjaajaa professori Tuomo Uotilaa hyvästä ohjauksesta sekä aikuisopiskelijaa ymmärtävästä ja kannustavasta asenteesta diplomityön tekemisessä. Professori Vesa Harmaakorvelle kiitokset työn tarkastamisesta.

Suuret kiitokset perheelleni, vanhemmilleni ja muille läheisille ihmisille, jotka ovat olleet tukenani koko opiskeluaikanani. Viimeisimpänä, muttei vähäisimpinä kiitokset opiskelukavereille Jormalle, Pekalle, Artolle ja Jarille, joista muodostui toisiaan kannustava ryhmä opintojen maaliin saattamisessa.

Kouvolassa 14.5.2016

Ari-Pekka Ojalainen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 Työn tausta 7
1.2 Hoviruoka Oy 9
1.3 Toimialan markkinatilanne 10
1.4 Tutkimusongelma, työn tavoitteet ja rajaus 11
1.5 Raportin rakenne 13
2 ELINTARVIKETEOLLISUUS VALMISRUOANTUOTTAJANA 15
2.1 Elintarviketeollisuus 15
2.2 Valmisruoka 17
2.3 Suomalainen valmisruokakäyttäytyminen 19
3 ELINTARVIKEYRITYSTEN LOGISTISET TOIMINTAMALLIT 22
3.1 Elintarvikelogistiikka 22
3.2 Palveluruoan logistiikka 25
3.3 Palveluruokalogistiikan innovaatiot 27
3.4 Palveluruoan liiketoimintamallit 29
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA 33
5 TUTKIMUSTULOKSET 36
5.1 Nykyinen asiakasryhmä 36
5.2 Tuotevalikoima ja pakkaukset 36
5.3 Hoviruoka Oy:n toimitusketju 39
6 UUSI TOIMINTAMALLI PALVELURUOAN MARKKINOINTIIN JA JAKELUUN 42
6.1 Palveluruoan asiakasryhmä 43
6.2 Tuoteprofilointi 46
6.3 Palveluruoan jakelumalli 48
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 51
7.1 Tulosten arviointi 51
7.2 Jatkotoimenpiteet ja suositukset 52
LÄHTEET 55
LIITE 1. HAASTATTELULOMAKE

KUVALUETTELO

Kuva 1. Globaali elintarvikejärjestelmä 16
Kuva 2. Valmisruokien valintaan vaikuttavat tekijät 20
Kuva 3. Hoviruoka Oy:n nykyinen toimitusketju 40
Kuva 4. Palveluruoan liiketoimintamalli 42
Kuva 5. Palveluruoan asiakasryhmä 44
Kuva 6. Hoviruoka Oy:n tuoteryhmittely 46
Kuva 7. Palveluruoan jakelumalli 48

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Diplomityön vaiheet 34
Taulukko 2. Hoviruoka Oy:n tuoteryhmät ja tuotteiden jaottelu niihin 37

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Suomalaisessa yhteiskunnassa on tarjolla aiempiin vuosikymmeniin verrattuna huomattavasti enemmän laaja-alaisia palveluita, jotka helpottavat ihmisten arkea. Ruoanlaittaminen vie paljon vapaa-aikaa ja siihen moni hakee perinteisen ruoanvalmistamisen tilalle helpompia ratkaisuja. Osa ihmisistä on ikänsä, elämäntilanteensa tai oman valintansa johdosta haluttomia laittamaan ruokaa. Yleensä ratkaisu tähän on ollut kaupan hyllyltä ostettavat valmisruoat tai kotiin kuljetettu teollisen keittiön valmisruoka. *Palveluruoka* tarkoittaa kokonaisuutta, joka kattaa ruoantoimittamisen tuotannosta suoraan asiakkaalle mahdollisimman helposti. Perinteisin palveluruoan malli on nuorille pizzojen ja kebabien tilaaminen kotiin tai vanhuksille yleensä kotipalvelun toimesta kotiin lämpöisenä tuotu ruoka. Uutena toimintamallina on tullut Helsingissä, Tampereella, Turussa ja Espoossa toimiva yritys, jonka polkupyörälähetit kuljettavat valikoitujen ravintoloiden annoksia asiakkaille.

Uudelle innovatiiviselle palveluruokamallille on selvä tarve. Tämä mahdollistaisi ihmisille mahdollisimman helpon, terveellisen ja taloudellisen tavan syödä terveyden kannalta optimaalisesti. Aiheen tekee ajankohtaiseksi ja tärkeäksi ihmisten elintapojen ja ylipainon myötä tulleiden sairauksien räjähdysmäinen kasvu. Näitä ovat esimerkiksi kakkostyypin diabetes ja sydänhalvaukset sekä sydän- ja verisuonisairaudet. Männistön, ym., (2012, 53–53) mukaan suomalaisten ravintotottumukset, erityisesti keski-ikäisten kohdalla, ovat muuttuneet huonompaan suuntaan. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on tehnyt Suomeen kansallisen lihavuusohjelman vuosille 2012–2018: Lihavuus laskuun – Hyvinvointia ravinnosta ja liikunnasta. Ohjelma vetoaa terveydenhuollon, kuntien, liikuntajärjestöjen, kauppojen ja teollisuuden päättäjiin, jotta kaikki lähtisivät yhdessä edistämään lihavuuden ehkäisyä ja terveyden edistämistä (THL, 2013).

Ohjelmalla on hyvin suuri merkitys kansantaloudellisesti, koska kokonaiskuvaa ajatellen on tärkeää, että ihmiset saataisiin syömään oikein ja terveellisesti, ja näin lisäämään omaa hyvinvointiaan. THL:n (2016) mukaan lihavuus ja sen liitännäissairaudet kuormittavat terveydenhuoltoa ja aiheuttavat merkittäviä kustannuksia Suomessa. Todettua ylipainoa on yli 50 prosentilla aikuisista. Samoin lasten ja nuorten osalta ylipaino lisääntyy huolestuttavasti. Vuonna 2011 lihavuuden hoito maksoi Suomelle noin 330 miljoonaa suorina menoina ja välillisesti sairauslomista ja sairauksista johtuvana tuottavuuden alenemisena. (THL, 2016).

Vanhustenhoidossa on ollut yhä suuremmassa määrin lisääntyvä trendi, että ihmiset selviäisivät mahdollisimman pitkään itsenäisesti kotona. Itsenäisen ja mielekkään elämän kannalta on tärkeää, että ihmisen päivittäinen ravinto on terveyttä tukevaa. Seniorit halutaan motivoida ottamaan vastuuta oman terveyden ja toimintakyvyn säilyttämisestä (STM, 2011, 8–10). Monet seniorit ovat hyvin valveutuneita ja vastuullisia oman terveytensä ja toimintakykynsä suhteen. Vastuullisuuteen kuuluu myös painonhallinta ja terveellinen ruokailu. Toisaalta monilla senioreilla ei ole vastaavaa kykyä tai halua itsestä huolehtimiseen. Palveluruoka ravintoarvoiltaan oikein lasketuilla annoksilla helpottaa kiireisen seniorin arkea ja auttaa heitä, jotka eivät kykene itse huolehtimaan terveellisestä syömisestä. Itsenäisen asumisen oleellinen osa vanhuksilla on terveellinen ravinto, ja vanhuspalvelujen tarjonnassa palveluruoka mahdollistaa kotona asumisen (Aldén-Nieminen ym., 2009).

Suomessa on useita elintarvikealan yrityksiä, jotka valmistavat valmisruokaa. Osalla yrityksistä on hyvinkin kattava valikoima valmisruokia, mutta tuotteiden myynti tapahtuu täysin vähittäiskauppojen välityksellä. Jos ihmisillä olisi mahdollisuus saada valmisruoka, joka on terveellinen ja taloudellisesti järkevä, suoraan kotiinsa niin sille olisi selkeästi kysyntää. Hoviruoka Oy, modernina ja kuluttajalähtöisenä yrityksenä, halusi selvittää, minkälainen uusi malli palveluruokakonseptiin olisi tuotannollisesti ja logistisesti kuluttajia palveleva.

1.2 Hoviruoka Oy

Hoviruoka Oy on suomalainen Kouvolassa toimiva elintarvikealan yritys, joka on perustettu vuonna 2011. Hoviruoan toiminta sai alkunsa, kun yritys osti entisen Karjaportti Oy:n piirakka- ja valmisruokaliiketoiminnan. Yrityksen perustivat liikemiehet Jari Liukkonen, Pekka Kaikkonen ja Leif Häggblom. Heillä on pitkä kokemus ja osaamista elintarvikealan liiketoiminnasta sekä laaja näkemys elintarvikealasta.

Yritys työllistää keskimäärin 45 henkilöä ja liikevaihto vuoden 2015 tilikaudella oli 9,3 miljoonaa euroa. Yrityksen liiketoiminta on tuloksellista. Yrityksen tuotantolaitos ja logistiikkakeskus ovat fyysisesti lähekkäin. Yrityksellä itsellään on hallinnassa yrityksen ydintoiminnan osa-alueet, tuotanto ja logistiikka. Se mahdollistaa nopean reagoinnin muutostarpeisiin ja päätöksentekoon. Yrityksen organisaatio on hyvin matala. Toimitusjohtajan välittömässä alaisuudessa toimii tuotantopäällikkö ja logistiikkapäällikkö. Tuotannon ja logistiikan henkilökunta on ammattitaitoista ja joustavaa. Moni henkilöistä on toiminut alalla jo vuosikymmeniä. Tuotanto toimii puolet vuodesta kahdessa vuorossa ja puolet vuodesta kolmessa vuorossa.

Hoviruoan työskentelyfilosofian kantavana ajatuksena on kuluttajalähtöisyys. Yritys kehittää jatkuvasti uusia ja erilaisia tuotteita, jotka maistuvat moneen makuun ja tarpeeseen. Pitkien perinteiden valmisruokatalon valikoimaan kuuluvat ateriat, piiraat ja välipalat. Valikoimaan kuuluu myös maidottomia ja soijattomia tuotteita. Hoviruoka on Suomen suurin lihapiirakoiden valmistaja 27 miljoonan vuosittaisen lihapiirakan määrällä. (Hoviruoka, 2016.)

Yritys tekee yhteistyötä eri tahojen kanssa ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tästä osoituksena on, että yritys sai Kouvolan kaupungin myöntämän Vuoden yritys -palkinnon vuonna 2014. Yrityksen strategiana on hakea lisää kasvua vegaaniruoasta.

1.3 Toimialan markkinatilanne

Suomessa valmisruokasektorilla suurimmat toimijat ovat Atria Suomi Oy, HK Ruokatalo Oy, Saarioinen Oy ja Snellmanin Kokkikartano Oy. Valmisruoka-ala on kehittynyt vahvaksi toimialaksi elintarvikealalle. Elintarvikealan myönteinen kehitys alkoi näkyä vuoden 2014 talousluvuissa. Elintarviketeollisuusliitto tiedotti vuonna 2014 valmisruoka-alan markkina-arvon olevan noin neljä prosenttia päivittäistavarakaupan arvosta ja valmisruokaa myydään vuosittain noin 600 miljoonalla eurolla. Tuoteryhmän merkittävyys kaupalle ja elintarviketeollisuudelle oli tunnistettu. Vuonna 2014 ala työllisti 1600 henkilöä ja lisäksi kausityöntekijät. Myynti oli noussut neljässä vuodessa 389 miljoonasta eurosta 600 miljoonaan euroon. (ETL, 2014). Kilpailu elintarviketeollisuudessa on kiristynyt. Sitä ovat lisänneet Euroopan Unionin luomat Venäjän pakotteet vuonna 2015 (ETL, 2016). Suomalainen elintarviketeollisuus tuottaa tuotteita kotimaisille markkinoille, mutta pyrkii kansainväliseksi toimijaksi.

Globaalisti ruoantuotanto ja -kulutus ovat jakautuneet epätasaisesti. Maailmassa on noin 7,4 miljardia ihmistä (Worldometers, 2016), mutta ruokaa tuotetaan noin 15 miljardille ihmiselle (ESVY, 2009). Maailmassa on 1,6 miljardia ylipainoista ihmistä ja 540 miljoonaa sairaalloisen lihavaa henkilöä (Worldometers, 2016). Samalla väestönkasvun, elintarvikkeiden hinnannousun ja globaalin talouskriisin takia maailmassa on aliravittuja, nälkää näkeviä ihmisiä noin miljardi. Ruoka on tunnustettu perusoikeudeksi ja ruoanpuute vie nopeasti mahdollisuuden ihmisarvoiseen elämään (Halweil & Nierenberg 2011, 30). Globaalin elintarvikejärjestelmän toimimattomuutta kuvaa, että ylipainoisten määrä on ylittänyt aliravitsemuksen.

Valmisruokateollisuus tarjoaa erilaisille kuluttajaryhmille eri laaturyhmiteltyjä valmisruokia. Piesalan (2012) mukaan kuluttajan on mahdollista valita standardi-, premium- tai gourmet-tuotteita. Valmisruoan kulutus lisääntyi 1990-luvun jälkeen. Valikoiman lisääntymiseen on vaikuttanut raaka-aineiden, laadun, prosessoinnin, makujen ja pakkaustekniikan kehittyminen. Suurimmat tuoteryhmät ovat valmiit ateriat, välipalat ja jälkiruoat. Pakkauskoot ovat

pienentyneet ja se palvelee kuluttajia paremmin. Globaalin ilmiön myötä on tullut ihmisille tärkeäksi, että ruokahävikkiä ei tule ja pakkauskoot pitävät olla järkeviä. Lounaalla syödään valmisruokaa ajan säästämiseksi ja päivällisellä mukavuudenhalun takia. Kasvistuotteiden osuus ruokavaliossa lisääntyy ja toiset ovat kiinnostuneita vain hinta-laatusuhteesta. (Piesala, 2012, 44). Ravintoon liittyvää tietoa - joko tutkimustuloksia tai tietoa eri medioiden kautta - tulee niin paljon, etteivät ihmiset välttämättä enää tiedä mikä on oleellista ja mikä ei. Ruoankulutukseen liittyvät arvot ja odotukset tekevät ateriavalinnoista melko monimutkaisia. Valmiiksi ajateltu ateria ravintoarvoiltaan ja annoskooltaan on monelle ihmiselle todellinen helpotus arjen kiireisiin.

Elintarviketeollisuusliitto (2014) näkee markkinoiden haasteeksi kotiruokatrendiin ja muihin trendeihin vastaamisen. Hintatietoisia kuluttajia on yhä enemmän ja alkutuotannon pitää olla kannattavaa ja säilyä suomalaisilla tuottajilla. Valmisruokateollisuuden kannalta on tärkeää, että kotimaisia raaka-aineita on tulevaisuudessakin saatavilla. (ETL, 2014.)

Hoviruoka Oy:n mukaan yhteiskunnallisesti on havaittavissa elintarviketeollisuuden markkinoiden kiristymistä ja tuottajien määrässä alkanut pudotuspeli vaativat uusien tuotteiden ja palvelumallin innovointia. Hyrylän (2014) mukaan elintarviketeollisuus on hakenut taloudellista kannattavuutta tehostamalla toimintoja ja keskittämällä tuotantoa. Poliittisesti luotetaan Suomen elintarviketeollisuuden kasvuun ja menestymiseen globaaleilla markkinoilla. (Hyrylä, 2014). Tämän työn tavoitteena on löytää Hoviruoka Oy:lle uusia ratkaisumalleja, joilla vastata haasteisiin kiristyvässä yhteiskunnallisessa elintarviketeollisuuden kilpailussa.

1.4 Tutkimusongelma, työn tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on kehittää Hoviruoka Oy:lle palveluruoan segmentointiin ja logistiikkaan liittyvä innovatiivinen toimintamalli. Toimintamallin avulla yritys saa kilpailu- ja taloudellista etua muihin toimijoihin nähden, ja on edelläkävijä kyseisen toimintamallin ansiosta. Matala organisaatiorakenne ja yrityksen

kompakti koko mahdollistavat tutkimustulosten pilotoinnit käytännössä hyvinkin nopealla aikataululla. Työn tavoitteena on tuoda esille jatkotoimenpiteet yritykselle: miten yritys voisi kehittää uuden palveluruokamallin pohjalta uusille asiakasryhmille kehittyneemmän konseptin ruoanjakeluun.

Työn teoreettinen osuus on rajattu valmisruoan tuottamiseen, logistiikkaan ja toimintamalliin. Toimintamallin suunnittelussa on keskitytty kolmeen ydinalueeseen: asiakasryhmiin, tuotteisiin ja toimituslogistiikkaan eli jakeluun. Asiakasryhmiä on rajattu vielä kotitalouden koon ja iän perusteella. Tutkimuksen asiakasryhmiksi on valittu yksinasuvat ja kahden hengen taloudet sekä vanhukset, koska nämä olivat yrityksen kiinnostuksen kohteena. Nämä kohderyhmät nähtiin suurimpina potentiaalisina tulevaisuuden asiakasryhminä. Vanhukset kohderyhmänä on erittäin kilpailtu asiakasryhmä. Työstä saatua tietoa vanhusten suhteen voidaan parhaiten hyödyntää tulevaisuuden suhteen uudella toimintamallilla.

