

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN JOHTAMISEN MAISTERIOHJELMA

Perttu Piironen

**MARKKINAORIENTAATION HYÖDYNTÄMINEN KULUTTAJALÄHTÖI-
SESSÄ MARKKINASSA – REKO-LÄHIRUOKARENKAAT**

Markkinoinnin johtaminen
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. REKO-ilmiön historia	9
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	11
1.3. Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusote	11
1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	12
2. REKO-VERKOSTO JA KULUTTAJALÄHTÖISET MARKKINAT	14
2.1. REKO-verkoston toimintaperiaate	14
2.1.4. REKO-lähiruokarenkoot	15
2.1.1. Tuottajat	16
2.1.2. Ylläpitäjät	19
2.1.3. Kuluttajat	20
2.2. Markkinan ja liiketoimintamallin käsitteet	21
2.2.1. Markkina	21
2.2.2. Liiketoimintamalli	24
2.3. Kuluttajalähtöiset markkinat	30
2.3.1. REKO-ilmiö yritys- ja kuluttajalähtöisten markkinoiden kautta	32
2.3.2. Kuluttajalähtöisyys terminä ja sen ulottuvuudet	34
2.3.3. REKO-verkosto kuluttajalähtöisenä markkinana	35
3. MARKKINAORIENTAATIO	38
2.1. Markkinaorientaation perspektiivit	38
2.1.1. Päätöksentekoperspektiivi	39
2.1.2. Markkinatietoperspektiivi	40
2.1.3. Kulttuuriin perustuva käyttäytymisperspektiivi	41
2.1.4. Strateginen perspektiivi	43
2.1.5. Asiakasperspektiivi	44

2.2. Markkinaorientaatio Laffertyn ja Hultin mukaan	44
2.3. Markkinaorientaation vaikutukset	46
4. METODOLOGIA	49
4.1. Tutkimuksen paradigma ja lähestymistapa	49
4.2. Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmetodina	50
4.3. Eettiset kysymykset haastattelussa	51
4.5. Validiteetin ja luotettavuuden parantaminen	56
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
5.1. Asiakkaan korostaminen	57
5.2. Tiedon tärkeys	60
5.2.1. Asiakkaat	61
5.2.2. Kilpailijat	63
5.2.3. Toimintaympäristö	65
5.3. Toimintojen välinen koordinaatio	69
5.4. Päätösten tekeminen	73
5.5. Tulosten yhteenveto	76
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
LÄHTEET	84
LIITTEET	91
Liite 1. Haastatteluaineiston haastateltavien kuvaukset	91
Liite 2. Haastattelurunko	93

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. Markkinan tunnusomaiset piirteet	22
Taulukko 2. Markkinan teoriassa huomioitavat teesit	23
Taulukko 3. Markkinaperspektiivit	24
Taulukko 4. Liiketoimintamallin keskeisimmät määritelmät siteerausten mukaan	29
Taulukko 5. Yrityslähtöisen ja kulutuslähtöisen markkinan erot	33
Taulukko 6. Markkinaorientaation sisältö	39
Taulukko 7. Markkinaorientaatio REKO-tuottajien toiminnassa	78
Kuvio 1. Kauppa REKO-lähiruokarenkaassa	16
Kuvio 2. Tuottajien syyt osallistua REKO-toimintaan ja niiden yhteydet	18
Kuvio 3. Mahdolliset päällekkäisyydet strategian ja liiketoimintamallin välillä	25
Kuvio 4. Liiketoimintamallin tasot	27
Kuvio 5. Markkinan syntyminen: kehitysvaiheet	31
Kuvio 6. REKO-verkoston rakenne ja toiminta	36
Kuvio 7. Markkinaorientaatio Narverin ja Slaterin mukaan	42
Kuvio 8. Markkinaorientaation perspektiivien viitekehys	45
Kuvio 9. REKO-tuottajien toiminnan kehittäminen	79

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Perttu Piironen

Tutkielman nimi:

Markkinaorientaation hyödyntäminen kuluttajälähtöisessä markkinassa – REKO-lähiruokarenkaat

Ohjaaja:

Hanna Leipämaa-Leskinen

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Oppiaine:

Markkinointi

Koulutusohjelma:

Markkinoinnin johtaminen

Aloitusvuosi:

2009

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 94

TIIVISTELMÄ

Vuodesta 2013 Suomessa on yleistynyt voimakkaasti uusi lähiruokaan ja paikallisuuteen nojaava ilmiö REKO (rejäl konsumtion). REKO-lähiruokarenkaat tarjoavat kuluttajille kanavan hankkia elintarvikkeita suoraan ruoan tuottajilta ja tuottajille mahdollisuuden parempaan tuottoon välikäsien jäädessä pois asiakkaan ja tuottajan väliltä. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on sekä REKO ilmiönä että REKO-lähiruokarenkaissa toimivien tuottajien toiminta ja sen kehittämismahdollisuudet.

Tutkimus analysoi REKO-lähiruokarenkaita kuluttajälähtöisenä markkinana ja niissä toimivien tuottajien toimintaa markkinaorientaation avulla. Tutkimuksen primaariaineistona on viisi haastattelua REKO-lähiruokarenkaissa toimivilta tuottajilta sekä haastattelut REKO-verkoston alullepanijalta Thomas Snellmannilta ja REKO-lähiruokarenkaassa ylläpitäjänä toimivalta Ann-Sofi Ljungqvistilta. Aineistoa analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimus perehtyy REKO-ilmiöön ja tarjoaa sen kuvaamiseksi kuluttajälähtöisen markkinan perustalle rakennetun mallin. Mallista käy ilmi muun muassa, mitä toimijoita REKO-lähiruokarenkaissa toimii, minkälaisissa ympäristöissä toimitaan ja minkälaista toimintaa näissä ympäristöissä tapahtuu. Tutkimus selvittää REKO-lähiruokarenkaissa toimivien tuottajien markkinoinnillista toimintaa markkinaorientaation kautta sekä antaa ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Tuottajahaastatteluista selvisi tuottajien pitävän asiakaskohtaamista tärkeänä, tuottajilla olevan kohtuullinen ymmärrys asiakkaistaan, kilpailijoistaan sekä toimintaympäristöstään sekä tuottajien toteuttavan yksinkertaisia markkinointi- ja muita toimia. Kehitysehdotuksiksi määriteltiin systemaattinen tiedon kerääminen, kerättyyn tietoon reagoiminen sekä suunnitelmallinen oman viestin esiintuominen.

AVAINSANAT: REKO, kuluttajälähtöinen markkina, markkinaorientaatio

1. JOHDANTO

Vuodesta 2013 asti Suomessa on toiminut paikallisten ruoantuottajien ja kuluttajien kohtaamiseen perustuvia REKO-lähiuokarenkaita, joissa tietyn alueen ruoantuottajat ja kuluttajat käyvät kauppaa Facebook-palvelussa ilmoitettavissa tapahtumissa. Alkusuksyllä 2017 REKO-lähiuokarenkaita löytyi Suomesta jo 166 kappaletta (REKO Lähiuokarengas -Facebook-ryhmä 26.9.2017). Toiminnan kasvu on ollut pitkälle kuluttajalähtöistä ja hyvin nopeaa. REKO-lähiuokarenkaita tarjoavat kuluttajille kanavan hankkia elintarvikkeita suoraan tuottajilta ja tuottajille mahdollisuuden parempaan tuottoon välikäsien jäädessä pois asiakkaan ja tuottajan väliltä.

Tuotteiden myyminen ja markkinoiminen kuluttajille ei ole tavanomaisesti ollut ruoan alkutuottajien tärkeimpiä taitoja, kenties torikauppaa lukuun ottamatta. REKO-lähiuokarenkaiden myötä tuottajat ovat saaneet suoran kontaktin tuotteidensa kuluttajiin ja mahdollisuuden kehittää toimintaansa paremmin kuluttajia palvelevaksi, mikäli siihen on löytynyt aikaa, tietoa ja muita resursseja. Tämä tutkimus pyrkii antamaan tietoa siitä, minkälainen markkina REKO-verkosto on sekä erityisemmin siitä, millaiset valmiudet REKO-lähiuokarenkaita toimivilla tuottajilla on toiminnalle kuluttajalähtöisessä markkinassa ja mitä kehityskohteita tuottajien valmiuksista nousee esille.

REKO-verkosta tarkastellaan tässä tutkimuksessa kuluttajalähtöisenä markkinana. Kuluttajalähtöinen markkina on käsitteenä vielä suhteellisen vähän tutkittu ja on tästä syystä aiheena mielenkiintoinen. REKO-verkosto tarjoaa hyvän ja tuoreen käytännön esimerkin kuluttajalähtöisestä markkinasta. Näiden kahden uutuusarvoa sisältävän aiheen rinnalle tutkimuksessa tuodaan vakiintunut markkinoinnin käsite markkinaorientaatio, jota käytetään REKO-tuottajien toiminnan tarkasteluun. Tutkimus toimii tällä tavoin myös esimerkkinä, kuinka markkinaorientaatiota voidaan hyödyntää kuluttajalähtöisessä markkinassa toimivien tuottajien toiminnan tarkastelussa.

1.1. REKO-ilmion historia

REKO-kirjainyhdistelmä tulee ruotsin kielen sanoista *rejäl konsumtion*, suomeksi käännettynä sitä voidaan kutsua reiluksi kuluttamiseksi. REKO-toiminnan ajatuksena on tarjota malli tuottaja- ja kuluttajaryhmän väliseen kaupankäyntiin. REKO-toiminta on keskittynyt Facebook-sivustolle perustettuihin ryhmiin ja tapahtumiin, joissa tuottajat

ilmoittavat tarjoamansa tuotteet ja kuluttajat tekevät tilaukset, jotka tuottajat toimittavat valittuina päivinä sovituille paikoille. (REKO-esite 2015, luomulaakso.fi 2015.)

REKO-toiminta perustuu ranskalaiseen AMAP-liikkeeseen, jossa kuluttajat sitoutuvat ostamaan pientuottajien elintarvikkeita, kuten kasviksia, kananmunia ja lihaa. AMAP-toiminta antaa tuottajille paremmat edellytykset toimia, koska heidän tuotteillaan on varma menekki kuluttajien ennakkotilausten ansiosta (ekonu.fi 2017, Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne 2017). Pohjois-Amerikassa kuluttajalähtöistä elintarviketoimintaa kutsutaan lyhenteellä CSA (community-supported agriculture), jota voidaan pitää ilmiön kattoterminä. Japanissa vastaava ilmiö – teikei – kehittyi jo 70-luvulla (Japan Organic Agriculture Association 1993). Suomalainen REKO-toiminta alkoi Pietarsaaresta käsin, missä luomutuottaja Thomas Snellman aloitti ensimmäisen lähiruokapiirin vuonna 2013. Idean Snellman oli saanut käydessään Ranskassa vuonna 2012. (Thomas Snellman haastattelu 2015.)

Snellman oli jo 90-luvulla pyrkinyt löytämään paikallisille luomutuotteille markkinoita, mutta perinteiset markkinakanavat, suuret päivittäistavaraketjut ja torimarkkinat eivät olleet ajatuksille optimaalisia. Päivittäistavaraupoilla ei vielä 90-luvulla ollut suurta intressiä luomu- tai lähiruoalle. Torikaupan ongelmana oli aikaa vievyys ja menekin vaikea ennustettavuus. Vasta vuonna 2012 Snellman tutustui ranskalaiseen AMAP-malliin, jonka hän koki ratkaisevan kaikki jo 90-luvulta luomu- ja lähiruoan tuotantoa vaivanneet ongelmat. (Thomas Snellman haastattelu 2015.)

Alussa suomalainen REKO-toiminta vastasi hyvin pitkälle AMAP-mallia, jossa kuluttajat sitoutuvat ostamaan tuottajilta tuotteita kahden kuukauden ajan. Tällä tavoin pystyttiin takaamaan alkuvaiheessa mukaan lähteville tuottajille varma ja riittävän suuri menekki. Ensimmäisen kahden kuukauden jälkeen ostosopimuksista luovuttiin, koska keskustelu tuotteista ja tilauksista Facebookissa oli niin aktiivista, että tuottajat varmistivat menekin riittävydestä. Ensimmäinen REKO-lähiruokarengas perustettiin Pietarsaareen alkukesällä vuonna 2013 Vaasan seuratussa nopeasti perässä. (Thomas Snellman haastattelu 2015.)

REKO-toiminnan laajeneminen tapahtui alussa pitkälti Thomas Snellmannin kautta, asiasta kiinnostuneet ottivat häneen yhteyttä ja Snellman kertoi toiminnasta. Yksi merkittävästä alkuaikojen laajentumisvaiheista oli Satakunnasta pohjanmaalle vierailulle tullut hankevetäjien työryhmä, joka vakuuttui Snellmannin REKO-esittelystä siinä määrin, että vierailun jälkeen Satakuntaan perustettiin useita REKO-lähiruokarenkaita. Tä-

män jälkeen toiminta levisi voimakkaasti ilman aktiivista markkinointia. Vuoden 2014 alussa REKO-toiminnan jäsenmäärä oli 400, vuoden loppuun mennessä jäseniä oli jo 12000, lähiruokarenkaita oli tässä vaiheessa perustettu 27. Nopea kasvu jatkui myös vuonna 2015, jolloin kesäkuussa jäseniä oli 43000 ja päivittäisiä uusia jäseniä 250. (Thomas Snellman haastattelu 2015.)

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymykseen: Miten markkinaorientaatiota voidaan soveltaa kuluttajälähtöisellä markkinalla (REKO-verkosto) toimivien tuottajien toiminnan kehittämiseen? Tutkimuksen tavoitteena on analysoida REKO-verkostoa kuluttajälähtöisenä markkinana ja arvioida REKO-tuottajien markkinaorientaation tasoa ja mahdollisuuksia kehittää tuottajien toimintaa REKO-lähiruokarenkaassa.

Tutkimuksen tavoite jaetaan kolmeen alatavoitteeseen, joiden kautta tavoite pyritään saavuttamaan. Ensimmäisenä alatavoitteena on tunnistaa, millainen kuluttajälähtöinen markkina REKO-verkosto on. Tähän pyritään perehtymällä REKO-verkostoon toimintamallina sekä markkinan, liiketoimintamallin ja kuluttajälähtöisyyden käsitteisiin teoreettisen- ja sekundääriaineiston avulla. Näiden pohjalta luodaan REKO-verkostoa kuluttajälähtöisenä markkinana kuvaava malli. Toisena alatavoitteena on perehtyä markkinaorientaation käsitteeseen ja sitä käsittelevään tieteelliseen tutkimukseen, minkä perusteella määritellään tutkimuksessa käytettävä markkinaorientaation kuvaamistapa. Kolmantena alatavoitteena on analysoida, kuinka markkinaorientaatio ilmenee REKO-tuottajien liiketoiminnassa ja löytää toiminnasta kehityskohteita.

1.3. Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusote

Työn tarkastelukulma aiheeseen on tuottajanäkökulma, eli työ pyrkii tarkastelemaan aihetta elintarvikkeiden pientuottajien näkökulmasta. Tutkimus on kvalitatiivinen ja sen tutkimusote on deskriptiivis-analyttinen. Olemassa olevaa teoreettista aineistoa ja esimerkkejä analysoidaan ja verrataan tutkimuksessa käytettävään empiriseen aineistoon. Tutkimuksen pääasiallisena empirisenä aineistona käytetään haastatteluaineistoa, joka on kerätty REKO-verkostoja käsittelevään tutkimushankkeeseen Vaasan yliopiston markkinoinnin yksikössä. Sekundääriaineistona käytetään Vaasan sekä Joensuun ja Kiiten alueen REKO-lähiruokarenkaiden Facebook-ryhmiä.

1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen rakenne on jaoteltu viiteen lukuun, ja se etenee tutkimuskysymysten kautta. Ensimmäisenä lukuna on johdanto, jossa taustoitetaan tutkimuksen aihetta ja esitellään tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.

Toisessa luvussa käsitellään REKO-ilmiota ja tarkastellaan sitä kuluttajälähtöisen markkinan kontekstissa hyödyntämällä olemassa olevaa tutkimusta liittyen markkinaan ja liiketoimintamalleihin. Kolmas luku keskittyy markkinaorientaatioon ja erilaisiin näkökulmiin, joilla sitä voidaan lähestyä. Markkinaorientaatioon liittyvän aikaisemman tutkimuksen pohjalta esitellään olemassa oleva erilaisia markkinaorientaation näkökulmia yhdistävä synteesi, jota käytetään markkinaorientaation perustana etsittäessä kehityskohteita REKO-toiminnalle.

Neljännessä luvussa selostetaan tutkimuksen metodologiaa, johon liittyvät tutkimuksen paradigma ja lähestymistapa. Metodologialuvussa käydään läpi myös tutkimuksessa käytettävän aineiston keräystapa, analyysimetodi ja niihin liittyvät eettiset kysymykset. Luvussa otetaan myös kantaa tutkimuksen validiteettiin ja luotettavuuteen.

Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksista, jotka käsittelevät REKO-lähiuokarenkaassa toimivien tuottajien toiminnan arvioimista markkinaorientaation näkökulmasta sekä kehitysehdotusten esittämistä näiden tulosten perusteella. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista eli arvioidaan, onko tutkimuksen tavoitteet saavutettu. Luvussa pohditaan myös, millaisia uusia kysymyksiä tutkimuksen myötä on herännyt ja miten aihetta voisi tutkia jatkossa.

Tutkimus esittelee REKO-toiminnan rakennetta yleisesti, mutta paneutuu tarkemmin vain REKO-lähiuokarenkaassa toimivien tuottajien toimintaan ja sen kehittämiseen. REKO-lähiuokarenkaiden muiden toimijoiden, asiakkaiden ja ylläpitäjien, toimintaa tutkimus ei tarkemmin tarkastele eikä pyri antamaan siihen liittyviä kehitysehdotuksia. REKO-lähiuokarenkaiden tuottajien toimintaa tarkastellaan pelkästään markkinaorientaation lähtökohdista, joskin lähtökohtia on muokattu paremmin REKO-ilmion kontekstiin soveltuviksi niiltä osin kuin se on tutkimuksen kannalta nähty oleelliseksi. Tutkimuksen aineistona on Vaasan REKO-lähiuokarenkaassa toimivien tuottajien haastatte-

luita, joten tutkimuksen tulokset koskevat lähtökohtaisesti vain Vaasan paikallista RE-KO-lähiuokarengasta.

2. REKO-VERKOSTO JA KULUTTAJALÄHTÖISET MARKKINAT

Tässä luvussa käsitellään REKO-ilmiotä sekä markkinan, liiketoimintamallin ja kuluttajalähtöisen markkinan käsitteitä. Lopussa esitellään REKO-verkostoa kuvaava malli hyödyntäen aiemmin luvussa kerättyä tietoa liittyen REKO-ilmioon sekä markkinan ja liiketoimintamallin käsitteisiin. Luvun alussa avataan REKO-verkoston toimintaperiaatteita ja rakenteita sekä käydään läpi REKO-verkoston toimijat. Tämän jälkeen käsitellään markkinan ja liiketoimintamallin käsitteitä liittyen niiden tieteellisessä kirjallisuudessa vaihteleviin määritelmiin ja esitellään tässä tutkimuksessa käytettävät määritelmät markkinalle ja liiketoimintamallille. Lopuksi käsitellään kuluttajalähtöisiä markkinoita ja kuluttajalähtöisyyttä käsitteenä sekä muodostetaan REKO-verkostoa kuvaava malli, jota hyödynnetään tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa.

Tässä tutkimuksessa käytetään muutamia REKO-ilmioon liittyviä termejä. REKO-lähiuokarenkaalla tarkoitetaan yksittäistä lähiuokarengasta ja sen toimijoita. Joissain tapauksissa REKO-lähiuokarenkaasta käytetään termiä REKO-rengas. REKO-verkostonalla tarkoitetaan kaikkien REKO-lähiuokarenkaiden kokonaisuutta. REKO-ilmiotä käytettäessä puhutaan yleisesti REKO-toiminnasta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tekstistä löytyy myös muita yksittäisiä REKO-aiheisia termejä, mutta ne pyritään esittämään yhteydessä, joissa niiden merkitys on helposti ymmärrettävissä.

2.1. REKO-verkoston toimintaperiaate

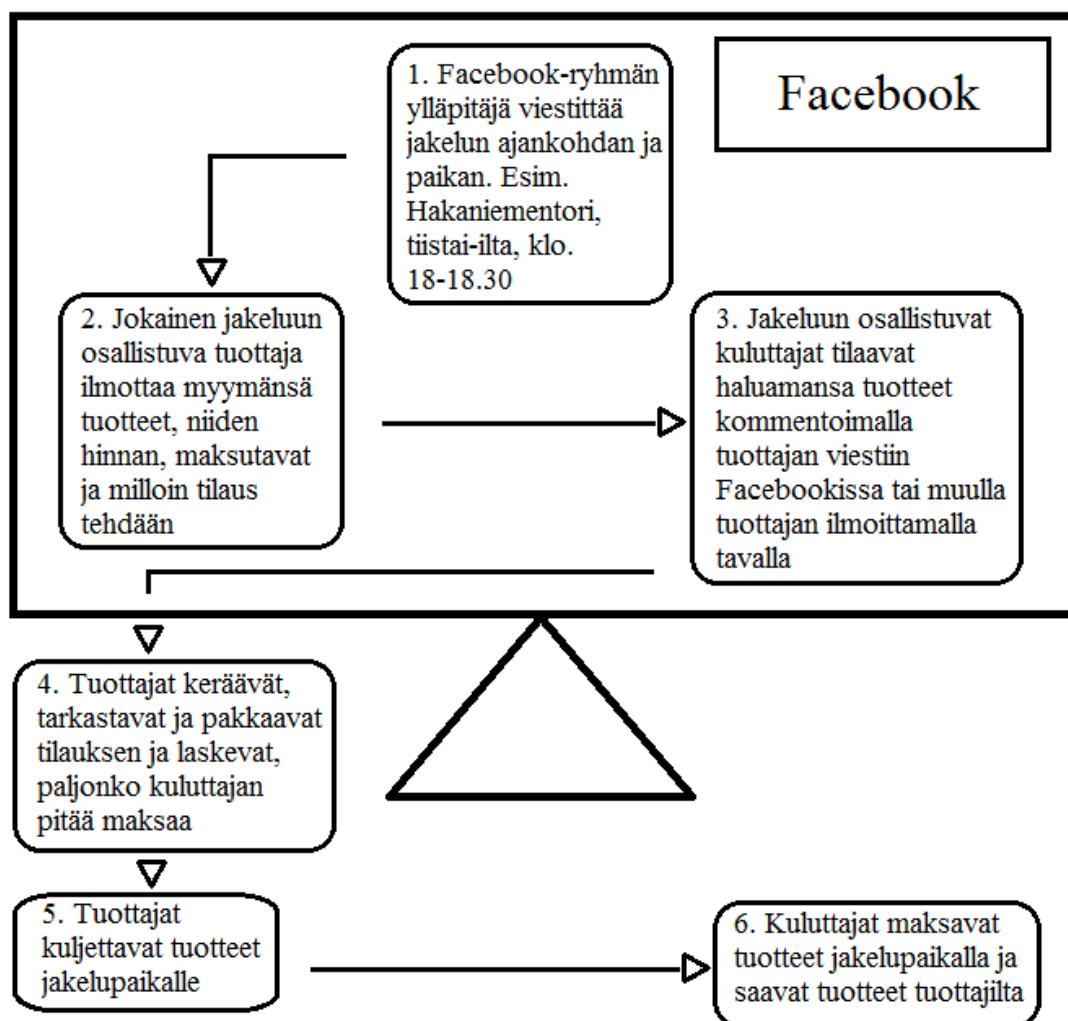
REKO-verkoston toiminta perustuu lähiuokarenkaisiin, jotka ovat paikallisia kuluttajien ja elintarvikkeiden tuottajien muodostamia yhteisöjä. Uudet REKO-lähiuokarengaat syntyvät aktiivisten kuluttajien tai tuottajien toimesta, jotka usein kysyvät tietoa olemassa olevien ryhmien ylläpitäjiltä (Ann-Sofi Ljungqvist haastattelu 2015). Nämä aktiiviset kuluttajat tai tuottajat ryhtyvät yleensä uuden lähiuokarengaan ylläpitäjiksi. REKO-lähiuokarengassa vaikuttavat toimijat voidaan siis jakaa kolmeen ryhmään: kuluttajiin, tuottajiin ja ylläpitäjiin. Nämä eri ryhmät esitellään omissa alaluvuissaan. Suomessa toimii tällä hetkellä 156 REKO-lähiuokarengasta (REKO-lähiuokarengas -Facebook-ryhmä 24.2.2017). REKO-ilmion syntyhistoria on kuvattu edellisessä luvussa.

2.1.4. REKO-lähiuokarengaat

Kaikilla REKO-lähiuokarengailla on omat sääntönsä, jotka voivat vaihdella riippuen paikallisesta lähiuokarengaasta. Säännöissä annetaan ohjeita REKO-lähiuokarengaan jäsenille siitä, kuinka tuottajan tai kuluttajan tulee toimia tai minkä perusteiden mukaan ryhmän ylläpitäjät toimivat. Paikallisuokasivusto Aitojamakuja.fi luettelee neljä peruseriaatetta, joiden mukaan REKO-lähiuokarengaat toimivat: tuottajat myyvät vain omia tuotteitaan, eivät jälleenmyyntituotteita; tuotteet pitää valmistaa mahdollisimman lähellä; tuotannon tulee olla eettistä ja mielellään luomua; toiminnan tulee olla avointa ja läpinäkyvää (aitojamakuja.fi 27.2.2017). Kuten mainittua, eivät luetellut pääperiaatteet sido REKO-lähiuokarengaiden toimintaa, vaan jokaisen rengaan ylläpito määrittelee rengaan säännöt ja periaatteet. Michaela Lönnblad (2016: 61) toteaa selkeimmän REKO-rengasissa olevan periaatteen koskevan jälleenmyyntikieltoa.

Lönnblad (2016: 30) kuvaa tutkimuksessaan REKO-lähiuokarengaan myyntiprosessin kuvion avulla. Kuvioista tulee esille eri toimijoiden rooli myyntiprosessissa, prosessin vaiheet ja missä myyntiprosessin vaihe tapahtuu. REKO-lähiuokarengaan myyntiprosessi on kuvattu kuviossa 1.

REKO-lähiuokarengaiden toimintaan liittyy vahva luottamus tuottajiin, jotta heidän tuotteensa täyttävät sekä ryhmän että luonnollisesti myös lain määräämät normit. Sekä Lönnblad (2016: 61) että Ljungqvist (haastattelu 2015) toteavat, että yksittäisen tuottajan väärinkäytös saattaa johtaa luottamuksen romahdukseen koko REKO-lähiuokarengasissa. Välttyäkseen tällaisilta tilanteilta ylläpitäjät voivat varoittaa toisiaan potentiaalisista riskeistä omista keskusteluryhmissään (Lönnblad 2016: 61, Ann-Sofi Ljungqvist haastattelu 2015).



Kuvio 1. Kauppa REKO-lähiokarencassa (Lönnblad 2016: 30).

2.1.1. Tuottajat

REKO-lähiokarencassa toimivat tuottajat ovat paikallisia tuottajia. Paikallisuudelle ei ole tarkkaa määritelmää, riippuu lähiokarencan ylläpitäjistä, hyväksytäänkö tuottaja REKO-lähiokarencan jäseneksi. Esimerkiksi Vaasan REKO-lähiokarencassa ylläpitäjät hyväksyvät erikseen kaikki tuottajien tuotteet, ennen kuin ne voidaan tarjota myyntiin (REKO Vasa Vaasa -Facebook-ryhmä 27.2.2017). Tuottaja voidaan hyväksyä yhteen REKO-lähiokarencaseen mutta jättää hyväksymättä toiseen.

Usein tuottajat toimivat useissa lähiokarencassa, Lönnbladin (2016: 38) tutkimuksessa yksittäinen tuottaja myi tuotteitaan enimmillään 25:ssä REKO-renkaassa. Suurin osa

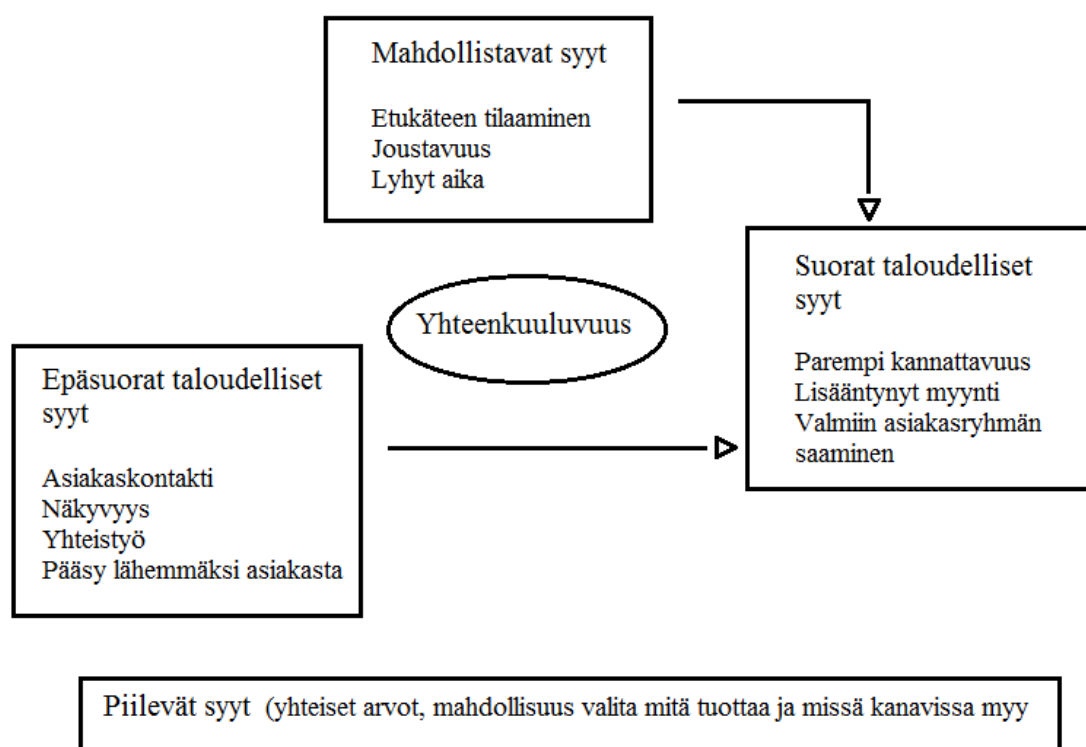
Lönbladin tutkimuksen tuottajista osallistui vähintään kymmenen lähiruokarenkaan jakeluihin. Tässä tutkimuksessa aineistona käytettävissä Vaasan REKO-lähiruokarenkaan tuottajien haastatteluissa tuottajat kävivät keskimäärin seitsemässä ruokarenkaassa. Viiden haastatellun vastaukset vaihtelivat kahdesta kolmeentoista. Myös Lönbladin (2016: 38) tutkimuksessa osallistumisessa oli suuria eroja. Tuottajien päätöksiin osallistuttavista jakelutapahtumista vaikuttavat muun muassa niiden sijainti, ajankohta, oletettu myynti, mahdollinen kilpailu, ylläpitäjien päätökset ja tuottajan omat resurssit (Honkola & Savola 2016: 32, Lönblad 2016: 54–57).

