



Baltic Sea Food

ÄRIMUDEL KOHALIKU TOIDU TURUSTAMISEKS ÄRIKLIENTIDELE

 **Interreg**
Baltic Sea Region



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND

Baltic Sea Food



Koostaja: Kjersti Bjarke, Hardanger Business Garden, Norra

SISUKORD:

1. Sissejuhatus	6
1.1 Peamised teemad ja struktuur	7
2. Kliendisegmenid ja sihtrühmad	11
2.1 Kliendisegmenid	11
2.2 Kliendigrupid	13
3. Kliendi väärtuspakkumine	15
3.1 Klientide probleemide lahendamine	16
3.2 Kuidas suurendada väärtust kliendi vajaduste rahuldamise kaudu.....	18
4. Kliendid ja müük	20
4.1 Kommunikatsioonikanalid.....	20
4.2 Digitaalsed turunduskanalid.....	22
5. Kliendisuhted	26
5.1 Seose loomine turuga.....	26
5.2 Klienditeenindus suhete tugevdamisel.....	28
6. Tuluvood	29
6.1 Klientide valmisolek maksta.....	29
6.2 Tuluvoogude tagamine lepingutega	31
6.3 Muud sissetulekuallikad.....	32
6.3.1 Edukas müük.....	37
7. Võtmeressursid	35
7.1 Juhtimine.....	36
7.2 Riskid juhtimises.....	38
8. Võtmetegevused	40
8.1 Väärtusahel.....	41
8.2 Logistika optimeerimine	43
8.3 Kaupade jaotusega seotud tegevused.....	44
8.4 Kanal kliendile väärtuse pakkumiseks läbi kaupade jaotuse/tarne	48
8.5 Digitaliseerimine.....	50
9. Partnerid	54
10. Kulude struktuur	56
10.1 Kõige kulukamad võtmetegevused.....	56
10.2 Ökonoomsuse kontrollimine	58
11. Organisatsioon ja strateegia	60
11.1 Strateegia.....	60
11.2 Organisatsiooni mudelid	65
Kokkuvõte	71
Viited	72

**PEATÜKK 9
PARTNERID**

Avalik sektor

Erasektor

**PEATÜKK 8
VÕTMEGEVUSED**

Logistika

Jaotus

Digitaliseerimine

**PEATÜKK 3
VÄÄRTUSPA**

Klientide t
väärtuse su

Klientide t
väärtuse su

**PEATÜKK 7
VÕTMERESSURSID**

Varad

Juhtimine

Riskid

**PEATÜKK 10
KULUDE STRUKTUUR**

Kulukaimad tegevused

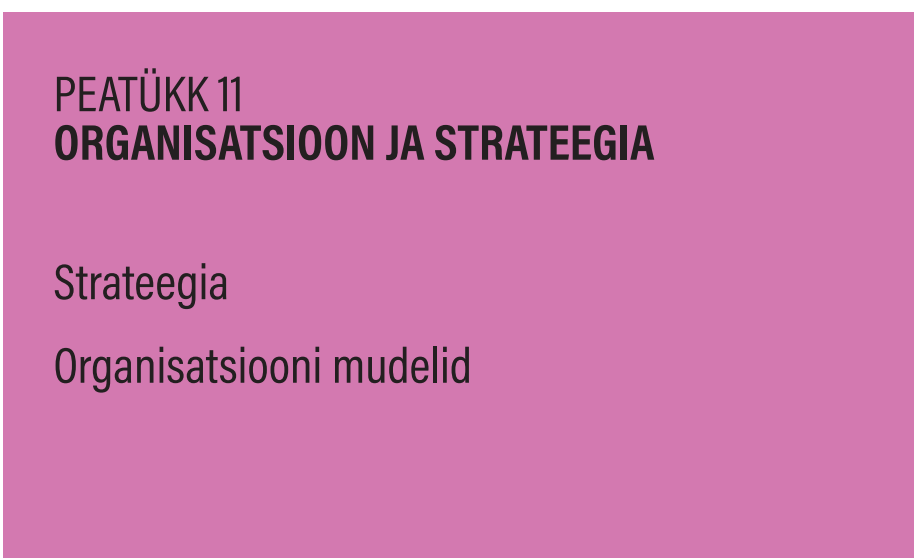
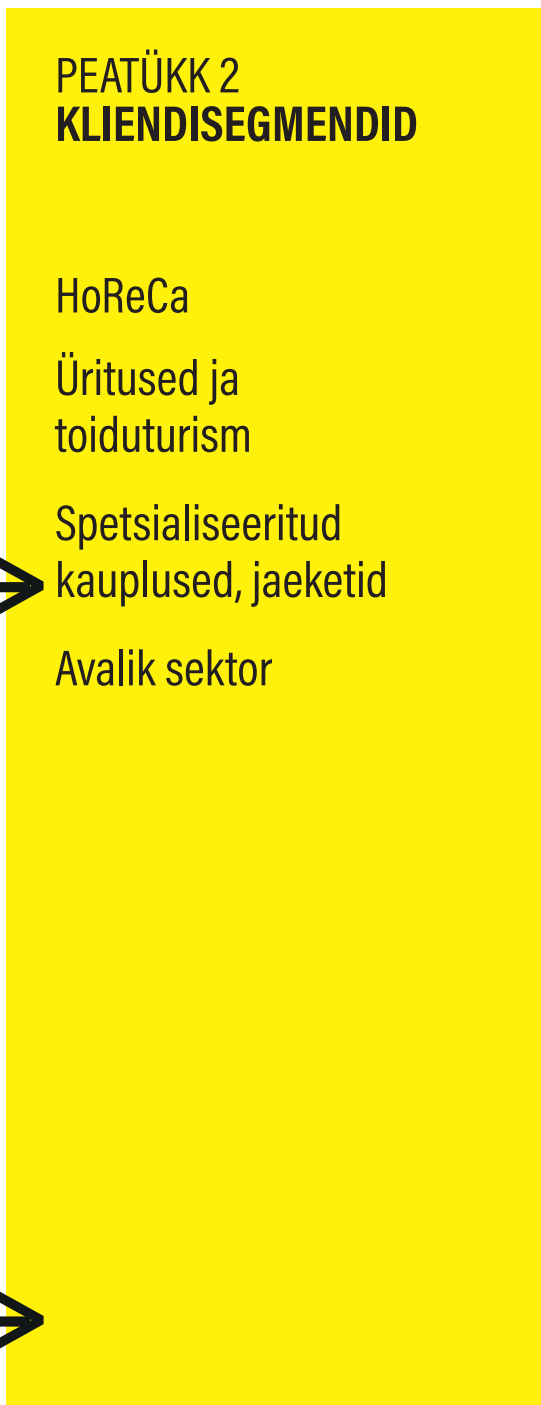
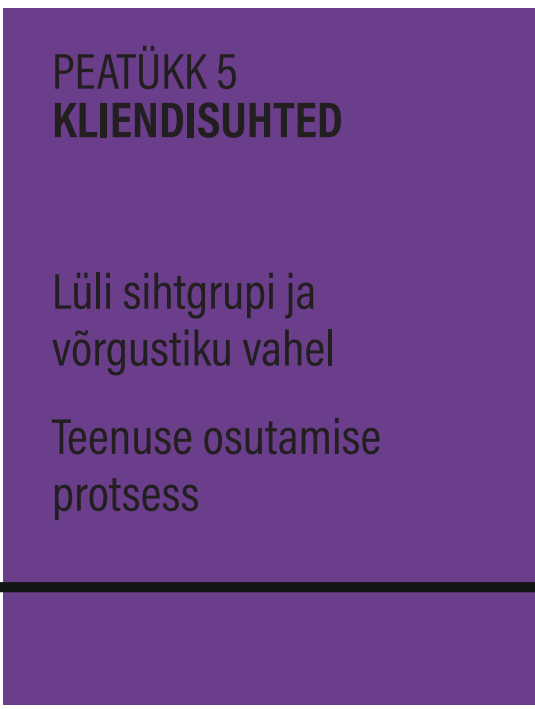
Efektiivsus