Tuoteryhmiin valittiin Hoviruoka Oy:n nykyiset tuotteet, erityisesti kiinnostuksen kohteena on valmisruoka vaihtoehdot ja niistä vegaaniruoka. Logistiikka on oleellinen osa ruokateollisuutta. Raaka-aineita toimitetaan elintarvikeyritykseen, jossa sen valmistus etenee tuotannon logistisessa ohjauksessa pakkaamoon. Lopulta jatkojalostettu ruoka-annos toimitetaan tilaajalle, vähittäiskauppaan. Ketju loppuu, kun kuluttaja nauttii annoksen. *Tässä työssä logistiikka keskittyy ketjun loppuosan logistiikkaan, kuinka elintarveyritys voisi tuottaa uudella tavalla kuluttajille valmisruoka-annoksia?*

Diplomityöni tutkimusongelman tutkimuskysymys on:

- *Millainen on yrityksen uusi toimintamalli palveluruokien suhteen?*

Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien apukysymysten avulla:

- *Mitkä ovat yrityksen palveluruoan keskeiset tuotteet?*
- *Millaisella mallilla palveluruoan logistiikka hoidetaan?*

Kyseistä aihetta ei ole suoraan Suomessa tutkittu pk-yrityksen kiinnostuksen kohteena. Pk-yrityksellä tarkoitetaan pientä tai keskisuurta yritystä, jossa työskentelee alle 250 henkilöä ja sen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa. Antti Martikainen (2012) on tutkinut diplomityössään ”Seutulogistisen palveluyrityksen palvelutarjoaman kehittäminen”, millaisia logistisia palvelutarpeita Kaakkois-Suomen alueella ruokatoimitusketjun osapuolilla on. Martikaisen työn tavoitteena oli tuottaa tietoa uudenlaisen logistiikkapalvelun käynnistämisen tueksi.

Virpi Tapion (2009) diplomityön ”Palvelulogistiikan analysointimenetelmän mallinnus ja ideointi ateriapalvelutoiminnoissa” tavoitteena oli mallintaa konsultointityöhön sopiva ateriapalvelulogistiikan analysointimenetelmä. Tapio totesi, saman kuin minäkin nyt, että ateriapalvelujen tuottamiseen sovellettua palvelulogistiikan tutkimustietoa on julkaistu hyvin rajallisesti, eikä aihetta ole kovin laajalti tutkittu liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

1.5 Raportin rakenne

Diplomityössäni on seitsemän lukua. Johdannossa käsitellään työn taustaa, case-yritys ja toimialan markkinatilannetta. Luvussa esitellään käytännön kokonaiskuva yrityksestä ja markkinoita, joilla yritys toimii. Johdannossa on käsitelty myös tutkimusongelma, työn tavoitteet ja työn rajaus.

Teoriataustaa käydään läpi luvuissa kaksi ja kolme. Toisessa luvussa on esitelty kokonaiskuva elintarviketeollisuudesta globaalista ja suomalaisesta näkökulmasta. Parhaan kuvan elintarvikealan tulevaisuuden linjauksista saa eri ministeriöiden ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raporteista. Jos terveelliseen ravintoon liittyviä asioita ei nähdä yhteiskunnallisesti tärkeinä, niin yritysten kehitystyö on huomattavasti hankalampaa. Yhteiskunnallisesti tärkeinä pidettyihin asioihin saa valtiolta helpommin tukea ja verotusta kevennetään. Luvussa käsitellään myös valmis- eli palveluruokaa käsitteenä. Luvussa on esitelty mahdollisia valmisruoan kuluttajia ja valmisruoka-alan tilannetta Suomessa.

Kolmannessa luvussa on käsitelty elintarvikelogistiikkaa elintarvikealan näkökulmasta. Palveluruokalogistiikan osalta on käsitelty miten palveluruoan logistiikka on hoidettu Suomessa, ja minkälaisia uusia ratkaisuja on lähitulevaisuudessa odotettavissa palveluruokalogistiikkaan. Valmisruoka ei ole tuotteena uusi, mutta tutkimuksen uutuusarvo on valmisruoan markkinointiin ja jakeluun liittyvässä innovaatiossa. Innovaatioiden teoreettisessa tarkastelussa on tutkittu, mistä yleisimmin uudet innovaatiot tulevat. Luvussa käydään läpi myös palveluruokatoiminnan liiketoimintamalleja Suomessa ja muualla maailmassa.

Luvussa neljä käsitellään työn tutkimusmetodologiaa. Työ on laadullinen tapaustutkimus. Luvussa kuvataan tutkimuksen tiedonhankintaa, analysointia ja tulosta.

Luvussa viisi käsitellään case-yrityksen palveluruoan asiakasryhmää ja palveluruoan tuotevalikoimaa. Nykyinen asiakasryhmä on kartoitettu sillä tarkkuudella, kun se on mahdollista huomioiden, että tuotteet menevät jälleenmyyjille. Jälleenmyyjät eivät ole luonnollisestakaan valmiita jakamaan keräämäänsä asiakastietoa tuottajille, ja sen johdosta tiedot on pääosin saatu yrityksen omista tiedoista ja haastattelujen avulla. Tuotevalikoimassa käydään läpi yrityksen tuotevalikoima kokonaisuudessaan luokiteltuna. Luvun lopuksi käsitellään yrityksen toimitusketju.

Luvussa kuusi tehdään haastattelujen, analysoinnin ja havaintojen perusteella raportointi uuden palvelumallin asiakasryhmästä, tuotteista ja jakelumallista.

Luvussa seitsemän käsitellään työstä saatuja keskeisiä tuloksia ja jatkotoimenpiteitä sekä suosituksia tulevaisuuden toimista.

2 ELINTARVIKETEOLLISUUS VALMISRUOANTUOTTAJANA

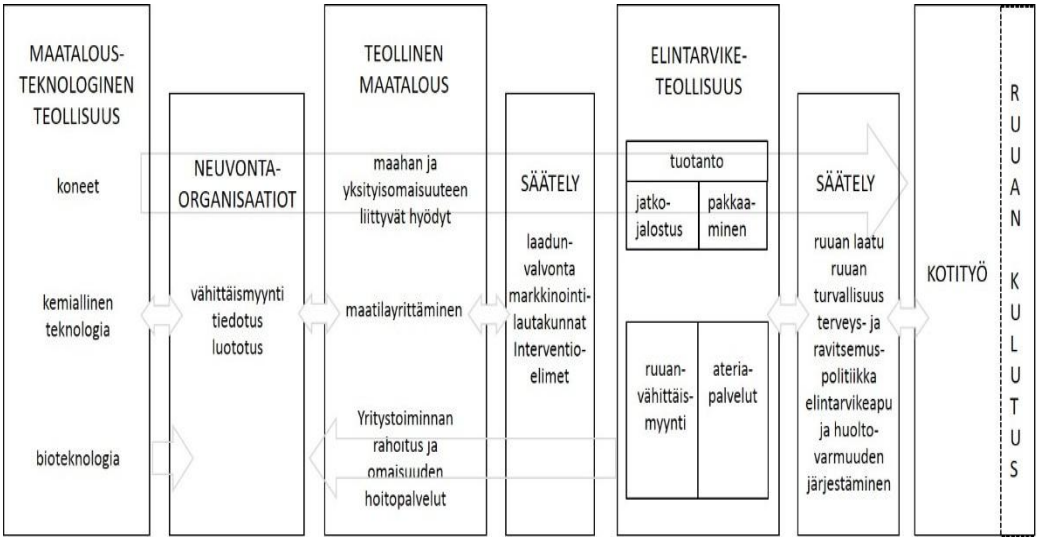
2.1 Elintarviketeollisuus

Elintarviketeollisuudella tarkoitetaan alaa, joka tuottaa elintarvikkeita tai elintarvikkeiden raaka-aineita. Elintarviketeollisuuden piiriin kuuluu laaja-alaisesti erilaisia sidoksia ja alaryhmiä: sääntely, lobbaustoiminta, koulutus, elintarviketeknologia, maatalouskemikaalit, maatalouskoneet, maatalous, eineksien valmistus, markkinointi, pakkaukset, tukkukauppa, vähittäiskauppa ja erittäin merkityksellisenä logistiikka. Elintarviketeollisuus voidaan jakaa alkutuotantoon, jatkojalostukseen sekä jakeluun ja kauppaan (Holmberg & Tuominen-Thuesen, 2015).

Whatmore (2002) kuvaa elintarviketeollisuuden yhdeksi globaalin elintarvikejärjestelmän osaksi (**kuva 1.**). Hänen mukaansa elintarviketeollisuus jakautuu tuotantoon, ruoan vähittäismyyntiin ja ateriapalveluihin. Tuotanto jakautuu jatkojalostukseen ja pakkaamiseen (Whatmore, 2002). Jatkojalostuksella tarkoitetaan alkutuotannon tuottamien raaka-aineiden käsittelemistä uuteen muotoon (Kauppinen, Lähteenoja & Lettenmeier, 2008). Evira (2010) luokittelee jatkojalostustuotteiksi muun muassa maito-, liha-, kala-, vihannestuotteet. Jatkojalostukseen kuuluvat myös viljoista valmistetut tuotteet: leipomo- ja myllytuotteet. (Evira, 2010, 14).

Pakkaukset ovat olennainen osa tuotetta ja niillä on tärkeä rooli koko elintarvikeketjussa ja elintarvikkeiden säilömisessä ja prosessoinnissa. Pakkaustapoja on useita: tyhjiöpakkaaminen, suojakaasupakkaaminen, aktiivinen pakkaaminen, älypakkaaminen ja aseptinen pakkaaminen. Oikealla pakkaamisella voidaan varmentaa, että tuote säilyy laadultaan kunnossa tuottajalle. (Ahvenainen-Rantala & Helén, 2010, 266, 268.) Inspecta (2016) määrittelee vähittäismyynnin ja tukkukaupan asiakkaille tarjottaviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan tuotteen toimitusketju koostuu erilaisten toimijoiden yhteystyöverkostosta, joka käsittää tuotteen valmistuksen raaka-aineesta loppukäyttäjälle (Viitala & Jylhä, 2013). Tilastokeskus (2016) määrittelee

vähittäismyynnin myynniksi kotitalouksille, ja tukkukauppa on myyntiä kauppiaalle tai ammattimaiselle käyttäjälle.



Kuva 1. Globaali elintarvikejärjestelmä (mukaillen Whatmore, 2002).

Globaali elintarvikejärjestelmä kuvaa ruoan prosessia alkutuotannosta aina kotitalouksien kulutukseen. Siihen liittyvät niin yhteiskunnalliset, kaupalliset ja poliittiset vaikutteet. Whatmoren (2002) elintarvikejärjestelmässä ei mainita erikseen logistiikkaa tai jakelua, mutta sen vaikutuksen näkee koko ketjun taustalla vaikuttavassa nuolessa. Logistiikka ja sen toimivuus on koko elintarvikejärjestelmän keskiössä. Elintarvikejärjestelmän suurimmat muutokset, voivat olla kuljetuksen, biotalouden ja maatila yrittämisen sektorilla. Biotalouden avulla ratkaistaan kestävän kehityksen ongelmia ja maatilat muuttuvat yhä suuremmiksi ja yritysmäisemmiksi kannattavuuden takia. Logistiset ratkaisut voivat olla sähköisen tiedonsiirron kehittäminen ruoan tuotantoprosessissa tai esimerkiksi ruoan 3D-tulostus.

Elintarviketeollisuuden keskiössä on ruoan tehokkaan ja taloudellisen tuotannon avulla tarjota ihmisille ravintorikasta ja kohtuuhintaista ruokaa. Elintarviketeollisuus on yhteiskunnallisesti ja markkinataloudellisesti vaikuttava teollisuuden ala. Elintarviketeollisuusliiton (2016) mukaan Suomessa elintarviketeollisuus on neljänneksi suurin teollisuuden ala, joka työllistää 33 000

työntekijää vuonna 2016. Ala on merkittävästi riippuvainen kotimaisesta alkutuotannosta, ja Suomessa valmistettujen elintarvikkeiden kotimaisuusaste on 82 %. Elintarviketeollisuus on vakaa ja suhteellisen hitaasti muuttuva toimiala. (ETL, 2016.)

Ruoan laadun takaaminen on yhteiskunnallinen tavoite. Ruoan määrään ja saatavuuteen pyritään vaikuttamaan erilaisilla säätelyillä ja ohjauksella. Monosen ja Silvastin (2012, 9) mukaan elintarvikejärjestelmän toiminnan tavoitteena on taata ruokaturva. Ruokaturvalla tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikilla ihmisillä kaikkina aikoina on fyysinen ja taloudellinen mahdollisuus terveelliseen ja ravitsevaan ruokaan. Ruokaturva luo myös sosiaalista-, taloudellista- ja ympäristöhyvinvointia. Ruokaturva muodostuu ruoan tarjonnasta, tarjonnan vakaudesta, ruoan saavutettavuudesta ja sen hyödyntämismahdollisuuksista. Turvallisella ruualla puolestaan tarkoitetaan riskitöntä ruokaa, jota voi syödä ilman pelkoa sairastumisesta eli kyse on ruoan biologisesta laadusta.

2.2 Valmisruoka

Valmisruoka on käsitteenä edelleen laaja ja vaikeasti pelkistettävissä. Sana valmis viittaa siihen, että ruoka on valmiina nautittavaksi. Valmisruoka yhdistetään myös pikaruokaan. Schlosserin (2002, 13) mukaan nopeasti mukaan otettavaa pikaruokaa myydään ravintoloissa tai kojuissa kaikkialla missä ihmiset liikkuvat. Englannin sanakirjassa valmisruoka käännetään ’convenience food’ ja pikaruoka ’fast food’. Sana ’convenience’ taas käännetään mukavuuteen, ja se yhdistetään elämää helpottavana asiana. Sana ’fast’ käännetään nopeuteen. Costan (2003, 66) tulkitsee, että mukavuus tarkoittaa kuluttajan näkökulmasta ruoan valmistusaikaa ja työn vähentämistä sekä tuotesäilyvyyttä. Molemmat käsitteet mukavuus ja nopeus kuvaavat valmisruoan avulla saatua lisäarvoa parhaimmillaan. Selkeästi näkee jo globaaleista käsitteistä, ettei valmisruokaa luokitella tai mielletä terveysruoaksi.

Valmisruoan luokittelut kertovat kuluttajalähtöisen ajattelun, missä valmistajat kohdistavat myös omia valmisruokatuotteitaan eri kohderyhmille. Grunertin

(2006) näkee puolivalmisteen, eineksen sekä valmisruoan kuluttajan ruoanvalmistusta helpottavana tuotteena. Ahlgrenin ym. (2004) mukaan valmisateria on marketista ostettu ja ennalta pakattu tuote, joka koostuu kahdesta tai useammasta komponentista. Valmiit ateriat sisältävät pääruoan lisäksi lisäkkeen. Lisäke voi olla vaikka peruna tai joku muu hiilihydraatin lähde.

Valmisruokateollisuudella olisi hyvät mahdollisuudet profiloitua terveysruoaksi jo aterioiden lisäke valinnoilla. Valmisaterian lisäkkeen ollessa perunan sijasta vaikka bataatti ravintokuituisena ja vitamiini pitoisena voisi vaikuttaa positiivisesti terveystietoisen kuluttajan mielikuviin valmisaterioista.

Costa (2003) on luokitellut valmisruokia valmistusasteen mukaan, kuluttajalta vaadittavan valmistusajan ja aterian valmistustyövaiheiden mukaan. Vastaavasti Kukkonen (2008) on erottanut valmiit ja puolivalmiit ateriat. Hän näkee tuoreruoan pääluokaksi ja valmisruoan sen alaluokaksi. Puolivalmiit ateriat vaativat lämmityksen tai sekoituksen ennen nauttimista. Hän määrittelee, että valmisruokiin kuuluu myös pika- ja noutoruoka-annokset, joissa on palveluna mahdollisuus tilata ruoka kotiin tai työpaikalle (Kukkonen, 2008, 19). Nykyään välipalat voidaan myös luokitella valmisruokiin, jos niillä korvataan tavanomaisia aterioita. Valmistajat panostavat yhä enemmän terveellisiin välipaloihin joilla ateriat korvataan. Kuitupainotteiset välipala keksit ovat saaneet hyvän vastaanoton kuluttajilta.

Hautaniemen ja Joutsenen (2010) mukaan vuonna 2008 Suomessa myytiin valmisruokaa noin 500 miljoonalla eurolla. Kotitaloutta kohti ostettiin noin 42 kiloa ja 200 eurolla valmisruokaa. (Hautaniemi & Joutsen, 2010, 140). Kuluttajien kiinnostus terveelliseen ruokaan on lisännyt tuoreiden valmisruokatuotteiden kysyntää. Näitä ovat esimerkiksi valmissalaattipakkaukset. Kupiaisen ja Järvisen (2009) mukaan elintarviketeollisuuden kannattaa panostaa terveysvaikutteisiin ja painonhallintaa edistäviin valmisruokiin, makua unohtamatta. (Kupiainen & Järvinen, 2009, 92.) Myös kuluttajan käyttäytymistä ja painonhallintaa tutkinut Saarela (2013) näkee tilauksen terveysorientoituneelle palvelukonseptille. Siihen yhdistyisi ravitsemus tiedottamista, yksilöllisiä

ostoskierroksia ravintoterapeutin kanssa sekä laadun ja asettelun kehittäminen kaupassa niin että se tukee terveyspyrkimyksiä.(Saarela, 2013, 64).