REKO-lähiruokarenkaiden lisäksi tuottajilla on yleensä myös muita myyntikanavia. Lönbladin (2016: 38) tutkimuksessa haastatelluilla tuottajilla eri myyntikanavien lukumäärä vaihteli kolmesta viiteen. Myös REKO-myyntin osuus tuottajien myynnistä vaihtelee paljon. Lönbladin (2016: 38) tutkimuksessa tuottajien REKO-myynti vaihteli välillä <5–90 prosenttia tuottajien kokonaisymyynnistä. Honkolan ja Savolan (2016: 33) tutkimuksessa tuottajien REKO-myyntistä kertyi vastaavasti <5–70 prosenttia tuottajien kokonaisymyynnistä. Tulokset viittaavat siihen, että REKO-lähiruokarenkaissa toimivat tuottajat ovat varsin heterogeeninen joukko, josta löytyy sekä isoja toimijoita että pienempiä tuottajia. Tätä päätelmää tukee myös Lönblad (2016: 62), jonka mukaan REKO-tuottajien tausta on vaihteleva. Osa on vasta aloittanut toimintansa ja toiset ovat olleet pitkään toiminnassa. Tuottajista löytyy päätoimisia ja sivutoimisia tuottajia. Tuottajissa on myös eroa sen suhteen, ovatko he aiemmin myyneet tuotteitaan välikäsien kautta vai suoraan kuluttajille (Lönblad 2016: 62). Samanlaisia eroavaisuuksia löytyy myös tämän tutkimuksen haastatteluaineiston tuottajista, joista löytyy niin puolen hehtaarin sivutoiminen viljelijäpariskunta kuin miljoona maitolitraa käyttävä juustonvalmistajayritys.

Tuottajien syyt osallistua REKO-toimintaan voidaan Lönbladin (2016: 52, 62) mukaan jakaa kolmeen ryhmään: suoriin taloudellisiin syihin, epäsuoriin taloudellisiin syihin ja mahdollistaviin syihin. Suoriin taloudellisiin syihin kuuluvat parempi kannattavuus, lisääntynyt myynti ja valmiin asiakasryhmän saaminen. Epäsuoriin taloudellisiin syihin kuuluvat asiakaskontakti, näkyvyys, yhteistyö ja pääsy lähemmäksi asiakasta. Pääsy lähemmäksi asiakasta tarkoittaa, että tuottaja tuo tuotteensa lähemmäksi asiakasta, eikä asiakkaan tarvitse tulla esimerkiksi tuotantotilalle. Mahdollistavia syitä ovat etukäteen tilaaminen, joustavuus ja jakeluun kuluva lyhyt aika. Näistä kolmesta joukosta erilliseksi osallistumisen syyksi nousee yhteenkuuluvuuden tunne. Lönblad tuo esiin myös piileviä syitä, jotka eivät ilmenneet tutkimuksen haastatteluissa, mutta ovat esillä tieteellisessä kirjallisuudessa ja näkyvät Lönbladin mukaan myös REKO-lähiruokarenkaissa.

Näitä ovat yhteiset arvot ja mahdollisuus valita itse, mitä ja miten tuottaa ja missä kanavissa tuotetta myy. Kuvio 2 esittää syyt tuottajien osallistumiselle REKO-toimintaan ja niiden väliset yhteydet. (Lönnblad 2016: 39–53.)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa ei ollut suoraan vastaavaa kysymystä liittyen syihin osallistua REKO-lähiuokareenkaan toimintaan, mutta haastatteluista oli löydettävissä vastaavia syitä kuin Lönnbladin (2016: 52) listalla. Asiakaskontaktin merkitys nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Parempi kannattavuus tuli esiin neljässä viidestä haastattelusta, tosin tähän liittyen mainittiin myös REKO-toiminnasta johtuva lisääntynyt työmäärä. REKO-toiminnan joustavuuteen viitattiin kolmessa haastattelussa. Yksittäisiä mainintoja tuli mahdollisuudesta päättää itse tuotannostaan, yhteistyöstä, lisääntyneestä myynnistä, yhteenkuuluvuudesta, valmiista asiakasryhmästä, näkyvyydestä ja jakelun lyhyestä ajasta. Yhdessä haastattelussa toisaalta kritisoitiin jakeluiden lyhyttä aikaa, koska se vähensi kommunikointia asiakkaiden kanssa. Kokonaisuudessaan löydetty syyt REKO-toimintaan osallistumiseen sopivat hyvin Lönnbladin (2016: 52) listaukseen.



Kuvio 2. Tuottajien syyt osallistua REKO-toimintaan ja niiden yhteydet (Lönnblad 2016: 52).

Yhdessä tutkimusaineiston haastattelussa mainitaan tuottajien keskustelevan keskenään muun muassa siitä, minkälaisia tuottajia REKO-jakeluissa käy. Haastattelussa kritisoidaan sivutoimisten tuottajien osallistumista toimintaan ja epäillään heidän myyvän tuotteitaan verottomasti (”svarta pengar”) (tuottaja D). Tällaista kritiikkiä ei esiinny muissa haastatteluissa, tosin haastattelukysymyksissä ei asiaan viitata. REKO-toiminnasta kerrovassa esitteessä lähiruokarenkaita suositellaan tuottajille, joiden tuotanto on pientä, sivutoimista tai harrastuksenomaista (Reko-esite 2015). Tapausta voidaan kenties pitää esimerkkinä siitä, kuinka REKO-toiminnassa mukana olevilla voi olla erilaisia käsityksiä toiminnan luonteesta.

2.1.2. Ylläpitäjät

Ylläpitäjät ovat vapaaehtoisia kuluttajia tai tuottajia, joiden tehtävänä on toimia REKO-lähiruokarenkkaan Facebook-ryhmän ylläpitäjinä. Yleensä ylläpitäjät ovat myös henkilöitä, jotka ovat perustaneet kyseisen ryhmän. Facebook-ryhmässä he tiedottavat jakelutapahtumista ja moderoivat ryhmässä käytävää keskustelua. Ylläpitäjät laativat säännöt, joiden puitteissa lähiruokarengas toimii ja hyväksyvät niiden perusteella REKO-ryhmään pyrkivät tuottajat ja kuluttajat. Ryhmän säännöt on yleensä listattu Facebook-ryhmän sivulle. Sääntöjen pohjana on usein listaus, joka löytyy aitojamakuja.fi-sivustolta, mutta ylläpitäjät voivat muokata niitä oman näkemyksensä mukaiseksi. Ylläpitäjien tehtäviin voivat kuulua myös yleiset järjestelytehtävät jakelupaikoilla. (Lönnblad 2016: 31–32; aitojamakuja.fi; Ann-Sofi Ljungqvist haastattelu 2015.)

Ylläpitäjien vapaus päättää perustamansa REKO-ryhmän säännöistä on luonut tilanteen, jossa ryhmissä korostuvat eri asiat. Ryhmien periaatteet voivat vaihdella muun muassa liittyen eettisyyteen, ekologisuuteen ja paikallisuuteen. Ryhmässä voi painottua jokin näistä kolmesta tekijästä ja eroja tulee myös siinä, kuinka kyseiset termit määritellään. Kuinka lähellä tuotettu ruoka on lähiruokaa? Eri ryhmien erilaiset säännöt voivat aiheuttaa ongelmia tuottajille, jotka toimivat useissa REKO-lähiruokarenkkaissa. Ylläpitäjien laatimat säännöt mahdollistavat REKO-lähiruokarenkaiden kehittymisen ylläpitäjiensä toiveiden mukaiseksi ja houkuttelevat kuluttajia ja tuottajia, jotka sopivat kyseisen ryhmän toimintaan. Nykyinen toimintamalli mahdollistaa myös uuden, rinnakkaisen ryhmän perustamisen, jos paikallisen ryhmän säännöt eivät vastaa kaikkien kuluttajien tai tuottajien mieltymyksiä. (Lönnblad 2016: 33–34, 63.)

REKO-lähiuokarenkaiden ylläpitäjien ympärille voi muodostua tukiryhmiä, joiden sisällä keskustellaan renkaan toiminnasta. Tällaisista ryhmistä kertoo Vaasan REKO-lähiuokarenkkaan ylläpitäjä Ann-Sofi haastattelussaan. Nämä tukiryhmät voivat käydä keskustelua muiden lähellä toimivien REKO-lähiuokarenkaiden vastaavien tukiryhmien kanssa. Ylläpitäjille on myös ainakin kaksi yhteistä Facebook-ryhmää, joissa eri REKO-lähiuokarenkaiden ylläpitäjät voivat vaihtaa tietoja ja ajatuksia. (Lönnblad 2016: 31; Ann-Sofi Ljungqvist haastattelu 2015.)

2.1.3. Kuluttajat

Kuluttajat hakeutuvat REKO-lähiuokarenkaisiin Facebook-ryhmien kautta. Kuluttaja lähettää Facebookin toimintoja käyttäen pyynnön liittyä tietyn alueen REKO-ryhmään ja ryhmän ylläpitäjä hyväksyy pyynnön. Honkola ja Savola (2016: 40–44) ovat kyselytutkimuksessaan selvittäneet tietoja REKO-kuluttajista. Honkolan ja Savolan kyselyyn vastasi 60 henkilöä. Vastaajien ikäjakaumassa painottuivat 30–39-vuotiaat, joita oli 20 henkilöä, muilta osin vastaajien ikäjakauma oli varsin tasainen. Kysyttäessä vastaajien ruokakunnan kokoa oli yleisin vastaus 3–5 henkilöä. Tähän ryhmään kuului 51 prosenttia vastaajista, 1–2 henkilön ruokakuntiin kuului 42 prosenttia vastaajista. Yli viiden henkilön ruokakuntia oli lopuilla seitsemällä prosentilla. Suurin osa vastaajista, 83 prosenttia, asui korkeintaan kymmenen kilometrin päässä REKO-lähiuokarenkkaan jakelupisteestä, 67 prosenttia vastaajista asui alle viiden kilometrin päässä jakelupisteestä. REKO-kuluttajat asuvat siis Honkolan ja Savolan kyselyn perusteella kaupunki- tai kuntakeskusten läheisyydessä. (Honkola & Savola 2016: 40–44.)

REKO-kuluttajien sukupuolijakauma vaikuttaa olevan naisvoittoinen. Honkolan ja Savolan (2016: 41) tutkimuksessa kuluttajille suunnattuun kyselyyn vastanneista 93 prosenttia oli naisia. Tätä tutkimusta varten tarkasteltiin kahteen REKO-ryhmään, Vaasan sekä Kiteen ja Joensuun ryhmiin, kuukauden aikana tulleiden uusien jäsenten sukupuolijakaumaa. Uusia jäseniä tarkasteltiin kuukauden ajanjaksolta aikavälillä 6.2.2017–6.3.2017. Tällä aikavälillä Vaasan REKO-ryhmään liittyi 118 henkilöä, joista 79 oli naisia. Kiteen ja Joensuun ryhmässä vastaavat luvut olivat 43 uutta ryhmäläistä, joista 27 naisia. Näin ollen liittyneiden naisten osuudet kaikista liittyneistä olivat Vaasassa 67 prosenttia ja Kiteen ja Joensuun ryhmässä 63 prosenttia. Sukupuoli arvioitiin nimen ja joissain tapauksissa profiilisivun tarkastelun perusteella. Myös kahdessa tässä tutkimuksessa aineistona käytettävässä tuottaja-haastattelussa tuotiin esiin suurimman osan REKO-kuluttajista olevan naisia.

Tutkimuksen aineistona olevissa haastatteluissa arvioitiin REKO-kuluttajia. Näissä haastatteluissa naisvaltainen sukupuolijakauma nousi esiin kahdessa haastattelussa. Tämän lisäksi haastatteluista löytyi kolme teemaa, jotka esiintyivät useammassa kuin yhdessä haastattelussa. Neljässä haastattelussa kerrottiin REKO-kuluttajien olevan kaiken ikäisiä. Neljässä haastattelussa kuluttajia kuvattiin termeillä, joiden voi nähdä kuvaavan REKO-kuluttajan omia kulutusvalintojaan harkitsevaksi. Tällaisiksi laskettiin termit: fiksu, ottaa selvää, välittää omista teoistaan, idealisti, haluaa boikotoida kauppojen ylivaltaa. Kahdessa haastattelussa korostettiin asiakkaiden halua tukea lähellä tuotettua ruokaa, josta tuottaja saa kohtuullisen hinnan. Haastatteluista löytyneitä teemoja on kuvattu tarkemmin viidennessä luvussa.

2.2. Markkinan ja liiketoimintamallin käsitteet

Markkina ja liiketoimintamalli ovat keskeisiä käsitteitä niin markkinoinnin kuin kauppatieteellisen tutkimuksen parissa. Niillä on iso osa myös tässä tutkimuksessa. Todennäköisesti johtuen käsitteiden suuresta merkityksestä on molemmille termeille kehitetty lukuisia määritelmiä eikä kummallekaan ole muodostunut selkeää vallitsevaa määritelmää. Seuraavaksi tutustutaan markkinan ja liiketoimintamallin käsitteisiin sekä esitellään tässä tutkimuksessa niistä käytettävät määritelmät.

2.2.1. Markkina

Markkinan käsitteelle löytyy monta määritelmää, ja aihetta on käsitelty ja käsitellään monesta eri näkökulmasta. Caliskan ja Callon (2010: 2–3) toteavat markkinoita olevan monenlaisia, mutta löytävät niistä kuitenkin tiettyjä yhtäläisyyksiä. He määrittelevät markkinan sosiotekniseksi järjestelyksi, jolle löytyy kolme tunnusomaista piirrettä, jotka on lueteltu taulukossa 1.

Caliskan ja Callonin (2010) markkinan määritelmä kumpuaa sosiologisista lähtökohdista. Sosiologian alalla on kehitetty useita markkinoita kuvaavia teorioita ja määritelmiä. Fourcade (2007) jaottelee sosiologian parissa esiintyvät, markkinaa käsittelevät teoreettiset näkökulmat kolmeen ryhmään: verkostoihin perustuviin, kenttiin perustuviin ja performatiivisiin näkökulmiin. Caliskan ja Callonin määritelmä (2010) edustaa performatiivista näkökulmaa, mutta kuten Fligstein ja Dauter (2007: 107) esittävät, on kaikissa näkökulmissa samoja piirteitä ja lähtökohtia.

Taulukko 1. Markkinan tunnusomaiset piirteet (Caliskan & Callon 2010: 3).

Markkinan tunnusomaiset piirteet
1. Markkinat järjestävät tuotteiden synnyttämisen, tuottamisen ja levittämisen sekä niihin liittyvien omistusoikeuksien vapaaehtoisen siirtymisen. Näihin siirtymisiin liittyy rahallinen korvaus, joka sinetöi tuotteiden siirtymisen uudelle omistajalle.
2. Markkina on heterogeenisten osien sopimus, joka käsittää: säännöt ja käytännöt; tekniset laitteet; mittausjärjestelmät; logistisen infrastruktuurin; tekstit, diskurssin ja narratiivit (kuten kilpailun hyödyt ja haitat); teknisen ja tieteellisen tiedon (sisältäen yhteiskuntatieteelliset metodit) sekä ihmisten taidot ja kyvykkyydet.
3. Markkinat rajaavat ja rakentavat tilan yhteentoille ja valtakamppailuille. Useat vastakkaiset määritelmät ja arvostukset hyödykkeille ja toimijoille vastustavat markkinoilla toinen toisiaan, kunnes liiketoimen ehdot määrittyvät rauhanomaisesti hinnoittelumekanismien avulla.

Markkinoinnin tutkimuksen kentällä on noussut esiin tarve kehittää ajattelua markkinasta ja pyrkiä muodostamaan uusi markkinaa kuvaava teoria (Venkatesh, Peñaloza & Firat 2006: 253–254, Storbacka & Nenonen 2011). Tämä tarve kehittää ajattelua kumpuaa palvelulähtöisestä markkinointilogikasta (service-dominant logic), joka on muodostunut 2000-luvulla tärkeäksi markkinointiajattelua eteenpäin vieväksi näkökulmaksi. Sen esittelijöinä voidaan pitää Vargoa ja Luschia (2004). Palvelulähtöinen markkinointilogikka näkee kaiken markkinoilla tapahtuvan vaihdannan olevan palveluiden vaihdantaa, myös fyysisten tuotteiden osalta. Sen lähtökohtia ovat tiedolliset ja taidolliset resurssit (operant resources), resurssien käyttö, palvelu ja kokeminen, arvolupaus (value proposing), dialogi, arvonluontiverkostot, vaihdon välityksellä oppiminen ja yhteismarkkinointi (collaborative marketing) (Lusch, Vargo & Wessels 2008: 6).

Storbacka ja Nenonen (2011: 242) esittävät kuusi teesiä, jotka tulisi huomioida palvelulähtöisen markkinointilogikan pohjalle kehitettävässä markkinan teoriassa. Teesit on muodostettu aihetta käsittelevän tieteellisen tutkimuksen perusteella, ja ne on lueteltu taulukossa 2.

Venkatesh ja Peñaloza (2006: 136) määrittelevät markkinan joukoksi instituutioita ja toimijoita, jotka toimivat fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa, missä tapahtuu markkinointiin liittyviä liiketoimia. Instituutioihin ja toimijoihin kuuluvat ovat tyypillisesti ostajia, myyjiä, asiakkaita, jälleenmyyjiä, myyntitoimistoja, pankkeja, mainostimistoja ja vastaavia. Markkinan tärkeimmät konseptit ovat lyhyesti instituutiot ja toimijat, fyysinen tai virtuaalinen tila, diskurssit sekä käytännöt. Tässä tutkimuksessa käytetään markkinan määritelmänä yllä olevaa määritelmää. Venkateshin ja Peñalozan määritelmä

perustuu markkinoinnin tutkimuksessa vallitsevalle palvelulähtöiselle ajattelutavalle ja se kattaa markkinan tärkeimmät ominaisuudet.

Taulukko 2. Markkinan teoriassa huomioitavat teesit (Storbacka & Nenonen 2011: 242).

Markkinan teoriassa huomioitavat teesit
1. Markkinan teoriaan tulee sisällyttää ajatukset vaihdannassa syntyvästä arvosta (value-in-exchange) ja käytössä syntyvästä arvosta (value-in-use).
2. Markkinan teorian tulee tunnistaa sosiologian parissa tehdyt ehdotukset, joiden mukaan ekonominen toiminta tapahtuu sosiaalisissa verkostoissa, eli markkinat ovat sosiaalisesti rakentuneita.
3. Koska markkinatoimijat voidaan nähdä systeeminä, jotka tarvitsevat muiden resursseja toimiakseen, markkina tulisi nähdä liiketoiminnan ekosysteeminä.
4. Systeemin näkökulma vaatii myös siirtymistä pois kahdenvälisestä ajattelusta kohti laajempaa kontekstia, täydentävien ja kilpailevien toimijoiden muodostamaa verkostoa.
5. Markkinatoimijoiden keskinäinen riippuvuus viittaa siihen, että markkinat tulisi nähdä tiloina, joissa markkinatoimijat yhdistävät resursseja luodakseen yhdessä arvoa. Näkemys poikkeaa perinteisestä ajattelusta, jossa markkinat nähdään paikkoina, joissa kysyntä ja tarjonta kohtaavat ja saavuttavat tasapainon. Markkinatoimijoita ovat kaikki tahot, jotka ovat aktiivisia markkinoilla: tavarantoimittajat, yritykset, asiakkaat, viranomaiset jne.
6. Markkinoiden logiikka liittyy resurssien tiheyteen. Markkinatoimijat ovat vuorovaikutuksessa markkinalla, jotta heillä olisi käytössään mahdollisimman tiheästi olevia resursseja. Arvoa syntyy, kun tiheästi esiintyvät resurssit ovat tietyille toimijalle merkityksellisiä tietyllä ajanhetkellä tietyssä tilanteessa.

Venkatesh ja Peñaloza (2006: 140) suhtautuvat kriittisesti yhtenäiseen teoriaan markkinasta ja korostavat kirjoituksessaan markkinoiden luonnetta teoreettisena kategoriana, jonka sisältä löytyy paljon hajontaa. He tarkastelevat tekstissään markkinoita kolmesta perspektiivistä: valtavirrassa, globaalissa kontekstissa ja virtuaalisina markkinoina. Tämän jaottelun alle he ovat listanneet 17 erilaista markkinaa, jotka on lueteltu taulukossa 3.

Taulukko 3. Markkinaperspektiivit (koostettu: Venkatesh & Peñaloza 2006: 140).

Markkinat valtavirrassa	Markkinat globaalissa kontekstissa	Uudet perspektiivit
Tuote- tai teollisuudenalamarkkinat	Nousevat markkinat	Virtuaaliset markkinat
Markkinat teollisen organisaation perspektiivistä	Markkinat merkitystaloutena	
Markkinat hierarkioina	Markkinat epävirallisina talouksina	
Markkinat kilpailevien yritysten sijaintipaikkana	Markkinat kulttuurisina talouksina	
Markkinat verkostoina	Markkinat yhteisöinä	
Markkinat poliittisina talouksina	Markkinat perinteisinä basareina	
Markkinat institutionaalisina systeeminä	Maalais- ja urbaanimarkkinat	
Markkinat brändiyhteisöinä	Markkinat ideologiana	

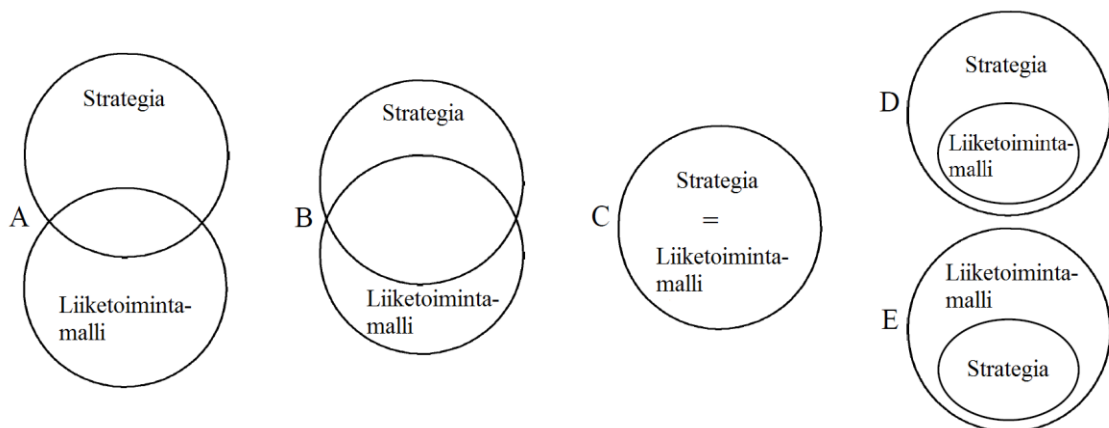
Jos REKO-verkosta tarkastellaan Venkateshin ja Peñalozan (2006: 140–146) luetteloiden markkinoiden kautta, voidaan REKO-verkostossa nähdä yhteisöllisen, virtuaalisen ja ideologisen markkinan piirteitä. Yhteisöllisen markkinan käsite liittyy usein brändiyhteisöihin, joita yhdistää kiinnostus tiettyä brändiä kohtaan. Yhteisöllisen markkinan piirteet ilmenevät REKO-verkostossa useammalla tapaa. REKO-lähiuokareiden jäsenet arvostavat paikallista lähiuokaa, joka ei itsessään ole brändi, mutta aihe ja ilmiö, jonka ympärille kulutusyhteisö voi syntyä. REKO-lähiuokareiden jäsenet ovat myös konkreettisesti paikallisia, joten niiden jäsenet, niin tuottajat kuin kuluttajat, ovat paikallisen yhteisön jäseniä. Virtuaalisena markkinana REKO-verkoston asema on hieman kahtiajakoinen. Toisaalta virtuaalisesti internetissä tehtävät tilaukset ja kommunikaatio ovat erittäin iso osa REKO-lähiuokareiden toimintalogiikkaa, mutta konkreettinen vaihdanta tapahtuu tästä huolimatta fyysisellä kauppapaikalla. Ideologisena markkinana REKO-verkosto näyttäytyy hieman samalla tavoin kuin brändiyhteisönä. Kantavana ideologiana voidaan nähdä lähiuoka, mutta myös jossain määrin luomuruoka ja hieman abstraktimpana käsitteenä lähiuokaan liitettävä ajatus ruoan puhtaudesta.

2.2.2. Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalleja on tutkittu laajasti. Tästä huolimatta tutkijoiden kesken ei ole muodostunut yhteisymmärrystä liiketoimintamallin määritelmästä. Tähän syynä on ter-

min laaja ymmärrettävyys ja monet tarkoitukset, joihin termi liitetään. Liiketoimintamallin käsite määritellään usein palvelemaan kyseessä olevan tutkimuksen tarkoitusta, mikä ei edistä yhden vallitsevan määritelmän syntymistä (Zott, Amit & Massa 2011: 1020; Yannopoulos 2013: 1).

Liiketoimintamallin käsitteeseen liittyy myös olennaisesti sen yhteys yrityksen strategiaan ja käsitys näiden kahden välisestä suhteesta. Seddon ja Lewis (2003) ovat tutustuneet aiheeseen ja jakavat erilaiset käsitykset viiteen luokkaan, jotka vaihtelevat sen suhteen, millainen suhde strategian ja liiketoimintamallin välillä on. Eri luokat on kuvattu kuviossa 3. Seddon ja Lewis (2003: 238) itse määrittelevät strategian liiketoimintamallia laajemmaksi käsitteeksi, joka pohjautuu myös vahvemmin käytäntöön. Liiketoimintamalli on tässä katsannossa strategiaa abstraktimpi käsite. Strategian voi heidän mukaansa toteuttaa yhden tai useamman liiketoimintamallin avulla.



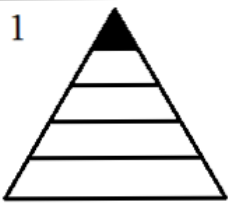
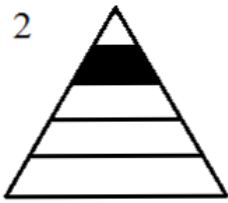
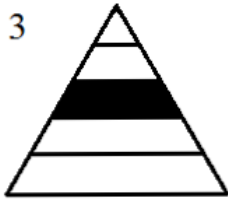

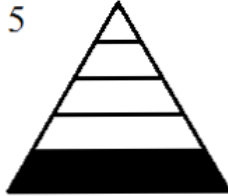
Kuvio 3. Mahdolliset päällekkäisyydet strategian ja liiketoimintamallin välillä (Seddon & Lewis 2003: 237).

Liiketoimintamalleja voidaan luokitella monilla tavoilla. Baden-Fuller ja Haefliger (2013: 420) jakavat erilaiset luokittelutavat kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä liiketoimintamalli nähdään osana strategiasanastoa ja vahvasti teknologiaan liittyvänä. Toisessa ryhmässä liiketoimintamalli nähdään mahdollisesti erotettavana teknologiasta ja strategiasta ja kuinka liiketoimintamallien ymmärrys ja innovointi voi auttaa perimmäisissä strategia- ja teknologiakysymyksissä. Toinen tapa luokitella liiketoimintamalleja on Wirtzin vuonna 2010 julkaisema (Wirtz 2016: 74) ja Schallmon ja Brechtin (2010: 7) edelleen kehittämä malli, joka luokittelee liiketoimintamallit sen perusteella,

kuinka geneerisellä tai spesifillä tasolla liiketoimintamalli toimintaa kuvaa. Schallmon ja Brechtin malli on kuvattu kuviossa 4.

Schallmon ja Brechtin (2010: 6–7) luokittelu jakaa liiketoimintamallit kahteen ryhmään ja yhteensä viiteen tasoon, joista kaksi ylintä muodostavat geneeriset liiketoimintamallit ja kolme alinta spesifit liiketoimintamallit. Ylimpänä on abstrakti taso, jolla liiketoimintamallit kuvataan toimialoista irrallisina. Nämä liiketoimintamallit koostuvat elementeistä, jotka ovat käytettävissä ja vaihdettavissa riippumatta liiketoimintamallista. Geneeristen liiketoimintamallien alempi taso on toimialataso. Myös tällä tasolla liiketoimintamallit koostuvat elementeistä. Toimialatasolla nämä elementit on suunniteltu tiettyä toimialaa ajatellen. Geneerisellä tasolla olevat liiketoimintamallit antavat yrityksille ideoita ja mahdollisuuksia liiketoimintamallien kehittämiseen. Malliin sisältyy myös huomio siitä, että eri tasojen liiketoimintamallien ideoita voidaan hyödyntää myös muilla tasoilla. Ideat voivat siirtyä tasoja ylös- tai alaspäin. Tämä on kuvattu mallissa nuolilla. (Schallmo & Brecht 2010: 6–7.)

Schallmon ja Brechtin (2010: 6–7) liiketoimintamallien luokittelun kolme alinta tasoa muodostavat spesifisten liiketoimintamallien joukon. Näistä ylimpänä on yritystaso, joka sisältää yksittäisen yrityksen toimintaa kuvaavat tai ohjaavat liiketoimintamallit. Tällä tasolla olevien liiketoimintamallien elementit ovat kiinteitä, mikä tarkoittaa niiden kelpaavan juuri tietyn yrityksen toimintaan. Neljännellä tasolla ovat liiketoimintayksikön toimintaa kuvaavat liiketoimintamallit. Myös tällä tasolla liiketoimintamallien elementit ovat kiinteitä. Liiketoimintayksikön toimintaa kuvaavat liiketoimintamallit ovat hyödyllisiä esimerkiksi useilla toimialoilla tai eri maissa toimiville yrityksille. Alimpana tasona on tuotetaso, joka sisältää yhtä tuotetta tai palvelua kuvaavat liiketoimintamallit.