**PEATÜKK 6
TULUVOOD**

Klientide valmisolek m

Tuluvoogude tagamine

Muud sissetulekuallika



Joonis 1: Canvase ärimudeli lõuend kohaliku toidu jaotuse korraldamiseks

1 SISSEJUHATUS

Kohalikku toitu võib defineerida kui toitu ja jooki, millel on piirkondlik identiteet, iseloomulikud omadused, mis on seotud tootmisviisi, traditsioonide või kohaliku toorainega. Toit on oluline osa kultuurist ja identiteedist. Kohaliku toidu tootjad, kes pakuvad kvaliteetseid ja sageli käsitööna valminud toidutooteid nii traditsioonilisel kui uuenduslikul moel, suurendavad piirkonna atraktiivsust pakkudes valikuvõimalusi nii kohalikele elanikele kui külastajatele. Läänemeremaades on enamikes regioonides olemas eripärased toidud ja toidutooted, mis on iseloomulikud just sellele piirkonnale ning tarbijate huvi nende tarbimise vastu on kasvav.

Läänemere-äärses piirkonnas on palju väikesi toidutootjaid, kes on väikesed pereettevõtted, kus eelistatakse müüki korraldada otsesuhtluse või telefoni teel. Piiratud ressursside, tootmismahu ja suurtootjate toodetega võrreldes ka kõrgema hinna tõttu pole väiketootjad sageli suutelised oma tooteid müüma suurtele hulgimüüjatele või jaekettidele. Seetõttu on üsna levinud praktika toodete ühiseks turustamiseks ja teabevahetuseks kohalike toiduvõrgustike loomine. Toiduvõrgustik on toidutootjate ühendus, mis on vahelüli suhetes turustajate/hulgimüüjate, jaemüüjate ja tarbijatega. Toiduvõrgustike tegevuse eesmärk on suurendada kohaliku toidu kättesaadavust, tõsta selle väärtust tootja jaoks ning tagada toidupakkumise jätkusuutlikkus läbi suuremate tootmismahude. Kohaliku toidutootmise elavdamine ja mitmekesistamine aitab luua töökohti ja toetab talude säilimist, hoiab maapiirkondi aktiivsete ja atraktiivsetena ning aitab ennetada maarahvastiku vähenemist aladel, kus on raskusi kohalikele inimestele töökohtade loomisega.

2017. aasta sügisel alustasid 10 Läänemere-äärset riiki koostööprojektiga, mille eesmärk oli parandada kohalike toidutoodete pakkumist toitlustusettevõtetes. Projekti tulemuseks on toetav raamistik ehk ärimudel kohaliku toidu senisest paremaks ja efektiivsemaks tarnimiseks toitlustusettevõtetele. Läänemere-äärsete riikide olukorra analüüs näitas, et kohalike väiketootjate toidu jaotusmudelid (edaspidi ka tarnemudelid) keskenduvad peamiselt äri-lõpptarbija (B2C) suhtele ja puudub majanduslikult konkurentsivõimeline ettevõttelt-ärikliendile (B2B) suunatud ärimudel. Läänemere regioonis tegutsevad kohalikud toiduvõrgustikud tõid esile, et toidutoodete tarnimiseks talust kohalikesse restoranidesse, turismitaludesse, toiduteemaliste ürituste korraldajatele, jaekettidele, spetsialiseeritud kauplustele jne on vaja kulutõhusat jaotuslahendust ehk tarnemudelit.

Koostööprojekti „Läänemere toit- Baltic Sea Food“ eesmärk oli kujundada jätkusuutlik B2B ärimudel väiketootjate toodangu ärikliendile tarnimiseks, mida kohaliku toidu tootjad ja tarnijad saaksid rakendada. Mudel on eelkõige abistav raamistik, mis aitab esitada olulised küsimused ja defineerida probleemid, millele tuleb lahendused leida, et alustada väiketootjate toodete pakkumisega äriklientidele kohalikul ja/või regionaalsel tasandil. Kohaliku toidu tarnemudeli temaatikaga tegelevas koostööprojektis osalesid kümme riiki, kus väljakutsed kohalikele väike- ja keskmise suurusega toidutootjatele on üsna sarnased. Projektis osalesid Leedu, Läti, Eesti, Soome, Rootsi, Taani, Norra, Saksamaa, Venemaa ja Poola.