2.3 Suomalainen valmisruokakäyttäytyminen

Suomalaisella valmisruoalla on pitkät perinteet. Valmisruoan tuotantoa oli jo osuusteurastamoiden kauppakeittiössä Suomen itsenäistymisen jälkeen. Teollistuminen ja valmisruoka mahdollistivat naisten työllistymisen kodin ulkopuolelle. Ensimmäisiä tuotteita olivat mm. Saarioisen säilötyt punajuuret ja maksalaatikko 1950-luvulla. Vähitellen valmisruokien valikoima lisääntyi, mutta samalla valmisruokateollisuus on taannut perinneruokien säilymisen suomalaisten ruokavaliossa. (Piesala, 2012, 44–45.) Valmisruokien kuluttaminen on vakiintunut osaksi länsimaista ruokakulttuuria. Valmisruokien kehitys ja kiireellinen elämäntyyli on kasvattanut Suomen valmisruokien markkinoita. Kupiaisen ja Järvisen (2009, 7) mukaan valmisruokien suosiota ovat lisänneet erilaiset aterian komponentit ja puolivalmisteet, gourmet-annokset sekä pienemmät pakkauskoot.

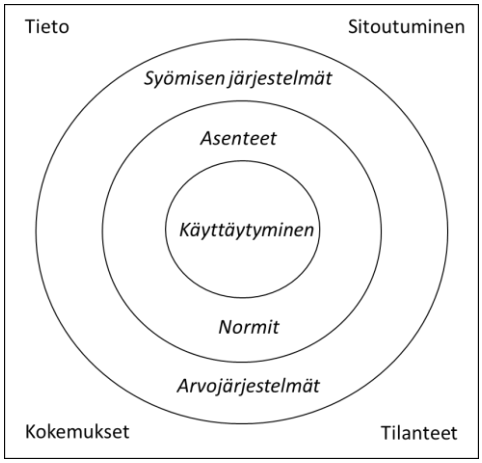
Asuin- ja perherakenteiden muutokset näkyvät ruoan kulutuskäyttäytymisessä. Suomen noin 2,5 miljoonasta kotitaloudesta noin 40 % on yhden hengen talouksia (Tilastokeskus, 2013). Kiireellinen arki on muuttanut ruokailua takeaway-tyyppiseksi. Aallon ja Peltoniemen (2014) mukaan viimeisen kymmen vuoden aikana on tapahtunut muutos suomalaisten ruokavalinnoissa. Valmisruokien käyttö on lisääntynyt, erityisesti välipalatyyppiseksi. (Aalto & Peltoniemi, 2014). Ihmiset kokevat yhä enemmän että perinteinen rauhassa syöty lounas alkaa olla yhä harvempien työssäkäyvien ihmisten etuoikeus.

Ruokavalintoihin vaikuttaa sosioekonominen tilanne. (Roos, ym., 2007, 151–155). Taloudellisesti tiukoilla olevat kotitaloudet käyttävät edullista valmisruokaa tai valmistavat itse ruokaa perusraaka-aineista. Osa tutkijoista on nähnyt tapahtuneen kehityksen siltä osin kielteisenä, että valmisruokien käytön on katsottu vaikuttavan epäedullisesti kansanterveyteen (Fernholm, 2015; Schlosser, 2002). Buckley ym. (2007) taas näkee valmisruokien käytön liittyvän kuluttajiin,

jotka ovat taloudellisesti hyvin toimeentulevia, yksilöllistä ja terveellistä ruokailua korostavia tai ikääntyviä.

Yhteiskunnan rakennemuutos ja ruokateollisuuden globalisointi ovat vaikuttaneet valmisruoan valintoihin. Vastareaktioksi vähittäiskauppaketjujen omille edullisille, mutta alihankintana tuotetuille ruokamerkeille on syntynyt erilaiset ilmiöt: lähiruoka, tuottajarengas ja verkostoituminen. Lähiruualla tarkoitetaan paikallisesta raaka-aineesta tuotettua ruokaa, joka kulutetaan tuotantoalueella. Lähiruoka nähdään kestävän kehityksen arvojen mukaisena toimintana, joka ylläpitää paikallista ruokakulttuuria. (Viitaharju, Määttä, Hakala & Törmä, 2014, 9).

Kupiainen ja Järvinen (2009) ovat tutkineet suomalaisten valmisruokavalintoihin vaikuttavia tekijöitä ja kuluttajaryhmiä (**kuva 2.**). He havaitsivat erilaisten tilanne tekijöiden ohjaavan valmisruokien valintaa. Kiire ja motivaatio puute ruoan valmistukseen sekä naisten osallistuminen työelämään vaikuttavat positiivisesti valmisruokien kulutukseen. Miehet käyttävät erityisesti valmisruokia täydennyksenä omalla ruoanlaitto vuorollaan. Toisaalta valmisruoka liittyy palkitsemiseen. (Kupiainen & Järvinen, 2009, 82.)



Kuva 2. Valmisruokien valintaan vaikuttavat tekijät (Kupiainen & Järvinen, 2009, 23).

Valmisruoan valintaan liittyy sosiaaliset tilanteet. Työaikana syödään yksin tai kollegoiden kanssa työpaikan lounasruokalassa tai vähittäiskauppojen lounaspaketteja sosiaalitiloissa. Työajan ruokailuun liittyvät ajankäyttö sekä sosiaalisen tilanteen tuoma vuorovaikutus. Kotona valmisruoka nautitaan yksin television ääressä. (Kupiainen & Järvinen, 2009, 26.) Tämä kuvastaa hyvin suomalaista ruokakulttuurin yhteyttä perherakenteiden muutokseen.

Kupiaisen ja Järvisen (2009) tutkimuksessa selvitettiin kuluttajien asennetta ja tietoa ruoan terveellisyydestä. Tutkituista 63 % oli sitä mieltä, että valmisruokien käyttö ei ole terveellistä ja 59 % uskoi valmisruokien yhteyden yksipuoleiseen ruokailuun. Toisaalta tutkittavat tiedostivat, ettei kotiruoka ole automaattisesti terveellisempää kuin valmisruoka. Tämä näkyi valmisruoan käytössä. Valmistus vaiheessa yhdistellään valmisruoka osia ja perusraaka-aineisiin. (Kupiainen & Järvinen, 2009, 63, 87.)

Kupiaisen ja Järvisen (2009) tutkimuksessa selvitettiin myös valmisruokien kuluttajaryhmien arvoja ja kiinnostusta ruokaharrastuksiin. Kuluttajat nimettiin ruokiin liittyvien arvojen mukaan: kriittiset, hedonistit, perinteiset, universalistit ja moniarvoiset. Ruokaharrastuksen mukaan kuluttajat ryhmiteltiin mukavuuden haluisiksi, harrastusta vaaliviksi ruoanvalmistajiksi ja itse tekemisen perinnettä vaaliviksi. Valmisruokien käyttäytyminen on yhteydessä arvoihin. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että universalistien arvot ovat yhteydessä perinteiseen itse valmistetun ruoan käyttöön ja perinteisiin arvoihin kriittisesti suhtautuvat kuluttavat eniten valmisruokaa. Moniarvoiset ovat kiinnostuneet ruoan valmistuksesta ja ovat ruoanvalmistusta harrastavia kuluttajia. Moniarvoiset ostavat myös silloin tällöin valmisruokia. (Kupiainen & Järvinen, 2009, 88.)

Markkinoinnin ja valmisruoan tuottajille universalistit ovat haasteellisin kohderyhmä. He ostavat lähinnä kasvisruokia ja purkitettuja valmiskastikkeita. Perinteisetkin ostavat universalisteja enemmän valmisruokia. (Kupiainen & Järvinen, 2009, 88.) Laadukas ja houkutteleva kasvisruoka hyvällä valmiskastikkeella herättäisi todennäköisesti universalistien mielenkiinnon.

3 ELINTARVIKEYRITYSTEN LOGISTISET TOIMINTAMALLIT

3.1 Elintarvikelogistiikka

Logistiikka on käsitteenä laaja, mutta jos sitä ajatellaan yrityksen tai tavallisen kuluttajan kannalta niin sen voisi määritellä seuraavasti: oikea tuote, oikeassa paikassa, ehjänä, sovittuna ajankohtana, oikean hintaisena ja oikean määräisenä. Logistiikasta terminä on useampia näkemyksiä. Karruksen (2003, 13) mukaan logistiikka voidaan määritellä seuraavasti: ”logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelujen ja – suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä”. Ensiksi mainitussa listassa on elintarviketeollisuutta ajatellen useampi asia, joilla on seurannaisvaikutuksia epäonnistuessaan.

Elintarvikepuolen kuljetukset ovat pääsääntöisesti lämpötilasäädeltyjä kuljetuksia. Tuotteet on kuljetettava niille määritellyssä lämpötilassa kylmäketjun katkeamatta. Logistiikan merkitys on elintarvikepuolella hyvin merkittävässä asemassa onnistuneen liiketoiminnan kannalta. Vaikka tuotanto ja jälleenmyyjä onnistuisivat tehtävissään erinomaisesti, niin logistiikalla voi kruunata hyvän tilaus- toimitusketjun tai tuhota koko kokonaisuuden. Jos kaikki sujuu toivotulla tavalla logistiikan suhteen, niin sitä ei edes huomaa. Vastaavasti, jos tavarat jäävät tulematta, ovat myöhässä tai pilalla, niin se ei jää keneltäkään huomaamatta.

Hokkanen, Karhunen ja Luukkaisen mukaan (2011) logistiikkajärjestelmät vaihtelevat toimiala- ja yrityskohtaisesti, mutta logistiikkaketjun mukaan niistä erottuu kaksi päätyyppiä: kauppaliikkeet ja valmistava teollisuus. Valmistavassa teollisuudessa ja kaupan alalla logistiikkajärjestelmät poikkeavat toisistaan. Teollisuus ottaa vastaan raaka-aineita, jalostaa ne ja ohjaa markkinoille. Kaupan toimintaperiaate logistiikassa on toimia tavaran välittäjänä (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 2011, 45).

Logistiikka-yritykset, jotka toimivat kaupan tai valmistavan teollisuuden alalla ovat usein erikoistuneet ja keskittyneet kehittämään alansa toimintatapoja. Elintarvikekuljetukset jo pelkästään asettavat varastoinnille, aikatauluille ja kuljetuskalustolle aivan omat haasteensa. Elintarvikkeiden kuljetuksessa ja varastoinnissa on huomioitava moneen muuhun tuotteeseen verrattuna enemmän viranomaisten ja tilaajan asettamia määräyksiä ja ohjeita. Suomessa elintarvikekuljetuksia valvoo Elintarviketurvallisuusvirasto. Suomessa on perinteisesti ollut hyvin laadukas ja luotettava hygieniataso elintarvikkeiden osalta. Ihmiset ovat voineet luottaa tuottajiin ja viranomaisiin, että esimerkiksi tuotteiden kylmäketju on katkeamaton sekä oma- ja viranomaisvalvonta toimivat.

Ministeriöistä Kauppa- ja teollisuusministeriö vastaa Suomessa toimivien yritysten toimintaedellytyksistä, ja niiden kehittämisestä kilpailukykyisen toimintaympäristön osalta. Seunavaaran (2014, 511) mukaan helposti pilaantuvien elintarvikkeiden kansainvälisiä kuljetuksia sekä niissä käytettävää erityiskalustoa koskeva yleissopimus on ATP-sopimus (Agreement on the International Carriage of Perishable Foodstuffs and on the Special Equipment to be used for such Carriage, ATP). Sopimus asettaa määräyksiä kuljetuskalustolle ja sen ominaisuuksille sekä testaukselle, merkitsemiselle ja lämpötiloille, joissa helposti pilaantuvat elintarvikkeet on kuljetettava. (Seunavaara, 2014, 511.)

Elintarvikelogistiikan osalta haasteellisimmat kuljetukset ovat lämpösäädellyt kuljetukset, joissa on erittäin tärkeää, että tuote pysyy koko kuljetusketjun ja varastoinnin ajan sille säädetyssä lämpötilassa. Kuljetusliikkeelle elintarvikekuljetuksissa käytettävä kalusto on merkittävä investointi. Olisi tärkeää kuljetusliikkeen ja kuljetuksentilaajan kannalta, että toimintaa kehitettäisiin yhdessä pidemmällä yhteistyö- ja kumppanuus -periaatteella, eikä pelkästään hinnan periaatteella. Monet kuljetusliikkeet ovat valmiita ja halukkaita investoimaan ja kehittämään kalustoonsa erikoisratkaisuja, joista molemmat osapuolet saavat kilpailuetua toimintaansa. Hyvänä esimerkkinä on rullakko- ja lavatavaralle suunniteltu kaksikerroksinen kalusto.

Kalusto tulee huoltaa ja pestä säännöllisesti, desinfioida ja sen tulee olla ehjä. Jos sillä kuljetetaan muita tuotteita, niin se tulee puhdistaa asianmukaisesti (Seunavaara, 2014, 516). Lämpösäädellyissä kuljetuksissa vahingon sattuessa harvoin menee yksittäinen lavallinen pilalle, vaan usein siinä pilaantuu koko kuorma. Kuljetusliikkeen pitää olla taloudellisesti luotettava, jotta heille myönnetään asianmukaiset ja tarpeeksi kattavat vakuutukset, jotka korvaavat kuljetettavan tavaran vahingon sattuessa. Lähinnä kyseessä on koko kuljetusyksikön pilaantuminen lämmönsäätelyjärjestelmän pettäessä.

Kuljetusväline luokitellaan elintarvikehuoneistoksi ja se tulee hyväksyä elintarvikelain (23/2006) 13–15§:n tarkoittamalla tavalla. Kuljetusliike myös tekee laatujärjestelmän tai omavalvontasuunnitelman, jossa on kirjallinen kuvaus toiminnanharjoittamisen tärkeimmistä kohdista, joilla kuljetettavalle tuotteelle turvataan lainsäädännön edellyttämät olosuhteet (Seunavaara, 2014, 517).

Omavalvonta toimii myös käytännössä hyvin, koska alalle valikoituneet kuljetusyrittäjät ovat investoineet kalustoon ja osaamiseen paljon. Kuljetusten hygieenisyys ja laadukkuus ovat tärkeitä asioita kuljetusyrityksille.

Elintarvikelogistiikalla on Suomelle suuri merkitys. Laskentatavasta riippuen kauppojen hyllyt tyhjentyisivät elintarvikkeista noin kolmen vuorokauden sisällä, jos niihin ei tuotaisi täydennystä. Raskin (2003) mukaan Suomen teillä liikkuu vuosittain noin kolme miljardia kiloa valmiita elintarvikkeita, joista noin kaksi miljardia kiloa on herkkiä elintarvikkeita siirto- ja jakelukuljetuksissa. Kalustoa kyseisen määrän kuljettamiseen tarvitaan noin 2000 kuorma-autoa, joissa on lämpöeristetty kori lämmönsäätelylaitteilla ja seurantajärjestelmillä. Pienien volyymien, harvan asutuksen ja pitkien etäisyyksien takia on oltava luotu tehokkaat runko- ja jakelukuljetukset pilaantuvien elintarvikkeiden kuljetuksissa. (Rask, 2003).

Elintarvikelogistiikan suhteen yhdistävänä tekijänä elintarviketuotantoon on ehdoton hygieenisyys, vastuullisuus ja kalliit investoinnit. Moni tuottaja on

ottanut strategiseksi linjakseen, että rakentaa kuljetusliikkeen kanssa kumppanuuden strategisesti tärkeiden tuotteiden osalta ja vähemmän tärkeiden tuotteiden kohdalla ratkaisee kuljetuksen hinta.

3.2 Palveluruoan logistiikka

Palveluruokalogistiikassa tarkoitetaan tässä työssä keinoa, jolla asiakas saa muualla valmistetun ruoan kotiinsa. Perinteisesti tällä tarkoitetaan pizzojen, kebabien ja muiden valmisruoka-annosten kotiin tai asiakkaan haluamaan paikkaan toimittamista autolla tai polkupyörällä. Ruoka tilataan joko puhelimitse tai internetin välityksellä. Tilaus maksetaan etukäteen tilauksen yhteydessä esimerkiksi verkkopankissa tai vasta, kun ruoka on toimitettu.

Iäkkäämpien ihmisten kohdalla palveluruoka on yleensä hieman erilainen konseptiltaan. Iäkkäämmille henkilöille ruoka tuodaan kotiin suuremman teollisen keittiön kautta lämpöastiassa. Ruoan toimittaa normaalisti kotisairaanhoidon edustaja, joka tekee asiakkaalle yleensä myös terveydenhoidollisia toimenpiteitä samalla käynnillä. Laskutus tulee kuukausittain tehtävän tilauslistan mukaisesti. Posti tarjoaa vastaavaa palvelua, jossa ruoka toimitetaan asiakkaalle muun postin jakelun yhteydessä.