	Taso	Nimi	Ominaispiirteet
Geneeriset	1 	Abstrakti taso Abstraktit liiketoimintamallit	- määritelty toimialariippumattomasti - elementit valittavissa - yleiset toimintaperiaatteet
	2 	Toimialataso Toimialan liiketoimintamallit	- määritelty toimialalle - elementit valittavissa - toimialan toimintaperiaatteet - esimerkki: e-liiketoiminnan mallit
Spesifit	3 	Yritystaso Yrityksen liiketoimintamallit	- määritelty yrityksen liiketoiminnalle - kiinteät elementit - yrityksen liiketoiminnan kuvaus
	4 	Liiketoimintayksikkötaso Liiketoimintayksikön liiketoimintamallit	- määritelty yrityksen liiketoimintayksiköille - kiinteät elementit - liiketoimintayksikön toiminnan kuvaus
	5 	Tuote- ja palvelutaso Tuotteiden ja palveluiden liiketoimintamallit	- määritelty tietylle tuotteelle tai palvelulle - kiinteät elementit - kuvaus tuotteesta/palvelusta

Kuvio 4. Liiketoimintamallin tasot (Schallmo & Brecht 2010: 7).

Antti Kauppila (2015) on pro gradu -työssään tehnyt kattavan katsauksen liiketoimintamallien tutkimukseen. Kauppila listaa työssään liiketoimintamallin keskeisimmät määritelmät siteerausten mukaan. Nämä eniten siteeratut liiketoimintamallin määritelmät löytyvät taulukosta 4. Monet liiketoimintamallien määritelmistä perustuvat arvontuontiin. Arvoa luodaan tai kaapataan yritykselle tai asiakkaalle.

Nenonen ja Storbacka (2010: 45) ovat tutkineet liiketoimintamallien määritelmiä ja löytäneet niistä viisi useissa määritelmässä toistuvaa aihetta: asiakasarvon luominen ydinelementtinä; selitys, kuinka yritys tuottaa voittoa toiminnoissaan; maininta yrityk-

sen arvoverkostosta; maininta yrityksen resursseista ja kyvykkyyksistä sekä viidentenä aihealueena yrityksen strategiaan päätöksiin, valintoihin ja periaatteisiin liittyvät maininnat. Jos Kauppilan (2015: 16) taulukkoa liiketoimintamallien määritelmistä arvioidaan Nenosen ja Storbackan (2010: 45) viiden kohdan kautta, voidaan maininta asiakasarvosta löytää neljästä määritelmästä (Magretta 2002: 4, DaSilva & Trkman 2014, Osterwalder & Pigneur 2010: 15, Teece 2010: 179), yrityksen voiton tuottamiseen viittaa kolme määritelmää (Timmers 1998: 4, Magretta 2002: 4, Teece 2010: 179), yrityksen arvoverkkoon viittaa kaksi määritelmää (Timmers 1998: 4, Zott & Amit 2010: 216), yrityksen resurssit ja kyvykkyydet mainitaan selvästi lähinnä DaSilvan ja Trkmanin (2014) määritelmässä ja yrityksen strategiaan päätöksiin, valintoihin ja periaatteisiin viitataan kahdessa liiketoimintamallin määritelmässä (Morris, Schindehutte & Allen 2005: 727, Casadeus-Masanell & Ricart 2010: 195). Nenosen ja Storbackan (2010: 45) löytämät viisi aihealuetta voidaan siis löytää myös Kauppilan (2015: 16) listauksesta.

Nenonen ja Storbacka (2011: 247) määrittelevät liiketoimintamallin ryhmitelmäksi toisiinsa liittyviä suunnitteluelementtejä, mikä hahmottelee ne suunnitteluperiaatteet, resurssit ja kyvykkyydet, jotka liittyvät markkinoihin, tarjoamaan, toimintoihin ja johtamiseen. Liiketoimintamallit määrittelevät ne resurssit, jotka markkinatoimijalla on hallussaan ja tavat, joilla markkinatoimija voi olla vuorovaikutuksessa muiden markkinatoimijoiden ja heidän resurssiensa kanssa.

Tässä tutkimuksessa liiketoimintamallin määritelmänä käytetään edellä esiteltyä Nenosen ja Storbackan (2011: 247) liiketoimintamallin määritelmää. Kyseinen määritelmä on kehitetty muiden liiketoimintamallien määritelmien pohjalta (Nenonen & Storbacka 2010), ja sen kehittämisessä on otettu huomioon tällä hetkellä markkinoinnin tutkimuksessa paljon vaikuttava palvelulähtöinen ajattelutapa. Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet perusteellisesti yrityksen alkuun panemia markkinoita ja liiketoimintamalleja. Koska REKO-verkosto ei syntynyt yrityksen tai elintarviketeollisuuden aloitteesta vaan aktiivisten kuluttajien toimesta, on tarpeen luoda katsaus kuluttajalähtöisiin markkinamalleihin.

Taulukko 4. Liiketoimintamallin keskeisimmät määritelmät siteerausten mukaan (Kauppila 2015: 16).

Tutkija(t) (vuosi, sivu)	Määritelmä
Timmers (1998, 4)	Liiketoimintamalli on tuotteen, palvelun ja informaatiovirtojen arkkitehtuuri sisältäen määritelmän eri toimijoista ja heidän rooleistaan; kuvaus potentiaalisista eduista eri toimijoille; kuvaus tulojen lähteestä.
Amit & Zott (2001, 511); Zott & Amit (2010, 216)	Liiketoimintamalli kuvaa sisällön, rakenteen ja transaktioiden hallinnan, mikä on suunniteltu arvonluontiin liiketoimintamahdollisuuksia hyödyntämällä (2001); Perustuen myöhemään tietoon, että transaktiot yhdistävät aktiviteetit, Zott ja Amit tekijät myöhemmän käsitteellisen määritelmän liiketoimintamallille: Liiketoimintamalli on toisistaan riippuvien toimintojen systeemi, jotka vallitsevat yrityksessä ja ulottuvat sen rajojen yli.
Chesbrough & Rosenbloom (2002, 529)	Liiketoimintamalli heuristinen logiikka, joka yhdistää teknisen potentiaaliin ja taloudellisen arvon toteutumisen.
Magretta (2002, 4)	Liiketoimintamallit ovat tarinoita, jotka selittävät, miten yritys toimii. Hyvä liiketoimintamalli vastaa Peter Druckerin vanhaan kysymykseen: Kuka on asiakas? Mikä tuottaa asiakasarvon? Se vastaa myös liikkeenjohtajien fundamentaaliseen kysymykseen: Miten teemme rahaa tällä liiketoiminnalla? Mikä on taloudellinen logiikka, joka selittää, miten toimitamme asiakasarvon asianmukaisin kustannuksin?
DaSilva & Trkman (2014)	Liiketoimintamalli on resurssien kombinaatio, joka transaktioiden avulla luo arvoa yritykselle ja sen asiakkaille.
Morris, Schindehutte & Allen (2005, 727)	Liiketoimintamalli on tiivis esitys siitä, miten toisiinsa liittyvät päätöksentekomuutujat on ilmaistu liiketoimintastrategiasta, arkkitehtuurista, taloudesta luodakseen kestävästä kilpailuetua määritellyillä markkinoilla.
Osterwalder & Pigneur (2010, 15)	Liiketoimintamalli kuvaa perusteet, miten organisaatio luo, toimittaa ja kaappaa arvoa.
Casadeus-Masanell & Ricart (2010, 195)	Liiketoimintamalli on heijastuma yrityksen realisoituneesta strategiasta.
Teece (2010, 179)	Liiketoimintamalli ilmaisee logiikan, datan ja muut todisteet, jotka tukevat arvolupausta asiakkaalle sekä elinkelpoisen tulorakenteen sekä kustannukset yritykselle arvon toimittamisesta.

2.3. Kuluttajälhtöiset markkinat

Kuluttajälhtöisen markkinan olemassa oleva tutkimus on varsin vähäistä. Martin ja Schouten (2014: 855) toteavat hyvin harvan tutkimuksen tunnustaneen kuluttajille tai kulutukselle generatiivisia rooleja uusien markkinoiden synnyssä. Markus Giesler (2007: 751–752) sekä Thompson ja Coskuner-Balli (2007) havaitsivat uusien markkinoiden syntyvän vastareaktiona nykyisille markkinoille tai niillä tapahtuville muutoksille. Giesler tarkasteli tutkimuksessaan musiikkimarkkinaa, jonka hän havaitsi kehittyvän kapinallisten, vallitsevaa toimintatapaa vastustavien kuluttajien kautta. Thompson ja Coskuner-Balli tutkivat yhdysvaltalaista CSA-ilmiota (community supported agriculture – yhteisön tukema maatalous), joka voidaan nähdä REKO-verkosta vastaavana ilmiönä. Tutkijat näkevät CSA:n toimivan vaihtoehtona teollistuneelle ja globaalille ruokateollisuudelle, jota hallitsevat suuryritykset. REKO-ilmion kohdalla on löydettävissä samanlaisia tekijöitä kuin CSA-ilmiossa. Tuottajahaastattelussa nousee esiin tuottajien negatiivinen suhtautuminen kaupan alan suuryrityksiä kohtaan, ja tuottajat arvostavat REKO-lähirookareiden tuomaa mahdollisuutta jättää välikädet pois kaupan käynnistä.

Martin ja Schouten (2014) esittelevät tutkimuksessaan uuden markkinan syntyä kuvaavan kolmivaiheisen mallin. Malli on kehitetty tarkastelun kohteena olleen minimoottoripyörien markkinan pohjalta. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu kuluttajälhtöinen innovaatio. Toisessa vaiheessa innovaation ympärille kehittyy kulutusyhteisö. Nämä kaksi ensimmäistä vaihetta tapahtuvat esimarkkinavaiheessa, jolloin varsinaista markkinaa ei ole vielä kehitetty. Viimeisessä eli kolmannessa vaiheessa esimarkkina kehittyy varsinaiseksi markkinaksi, kun kulutusyhteisöt ovat verkostoituneet ja saavuttaneet riittävän suuren massan. Kolmannessa vaiheessa markkinalle muodostuu myös virallisia toimijoita. Martinin ja Schoutenin malli on kuvattu kuviossa 5. Martin ja Schouten käyttävät tutkimuksessaan termiä kulutuslähtöinen markkina, joka vastaa merkitykseltään kuluttajälhtöistä markkinaa. Esitellessään kuluttajälhtöistä markkinan syntymistä käsitteleviä aiempia tutkimuksia tutkijat eivät erittele tarkemmin kuluttajälhtöisiä tai kulutuslähtöisiä tutkimuslähtökohtia, vaan käsittelevät aihetta käsitteleviä tutkimuksia yhtenä joukkona. (Martin & Schouten 2014: 856, 860–865.)

mu ovat kasvaneet ilmiöiksi, joihin kaupan alan yritykset eivät ole vastanneet niiden suosiota vastaavalla tavalla. Toisaalta REKO-verkoston syntyyn on vaikuttanut myös ruoan tuottajien tarve uudelle myyntikanavalle (Thomas Snellman haastattelu 2015).

Kuluttajälähtöisiä markkinoita käsittelevät tutkimukset suuntautuvat vahvasti uuden markkinan syntymiseen tai markkinan kehitykseen. Tässä tutkimuksessa fokuksessa ei ole niinkään markkinan syntyminen ja kehittyminen, vaan ylipäätään yrityksen tai tuottajan toimiminen markkinalla, joka toimii kuluttajälähtöisesti. Tarkastelun kohteena on myös se, minkälaisia erityispiirteitä tällaisella markkinalla toimimiseen liittyy tarkasteltaessa asiaa tuottajan tai yrityksen kannalta. Tältä osalta tutkimuksen voi nähdä toimivan uutena lähestymistapana liittyen kuluttajälähtöisen markkinan tutkimukseen.

2.3.1. REKO-ilmiö yritys- ja kuluttajälähtöisten markkinoiden kautta

Martin ja Schouten (2014: 866–867) ovat perehtyneet yritys- ja kulutuslähtöisiin markkinan syntymalleihin ja vertailleet niitä keskenään. Vertailun perusteella he ovat muodostaneet taulukon, joka selventää yritys- ja kulutuslähtöisten mallien eroja. Markkinan syntymallien välillä löydetään eroja liittyen toimialan asennoitumiseen, kuluttajien tarpeisiin, innovaatioiden syntypaikkaan, innovaatioiden syihin, levittäytymistapaan, markkinarakenteisiin, sijoitustapaan ja epäonnistumisen mahdollisuuteen. Vertailu löytyy taulukosta 5. (Martin & Schouten 2014: 866–867.)

Jos REKO-verkosta tarkastellaan Martinin ja Schouten (2014) vertailun avulla, voidaan sanoa REKO-verkoston sopivan suurilta osin kulutuslähtöisen markkinan tunnusmerkistöihin. Toimialan asennoitumista voidaan pitää passiivisena, vaikkakin toimialan suuret toimijat S-ryhmä ja Kesko ovat tuoneet paikallisuutta ja satokausiajattelua toimintaansa (S-kanava.fi, kesko.fi, k-supermarket.fi). Ainakin yksi päivittäistavarakauppias on myös tarjonnut parkkipaikkaansa REKO-lähiruokarenkaan käyttöön, ajatuksena todennäköisesti saada asiakkaita samalla myös omaan liikkeeseensä (Thomas Snellman haastattelu 2015).

Kulutuslähtöisen markkinakehitysmallin mukaisesti myös REKO-verkостossa kuluttajien tarpeet on vahvasti sisäänrakennettu toimintaan. Koko REKO-ilmiön keksijänä ja ensimmäisenä alullepanijana on tuottaja eikä kuluttaja, mutta REKO-toiminnan laajentuminen ja REKO-renkaiden toiminta on vahvasti kuluttajavetoista (Thomas Snellman haastattelu 2015).

Taulukko 5. Yrityslähtöisen ja kulutuslähtöisen markkinan erot (Martin & Schouten 2014: 867).

TÄRKEIMMÄT EROT YRITYSLÄHTÖISEN MARKKINAKEHITYKSEN JA KULUTUSLÄHTÖISEN MARKKINAKEHITYKSEN VÄLILLÄ		
	YRITYSLÄHTÖINEN MARKKINAKEHITYS	KULUTUSLÄHTÖINEN MARKKINAKEHITYS
Toimialan asennoituminen	Proaktiivinen	Passiivinen
Kuluttajien tarpeet	Ei osoitettu	Sisäänrakennettu
Innovaatioiden synty- paikka	Yritysten sisällä	Yrittäjien välillä
Innovaatioiden syyt	Ulkoiset motivaatio, voitto	Sisäinen motivaatio, huvi
Levittäytymistapa	Yritysten ajama, markkinointi- lähtöinen	Orgaaninen, yhteisön ajama
Markkinarakenteet	Ylhäältä alas, olemassa olevat	Alhaalta ylös, yllättäen kehkeytyvä
Sijoittamistapa	Suuri sijoitus, etukäteen, yritys- lähtöinen	Inkrementaalinen, jaettu
Epäonnistumisen mah- dollisuus	Suuri	Pieni

REKO-lähiuokarenkaiden ylläpitäjillä on Facebookissa omat keskusteluryhmänsä, joissa eri ryhmissä syntyneet ideat ja toimintatavat jaetaan muiden ryhmien käyttöön. Innovaatiot saattavat syntyä siis lähiuokarenkaiden sisällä, mutta ne jaetaan kaikkien käyttöön. Innovaatiot syntyvät sisäisen motivaation kautta, REKO-lähiuokarenkaiden jäsenet pyrkivät kehittämään REKO-lähiuokarenkaiden toimintaa, mistä hyötyvät kaikki REKO-toimintaan osallistuvat (Thomas Snellman haastattelu 2015). Huvi ei näy suurta roolia innovaatioiden synnyssä, mutta yhteisöllä ja yhteisöllisyydellä on merkitystä REKO-kuluttajille. Voidaan sanoa, että REKO-verkosto sopii hyvin kulutuslähtöisen markkinan muottiin myös innovaatioiden syntyä paikan ja syiden osalta.

Tarkasteltaessa REKO-verkostoa sen levittäytymistavan osalta voidaan sanoa, että REKO-toiminta levittyy suusta suuhun -tiedon ja aktiivisten ylläpitäjiksi ryhtyvien henkilöiden avulla. Kenties tärkein REKO-tiedon levittäjä on koko toiminnan aloittaja Thomas Snellman. Markkinarakenteiden osalta REKO-toiminnalle on kehittynyt varsin toimiva malli, joten tällä hetkellä markkinarakenteet ovat valmiiksi olemassa, mikä sijoittaisi REKO-verkoston yritys lähtöisen markkinan puolelle. Kuitenkin alun perin malli kehittyi erilaisten kokeilujen perusteella, ja se on muokkaantunut niin tuottajien kuin kuluttajien tarpeita vastaavaksi, vahvasti alhaalta ylöspäin, ja kehitys jatkuu edelleen uusien innovaatioiden kautta. REKO-toiminnan alustaksi on ollut myös tarjolla useita

yksityisten yritysten tarjoamia alustoja, joista osa on käytössä esimerkiksi yksittäisillä tuottajilla (Thomas Snellman haastattelu 2015). Pääasiallisesti alustaksi on vakiintunut tästä huolimatta Facebook. Vaikka REKO-verkoston markkinarakenteeksi on muodostunut jo olemassa oleva malli, on sen synty ja kehittyminen niin vahvasti kulutuslähtöistä, että REKO-verkoston markkinarakenteiden voidaan sanoa olevan kulutuslähtöiselle markkinalle ominaisia.

Viimeisenä kohtana Martinin ja Schoutenin yritys- ja kulutuslähtöisen markkinakehityksen eroja listaavassa taulukossa on epäonnistumisen mahdollisuus, joka määrittää yrityslähtöisen markkinakehityksen osalta suureksi ja kulutuslähtöisen markkinakehityksen osalta pieneksi. Vahvaa orgaanista kasvua kokeva REKO-toiminta voidaan tässä vaiheessa nähdä onnistuneena kuluttajalähtöisenä liiketoimintamallina. Yritettäessä arvioida REKO-toiminnan epäonnistumisen mahdollisuutta voidaan löytää tätä mahdollisuutta pienentäviä tekijöitä. REKO-toimintaa jossain määrin vastaavia malleja oli ollut ja on edelleen käytössä Ranskassa (AMAP) ja Pohjois-Amerikassa (CSA) jo ennen REKO-ilmion kehittymistä. Martin ja Schouten (2014: 867) esittävät, että kulutuslähtöisessä markkinassa aktiiviset kuluttajat ovat myös tuottajan asemassa (prosumer). REKO-verkoston kohdalla tämä näkyy aktiivisten kuluttajien toimimisena lähiruokarenkaiden ylläpitäjinä. Kuluttajat ovat valmiita näkemään vaivaa arvostamansa markkinan ylläpitämiseksi. Tämä voi osaltaan vähentää markkinan epäonnistumisen riskiä.

2.3.2. Kuluttajalähtöisyys terminä ja sen ulottuvuudet

Kuluttajalähtöisyyttä terminä käytetään tieteellisessä tutkimuksessa varsin runsaasti määrittelemättä tarkemmin, mitä termillä tarkalleen ottaen tarkoitetaan. Kuluttajalähtöisyys esiintyy yleensä toisen termin edellä, esimerkiksi tämän tutkimuksen tapauksessa puhutaan kuluttajalähtöisestä markkinasta. Yleinen sanapari kuluttajalähtöisyyteen liittyen on kuluttajalähtöinen tuotekehitys. Kupiaisen, Luomalan, Lehtolan ja Kauppinen-Räisäsen (2008) tutkimuksessa kuluttajalähtöisyyden englanninkielisenä synonyymina käytetään termiä consumer-orientation, jonka toinen mahdollinen suomennos voisi olla kuluttajaorientaatio.

Termien suomentamiseen ja samankaltaisuuteen voi liittyä yksi kuluttajalähtöisyyden sudenkuopista. Ellei tutkija ole tarkkana, saattavat tutkimuksessa käytettävissä termeissä mennä sekaisin englanninkieliset termit consumer-orientation ja customer-orientation. Tietyissä kontekstissa kuluttajaorientaatio on hyvin lähellä asiakasorientaatiota, mutta termit eivät ole synonyymeja. Vastaavasti kaksi samankaltaista termiä ovat

kuluttajälähtöisyys ja kulutuslähtöisyys. Nämä termit mainitaan ylempänä tässä alaluvussa, ja ne käsitetään tässä tutkimuksessa synonyymeina.

Aiemmin mainitut consumer-orientation -termin suomennot kuluttajaorientaatio ja kuluttajälähtöisyys eivät ole täydellisiä synonyymeja. Kuluttajälähtöisyydestä on löydettävissä kaksi ulottuvuutta, joita ei samalla tavalla voi löytää kuluttajaorientaatiosta. Nämä ulottuvuudet liittyvät siihen, suhtautuuko kuluttaja aktiivisesti johonkin asiaan tai suhtaudutaanko kuluttajaa kohtaan aktiivisesti. Otetaan esimerkiksi kuluttajälähtöinen tuotekehitys. Yritys voi tehdä kuluttajälähtöistä tuotekehitystä tekemällä paljon kuluttajatutkimusta, ja selvitettyään kuluttajien tarpeet yritys voi luoda tuotteita, joita kuluttajat tarvitsevat. Toisaalta kuluttajälähtöistä tuotekehitystä on myös tilanne, jossa kuluttaja ottaa aktiivisesti yhteyttä yritykseen ja pyytää yritystä täyttämään tietyn tarpeen. Molempia edellä mainittuja esimerkkejä voidaan pitää kuluttajälähtöisenä tuotekehityksenä, vaikka ne eroavat toisistaan huomattavasti.

Tässä tutkimuksessa kuluttajälähtöisyydellä tarkoitetaan kuluttajan tarpeeseen vastaamista. Tarpeeseen voivat vastata kuluttajat itse aktiivisina toimijoina tai kuluttajan tarpeisiin voi vastata joku muu toimija, joka on kiinnostunut kuluttajien tarpeista.

2.3.3. REKO-verkosto kuluttajälähtöisenä markkinana

Aiemmin tässä luvussa on esitelty tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmiöitä ja käsitteitä, kuten REKO-lähiuokarenkaiden rakenne ja markkinan sekä liiketoimintamallin käsitteet. Lisäksi on tarkasteltu, miten kuluttajälähtöisyys voi näkyä markkinan kontekstissa. REKO-verkosto on kuluttajälähtöinen markkina, jonka tulisi toimia keskeisenä suunnitteluelementtinä REKO-lähiuokarensissa toimivien tuottajien liiketoimintamalleille. Seuraavaksi esitellään malli REKO-verkostosta, joka sisältää verkoston eri elementit ja tuo esiin sen luonteen kuluttajälähtöisenä markkinana. Malli on kuvattu kuviossa 6.

REKO-verkoston mallissa tuodaan esiin, mitä toimijoita REKO-lähiuokarensissa toimii, minkälaisissa ympäristöissä toimitaan ja minkälaista toimintaa näissä ympäristöissä tapahtuu. Toiminnasta erotetaan omaksi ryhmäkseen kaupankäyntiin liittyvät toimet. Mallista käy ilmi, että REKO-lähiuokarensaita on useita, ja niillä on yhteinen ylläpitäjien keskusteluryhmä, joka on nimetty REKO-perheeksi.



Kuvio 6. REKO-verkoston rakenne ja toiminta.

REKO-lähiuokarenkaiden nähdään toimivan kahdessa erilaisessa ympäristössä: virtuaalisessa ympäristössä, jonka alustana toimii Facebook, sekä fyysisessä ympäristössä, jonka tärkeimpiä kohteita ovat lähiuokarengaan jakelupaikka sekä tuottajien erilaiset tuotantolaitokset, joissa tilaukset kasvatetaan ja valmistellaan. REKO-ilmion mallissa molemmat ympäristöt on kuvattu erillisinä laatikoinaan, joihin on koottu näissä ympäristössä tapahtuvia toimia sekä näiden ympäristöjen erityispiirteitä. Virtuaalisessa ympäristössä tapahtuu suurin osa REKO-lähiuokarenkaiden viestinnästä, johon kuuluu jakelutapahtumiin liittyvät ilmoitukset ja tilaukset tuottajille, yleisempi keskustelu ryhmän toiminnasta, kuluttajien jakamat kuvat ja kokemukset tuotteista sekä tuottajien markkinoituvuustiedot.

Fyysiseen ympäristöön liittyvät tekijät on jaettu myös kahteen joukkoon, kaupankäyntiin liittyviin tekijöihin ja huomioihin fyysisen ympäristön tehtävistä. Kaupankäyntiin liittyvät toimet kattavat tilausten valmistelun ja toimittamisen jakelupaikalle sekä tuotteiden noudon. Fyysisen ympäristön muina tehtävinä nähdään ympäristölle asetetut vaatimukset, jotta jakelutapahtuma sujuu ongelmitta, tuottajien tunnistettavuus jakelupaikalla sekä tuottajien ja asiakkaiden välinen kohtaaminen ja siinä tapahtuva asiakassuhteen kehittäminen. Kaupankäyntiin liittyvät toimet niin virtuaalisessa kuin fyysisessä ympäristössä on rajattu katkoviivalla, jotta ne erottuvat omana joukkonaan. Kaupankäyntiin liittyvien toimien kuvaamisessa on käytetty pohjana Michaela Lönnbladin RE-KO-kaupankäyntiä kuvaavaa kuviota (kuvio 1) (2016: 30).

3. MARKKINAORIENTAATIO

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen alatavoitteeseen määrittelemällä tutkimuksessa käytettävä markkinaorientaation kuvaustapa. Markkinaorientaatio on ollut keskeisiä markkinoinnin teoreettisia käsitteitä jo pitkään. Merkittävänä markkinoinnillista ajattelua muokkaavana tekijänä myös markkinaorientaatio on kehittynyt paljon historiansa aikana. Markkinaorientaation lähtökohdat ovat kuluttajaorientaatiossa, joka esiteltiin 1900-luvun alkupuolella markkinointikonseptin nimellä (marketing concept). Tuotesuuntautuneesta ajattelusta kuluttajälhtöiseen markkinointikonseptiin johtanutta kehityskulkua esittelevät muun muassa Richard ja Weeks artikkelissaan vuodelta 1969. Nykyinen markkinaorientaatio on kuluttajaorientaatiosta pidemmälle viety teoria, jossa kuluttajan rinnalle yrityksen toiminnan keskiöön on otettu myös kilpailijoiden ja muun toimintaympäristön tarkkaileminen sekä yrityksen sisäinen eri toimintojen välinen kommunikaatio. Pitkästä historiastaan ja kehityksestään huolimatta markkinaorientaatio on edelleen erittäin relevantti ja toimivaksi osoitettu yrityksen toimintaa ohjaava ajattelumalli, ja sitä käsitteleviä tieteellisiä tekstejä julkaistaan jatkuvasti.

Markkinaorientaatiota on tutkittu paljon, ja sille on tehty useita määritelmiä. Tässä luvussa tutustutaan erilaisiin tapoihin lähestyä markkinaorientaatiota ja määritellään, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan markkinaorientaation käsitteellä. Markkinaorientaation tarkastelu perustuu Laffertyn ja Hultin vuonna 2001 *European Journal of Marketing* -julkaisussa julkaistuun artikkeliin, jossa tutkijat muodostavat synteesin erilaisista markkinaorientaatiota kuvaavista näkökulmista. Tämä synteesi esitellään luvun lopussa, ja sitä käytetään tässä tutkimuksessa markkinaorientaation määritelmänä.

2.1. Markkinaorientaation perspektiivit

Markkinaorientaatiota on kuvattu eri tutkijoiden taholta eri tavoilla, eikä yhtä yleisesti hyväksyttyä markkinaorientaation rakennetta kuvaavaa mallia ole syntynyt. Tutkijoiden esittelemissä malleissa on kuitenkin yhtäläisyyksiä. Lafferty ja Hult (2001) jaottelevat olemassa olevat markkinaorientaatiota kuvaavat mallit viiteen eri kategoriaan: päätöksentekoperspektiiviin (the decision-making perspective), markkinatietoperspektiiviin (the market intelligence perspective), kulttuuriin perustuvaan käyttäytymisperspektiiviin (the culturally based behavioral perspective), strategiseen perspektiiviin (the strategic perspective) ja asiakasperspektiiviin (the customer perspective). (Lafferty & Hult 2001: 95.)

2.1.1. Päätöksentekoperspektiivi

Päätöksentekoperspektiivi perustuu Benson Shapiroin vuonna 1988 julkaistuun artikkeliin 'What the hell is "market oriented"?'. Artikkelissaan Shapiro kertoo yksittäisen yrityksen aloittamasta markkinaorientaatioon tähtäävästä prosessista. Shapiro jakaa markkinaorientaation kolmeen kohtaan, jotka on lueteltu taulukossa 6.

Taulukko 6. Markkinaorientaation sisältö (Shapiro 1988).

Markkinaorientaation sisältö
1. Tieto kaikista tärkeistä ostamiseen vaikuttavista tekijöistä on kaikkien yrityksen toimintojen käytössä.
2. Strategiset ja taktiset päätökset tehdään yhdessä eri toimintojen ja divisioonien kesken.
3. Yrityksen divisioonat ja toiminnot tekevät hyvin koordinoituja päätöksiä ja toteuttavat ne niihin sitoutuen.

Ensimmäisessä kohdassa Shapiro painottaa sitä, että erilaisten raporttien ja muiden tilastojen saattaminen kaikkien toimintojen johdon saataville on tärkeä, mutta ei riittävä toimenpide. Kaikkien toimintojen edustajien tulisi tehdä myös tasaisin väliajoin asiakaskäyntejä, jotta he pääsisivät käsiksi ensikäden tietoon asiakkaiden ajatuksista. Yrityksen toimintojen johdon pitäisi myös pitää tasaisin väliajoin kokouksia, joissa varmistetaan yhteinen näkemys yrityksen asiakkaiden tarpeista ja niiden muutoksista. Tärkeää on myös huomata, etteivät kaikki ostamiseen vaikuttavat päätökset ole yhtä tärkeitä, vaan on osattava myös asettaa asiat tärkeysjärjestykseen. Yrityksen merkittävimpien asiakkaiden ostokäyttäytymisen seuraaminen tulee priorisoida korkeammalle kuin vähemmän tärkeiden asiakkaiden. (Shapiro 1988.)