Käesolev dokument on suunatud peamiselt juba toimivatele toiduvõrgustikele, kes seni on müünud oma tooteid enamasti lõpptarbijale ehk erakliendile (B2C mudel), ent soovivad leida väljundi ka äriklientide turul. Samuti on dokument suunatud tootjatele, kes kaaluvad uue toiduvõrgustiku loomist, et ühiselt tooteid äriklientidele pakku- ma hakata. Ärimudeli eesmärk on aidata toiduvõrgustikel luua uusi müügikanaleid ettevõttelt-ärikliendile (B2B) mudelis, tehes selleks koostööd ja suurendades toodete väärtust lühemas tarneaheas.

Koostööprojekti esimeses etapis viidi kõikides partnerriikides läbi uuring B2B tarnelahenduste ja koostöö kohta kohaliku toidu pakkumisel, mis hõlmas 189 toiduvõrgustikku ja edasimüüjat Läänemere regioonis. Käesoleva dokumendi koostamisel on kasutatud kõnealuse uuringu lõpparuannet, mille koostas Lahti Rakenduskõrgkool ning tuginetud infole, mille kogumiseks viidi läbi üheksa süvaintervjuud nimetatud piirkonna toiduvõrgustike ja edasimüüjate esindajatega.

Lahendamist vajavad teemad, millega käesolev dokument tegeleb:

1. *Kulutõhusad tarnelahendused: toidutoodete tarnimine kohalikele restoranidele/ turismitaludele/kauplustele/ tööstustele.*
2. *Jätkusuutliku ja kohaldatava B2B ärimudeli kujundamine, mis on kasutatav Läänemere ääres kohalike toidutootjate ja tarnijate poolt loodud kohalikes toiduvõrgustikes, sh maapiirkondades. Mudel võimaldab luua sujuvad lühikesed tarneahelad: kohalikul ja regionaalsel tasandil pakkuda võimalusi kasvuks ja suurendada peamiselt maapiirkondades asuvate ning toidusektoris tegutsevate väike- ja keskmise suurusega ettevõtete äri tõhusust.*

1.1 | PEAMISED TEEMAD JA STRUKTUUR

Dokumendis kirjeldatav ärimudel on toiduvõrgustikele mõeldud abistav raamistik, mis üles ehitatud teemade kaupa nõ ehitusplokkidena, mida tuleb kombineerida, et arendada uusi müügikanaleid ja luua omanike (toidutootjad, kes koondunud toiduvõrgustikku) jaoks väärtust. Peatükid põhinevad Alexander Osterwalderi loodud Business Model Canvas („ärimudeli lõuend“) struktuuril. Üldiste näidete abil tutvustatakse igas plokkis võimalikke lahenduskaike, sh nende eeliseid ja puudusi, mille põhjal võrgustikud saavad ise valida oma vajadustele sobivad lahendused. Samuti pakutakse soovitusi ning iga peatükk sisaldab kokkuvõtet.

Mudeli juurde kuulub ka käsiraamat, mis annab ülevaate riikide senistest praktikatest ning toimib inspiratsiooniallikana. Ärimudeli raamistikule tuginedes tuleks toiduvõrgustikel koostada konkreetne äriplaan ning selle rakendamisel jälgida, et valitud strateegia ja eelarve vastaks igas etapis püstitatud eesmärkidele.

Jätkusuutliku äriplaani koostamiseks tuleb ärimudelis pakutud lahendusi ehk n.ö ehitusplokke ja ettepanekuid kohandada vastavalt kohaliku kultuuri ja ettevõtluse tasemele. Nagu eespool mainitud, on lahendused ja soovituselised arendatud nii, et nad vastavad tänapäeva turu väljakutsetele ja toovad esile võimalused areneda efektiivsena ja jätkusuutlikuma kohaliku toidu mudeli suunas keskendudes turundusele, logistikale ja tarnimisele maapiirkondades. Dokumendi loomisel on kasutatud tööriistu nagu SWOT ning väärtusahel (mille aluseks on GrowthWheel meetodika), et selgitada lähteolukorda ja pakkuda soovitusi ja erinevaid nn. ehitusplokke äriplaani koostamise jaoks.

1.1.1 | ÜLEVAADE PEAMISTEST TEEMADEST EHITUSPLOKKIDENA:

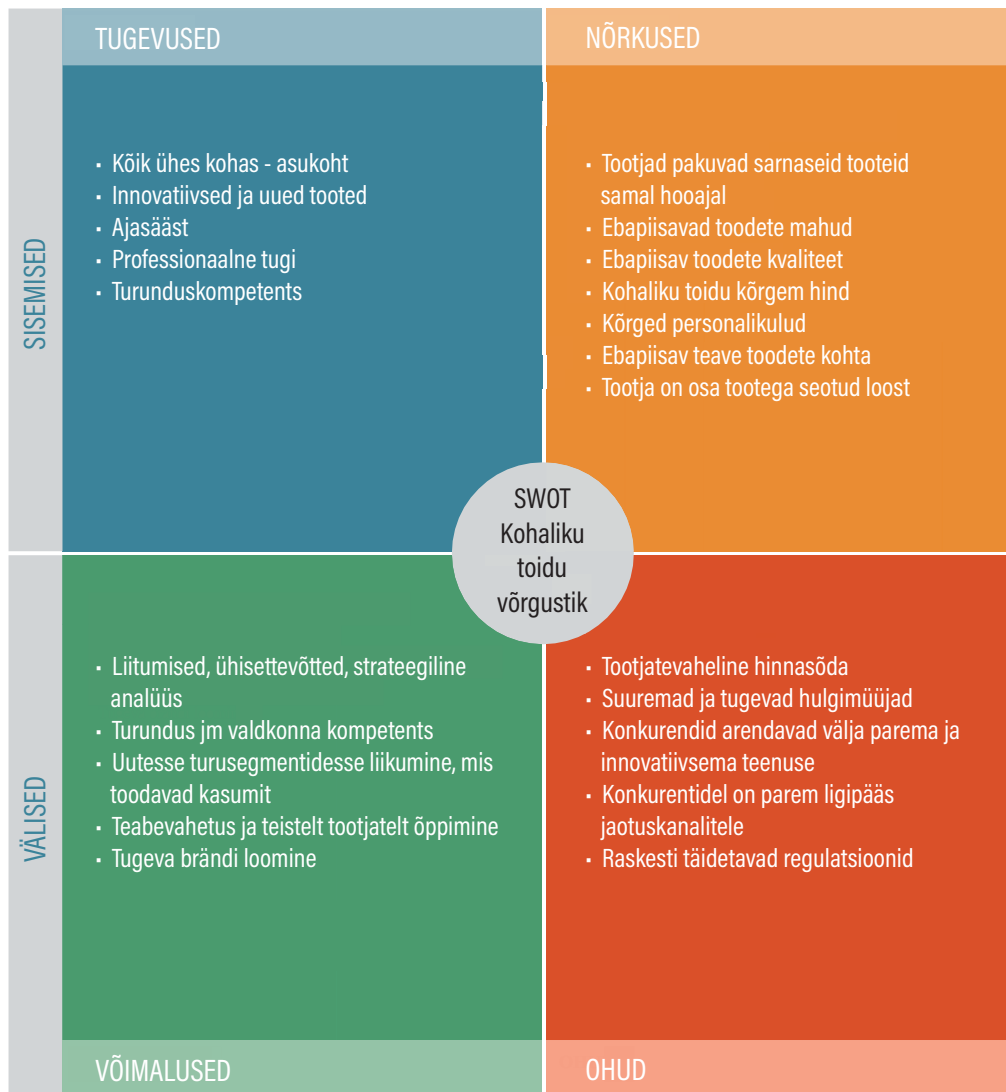
Selleks, et kohalik toiduvõrgustik oleks edukas toodete tarnimisel äriklientidele, nõuab tugeva ettevõtte loomine sisemist planeerimist ja organiseerimist. Igasuguse ettevõtluse ja arengu alus on kliendi vajaduste mõistmine ja rahuldamine, tagades samal ajal endale stabiilse tulubaasi ning hoides kulud kontrolli all. Toiduvõrgustiku kui toodete vahendamise tegeleva ettevõtete analüüsi käigus selguvad tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused ning tulemusi saab arvesse võtta enne otsuste tegemist ettevõtte tegevuse korraldamise kohta parimal viisil.

Kohaliku toidu vahendamise tegeleva võrgustiku ees seisvad peamised teemad on seega:

1. Ühine strateegia, organisatsioon ja juhtimine: Eduka partnerluse loomiseks on vaja ühist arusaama võrgustiku eesmärkidest, peamistest probleemidest ja võimalustest ning sellest, kuidas neid lahendada ning kuidas tegevusi korraldada jätkusuutliku äri loomisel. Loomulikult kaasneb sellega ka võimaluste loomine kasvuks ning olemasolevate ja uute B2B ettevõtete jaoks atraktiivsuse loomine või suurendamine.

2. Nähtavuse tähtsuse mõistmine turunduses: Toiduvõrgustikud saavad tootja jaoks müüki suurendada ja kulusid vähendada. Iga eduka ettevõtte põhieesmärk on õnnelikud ja lojaalsed kliendid. Oluline on mõista nähtavuse olulisust profileerimise ja kommunikatsiooni abil, mis loob väärtust nii tarbija kui ettevõtte jaoks.

Järgnevalt on esitatud näitlik SWOT raamistik, mis kirjeldab mõningaid teemasid, mis on olulised toiduvõrgustikel hetkeolukorra analüüsimisel.



Joonis 2: Kohaliku toidu jaotuse mudeli SWOT-analüüs

- *Identiteet:* Tooted peavad jõudma kliendini ja olema atraktiivsed. Selleks saab oskuslikult kasutada digitaal-seid kanaleid ja tähelepanu saab tõmmata lugude, maitsete kirjeldamise ja toodete välimusega. Logo, silt, pakend ja kvaliteet on alati vajalikud klientide ootuste täitmiseks või ületamiseks, ja kõik kokku peab looma terviklikku identiteeti.
- *Kommunikatsioon ja digilahenduste kasutamiseks valmistumine:* Kui tarbija saab laialdast positiivset teavet toote ja selle päritolu kohta, toetab see kohalike toodete atraktiivsust laiemas plaanis. Müügi alustamise ja selle mahu kasvamise eelduseks on ülevaade toodete valikust, hooajast ja saadavusest.

3. Logistika ja turustus lühikeses tarneahelas: Kvaliteetse teenuse pakkumise ja tarbija vajaduste rahuldamise juures on tähtis efektiivsus. Võti kulude vähendamiseks peitub sageli ressursimahukate protsesside tõhustamises. Keskenduda tuleb efektiivsetele kaubavoogudele ja planeerimisele, kui tegeletakse tootega väärtusahelas algusest lõpuni. Fookus peab olema nii toodete transpordil kui ka jaotusel, aga ka tootesiltidel, dokumentidel ning kvaliteedi ja jälgitavuse tagamisel. Digitaalsed töövahendid võivad osutada kasulikuks protsesside lihtsustamisel ja kaubavoogude juhtimisel. Tähelepanu väärib veebiplatvormi arendamine B2B võtmes (tellimisplatvorm, ajastamine, maht, kvaliteet).

4. Majanduslik mõõde: Eduka ja jätkusuutliku ettevõtte loomiseks peab osalistel olema väärtusahela majanduslikust mõõtmest hea arusaamine, sh. tuluvoogudest, kulude struktuurist ja likviidsusest. Võimalik on kasutada erinevaid kohaliku toidu võrgustike jaoks kohandatud majandusmudeleid ja eelarvestamise vahendeid, selleks et planeerida ja kontrollida sissetulekuid ning kulusid.

1.1.2 | DOKUMENDI STRUKTUUR NING CANVASE ÄRIMUDEL KUI RAAMISTIK

Käesoleva dokumendi loomisel on tuginetud Canvase ärimudeli raamistikule. Dokumendis sisalduvad teemad on kui ehitusplokid kohaliku toidu tarnimisega tegeleva võrgustiku ellukutsumiseks. Toiduvõrgustik saab valida igas teemavaldkonnas just sellise lahenduse, mis sobib nende võimaluste ja keskkonnaga. Valitud plokkide alusel saab välja töötada strateegia, äriplaani ja/või organisatsiooniskeemi.