Alepan Kauppakassi-palvelu on kokeillut pääkaupunkiseudulla palvelua, jossa asiakkaalla on postilaatikkoon yhdistettynä jäähdytetty ruokapostilaatikko. Ruoka voidaan tällöin toimittaa asiakkaalle, vaikka asiakas ei olisi vastaanottamassa sitä (Talouselämä, 4.6.2015). Kyseinen malli on tarkoitettu lähinnä perinteisille ruokaostoksille.

Uudempi versio palveluruoka logistiikan alalla on polkupyörälähettien asiakkaalle toimittamat ravintola-annokset suoraan tarkkaan valituista laadukkaista ravintoloista. Yrittäjä-lehdessä (15.12.2015) kerrotaan Foodora -yrityksestä, joka kuljettaa vuoden 2016 aikana yli miljoona ravintola-annosta Helsingissä. Puoli vuotta Helsingissä toimineen yrityksen palveluksessa on jo yli sata työntekijää ja

palvelun piiriin kuuluu tällä hetkellä noin 120 ravintolaa. Palvelun suosio kasvaa ja viikkotasolla annoksia tilataan tuhansia. Alkuvuodesta 2016 yritys on laajentanut Turkuun ja Tampereelle. Foodora on perustettu 2014 Berliinissä ja on maailman nopeimmin kasvavia start up -yrityksiä. Palvelu toimii tällä hetkellä 15 maassa. (Yrittäjät, 2015.)

Foodoran konsepti on älykäs. Foodora tekee yhteistyötä kaupungin parhaiden ravintoloiden kanssa. Polkupyöräkuljetuksen hinta on Suomessa 3,90 € eli varsin kohtuullinen. Toimitusaika on noin puoli tuntia tilauksesta. Tilausta tehdessä asiakas näkee toimittaako kyseinen ravintola alueellesi eli sijaitseeko se tarpeeksi lähellä toimitusosoitetta. Laadukkaan ravintolan lämpimän ruoan lisäksi asiakas saa hyvän omantunnon toimitustavan ekologisuuden vuoksi. Tilaus tapahtuu toimitusportaalin kautta. Tilauksen voi maksaa luottokorttimaksuna, verkkopankkimaksuna tai PayPal -maksumenetelmällä.

Vastaavaa palvelua tuottaa Epic Foods -yritys. He valmistavat keskitetysti yhdessä paikassa, Espoon Tapiolassa, ruoat ja annoksia voi tilata sähköisen palvelun välityksellä. Yrityksen pohjana on Meal.fi-sivusto. Yrityksen avulla Epic Foods sai kerättyä paljon tietoa ihmisten ruokatottumuksista ja suosikkiruoista ja niiden määristä. Päivittäin on mahdollisuus tilata vain kolme eri annosvaihtoehtoa, jotka ovat saatavilla myös gluteenittomana, laktoosittomana ja kasvisvaihtoehtona. Ruoat saavat olla Eviran kanssa suunnitellun ohjeistuksen mukaan maksimissaan neljä tuntia matkalla. Tilaukset kuljetetaan autolla noin puolen tunnin toimitusajalla. Tällä hetkellä Epic Foodsin lounas kuljetuksineen Helsinkiin tai itäiseen Espooseen maksaa kymmenen euroa. Ruokalistoista vastaavat Savoyn ja Palacen entiset keittiöpäälliköt Marko Laine ja Petteri Luoto. Tavoitteena on tehdä laadukkaista raaka-aineista vähän parempaa ruokaa. (Epic Foods, 2016.) Mielestäni tämä malli on lähinnä perinteistä keskuskeittiö-ajatusta. Sen uutuusarvo aiempiin palveluruokakonsepteihin on, että ruoat suunnittelevat ja valmistavat huippukokit.

Wolt on kolmas tarkastelemani palveluruokayritys. Heidän konseptinsa on melko samanlainen kuin Foodoran. Tilaus tehdään älypuhelimen kautta ravintolan menusta suoraan. Ravintola maksaa yritykselle 6,95 % provisiota take-away kuljetuksista. Asiakkaalle kuljetus maksaa 3,90 €. Jos ostos on alle kymmenen euroa, niin siihen voi tulla pieni toimituslisä, joka nostaa summan kymmeneen euroon. Lisäksi yli 1,5 kilometrin kuljetuksiin tulee 2 €/kilometri lisää. Kuljetuksen hinnoittelun moninaisuus saattaa olla asiakkaalle vaikea hahmottaa ja voi jopa rajoittaa tilauksen tekemistä. Woltin mallissa asiakas näkee missä kohtaa hänen kuljetuksensa on tulossa. (Wolt, 2016.) Toisaalta kuljetukset tehdään autolla, joka ei ole ekologinen kuljetusmuoto ja ei tuo eettistä lisäarvoa kuluttajalle.

3.3 Palveluruokalogistiikan innovaatiot

Palveluruokamarkkinoilla merkityksellisimmät innovaatiot ovat olleet kuljetuspalvelu-konsepti ruoan tilaamisessa ja toimittamisessa, josta esimerkkinä Foodoran konsepti, ja Postin kokeilemat jäähdytetyt postilaatikot, johon voi toimittaa kauppaostokset tai ruoan, vaikka asiakas ei olisi sitä vastaanottamassa. Foodoran ja Postin palvelut ovat saavuttaneet omat käyttäjäkuntansa. Baumolin (2002) mukaan innovaatio on uusi idea, joka on kaupallisesti menestyksekkäästi hyödynnetty.

Innovaatioista puhuttaessa helposti sekoitetaan käsitteet: idea, keksintö ja innovaatio. *Idea* on käsitteellinen asia ja ei-aineellinen, ja sitä ei ole toteutettu. *Keksinnöllä* tarkoitetaan yleensä yksinkertaista prototyyppiä, tai sen suunnitelmaa. Keksintö muuttuu innovaatioksi vasta, kun se käy läpi tuotanto- ja markkinointiprosessin ja se levitetään markkinoille. Jos keksintö jää toteuttamatta ja se jää vain yrityksen tuotekehitysosaston tiedoksi, niin silloin sitä ei voida pitää innovaationa (Garcia & Calantone, 2002, 112). Patentti liittyy läheisesti keksintöihin, ja sillä voidaan suojata keksintö. Patentoitava keksintö poikkeaa oleellisesti muista vastaavista tuotteista tai palveluista, ja siinä nähdään yleensä

jotain selkeästi erilaista muihin tuotteisiin verrattuna. Patentoitavaa keksintöä voidaan valmistaa teollisesti (Ståhle & Grönroos, 1999, 165).

Ståhle ym. (2004, 11) erinomaisesti kiteyttävät tekemässään, mistä osa-alueista innovaatio koostuu: *”innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen”.* Ståhlen ym. (2004) käsitys innovaatiosta kuvastaa hyvin tässä työssä kehitettyä palveluruoan logistiikan uutta innovaatiota. Heidän mukaansa innovaatio ei tarvitse olla uusi ja ennennäkemätön oivallus. Se voi olla olemassa oleva idea, joka sovelletaan uudelle toimijalle. Toisaalta se voi olla yritykselle luotu uusi toimintatapa, mikä tuottaa yritykselle lisäarvoa. Ståhlen ym. (2004, 13). Vasta, kun innovaatio on toteutettu käytännössä, voidaan nähdä onko siitä hyötyä yritykselle tai jopa pahimmillaan kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan.

Tidd (1997) jakaa innovaatiot inkrementaalisiin ja radikaaleihin innovaatioihin. Jaottelumalli on kaikkein yleisin innovaatioiden jaottelutapa, ja jako perustuu uutuusarvon lisäksi siihen, mikä on innovaation merkitys yrityksen toimintaan ja liiketoimintakonseptiin. *Inkrementaalinen* innovaatio perustuu olemassa olevaan liiketoimintakonseptiin ja prosesseihin, jolloin yrityksen ei tarvitse muuttaa toimintatapaansa uuden innovaation myötä. Tämän työn palveluruoan innovaatiossa on kyse inkrementaalisesta innovaatiosta. *Radikaali* innovaatio yhdistetään yleensä teknologiseen harppaukseen, ja on monella tapaa jotain täysin uutta ja ihmeellistä. Radikaali innovaatio vaatii muutoksia yrityksen olemassa oleviin liiketoimintamalleihin. Radikaaleja innovaatioita vastustavat aluksi ne, jotka keskittyvät nykyhetken liiketoimintamalliin eivätkä pysty näkemään tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 40.) Radikaalista innovaatiosta hyvä esimerkki on hehkulamppu. Radikaalista innovaatiosta voidaan käyttää myös termiä ’läpimurto innovaatio’.

Tulevaisuuden tutkijoiden suunnitelmissa tavarat liikkuisivat robottien avulla itsenäisesti itseohjautuvilla autoilla. Palveluruoan logistiikan kannalta tulevaisuuden ratkaisu voisi olla nelikopteri, joka on sähköllä toimiva kauko-ohjattu pienoishelikopteri. Esimakua sähkölentokoneista saa automaattisesti

lentävistä robottikoptereista, joiden avulla on kuljetettu koeluontoisesti tavaroita myymälästä kotiin eri maissa. Posti on kokeillut robottikoptereita Suomessa (Posti, 2015).

Yksi vaihtoehto voisi olla myös Hyper Loop, joka tarkoittaa ilmasta tyhjäksi pumpattua putkea, jossa olisi kapseli sisällä. Hyper Loopin periaate on hyvin yksinkertainen. Kyseessä on pitkä ilmasta lähes tyhjäksi pumpattu putki, jonka sisällä liikkuisi pieniä kapseleita. Ihmiset ja rahti olisivat näiden noin parin sentin korkeudella leijuvien kapseleiden, "podien" sisällä. Kapselien leijuessa ilmassa kitka ei hidasta niiden kulkua, ja vähäisen ilman takia ilmanvastuskaan ei ole hidastamassa menoa. (Tiedetuubi, 2016.)

Palveluruokapuolen logistiikan innovaatiot ovat monessa suhteessa toteutuksen suhteen aika lähellä toteutumista. Foodoran tyyppinen konsepti on nyt jo käytössä, ja joskus viiden vuoden päästä Hyper Loopin versio ruoan kuljetukseen olisi mahdollista. Uusissa pilvenpiirtäjissä voisi olla jo valmiina Hyper Loop -putkitus liikekiinteistöjen ravintoloista suoraan asukkaiden koteihin.

3.4 Palveluruoan liiketoimintamallit

Liiketoimintamallin tavoitteena on havainnollistaa ja selvittää yrityksen vuorovaikutus sidosryhmiinsä. Liiketoimintamalli käsitteestä ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Hamelin (2001, 99–100) mukaan liiketoimintamalli käsite sisältää asiakasrajapinnan, ydinstrategian, strategiset resurssit ja arvoverkoston. Liiketoimintamalli selkeyttää hyvin yrityksen palveluruoan tilanteen.

Palveluruoan nykyiset liiketoimintamallit perustuvat pääasiallisesti kaupallisiin toimijoihin. Kunnallisella puolella valmisruoka tehdään keskuskeittiössä ja viedään autolla lämpöastioissa asiakkaalle useamman kerran päivässä. Vastaava lämpöisen ruoan kuljetuspalvelu löytyy myös yksityiseltä puolelta, jossa se viedään tilauksen mukaisesti autolla asiakkaalle. Tilaukset tehdään yleensä

viikoittain tai kuukausittain, ja laskutetaan kuukausittain. Yksi palveluruoan malli on ruoka-automaatti, jolla iäkkäämpi ihminen voi itse lämmittää ateriansa. Palvelun alussa henkilölle toimitetaan palvelulaite, jossa on pakastus- ja lämmitys toiminto. Palvelulaitteeseen laitetaan asiakkaan ennakkoon tilaamat ateriat ja jälkiruoat. Asiakas perehdytetään palvelun käyttöön ja aterioiden tilaamiseen. Laite on helppokäyttöinen ja turvallinen. Laite ohjaa asiakasta puheella, jotta hän pystyy omatoimisesti laittamaan lämpöisen ruoan. (Menumatti, 2016.)

Uusimmissa eurooppalaisissa liiketoimintamalleissa tehdään yhteistyötä ravintoloiden kanssa. Asiakas tilaa ruoan kuljetuspalvelun kautta valitsemastaan ravintolasta, maksaa sen ja se toimitetaan hänelle yrityksestä riippuen joko autolla tai polkupyörällä noin puolen tunnin kuluttua tilauksesta.

Taiwanissa palveluruoan liiketoimintamalli on vähän erilainen. Siellä on paljon ravintoloita ja erilaisia kauppoja ja myyntipisteitä jopa 400 metrin välein. Siellä ravintola tekee valmiin lämpöisen ruoan ja asiakas syö sen kaupan tiloissa samalla, kun asioi kaupassa. Siellä ihmiset syövät usein jopa kahdesti päivässä kodin ulkopuolella. Wangin (2014) mukaan Taiwanissa on maailman tiheimmät catering-alan yritysverkostot. Ravintola-alan ja vähittäiskauppojen yhteistyö sujuu ’win-win -periaatteella’. (Wang, 2014, 93–99.)

Tillotson (2003) lähestyy asiaa elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan yhteistyön näkökulmasta, jossa olisi myös huomioitu terveysnäkökulmat. Elintarviketeollisuus kantaisi osaltaan vastuun ravinnon terveellisyydestä. Tilastojen mukaan työssäkäyvät ihmiset syövät jopa kaksi kertaa päivässä ulkona. Markkinoiden vaatimuksesta elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan olisi järkevä muodostaa maailmanlaajuinen verkko, joka tarjoaisi kuluttajille monipuolista ja helposti saatavaa ravintoa (Tillotson, 2003).

Erilaisia liiketoimintamalleja, perinteisen täysin kaupallisen mallin lisäksi ovat mallit, joissa on yhdistelty kaupalliseen malliin erilaisia järjestöjä ja vapaaehtoisia yhteistyökumppaneita. Winterton, Warburton ja Oppenheimer (2013)

tarkastelevat innovatiivisia lähestymistapoja ikääntyvien tulevaisuuden ateriapalveluihin. Väestön ikääntyminen on maailmanlaajuinen ilmiö ja tarvitaan ennakointia, jotta ihmiset voisivat asua kotona ja saada ateriat kotiinsa. Tutkittuaan Iso-Britanniaa, USA:ta, Kanadaa ja Australiaa koskevaa tutkimustietoa he havaitsivat, että järkevin tapa olisi turvautua vapaaehtoisten apuun rakennettaessa palveluruokamallia. (Winterton, Warburton & Oppenheimer, 2013, 141.)

Skinner ja Josephin (2009) mukaan on omaisten ja kaupallisen tahon lisäksi kolmas taho, joka koostuu eri yhteisöistä ja vapaaehtoisista ja se sisältää tuen ja palvelun ikäihmisten ateriapalvelulle. Esimerkiksi MOW-järjestö (Meals on Wheels, MOW; http://wakemow.org/) eli ’Ateriat pyörillä’ -järjestö tarjoaa kyseistä palvelua Yhdysvalloissa, Japanissa ja osassa Eurooppaa. Sen rooli on hyvin merkittävä ruoan toimituksessa kotihoidon palveluja tarvitseville ihmisille (O'Dwyer & Timonen, 2009). Kyseinen jakelumalli perustuu, ja on hyvin riippuvainen, vapaaehtoisten toimintaan. Asiakkaat ovat ottaneet palvelun hyvin vastaan. Huolena on, että hyvän alun jälkeen vapaaehtoisten avustajien määrä on laskussa (O'Dwyer & Timonen, 2009). Palvelussa on tarkoitus sekoittaa kaupallista mallia vapaaehtoistyöhön perustuvaan malliin.

MOW -järjestö käyttää erilaisia toimintamalleja ruoan jakelussa. Pohjois-Amerikassa ja Iso-Britanniassa käytetään pääasiassa kaupallisia catering-yhtiöitä, jotka ovat voittoa tavoittelevia ja toimivat palkatulla henkilökunnalla (Kovesdy, Cumming & McBride, 1999). Euroopassa toimii vastaavasti yksityinen palveluntarjoaja APETITO, joka valmistaa pakasteaterioita. Ne toimitetaan keskitetysti, säilytetään jäähdytettynä ja asiakas kuumentaa ne uudelleen (APETITO, 2008). Kanadassa, Winnipegissä, palvelu hankitaan alueellisesta jakelupalvelusta. Ruoka kerätään paikalliseen sairaalaan ja vapaaehtoiset toimittavat sen asiakkaalle (Meals on Wheels, 2014).