Yrityksen eri toiminnoilla on usein risteäviä tavoitteita ja näkemyksiä. Shapiro (1988) korostaa, että toimintojen on kyettävä keskusteluun, jossa erilaiset hankaukset käsitellään ja löydetään ne yhteiset tavoitteet, joihin pyritään. Tällä tavoin vältetään mahdotomat vaatimukset, jotka perustuvat tietämättömyyteen ja kommunikaation puutteeseen. (Shapiro 1988.)

Viimeisessä kohdassa korostuu ajatus siitä, että tehtäessä päätökset yhteistyössä eri toimintojen kesken, sitoutuvat eri toimijat niihin paremmin kuin tilanteessa, jossa päätökset tehdään muualla ja toteutus toisaalla. Kun päätökset tehdään toimintojen kesken, on mahdollista tunnistaa ongelmakohdat ennen kuin niihin reagoiminen on liian myöhäistä ja resursseja on mennyt jo hukkaan. Lujat siteet toimintojen välillä selkeyttävät ja vahvistavat niiden välistä kommunikaatiota, koordinaatiota ja tavoitteisiin sitoutumista. (Shapiro 1988.)

Shapiron ajattelussa korostuu toimintojen välinen yhteistyö ja siihen liittyvä yhteishenki. Niitä ei pidetä kuitenkaan itsestään syntyvinä, vaan yhteistyöhön ja yhteishengen muodostumiseen tulee panostaa ja sitoutua ylimmästä johdosta lähtien. Shapiron (1988) käyttämässä esimerkkiyrityksessä toiminta oli vahvasti ylhäältä johdettua ja usein yhteishenki haettiin ja löydettiin miltei väkisin. Kun yhteistyö alkoi kantaa hedelmää, oli toiminnan edelleen kehittäminen helpompaa, koska eri osapuolet näkivät toiminnasta koituvat konkreettiset hyödyt. (Shapiro 1988.)

2.1.2. Markkinatietoperspektiivi

Markkinatietoperspektiivin esimerkkinä Lafferty ja Hult (2001: 97) pitävät Kohlin ja Jaworskin määritelmää markkinaorientaatiosta. Vapaasti suomennettuna markkinaorientaation määritelmä on Kohlin ja Jaworskin mukaan koko organisaation kattavaa markkinatiedon luomista, johon kuuluu tieto nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeista, tämän tiedon levittäminen kaikille yrityksen toiminnoille ja koko organisaation laajuinen reagoiminen tähän tietoon (Kohli & Jaworski 1990: 6). Kohli ja Jaworski käsittelevät artikkeleissaan (1990, 1993, 1996) markkinaorientaatiota tämän määritelmän pohjalta ja tutkivat muun muassa sen käytännön vaikutuksia yrityksen toiminnan tuloksiin.

Kohlin ja Jaworskin määritelmän mukaan markkinaorientaatio lähtee liikkeelle siis markkinatiedon keräämisestä, jossa korostuvat nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeet. Markkinatietoon kuuluvat kuitenkin myös kaikki asiat, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin, kuten poliittiset muutokset, teknologian kehitys ja kilpailijoiden toimet. Tärkeää on myös ymmärtää, ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Onko asiakas tuotteen loppukäyttäjä, tuotteen jakelija vai tuotteen tai palvelun maksaja? Markkinaorientoituneen yrityksen tulee ymmärtää näiden erilaisten asiakasryhmien tarpeet ja arvioida, mitkä niistä ovat tärkeimpiä. (Kohli & Jaworski 1990: 4–5.)

Kerätty markkinatieto tulee saattaa koko organisaation saataville, ja tätä varten tulee yrityksessä olla toimivat kanavat. Markkinatietoa voidaan levittää koko organisaatioon hyvin käyttämällä koko organisaatiota markkinatiedon keräämisessä hyödyksi. Esimerkiksi vierailut asiakkaiden luona, joihin osallistuvat yrityksen kaikkien toimintojen edustajat, tuottavat sekä markkinatietoa että levittävät tätä tietoa koko organisaatioon. Samalla eri toimintojen edustajat voivat vaihtaa helposti näkemyksiään käsiteltävistä aiheista. Kohli ja Jaworski (1990: 5–6) korostavat epävirallisten kanavien merkitystä markkinatiedon välittämisessä yrityksen sisällä. (Kohli & Jaworski 1990: 5–6.)

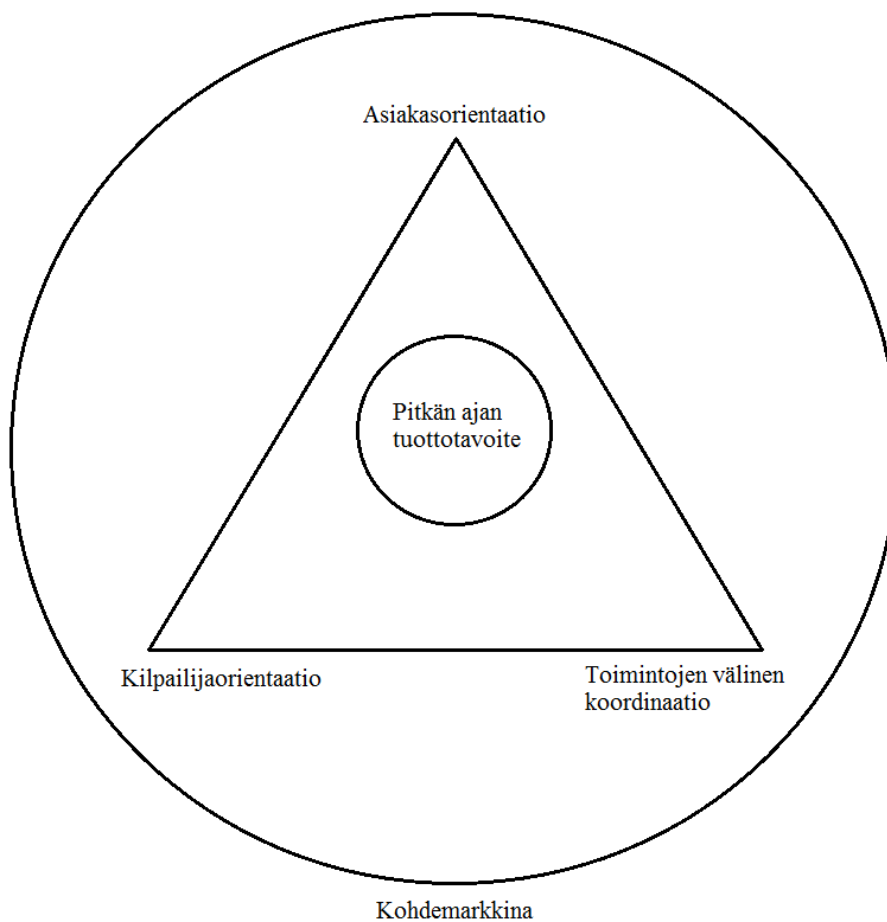
Viimeinen vaihe markkinaorientaatioon liittyvässä prosessissa on kerättyyn markkinatietoon reagoiminen. Siinä missä kerätty markkinatieto pyritään levittämään yrityksen koko organisaatioon, myös koko organisaation on reagoitava siihen. Tämä reagoiminen voi Kohlin ja Jaworskin (1990: 6) mukaan olla kohdemarkkinoiden valitsemista, näiden kohdemarkkinoiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tyydyttämiseen sopivien tuotteiden tai palveluiden suunnittelemista, tuottamista, jakelua ja promootiota, joilla saadaan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjältä positiivinen reaktio. (Kohli & Jaworski 1990: 6.)

2.1.3. Kulttuuriin perustuva käyttäytymisperspektiivi

Kulttuuriin perustuva käyttäytymisperspektiivi perustuu John Narverin ja Stanley Slaterin määritelmään markkinaorientaatiosta, jonka he esittävät vuonna 1990 julkaistussa artikkelissaan. Artikkelissa he jakavat markkinaorientaation kolmeen käyttäytymistä ohjaavaan tekijään: asiakasorientaatioon, kilpailijaorientaatioon ja toimintojen väliseen koordinaatioon. Markkinaorientaatio Narverin ja Slaterin mukaan on kuvattu kuviossa 7. (Narver & Slater 1990: 21–23.)

Asiakasorientaation tarkoituksena on kerätä ja jakaa yrityksen sisällä niin paljon informaatiota, että yrityksellä on selkeä kuva asiakkaan arvoketjusta nyt ja tulevaisuudessa. Tähän arvoketjuun liittyvät myös asiakkaan asiakkaat ja niiden muodostama poliittinen ja taloudellinen ympäristö, jossa asiakas toimii. Yrityksen on tunnistettava, miten sen tarjoamat tuotteet tai palvelut vaikuttavat asiakkaan arvoketjuun. Asiakasorientaation lisäksi yrityksen tulee olla kilpailijaorientoitunut, eli yrityksen tulee olla selvillä kilpailijoidensa vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevaisuuteen vaikuttavista strategioista ja kyvykkyyksistä. Tähän liittyy myös tarve ymmärtää, mihin suuntaan teknologinen kehitys saattaa edetä ja sen vaikutukset yrityksen tulevaisuuden kilpailuympäristöön. (Narver & Slater 1990: 21–22.)

Yrityksen toimintojen välinen koordinaatio on Narverin ja Slaterin (1990) mukaan kolmas tärkeä markkinaorientaation osa. Asiakasorientaatiosta ja kilpailijaorientaatiosta saatu tietämys asiakkaan arvoketjusta yhdistettynä tehokkaaseen toimintojen väliseen koordinaatioon mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaalle arvoketjun eri vaiheissa. Kun kaikissa toiminnoissa ymmärretään, miten asiakkaan kokema arvo muodostuu, voidaan niiden toimintaa kehittää juuri tämän koetun arvon maksimoimiseen. Tehokkaan toimintojen välisen koordinaation mahdollistamiseksi täytyy varmistaa, että toimintojen tavoitteet ovat yhteneväiset ja pyrkiä luomaan tilanne, jossa yhteistyön hyödyt ovat selkeät jokaiselle toiminnolle. (Narver & Slater 1990: 22.)



Kuvio 7. Markkinaorientaatio Narverin ja Slaterin mukaan (Narver & Slater 1990: 23).

2.1.4. Strateginen perspektiivi

Narver ja Slater (1990: 23) nostavat markkinaorientaation määritelmässään esiin myös sen, että markkinaorientaation tavoitteiden tulisi olla pitkän tähtäimen toiminnassa niin siitä saatavien tuloksien kuin markkinaorientaation implementoinnin osalta. Jotta yritys pystyy säilyttämään kilpailuetunsa myös tulevaisuudessa, tulee sen aktiivisesti etsiä uusia kilpailuedun lähteitä. Toisena tavoitteena markkinaorientaatiolle Narver ja Slater esittävät kannattavuuden. Yritykset tavoittelevat markkinaorientaation avulla kilpailijoihinsa nähden parempaa kannattavuutta. (Narver & Slater 1990: 22.)

Markkinaorientaation strategisessa perspektiivissä lähestytään markkinaorientaatiota strategian kautta. Mitä asioita yrityksen tulisi painottaa strategiassaan, jotta sen toiminta olisi markkinaorientoitunutta ja tuloksellista? Morgan ja Strong (1998: 1067) selvittivät tutkimuksessaan, että yrityksen strategiassa positiivisesti markkinaorientaation kanssa korreloivia tekijöitä olivat proaktiivisuus, analyttisyys ja tulevaisuuteen suuntautuminen. (Morgan & Strong 1998: 1067.)

Day (1994) tarkastelee artikkelissaan markkinaorientoitunutta strategiaa konkreettisten etujen (assets) ja vaikeammin saavutettavien kyvykkyyksien (capabilities) kautta. Day (1994: 49) tunnistaa kaksi kyvykkyyttä, joilla on selkeä rooli markkinaorientoituneessa strategiassa. Ensimmäinen on kyky tunnistaa markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja ennakoita reaktioita niihin. Toinen strategisesti tärkeä kyvykkyys on kyky linkittää asiakkaita, joka sisältää ne taidot ja prosessit, joita tarvitaan yhteistyöhön perustuvien asiakassuhteiden luomiseen. Näissä asiakassuhteissa asiakkaan yksilölliset tarpeet ovat nopeasti yrityksen kaikkien toimintojen tiedossa ja niihin voidaan reagoida olemassa olevilla prosesseilla. (Day 1994: 49.)

Edellä esiteltyjen kahden kyvykkyyden kehittämiseksi Day (1994: 49) esittää erilaisia toimia, joilla kyvykkyyksiä parannetaan ja samalla muokataan yritystä markkinaorientoituneemmaksi. Yrityksen tulee diagnosoida olemassa olevat kyvykkyytensä erilaisten kartoitusten ja esimerkkitapausten avulla sekä arvioida, millaisia kyvykkyyksiä tulevaisuudessa tarvitaan asiakasarvon tuottamisen kannalta. Yrityksen tulee kehittää prosessejaan alimmalta tasolta lähtien joko jatkuvan kehittämisen tai radikaalin muutoksen keinoin. Ylimmän johdon tulee johdonmukaisesti ohjata yritystä asiakaslähtöiseen suun-

taan. Toimintansa kehittämisessä yrityksen tulee käyttää hyväkseen uusimman teknologian tuomia mahdollisuuksia. Yrityksen tulee myös seurata näitä toimia ja varmistaa, että ne saavuttavat niille asetetut tavoitteet. (Day 1994: 49.)

2.1.5. Asiakasperspektiivi

Asiakasperspektiivi markkinaorientaatiossa perustuu Deshpanden, Farleyn ja Websterin (1993) julkaisemaan artikkeliin, jossa he rinnastavat asiakasorientaation markkinaorientaatioon esitellessään asiakasorientaatiota. Deshpanden ym. mukaan asiakasorientaatio ja markkinaorientaatio ovat toistensa synonyymejä. He käyttävät asiakasorientaation määrittelyssä hyväkseen Kohlin ja Jaworskin (1990) ja Narverin ja Slaterin (1990) määritelmiä markkinaorientaatiosta. Narverin ja Slaterin (1990) markkinaorientaation määritelmässä Deshpande ym. (1993: 27) kritisoivat kilpailijaorientaation mukanaoloa. Heidän mukaansa asiakasorientaatio ja kilpailijaorientaatio ovat lähes toistensa vastakohtia, eivätkä molemmat voi olla osana markkinaorientaatiota. (Deshpande ym. 1993.)

Deshpanden ym. (1993: 27) määrittelevät asiakasorientaation näkemykseksi, joka laittaa asiakkaan edun ensimmäiseksi unohtamatta muita sidosryhmiä, kuten omistajia, johtajia ja työntekijöitä ja jonka tavoitteena on kehittää pitkäaikainen kannattava yritys. He näkevät asiakasorientaation yrityskulttuurin osana, joka liittyy yrityksen syvempiin arvoihin, jotka ovat sopusoinnussa asiakasorientaation kanssa. Lähdettyessä arvioimaan yrityksen asiakasorientaation tilaa, ovat arvioinnissa avainasemassa Deshpanden ym. (1993: 27) mukaan yrityksen asiakkaat. (Deshpande ym. 1993: 27.)

Kirjassaan *Developing a Market Orientation* (1999) Deshpande ei enää käytä markkinaorientaatiota ja asiakasorientaatiota synonyymeinä eikä rinnasta niitä samalla tavalla kuin aikaisemmissa kirjoituksissaan. Sen sijaan Deshpande (1999) nostaa esiin markkinaorientaation vaikuttamisen kolmella eri tasolla: kulttuurin, strategian ja taktiikan tasolla. (Deshpande 1999: 4–6.)

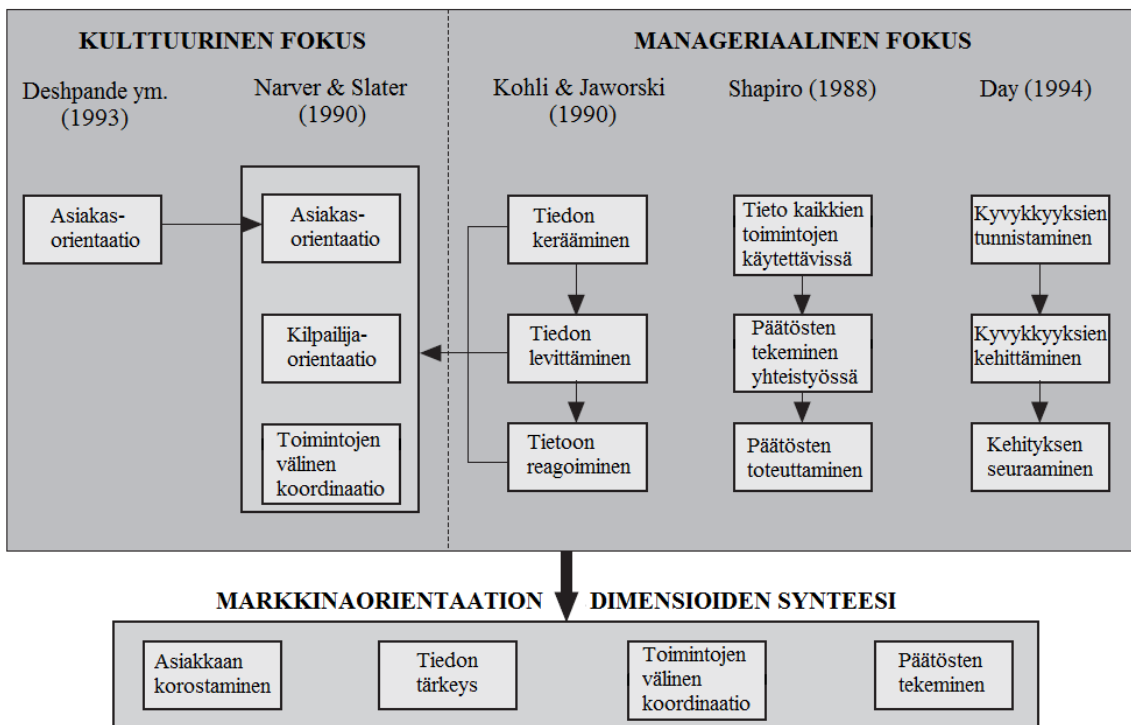
2.2. Markkinaorientaatio Laffertyn ja Hultin mukaan

Löytämäänsä perspektiivejä analysoimalla Lafferty ja Hult (2001) ovat tehneet synteetin tunnetuimmista markkinaorientaatiota kuvaavista malleista, jossa markkinaorientaatio jaotellaan neljään osaan: asiakkaan korostaminen (*emphasis on customer*), tiedon tärkeys (*importance of information*), toimintojen välinen koordinaatio (*interfunctional*

coordination) ja päätösten tekeminen (taking action). Markkinaorientaation perspektiivien viitekehys on esitelty kuviossa 8. (Lafferty & Hult 2001: 100.)

Kaikille aiemmin esitellyille markkinaorientaation perspektiiveille on yhteistä, että yrityksen asiakkaat ovat keskeisessä asemassa yrityksen toiminnassa. Eri perspektiivit painottavat hieman eri asioita asiakasorientaatioissa, mutta asiakkaan voidaan nähdä olevan markkinaorientaation ytimessä.

Kaikki markkinaorientaatiota kuvaavat perspektiivit korostavat myös yrityksen tiedonkeruun tärkeyttä. Kaikissa perspektiiveissä korostuu asiakastiedon tärkeys, mutta kilpailijoita koskevan tiedon tärkeyttä korostavat vain päätöksentekoperspektiivi, markkinatietoperspektiivi ja kulttuuriin perustuva käyttäytymisperspektiivi.



Kuvio 8. Markkinaorientaation perspektiivien viitekehys (Lafferty & Hult 2001: 100).

Toimintojen välisen koordinaation merkitys nousee esiin kaikissa perspektiiveissä. Päätöksentekoperspektiiviä edustavan Shapiroin (1998) mallissa toimintojen välinen koordinaatio on tärkeässä osassa markkinaorientaation joka vaihetta. Jaworskin ja Kohlin (1990) edustamassa markkinatietoperspektiivissä toimintojen välinen koordinaatio liittyy tiedon jakamiseen organisaation sisällä ja tietoon reagoimiseen. Ei riitä, että toimin-

noilla on olemassa tieto markkinoista, vaan niiden pitää myös tietää, miten yritys tulee reagoimaan kerättyyn tietoon. Narver ja Slater (1990) määrittelevät toimintojen välisen koordinaation yhdeksi markkinaorientaation kolmesta tekijästä.

Viimeisenä kohtana Laffertyn ja Hultin (2001) markkinaorientaation synteessissä on päätösten tekeminen. Kaikissa markkinaorientaation perspektiiveissä nousee esiin se, että kerättyyn informaatioon tulee reagoida. Eri tutkijat muotoilevat kyseisen reagoimisvaiheen eri tavoilla, mutta yhteisenä tekijänä on tarve toimia asiakaslähtöisesti, mihin markkinaorientaatiolla lähtökohtaisesti pyritään.

Lafferty ja Hult (2001) tuovat artikkelissaan esiin myös toisen jaottelutavan markkinaorientaatiolle. Tämä jaottelu perustuu siihen, nähdäänkö markkinaorientaation vaikuttavan yrityksessä manageriaalisena vai kulttuurisena ilmiönä. Manageriaalista, ylimmästä johdosta lähtevää markkinaorientaatiota tuovat esiin esimerkiksi Kohli ja Jaworski (1990) sekä Shapiro (1988). Heidän tutkimuksissaan ylimmän johdon rooli markkinaorientaation edistämässä tulee selkeästi esille. Johdon merkityksen puolesta puhuu myös Webster (1988), jonka mukaan ylimmän johdon tulee asettaa asiakas yrityksen tärkeimmäksi prioriteetiksi. Jos näin ei tehdä, on oletusarvoisesti yrityksen tärkeimpänä prioriteettina jokin muu asia. Webster korostaa myös kulttuurin vaikutusta markkinaorientaatiossa. Artikkelissaan Deshpande ja Webster (1989) näkevät markkinaorientaation sisältävän organisaation kulttuurin, joka koostuu joukosta uskomuksia ja arvoja, jotka asettavat asiakkaan keskiöön yrityksen ajattelussa. Kulttuurin osuus markkinaorientaatiossa on luonnollisesti selvästi esillä myös Narverin ja Slaterin tutkimuksissa (1990: 32; 2000: 69) sekä Narverin, Slaterin ja Tietjen tutkimuksessa (1998: 241).

Laffertyn ja Hultin (2001) synteesi markkinaorientaation eri perspektiiveistä ottaa kattavasti huomioon erilaisia lähestymistapoja markkinaorientaatioon ja muodostaa niistä selkeän mallin markkinaorientaatiolle. Runsaaseen teoreettiseen aineistoon pohjautuvaa Laffertyn ja Hultin (2001) synteesiä käytetään kuvaamaan markkinaorientaatiota tässä tutkimuksessa.

2.3. Markkinaorientaation vaikutukset

Markkinaorientaation vaikutusta yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen on tutkittu paljon. Laajassa meta-analysissään liittyen markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn väliseen suhteeseen Cano, Carillat ja Jaramillo (2003) havaitsivat merkitsevän posi-

tiivisen suhteen yrityksen markkinaorientaation tason ja yrityksen suorituskyvyn välillä. Yrityksen toimintaympäristöllä tai kansallisella kulttuurilla ei ollut vaikutusta tähän positiiviseen suhteeseen. Analyysissa havaittiin markkinaorientaation korreloivan voimakkaammin yrityksen tuloksellisuuden kanssa palveluliiketoiminnassa kuin tuotannollisessa liiketoiminnassa. (Cano ym. 2003: 188, 191.)

Myös toisessa laajassa meta-analyysissä Kirca, Jayachandran ja Bearden (2005) varmistivat markkinaorientaation positiivisen vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn. Markkinaorientaation havaittiin vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen. Vaikka markkinaorientaation tuominen yritykseen vaatii resursseja ja taloudellista panostusta, ovat siitä saatavat hyödyt näitä panostuksia suuremmat. Tutkimuksessa havaittiin markkinaorientaation vaikutusten olevan suurempia teollisessa tuotannollisessa liiketoiminnassa kuin palveluliiketoiminnassa. Tämä tulos on ristiriidassa Canon ym. (2003) saamien tulosten kanssa. Kircan ym. (2005) tutkimuksessa käytetty aineisto on huomattavasti suurempi, ja sitä analysoitiin useilla regressioanalyysillä, mikä lisää Kircan ym. (2005) tuloksien luotettavuutta. Kirca ym. (2005) arvioivat markkinaorientaation suuremman vaikutuksen teollisissa yrityksissä voivan johtua siitä, että teollisuudessa markkinaorientaatiolla voidaan saada vielä selkeää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Palveluliiketoiminnassa markkinaorientaatio on jo niin olennainen osa liiketoimintaa, ettei se tarjoa kilpailuetua vaan on edellytys markkinoilla toimimiselle. (Kirca ym. 2005: 37–38.)

Guo ja Wang (2015) tutkivat markkinaorientaation vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen ja säilyttämiseen teollisessa B2B-asiakkaiden kontekstissa. Tutkimuksen tulokset tukivat markkinaorientaatioon sisältyvien asiakasorientaation ja kilpailijaorientaation positiivista merkitystä asiakkaiden tyytyväisyyteen, kilpailijaorientaation ollessa voimakkaampi tekijä. Yrityksen toimintojen välisellä koordinaatiolla ei havaittu olevan suoraa positiivista yhteyttä asiakkaiden tyytyväisyyteen tai asiakkaiden säilyttämiseen. Asiakasorientaatiolla oli suora positiivinen vaikutus asiakkaiden säilyttämiseen, kun taas kilpailijaorientaatio vaikutti asiakkaiden säilyttämiseen välillisesti asiakastyytyväisyyden kautta. Toimintojen välisellä koordinaatiolla havaittiin olevan negatiivinen vaikutus asiakasorientaation ja asiakkaiden säilyttämisen väliseen suhteeseen sekä kilpailijaorientaation ja asiakastyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Tutkijat epäilevät liiallisen toimintojen välisen koordinaation johtavan B2B-kontekstissa kohonneisiin kustannuksiin ja pidempiin toimitusaikoihin, mitkä vaikuttavat negatiivisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yrityksen kaikkien toimintojen voimakkaan sitoutumisen asiakasorientaatioon

ja kilpailijaorientaatioon nähdään myös vaikuttavan heikentävästi yrityksen joustavuuteen, tuotetarjonnan jatkuvuuteen ja asiakasohjelmiin. (Guo & Wang 2015: 187–188.)

Markkinaorientaatiota hyödynnetään tässä tutkimuksessa REKO-lähiruokarenkaissa toimivien tuottajien markkinoinnillisen osaamisen selvittämiseen. REKO-verkosto kuttajalähtöisenä markkinana on uusi konteksti käytettäväksi markkinaorientaation kanssa. Seuraavassa luvussa kuvataan, mitä metodologisia valintoja tehtiin käytettäessä markkinaorientaatiota teoriasidonnaisen sisällönanalyysin pohjana.

4. METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, joihin kuuluvat tutkimuksen paradigma ja lähestymistapa sekä tutkimusaineiston keräämisessä käytetty puolistrukturoitu haastattelu sekä aineiston analyysimenetelmä. Näiden lisäksi tässä luvussa käsitellään haastatteluun liittyviä eettisiä kysymyksiä sekä validiteetin ja luotettavuuden parantamista haastatteluaineistoon liittyen.

Tässä tutkimuksessa käytettävä haastatteluaineisto on kerätty REKO-verkostoa käsittelevää tutkimushanketta varten Vaasan yliopiston markkinoinnin yksikössä. Aineistoa ei ole kerätty tätä tutkimusta silmällä pitäen. Haastatteluaineistossa käsitellään tämän tutkimuksen kohdetta, REKO-lähiruokarenkaiden tuottajia niin kattavasti, että haastattelut soveltuvat hyvin myös tämän tutkimuksen aineistoksi. Tuottajahaastatteluissa käytetty kysymysrunko löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 2).

4.1. Tutkimuksen paradigma ja lähestymistapa

Käsillä oleva tutkimus on lähtökohdiltaan pragmaattisesta tieteenfilosofiasta ponnistava deskriptiivis-analyttinen tutkimus. Deskriptiivis-analyttisellä lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimuksen kohteita kuvaavaa, erittelevää ja vertailevaa tutkimustapaa (Saarinen 1994: 252). Tässä tutkimuksessa olemassa olevaa teoreettista tutkimusaineistoa analysoidaan ja verrataan tutkimuksessa käytettävään empiriseen aineistoon. Tämän vertailun tavoitteena on kehittää REKO-lähiruokarenkaita kuvaava malli sekä arvioida REKO-lähiruokarenkaiden tuottajien toimintaa ja löytää siitä kehityskohteita olemassa olevan teoreettisen aineiston perusteella.

Pragmatismi tieteenfilosofiana viittaa Charles S. Piercen kehittämään filosofiseen suuntaukseen, jonka lähtökohtana on ajatus siitä, että kaikki oppiminen ja opettaminen tapahtuu käytäntöjen ja niihin liittyvien taitojen muovaamassa kontekstissa, eli tiedon hankinnan lähtökohtana ovat jo olemassa olevat uskomukset todellisuudesta (Pihlström 2007). Oikean tiedon ja totuuden tuntomerkkeinä ovat niiden toimivuus ja käytännöllisyys (Saarinen 1994: 280). Pragmatismi arvioi teoriaa sen ongelmanratkaisukyvyyn perusteella. Teoria on hyvä, jos se pystyy selittämään tutkimuksissa esiin nousevia ongelmia (McDermic 2015). Teorian todenmukaisuutta ei siis lähtökohtaisesti epäillä, vaan tarve teorian muokkaamiselle tai uudelle teorialle syntyy vasta siinä vaiheessa, kun olemassa oleva teoria ei ole sopuissa tehtyjen havaintojen kanssa (Pihlström

2007). Monella tapaa pragmatismissa voidaan siis nähdä myös instrumentalistisia puolia, käytettävän teorian arvo on sen ratkaisemissa ongelmissa, ei teoriassa itsessään. Pragmatismi soveltuu tehtävään tutkimukseen sen käytännönläheisyyden kautta. On olemassa olevaa, toimivaksi todettua teoriaa markkinaorientaatiosta, jota sovelletaan ympäristössä, jossa teorian tulisi toimia ja ratkaista tutkimuksessa sille esitetty ongelma.