Canvas on üheleheline visuaalne tööriist (ärimudeli lõuend), mis illustreerib ressursside liikumist läbi organisatsiooni ning mis toob välja igasuguste ettevõtmete puhul olulised üheksa põhielementi. See tööriist annab ülevaate, kust tulevad tulud, kuhu need liiguvad ja kuidas need tekitavad soovitud tulemust. Canvase ärimudeli lõuendit kui tööriista kasutatakse ettevõtte toimimise visualiseerimiseks, need on ettevõtte rajamise või arendamise olulisimad ehitusplokid. Siia kuuluvad kliendid, turg, väärtuspakkumine ja finantsid. Ehitusplokid on eriti olulised uue ettevõtmise loomise juures, kui eesootav teekond ja suund on veel ebaselged. Igal ettevõttel on tavaliselt mitu erinevat lahendust oma ärimudeli arendamiseks. Soovitame need Canvase tööriista abil kord aastas läbi mängida ning vastavalt oma plaane ja tegevusi kohandada. Canvas aitab saada parema ülevaate ettevõtte erinevatest osadest, sh klientide huvide rahuldamisel esilekerkivatest võimalustest ja probleemidest, ning sellest, kuidas oma äri tugevdada.

Dokumendi esimeses peatükis selgitatakse olulisemaid teemasid toodete tarnimisega tegeleva toimiva toiduvõrgustiku väljatöötamisel. Teisest viienda peatükini keskendutakse eelkõige klientidele, nende vajaduste analüüsimisele ja mõistmisele ning kliendisuhete loomisele. Kuuendast üheksanda peatükini on fookuses toodete tarnimine ja teenuste osutamine, kus kesksel kohal tõhus planeerimine. Järgnevalt täpsem ülevaade peatükkide sisust.

Peatükk 2, Kliendisegmendid: Peatükis luuakse arusaam selle kohta, kes loob võrgustiku jaoks väärtust ja kes on võrgustiku kõige tähtsamad kliendid. Sihtgruppide määratlemine klientide vajaduste ja turuvõimaluste alusel. **Peatükk 3, Väärtuspakkumine:** Peatükis uuritakse, millist väärtust võrgustik saab klientidele pakuda ning milliste toodete ja teenuste kaudu seda väärtust pakutakse. **Peatükk 4, Kanalid:** Uuritakse, kuidas võrgustik saaks jõuda kliendisegmentideni ning määratleda parimad võimalikud suhtlus- ja jaotuskanalid. **Peatükk 5, Kliendisuhetud:** Peatükis uuritakse, millised suhted on võrgustikul iga kliendisegmendiga pidades samal ajal silmas seda, kui palju läheb võrgustikule maksma suhete hoidmine läbi kliendisuhtluse.

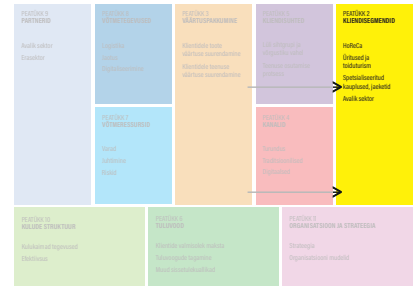
Peatükk 6, Tuluvood: Määratletakse tuluallikad ja millisest tegevusest saab võrgustik teenida suurimat tulu. Samuti uuritakse, kuidas võrgustik saab teenida tulu kõigist väärtuspakkumistest. **Peatükk 7, Võtmeressursid:** Uuritakse, millised ressursid on kõige olulisemad võrgustiku poolt pakutavate teenuste jaoks ning millised neist on kriitilise tähtsusega kliendisuhete ja jaotuskanalite jaoks. Samuti määratletakse, millised unikaalsed strateegilised varad peavad turul konkureerimiseks olemas olema. **Peatükk 8, Võtmetegevused:** Millised võtmetegevused on olulised võrgustiku poolt pakutavate teenuste, kliendisuhete ja jaotuskanalite jaoks ning milliseid strateegiliselt unikaalseid tegevusi võrgustik väärtuse pakkumiseks ellu viib. **Peatükk 9, Partnerid:** Määratletakse võrgustiku võimalikud tarnijad ja koostööpartnerid ning selgitatakse välja, milliseid vajalikke tegevusi saavad ellu viia äripartnerid. Tuleb kaaluda, milliseid tegevusi võiks osta sisse allhankena selleks, et saaks keskenduda võtmetegevustele. Peatükis käsitletakse ka võrgustiku sisemist juhtimist. **Peatükk 10, Kulude struktuur:** Määratletakse võrgustiku olulisemad kuluartiklid ning kuidas need on seotud tuludega keskenduses likviidsusele ja jätkusuutlikule kasvule.

Peatükk 11, Kokkuvõte ehitusplokkidest, mis koos moodustavad võrgustike tarne-, organisatsiooni- ja strateegiamudelite võimaliku aluse. Igas peatükis on kokkuvõtte eelistest ja puudustest ning praktilised soovitused, mis on kogutud juba toimivate võrgustike seniste kogemuste alusel.

Soovitused: Kõikidele ettevõtetele tuleb kasuks kord aastas Canvase ärimudeli lõuendi läbitöötamine. Mudeli läbitöötamisel ilmneb praegune strateegiline olukord ja see võimaldab strateegiliste plaanide kohandamist vastavalt muutuvale turuolukorrale.



Joonis 3: Canvase ärimudeli lõuend kui struktuur



2 KLIENDISEGMENDID JA SIHTRÜHMAD

Eduka äritegevuse eelduseks on mõista klienti, saada aru tema vajadusest ning pakkuda toodet, mis kliendi vajaduse rahuldab. Ettevõtte teenindab olenevalt suutlikkusest enamasti üht või enamat kliendisegmenti. Edukad ettevõtted säilitavad oma konkurentsivõime, kui nad keskenduvad oma põhiklientide vajadustele. Klientide vajaduste mõistmine ning nende nõudmistega ja huvidega rahuldamine loob väärtust ja hoiab klientide huvi toodete vastu. Nii turud kui ka klientide vajadused muutuvad ja arenevad ajas, seega ka kohaliku toidu jaotusega tegelev võrgustik peab järjepidevalt turuvõimalustele reageerima.