Näiden MOW- järjestön eri maista saatujen kokemusten perusteella näkisin, että kaupallisen ja vapaaehtoisen toiminnan yhdistelmä palveluruoan liiketoiminnassa

toimii, jos hyväksytään, että vapaaehtoisten määrä vaihtelee ja sen myötä toimitusvarmuus ei ole vastaavalla tasolla, kuin kaupallisissa yrityksissä. Näkisin, että on selkeämpää käyttää täysin vapaaehtoisuuteen tai kaupallisuuteen perustuvaa liiketoimintamallia. Jos kyse on täysin vapaaehtoisesta tai täysin kaupallisesta toiminnasta, niin silloin toiminnassa on selkeä vastuunottaja. Jos kaupallista toimintaa avustaa vapaaehtoiset, niin silloin on hyväksyttävä, että he todellakin ovat vapaaehtoisia ja tulevat silloin, kun heille sopii.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Diplomityössä tehty tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Alasuutarin (2011) mukaan *laadullisella tutkimuksella* kuvataan ja selkeytetään todellisuutta sekä siihen liittyviä käytänteitä. Tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena ja tavoitteena on löytää tutkimusongelmaan ratkaisu. (Alasuutari, 2011, 31–48.) *Tapaustutkimus* on Erikssonin ja Koistisen (1995) mukaan tietynlainen tutkimusote. Tutkimuksen kohteena voi olla ilmiö, organisaatio, tuote tai prosessi. Tavoitteena on ymmärtää nykytilaa, selittää yrityksen tapahtumia tai tuottaa uusia ideoita (Eriksson & Koistinen, 1995). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valitun yrityksen, Hoviruoka Oy:n, asiakasryhmiä, tuotteita ja toimintamallia. Tutkimuksessa saatu tieto koskee Hoviruoka Oy:tä. Diplomityössä kuvataan uuden toimintamallin kehittämistä Hoviruoka Oy:lle.

Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle aineistolähtöisesti ja raportoinnin yhteydessä tuotetaan johdonmukainen selvitys prosessista. Eriksson ja Koistinen (1995) pitävät tärkeänä, että tapaustutkimuksessa hankitaan aineistoa niin, että se tuottaa vastauksen tutkimuskysymykseen ja auttaa ymmärtämään kyseistä tapausta. Tämän diplomityön suorittaminen jakautuu kolmeen eri vaiheeseen (**taulukko 1.**):

1. *Tiedonhankinta:* Yrityksen avainhenkilöiden haastattelujen ja kirjallisuuden sekä niistä tehtyjen havaintojen perusteella on muodostettu kokonaiskuva elintarviketeollisuuden palveluruokamallin nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista.
2. *Analyysivaihe:* Aineiston analysoinnin jälkeen on koottu realistinen kuva Hoviruoka Oy:n nykytilasta ja mihin suuntaan palveluruokamallia olisi liiketoiminnan kannalta järkevää kehittää.
3. *Tulos:* Nykytilanteen hahmottamisen jälkeen on tehty suunnitelma uuteen innovatiiviseen palveluruoan toimintamalliin Hoviruoka Oy:lle. Lopuksi on tehty työn arviointi ja jatkosuunnitelma.

Taulukko 1. Diplomityön vaiheet.

Työn tavoite:	**Tutkimuskysymys:**	**1. Tiedonhankinta:**	**2. Analyysivaihe:**	**3. Tulos:**
Hoviruoka Oy:lle palveluruoan segmentointiin ja logistiikkaan liittyvä innovatiivinen toimintamalli.	*Millainen on yrityksen uusi toimintamalli palveluruokien suhteen?* • *Mitkä ovat yrityksen palveluruoan keskeiset tuotteet?* • *Millaisella mallilla palveluruoan logistiikka hoidetaan?*	*Kirjallisuuskatsaus* *Menetelmän valinta* *Aineiston keruu* • *teemahaastattelut* • *havainnointi*	*Aineiston ja tiedon jäsentäminen ja tulkinta* *Lähtökohta uuden mallin suunnitteluun*	*Palveluruoan innovatiivinen toimintamalli* *Työn arviointi ja jatkosuunnitelma*

Työn ensimmäisessä vaiheessa kerättiin elintarvikealan kirjallisuutta tuotteisiin, tuotantoon, valmisruokaan ja logistiikkaan liittyen. Eri järjestöjen ja ministeriöiden raporttien ja linjausten perusteella on haettu tietoa ihmisten iästä, elintavoista, asumismallista ja ruokailuun liittyvistä tavoista. Kirjallisuudesta on haettu näkemystä innovaatioihin, eli miten niitä on toteutettu tuottavassa teollisuudessa liittyen lisäarvon saamiseen palveluista. Elintarvikealan kirjallisuustutkimuksen jälkeen laadittiin haastattelukysymykset.

Alasuutarin (2011, 27) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan tuottaa ja analysoida erilaisilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa on aineistonkeruussa käytetty havainnointia ja haastattelua. Haastattelu valittiin aineistonkeruutavaksi, koska haluttiin saada syvempää uutta tietoa. Haastattelu ja havainnointi yhdessä tuottivat monipuolisempaa tietoa kuin standardoidun lomakkeen täyttäminen ilman vuorovaikutusta. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan havainnointi sopii kaikille tieteenaloille. Sitä voidaan tehdä haastattelujen yhteydessä tai osallistumalla itse toimintaan (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 37–38). Havainnointia on tehty haastattelun yhteydessä ja seuraamalla yritysvierailulla yrityksen työntekijöiden toimintaa. Lisäksi Hoviruoka Oy:n tuotteiden esillepanoa on havainnoitu vähittäiskaupoissa. Lisäksi on tutustuttu siihen, miten Hoviruoka Oy on esillä sosiaalisessa mediassa.

Yksilöhaastattelut on tehty yrityksen avainhenkilöille toimitusjohtajalle, tuotantopäällikölle ja logistiikkapäällikölle. Henkilöiden eri toimenkuvista ja vastuualueista johtuen kysymykset hiukan vaihtelivat. Haastattelut toteutettiin

puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47–48) mukaan *teemahaastattelusta* voidaan käyttää nimitystä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska kysymykset eivät ole tarkkaan määritelty. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009, 11) mukaan teemahaastattelussa suunnitellaan haastatteluissa käytävät aiheet valmiiksi, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella vuorovaikutuksen perusteella. Haastateltavien valinnan tekivät toimitusjohtaja ja tutkija. Haastateltavat eivät tienneet kysymyksiä etukäteen. Aineisto on kerätty kevään 2016 aikana. Haastattelut on tehty Hoviruoka Oy:n tiloissa ennalta sovittuna ajankohtana.

Toisessa vaiheessa äänitetyt haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan laadullisen aineiston analyysissä voidaan käyttää päättelyä. Tutkija voi todentaa omaa teoreettista ideaansa. Analyysitekniikat voivat olla erilaisia ja aloitteleva tutkija voi kokeilla erilaisia ratkaisutapoja (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 136). Analysoinnissa on yhdistetty haastattelujen ja havainnoinnin avulla saatu tieto kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Analysoinnin perusteella saatiin kartoitus elintarvikealan kokonaistilasta, palveluruoan nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista. Analysointi antoi tietoa elintarvikealan kilpailutilanteen realiteeteista, ja mitkä lainalaisuudet vaikuttavat elintarviketeollisuudessa. Toisen vaiheen tietojen perusteella oli mahdollista alkaa tuottaa yrityksen kannalta oleellista tietoa eli palveluruoan innovatiivista toimintamallia.

Kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa tehtiin aiempien vaiheiden kautta kootuista tiedoista ehdotus uudesta innovatiivisesta palveluruoan toimintamallista. Uuden innovatiivisen mallin toteutuksen kokeilun yritys voi toteuttaa liiketoiminnallisesti parhaaksi katsomanaan ajankohtana.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Nykyinen asiakasryhmä

Hoviruoka Oy ei ole määritellyt yrityksen asiakasryhmiä. Asiakasryhmät muodostuvat vähittäisliikkeiden välityksellä. Hoviruoka Oy:n asiakas isossa kuvassa on vähittäiskaupat. Haastatteluissa tuli esille, että yrityksen perustuotteet lihapiirakka, riisipiirakka ja mämmi ovat koko kansan tuotteita. Kohderyhmä on ”vauvasta vaariin”. Vegaanit ovat ainoa kohdennettu asiakasryhmä ja he ovat selkeästi alle 40-vuotiaita.

Valmisruokaa ostavat vähittäiskaupan asiakkaat. Piesalan (2012) mukaan Ruotsissa, Örebron yliopistossa, on tehty tutkimus valmisruoan käyttäjistä vuonna 2007. Tutkimuksen mukaan valmisruokia syövät kaiken tyyppiset ihmiset eikä vain kolmekymppiset poikamiehet. Valmisruokien kulutus on Suomessa hyvin samanlaista kuin Ruotsissa. Suomalaisista 95 % käyttää valmisruokia viikoittain ja melkein kaksi kolmasosaa valmistaa ruokansa mikroaaltouunissa lämmittämällä ainakin kaksi kertaa viikossa. Käyttäjistä erityisryhmien löytäminen ei ollut helppoa. Naiskuluttajat ovat vaativimpia, kuin miehet, ja etsivät pakkauksista terveellisyydestä kertovia merkintöjä. (Piesala, 2012, 44).

5.2 Tuotevalikoima ja pakkaukset

Tutkimuksen aikana kerättyjen tietojen perusteella Hoviruoka Oy:n tuotteet on jaoteltu Kupiaisen ja Järvisen (2009, 22) valmisruokatyyppien mukaisesti. Hoviruoka Oy:n tuotteille saatiin neljä tuoteryhmää, jotka nimettiin seuraavasti: lämpimät välipalat, palveluruoka, vegaaniruoka sekä jälkiruoka (**taulukko 2.**). Kaikki kasvisruoat ryhmiteltiin vegaaniruokiin, vaikka ne olisi voitu jaotella myös lämpimiin välipaloihin ja palveluruokiin. Vegaaniruoka nousi haastatteluissa tulevaisuuden tuotteeksi - se mainittiin haastatteluissa 38 kertaa.

Taulukko 2. Hoviruoka Oy:n tuoteryhmät ja tuotteiden jaottelu niihin.

Valmisruoan päätyyppi (Kupiainen & Järvinen, 2009)	**Hoviruoka Oy:n tuotteet**	**Tuoteryhmän käsite**
välipalatyyppiset leipomotuotteet ja vastaavat	jauhelihapiiras, kinkkupiiras lohipiiras lihapiirakka hotdog, pitakebab	lämpimät välipalat
välipalat, jälkiruuat, kakkuainekset ja ohukaiset	mämmi riisipuuro	jälkiruuat
einekset tuoretuotteena (kartonki-, pahvi-, muovi- tai alumiinipakkaukset)	Wieninleike, lihapyörykät, broileriateria, lohiateria, grillipihvi	palveluruoka
kasviruoka ja luomuruoka	kasvispiiras kasvispiirakka kasvispihviateria	vegaaniruoka

Yrityksen päätuotteina ovat *lämpimät välipalat*. Näihin kuuluvat piirakat ja piiraat. Piirakoihin kuuluvat lihapiirakat, kasvispiirakat ja riisipiirakat. Piiraita ovat jauheliha-, kinkku-, lohipiiras. Lisäksi tähän kuuluvat pitakebab-tuote. Tehtaalla kasataan myös toimeksiantona hotdogeja asiakkaan tuotemerkin alla. Päätuotteen lihapiirakan osuus on noin 80 % liikevaihdosta. Hoviruoka Oy on selkeästi profiloitunut lämpimien välipalojen tuottajaksi.

> *”Hoviruoka on siinä suhteessa mielenkiintoinen yritys, että ensinnäkin, erittäin vahva asema näin pieneksi yritykseksi, etenkin lämpimässä välipalassa ja ollaan jopa – koko Suomen markkinajohtaja, ylivoimaisesti lihapiirakassa.” TJ*

Palveluruoka kuuluu Einekset tuoretuotteena -pääryhmään. Hoviruoka Oy:n palveluruoka tuotteita ovat Wieninleike, lihapyörykät, broileriateria, lohiateria, grillipihviateriat ja riisipuuro. Palveluruoan tuotevalikoimassa on alun perin ollut kuusi erilaista ateriaa, joihin on kuulunut kasvisruoka. Palveluruoka on ollut yrityksen kokeilussa vasta vähän aikaa. Palveluruokatuoteryhmän tuotteita

myydään vähittäiskaupoissa, mutta ne eivät ole vielä saavuttaneet riittävästi kuluttajia.

Yrityksen palveluruoan valikoima on elänyt sen mukaisesti, mitkä tuotteet ovat saaneet kauppojen keskusliikkeiden ja asiakkaiden hyväksynnän. Yritys ei ole lähtenyt väkisin työntämään tuotteita asiakkaille, vaan on keskittynyt tuotekehitykseen ja tullut markkinoille ns. ’asiakas edellä’.

Vegaaniruoka -tuoteryhmään kuuluvat laktoosittomat kasvispihvit, joiden pakkauskoko on ’80 g x 2’. Kasvispihvien kasvispitoisuus on 69 %. Noin neljä vuotta markkinoilla ollut kasvispiirakka oli suosiollaan yllättänyt Hoviruoka Oy:n haastateltavat toimihenkilötkin.

> *”Se ainut kohdentaminen, mikä meillä on tapahtunut on vegaaniset tuotteet. Jos koko ryhmä, – mutta selkeästi vegaaniporukka, joka on tällä hetkellä tuotekehityksen fokuksena” TJ*

Jälkiruokatuotteisiin kuuluvat mämmi ja riisipuuro.

Hyrylän raportin (2014) mukaan kuluttajien ostopäätös perustuu usein pakkaukseen. Yritykset panostavat markkinalliseen kehittämiseen ja brändäämiseen. Kun markkinatilanne on kireä niin parhaiten menestyvät premium- ja brändi tuotteet. Perhekokojen pienentyminen haastaa pakkauskokojen pienentämisen. Menestyksen avaimet voivat löytyä kuluttajien tarpeiden tunnistamisesta ja niiden yhdistämisestä tunnettuun brändiin. (Hyrylä, 2014, 62.) Hoviruoka Oy:lla on yrityksenä kiinnitetty huomioita pakkausten houkuttelevuuteen ja kokoon. Esimerkiksi kasvispihvin pakkauskoko, kaksi kappaletta, sopii pienemmille kotitalouksille. Haastatteluissa tuli esille, että viimeisen vuoden aikana talouksien pieneneminen on alkanut näkyä myös pakkauksien koossa.

> ”*Tähän asti koskaan ei ole mennyt ne pienet pakkaukset,-- nyt ehkä ensimmäisiä merkkejä on siitä”. – mutta se kyllä niin kun nyt se alkaa näkyä yhden hengen taloudet” – ”sillä lailla, että pakkauskoot pienenevät kaiken aikaan, kun taloudetkin pienenevät*”. *TJ*

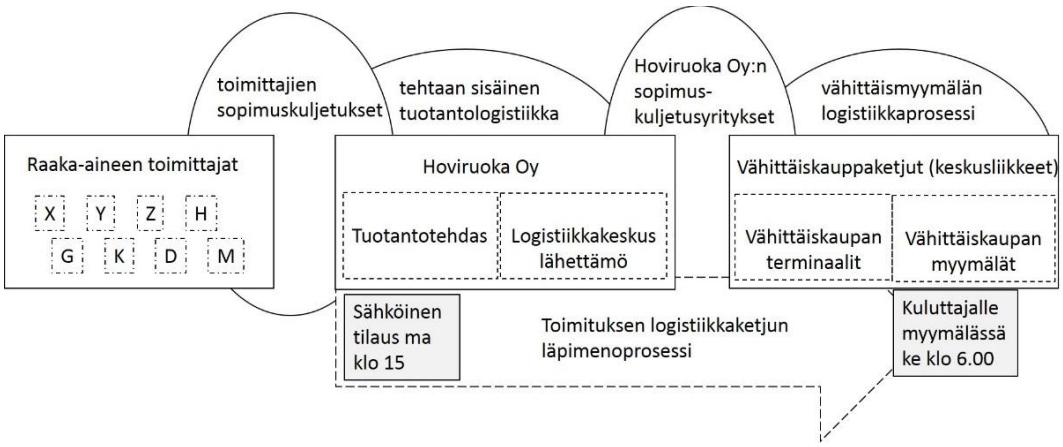
Hoviruoka Oy:n valmisaterian pakkaus on tukeva ja erittäin laadukas. Havainnoinnin perusteella valmisaterian lautanen oli tehty erittäin tukevasta muovista ja antoi laadukkaan vaikutelman jo kädessä. Pakkaustapa antoi myös tuotteelle pitkän säilymisajan. Ainoa haittapuoli oli, että pakattuna lautasen laadukkuus ei erottunut. Siitä on miellyttävä syödä ateria, mutta kääntöpuolena laadulle on pakkauksen, ja siten tuotteen kallis hinta.

> ”*Se on lähinnä se meidän valtti on se, että meillä on ihan erilainen pakkaus, kuin kaikilla muilla se on sitten sen heikkous, koska se pakkaus on kallis verrattuna sitten muihin ja se nostaa sen tuotteen yksikkö hintaa.*” *TP*

Haastatteluissa tuli esille, että valmisaterioiden osalta on erilaisia trendejä, jotka voivat olla kestoltaan vuoden mittaisia. Uusien tuotteiden innovoinnissa tulee huomioida tuotteen mahdollinen elinkaari.

5.3 Hoviruoka Oy:n toimitusketju

Palveluruoan jakelukanava kulkee tuotannosta yrityksen logistiikkakeskukseen, ja sieltä vähittäiskauppojen terminaaleihin. Tuotteiden jakelu kattaa käytännössä koko Suomen. Asiakas ostaa tuotteen suoraan vähittäiskaupasta. Hoviruoka Oy:n nykyinen toimitusketju on kuvattu **kuvassa 3**. Ensimmäisessä vaiheessa valmisruoka tehdään tehtaalla, ja se siirretään Hoviruoka Oy:n logistiikkakeskukseen toisessa vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu valmisruoan kuljetukset vähittäiskaupan terminaaleihin. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa valmisruoka kuljetetaan vähittäiskauppaan.