4.2. Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmetodina

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty kvalitatiivisten haastatteluiden avulla. Verrattuna tavalliseen keskusteluun, haastatteluun valmistaudutaan miettimällä ainakin osa kysymyksistä valmiiksi. Saadut vastaukset myös analysoidaan ja esitetään täsmällisellä tavalla. Haastattelu on tehokas, käytännöllinen ja paljon käytetty tapa kerätä tietoa, jota ei muuten ole saatavilla. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden saada tietoa haastateltavien henkilökohtaisista näkemyksistä koskien tutkittavaa aihetta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 78–81.)

Haastatteluja voidaan luokitella sen perusteella, kuinka pitkälle jäsenneiltyä eli strukturoitua ne ovat. Täysin strukturoituna haastatteluna voidaan pitää lomakehaastattelua, jossa kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin samoilla vastausvaihtoehdoilla. Puolistrukturoitu haastattelu on vastausten osalta avoimempi, mutta kysymysten osalta jossain määrin jäsenneilty. Kysymykset voivat olla kaikille samat tai vielä vapaammin haastattelun aiheet tai teemat voivat olla ennalta määritellyt. Strukturoimaton haastattelu on vähiten ohjattu, ja siinä haastattelija vie haastattelua eteenpäin annettujen vastausten pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 43–47)

Tässä tutkimuksessa käytettävässä haastatteluaineistossa haastattelumetodina on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidulle haastattelulle on olemassa monta määritelmää. Eskola ja Vastamäki (2007: 27) näkevät sen strukturoituna haastatteluna, jossa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Hirsjärvi ja Hurme (2001: 47) tyytyvät toteamaan, että puolistrukturoidussa haastattelussa jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon. Tämä määrittely lienee kaikista tarjolla olevista laajin ja kattaa sisälleen monia haastattelutapoja, joita muissa yhteyksissä saatetaan mainita vaihtoehtoisina puolistrukturoidulle haastattelulle, kuten temahaastattelu.

Tässä tutkimuksessa käytettävässä haastatteluaineistossa puolistrukturoitu haastattelu sisältää kaikille samat kysymykset, jotka ovat jaoteltavissa eri teemoihin. Haastattelusta

riippuen on tarvittaessa tiettyyn teemaan voitu keskittyä syvemmin ja poiketa kysymysrungosta, kunhan keskustelu pysyy saman teeman sisällä.

Hirsjärvi ja Hurme (2001: 35) näkevät haastattelun etuina tutkimusmetodina seitsemän tekijää. Haastattelussa korostuu haastateltava subjektina, joka luo merkityksiä ja toimii aktiivisesti. Haastattelun käsitellessä vähän kartoitettua aluetta voi se viedä keskustelun uudelle, yllättävälle suunnalle. Haastattelu voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, ja se toimii hyvin tiedettäessä tutkimusaiheen tuottavan monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelu mahdollistaa myös saatujen vastausten syventämisen ja selventämisen. Sillä voidaan myös käsitellä arkoja ja vaikeita aiheita, joskin asiasta on tutkijoiden kesken erimielisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 35.)

Haastatteluun liittyy myös ongelmia, joista Hirsjärvi ja Hurme (2001: 35) mainitsevat kuusi. Haastattelijan tulisi kouluttautua haastattelujen tekemiseen sekä omata taitoa ja kokemusta haastatteluihin liittyen. Haastattelu on aikaa vievä prosessi niin järjestämisen, toteuttamisen kuin purkamisen osalta. Se sisältää monia virhelähteitä, kuten haastateltavan mahdollisesti antamat sosiaalisesti suotavat vastaukset, jotka eivät ole todennukaisia. Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on ongelmallista valmiiden ”mallien” puutteen vuoksi. Kaiken lisäksi haastattelusta aiheutuu usein kustannuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 35.)

Tässä tutkimuksessa käytettävässä aineistossa käytetty puolistrukturoitu haastattelu sopii tehtävään tutkimukseen, koska sen avulla haastattelujen rakenne on saatu keskittymään aiheisiin, joista tietoa halutaan kerätä. Vakioidut kysymykset varmistavat, ettei keskustelu pääse rönsyilemään epäolennaisuuksiin jokaisen uuden kysymyksen käsitellessä haluttua aihetta. Tämä helpottaa myös haastattelujen jälkeistä litterointiprosessia, koska haastatteluissa syntyvä epäolennainen informaatio saadaan minimoitua. Toisaalta valitussa haastattelumetodissa on jätetty mahdollisuus myös syventyä tietyn kysymyksen käsittelemään teemaan jatkokysymyksillä, mikäli haastateltavalta on saatavissa lisää tietoa aiheeseen liittyen.

4.3. Eettiset kysymykset haastattelussa

Kvale ja Brinkmann (2009: 68) listaavat kirjassaan neljä aihealuetta, jotka perinteisesti tulisi käsitellä kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä: taustoitettu hyväksyntä (informed

consent), luottamuksellisuus (confidentiality), seuraamukset (consequences) ja tutkijan rooli (the role of the researcher). (Kvale & Brinkmann 2009: 68.)

Taustoitettulla hyväksynnällä tarkoitetaan sitä prosessia, jossa varmistetaan kaikkien tutkimukseen osallistuvien ymmärtävän riittävässä määrin tutkimuksen tarkoituksen ja rakenteen sekä mahdolliset riskit ja hyödyt, mitä tutkimukseen osallistumisesta saattaa aiheutua. Taustoitettulla hyväksynnällä myös varmistetaan tutkittavien vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumiseen ja oikeus siitä vetäytymiseen. Aihealueeseen liittyviä eettisiä pulmia ovat se, keneltä suostumus tutkimukseen vaaditaan. Esimerkiksi esimies- asemassa olevan henkilön suostumien tutkimukseen saattaa aiheuttaa hänen alaisilleen painetta tutkimukseen osallistumiselle. Toinen eettinen valinta on, missä määrin ja missä vaiheessa tutkimukseen liittyvää tietoa jaetaan. Liiallinen tiedon jakaminen tutkittaville ennen tutkimusta saattaa muokata tutkittavien ennakko-oletuksia ja vastauksia. (Kvale & Brinkmann 2009: 70–72.)

Luottamuksellisuus eettisenä kysymyksenä liittyy siihen, kuinka tutkimus suojaa siihen osallistuvien identiteettiä ja joissain tapauksissa sitä, kuinka paljon tietoa tulisi olla saatavilla ja kenelle. Tiedon saatavuuteen liittyvät eettiset kysymykset koskevat tapauksia, joissa saatavilla olevasta tiedosta saattaisi olla haastateltavalle haittaa. Esimerkiksi alakäisen huumekeilukertomus voi saattaa haastateltavan tukalaan tilanteeseen, mikäli tämän vanhemmat voivat tutustua haastatteluaineistoon vapaasti. Haastateltavan tulee ymmärtää, missä määrin hänen identiteettinsä pidetään anonyyminä. On myös tapauksia, joissa haastateltavien identiteettiä ei ole syytä suojata ja he esiintyvät haastatteluissa omalla nimellään. (Kvale & Brinkmann 2009: 71–73.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen seuraamuksia tutkimukseen osallistuville tulee selvittää niin tutkimuksesta koituvan haitan kuin hyödyn näkökulmista. Lähtökohtana tulee olla tilanne, jossa minimoidaan tutkimukseen osallistuville koituva haitta. Tutkimuksen vaikutuksia voi olla vaikea arvioida, esimerkiksi haastateltavan kuuluessa johonkin yhteisöön saattavat yhteisön reaktiot haastatteluun olla odottamattomat. Tutkija saattaa myös ajautua haastattelussa tilanteeseen, jossa haastateltava kertoo tutkijalle arkaluontoista tietoa, jota myöhemmin katu. (Kvale & Brinkmann 2009: 73–74.)

Tutkijan rooliin eettisenä kysymyksenä liittyy tutkijan moraalinen rehellisyys alkaen tutkimuksen teoreettisista valinnoista aina toimimiseen haastattelutilanteissa tiedon kerääjänä. Julkaistavan tieteellisen tiedon tulee olla tarkkaa ja edustaa saatuja tuloksia. Tulosten tulee olla tarkastettuja, luotettavia ja läpinäkyviä, jotta niihin päätymiseen joh-

tava prosessi voidaan altistaa tarkastelulle. Tehdyn tutkimuksen tulee olla itsenäistä eikä sen tuloksiin saa vaikuttaa mikään ulkopuolinen taho, kuten tutkimuksen tilaaja tai tutkimuksen sisäiset tekijät, kuten tutkijan ja tutkittavan välille syntynyt ystävyys. (Kvale & Brinkmann 2009: 74–75.)

Tässä tutkimuksessa käytettävässä haastatteluaineistossa eettiset kysymykset on otettu huomioon selkeässä tiedotuksessa haastatteluihin osallistuville henkilöille. Haastateltavien anonymiteettiä suojataan siinä määrin kuin on mahdollista ja tarpeellista. Kaikkien viiden tuottajahaastattelun kohdalla tuottajien anonymiteettiä suojataan olemalla käyttämättä haastateltavien nimiä tai tuotantoyritysten nimiä. Haastatelluista tuottajista löytyy kuitenkin lyhyet kuvaukset tutkimuksen liitteenä, joten täydellistä anonymiteettiä ei haastatelluille voida taata. Kahden muun haastattelun, Thomas Snellmannin ja Ann-Sofi Ljungqvistin kohdalla anonymiteettiä ei pidetty tarpeellisena, koska he toimivat näkyvässä roolissa REKO-verkostossa sekä paikallisessa REKO-lähiuokarenskaassa.

4.4. Aineiston kuvaus ja analysointi

Tutkimuksen empiirisenä aineistona on käytetty haastatteluaineistoa, joka on kerätty REKO-verkostoa käsittelevään tutkimushankkeeseen Vaasan yliopiston markkinoinnin yksikössä. Haastatteluaineisto koostuu viidestä tuottajahaastattelusta sekä REKO-verkoston alullepanijan Thomas Snellmannin ja REKO-lähiuokarenskaassa ylläpitäjänä toimivan Ann-Sofi Ljungqvistin haastatteluista. Tuottajahaastatteluista on käytetty tutkitessa tuottajien markkinaorientaatiota. Snellmannin ja Ljungqvistin haastatteluista on käytetty REKO-ilmion historiaan perehdyttäessä ja REKO-lähiuokarenskaiden toimintaa selostettaessa.

On syytä korostaa, ettei haastatteluaineistoa ole kerätty käsillä olevaa tutkimusta varten. Tällä on vaikutusta siihen, kuinka hyvin haastattelukysymyksiin annettuja vastuksia voidaan käyttää hyväksi. Haastatteluaineiston käyttöä tämän tutkimuksen aineistona helpottaa se, että haastatteluiden kysymykset eivät paneudu syvällisesti tiettyyn speriin aiheeseen, vaan ne kattavat laajan joukon REKO-lähiuokarenskaisiin ja markkinoinnillisiin aiheisiin liittyviä kysymyksiä. Tämä suhteellisen yleisellä tasolla pysyvä haastattelukysymysten asettelu mahdollistaa aineiston käyttämisen myös tämän tutkimuksen primaariaineistona. Aineiston markkinointiaiheiset kysymykset käsittelevät samoja aiheita kuin markkinaorientaatio, minkä ansiosta vastauksia voi tarkastella myös

markkinaorientaation kautta. Tuottajien haastatteluissa käytetty kysymyslomake on tutkimuksen liitteenä (liite 2).

On tärkeää huomata, että REKO-lähiruokarenkaissa toimivat tuottajat eivät lähtökohtaisesti ole sellaisia toimijoita, joita markkinaorientaation avulla on perinteisesti tutkittu. Tutkimuksen toisessa luvussa on kuvattu REKO-lähiruokarenkaissa toimivia tuottajia, joiden todetaan olevan heterogeeninen ryhmä maataloustuotteiden tuottajia. Viidestä haastatellusta tuottajasta neljä on yrittäjäpariskuntia ja kaikki viisi ovat perheyriyksiä. Yrittäjäpariskunnista kolmessa työskentelee vain kaksi henkeä, eli yrittäjäpariskunta. Yksi näistä kolmesta tosin palkkaa kesäksi lisätyövoimaa. Yhdellä viidestä haastatellusta tuottajasta on yksi palkattu työntekijä yrittäjäpariskunnan lisäksi. Suurimmalla haastatelluista tuottajista on noin kymmenen palkattua työntekijää. Haastatellut tuottajat ovat suhteellisen pieniä toimijoita, joiden organisaatio on erittäin kevyt. Markkinaorientaatiota ei ole tutkittu vastaavanlaisten hyvin pienten maatalouden toimijoiden kautta. Kenties lähimpiä vertailukohtia on Rojas-Méndezin ja Rodin (2012) tekemä markkinaorientaatiota mittaava tutkimus Chileläisistä viinintuottajista. Toisaalta kyseisessä tutkimuksessa viinintuottajat ovat huomattavasti tämän tutkimuksen tuottajia suurempia. On mielenkiintoista arvioida, kuinka hyvin markkinaorientaatio sopii käytettäväksi näin pienten alkutuotannon tuottajien kontekstissa. Tarkemmat kuvaukset haastatelluista tuottajista löytyvät tutkimuksen liitteenä (liite 1).

Tuottajahaastatteluiden analyysimenetelmänä on käytetty teoriasidonnaista sisällönanalyysia, jossa aineistosta tehtyjä havaintoja ei tulkita suoraan tietyn teorian kautta, mutta kytkennät teoriaan ovat havaittavissa. Laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 15, 97). Tutkimusmenetelmän voisi kenties nähdä myös puhtaasti teorialähtöisenä, jolloin aineiston analyysia ohjaa valmis malli, jota testataan käytännössä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 15). Analyysi nojaa erittäin vahvasti markkinaorientaation olemassa olevaan malliin, mutta erottavana tekijänä perinteiseen markkinaorientaation tutkimukseen on se, että tutkimus ei ole kvantitatiivinen. Markkinaorientaation tutkimiseen on kehitetty kvantitatiivisia malleja, kuten MKTOR (Narver & Slater 1990) ja MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar 1993), mutta tässä tutkimuksessa lähestymistapa on kvalitatiivinen.

Aineiston analysoinnissa voi olla useita eri vaiheita. Spiggle (1994: 493) luettelee seitsemän toimenpidettä, jotka liittyvät kvalitatiivisen aineiston analysointiin. Näitä toimenpiteitä ovat kategorisointi, abstrahointi, vertailu, dimensionaalisointi (dimensionali-

zation), integrointi, iterointi ja kumoaminen. Toimenpiteet eivät välttämättä ole toisistaan erillisiä eikä niillä ole tiettyä järjestystä, vaan niitä käytetään analyysin useissa vaiheissa. Tässä tutkimuksessa näistä toimenpiteistä tärkeimpiä ovat kategorisointi, abstrahointi ja integrointi, jotka esitellään seuraavaksi lyhyesti.

Kategorisoinnilla Spiggle (1994: 493) tarkoittaa tietyn osan tietoa, kuten lauseen tai muun tekstin osan, kuuluvan osaksi jotain yleisempää ilmiötä. Kategorisointiin kuuluu myös näiden yleisempien ilmiöiden nimeäminen. Synonyyminä kategorisoinnille voidaan pitää teemoittelua, jota Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009: 105) kuvaavat keskeisten aiheiden muodostamiseksi aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta sen eri haastatteluja, vastauksia tai muita kirjoitelmia yhdistäviä seikkoja. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009: 105) toteavat myös teorialähtöisen teemoittelun olevan mahdollista, jossa teemat muodostuvat tietyn viitekehäyksen tai teorian mukaisesti.

Abstrahoinnilla tarkoitetaan pelkistämistä, jossa aiemmin tunnistettuja kategorioita yhdistetään yleisemmiksi ilmiöiksi. Abstrahoidut käsitteet sisältävät useampia konkreettisia esimerkkejä aineistosta, joilla on yhteisiä ominaisuuksia (Spiggle 1994: 493). Abstrahointi vastaa varsin hyvin tyypittelyn käsitettä, jossa aineisto tiivistetään sitä havainnollistaviin tyypeihin. Tyypittelyssä aineistoa kuvataan teemoittelua laajemmin, ja useimmiten teemat sisältyvät tyypeihin (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009: 108).

Spigglen (1994: 494–495) mukaan integrointi tarkoittaa aineiston analyysin jatkamista siten, että aineiston perusteella kehitettyjen kategorioiden ja muiden tekijöiden välisiä suhteita tuodaan esille. Milloin ne esiintyvät, mahdollistaako joku tekijä muiden toiminnan ja mitkä ovat kategorioiden väliset suhteet. Lopulta saatetaan pystyä luomaan ilmiötä kuvaava malli, josta ilmenee ilmiön konteksti ja siihen liittyviä edellytyksiä.

Tässä tutkimuksessa aineistoa tutkittiin valmiin teemoittelun pohjalta. Teemoina käytettiin kolmannessa luvussa esitellyn markkinaorientaation dimensioiden synteessin sisältämiä osia: asiakkaan korostamista, tiedon tärkeyttä, toimintojen välistä koordinaatiota ja päätösten tekemistä. Haastatteluaineisto käytiin jokaisen teeman kohdalla läpi tarkastellen sisältöä teeman kautta. Tällä tavoin haastatteluista löydettiin jokaiseen teemaan liittyviä tekijöitä. Abstrahointia, tai tyypittelyä, sovellettiin aineiston analysoinnissa siten, että teemoittelun kautta löydetyistä tekijöistä muodostettiin kyseistä teemaa selkeimmin edustavia tyypejä, jotka kuvaavat parhaiten tietyn teeman alle kerättyjä tekijöitä. Näiden tyypittelyjen perusteella tutkimuksen tuloksista tehtiin yhteenveto. Integ-

rontia hyödynnettiin analysoinnissa liittämällä tulosten yhteenvedosta tiettyjä valittuja kehitysehdotuksia aiemmin luotuun REKO-lähiruokarengasta kuvaavaan malliin, jolloin kehitysehdotukset konkretisoituvat tutkimuksen kontekstiin.

4.5. Validiteetin ja luotettavuuden parantaminen

Arvioitaessa validiteetin ja luotettavuuden käsitteitä kvalitatiivisen tutkimuksen kontekstissa tulee ymmärtää kvalitatiivisen tutkimuksen erot verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka arviointiin perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin mittarit on kehitetty. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa huomattavasti vapaamman liikkumisen aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja liittyen analyysin kattavuuteen ja tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1996: 164). Kvalitatiivisen tutkimuksen erot verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen ovat johtaneet kritiikkiin, soveltuvatko validiteetti ja reliabiliteetti perinteisissä muodoissa arvioimaan kvalitatiivista tutkimusta (Eriksson & Kovalainen 2008: 292).

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidun haastattelumethodin validiteettia ja luotettavuutta ja niiden parantamista arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985) esittämien neljän näkökulman kautta, kuten niitä on käsitelty Erikssonin ja Kovalaisen teoksessa (2008: 294).

Puolistrukturoitujen haastatteluiden luotettavuutta pyritään parantamaan kiinnittämällä huomiota tulosten kiinnittyvyyteen (dependability). Tähän vaikutetaan selkeällä selostuksella tutkimuksen kulusta ja sisällöstä. Tutkimusten tulokset voidaan jäljittää alkuperäiseen aineistoon askel askeleelta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294). Tutkimuksen tuloksia pyritään heijastamaan olemassa oleviin tutkimuksiin ja vertaamaan niiden tulosten yhteensopivuutta, pyrkimyksenä parantaa tutkimuksen siirrettävyyttä (transferability). Tulosten uskottavuutta (credibility) parannetaan esittämällä alustavia tuloksia vertaisille. Tutkimuksen tulokset esitetään myös runsailla esimerkeillä perusteltuina, jotta lukija ymmärtää, miten tuloksiin on päästy. Näin pyritään parantamaan tulosten vahvistettavuutta (conformability).

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen kolmanteen alatavoitteeseen, jossa selvitetään haastateltujen tuottajien toimintaa markkinaorientaation kannalta tarkasteltuna ja pyritään löytämään alueita, joita olisi mahdollista kehittää markkinaorientaation avulla. Tarkoituksena ei ole mitata tuottajien markkinaorientaation tasoa, koska käytettävä aineisto ei siihen sovellu. Aineistona käytettävistä viidestä tuottajahaastattelusta etsitään viitteitä markkinaorientaatiosta ennalta määriteltyjen teemojen avulla. Markkinaorientaation teemat on muodostettu kolmannessa luvussa esitellyn Laffertyn ja Hultin (2001) markkinaorientaation dimensioiden synteessin perusteella. Haastatteluista tutkitaan, tulevatko teemat niissä esille, ja jos tulevat, niin millä tavoin.

Markkinaorientaation esiintymistä viidessä tuottajahaastattelussa arvioidaan markkinaorientaation neljän dimension, asiakkaan korostamisen, tiedon tärkeyden, toimintojen välisen koordinaation ja päätösten tekemisen kautta. Jokaista dimensiota käsitellään omassa alaluvussaan. Lopussa esitellään havainnoista yhteenveto, ja tulokset havainnollistetaan taulukossa.

5.1. Asiakkaan korostaminen

Asiakkaan korostaminen on keskeinen osa markkinaorientaatiota, joka esiintyy kaikissa markkinaorientaation kuvauksissa sekä on yksi Laffertyn ja Hultin (2001) markkinaorientaation dimensioista. Yritysten tarve ymmärtää asiakkaitaan, tyydyttää heidän tarpeitaan nyt ja tulevaisuudessa, luoda asiakkailleen arvoa ja laittaa asiakkaan etu etusijalle ilmenee kaikissa markkinaorientaation määritelmässä (Lafferty & Hult 2001: 101). Haastatteluaineiston kysymysrungossa asiakkaat tulevat esiin parhaiten Vaasan REKO-lähihuokareenkaan kuluttajia koskevilla kysymyksillä. Näissä kysymyksissä haetaan tietoa REKO-lähihuokareenkaan kohdeasiakkaista ja asiakasprofiilista, asiakaskohtaamisesta ja sen merkityksestä, tuotteiden myymisestä suoraan asiakkaille ilman välikäsiä, asiakastyytyväisyydestä sekä asiakassuhteesta ja sen kehittymisestä.

Asiakkaan korostamisen kohdalla haastatteluista etsittiin kuvauksia, joissa korostui joko asiakkaiden merkitys tuottajalle tai asioita, joissa korostui tuottajan toimien merkitys asiakkaille. Maatalouselintarvikkeiden tuottajien kohdalla kysymys on mielenkiintoinen, koska tavanomaisesti maatalousyrittäjät eivät kohtaa tuotteidensa loppukäyttäjää missään vaiheessa, pois lukien tori- tai tilamyynnin tyyppistä toimintaa harjoittavat tuot-

tajat. Normaalisti tuottajan tuotteet myydään suurille elintarviketeollisuuden toimijoille, eikä tuottaja saa välttämättä mitään palautetta siitä, mitä kuluttajat ovat hänen tuotteitaan ajatelleet. REKO-toiminnassa välikäsi jää pois, ja tuottaja pääsee suoraan asiakasrajapintaan ja joutuu ajattelemaan asiakaspalvelutilanteita eri tavoin kuin perinteisessä maataloustuotannossa.

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin se, että tuottajat pitivät asiakaskohtaamista jakelutapahtumissa tärkeänä. Maataloustuotteiden tuottaja pääsee normaalisti harvoin kohtamaan tuotteen loppukäyttäjän, ja mahdollisuus kohdata asiakas kasvokkain ja vastata tätä askarruttaviin kysymyksiin koettiin tärkeänä. Kaikissa haastatteluissa myös ilmeni tuottajilla olevan vakioasiakkaita, jotka hankkivat usein saman tuottajan tuotteita.

Asiakaskohtaaminen antaa tuottajille ja asiakkaille suoran kanavan välittää tietoa ja esittää kysymyksiä, mihin viittaa esimerkiksi tuottaja D alla olevassa sitaatissa. Asiakaskohtaaminen tuo tuottajille myös paineen pitää tuotteidensa laatu korkealla, kuten ilmenee tuottaja A:n sitaatissa. Suora asiakaskohtaaminen luo tuottajille erilaisia vaatimuksia: tuottajilla tulee olla valmius vastata asiakkaiden hankaliinkin kysymyksiin ja tuottajien tulee myös pystyä seisomaan tuotteidensa takana. Asiakaskohtaaminen saattaa siis tältä osin parantaa tuottajien toimintaa, koska tuottajat joutuvat varautumaan asiakkaiden suoriin kysymyksiin ja vaatimuksiin.

”No kyllä se (myynti ilman välikäsiä) merkitsee hyvin, koska saa, saa tapaa nämä asiakkaat sitten ja myös tämä, tää se saa kysyy jos on jotain, että me halutaan tietää. Mä uskon, että se on hyvä nykyään, kun ihmiset näkee tuottajan ja saa kysyä mitä vaan.” Tuottaja D.

”Ja se (asiakaskohtaaminen) on kauheen kiva, mutta se tuo siis et siis et sä katot jotain salaattia ja siin on vähän jotain huonoa niin sä vaihdat sen. Siit tulee se tietty, et sä annat sen siinä. Ja jotenkin se et se on jotenkin niin läheinen se kohtaaminen, että sitä on pakko pitää se laatu korkeena, mut se on tosi kiva näin.” Tuottaja A.

Alla olevat sitaatit tuottajilta E ja C kertovat vakioasiakkaiden muodostumisesta, mitä tuottajat arvostavat. Asiakkaiden kanssa voidaan vaihtaa kuulumisia ja palata aiempiin keskusteluihin. Suora asiakaskohtaaminen mahdollistaa asiakassuhteen syvenemisen todennäköisesti paremmin kuin esimerkiksi vain verkossa tapahtuva asiakkuus juuri henkilökohtaisesta, suorasta asiakaskohtamisesta johtuen.

”Se (asiakaskohtaaminen) on tuota tosi kiva juttu. Meillä tai keskusliikemyynti on aika kasvotonta. Me ollaan enemmän siinä tekemisissä sen osta-

jan kanssa, mutta ei niinkään loppukäyttäjien kanssa. Täällä on mahtava se, että asiakas saa kasvot, me saadaan kasvot, että minkälaiset tyypit täältä meidän tuotteita ostaa. Ja tuota monesti siinä muutamalla lauseella voi niin kun vaihtaa kuulumisia sun muuta ja sitten se on hauska, että monet tietyissä paikoissa oppii tuntee jo nimeltäkin, että kun näkee, että tuo tulee, että joo sä oot tolla nimellä ja tota ja tota...” Tuottaja E.

”Kyllä sen huomaa tuota, tuota, tuota ne jotka tilaa meiltä useammalla kerralla niin sitten sitä syventyy, että pystyy nimenomaan heittää sitten monesti muutakin tai kyselemään jos muistaa, että hän sanoo, että hän viimeksi kokeilee tätä nyt ekan kerran niin siitä pystyy sitten osoittaa hänelle henkilökohtaisen huomiota, että mites teillä nyt lapset tästä tykkäs kun viimeksi oli puhetta ja jotakin tällasta. Ja siitä piti vielä sanomani, että tuo mahtava tuo Facebook siitä mielestä kun, vaikka se ei oo asiakkaiden kohtaamista niinkään suoraan, että sinne on helppo laittaa palautetta...” Tuottaja E.

”Monta kertaa kylläkin, monta kertaa kyllä. Joku tulee uus asiakas koko ajan, mutta vanhat suuri osa pysyykin. Se tuntuu hyvältä.” Tuottaja C.

Alla olevissa tuottajien B ja C sitaateissa korostuu se, kuinka tärkeänä tuottajat pitävät asiakaskohtaamisen sosiaalista puolta. Kuten tuottaja C kertoo, ei maanviljely ole kovin sosiaalista työtä. REKO-lähiruokarenkaissa tuottajien työnkuva muuttuu kenties eniten juuri asiakaskohtaamisen kohdalla, ja ainakin osalle tuottajista tämä uusi sosiaalinen aspekti on hyvin tärkeä.

”No minusta se (asiakaskohtaaminen) on yks semmonen, että minkä takia tätä haluaa tehdä.” – ”No totta kai se (asiakaspalaute) kannustaa ja tulee niin kun hyvä mieli. Se on ollut joskus aikaisemmin hämmentävää, että on saanut. Koska ei me voida oikeestaan niin kun omia tuotteita. En mä oikeen pysty vertaamaan muiden tuotteisiin, mutta... hyvin vähän on ollut mitään sit oikeen negatiivista. Että melkeen lähes vaan positiivista tuotteista on tullut. Kyllähän se kannustaa ja sit mä tykkään muutenkin olla ihmisten kanssa tekemisissä.” Tuottaja B.

”Se (asiakaskohtaaminen) on aika stuuli. Se on aika stuulia. Se antaa aika paljon. Mä oon aika sosiaalinen ihminen itse ja puoliso on sosiaalinen. Se on aika luonnollista meille. Että istuu yksin traktorissa ei oo mun elämää. Että se on kyllä vähän... Että saa vähän puhua ja se tarkoittaa aika paljon joo.” Tuottaja C.

Osassa haastatteluista tuottaja valitti jakelutapahtuman lyhyestä kestosta ja asiakkaiden suuresta määrästä aiheutuvaa kiirettä, joka vaikeuttaa asiakkaiden kohtaamista ja huomiointia siinä määrin kuin tuottajat olisivat toivoneet. Tästä esimerkkinä tuottaja C:n

sitaatti alla. Tuottaja A:n haastattelussa haastateltavat sanoivat tietoisesti rajoittaneensa tilausten määrää, jotta jakelutapahtuma ei olisi heidän osaltaan niin hektinen. Tämä voidaan nähdä asiakkaiden esimerkillisenä huomioimisena, mutta kyseisen tuottajan toiminta on varsin pienimuotoista ja lähempänä osa-aikatyötä kuin elinkeinoa, mikä voi tarkoittaa, että tuottajalla saattaa olla vähemmän taloudellista painetta maksimoida myyntiään.