Kokkuvõtte: Ettevõtte peab kohanema klientide vajaduste ja nõudmistega. Klientide jaotamine sihtgruppideks ja segmentideks aitab määratleda kõige olulisemate klientide vajadused ja neile vastavalt reageerida.

2.1 | KLIENDISEGMENDID

Koostööprojekti „Baltic Sea Food“ raames teostatud küsitlused näitavad, et Läänemere-äärses piirkonnas müüvad enamik olemasolevaid kohaliku toidu võrgustikke ja edasimüüjaid tooteid lõpptarbijatele ja eraisikutele, ning vaid umbes 50% keskenduvad ka jaekauplustele või teistele ettevõtetele. Uue või laieneva ärisuunaga alustamiseks, näiteks liikudes B2C turult B2B turule, on alati alguspunktiks potentsiaalsete kliendisegmentide ja klientigruppide määratlemine. Õige kliendisegmenti valik on otsustav, kuna väljakutse seisneb suutlikkuses kliendi ootusi rahuldada. Erinevad B2B turusegmentid on nagu ehitusplokid, mille hulgest oma äritegevusse tuleb valida sobivad ning nendega kohandada. Kliendisegmente, kes võiksid olla huvitatud kohalike toidutoodete kasutamisest, on loetletud tabelis 1.

Kokkuvõtte: Kes loob võrgustikule väärtust?

Grupeerides kliente segmentidesse ja valides kohe alguses peamise kliendisegmenti (ehkki sageli puututakse kokku mitmete segmentidega), on lihtsam määratleda sihtgrupid, nende vajadused ja võimalused ning keskenduda neile oma põhitegevustes. Nii on ka lihtsam kohandada vastavalt klientigrupile oma tegevusi, jaotuskanaleid või lahendusi, ning ka turundusstrateegia koostamine on sel juhul lihtsam.

PEATÜKK 2 TARBIIJASEGMENDID

<p>Geograafiline asukoht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lihtne mõõta • Võimaldab luua kohalikke jaotuskeskusi/vaheladusi ning marsruute • Võimaldab kasutada regioonide vahel erisusi turunduses ja hinnakujunduses 	<p>Tarbijate jaotamine vastavalt geograafilisele asukohale nagu nt riik, maakond, regioon jne.</p>	<p>Lähematel turgudel on tavaliselt tugevam side kohalike toodetega.</p>
<p>Suurust iseloomustavad näitajad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldab erinevate turundusstrateegiatega kohandamist olenevalt kliendi suurusest ja tarbimismustrist • Aitab näha, kust tekib kõige rohkem tulu ja vastavalt kliente prioritseerida 	<p>Kliendi suurus, st töötajate arv, müügikoh-tade arv, oodatav või tegelik müügiimaht jne</p>	<p>Kasutage seda leidmaks tulutoovad turud.</p>
<p>Ostukäitumist iseloomustavad näitajad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldab tarbijaid eristada vastavalt nende eelistustele • Võimaldab tõhusat grupipõhist turundust ja paremat teenindust vastavalt tarbija vajadustele 	<p>Karakteristikud nagu nt keskmine tellimuse suurus, ostmissagedus vms spetsiifilised näitajad, nt täpse ajastusega tärned (tärned täpselt koguses konkreetsel kellaajal)</p>	<p>Kasutage tõhusa ja teenuspõhine tellimus- ja tarneplaani loomisel vastavalt igale kliendirühmale, kuid pidage meeles, et väikeettevõtetel võib olla seda raske saavutada. Tuleb valida sihtrühm, kelle vajadusi suudetakse rahuldada. Jälgige kokkulepete täpset täitmist, et ootused oleksid täidetud!</p>
<p>Personaalsed või kultuurilised näitajad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aitab selgitada välja, mida kliendid väärtustavad, ning turundust vastavalt kohandada. • Võimaldab tuvastada otsustajad ja suunata neile müügitöö 	<p>Kes on osijad? Mida nad väärtustavad? Äri-kultuur: kes langetab otsused? Kultuur võib mõjutada ostuprotsessi, kuna otsustamisel on teatud tsentraliseerimise/detsentraliseerimise astmed (kontroll), ning seda, kuidas erinevad osijad taluvad nt ebakindlust ja mida nad hindavad.</p>	<p>Kasutage tagamaks, et turundate toodet viisil, mis omab tarbija jaoks väärtust. Kohtuge otsustajatega kohe alguses ja uurige välja, mida nad tahavad!</p>
<p>Kasutamist iseloomustavad näitajad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aitab turundust kohandada • Töötage välja erinevad strateegiad uute klientide leidmiseks ja olemasolevate klientide hoidmiseks 	<p>Uued kliendid soovivad esimest korda ostes enamasti lihtsat lahendust. Pikaajalistel klientidel on enamasti kindlad ootused.</p>	<p>Uue kliendi saamine maksab rohkem kui olemasoleva hoidmine, seega keskenduge klientide tänaastele vajadustele ja hoolitsege pikaajaliste suhete eest. Tundke klientide vajadusi!</p>
<p>Suhteid iseloomustavad näitajad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hea kliendisuhete loob paremaid võimalusi lugude loomiseks ja lojaalsuseks • Lihtsustab suhtlust ja tagasisidet 	<p>Kliendisuhete mõjutab müüki. Usaldusel rajaneva suhte loomine ja arendamine on hästi toimiva ettevõtte ja tarbija vahelise suhte keskseim element.</p>	<p>Ehitage üles head kliendisuhet, et toodetega seotud lood liiguksid tootjalt lõpptarbijani teie kliendi kaudu. Seda on lihtsam saavutada siis, kui kontaktid on sagedased ja suhted head.</p>
<p>Tegevusvaldkonda iseloomustavad näitajad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Võivad ununeda mõned olulised kliendigrupid • Võib olla ajamahukas luua ja kohandada iga kliendigrupi jaoks erinevaid tegevusmütsid 	<p>Millised organisatsioonid on kliendid: avaliku sektori asutused (koolid, lasteaiad, vanadekodud), tootlustegevõtted, tarnijad/vahendajad, väärtust lisav edasimüüja.</p>	<p>Keskenduge ühele kliendigrupile või jagage klientid selgelt gruppidesse, et neile suunatud turundus oleks efektiivsem.</p>

Tabel 1: Kliendisegmendid, sh eelised, puudused ja soovitusel.