Kuva 3. Hoviruoka Oy:n nykyinen toimitusketju.

Valmiit ateriat menevät Hoviruoka Oy:n logistiikkakeskukselta suoraan vähittäisliikkeiden alueterminaaleihin. Havaintojen mukaan Hoviruoka Oy:n logistiikkakeskus oli haastatteluissa tulleiden vastausten mukainen, eli kompaktin kokoinen ja selkeällä ’layoutilla’ toteutettu terminaali. *Layout* on kartta tai kaavio tuotantoprosessin ja tuotantolaitoksen toiminnoista. Sen avulla kuvataan tuotantolaitoksen koneiden ja laitteiden sijoittelua, miten tuote kulkee logistisesti tuotannon läpi. Se kattaa kaikki yrityksen toiminnot sekä rakennukset. Logistiikkakeskuksesta sai nopeasti selkeän kokonaiskuvan.

Hoviruoalla on sopimus neljän eri kuljetusliikkeen kanssa, jotka kuljettavat heidän tuotteitaan vähittäiskaupan alueterminaaleihin. Vähittäisliike hoitaa itse oman jakelunsa alueterminaalista eteenpäin. Logistiikassa oli haasteena se, että tuotteita kuljetetaan Etelä-Suomesta Pohjoiseen päin ja kuljetusliikkeet ajavat yleensä takaisinpäin vajailla kuormilla tai jopa tyhjänä, joka vaikuttaa kuljetuskustannuksiin. Haasteelliseksi koettiin myös tuotteiden pakkaaminen asiakkaiden määrittelemiin pakkauslaatikoihin. Jokaisella vähittäismyyjällä on erilainen pakkauslaatikko ja se asettaa haasteita tehokkaaseen pakkaamiseen.

Vähittäiskaupoilla ei ole itsellään erillisiä varastoja ja tuotteita toimitetaan kuudesti viikossa, jotta asiakkaille taataan mahdollisimman tuoreet tuotteet. Logistiikassa on myös haasteena maanantaipäivien kuljetusten arviointi.

Maanantaina kello 15.00 tulevat tuotteiden tilaukset ja niiden pitäisi olla kaupassa keskiviikkona kello 06.00.

Hoviruoka Oy:lla ei ole tehtaanmyymälää eikä muuta jakelukanavaa, kuin myynti tehtaalta kauppoihin. Hoviruoka Oy:n palveluruoalla ei ole siten muuta jakelukanavaa, kuin yrityksen logistiikkakeskuksesta vähittäiskaupan terminaalin kautta kauppoihin. Haastatteluiden mukaan muita logistisia vaihtoehtoja ei ollut, koska ei ollut kyseisessä kentässä yrityksiä tai kontakteja niihin. Vaihtoehtona tuli keskusteluissa esille, että palveluruoka menisi suoraan asiakkaalle ja se olisi toinen ’tukijalka’ tuoteryhmissä lämpimien välipalojen lisäksi. Kysymykseen vaatiiko kyseinen vaihtoehto muuta kuin innovaatioita tai oivalluksia, vai vaatiiko se isoja muutoksia tai investointeja, nähtiin selkeänä haasteena logistiikka.

> ” *Kysymys on siitä miten logistiikka saadaan ratkaistua. Riittävän suuri kysymys. Kuinka se logistinen ratkaisu syntyy?” TJ*

Haastattelun ja havaintojen perusteella tuli esille että Hoviruoka Oy:lla on osaaminen ja kyky tuottaa nopeasti uusia valmisruokatuotteita. Haasteena nähtiin, että valmisruokatuotteille ei ole verkostoa, jolla jakelulogistiikan saisi hoidettua. Yrityksellä on halua saada uusi ”tukijalka” palveluruokamarkkinoille, ja se vaatii uuden innovatiivisen toimintamallin lähteäkseen toimimaan.

6 UUSI TOIMINTAMALLI PALVELURUOAN MARKKINOINTIIN JA JAKELUUN

Työssä haettiin ratkaisua tutkimuskysymykseen ”*Millainen on yrityksen uusi toimintamalli palveluruokien suhteen?*” Hoviruoka Oy:n toimintamallin suunnittelussa käytettiin liiketoimintamallin (**kuva 4.**) pohjaa. Kyseessä on inkrementaalinen innovaatio, joka ei vaadi yritykselle uutta liiketoimintasuunnitelmaa. Uudessa toimintamallissa huomioitiin seuraavat vaiheet:

1) asiakasryhmien määrittely
2) palveluruokien konseptointi
3) jakelumallin suunnittelu
4) yhteistyöverkoston rakentaminen

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Avainyhteistyö sopimukset

▪ ravintolat
▪ logistiikka-yritykset
▪ Foodora Finland</td>
<td>Avain-toiminnot

▪ yhteistyöverkoston luominen
▪ asiakkaiden toiveiden mukaisten tuotteiden kehittäminen</td>
<td rowspan="2">Arvolupaus

tarjoamme asiakkaille lisäaineettomia ja laadukkaita vegaaniaterioita kotiin kuljetettuna</td>
<td>Asiakassuhteet

läpinäkyviä ja luottamuksellisia</td>
<td rowspan="2">Asiakas-segmentit

vegaaniravintolat
erityisruokavaliot</td>
</tr>
<tr>
<td>Avainresurssit

tuotekehitys vegaanialalla
vuorovaikutteinen ja toimiva palautejärjestelmä</td>
<td>Kanavat

mobiilitilauspalvelu</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Kustannusrakenne

tuotteiden valmistus ja logistiikka
Foodoran palvelumaksu</td>
<td colspan="3">Tulot/kassavirta

palveluaterioiden myynti</td>
</tr>
</table>

Kuva 4. Palveluruoan liiketoimintamalli (mukaillen Osterwalder & Pigneur, 2010).

6.1 Palveluruoan asiakasryhmä

Yrityksen palveluruoan uuden asiakasryhmän valinnassa lähdettiin liikkeelle selvittämällä tilastoja. Tilastokeskuksen (2012) mukaan kodin ulkopuolella syövät eniten 20–24 -vuotiaat, joiden ruokailuista noin 60 % tapahtuu kodin ulkopuolella. Kodin ulkopuolisia aterioita eniten syödään työ- tai opiskelijaravintolassa tai toisessa kotitaloudessa. Ravintoloissa ruokaili useimmiten 25–34 -vuotiaat, ja se on pysynyt viimeiset kaksikymmentä vuotta eniten ravintoloissa ruokailevana ryhmänä. Tämän ikäryhmän työpaikalla ruokailu on hiukan vähentynyt joko työttömyyden lisääntymisestä tai take-away ruokien käytöstä työpaikalla, sillä ravintolaruokailu ei ole vastaavasti lisääntynyt. (Tilastokeskus, 2012.)

Työaikainen ruokailu tapahtuu yleensä toistuvasti samoissa paikoissa lounaan merkeissä. Trenditutkimuksen mukaan vuonna 2010 noin 40 % kaikista ravintola-aterioista liittyi työhön. Monien mielestä oli helpompaa käydä ulkona syömässä, kuin tuoda eväät kotoa. Ruoan laatu oli tärkein kriteeri ravintolan valinnassa. Ulkona syövät eniten pari-kolmekymppiset yksin asuvat ja lapsettomat parit. Vähiten ulkona syövät yli 45-vuotiaat pariskunnat ja yksin asuvat. Lapsiperheet ovat tilastojen puolivälissä. Lapsettomat nuoret parit ovat lisänneet ulkona syömistä ja ikääntyneet eivät näytä palanneen ravintoloihin, vaikka tulotaso olisi noussut ja lapset eivät rajoittaisi heidän menemistään. (Tilastokeskus, 2012.)

Ravintolasta mukaan otettiin tyypillisemmin päivällinen tai illan ateria. Lounas syödään yleensä työaikana ravintolassa eikä ateriaa oteta yleensä mukaan. Viidenkymmenen vuoden ikä on yleensä rajapyykki noutoruoalle. Alle 50-vuotiaat ottavat aterian yleensä mukaan selvästi useammin kuin sitä vanhemmat. Eläkeikäiset syövät aterian 98 % tapauksista ravintolassa sen sijaan, että ottaisivat sen mukaan. Pariskunnat ja kahden huoltajan lapsiperheet ottivat aterioita mukaan suhteellisesti harvemmin, kuin yksin asuvat tai yksinhuoltajataloudet. Take away – ruoka on suhteellisen harvinaista ja se keskittyy tiettyihin ravintolatyyppeihin. (Tilastokeskus, 2012.)

Yrityksen asiakasryhmän valintaan vaikuttivat myös yrityksen strategiset valinnat eli mihin tuotteisiin on tarkoitus tulevaisuudessa panostaa kehitystyössä. Asiakasryhmän profiloinnissa (**kuva 5.**) hyödynnettiin myös Kupiaisen ja Järvisen (2009) valmisruokakuluttajien ryhmittelyä.

Kuva 5. Palveluruoan asiakasryhmä (mukaillen Kupiainen & Järvinen, 2009).

Uudessa innovatiivisessa Hoviruoka Oy:n palveluruokamallissa asiakasryhmäksi muodostuisivat Helsingin, Espoon, Tampereen ja Turun ravintolaruokaa tilaavat asiakkaat. Asiakasryhmän ikähaarukka olisi 25–40 vuotta. Yleistäen voisi sanoa, että he ovat yhden-kahden hengen lapsettomia talouksia, jotka elävät hektistä elämää ja käyttävät arjessaan luonnostaan älypuhelimia. Aiemmin suunnitellut iäkkäät ihmiset ovat niin kilpailtu asiakasryhmä, että kartoituksen jälkeen on todettu, että kyseiselle asiakasryhmälle on runsaasti palveluntarjoajia jo nykyisellään. Hoviruoan strategian mukaisesti pääpaino yrityksen palveluruoassa olisi Helsingin, Espoon, Tampereen ja Turun vegaaniravintoloiden asiakkaissa.

> ”*Me halutaan vielä kokeilla paljon. Varmasti -- kun puhtaan näistä uusista asioista on se vegeruuat tai on se palveluruuat, kyllä me sillä haetaan kasvua.*” *TJ*

Kaikissa haastatteluissa tuli esille yhteinen tahtotila olla vahva toimija vegaanisen ruoan markkinoilla.

> *”Vegaanisissa ruuissa kartoitetaan myös mahdollisuutta saada tuote pakasteena Euroopan markkinoille, mutta toinen asia on, että onko vegetuotteet pakasteena Eurooppaan. se on semmoinen, joka on iso kysymys.” TJ*

Kasvisruokailijoissa on erilaisia alaryhmiä. Vegaanit ovat näistä ehdottomampia eläimiin kohdistuvissa valinnoissa. Ahosen (2007) mukaan vegaani välttää käyttämästä päällänsä vaatteena tai syömästä eläinkunnan tuotteita. Näitä ovat liha-, kala-, maito- ja munatuotteet. He eivät myöskään käytä näistä jalostettuja tuotteita. Vegaaneilla on oma elämäntapa ja he huomioivat oman arvomaailmansa myös lastensa kasvatuksessa. (Ahonen, 2007.)

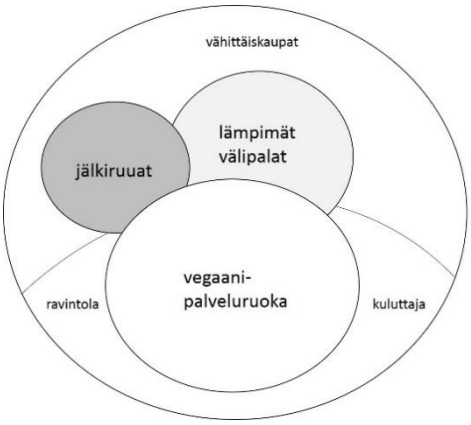
Suomessa ei ole tarkkaa tietoa kasvisruokailijoiden, erityisesti vegaanien määrästä. Vinnarin, ym. (2008) tutkimus kartoitti vegaaneihin kohdistuvia tutkimuksia vuosien 1997–2002 aikana (Vinnari ym., 2008, 482–483). Myöhemmin Vinnari (2010, 83) toteaa vegaaneja koskevassa väitöskirjassansa, että vegaanien määrä Suomessa on vaikea määritellä, koska vegetaristin merkitys ymmärretään niin monin eri tavoin. Arvio on 0,5 - 3,0 % aikuisväestöstä, riippuen vegetaristi määritelmästä. Vegaaneja ja kasvissyöjiä on siis suomalaisista laskennallisesti noin 27 000–164 000 henkilöä. Määrä ei ole suhteessa suuri, mutta on tärkeää, että myös heille pystytään tarjoamaan ruokavalionsa mukainen valmisruoka. Toisaalta on arvioitu, että suomalaisista naisista kasvisruokavaliota noudattaa 5 % ja miehistä 3 % (Peltonen ym., 2007, 484–485). Vinnarin mukaan (2010, 84) länsimaissa kasvisyönti on laajenemassa laajemmassa mittakaavassa.

Liiketoiminnallisesti haetaan tuotteille lisäarvoa erikoistumalla ja hakemalla vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vegaanien valinta asiakasryhmäksi on varsin luonteva valinta. Vegaanit ovat selkeästi ryhmä, joiden määrä lisääntyy. Lisäksi he ovat

ryhmä, joilla on halua olla mukana aktiivisesti myös tuotteiden kehitystyössä. Yrityksellä on selkeä tahtotila kehittää palveluruokaa ja vegaanisia tuotteita.

6.2 Tuoteprofilointi

Tutkimuksen apukysymyksenä oli: ”*Mitkä ovat yrityksen palveluruoan keskeiset tuotteet?*”, johon työssä haettiin ratkaisua. Hoviruoka Oy:llä on vahva asema lämpimissä välipaloissa ja jälkiruuissa. Niiden jakelussa on vahva ja toimiva yhteistyö vähittäiskauppaketjujen kanssa. Uudessa mallissa halutaan kasvattaa vegaanituotteiden osuutta, erityisesti palveluruokana. Hoviruoka Oy:n tuotteet jaettiin kolmeen ryhmään (**kuva 6.**)



Kuva 6. Hoviruoka Oy:n tuoteryhmittely.

Palveluruoan tuotteet tehtäisiin uudella tuotemerkillä tai sitten vaihtoehtoisesti aina kyseisen ravintolan brändin mukaan. Ateria suunniteltaisiin yhdessä yhteistyössä aina kyseisen ravintolan kanssa. Olisi ehdottoman tärkeää, että ateria olisi aina kyseisen ravintolan makutyyleihin sopiva. Aluksi pääpaino tuotteiden osalta olisi vegaaniruoissa. Jatkossa vegaaniruoan lisäksi tulisi erikoisruokavaliota tarvitseville omat tuotteensa. Esimerkiksi strutsinliha-ateria voi sopia liha-allergisille. Koko tuotevalikoima perustuisi jatkossakin erikoistumiseen painottuen erikoisruokavalioihin. Ateriapalvelua tarjotaan vain hyvin tarkkaan valittuihin ravintoihin. Palvelussa mennään laatu edellä ja määrä seuraa perässä.

Piesalan (2012) mukaan ammattikeittiöiden toimintaympäristö muuttuu vauhdilla ja yhtenä osa-alueena nähdään erityisruokavalioiden huomiointi ja kestävä kehitys sekä vastuullisuus. Piesalan artikkelissa pohditaan myös onko syytä olla tasokkaan valmisruoan toimittaja vai panostaako edullisiin hintoihin, ja ohjaavatko ruoan fysiologiset vaikutukset kulutusta enemmän kuin maku tai hinta? Hän toteaakin, että valmisruoka voi olla elämää helpottava tekijä, koska ruoan odotusarvo tekee ruoan valinnan vaikeaksi. (Piesala, 2014, 44). Lisääntynyt tieto ja asiantuntijoiden ristiriitaiset näkemykset erilaisista ravitsemusohjeista haastaa kuluttajia yhä enemmän tuotevalinnoissa. Valmiiksi mietitty terveellinen ja laadukas kokonaisuus helpottaa asiakkaan arkea.

Hyrylän (2010, 60) raportin mukaan tuotekehitys on välttämätön osa yrityksen uudistumista ja kasvua. Elintarviketeollisuus on aktiivinen kehittämään ja innovoimaan kiinnostavia uutuuksia ja tekemään tuoteparannuksia. Tuotekehitys vaatii suunnitelmallisuutta, näkemyksellisyyttä ja johdonmukaisuutta. Elintarvikeyritykset ovat ymmärtäneet tuotekehityksen merkityksen. Nykyisin kiinnitetään huomioita konseptointiin. Tähän liittyvät niin asiakkaat kuin tuotteetkin. (Hyrylä, 2014).