”Jonkin verran.. (ehtii jutella asiakkaiden kanssa) Mutta joskus liian vähän. Tuntuu näin. Että nyt kun tänään meillä on tosi paljon niin tuntuu kyllä, että vähän stressaavaa. Että haluis ehdottaa jotain, mutta sä et ehdi...” Tuottaja C.

”Joo ehditään... (jutella asiakkaiden kanssa) Ollaan ainakin ollaan nyt otettu vähän vähemmän tilauksia. Silloin tässä kolme neljä viikkoa sitten niin meil oli hirvee jono niin se on kivempi kun ei ole niin paljon. Niin silloin vähän ehtii jutella...” Tuottaja A.

Tuottajan D haastattelussa nousi esiin tuottajan kokemus siitä, että hänen luomuviljatuotteensa ovat tärkeitä lapsiperheille, jotka ajattelevat tarkasti ruokavaliotaan. Haastattelussa tuottaja kertoi myös tulevansa joka jakelutapahtumaan, johon oli ilmoittautunut, vaikka tilauksia tulisi vain vähän. Tähän syyksi tuottaja kertoi tulematta jättämisen ja siitä asiakkaalle ilmoittamisen olevan asiakkaalle aina pettymys. Lihatuotteiden tuottaja E kertoi haastattelussa muokkaavansa tarjontaansa sesongin mukaan. Kesällä grillisesongin myötä kuluttajat haluavat eri tuotteita kuin talvella, ja tuottaja vastaa tähän kysyntään.

5.2. Tiedon tärkeys

Markkinaorientaatiossa tiedon tärkeys liittyy yrityksen keräämään tietoon liittyen yrityksen asiakkaisiin, kilpailijoihin ja muuhun mahdolliseen markkinatietoon. Tietoa tulisi kerätä siis kaikista asiakkaisiin vaikuttavista tekijöistä (Lafferty & Hult 2001: 101). Haastatteluaineiston kysymyksissä nämä asiat tulevat esille useissa kysymyksissä, kuten REKO-renkaan kohdeasiakkaita ja asiakasprofiilia kartoittavassa kysymyksessä, kilpailuun liittyvissä kysymyksissä ja REKO-toimintaan sekä lähiruokabuumiin liittyvissä kysymyksissä.

Haastatteluaineiston avulla pyrittiin selvittämään, kuinka hyvä käsitys haastatelluilla tuottajilla on asiakkaistaan, kilpailijoistaan ja toimintaympäristöstään. Kuten asiakkaan

korostamisen kohdalla, myös tässä aiheessa taustalla vaikuttaa haastateltavien lähtökohdat maatalousyrittäjinä. Vain yhdellä haastatelluista tuottajista on kaupallista taustaa (tuottaja E, KTM).

5.2.1. Asiakkaat

Tutkimuksen aineistona olevissa haastatteluissa arvioitiin REKO-kuluttajia. Haastatteluissa esiin nousi neljä teemaa, jotka esiintyivät useammassa kuin yhdessä haastattelussa. Neljässä haastattelussa kerrottiin REKO-kuluttajien olevan kaiken ikäisiä. Neljässä haastattelussa kuluttajia kuvattiin termeillä, joiden voi nähdä kuvaavan REKO-kuluttajan omia kulutusvalintojaan harkitsevaksi. Tällaisiksi laskettiin termit: fiksu, ottaa selvää, välittää omista teoistaan, idealisti, haluaa boikotoida kauppojen ylivaltaa. Kahdessa haastattelussa korostettiin asiakkaiden halua tukea lähellä tuotettua ruokaa, josta tuottaja saa kohtuullisen hinnan. Kahdessa haastattelussa myös arvioitiin suurimman osan asiakkaista olevan naisia.

Alla on sitaatteja, joissa arvioidaan REKO-lähiaruokarenkaissa käyviä asiakkaita. Tuottajien E ja B sitaateissa tuodaan esiin, että ikäjakauma on laaja. Tuottaja E arvioi myös naisia olevan enemmistö asiakkaista. Tuottajan B sitaatissa tulee myös esiin kuluttajien harkitut kulutusvalinnat, kuten tuottajan saama kohtuullinen hinta ja kauppojen ylivaltan boikotointi. Haastatteluissa esiin tulleet havainnot ikä- ja sukupuolijakaumasta ovat varsin yhteneviä Honkolan ja Savolan (2016) tutkimuksen tulosten kanssa.

”Jos nyt yleisesti miettii niin naisiahan tossa suurin osa on ketkä tilaa, mutta tuota ikähaitarihan vaihtelee aika reippaasti. Ehkä vanhempia ihmisiä vähän enemmän kun nuorempia.” Tuottaja E.

”No ainakin ikähaitari on hyvin laaja, että on kaiken ikäisiä. No semmosia positiivisia, tyytyväisiä, kaikkia ilosia, että oikeen mukava olla täällä siinä mielessä. Niin kun mä kerroin niin mä luulen, että ne on semmosia, jotka arvostaa sitä, että saa suoraan tuottajalta ja arvostaa sitä, että tuottaja saa kohtuullisen hinnan tuotteesta. Paremmat hinnat, mitä kauppoissa. Ja osa voi olla semmosia, jotka haluaa boikotoida sitä kauppojen ylivaltaa.” Tuottaja B.

Kuluttajien valinnat tulevat esiin myös tuottajien D ja A sitaateissa, joissa tuottaja D arvioi kuluttajien olleen alussa idealisteja ja tuottaja A arvioi kuluttajien välittävän tavanomaista enemmän omista kulutusvalinnoistaan. Toisaalta tuottaja D tuo esiin, että ajan kuluessa ja asiakkaiden lisääntyessä idealismi ei kenties ole ollut asiakkaiden keskuudessa niin suuressa osassa. Tuottaja A:n mukaan asiakkaat saattavat etsiä REKO-

lähiruokarenkaista luksusta. Tuottaja C sanoo sitaatissaan asiakkaiden haluavan aitoutta. Tuottajien sitaatit saattavat kertoa REKO-lähiruokarenkaissa käyvissä asiakkaissa tapahtuvasta muutoksesta, jossa alkuaikojen idealistisempien asiakkaiden rinnalle ovat tulleet enemmän laatua ja luksusta etsivät asiakkaat.

”Men för början så var de som för faktiskt riktiga idealister, men idag är de kanske mera som vanligt... Vanligt folk” Tuottaja D.

”Mutta ehkä semmonen niin kun hyvätuloinen tai keskituloinen kuitenkin. Tai ehkä myös semmonen, joka joko välittää vähän ehkä enemmän omista teoistaan tai sitten haluaa ehkä vähän enemmän luksusta.” Tuottaja A.

”Kohderyhmä on niin kun laidasta laitaan täysin... ...Ne haluaa aitoutta.” Tuottaja C.

Asiakkaiden kerrottiin antavan tuote-ehdotuksia, joita on myös hyödynnetty. Tästä esimerkkinä on tuottaja B:n tapaus, jossa asiakkaiden pyynnöstä aloitettu kaurahiutaleiden tuotanto on muodostunut menestyneeksi tuotteeksi. Tuottaja A:n haastattelussa myönnettiin, että viljeltävänä oli ollut vääriä kasveja, joista kuluttajat eivät olleet kiinnostuneita. Nämä esimerkit kertovat siitä, kuinka tuottaja pystyy hyötymään asiakastiedosta ja toisaalta minkälaisia ongelmia voi tulla, jos asiakastietoa ei kerätä tai siihen ei kiinnitetä huomiota.

”Koska kyllähän me viljeltiin paljon turhaa, mitä ihmiset ei halua ostaa.” Tuottaja A.

”No esimerkiksi nää kaurahiutaleet, mitä meillä on ollut, niin se oli niin, että meillä ei ees ensin ollut tarjolla niitä. Siis ennen REKO-aikaa niin tuota niin niin sit niitä kysyttiin niin sitten me ruvettiin niitäkin teettämään.” Tuottaja B.

Kuluttajien suhtautumista tuotteiden hintaan tuottajat arvioivat siten, ettei tuotteiden hinta ollut tärkeä syy REKO-lähiruokarenkaassa käymiseen. Tuottaja B koki hinnoittelun vaikeana, koska perinteisesti maataloudessa hinnat tulevat annettuina. Hintaa tärkeämpänä arvioitiin olevan mahdollisuus tukea paikallisia tuottajia. Tuottaja A ei uskonut kuluttajilla olevan kuitenkaan halua maksaa ekstraa tarjoamistaan tuotteista. Sitaattien perusteella tuottajilla ei ole kovin syvällistä ymmärrystä tuotteiden hinnoittelusta, millä voi olla vaikutusta tuottajien toiminnan kannattavuuteen.

”Niin... Jos on kalliimpi kun kaupoissa niin miks tulis tänne sitten. Se pitää kyllä olla aika tommonen voimakas periaatejuttu, että tulee tänne oikeesti maksamaan enemmän. Mut luomutuotteet kyllä on aika kalliita kaupoissa.”

Porkkanat on kuus euroa kilo kaupassa niin... Meil on vaan kolme euroa. Kolme euroo per kilo joo..." Tuottaja A.

"Oli kaikista hankalinta tämä tuotteitten hinnoittelu, kun ei ollu mitään kokemusta. Kun normaalisti maataloudessa niin myydään viljat ja tai jos on maidot tai lihantuotantoa, niin ne on valmiit hinnat. Sovitaan vaan milloin haetaan tuotteet haetaan... Niin ei ollut sillä lailla kokemusta ja aina aatteli sitä, että onkohan se liian kallista vai mikä on sopiva hinta niin kun kuluttajan kannalta. Että ehkä liikaa siihen tuijotetaan, koska sillä lailla hinnotte-lukin pitää suorittaa, että siitä jäis kohtuullinen työpalkka." Tuottaja B.

"Mutta se on sillä lailla, että kuluttaja ja asiakas sitten tekee ostopäätöksen, että jos heidän mielestä on liian kallista niin ei osta ja jos on sopiva hinta niin ostaa. Mä oon sillä lailla... Suurin osa, jotka on täällä REKOssa niin se hinta ei oo ratkasevin tekijä, vaan aika moni senkin takia haluaa REKOn kautta ostaa, koska ne haluaa tukea tuottajia, että tuottaja saisi isomman sivun sitten." Tuottaja B.

5.2.2. Kilpailijat

Kilpailijoihin liittyvät kysymykset koskivat sitä, miten muut tuottajat koettiin REKO-lähiuokarenkaiden sisällä ja yleisemmin sitä, keiden koettiin olevan kilpailijoita. Missään haastattelussa ei arvioitu kilpailun olevan erityisen kovaa. Kolmessa haastattelussa tuottaja arvioi, ettei heidän tuotealueellaan ollut juuri kilpailua. Synä kilpailun vähyyteen mainittiin toiminnan volyyymi ja tuottajien vähyys tietyissä tuoteryhmissä. Kilpailu yleisesti koettiin myönteisenä ja tervehenkisenä. Liian kilpailun arvioitiin syövän katteet, ja kilpailun kohteeksi toivottiinkin hinnan sijasta tuotteiden laatua ja makua. Yksi tuottajista oli poistunut liian kilpailun takia yhdestä REKO-renkaasta.

Kilpailun vähyydestä kertovat sitaatit tuottajilta A, B ja E. Tuottaja A tunnistaa kilpaillevansa tiettyjen tuotteiden kohdalla muiden tuottajien kanssa, mutta ei koe kilpailijoita uhkana, koska saa myytyä sen, mitä tuottaa. Tuottajat B ja E taas arvioivat omien tuoteryhmiensä kohdalla kilpailun olevan tällä hetkellä vähäistä.

"Me ollaan niin pieni niin mä en usko, että me uhataan niitä. Niin sitten totta kai meillä on samoja tuotteita, että sinänsä varmaan joo. Että jos heitä ei olis niin varmaan meidän vietäis tosi nopeesti käsistä. Mutta kun meillä ei ole enempää myydä niin me saadaan myytyä tarpeeks." Tuottaja A.

"No mä en oo kokenut, että meillä olis ollenkaan kilpailijoita. Niitä ei oo monia jos aatellaan luomutuottajia. Tietenkin jos täälläkin se toinen mylly, joka myy tavanomaisia tuotteita niin ehkä se on jollakin lailla kilpailija,

mutta jos on sellasia, jotka haluaa luomutuotteita niin ei täällä oo.” Tuottaja B.

”Me ollaan saatu vielä olla aika semmosessa asemassa, että ihan hirveesti ei oo muita maitotuotteiden toimittajia mukana, että maitotuotteet on aika yks iso tuoteryhmä suomalaisten keskuudessa, että siinä mielessä uskon, että, että tuota, varmaan jonkun verran ollaan näissä ryhmissä esillä ja me ollaan saatu tuotteista tosi hyvää palautetta, että varmaankin asiakkaisiin nähden toivon mukaan pidetty toimittaja.” Tuottaja E.

Tuottajat C ja D arvioivat alla olevissa sitaateissa kilpailun haittapuolien kasvavan siinä vaiheessa, kun kilpailijoita tulee samaan REKO-lähiruokarenkaaseen liikaa. Tuottaja C arvioi kahden saman tuoteryhmän tuottajan olevan sopiva yhteen lähiruokarenkaaseen. Useampien tuottajien läsnä ollessa on tuottaja C:n mukaan vaikea saada tarpeeksi tilauksia. Tuottaja D kertoo poistuneensa REKO-lähiruokarenkaasta, kun yksi kilpailevista kananmunantuottajista hinnoitteli tuotteensa 20 prosenttia muita alemmaksi. Nämä esimerkit viittaavat siihen, etteivät tuottajat pidä kunnollista kilpailua REKO-lähiruokarenkaissa hyvänä asiana, eikä heillä välttämättä ole mahdollisuutta vastata kilpailuun.

”No voihan sitä tietysti joskus olla, jos on monta lihamyyjää semmonen vähän... Mutta toisaalta se monta kertaa näin jos on kaks kilpailijaa täällä ja tulee enemmän tilauksia myös, että ne niin kun... jos on yks vaan niin ei välttämättä oo hyvä sitäkään... Että kaks on aika hyvä, mutta jos tulee liikaa niin tietysti se vähenee sitten aika reippaasti ne tilaukset. Kaks on okei, mut jos tulee paljon enempää niin kyllä se alkaa tuntua sillon. Että ei se oo kiinnostavaa jos se menee niin, että muutama tilaus vaan. Se kuluu bensakuluihin kaikki. Siinä se.” Tuottaja C.

”Mä en oikeen tiedä... Mutta mun mielestä se on tää REKO ei oo... ei sais olla hintakilpailu, että se on tuotteen laatu ja maistuu, että siellä se pitäis kilpailee... ...Siellä Närpiössä se on REKO-rinki myös, mutta siellä olis... Meitä oli kolme neljä... Kolme kananmunantuottajaa, mutta me lopettaa kun... Meillä on viis euro ja toinen, että tuli mukaan oli viis euro ja se kolmas laittaa neljä. Meillä sano ei. Meillä ei tule.” Tuottaja D.

Tuottajien välillä ei ollut juuri yhteistyötä, vaikka yhteishenkeä kuvailtiin hyväksi. Tuottajien välistä kanssakäymistä kuvailtiin lähinnä keskusteluiksi, jotka liittyvät vapaa-aikaan tai REKO-toiminnan jatkuvuuteen ja toimintakulttuuriin. Toimintakulttuuriin liittyen arvosteltiin sivutoimisia tuottajia, joiden arvioitiin jättävän veroja maksamatta. Alla olevissa sitaateissa tulee esiin, että tuottajien välinen kanssakäyminen on lähinnä ystävyysuhteiden luomista, ei niinkään liiketoiminnallista yhteistyötä. Viimeisenä olevassa tuottaja E:n sitaatissa tuottaja kehuu kilpailua hyvähenkiseksi, vaikka

kertoo samalla kilpailua olevan varsin vähän. Ottaen huomioon aikaisemmat sitaattit viittaa myös tuottaja E:n sitaatti siihen, että kilpailua pidetään positiivisena asiana niin kauan kuin se ei vaikeuta omaa toimintaa.

”No kommunikointia on, mut ei meil mitään yhteistyötä... Sit joskus jos jää tavaroita niin... Joskus annetaan toisillemme ystävyysosoituksena. Koe-maistatetaan jotain tuotteita... mut kyllähän paljon myyjät niin kun liikkuu ja keskustelee, et ehkä nyt on tullut paljon uusia...” Tuottaja A.

”Joo me puhutaan kyllä kun vaan aika on niin me puhutaan eri asioista ja tuota... Jaa mitä mä sanois... No se on aika jo niin kun henkilökohtaista, että miten menee ja ootko saanut moottoripyörän ja... Semmosta...” Tuottaja C.

”Yhteishenki on tosi hyvä. Täällä on saanut tutustua mahtaviin tuottajiin kenestä en oo aikasemmin kuullutkaan ja samalla tuotteisiin myöskin. Mä koen, että täällä on tosi hyvä yhteishenki enkä niinkään semmosta, että kilpailua, vaikka on muitaki on saman alan... tai mun näkökulmasta ei oo niin kun hirveesti kilpailumeininkiä. Että sehän on ihan normaalia, että jonkinlaista kilpailua kuuluukin markkinatalouteen, mutta että täällä se tapahtuu hyvässä hengessä ja periaatteessa kaikki on samalla lähtöviivalla sen suhteen. Että tuota tosi mukava ilmapiiri on täällä kyllä.” Tuottaja E.

5.2.3. Toimintaympäristö

Tuottajien ymmärrystä toimintaympäristöstään kartoitettiin haastatteluaineistossa monenlaisilla kysymyksillä. Kysymyksillä kartoitettiin muun muassa, mitä tuottaja ajattelee luomutuotannosta ja lähiruoasta. Tuottajilta kysyttiin myös heidän suhtautumistaan vallitsevaan lähiruokabuumiin ja arviota elintarvikemarkkinoiden kilpailutilanteesta. Ymmärrys toimintaympäristöstä tuli esiin myös kysymyksissä, joissa verrattiin REKO-toimintaa muihin jakelukanaviin. Nämä kysymykset koskivat eroja jakelukanavien välillä, suhtautumista isoihin kauppaketjuihin, suhtautumista erilaisiin sertifikaatteihin ja ajatuksia REKO-lähiruokarenkaiden tulevaisuudesta.

Haastattelujen vastauksista nousi esiin tuottajahintojen matala taso. Tuottaja A arvioi, ettei pystyisi toimimaan suurten jälleenmyyjien maksamilla hinnoilla. Isoilla toimijoilla koettiin olevan paljon valtaa hinnanmuodostukseen. Tuottaja D tuo esiin, kuinka samat suuret toimijat ensiksi myyvät tuottajille heidän tuotantoon tarvitsemansa tuotteet ja sen jälkeen ostavat tuottajien lopputuotteet.

”Ne on aika pelottavan matalia joillakin tuotteilla, jos miettii... Jos me saatais näistä vaikka kurkku kakstoista senttiä kilo niin ei meille jäis mitään. Me ei oltais ees nollilla vielä.” Tuottaja A.

”No se on se SOK ja K, kun nyt ensin ne myy nuo tavarat, että me tarvitsee. Ja sitten kun ne ostaa tuotteet takaisin ne ei haluisi maksaa mitään. Että en ottaa, ottaa kaikki rahat, että ne mahtuu ottaa... Että se olis yks iso syy, että se ei toimi täällä Suomessa, kun se on sama firmat, että myy kaikki, mitä me tarvitsee ja sitten ne ostaa kaikki tuotteet takaisin, että en tiedä tietysti, että parempi kun me, että mikä tuo ero on...” Tuottaja D.

Lihantuottaja (tuottaja C) kertoo suurten lihatalojen sitouttavan tuottajat huonoihin kumppanuusehtoihin. Tuottaja E arvioi hinnanalennuskampanjoiden laskevan tuottajien katteita enemmän kuin keskusliikkeiden katteita ja markkinoilla vallitsevan keskusliikkeiden oligopolin varmistavan tuottajien aseman pysyvän liian heikkona hintojen nostamiseen.

”Joo sitoutumista, sitoutumista. Pitää sitoutua heihin ja erittäin huonoihin kumppanuusehtoihin ja... Se on... Se pitää olla... Se kestää vähän aikaa selittää, miten se toimii. Se on erittäin tehokas tapa kiinnittää tuottaja heihin, erittäin tehokas...” Tuottaja C.

”No kyllähän se tuottajiin monesti kohdistuu sitten se halpuuttaminen tai se, mistä eniten leikataan, että hieno ajatus, että se puree tällasena aikana, mutta et monesti se lähtee vähän väärästä päästä sitten ne katteet, katteet pois. Että onhan tää Suomessa tosi hankala, kun on näinkin monopolimainen tai oligopolinen tilanne vähittäiskaupassa niin siinä on tämmösillä pienyrityksillä on tosi hankala kyllä lähteä nostaa omia hintoja, vaikka tarvetta oiskin, että sitten tulee heti, heti kyllä tyrmäystä sieltä keskusliikkeen puolelta.” Tuottaja E.

Erilaiset sertifikaatit koettiin hyvinä tiedon välittäjinä, joskin niistä ei aina ollut tarkempaa tietämystä. Kaikilla luomutuottajilla, kuten tuottaja B:llä ei sertifikaattia luomutuotantoon ollut. Haastatteluista ei ilmennyt, ovatko asiakkaat kysyneet luomusertifikaatin perään. Kenties asiakkaille riittää tuottajan vakuutus tuotteidensa tuotantomuodosta tai kenties asiakkaat eivät osaa kysyä sertifikaatista. Luomutuotantoon syynä tuottaja B:llä oli tavanomaisessa viljelyssä käytetyt haitalliset torjunta-aineet, joiden turvallisuutta tuottaja epäilee.

”No tota eihän meillä itellä oo sertifikaattia sellaseen. Ei me kyllä aikaisemmin... tai silloin kun karjaa vielä oli niin me käytiin tota laatujärjestelmäkoulutus. Meille nyt vielä... No en mä oikeen tuohon osaa sillä lailla sanoa oikeen paljon mitään. Että kyllähän se hyvä on se, että jos on sertifioitu

jokin asia niin sillon se voidaan niin kun luottaa, että tuotteet on semmosia, mitä pitää olla...” Tuottaja B

”Ja että onhan siinä tämä kanssa, että siinä se on turvallisempi käyttää sellasia elintarvikkeita sitten, mitkä on tuotettu silleen, että siinä ei oo käytetty näitä niin sanottuja kasvuaineita. Koska mulla on semmoinen käsitys, että vaikka kuinka turvallisiksi ne aineet sanotaan siinä vaiheessa kun niitä käytetään, niin yleensä ollut tähän asti, että muutama tommonen on huomattu-kin sitten, että aiheuttaa syöpää tai jotain muuta. Että nyt on jo esimerkiksi tämä, en mä tiää onks sulle tuttuja nää aineet, mutta lufosaatti, mikä Roundup-merkille myydään niin sitäkin on pidetty niin turvallisena aineena ja se on ihan luomu... luonnollisia aineita, mitä siinä käytetään niin se on joskus aikasemminkin... Ja nyt oli ihan viime viikolla oli tästä että ne epäilee, että se saattaa aiheuttaa syöpää.” Tuottaja B.

Tuottaja D ei käytä kananmunatuotannossaan geenimuunneltua rehua, koska ei luota geenimuunneltuihin tuotteisiin. Tuottajat ovat sitaattien perusteella epäluuloisia tietynlaisia tuotteita ja tuotantomuotoja kohtaan, kuten geenimuunnellut kasvit ja torjunta-aineet, vaikka ne kenties olisivatkin tieteellisesti testattuja ja tuotantokäyttöön hyväksytyjä.

”No, että se on GMO-vapaa. Se on... se on tärkeä. Koska ei ketään tiedä, mikä tuo GMO on vielä. Että se voi olla, että se näyttää sen kolmekymmentä vuotta eteenpäin, mitä, mitä se on.” Tuottaja D.

Tuottaja A kertoo pitävänsä luomusertifiointia tärkeänä, mutta sen monimutkaisuuden ja hinnan vuoksi jättäneensä sertifiointin hakematta. Tuottaja A tietää sertifiointista saatavista paremmista tuista, mutta kertoo tukien jäävän omalla kohdallaan niin pieniksi, ettei ole ryhtynyt sertifiointiprosessiin.

”No se, mitä mä sanoin niin se on vähän turhan monimutkaista ja se on, se on sääli, et se on niin kuin et se on niin vaikea niille, jotka haluaa viljellä oikein. Sit kaikilla muilla on ihan vapaata tehdä... Sinänsä hyvä, että totta kai pitää olla jonkinlainen... mut sen ei pitäis olla niin hankalaa. Me ollaan kuitenkin kaks akateemista ihmistä ja me pyöritellään... et miten tähän pääsee sisään sit et joku joka... Sithän se maksaa. Se maksaa niin kun meidän pitää maksaa, että ne tulee tarkkailemaan joka vuonna. Se pitää maksaa se et hakee sen sertifikaatin. No joo sit saa ne tuet, mut saa jos sul on.. Jos sä oot pienivljelijä sä saat tosi vähän.. Meil on vaan kolme hehtaaria peltoa ja me tiputaan sen ulkopuolelle. Mut jos on vihanneksia niin sillon ei tarvitse olla vissiin... Mä luulen. Mä luulen, et jos on vihanneksia tai marjoja niin puoli hehtaaria riittää. Mut se on kuitenkin niin pieni se summa, minkä sä saat niin ei se kattaa kaiken. Onhan niitä kaiken maailman muitakin sertifikaatteja leppäkerttuja ja suomen joutsenta ja niin... en oo niin kovin perehtynyt...” Tuottaja A.

Lähihuokaa ja luomutuotantoa pidettiin tällä hetkellä selvästi trendikkäinä ilmiöinä kahdessa haastattelussa. Tuottaja A nostaa sitaatissaan esiin ylimääräisen vaivan, jonka REKO-lähihuokareinkaissa käyvät kuluttajat näkevät hankkiakseen haluamiensa tuotteita. Tuottaja A pohtii, kauanko kuluttajat jaksavat tätä ylimääräistä vaivaa. Toisaalta haastatteluissa nousee esiin myös jakelutapahtumien yhteisöllinen tunnelma. Saattaa olla, että kuluttajat arvostavat tätä yhteisöllisyyttä ja mahdollisuutta hankkia läheltä tuotettua ruokaa sekä tavata ruoan kasvattajat niin paljon, ettei ylimääräisen vaivan näkeminen ole suuri kynnyks kuluttajille. Tuottaja B arvioi luomulähihuoan pelkkää lähihuokaa halutummaksi.

”Ja sit mä huulen, että ruoka on kauheen trendikästä nyt, ainakin lähi- ja luomuruoka on trendikästä ja siihen jaksetaan panostaa niin sehän vaatii näiltä asiakkailta hirveen panostuksen, että en ei mee sinne markettiin vaan tilaa ja vahtii ja kattoo ja laskee ja sit tulee tonne ja lähettää jonkun muun... Niin onhan se siis ihan valtavasti ekstratyötä ihmisille, että kauan ne jaksaa?” Tuottaja A.

”Kyllä se huomaa, että niin kun lähi- ja luomuruokahan on nyt niin kun semmosta, noh tällä hetkellä öö sellaista haluttua. Ja yleensä jos on luomua niin se on vielä parempi kun se pelkkä lähihuoka.” Tuottaja B.

REKO-toiminnan tulevaisuus nähtiin varovaisen positiivisena. Tuottajat olivat tyytyväisiä siihen, kuinka toiminta oli kehittynyt, mutta tulevaisuuden suhteen epävarmuustekijänä nousi esiin, kuinka pitkään REKO-toiminnan suosio voi kasvaa ja kuinka vankalla pohjalla suosio on.

”Uskon kyllä. Uskon kyllä. Mitä muuta voi sanoa. Täällä oli kolme ja puol tuhatta kun me aloitimme ja nyt on yli viis tuhatta. Kyllä mä uskon tähän. Kyllä mä teen sitä.” Tuottaja C.

”Ainakin nyt näyttää, että on ollut kävijämäärät nousussa. Että kyllä varmasti jatkuu samanlaisena jonkin aikaa, että nostaa suosiotansa. Sitä en tiedä, missä vaiheessa tulee raja vastaan, mutta nyt näyttää ainakin siltä, että nyt on se buumi tälle.” Tuottaja E.

Tuottajien A ja B sitaateista on löydettävissä epäilyä siitä, kuinka jakelutapahtumien suosio säilyy talvella. Talven jakelutapahtumien suosiota voi heikentää heikompi tarjonta vihannesten, marjojen ja muiden tuoretuotteiden osalta. Myös huonoilla sääolosuhteilla saattaa olla vaikutusta yleensä ulkona tapahtuvien jakelutapahtumien suosioon.

”Vaikee sanoa, et miten kauan tää REKO säilyy ja... No joo niin vaikea ennakoida, että miten se... et miten se kehittyy... Et nyt se on noussut niin kun niin hienoon huippuun, mutta nyt alkaa tulee myös tätä tämmöistä tota et onks se noin paljon ja osa tippuu ja... Niin. En tiä. Joo ehkä se menee niin... Kyl mä luulen, että sillon kun se aloitti niin oli ehkä enemmän pieniä ja sit nyt aika isoja... No mut ehkä on sellainen ryhmä, joka jaksaa... Kyllähän ihmiset kirjoittaa sinne REKO-sivuille, että oli niin hauskaa siellä REKO:ssa tänään ja toivottavasti jatkuu pitkään. Et kyl mä luulen, että monet ihmiset nauttii siitä. Nyt kesällä se on tietysti kivaa, mutta talvella sitten...” Tuottaja A.

”No nyt näyttää hyvältä, mutta niin kun mä sanoin, että ei sitä voi oikeen pitemmällä aikajänteellä sanoa, että ainakin on kova nyt... Hyvältä se nyt näyttää. Meillä on niin lyhyt kokemus, että sanoin, että vasta huhtikuussa ollaan...” Tuottaja B.

5.3. Toimintojen välinen koordinaatio

Toimintojen välisellä koordinaatiolla tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonjakoa, tilanekuvaa ja päätöksentekoa, jossa yrityksen keräämä tieto on eri toimintojen käytettävissä ja päätökset tehdään yhteistyössä eri toimintojen kesken. Tällä tavoin yritys pystyy hyödyntämään koko potentiaaliaan ja yrityksen eri toiminnot sitoutuvat paremmin yrityksen tekemiin päätöksiin. (Narver & Slater 1990: 22, Kohli & Jaworski 1990: 3.)