2.2 | KLIENDIGRUPID

Toodetele õige turu leidmine on oluline osa võrgustiku töö korraldamisest ja tõhusa turundusstrateegia loomisest. Nagu eelpool kirjeldatud, rajaneb klientide segmenteerimine neid iseloomustavatel näitajatel ja ostukäitumisel. Selle otstarve on tuvastada kliendid ja teha ettevõtte jaoks lihtsamaks oma ressursside kohandamine klientide vajadustega. Järgmine samm on luua väiksemad kliendigrupid vastavalt nende vajadustele selleks, et veelgi paremini ja täpsemalt kohandada tõhusaid turundusstrateegiaid erinevatele sihtgruppidele ning muuta paremaks kommunikatsiooni ning jaotussüsteeme. Kõikvõimalike toodete müümine kõikidele klienditüüpidele on keeruline ja mittevajalik, kuid kliendigrupi valimine võib samuti olla eriti uue ettevõtte jaoks keeruline. Turundamine kõikidele kliendigruppidele on ajamahukas ja kallid ning õige sõnum, reklaam või toode ei ole tingimata õige iga grupi jaoks.

Soovitav on valida 1-2 kliendigrupi ning planeerida lühi- ja pikaajaliselt just neid gruppe silmas pidades selleks, et vastata nende vajadustele ja huvidele. Äriplaani koostamiseks valige sobiv kliendisegment ja seejärel väiksemad kliendigrupp/grupid ning planeerige oma tegevus sellest lähtuvalt. Igal grupil on erinevad vajadused ja huvid, seega vajab loodud võrgustik palju hoolt. Olge avatud veel mõne grupi lisamiseks, eriti käivitusperioodil sissetuleku teenimiseks, mis on uue ettevõttega alustamisel kriitiline faas. Kui äri on käivitatud ja kliendigrupid testitud, on lihtsam keskenduda ühele kindlale grupile.

Kokkuvõte: Kes on kõige tähtsamad kliendid?

Jagage kliendid väiksemateks gruppideks, kel on sarnasemad huvid, nii suudab ettevõtte saavutada efektiivsust turunduses ja sobitada toode/teenus turunõudlusega. Võrgustikul võib olla vaja luua ja pakkuda välja erinevaid tooteid ja teenuseid iga sihtgrupi jaoks, et säilitada aja jooksul nende huvi ja lojaalsus.

Määratlege oma kõige olulisemad tuluteenimisvõimalusi pakkuvad kliendid ja piiritlege peamiste sihtgruppide arv selleks, et tõhusalt ja asjakohaselt korraldada turundust, müüki, kommunikatsiooni ja jaotust. Kohandage oma ettevõtte strateegia ja tegevused vastavalt valitud kliendigrup(pide)le.

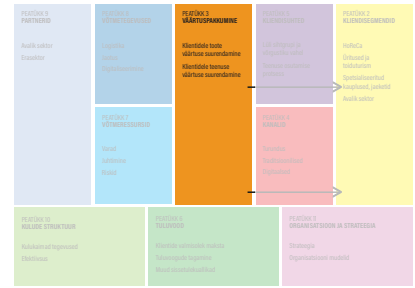
Peatüki kokkuvõte: Eduka B2B äritegevuse alguspunkt on alati võimalike kliendisegmentide ja sihtgruppide leidmine, millele järgneb valitud kliendigruppide eest hoolitsemine läbi teenuse pakkumise. Kliendigruppide segmenteerimine klientide füüsiliste ja sotsiaalsete näitajate ja ostukäitumise alusel aitab üles leida klientide väärtused ja vajadused. Samuti võimaldab see paremini eostada teenuse osutamise võimekuse klientide ootustega. Edasi jagatakse kliendid sihtgruppidesse tegevusala alusel, mis aitab leida parima tulupotentsiaaliga tähtsaimad kliendid ning luua efektiivsed ning nende vajadustele vastavad turundusstrateegiad, teavituskanalid ja jaotussüsteemid. Äriplaani koostamiseks peab ettevõtte valima sobiliku peamise kliendisegmenti ja sihikule võtma 1-2 kliendigrupi ning rakendama neile kohandatud turundusstrateegiaid, et tagada klientide jaoks väärtus, huvi ja jätkuv olulisus.