Hyrylän (2014) raportin mukaan kuluttajien ostopäätös perustuu usein pakkaukseen ja kireässä markkinatilanteessa menestyvät johtavat brändit sekä premium-tuotteet. Tie menestykseen voi löytyä kuluttajien tulevaisuuden tarpeiden tunnistamisesta ja niiden yhdistämisestä tunnettuun brändiin. Digitaalisuus ja yksilöllisyys näkyvät myös pakkauksissa. Coca Cola -brändi on hyödyntänyt sitä menestyksekkäästi ns. nimipakkauksina, jolloin limsapullon kyljessä lukee esimerkiksi Heikki, Nella, Katja tai Robin. (Hyrylä, 2014, 60–61).

Hoviruoka Oy:n uuden toimintamallin mukaiset valmisateriat olisivat laadukkaita, brändättyjä ja ravinto-arvoiltaan tarkkaan mietittyjä kokonaisuuksia. Tuotteiden kehityksessä tähdätään korkealaatuiseen, lisäaineettomaan, laadukkaista raaka-aineista tehtyyn ruokaan.

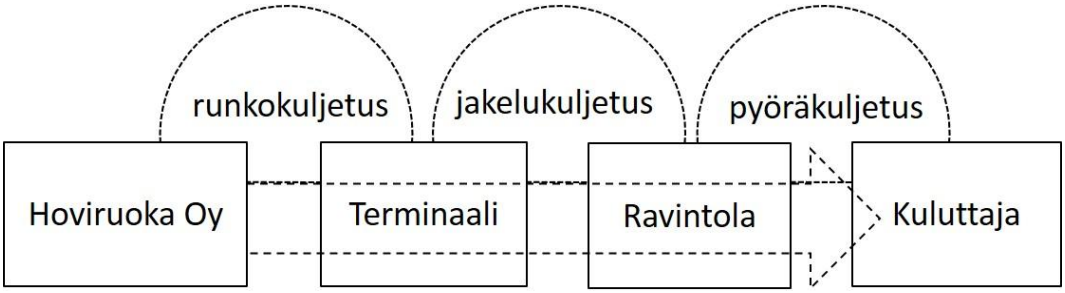
> ”*Se on just se, että palveluruokaan, korkealaatuiseen lisäaineettomaan, korkeista raaka-aineista tehtyyn*”. *TJ*

Tilausvaiheessa tuotteisiin tulisi myös tulostettuna tarrana asiakkaan nimi. Siitä olisi hyötyä, jos tilaaja olisi esimerkiksi ruoka-aineallerginen, jolloin ruoka ei saisi missään nimessä sekoittua. Työpaikkojen ja lapsiperheiden jääkaapeissa tulee usein myös sekaannuksia, mikä ruoka kuuluu kenellekin.

6.3 Palveluruoan jakelumalli

Tutkimuksen toinen apukysymys oli: *”Millaisella mallilla palveluruoan logistiikka hoidetaan?*” Uudessa toimintamallissa yhteistyö rakennettaisiin kuljetuspalvelu Foodora Finland Oy:n kanssa, ja laajennettaisiin myöhemmin myös muihin maihin, jossa he toimivat. Globaalisti heillä on toimintaa kymmenessä eri maassa, 29 kaupungissa.

Jakelumalli olisi jo Foodoran luoma valmis konsepti, joka on esitelty **kuvassa 7**. Uudessa palveluruoan jakelumallissa palveluruoan tuotteet vietäisiin keskitetysti rahtiautoilla Kouvolasta Foodoran toimialueille eli Helsinkiin, Espooseen, Turkuun ja Tampereelle. Tuotteet toimitettaisiin samaan elintarvikealan tukkuun tai terminaaliin mihin muutkin Hoviruoka Oy:n kyseisiin kaupunkeihin menevät tuotteet menevät.



Kuva 7. Palveluruoan jakelumalli.

Konsepti toimisi yhteistyöverkoston avulla. Asiakas tilaa esimerkiksi Foodoran kautta haluamastaan ravintolasta kasvisaterian. Samalla, kun hän tilaa lämpimän ruoan, niin hänellä olisi mahdollisuus tilata myös seuraaville päiville vastaavan profiilinen ruoka valmisruokana. Valmisruokaa ei voisi tilata erikseen, vaan se olisi sidottu lämpimän ruoan -tilaukseen, ettei se heikentäisi ravintolan myyntiä. Asiakas saisi samalla 3,90 € -hintaisella kuljetusmaksulla tai 1,00 € lisähinnalla, myös valmisaterian kotiinsa, ja perjantaina alkanut mukava viikonloppu ei jatkuisi heti lauantaina ruoanvalmistuksella, vaan asiakas saisi enemmän vapaa-aikaa.

Asiakas saisi siis samalla kuljetushinnalla lisäarvoa lämpimän ruoan -tilaukselleen, kun hän voi tilata samalla seuraavalle päivälle valmisruoan. Foodora erottuisi kyseisellä palvelulla kilpailijoistaan, koska voisi tarjota myös valmisruoan samalla, tai melkein samalla, kuljetusmaksulla. Hoviruoka Oy saisi tuotteilleen kaipaamansa logistiikkakanavan, joka tavoittaisi useita satoja tuhansia ihmisiä vuositasolla ja ei olisi riippuvainen pelkästään keskuskauppojen halukkuudesta ottaa valmisruokaa tarjontaansa. Hoviruoka Oy:lle ei tulisi kalliita laiteinvestointeja, koska ruoat varastoitaisiin ravintoloiden kylmiöissä.

Hoviruoka Oy erottuisi näin selkeästi helpommin edukseen muista valmisruokakilpailijoista, kuin markettien hyllyllä olevilla tuotteilla. Tutkitun materiaalin perusteella en löytänyt tietoa, enkä ole kuullut, että yhdessäkään maassa ravintola myisi myös valmisruokaa. Etnisissä ravintoloissa voi olla mukaan ostettavaksi mausteita tai jotain erikoistuotteita, mutta ei edellä mainitun kaltaista konseptia. Avainsanana olisi *yhteistyö*, josta kaikki hyötyisivät. Jos uusi

konsepti ei jostain syystä toimisi, niin se ei aiheuttaisi mitään peruuttamatonta vahinkoa. Pienemmälläkin määrällä tuotteiden myyntiä saisi hyvän mainosarvon ja Hoviruoka Oy:n brändin ns. ihmisten huulille. Ravintola erottuisi kilpailijoista, kun heidän kauttaan tilatun lämpimän aterian yhteydessä heillä olisi tarjota tilattavaksi myös valmisruoka, jonka säilyvyys on uuden pakkausmenetelmän johdosta jopa kolme viikkoa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Nykyinen yhteiskunnallinen linjaus ravinnon suhteen tuo väistämättä kielteisiä vaikutuksia ihmisten terveyteen. Schlosserin (2002, 326) mukaan arviolta joka kolmannes kaikista noin kolmekymppisistä miehistä on ylipainoisia. Tämä sukupolvi on ensimmäinen pikaruokaketjujen kasvattama ylipainoinen sukupolvi. Heidän elintasosairaudet johtuvat vähäkuituisesta ja runsaasti eläinrasvoja sisältävästä ruokavaliosta. Globaalisti, varsinkin amerikkalaisesta, näkökulmasta ajatellen elintarviketeollisuus on aika pitkälle kovaa bisnestä.

7.1 Tulosten arviointi

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tarkasteltiin Hoviruoka Oy:n tuotevalikoimaa ja nykyistä toimintamallia. Tutkimuksessa tuotettiin uusi toimintamalli. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi aineiston keruuseen ja analysointiin, koska laadullisella tutkimuksella päästiin tarkastelemaan syvemmin aihetta. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan määrällinen tutkimus tuottaa numeraalista, yleispätevää tietoa ja yleistettävää tietoa. Tapaustutkimuksella haluttiin tarkastella tarkemmin Hoviruoka Oy:n tilannetta ja etsiä havaintojen ja haastattelujen avulla vihjeitä uuden toimintamallin tuottamiseksi. Tämä olisi jäänyt pois määrällisessä menetelmässä.

Laadullisen tutkimuksen haasteena on Alasuutarin (2011, 191) mukaan se, että yksittäisten havaintojen pohjalta tulee muotoilla sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Tämän tutkimuksen haastattelun perusteella kerätty aineisto koostui ainoastaan kolmesta haastattelusta. Haastatteluteemat olivat kaikille samat, vaikka haastateltavan työtehtävän mukaan olikin pieniä painotuseroja. Aineiston keruussa olisi voinut hyödyntää myös ns. lumipallo-keräntää, jolloin edellinen haastateltava olisi antanut seuraavan haastateltavan nimen ja haastatteluaiheet olisivat lähteneet syventämään edellisen haastattelun tuloksia.

Haastattelujen lisäksi uuden toimintamallin suunnittelussa hyödynnettiin havaintoja, joita saatiin Hoviruoka Oy:n tuotantolaitoksen ja logistiikkakeskuksen vierailuilla sekä havainnoimalla haastattelutilanteen vuorovaikutusta ja tuotteiden esillepanoa myymälöissä. Lisäksi Hoviruoka Oy antoi yrityksen omia tiedostoja tutkimuskäyttöön. Nämä auttoivat kokonaiskuvan muodostamisessa. Erityisesti teoreettisen tiedon ja vierailukäyntien vuorottelu auttoi ymmärtämään asioita eri näkökulmista.

Haastattelut oli sovittu etukäteen, ja haastateltava oli valmistautunut tilanteeseen hyvin. Haastattelut suoritettiin tehtaalla rauhallisessa ympäristössä ja haastateltavilla oli aikaa haastatteluihin. Haastattelut äänitettiin, jolloin tutkijalla oli aikaa tehdä myös havainnointia. Tutkija kertoi kuka hän oli, mihin tietoa kerättiin ja pyysi lupaa äänitykseen. Haastattelujen lopussa haastateltavalle annettiin mahdollisuus tarkentaa omia näkemyksiä tai tehdä tarkentavia kysymyksiä tutkimuksesta.

7.2 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Yhteiskunnan rakennemuutokset ovat vaikuttaneet ruokailutottumuksiin. Ruokateollisuus on vahvasti globalisoitumassa. Suomalaiset ruokakauppaketjut pyrkivät tarjoamaan kuluttajille kohtuuhintaista ruokaa. Ruokakaupoilla on omia ruokamerkkejä ja monet niistä tuotetaan alihankintana joko kokonaan tai osittain Suomen rajojen ulkopuolella. Kotimaisen ruoan puolesta on noussut esiin erilaiset uudet ilmiöt kuten lähiruoka, tuottajarenkaat ja verkostoituminen. Hoviruoka Oy:llä on vahva markkinaosuus lämpimien välipalojen tuottajana. Uusi toimintamalli, jossa Hoviruoka Oy, laadukas ravintola ja esimerkiksi Foodora kuljetuspalvelu verkostoituisivat tarjoamaan kuluttajalle terveellistä valmisruokaa. Tämä laajentaisi Hoviruoka Oy:n toimintamahdollisuuksia myös palveluruoantuottajana.

Hoviruoka Oy:n uuden toimintamallin käynnistämisessä voisi edetä vaiheittain. Asiakasryhmien määrittelyn jälkeen lähdettäisiin tuottamaan kohderyhmälle,

vegaanit, heidän mieltymyksiin sopivia tuotteita. Tämä vaatii vielä luotettavaa markkinatietoa tuotteiden kehittämiseksi. Tulisi tehdä vegaanikuluttajille suunnattu markkinointitutkimus ja tuotetestauksia tarkemman näkemyksen saamiseksi. Nykyiset tiedonhankintakanavat, sosiaalinen media ja vähittäiskauppojen toiveet, eivät tuota riittävää tietoa koko vegaaniryhmästä.

Kuluttajien ostovoiman turvaaminen on yksi keskeinen haaste. Hoviruoka Oy on tiedostanut hinnan vaikutuksen kuluttajien ostopäätöksessä, vaikka arvomaailmat ja ruokavaliot vaikuttavatkin ostovalinnoissa. Erikoistuminen lisää hinnoittelumahdollisuuksia ja kasvumahdollisuuksia. Hyrylän (2014) mukaan elintarvikeyrityksen kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä. Välineinä voidaan käyttää henkilöstön osaamisen ja tuotetarjonnan kehittämistä sekä konseptointia ja verkostoitumista (Hyrylä, 2014, 73). Uuden toimintamallin kannalta on tärkeää, että yritys kehittää ennakointitiedon hyödyntämistä palveluruoan tuotekehitysprosessissa. Asiakasryhmien tuntemus ohjaa tuotekehitystä vastaamaan kuluttajien tarpeita. Yritys pystyy rakentamaa avoimella vuorovaikutuksella ja läpinäkyvällä toiminnalla luottamuksen asiakkaisiinsa.

Palveluruoan konseptoinnin jälkeen suunniteltaisiin jakelumalli. Tämä edellyttää yhteistyöverkoston rakentamista valituille paikkakunnille - Helsinkiin, Espooseen, Turkuun ja Tampereelle. Palveluruokamalli edellyttää digitaalisen tilausjärjestelmän päivittämistä vastaamaan uutta mallia. Uudessa toimintamallissa lisääntyvät myös vuorovaikutus kuluttajien ja yritysten välillä. Aikaisemmin tilaukset tulivat vähittäisliikkeiltä, mutta uudessa mallissa ne tulevat ravintoloilta tai suoraan asiakkailta. Asiakkailta olisi huomattavasti aiempaa paremmat mahdollisuudet saada suoraa palautetta aterioista, kun tilaukset tulisivat ravintoloiden kautta tai suoraan asiakkailta. Aiemmin tutkimuksessa tuli esille, että vähittäiskauppojen keräämä tieto on vähittäiskaupan omistamaa tietoa, ja palaute aterioista suoraan asiakkailta ei ole ollut tuottajan saatavissa.

Poliittisella tasolla elintarvikeala nähdään Suomessa alana jolla on kasvumahdollisuuksia ja edellytyksiä menestyä myös kansainvälisesti. Lisäksi elintarviketeollisuudella on edellytyksiä digitalisoida ja automatisoida toimintaansa. Hyrylän (2014) mukaan suurimmat suomalaiset elintarvikeyritykset toimivat globaalisti, mutta pienemmät yritykset ovat keskittyneet kotimaan markkinoihin. Tulevaisuudessa haasteena on kotimaan rajallinen kulutus. (Hyrylä, 2014). Pienyritys, Hoviruoka Oy:llä on yksin rajalliset mahdollisuuden hakeutua kansainvälisille markkinoille. Yhteistyö Foodoran kaltaisen globaalin yrityksen kanssa mahdollistaisi konseptin laajentamisen myös kansainvälisille markkinoille. Euroopan markkinoille sopisi vegaaniset pakasteruoat.

Hoviruoka Oy:n kansainvälistymisaikeita tulisi selvittää tarkemmin. Apua toimintamallin käynnistämiseksi voisi saada Food From Finland -vientiohjelmasta. Hyrylän (2014) mukaan vientiohjelman tavoitteena ovat elintarvikeketjun kehittäminen ja viennin lisääminen (Hyrylä, 2014). Suomella on hyvä maine maana, jossa tuotettua ruokaa pidetään puhtaana ja luotettavana. Selkeästi faktojen valossa jo näkee, että kotimarkkinat eivät kasva niin Hoviruoka Oy:lle luonteva väylä kasvaa ovat eurooppalaiset vegaaniruoan markkinat. Kyseinen asia voi olla merkittävä lisäarvon tuoja elintarvikealan viennissä.

Tulevaisuudessa globaaleilla markkinoilla laajentuminen mahdollistaa edelleen jakelumallin kehittämistä eteenpäin. Miljoonakaupungeissa asiakasmarkkinat ovat tiheässä, joten tuotteiden jakeluun voisi hyödyntää myös Vanzaghin (2007) juoksija ja kuljettaja -järjestelmää. Jokaisella reitillä on kuljettajan lisäksi juoksija, joka mahdollistaa sosiaalisten suhteiden muodostumisen. Tämä toimisi markkinoinnin välineenä sekä näin pystyisi keräämään asiakaspalautetta toiminnan kehittämiseksi. Jakelumallin saisi taloudellisesti kannattavaksi tekemällä yhteystyötä kolmannen sektorin palveluntuottajien kanssa. Yhteistyö kolmannen sektorin palvelutuottajien kanssa olisi askel kohti yhteiskuntavastuuta nykyisessä kilpailu- ja markkinatalousyhteiskunnassa.

LÄHTEET

Aalto, K. & Peltoniemi, A. (2014) Elintarvikkeiden kulutusmuutokset kotitalouksissa 2006–2012. [verkkodokumentti]. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. [Viitattu 13.5.2016]. Saatavilla: http://docplayer.fi/12100626-Elintarvikkeiden-kulutusmuutokset-kotitalouksissa-2006-2012-kristiina-aalto-ari-peltoniemi.html.

Ahlgren, M., Gustafsson, I-B. & Hall, G. (2004) Attitudes and beliefs directed towards ready-meal consumption. Food Service Technology 4, 159–169.

Ahonen, E. (2007) Vaihtoehtoinen elämäntapa lapsiperheen arjessa - Vegaanivanhemmat postmodernin vanhemmuuden peilinä. Suomalais-ugrilainen kansatieteen pro gradu, Helsingin yliopiston Kulttuurien tutkimuksen laitos.

Ahvenainen-Rantala, R. & Helén, H. (2010) Pakkaustekniikat. Teoksessa: A.-M. Saarela, P. Hyvönen, S. Määttälä & A. von Wright. (toim.) Elintarvikeprosessit. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, 265–278.