Tässä tutkimuksessa toimintojen välistä koordinaatiota ei voida tutkia täsmälleen edellä kuvatun määritelmän kautta johtuen haastateltujen tuottajien toiminnan koosta. Kolme viidestä haastattelusta tuottajasta työllistää pääasiassa itsensä ja puolisonsa. Yhdellä tuottajalla on yksi vakituinen työntekijä, ja suurin haastatelluista tuottajista työllistää noin kymmenen ihmistä. Näin pienissä yrityksissä toimintojen välinen koordinaatio ei ole merkityksellinen tekijä verrattuna suurempiin yrityksiin. Toisaalta käytettävissä olevaa aineistoa on vaikea hyödyntää toimintojen välisen koordinaation tutkimisessa, mikäli aihetta lähestytään aiemmin kuvailluista lähtökohdista. Näistä syistä tässä tutkimuksessa toimintojen välistä koordinaatiota lähestytään niillä edellytyksillä, joita käytettävä aineisto tukee ja jotka sopivat tutkittavan aiheen kontekstiin.

Käytännössä toimintojen välistä koordinaatiota lähestytään tässä tutkimuksessa tuottajan ja REKO-lähiuokarensuhteen välisen suhteen kautta. Haastatteluaineiston perusteella tätä suhdetta tarkastellaan sen kautta, kuinka haastateltujen tuottajien mukaan REKO-

lähiruokarengas toimii ja kuinka toiminta on kehittynyt. Haastatteluaineistosta ei löydy tietoa tuottajien ja REKO-lähiruokarengaan ylläpitäjien välisistä suhteista.

Tuottajat keuhuvat poikkeuksetta Facebookin käytettävyyttä tilausalustana. Valtaosa tilauksista myös tulee Facebookin kautta. Jakelutilanteet tuottajat arvioivat toimiviksi, kunhan tuottaja saa oman toimintansa jakelutilanteissa sujuvaksi. Joskin yksi tuottaja arvioi asiakkailta olevan ongelmia tietyn tuottajan löytämisessä ruuhkaisessa jakelutilanteessa. Ruuhkainen jakelutilanne vaikeutti myös tuottajien toimintaa ja mahtumista jakelualueelle. Jakelujen todettiin toimivan viikoittain järjestettynä. Viikoittainen jakelu on toimiva tuoretuotteiden kuten vihannesten kannalta, mutta se vähentää myös jonottamista ja nopeuttaa jakelua. Yleisesti REKO-lähiruokarengasta pidettiin helppona, tehokkaana sekä suorana jakelukanavana – suorana niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Toisaalta REKO-lähiruokarengassa toimiminen teettää myös paljon töitä tilausten keräämisen, pakkaamisen ja kuljettamisen osalta.

REKO-lähiruokarengaiden tilausmenetelmänä toimivia Facebookiin luotavia tapahtumia tuottajat pitivät toimivina. Tuottaja B keuhuu sitaatissaan mahdollisuuksia muokata myynti-ilmoituksia ja reaaliaikaisuutta verrattuna sähköpostiin. Tuottaja E nostaa sitaatissaan esiin REKO-lähiruokarengaiden Facebook-ryhmien edut markkinoinnin näkökulmasta: tuottajan viesti Facebook-ryhmässä on erittäin tarkkaan suunnattua kohde-ryhmämarkkinointia. Tuottaja C korostaa REKO-lähiruokarengaiden toimintatavan ”suoruutta”, niin negatiivinen kuin positiivinen palaute tulee suoraan tuottajalle. Facebook tilausalustana on tuottajille varmasti toimiva, mutta myös varsin manuaalinen menetelmä. Tuottajat joutuvat keräämään tilaukset ylös asiakkaiden kommentteista. Toisaalta Facebook antaa tuottajille mahdollisuuksia kehittää omaa markkinointiaan, vaikka tätä mahdollisuutta ei todennäköisesti tällä hetkellä hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla.

”No Facebookista. Niin no tässä REKOssahan on Facebookissa... Toimii. Se on joustavampi, mitä sähköposti... Vähemmän minusta... Ei oo niin työläs ja sitten se on... Siinä pystyy pienempiäkin eria laittaa tarjolle. Se on helppo vaan siinä sitten vaan laittaa ja siihen, että loppu ja muokata sitä kirjoitusta. Se on siinä mielessä hyvä. Toimii niin kun lähinnä reaaliaikaisesti kun vertaa siihen sähköpostiin. Kaikki ei välttämättä lue sähköpostia kovin usein.” Tuottaja B.

”Tää on tosi tehokas jakelukanava. Tää on nopsaa ohi. Tilaukset tehdään etukäteen. Toisaalta se on siinä mielessä hyvä, että se REKO kokoaa sitten jo valmiiksi kiinnostuneet ihmiset sinne, että periaatteessa kun sä sinne kirjoitat oman myynti-ilmoituksen niin se on täysin sataprosenttisesti kohderyh-

mämarkkinointia. Että siinä mielessä se on tosi tehokas. Tosi kustannustehokas tai no ei kustannustehokas, mutta ehkä väärä sana... Tehokas, tehokas myyntiväylä. Ja keskusliikkeisiin verrattuna just se asiakkaiden kohtaaminen on kyllä suuri plussa.” Tuottaja E.

”Se on erittäin suoraa. Se on sekä jos on tapahtunut jotain positiivista niin se on erittäin suoraa, mutta toisaalta myös jos on jotain negatiivista tapahtunut niin se on erittäin suoraa. Että tuota molemmat on otettava huomioon. Voi mennä erittäin hyvin ja voi mennä vähän huonomminkin joskus. Mutta se on otettava. Näin se on. Se on tosi suora. Se on niin kun ihan näin.” Tuottaja C.

Haastatteluissa tulivat esiin jakelupaikoilla esiintyvät ongelmat, kuten tuottajien löytämisen vaikeus, tilanpuute ja pitkät jonotusajat. Jakelutapahtumat kestävät yleensä noin tunnin, jonka aikana kuluttajat hakevat eri tuottajilta tilaamansa tuotteet. Mikäli tuottaja on saanut paljon tilauksia, muodostuu tuottajan paikalle herkästi jono. Tuottaja A kertoo, kuinka asiakkailla on ollut vaikeuksia löytää tiettyä tuottajaa ja tilanteesta, jossa tuottaja ei ole mahtunut jakelupaikalle. Tuottaja E tuo sitaatissaan esiin jonotuksen, kesällä jonottaminen ei ole yhtä suuri ongelma kuin talvella, jolloin huonot sääolosuhteet voivat tehdä jonottamisesta epämiellyttävää. Jakelupaikan järjestelyt ovat asia, johon tuottajat ja REKO-lähiruokarenkaiden ylläpitäjät pystyisivät todennäköisesti vaikuttamaan varsin helposti, esimerkiksi yksinkertaisella karttakuvalla.

”Ihan hyvin paitsi... Asiakkaat on vähän hukassa välillä. Ne tulee kyselemään kauheesti. Ooksä se, ooksä se, ooksä se, ooksä se. Onks sulla nää... Ja me sit yritetään ohjaa parhaan mukaan. Me muistetaan et se on sillä ja sillä, ja se on tolla, jolla on ton värinen pakettiauto ja se on tuolla ja, mut muuten vaan must se on niin niin kun se on kiva ja tullut vähän semmonen torimainen tapahtuma, et se on samat ihmiset ja siel on kauheen kiva tunnelma...” Tuottaja A.

”Liian pieni. Nyt mä kuuntelin siin mun vieressä, siin oli nainen, joka seiso pelkän kyltin kanssa kahden auton välissä. Sit mä ihmettelin, että mikäs juttu toi on. Sit mä kuuntelin kun se rupes puhumaan, että heil on auto tossa takarivillä. He ei mahtuneet sinne. Ja heil ei kukaan tullut hakemaan, koska he luulee, että ne ei oo tullut. Niin ne luultavasti menetti kaikki ja saa nyt ehkä selitellä sitä asiakkaille...” Tuottaja A.

”Tää on tota näin tuottajan näkökulmasta tosi näppärää, että se on se puol tuntia, tunti vähän riippuen paikasta niin sehän on tosi tehokas siinä mielessä ja tuota kyllä täällä tosi kärsivällisiä on niin kun kuluttajat ollut, että joskus joutuu vähän odottaa. Kesällähän se ei haittaa, mutta vähän tässä nyt mietitään kun talvi tulee. Eihän tuo jonottaminen kaikille mieluista puuhaa sitten oo. Mutta me pyritään omasta osalta tekee sillä lailla tuota pyritään suoriutuu siitä mahdollisimman nopeesti ja silleen, että siinä ei meidän takia

tarttis tarpeettomasti odottaa, että kaikki hoituis sen ajan puitteissa, mitä tälle ajalle on varattu. Toki sillä lailla, että jää aikaa jutustelulle ja tämmöselle asiakkaan kohtaamiselle myös.” Tuottaja E.

Toiminta REKO-lähiruokarenkaassa vaatii tuottajalta paljon aikaa. Tilausten kerääminen Facebookista, tilausten valmistelu ja jakelupaikalle kuljettaminen sekä itse jakelutapahtuma vievät kaikki oman aikansa. Jakelutapahtumaan valmistautuminen on tärkeää, kuten tuottaja B kertoo sitaatissaan, jossa huono valmistautuminen kostautui pitkänä jonoina. Myös tuottaja E tuo esiin toiminnan vaatiman työmäärän, varsinkin tilanteessa, jossa tuottaja käy useissa REKO-lähiruokarenkaissa.

”No ihan hyvin. Meillä oli ensimmäisen kerran kun Kokkolassa oltiin niin sillä... Me ei oltu pakattu niin kun erikseen tilauksia eri kasseihin niin siellä oli niin pitkä jono, että meitä oikeen harmitti sitten sen jälkeen niin tota noin vähän kehitettiin sitä, että nykyään me pakataan jokaiselle erikseen sinne ja... ja sit on järjestysnumerot niillä pusseilla tai kasseilla..” Tuottaja B.

”Tuota.. Ei oikeestaan oo tullut esille, esille muuta kun tämmönen pienemmissä yrityksissä teettää aika paljon töitä, että meilläkin on auto menossa monena iltana viikossa. Joka viikko nyt ilmeisesti vuoden ympäri, jos tää toiminta tällasena jatkuu, että... Paljon työtä. Toki se ei oo outoa hommaa, sinänsä, mutta siihen pitää asennoitua vähän sitten erilailla muuten. Mutta yrityksen kannaltahan tää on loistava keino tuoda itseänsä esille olemalla täällä esillä ja mukana. Omilla kasvoilla.” Tuottaja E.

Jakelutapahtumien sujuvuuteen voidaan vaikuttaa sillä, kuinka usein niitä järjestetään. Tuottajat A ja D kehuvat sitaateissaan kerran viikossa järjestettäviä jakeluita, mikä helpottaa niin tuotteiden keräämistä pellostä kuin jakelutapahtuman ruuhkaisuutta ja jonotamista.

”Kyllä se on vihannesten kanssa hyvä, että se on kerran viikossa. Joo ja jos sä ja niin kun on salaattia ja just tollasta, et mikä pitää korjata säännöllisesti niin se on paljon parempi, et kun se olis joka toinen viikko. Ja sitä paitsi me ei ehdittäisiin jos me myytäisiin kaks kertaa enemmän joka toinen viikko niin ei se menis...” Tuottaja A.

”No nyt kun se muuttuu ja tulee joka viikko se se auttaa erittäin paljon... Joo kyllä mun mielestä se menee aivan nopeammin nyt.” Tuottaja D.

5.4. Päätösten tekeminen

Päätösten tekemisellä markkinaorientaatiossa tarkoitetaan kerättyyn tietoon reagoimista. Tässä tutkimuksessa päätösten tekemistä tarkastellaan pääasiassa haastateltujen tuottajien tekemien markkinointitoimien kautta, mutta haastatteluaineistosta löytyi myös muita esimerkkejä tuottajien tekemistä muutoksista omaan toimintaansa saamansa tiedon perusteella. Haastatteluaineistossa nämä toimet tulivat pääosin esiin kysymyksissä, joissa kysyttiin suoraan tuottajien tekemiä markkinointitoimenpiteitä sekä tapoja erottautua jakelutapahtumissa.

Kaikkien tuottajien markkinointitoimet olivat hyvin samantapaisia. Pääasiallisina markkinointikeinoina olivat Facebookin jakelutapahtumiin laadittu ilmoitus ja erilaiset kyltit ja muut välineet, joilla pyritään erottautumaan jakelutapahtumissa. Kaikilla tuottajilla oli jokin ajatus, millä he pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan. Tuottaja E:n koulutus kaupalliselta alalta tuli esiin selkeimpinä ajatuksina ja toimina liittyen markkinointiin.

Tuottaja A kertoo panostavansa Facebook-ilmoituksessaan hyvin kuviin. Tuottaja A:n pyrkimys on erottautua valikoimallaan, jossa on vähemmän tunnettuja kasviksia, joiden historiallista taustaa, makua ja kasvatustapaa kuvataan Facebook-ilmoituksessa. Jakelupaikalla tuottaja A erottuu vain kyltillä, vaikka suunnitelmia esittelypöydästä on ollut.

”Mut Facebookissa me erotutaan kuvien avulla. Valter ottaa tosi hienoja kuvia siis oikeen et yritetään saada ne tuotteet ja se niiden maukkaus ja herkullisuus, eikä vaan niin kun että porkkana... Kuva tosta pakkauksesta vaan niin kun että tuodaan sitä herkullisuutta ja sitä, että se on avomaalla ja siellä käsin tungitaan ja vähän semmosta myös niin kun sitä ajatusta sinen taakse, että tässä on nyt semmonen... Onpas ihana porkkana. Maukas ja ihana porkkana...” Tuottaja A.

”No hyvillä kuvilla ja sit nuo perunat mä oon yrittänyt vähän kuvailla myös tai vähän myös avata niiden historiallinen tausta ja miltä ne maistuu ja... Sit no just, että ei käytetä torjunta-aineita tai keinolannoitteita. En mä tiedä sitten kuinka tärkeitä... No kyllä se on joillekin ihmisille se on tärkeä.” Tuottaja A.

”No meidän erikoisperunat ainakin. Ja nyt meil oli härkäpapuja, mitä ei varmasti kukaan muu oo. Sit ens vuonna ajateltiin viljellä valkosipulia. No se lehtikaali ei ollut sittenkään... Niin... Sitä kukaan ei oo... Erikoisperunoi- ta. Ja meillähän on paljon tollasia vanhoja lajikkeita tuhatseitsemänsataa

luvulta peräisin olevia perunoita. Ehkä se... Jos meillä ei olis niitä niin ei olisi... Ei olis ehkä sitä erikoisasemaakaan.” Tuottaja A.

”Mä en usko, et jakelupaikalla me erotutaan oikeestaan mitenkään. Me ollaan itse asiassa oikeestaan katottu, et pitäis hankkia pöytää ja pitäis laittaa paremmin esille. Meil oli hirveet suunnitelmat, kun me lähettiin, et meil on korit maalatut ja jutut, mut ei oo vaan ehtinyt.” Tuottaja A.

Tuottaja B pitää tärkeimpänä markkinointikanavanaan puskaradiota, jonka avulla tyytyväiset asiakkaat levittävät tietoa tuottajasta. Tuottajalla on ollut myös mainos ilmaisjakelulehdessä, muttei pidä sitä kovin tehokkaana markkinointikanavana. Jakelutapahtuman Facebook-ilmoituksessa tuottaja B pitää kuvia tärkeinä. Kuvien lisäksi ilmoituksessa selostetaan, mistä tuottaja tulee, ja kerrotaan tuotteista. Tuottaja myöntää kuitenkin, että asiakkailta pitäisi kysellä tarkemmin, millä perusteilla he tuottajan valitsevat. Asiakkailta saatuun palautteeseen tuottaja B on reagoanut tuomalla valikoimaan asiakkaiden toivomat kaurahiutaleet. Tuottajalla on tarjolla luomutattarituotteita, joista hän kokee saavansa kilpailuetua niin muihin tuottajiin kuin perinteiseen vähittäiskauppaan nähden.

”No se on lähinnä puskaradio, mutta tietenkin tässä REKOssa on laitettu jotain esille, mutta muuten se on tuo... Me on muutaman... Pari kertaa on ollut ilmaisjakelulehdessä meillä on ollut mainos, mutta yks ainut asiakas on mun tietääkseni sitten sitä kautta tullut... ...Suusta suuhun ja puskaradiota kautta, että jos on ollut tyytyväisiä asiakkaita niin ne kertoo tutuille ja sitä kautta. Se on niin kun kaikista paras.” Tuottaja B.

”Siinä on muutamia valokuvia ja... No tota mä luulen, että ensimmäinen mainos niin ne on aika tärkeitä ne kuva, niin näkee mitä tuotteita siinä on, että mä pidän sitä aika tärkeänä. Ja tota no sitten tietenkin jonkinlaista infoa siinä ilmoituksessa niin kun sanallistakin, että mistä on kysymys ja mistä tullaan ja minkälaisia tuotteita... ...Niin en tiää, mutta... Pitäis asiakkailta tietenkin kysyä tarkemmin, että miten niin kun, että mikä...” Tuottaja B.

”No esimerkiks nää kaurahiutaleet, mitä meillä on ollut, niin se oli niin, että meillä ei ees ensin ollut tarjolla niitä. Siis ennen REKOaikaan niin tuota niin niin sit niitä kysyttiin niin sitten me ruvettiin niitäkin teettämään. Tuolla Tyngän myllyssä me teetetään omista kaurista niin... Niin niin niin se oli semmosta, että tuntu oikeen ei voinut... Oli vaikea ymmärtää, miten voi olla niin hyviä asiakkaitten mielestä, mitä ne oli, että...” Tuottaja B.

”Että meillä on tosiaan sitä luomutattarituotteet tarjolla ja niitäkään ei kotimaista luomutattaria tai niitä tämmösiä tai ainakaan näitä perinteisiä niin kun jauhoja ja hiutaleita, niitä ei varmaan juurikaan oo saatavilla täällä kaupoissa, että se on yks semmonen asia, että siinä ei varmaan oo hirveesti vaihtoehtoja jos haluaa kotimaista.” Tuottaja B.

Tuottaja C:n ja tuottaja D:n markkinointitoimet ovat haastatteluaineiston mukaan varsin samankaltaisia. Molemmat keskittyvät jakelutapahtuman Facebook-ilmoituksiin ja erottuvat itse jakelutapahtumissa kyltillä tai lipulla. Tuottaja C painottaa Facebook-ilmoituksessa isoa valikoimaa, kohtuullisia hintoja ja luottavuutta. Heillä on myös kotisivut, mutta niitä ei pidetä yhtä tärkeänä kuin Facebookin ilmoituksia. Tuottaja D pyrkii erottumaan jakelutapahtuman Facebook-ilmoituksessa GMO-vapailla kananmunilla. Jakelupaikalla tuottaja D:llä on näkyvä ja tunnistettava lippu.

”Että kun uus REKO tulee niin tuota heti, heti kun vaan saa laittaa uus ilmoitus niin me laitetaan. Ja me yritetään laittaa semmonen, että se on kiinnostava kokonaisuus. Sen pitää olla iso valikoima. Ja hinnat ei pidä tietysti karkaa vaan pitää olla semmonen... Tuntuu varmasti hauskalta lukea nää meidän ilmotukset ja että... kiinnostavaa, kiinnostavaa.” Tuottaja C.

”No mä sanoisin, että ne on vaan ne ilmoitukset. Meillä on pieni kotisivu, mutta se on tärkein se ilmoitus, minkä me laitamme sinne heti kun REKO avautuu ens kerraks, että... tuntuu, että sekin on onnistunut joten kuten joo...” Tuottaja C.

”Joo se lippu on todella hyvä... ...Joo varmasti täällä Vaasassa kun se on niin paljon tuottajia, että ihmiset näkee, että joo siellä on lippu... Kun se on erilaiset paikat koko ajan myöskin että... että kyllä se helpottaa” Tuottaja D.

”Se on copypaste... Joo o... Mutta se on, että se on GMO-vapaa ja se on vapaita... Joo vapaita kanoja ja ja... Onks se mitään muuta...? Ei oo...” Tuottaja D.

Tuottaja E:n haastattelussa korostuu selkeästi, että tuottaja on miettinyt, mitä markkinointitoimenpiteitä tehdään ja minkälaista viestiä halutaan tuoda esiin. Tähän syynä on saattaa olla tuottaja E:n muita tuottajia suurempi koko ja yrittäjän kaupallinen yliopistotason koulutus. Tuottajalla on tiettyjä omia tuotteita, joilla pyritään erottumaan kilpailijoista, niihin panostetaan myymälämaistatuksilla ja tuote-esittelyillä. Tuottaja E tekee myös lehtimainontaa. Sosiaalisen median osalta tärkeimpinä kanavina ovat Facebook ja Instagram, joissa tuottaja pyrkii luomaan kuvaa yrityksestä kertomalla yrityksen arjesta. Jakelupaikalla tuottaja E erottuu mainosteipeillä varustetulla pakettiautolla. Näkyvyyttä tuovat myös tuottajan valkoiset jugurttiämpärit, joita asiakkaat kantavat jakeluissa. Jakelutapahtuman Facebook-ilmoituksessa tuottaja pyrkii selkeyteen ja helppouteen, jotta kuluttaja näkee, mitä on tarjolla ja mihin hintaan. Ilmoituksessa tuodaan myös esille yrityksen taustoja, kuten perheyrittäjyyttä ja tuotteiden valmistustapoja.

”Meillä on ollut aika vähäinen markkinointi tähän asti, että meil on semmoiset tuotteet, missä me pyritään kilpailijoista erottautumaan nimenomaan sillä tuotteella. Käytännössä siis maulla ja pakkauksella, että me ollaan aika paljon tehty ihan myymälä markkinointia, että konsulentti toimintaa ja maistatuksia. Jonkun verran lehtimainontaa ja nyt sitten myös somen kautta ollaan pyritty kertomaan meidän arjesta ja luomaan sellasta meilikuvaa meistä sitten uudelleen. Tai sukupolvenvaihdoksen myötä.” Tuottaja E.

”No tuota meillä on nyt tällöinen uus pakettiauto, eli meillä on siinä teip-paukset. Että siitä kuulee tai lukee noissa REKO-ryhmissä paljon, että ei tunnisteta, että missä on mitään tuotetta. Että mä uskon, että tämän myötä meidät tunnustetaan aika hyvin sitten siinä. Ja tuota jakelupaikalla sitten ihan tällöisenä yleisilmeellä niin aika monilla siellä tuota meidän valkosta jugurttiämpäriä on käsissä. Että kyllä monesti jos jotain kuvia ottaa niin näkee, että siellä on väki meidän autolla käynyt myöskin.” Tuottaja E.

”Selkeys. Siinä pyritään olee, että se on mahdollisimman helppo, helppo tuota kuluttajille, että näkee, että mitä täs on myynnissä mihin hintaan ja se on helppo siitä kaivaa ne olennaiset. Toisaalta halutaan toki pelkän sen tuotteen lisäksi tuoda esille sitä... Tai tuoda esille sitä, et minkälainen me ollaan ja vähän kertoa taustoista, et pääsee vähän pintaa syvemmälle kuin että tässä... Meil on se perheyrittäjäys ja se mitä me arvostetaan, et meil on vähän käsitellyt tuotteet ja se eroaa jo aika paljon siitä ns. normikaupan tuotteista, meidän jugurttit ja leipäjuustotkin ja niillä pyritään tuomaan siinä meidän tekstissä esille.” Tuottaja E.

5.5. Tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa käytettävää haastatteluaineistoa tarkasteltiin markkinaorientaation kautta ja siitä etsittiin markkinaorientaation eri elementtejä, joita ovat asiakkaan korostaminen, tiedon tärkeys, toimintojen välinen koordinaatio ja päätösten tekeminen. Haastatteluaineistosta pystyttiin pääosin tunnistamaan markkinaorientaation kaikki elementit, joskin toimintojen välistä koordinaatiota ei pystytty tarkastelemaan perinteisen markkinaorientaation teorian mukaisesti, koska tutkittavat tuottajat ovat niin pieniä toimijoita, ettei heidän toiminnastaan voi erotella erillisiä toimintoja markkinaorientaation teorian mukaisesti. Toimintojen välinen koordinaatio mukautettiin tutkimuksen kontekstiin tarkastelemalla REKO-lähihuokarenkaan toimivuutta tuottajan näkökulmasta, kuinka koordinaatio toimii tuottajan ja REKO-lähihuokarenkaan välillä.

Asiakkaan korostamisen kohdalla haastatteluista etsittiin asioita, joissa korostui joko asiakkaiden merkitys tuottajalle tai asioita, joissa korostui tuottajan toimien merkitys

asiakkaille. Haastatteluaineiston perusteella asiakaskohtaaminen on REKO-lähihuokarengas toimiville tuottajille tärkeää ja tuottajat olivat saaneet vakioasiakkaita. Jakelutapahtumia kuvailtiin kiireisiksi, mikä oli vaikeuttanut tuottajien kanssakäymistä asiakkaidensa kanssa. Kiireen takia keskustelua asiakkaiden kanssa ei pystynyt käymään niin paljon kuin tuottajat olisivat halunneet.

Tiedon tärkeyttä markkinaorientaatiossa kuvattiin kolmen kohdan kautta, tietoon liittyen asiakkaisiin, kilpailijoihin ja toimintaympäristöön, joihin liittyviä asioita etsittiin haastatteluaineistosta. Haastattelujen perusteella tuottajilla oli kohtuullinen käsitys asiakkaistaan ja asiakkaiden näkemyksiä oli pyritty huomioimaan toiminnassa tai ainakin tiedostettu, jos asiakkaiden tarpeet olisi voinut huomioida paremmin. Tuottajien vastauksissa esiintyi arvio, ettei heillä ollut varsinaista kilpailua. Kilpailuun yleisesti suhtauduttiin positiivisesti, mutta puhdasta hintakilpailua vieroksuttiin. Tuottajien välillä ei ollut mainittavaa liiketoimintaan liittyvää yhteistyötä, lähinnä sosiaalista kanssakäymistä ja kuulumisten vaihtoa. Toimintaympäristöön liittyvistä aiheista esille nousivat alhaiset tuottajahinnat ja keskusliikkeiden vahva valta-asema tuottajiin nähden. Erilaisia sertifikaatteja pidettiin merkityksellisinä, vaikkei niiden käyttö ollut haastattelijoiden keskuudessa yleistä. Lähi- ja luomuruoka nähtiin trendi-ilmiönä, myös REKO-ilmion tulevaisuus nähtiin varovaisen positiivisena.

Toimintojen välisessä koordinaatiossa haastatteluaineistosta tutkittiin tuottajien toiminnan sujuvuutta REKO-lähihuokarengas. Yleisesti REKO-lähihuokarengas nähtiin hyvänä ja tehokkaana jakelukanavana, kunhan tuottajat olivat saaneet oman toimintansa sopeutettua REKO-lähihuokarengas toimintamalliin. Tähän liittyviä asioita olivat muun muassa jakelutilanteiden järjestäminen ja niihin valmistautuminen.

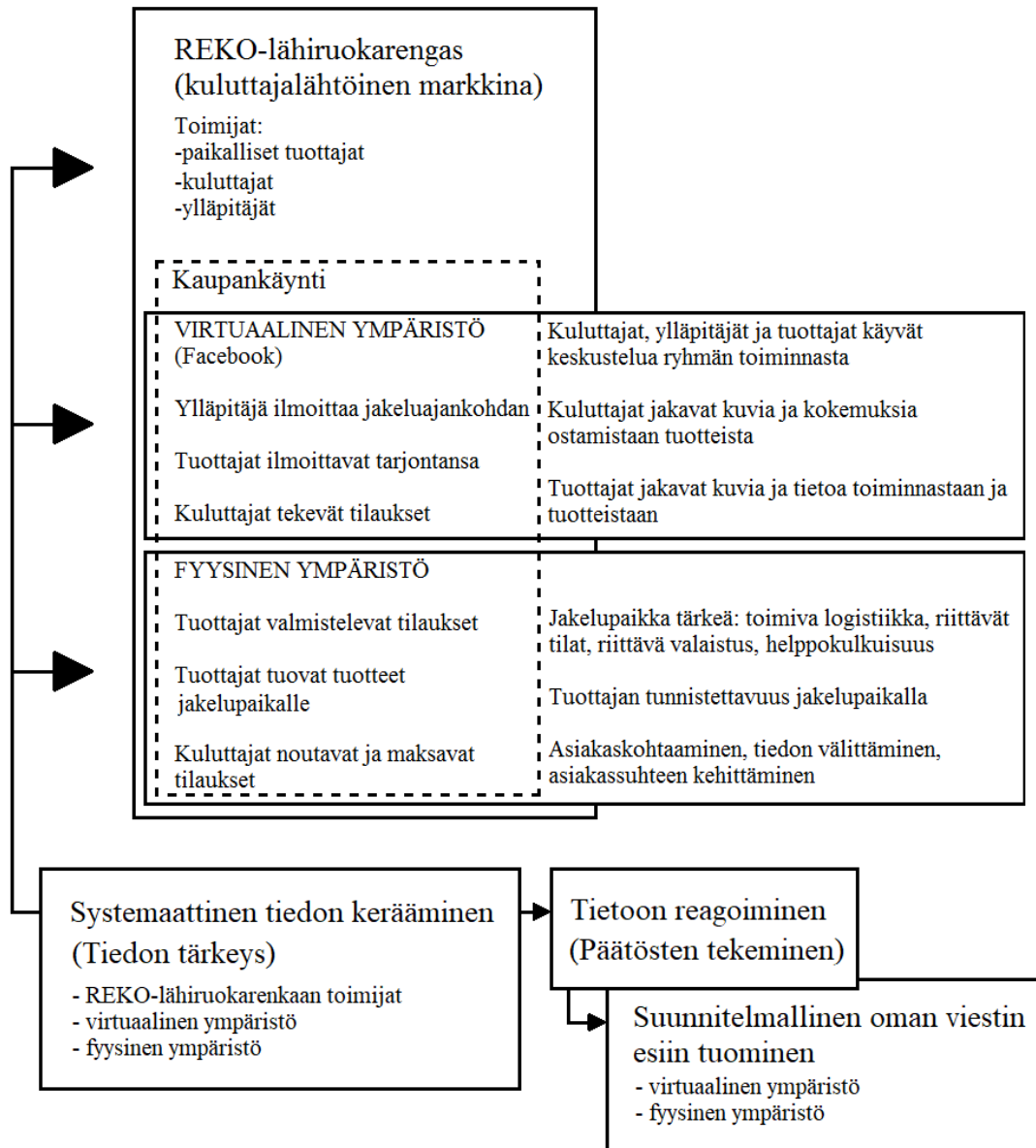
Päätösten tekemiseen liittyvissä asioissa tuottajien haastatteluaineistosta etsittiin asioita liittyen varsinaisiin markkinointitoimiin. Tuottajien markkinointitoimet liittyivät lähinnä REKO-jakelutapahtumien Facebook-ilmoituksiin ja erottautumiseen itse jakelutapahtumissa. Lähes kaikilla tuottajilla oli jonkinlainen viesti tai ajatus, mitä haluavat asiakkailleen viestittää. Kenties johtuen tuottajien toiminnan volyyymista ja markkinoinnin sekä viestinnän pienestä roolista tuottajien ydintoiminnassa, markkinointitoimet olivat varsin rajallisia. Haastatelluista tuottajista vain suurimmalla oli markkinoinnissa pyritty tuomaan ydinviestiä esille määrätietoisesti eri kanavissa. Tähän saattoi vaikuttaa myös tuottajan kaupallinen koulutustausta. Edellä esitetyt tulokset on listattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Markkinaorientaatio REKO-tuottajien toiminnassa.

Markkinaorientaatio REKO-tuottajien toiminnassa	
Asiakkaan korostaminen	Asiakaskohtaaminen on tärkeää tuottajille.
	Tuottajat ovat saaneet vakioasiakkaita.
	Jakelutapahtuma on kiireinen, mikä hankaloittaa asiakastyötä.
Tiedon tärkeys	
Asiakkaat	Tuottajilla on kohtuullinen käsitys asiakkaistaan.
	Asiakkaiden näkemyksiä on pyritty ottamaan huomioon tai huomattu, jos niitä ei ole huomioitu.
Kilpailijat	Suurin osa tuottajista ei koe kilpailun olevan erityisen kovaa. Hintakilpailua vieroksutaan.
	Tuottajien välillä ei ole mainittavaa yhteistyötä, vain kuulumisten vaihtoa.
Toimintaympäristö	Toimintaympäristöstä esiin nousevat alhaiset tuottajahinnat ja keskusliikkeiden valta-asema.
	Sertifikaattien tärkeys tunnustetaan, mutta niiden käyttö ei ole kovin yleistä.
	Lähirooka ja luomutuotanto tunnustetaan trendi-ilmiöiksi.
	REKO-toiminnan tulevaisuus nähdään varovaisen positiivisena.
Toimintojen välinen koordinaatio (REKO-lähirookarengaan toimivuus)	REKO-lähirookarengasta pidetään hyvänä jakelukanavana, kunhan oma toiminta on saatu mukautettua siihen sopivaksi.
Päätösten tekeminen	Tuottajien käytännön markkinointitoimet ovat käytännönläheisiä.
	Monella tuottajalla on ajatus viestistä, jota halutaan välittää.
	Toiminnan volyymin ja yrittäjän taustalla on mahdollisesti vaikutusta markkinointitoimiin.

Haastattelujen perusteella voidaan arvioida, että varsinkin asiakkaiden kohtaaminen ja jossain määrin myös asiakkaiden tarpeet ovat haastatelluille tuottajille tärkeitä, mitä voidaan pitää markkinaorientaation lähtökohtana. Tuottajien vastauksista voidaan sanoa, että haastatelluilla tuottajilla on kohtuullisesti tietoa asiakkaistaan, kilpailijoistaan ja toimintaympäristöstään, mutta tietoa ei välttämättä ole varta vasten kerätty, vaan se on kertynyt toiminnan sivussa. Kertynyttä tietoa ei myöskään välttämättä hyödynnetä omassa toiminnassa niin paljon kuin olisi mahdollista. Systemaattisemmalla tiedon ke-

räämisellä sekä tietoon reagoimisella ja suunnitelmallisemmalla oman viestin esiin tuomisella tuottajat pystyisivät todennäköisesti kehittämään omaa toimintaansa asiakkaiden kannalta parempaan suuntaan.



Kuvio 9. REKO-tuottajien toiminnan kehittäminen.

Kuviossa 9 on esitetty REKO-tuottajien toiminnan kehitysehdotukset liitettynä aikaisemmin esiteltyyn REKO-ilmion mallin yksinkertaistettuun versioon. Kehitysehdotukset keskittyvät kahteen markkinaorientaation osa-alueeseen: tiedon tärkeyteen ja päätösten

tekemiseen. Tiedon tärkeyteen liittyy ensimmäinen kehitysehdotus, joka on systemaattinen tiedon kerääminen tuottajan asiakkaista, kilpailijoista ja toimintaympäristöstä niin virtuaalisessa ympäristössä Facebookissa kuin fyysisessä ympäristössä. Jos tuottaja tietoisesti pyrkii keräämään tietoa liittyen edellä mainittuihin tekijöihin, on hänellä paljon paremmat edellytykset tehdä päätöksiä eli reagoida kerättyyn tietoon, joka on tutkimuksessa esitettävä toinen kehitysehdotus. Kolmantena kehitysehdotuksena esitetään yksi mahdollinen tapa reagoida kerättyyn tietoon, joka on suunnitelmallinen oman viestin esiin tuominen. Kun tuottajalla on kerätyn tiedon kautta käsitys asiakkaistaan, kilpailijoistaan ja toimintaympäristöstään, pystyy tuottaja jalostamaan sitä viestiä, jota hän haluaa omasta toiminnastaan tuoda esiin. Tätä viestiä voi pyrkiä tuomaan esiin yhtenäisesti eri kanavissa virtuaalisessa ja fyysisessä ympäristössä.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia REKO-verkosta kuluttajalähtöisenä markkinana ja hyödyntämällä markkinaorientaatioon keskittyvää tieteellistä tutkimusta arvioida REKO-tuottajien markkinaorientaation tasoa ja mahdollisuuksia kehittää tuottajien toimintaa REKO-lähiuokarenkaassa. Tämä tutkimustavoite jaettiin kolmeen alatavoitteeseen. Seuraavaksi käsitellään, miten näihin kolmeen alatavoitteeseen on vastattu ja arvioidaan, onko varsinainen tutkimuksen tavoite täyttynyt.

Ensimmäisenä alatavoitteena oli perehtyä REKO-ilmioon toimintamallina sekä markkinan, liiketoimintamallin ja kuluttajalähtöisyyden käsitteisiin teoreettisen- ja sekundääriaineiston avulla. REKO-toimintaan tutustuttiin erilaisten sekundaarilähteiden sekä kahden primaarilähteenä käytetyn haastatteluaineiston haastattelun perusteella. REKO-verkoston toimintaperiaatteen todettiin sopivan kuluttajalähtöisen markkinan käsitteeseen. Tähän viittasi muun muassa kuluttajien toiminta toiminnan ylläpitäjinä ja innovaatioiden jakaminen sekä tiedon levittäminen vapaasti REKO-verkoston käyttöön. Tämän teoreettisen viitekehyksen tunnistamisen jälkeen REKO-verkoston rakenteesta kehitettiin sitä kuluttajalähtöisenä markkinana kuvaava malli. Tästä mallista käy ilmi, mitä toimijoita REKO-lähiuokarenkaissa toimii, minkälaisissa ympäristöissä toimitaan ja minkälaista toimintaa näissä ympäristöissä tapahtuu. Toiminnasta erotetaan omaksi ryhmäkseen kaupankäyntiin liittyvät toimet. Mallista selviää, että REKO-lähiuokareita on useita ja niillä on yhteinen ylläpitäjien keskusteluryhmä, joka on nimetty REKO-perheeksi. REKO-lähiuokareiden nähdään toimivan kahdessa erilaisessa ympäristössä: virtuaalisessa ympäristössä sekä fyysisessä ympäristössä. REKO-verkosta kuvaava malli on esitelty luvussa kaksi.

Tutkimuksen toisena alatavoitteena oli perehtyä markkinaorientaation käsitteeseen ja sitä käsittelevään tieteelliseen tutkimukseen, jonka perusteella tuli määritellä tutkimuksessa käytettävä markkinaorientaation kuvaamistapa. Markkinaorientaatiota tarkasteltiin sen eri perspektiivien kautta, joita eri tutkijat olivat aikaisemmin kehittäneet. Näistä perspektiiveistä tutkijat Lafferty ja Hult (2001) olivat luoneet synteessin, jossa kaikki perspektiivit pyritään huomioimaan. Tässä synteessissä markkinaorientaation todetaan sisältävän neljä tekijää: asiakkaan korostamisen, tiedon tärkeyden, toimintojen välisen koordinaation ja päätösten tekemisen. Laffertyn ja Hultin synteesi markkinaorientaation eri perspektiiveistä todettiin teoreettisesti kattavaksi ja sitä käytetään tutkimuksessa markkinaorientaation kuvaamistapana.

Kolmantena ja viimeisenä alatavoitteena oli selvittää haastateltujen tuottajien toimintaa markkinaorientaation kannalta tarkasteltuna ja pyrkiä löytämään alueita, joita olisi mahdollista kehittää markkinaorientaation avulla. Tutkimuksen aineistona käytettyjä Vaasan REKO-lähiuokarenkaassa toimivien tuottajien haastatteluita tutkittiin aiemmin määritellyn markkinaorientaation rakenteen avulla. Tuottajahaastatteluista selvisi tuottajien pitävän asiakaskohtaamista tärkeänä sen tarjoaman suoran palaute- ja tiedonantokanavan vuoksi, tuottajilla olevan kohtuullinen ymmärrys asiakkaistaan, kilpailijoistaan sekä toimintaympäristöstään sekä tuottajien toteuttavan yksinkertaisia markkinointi- ja muita toimia. Tuottajien kuvaus asiakkaistaan vastasi varsin hyvin muissa tutkimuksissa muodostettua kuvaa REKO-lähiuokarenkaassa käyvistä kuluttajista. Kilpailijoiden suhteen moni tuottaja tuotti hyvin spesifejä tuotteita, joille ei ollut vielä suuremmin syntynyt kilpailua. Toimintaympäristön suhteen esille nousi suurten vähittäiskaupan yritysten vahva asema. Markkinointitoimet liittyivät useimmin erottautumiseen jakelupaikalla sekä Facebook-ilmoitusten selkeyteen ja kuvitukseen.

Toimintojen välinen koordinaatio markkinaorientaation osana todettiin olevan epäsopeva tutkittavien tuottajien kohdalla, johtuen tuottajien organisaation keveydestä. Toimintojen välistä koordinaatiota tarkasteltiin tässä tutkimuksessa tuottajien ja REKO-lähiuokarenkaan välisen suhteen kautta. Tuottajat pitivät REKO-lähiuokareita yleisesti hyvänä ja toimivana jakelukanavana, kunhan tuottaja oli nähnyt riittävästi vaivaa jakelutilanteiden sujuvuuden eteen. Myös jakelupaikan merkitys nousi esiin haastattelussa. Yhteenveto löydetyistä tuloksista on esitetty taulukossa 7.

Löydettyjen tulosten perusteella annettiin kehitysehdotuksia, joilla REKO-lähiuokarenkaassa toimivat tuottajat voisivat kehittää toimintaansa. Kehitysehdotukset liittyvät kahteen markkinaorientaation osa-alueeseen, tiedon tärkeyteen ja päätösten tekemiseen. Kehitysehdotuksiksi määriteltiin systemaattinen tiedon kerääminen, kerättyyn tietoon reagoiminen sekä suunnitelmallinen oman viestin esiin tuominen. Kehitysehdotukset on esitetty kuviossa 9 sijoitettuna REKO-lähiuokarenkaan malliin. Esitetyt kehitysehdotukset pyrittiin pitämään varsin yksinkertaisina. Tähän syynä on REKO-lähiuokarenkaassa toimivien tuottajien tausta elintarvikkeiden alkutuottajina, johon ei lähtökohtaisesti kuulu suora kontakti asiakkaaseen eikä myyntiin, markkinointiin tai viestintään liittyvä suunnitelmallisuus. Pitämällä kehitysehdotukset selkeinä ja yksinkertaisina niistä toivotaan olevan eniten hyötyä REKO-lähiuokareiden tuottajille.

Verrattuna aikaisempaan REKO-ilmiöön liittyvään tutkimukseen, tämä tutkimus tuo tarkasteluun REKO-verkoston käsittelyn kuluttajalähtöisenä markkinana. Lönnblad

(2016) tarkastelee pro gradu -työssään REKO-lähiruokarenkaita lyhyiden jakeluketjujen kannalta. Erilaisista tarkastelukulmista huolimatta sekä Lönnbladin että tämän tutkimuksen tuloksissa tulee esiin samoja asioita, kuten toiminnan kannattavuus ja asiakas-kontaktin tärkeys. Tässä tutkimuksessa REKO-tuottajien toiminnan tarkastelun pohjana käytettävää markkinaorientaatiota ei ole aikaisemmin REKO-verkoston kontekstissa käytetty. Markkinaorientaatio vaikuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla toimivalta menetelmältä käsitellä kuluttajälähtöisessä REKO-verkostossa toimivien tuottajien toimintaa sekä antaa toiminnalle kehitysehdotuksia, kunhan tarkastelussa ottaa huomioon tuottajien toiminnan laajuuden, erityispiirteet ja tuottajien taustan.

REKO-verkosto ilmiönä on erittäin mielenkiintoinen ja tarjoaa lukuisia aiheita ja näkökulmia jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tuottajien tutkimiseen käytetty aineisto koostui viidestä tuottajahaastattelusta, mikä ei riitä yleistysten tekemiseen REKO-lähiruokarenkaita toimivista tuottajista. Hyödyllisenä jatkotutkimuksena nähdään tämän tutkimuksen pohjalta tehty kattavampi kvantitatiivinen tutkimus liittyen tuottajien markkinaorientaatioon. Tällaisessa tutkimuksessa pystyisi selvittämään myös mahdollisia eroja markkinaorientaatioissa riippuen tuottajan lähtökohdista sekä REKO-lähiruokarenkaita koosta ja muista ominaisuuksista. REKO-ilmiö on vielä varsin nuori eikä REKO-lähiruokarenkaita toimivilla tuottajilla välttämättä ole vielä kovinkaan paljon kokemusta markkinoinnista tai myynnistä. Mielenkiintoinen tarkastelukulma jatkotutkimukselle on varmasti löydettävissä myös siitä, kuinka tuottajien markkinointi, viestintä ja myynti kehittyvät, kun tuottajat saavat enemmän kokemusta toiminnasta suorassa asiakasrajapinnassa.

LÄHTEET

- Aitojamakuja.fi [online] (2017). REKO tuottajille [siteerattu 27.2.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.aitojamakuja.fi/reko-tuottajille.php>
- Amit, Raphael & Christoph Zott (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal* 22:6-7, 493–520.
- Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne [online] (2017). Quest-ce qu'une AMAP [siteerattu 2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.reseau-amap.org/amap.php>
- Baden-Fuller, Charles & Stefan Haefliger (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning* 46, 419–426.
- Çalışkan, Koray & Michel Callon (2010). Economization, part 2: a research programme for the study of markets. *Economy and Society* 39:1, 1-32.
- Casadesus-Masanell, R. & J. E. Ricart (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning* 43:2, 195–215.
- Chesbrough, H. & R. Rosenbloom (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 11:3, 529–555.
- DaSilva, C. M. & P. Trkman (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning* 47:6, 379–389.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58 October, 37 - 52.
- Deshpande, R. & F. E. Jr. Webster (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing* 53 January, 3 - 15.
- Deshpande, R., J. U. Farley & F. Webster (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57 January, 23 - 37.

- Deshpande, Rohit (1999). *Developing a market orientation*. Thousands Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Ekonu.fi [online] (2017). REKO (Finland): Köp närproducerat direkt från producenten [siteerattu 2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.ekonu.fi/reko-2/>
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative methods in Business Research*. Sage: London.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, 24-43. 2. painos. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Fligstein, Neil & Luke Dauter (2007). The Sociology of Markets. *Annual Review of Sociology* 33, 105-128.
- Fourcade, Marion (2007). Theories of Markets and Theories of Society. *The American Behavioral Scientist* 50:8, 1015-1034.
- Giesler, Markus (2007). Conflict and Compromise: Drama in Marketplace Evolution. *Journal of Consumer Research* 34, 739-753.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkola, Sari & Krista Savola (2016). Lähiruokarenkaat kuluttajien ja tuottajien kohtaamispaikkana. 69 s. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Japan Organic Agriculture Association [online] (1993). "TEIKEI"system, the producer-consumer co-partnership and the Movement of the Japan Organic Agriculture Association [siteerattu 2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.joaa.net/english/teikei.htm>

- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57:3, 53 - 70.
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management* 1, 119 - 35.
- Kauppila, Antti (2015). *Liiketoimintamalli-innovaatiot rakentamisen toimialalla*. Tampereen yliopisto. 120 s.
- Kesko.fi [online] (2017). Yhteisön hyväksi [siteerattu 2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/mita-temme/yhteison-hyvaksi/>
- Kohli A., B. Jaworski & A. Kumar (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30, 467-477.
- Kohli, A. K. & B. J. Jaworski (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54, 1 - 18.
- K-supermarket.fi [online] (2017). K-supermarketin hevisti parempi hedelmä- ja vihannesosasto [siteerattu 2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.k-supermarket.fi/hevisti-parempi/k-supermarketin-hevisti-parempi-hedelma--ja-vihannesosasto-/>
- Kupiainen, Terri, Harri Luomala, Katariina Lehtola & Hannele Kauppinen-Räisänen (2008). *Tavoitteena tyytyväinen kuluttaja: Tuote- ja markkinointikonseptien kulluttajälähtöinen kehittäminen elintarvikealan pk-yrityksille*. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja. 255 s. ISBN 978-952-476-241-0.
- Kvale, Steinar & Svend Brinkmann (2009). *InterViews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Lafferty, Barbara A. & G. Tomas M. Hult (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing* 35:1, 92 – 109.
- Lincoln, Y. S. & E.G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks CA: Sage.

- Lönnblad, Michaela (2016). Korta distributionskedjor för mat - REKO ur ett producentperspektiv. 71 s. Helsinki. Svenska handelshögskolan.
- Luomulaakso.fi [online] (2015). Haastattelussa REKOn perustaja, Thomas Snellman [siteerattu 2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://luomulaakso.fi/haastattelussa-rekon-perustaja-thomas-snellman/>
- Lusch, R. F., S. L. Vargo & G. Wessels (2008). Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal* 47:1, 5-14.
- Magretta, J. (2002). Why business model matter. *Harvard Business Review* 80:5, 86–92.
- Martin, Diane M. & John W. Schouten (2014). Consumption-Driven Market Emergence. *Journal of Consumer Research* 40, 855-870.
- McDermic, Douglas. Pragmatism. Kokoomateoksessa: Internet Encyclopedia of Philosophy. [online] [viitattu 4.11.2015]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.iep.utm.edu/pragmati/>>.
- Morgan, Robert E. & Carolyn A. Strong (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing* 32:11, 1051 – 1073.
- Morris, M., M. Schindehutte & J. Allen (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58:6, 726–735.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54:4, 20 - 35.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48, 69–73.
- Narver, John C., Stanley F. Slater & Brian Tietje (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management* 3, 241 - 255.

- Nenonen, Suvi & Kaj Storbacka (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2:1, 43-59.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley. 288 s.
- Pihlström, Sami (2007). Pragmatismi. [online] [viitattu 4.11.2015]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://filosofia.fi/node/2409>>.
- REKO Joensuu/Kitee -Facebook-ryhmä [online] (2017) [siteerattu 6.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.facebook.com/groups/1565234677134163/>
- REKO Lähiuokarengas -Facebook-ryhmä [online] (2017). REKO-lähiuokareнкаat [siteerattu 24.2.2017, 26.9.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.facebook.com/notes/reko-l%C3%A4hiuokarengas/reko-l%C3%A4hiuokareнкаat/1083104988435841/>
- REKO Vasa Vaasa -Facebook-ryhmä [online] (2017) [siteerattu 26.9.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.facebook.com/groups/438733569549296/>
- REKO-esite (2015) [online]. Saatavana World Wide Webistä: http://www.ekonu.fi/wp-content/uploads/Reko_infoblad_A4_fin_2015.pdf
- Saarinen, Esa (1994). *Filosofia*. 1.-9. painos. Porvoo: WSOY.
- Schallmo, Daniel R. A. & Leo Brecht (2010). Business Model Innovation in Business-to-Business Markets - Procedure and Examples. *Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: "Managing the Art of Innovation: Turning Concepts into Reality"*. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). 24 s.
- Seddon, Peter B. & Geoffrey P. Lewis (2003). Strategy and Business Models: What's the Difference? *7th Pacific Asia Conference on Information Systems*, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, 236-248.

- Shapiro, Benson P. (1988). What the Hell Is "Market Oriented"? *Harvard Business Review* November-December, 119 - 125.
- S-kanava.fi [online] (2017). Halpuutamme lisää pirkanmaalaisia tuotteita! [siteerattu 2017]. Saatavana World Wide Webistä: https://www.s-kanava.fi/uutinen/halpuutamme-lisaa-pirkanmaalaisia-tuotteita/2686764_10870
- Storbacka, Kaj & Suvi Nenonen (2011). Markets as configurations. *European Journal of Marketing* 45:1/2, 241-258.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43:2, 172–194.
- Thompson, Craig J. & Gokcen Coskuner-Balli (2007). Countervailing Market Responses to Corporate Co-optation and the Ideological Recruitment of Consumption Communities. *Journal of Consumer Research* 34, 135-152.
- Timmers, Paul (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets* 8:2, 3-8.
- Vargo, Stephen L. & Robert R. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1-17.
- Venkatesh, Alladi & Lisa Penaloza (2006). From Marketing to Markets: A Call for Paradigm Shift. Teoksessa: *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future*, 134-150. Sheth, J.N., Sisodia, R.S. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.
- Venkatesh, Alladi, Lisa Penaloza & A. Fuat Firat (2006). The Market as a Sign System and the Logic of the Market. Teoksessa: *The Service Dominant Logic of Marketing*, 251-265. Lusch, Robert F., Vargo, Stephen L. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.
- Webster, Frederick E. Jr. (1988). "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons* 31 May-June, 29 - 39.
- Weeks, Richard R. & William J Marks (1969). The Marketing Concept in Historical Perspective. *Business and Society* (pre-1986); Spring 1969 9:2, 24.

Wirtz, Bernd W. (2016). *Business Model Management*. 2. painos. Speyer. 351 s. ISBN 978-3-00-052115-7.

Yannopoulos, Peter (2013). Business Model Innovation: Literature Review and Propositions. *Proceedings of International Business and Social Sciences and Research Conference* 16 - 17 December 2013. Hotel Marriott Casamagna, Cancun, Mexico. ISBN: 978-1-922069-38-2.

Zott, C., & R. Amit (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning* 43:2, 216–226.

Zott, Christoph, Raphael Amit & Lorenzo Massa (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* 37:4, 1019-1042.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluaineiston haastateltavien kuvaukset

Sivu 1/2

Haastatteluaineiston haastateltavien kuvaukset.

Haastatteluaineisto koostuu seitsemästä haastattelusta, joista viisi on tuottajahaastatteluita. Tuottajahaastatteluiden lisäksi aineistossa on haastattelut Thomas Snellmannilta ja Ann-Sofi Ljungqvistiltä. Haastattelut on suoritettu vuoden 2015 aikana lukuun ottamatta Ljungqvistin haastattelua, joka suoritettiin vuonna 2014. Alta löytyvät lyhyet kuvaukset jokaisesta haastateltavasta.

Thomas Snellman. Snellman on REKO-toiminnan alullepanija ja toimii myös itse luomuviljelijänä. Edistänyt luomutuotantoa erilaisissa projekteissa ja tuottajaliitossa. Palkittiin vuonna 2015 Vuoden lähiruokateko -palkinnolla.

Ann-Sofi Ljungqvist. Ljungqvist toimii ylläpitäjän Vaasan REKO-renkaan Facebook-sivulla ja organisoii renkaan toimintaan. Ljungqvist toimii myös projektijohtajana EkoNu-hankkeessa, jonka tarkoituksena on tukea suomenruotsalaista luonnonmukaista tuotantoa ja tuottajia. Ljungqvist ja EkoNu-hanke olivat vahvasti edistämässä REKO-toiminnan aloittamista.

Tuottaja A. Pieni sivutoiminen maataloustuottajapariskunta, joka tuottaa pääasiassa erikoisperunalajikkeita ja muita vihanneksia. Eivät käytä tuotannossaan keinolannoitteita tai torjunta-aineita.

Tuottaja B. Luomuviljantuotantoon erikoistunut maanviljelijäpariskunta. Tehneet suoramyyntiä tilalta luomuruokapiiriin muodossa ennen REKO:a. Keskittynyt luomuviljatuotteisiin, kuten kaurahiutaaleet, erilaiset jauhot sekä tattarituotteet.

Tuottaja C. Luomunaudanlihaan erikoistunut tuottajapariskunta. Tuotantoeläiminä 25 nautaa lihakarjaa.

Tuottaja D. Kananmunantuotantoa harjoittava tuottajapariskunta, joka työllistää myös yhden työntekijän. Tuotantoeläiminä on 24000 kanaa. Kanoja ruokitaan GMO-vapaalla rehulla.

Tuottaja E. Maitotuotteisiin erikoistunut perheyrittäjä, jolla noin kymmenen työntekijää. Yrittäjällä KTM-koulutus. Päätuotteina leipäjuusto ja jogurtti. Oman tuotannon lisäksi tuontijuustoja. Tuotantoon käytetty maito tulee lähitaloilta.

Haastattelurunko

Haastateltavan nimi ja ammatti, tilan nimi ja sijainti

1. Tuotantotilan toiminta, volyymi ja tuotteet

- Milloin olette aloittaneet toiminnan?
- Mitä kaikkea tuotatte?
- Työntekijöiden määrä?
- Minkälainen on kokonaisvolyymi?
- Minkä eri kanavien kautta myytte tuotteitanne?
- Missä suhteessa tuotanto menee eri kanaviin? REKO, kaupat ym... Onko muuttunut REKOon liittymisen jälkeen?
- Miten markkinoitte tuotteita?

2. Tuotantotilan liikeidea – Millaista ruokaa tuotatte?

- *Lähiruoka*: Mitä lähiruoka mielestäsi tarkoittaa? Mitä lähiruoka ja sen tuottaminen sinulle merkitsee?
- *Luomu*: Mitä luomuruoka mielestäsi tarkoittaa? Mitä luomuruoka ja sen viljely sinulle merkitsee?

3. Vaasan REKO-ringin kehittyminen ja yleinen lähiruokatrendi Suomessa

- *Liittyminen*: Mistä sait tiedon REKOsta? Milloin liityit? Miksi olet liittynyt REKOon? Mikä REKOssa houkutti?
- *Aktiivisuus*: Kuinka usein käytte REKOssa? Joka viikko, joka toinen...? Oletko osana muita REKO-rinkejä kuin Vaasaa? Minkälaisena näet roolisi ruokapiirissä?
- *Vaasan REKO-ringin kehitys*. Miten koet toiminnan muuttuneen jäsenyytesi aikana? Mitä hyviä muutoksia? Mitä huonoja puolia? Mitä haluaisit kehittää?
- *Lähiruokarenkaiden kasvu Suomessa*. Mitä mieltä olet lähiruokabuumista? Entä mitä ajattelet elintarvikemarkkinoiden kilpailutilanteesta tällä hetkellä?

4. Vaasan REKO-ringin toiminta

- *Tuotteiden tarjonta ja tilaukset*: Otatko kaikki tilaukset Facebookissa/ suoraan asiakkaalta? Mikä toimii hyvin? Mitä voisi kehittää?
- *Tuotteiden pakkaaminen ja kuljetus*: Miten toimitat tuotteet jakelutapah-tumaan? Miten pakkaat tuotteet?
- *Hinnoittelu*: Miten hinnoittelet tuotteet? Mitä mieltä olet yleensä ruoan tuottajahinnoista (nyt puhutaan esim. ruoan halpuuttamisesta)?
- *Markkinointi/Mainonta*: Miten erotutte jakelupaikalla? Miten erotutte Facebookissa? Esim. mitä kerrotte tuotteista asiakkaille?

- *Jakelutilanne, paikka ja ajankohta:* Miten REKOn tilausten jakelu mielestäsi toimii? Esim. jonottaminen, ajankohta, vuodenaika, Kasarmintori paikkana. Kuinka pitkä matka tilalta jakelupaikalle?
- *Kilpailu.* Miten koet muut ringin tuottajat? Onko kilpailua saman tuotteen tuottajien kesken? Miten yhteistyö tuottajien kesken toimii?

5 Vaasan REKO-ringin kuluttajat

- *Kohdeasiakas ja asiakasprofiili.* Ketkä ovat REKOn kohdeasiakkaita? Miksi he mielestäsi käyvät REKOssa? Mitä hyötyjä he mielestäsi hakevat?
- *Asiakaskohtaaminen.* Mitä asiakaskohtaaminen merkitsee? Ehditkö esim. jutella asiakkaiden kanssa? Miten maksaminen tapahtuu (käteisraha / lasku)?
- *Suoramyynti.* Mitä myynti ilman välikäsiä merkitsee? Mitä tuotteen myynti suoraan asiakkaalle merkitsee verrattuna tuotteiden myynti jälleenmyyjille?
- *Asiakastyytyväisyys.* Minkälaista palautetta olette saaneet kuluttajilta? Mitä tuotteista kysytään?
- *Asiakassuhde.* Onko vakioasiakkaita? Miten asiakassuhteet kehittyvät?

6 REKO-myynti vs. muut jakelukanavat

- Miten REKO eroaa muista elintarvikkeiden jakelukanavista tuottajan näkökulmasta?
- Oletko ollut ennen tuottajana ruokapiirissä tai muussa vastaavassa toiminnassa?
- Miten suhtaudut isoihin ketjuihin (SOK, Kesko) ja isoihin brändeihin?
- Ketkä koet kilpailijoiksi?
- Miten suhtaudut erilaisiin sertifikaatteihin (luomu yms...)?
Miten näet REKOn kaltaisten lähiruokarinkien tulevaisuuden? Voivatko ne olla muuttamassa elintarvikkeiden vähittäiskauppaa, jos kyllä, mihin suuntaan?