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Aldén-Nieminen, H., ym. (2009) Ikääntyneiden suomalaisten ateriointi. Ruokapalveluiden seurantaraportti 3. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.2.2016]. Saatavilla: http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085090.

Apetito [verkkosivusto]. [Viitattu 23.4.2016]. Saatavilla: https://www.apetito.nl/.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari., I. (2007) Johda Innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Apilo, T., Taskinen, T. (2006) Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita 2330. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2016]. Saatavilla: http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf.

Baumol, W.J. (2002) The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism. Woodstock: Princeton University Press.

Buckley, M., Cowan, C. & McCarthy, M. (2007) The convenience food market in Great Britain: Convenience food lifestyle (CFL) segments. Appetite 49: 600-617.

Costa, A.I.A. (2003) New insights into consumer-oriented food product design. Product Design and Quality Management – Agrotechnology and Food Sciences, The Netherlands: Wageningen UR.

Epic Foods. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 24.5.2016]. Saatavilla: http://epic.fi.

Erikssonin, P. & Koistisen, K. (1995) Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 2005:4.

ESVY, Etelä-Suomen luonnonmukainen viljely (2009) Etelä-Suomen luonnonmukaisen viljelyn jäsenlehti 1/2009 [verkkolehti]. [Viitattu 5.3.2016]. Saatavilla: http://www.esvy.fi/liitteet/esvy1_2009.pdf.

ETL, Elintarviketeollisuusliitto (2014) Toimialaesittelyssä valmisruoka-ala. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2016]. Saatavilla: http://etl.multiedition.fi/uutiskirjeet/sidosryhmakirje/2014/Uutiskattaus_4_2014/sisasivu_2.php.

ETL, Elintarviketeollisuusliitto (2016) Elintarviketeollisuuden talouskatsaus 1/2016. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.5.2016] Saatavilla: http://www.etl.fi/media/aineistot/talouskatsaukset/elintarviketeollisuuden-talouskatsaus_1_2016-id-35937-id-35940.pdf.

Evira, Elintarviketurvallisuusvirasto (2010) Elintarvikevalvonnan sanasto - ohje valvontakohteisiin ja valvontatietoihin liittyvien termien käytöstä. Helsinki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavilla: https://www.evira.fi/files/attachments/fi/evira/esittely_toiminta_valvonta/valvonta/elintarvikevalvonnan_sanasto.pdf.

Fernhom, A. (2015) Sokerimyrkytys – Totuus sokerin vaikutuksesta kasvuun ja terveyteen. Helsinki: Minerva.

Garcia, R. & Galantone, R. (2002) A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. Journal of Product Innovation Management, 18, 110–132.

Grunert, K.G. (2006) Future trends and consumer lifestyles with regard to meat consumption. Meat Science 74, 149–160.

Halweil, B. & Nierenberg, D. (2011) Nälän voittaminen uusin keinoin. Teoksessa: L. Starke (toim.) Maailman tila 2011. Kuinka maailma ruokitaan. Suom. Eeva-Liisa Hallanaro & Kati Pitkänen. Helsinki: Gaudeamus, 29–42.

Hamel, G. (2001) Vallankumouksen kärjessä. Porvoo: WS Bookwell.

Hautaniemi, A. & Joutsen, M. (2010) Valmisruoka ja palasteet. Teoksessa: A-M. Saarela, P. Hyvönen., S. Määttälä & A. von Wright. (toim.) Elintarvikeprosessit. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, 139–146.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen, S, Karhunen, J. & Luukkaisen, M. (2011) Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Sho Business Development.

Holmberg, A. & Tuominen-Thuesen, M. (2015) Ruokaketjun taustaselvitys. KPMG. Opetushallitus. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/173481_Ruokaketjun_taustaselvitys_14-12-2015.pdf.

Hoviruoka Oy [verkkojulkaisu], [Viitattu 4.2.2016], Saatavilla: http://www.hoviruoka.fi/.

Hyrylä, L. (2014) Näkemyksestä menestystä. Elintarviketeollisuus. Toimialaraportit ennakoivat liiketoimintaympäristön muutoksia. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2016]. Saatavilla: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2236/Elintarviketeollisuus_marraskuu_2014.pdf.

Inspecta (2016) Vähittäismyynti ja tukkukauppa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavilla: http://www.inspecta.com/fi/Toimialat/Vahittaismyynti-ja-tukkukauppa/.

Karrus, K.E. (2003) Logistiikka. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, T., Lähteenoja, S. & Lettenmeier, M. (2008) Kotimaisten elintarvikkeiden materiaalipanos. Elintarvike MIPS. Maa-ja metsätalouden tutkimuskeskus. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavilla: http://www.mtt.fi/met/pdf/met130.pdf.

Kovesdy, E., Cumming, F., & McBride, T. (1999) The provision of meals to the elderly in selected councils in the era of compulsory competitive tendering. Journal of the HEIA, 6, 2, 24–29.

Kukkonen, N. (2008) Puolivalmiiden aterioiden luokittelu. Myynnin ja uusien tuotenimikkeiden kehityksen tarkastelu vuosina 2002–2004. [verkkodokumentti].

Helsinki: Helsingin Yliopisto, taloustieteen laitoksen julkaisuja nro 44. [Viitattu 24.3.2016]. Saatavissa: http//www.mm.helsinki.fi/mmtal/abs/Pub.44pdf.

Kupiainen, T. & Järvinen, E. (2009) Miksi kuluttaja ostaa valmisruokaa? Valmisruokien valintaan vaikuttavat tekijät eri kuluttajaryhmissä. Helsinki: MTT.

Martikainen, A. (2012) Seutulogistisen palveluyrityksen palvelutarjoaman kehittäminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.2.2016]. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknistaloudellinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto. Diplomityö. Saatavilla: http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201203021487.

Meals on Wheels (2014) Building Towards a New Social Experiment for Our Times. 6/2014. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.4.2016]. Saatavilla http://mealsonwheels.org.au/wp-content/uploads/2016/03/MOW-Building-Towards-A-New-Social-Experiment-For-Our-Times.pdf.

Menumatti. Aterioiden toimituspalvelu. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavilla: http://www.menumat.fi/menumat-palvelu-lyhyesti/aterioiden-toimituspalvelu.

Mononen, T. & Silvasti, T. (2012) Yhteiskunnallinen elintarviketutkimus. Teoksessa T. Mononen & T. Silvasti (toim.) Hyvä ja paha ruoka – Ruoan tuotannon ja kuluttamisen vaikutukset. Helsinki: Gaudeamus.7–25.

Männistö, S., Lundqvist, A., Prättälä, R., Jääskeläinen, T., Roos, E., Similä M & Knekt, P. (2012) Ruokatottumukset. Teoksessa S. Koskinen, A. Lundqvist & N. Ristiluoma (toim.)Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportteja 68. 51–54.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation. John Wiley.

Peltonen M, Harald K, Männistö S, Saarikoski L, Lund L, Sundvall J, Juolevi A, Laatikainen T, Aldén-Nieminen H, Luoto R, Jousilahti P, Salomaa V, Taimi M. & Vartiainen E. (2007) Kansallinen FINRISKI 2007 – terveystutkimus. Tutkimuksen toteutus ja tulokset: Taulukkoliite. Helsinki: Kansanterveyslaitos.

Piesala, E. (2012) Suomessa vahvaa osaamista valmisruoka-alalla. Kehittyvä elintarvike, 2012, 2, 44–45.

Posti. (2015) Posti kokeilee robottikopterin käyttöä verkkokauppatoimituksiin. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2016]. Saatavilla: http://www.posti.fi/tiedotteet/2015/20150901_robottikopteri.html.

Rask, L. (2003) Suomen teillä liikkuu kolme miljardia kiloa elintarvikkeita vuodessa. Kehittyvä elintarvike 2003, 6. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 24.3.2016]. Saatavilla: http://kehittyvaelintarvike.fi/lehdet/2003/6.pdf.

Roos, E., Ovaskainen, M-L., Raulio, S., Minna Pietikäinen, M., Sulander T. & Prättälä, R. (2007). Ruokatottumukset. Teoksessa H. Palosuo, S. Koskinen, E. Lahelma, R. Prättälä, T. Martelin, A. Ostamo, I. Keskimäki, M. Sihto, K. Talala, E. Hyvönen, & E. Linnanmäki (toim.) Terveyden eriarvoisuus Suomessa. Sosioekonomisten terveyserojen muutokset 1980–2005. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. 149–158.

Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. (toim.) (2009) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.

Saarela, A-M. (2011) Päivittäistavarakauppa kuluttajien ruoan valintaympäristönä - painonhallinnan näkökulmasta. Terveystieteiden tieteen väitöskirja. Itä-Suomen yliopiston, Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikkö.

Schlosser, E. (2002) Pikaruokakansa. Helsinki: WSOY.

Seunavaara, P. (2014) Tavaraliikenneyrittäjä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Logistiikka.

Skinner, M., & Joseph, A. (2009) Placing voluntarism within evolving spaces of care in ageing rural communities. Geo-Journal, 76, 2, 151–162.

STM, Sosiaali- ja terveysministeriö (2011) Aina on oikea ikä! Aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalainen teemavuosi 2012. Suomen kansallinen toimintasuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011: 20. Helsinki.

Ståhle. P. & Grönroos. M. (1999). Knowledge Management -Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä Porvoo: WSOY.

Ståhle, P., Sotarauta, M., & Pöyhönen, A. (2004) Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19: Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.

Talouselämä (2015) Haluatko jäähdytetyn ruokapostilaatikon pihallesi? Alepa hakee koeasiakkaita. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.4.2016]. Saatavilla: http://www.talouselama.fi/uutiset/haluatko-jaahdytetyn-ruokapostilaatikon-pihallesi-alepa-hakee-koeasiakkaita-3365596.

Tapio, V. (2009) Palvelulogistiikan analysointimenetelmän mallinnus ja ideointi ateriapalvelutoiminnoissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknistaloudellinen tiedekunta, Tuotantotalous, Toimitusketjun johtaminen. Diplomityö.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2016) Lihavuus tulee kalliiksi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.3016]. Saatavilla: https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/kansallinen-lihavuusohjelma-20122015/lihavuus-lukuina/lihavuus-tulee-kalliiksi.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Kansallisen lihavuusohjelman ohjelmaryhmä (2013) Lihavuus laskuun – Hyvinvointia ravinnosta ja liikunnasta. Kansallinen lihavuusohjelma 2012–2015. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. Ohjaus 13/2013.

Tidd, J. (1997) Complexity, Networks & Learning: Interactive Themes for Research on Innovation Management. International Journal of Innovation Management. Vol 1, No. 1, 1-21.

Tiedetuubi (2016) [verkkojulkaisu]. [Viitattu 25.4.2016]. Saatavilla: www. tiedetuubi.fi.

Tilastokeskus (2016) Käsitteet ja määritelmät. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavilla: http://www.stat.fi/meta/kas/lvaihto.html.

Tilastokeskus (2013) Suomen virallinen tilasto (SVT): Asunnot ja asuinolot [verkkojulkaisu]. [Viitattu: 13.5.2016]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/asas/art.html. Painettu versio ISSN=1798-6745. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus (2012) Syömisen ajat ja paikat. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavilla: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_007.html.

Tillotson, J E. (2003) Convenience foods. Teoksessa: B Caballer. (toim.). Encyclopedia of Food Sciences and Nutrition. 2nd Edition. Oxford: Oxford, 1616–1622.

Vanzaghi, G. (2007) Building inclusive communities: The Meals on Wheels program at St Christopher’s House. MA, University of Toronto.

Viitaharju, L. Määttä, S., Hakala O. & Törmä, H. (2014) Työtä ja hyvinvointia! Lähiruoan käytön aluetaloudelliset vaikutukset Suomen maakunnissa. Helsingin yliopisto. RURALIA-INSTITUUTTI. Raportteja 118.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013) Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vinnari, M. (2010) The past present and future of eating meat in Finland. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.2.2016]. Saatavilla: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae3_2010.pdf.

Vinnari M., Montonen, J., Härkänen, T. & Männistö, S. (2008) Identifying vegetarians and their food consumption according to self - identification and operationalized definition in Finland. Public Health Nutr. 2008; 12, 482- 483.

Wang, J-H. (2014) Key Success Factor in Ready-Meal Suppliers Entering Convenience Stores. Anthropologist, 17, 1, 93-99.

Whatmore, S. (2002) From Farming to Agribusiness: the Global Agro-food Networks. Teoksessa: R.J. Johnston, P. J. Tailor & M. J. Watts. (toim.). Geographies of Global Change. Remapping the World in the Late Twentieth Century. Malden, Mass: Oxford Blackwell. 57-67.

Winterton, R., Warburton, J., & Oppenheimer, M. (2013) The Future for Meals on Wheels? Reviewing Innovative Approaches to Meal Provision for Ageing Populations. International Journal of Social Welfare 22, 2, 141–151.

Woldometers. (2016) [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.3.2016]. Saatavilla: http://www.worldometers.info/fi/.

Wolt (2016) [verkkojulkaisu]. [Viitattu 23.4.2016]. Saatavilla: https://wolt.com/.

Yrittäjät (2015) Ruokapalvelu laajentaa kahteen uuteen kaupunkiin. Ruokapalvelu laajentaa kahteen uuteen kaupunkiin. Yrittäjät 15.12.2015. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.1.2016]. Saatavilla: http://www.yrittajat.fi/ajankohtaista-0

Haastattelulomake Hoviruoka Oy

Palveluruokamarkkinoiden innovatiivisen toimintamallin suunnittelu

LIITE 1. HAASTATTELULOMAKE

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

Nimike

Työnkuva

Työssä vaadittava osaaminen

Työn keskeiset sidosryhmät

YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Perustamisvuosi

Toimiala

Liikevaihto

Henkilöstömäärä

Strategia

Visio

Arvot

Asiakasryhmät

Tuotteet/palvelut

Yrityksen sidosryhmät

ELINTARVIKETEOLLISUUS (nykytila ja tulevaisuus)

- Kuvaile suomalaista elintarviketeollisuutta.
- Eroaako Kaakkois-Suomen elintarviketeollisuus tästä?
- Miten Hoviruoka sijoittuu?
- Miten Hoviruoka hankkii raaka-aineita?
- Millainen on elintarviketeollisuuden tulevaisuus?

Haastattelulomake Hoviruoka Oy

Palveluruokamarkkinoiden innovatiivisen toimintamallin suunnittelu

ASIAKASRYHMÄT

- Mikä on Hoviruoan markkinointi-alue?
- Entä markkinointikanavat?
- Kuvaile yrityksen keskeinen asiakasryhmä? (esim. ikä, taloudellinen tilanne, siviilitausta, asuin muoto, harrastukset, rahan käyttö, ruokatottumukset, koulutus, ammatti, imago ym.) Tässä voisi käyttää myös mindmap:iä
- Mitä tuotteita ja palveluja hän ostaa? Miksi?
- Entä muut asiakasryhmät?
- Miten asiakassegmentoinnissa hyödynnetään sidosryhmien tietoa?
- Onko ennakoitu tulevien K-kauppojen personalisointia? (eri alueiden asiakasryhmät)

LOGISTIIKKA (nykytila ja tulevaisuus)

- Millaisia ruokapalveluja tuotetaan? Miksi?
- Kuvaile miten Hoviruoan jakelukanava on suunniteltu ja toteutettu.
- Millainen on ihanteellinen jakelukanava?
- Mikä on jakelukanavan haavoittuvin kohta? Miksi?
- Millaisia yhteiskunnallisia asioita tulisi huomioida tulevaisuudessa? (esim. ympäristöasiat, lakimuutokset, tietotekniikka, sähköiset palvelut, sosiaalinen media)
- Miten asiakas tavoittaa palvelut?
- Mitä muuta logistiikka muotoa perinteisen kuljetusliikkeen hyväksi voisi hyödyntää (posti, lähihoitajat)

Haastattelulomake Hoviruoka Oy

Palveluruokamarkkinoiden innovatiivisen toimintamallin suunnittelu

UUDET TUOTTEET JA PALVELUT

- Kuvaile Hoviruoan uusien tuotteiden ja palvelujen suunnitteluprosessia. (miten ideat tulevat)
- Kuvaile prosessiin osallistuneiden henkilöiden ja sidosryhmien rooleja.
- Miten verkostoja voidaan hyödyntää paremmin uusissa tuoteavauksissa?
- Millaiset trendit vaikututtavat uusien tuotteiden kehittämiseen? (ruokatrendit, terveys, kestävä kehitys, luomu, lähiruoka, kestävä kehitys, muut?)
- Miten digitaalisuus, ikääntyminen, kaupungistuminen ja 1 henkilön taloudet on otettu huomioon
- Miten tiedonhankintaprosessi menee?
- (Miten henkilöstöä voidaan osallistaa paremmin kehitystyöhön? Entä kuluttajia?)

TULEVAISUUS

Mikä on yrityksen vahva tuote/palvelu? Miksi? Miten se on syntynyt? Entä viiden vuoden kuluttua? Miten se on syntynyt? Mitä se on yritykseltä vaatinut? Ketä prosessiin on osallistunut?