PEATÜKK 2 SIHTTARBIJAJATE GRUPID

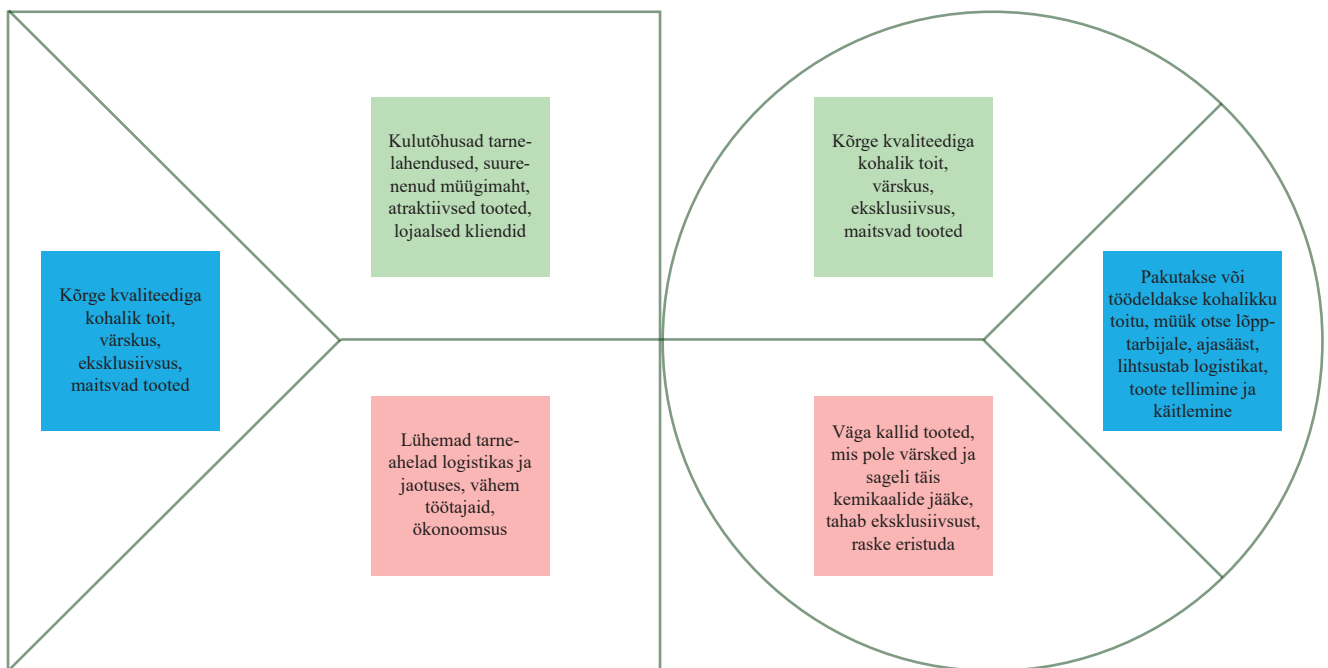
Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
<i>Hotell, restoran ja toitlustamine (HoReCa)</i>	Nad müüvad või serveerivad toitu oma klientidele. Paljud neist gruppidest on üha enam teadlikud kohaliku toidu unikaalsusest ja lõpptarbivate kasvavast huvist regiooni unikaalsete maitsete vastu.	<ul style="list-style-type: none"> Enam teadlikud ja huvitatud unikaalsetest kvaliteetoodetest Lõpptarbivate kasvav huvi toodete vastu, millele antakse väärtust lisatöölemist kaudu ja mida on keeruline toiduks valmistada, nt erinevad lihas- ja tükid liha puhul Hooajalised menüüd aitavad hooajalisi tooteid müüa Saavad tooteid esile tõsta mõne teise olulise sihtgrupi jaoks Võimaldab rääkida personaalseid lugusid lõpptarbivatele, tõstab esile tooteid ja identiteeti Nõudlus toodete järgi aastaringne, mitte ainult hooajal 	<ul style="list-style-type: none"> Soovivad soodsat hinda ja kõrget ja stabiilset kvaliteeti Võivad olla koguse ja tellimissageduse poolest ebastabiilsed Tellimused tulevad sageli lühikeses ettearvamises ja tähtsajaga Väikeste koguste tellimused ajavad transpordihinna kõrgeks Sageli on suur tööjõuvoolavus, mis teeb raskest suhete loomise ja lojaalsuse Ei pruugi olla majanduslikus mõttes väga stabiilne 	Kasutage seda gruppi eksklusiivsete ja unikaalsete regionaalsete toodete turundamiseks, mis aitab läbi lugude lõpptarbivate jaoks regiooni või riiki esile tuua ja seeläbi tõsta oma toote väärtust. Turundage tooteid, mis paremini sobivad suurele ja professionaalsemale kõrgile.
<i>Toidusündmuste korraldajad ja –turismipakettide pakkujad</i>	On tihedalt seotud HoReCa sektoriga, kuna turismitrendid on seotud kohaliku toiduga seotud elamusetega.	<ul style="list-style-type: none"> Hind on vähem tähtis, valmis rohkem maksta Stabiilsed, taskukohasem transporditeenus suuremate mahtude juures Sageli ostab ühes tellimuses mitu erinevat toodet Lihtsam hoida kliendisuheteid Tarbijad oskavad hiljem leida neile pakutavaid tooteid poeriulilt, toetab lojaalsust 	<ul style="list-style-type: none"> Enamasti hooajaline turg, sõltub turistidest Vaja on parema tasemega pakendeid ja etikette Säilimisega on tähtis Lugude vahendamine on keerulisem ja sõltub tugevasti toote pakendist ja märgistusest Suur konkurents riulipinna pärast 	Kasutage seda gruppi oma tootemärgi ja logo ülesehitamiseks ja turundamiseks, müües kõrgema hinnaklassi tooteid, mille aluseks on regionaalne identiteet ja traditsioonid. Jälgige hooajalisust.
<i>Spetsialiseerunud kauplused ja jaeketid (nt talutooteid pakkuvad kaubandusettevõtted)</i>	Nii turistide kui kohalike elanike seas on kasvav huvi kohaliku toidu tarbimise vastu. Turistidele suunatud kauplused, talupoed ja jaeketid armastavad eristada oma tarbijagruppe ja pakkuda neile identiteedi ja traditsioonidega, kõrgema kvaliteediga ja hinnaga tooteid.	<ul style="list-style-type: none"> Hind on vähem tähtis, suurem valmidus maksta Stabiilsed Taskukohasem transport seoses suuremate mahtudega Sageli ostab ühes tellimuses mitu erinevat toodet Lihtsam säilitada kliendisuheteid, kliendid suudavad ise leida tooted riulilt, toetab lojaalsust 	<ul style="list-style-type: none"> Võib olla hooajaline turg, juhul kui sõltub turistidest Pakend ja sildid nõuavad kõrgemat taset Säilimisega on tähtis Lugude vahendamine on keerulisem ja sõltub tugevasti toote pakendist ja märgistusest Suur konkurents riulipinna pärast 	Kasutage seda gruppi, et müüa tooteid, mis sobivad edasimüümiseks otse lõpptarbijale. Turundage kohalikke ja regionaalseid tooteid kohalikele elanikele ja turistidele, et tagada stabiilne turg ka madalhooajal. Pidades silmas lepinguid ja tagastamisega seotud kokkuleppeid.
<i>Availiku sektori toitlustamine</i>	Piirkonnas, kus toodetakse palju köögivilju, marju ja lihatooteid, tasub kaaluda võimaliku koostööd kohaliku omavalitsusega, et pakkuda värsket toitu lasteaedadele, koolidele ja eakatele	<ul style="list-style-type: none"> Stabiilne Kulutõhus tarmimine Planeerimine võimaldab olla ajaliselt efektiivne Aastaringne hooaeg 	<ul style="list-style-type: none"> Raske sellele turule pääseda Hinnatundlik, madal eelarve Raske toime tulla suurte mahtudega sõltuvalt hooajast ja tootmisvõimsusest 	Turustage tooteid, mis on sobivad suurtele köökidele ja tasakaalustage hooajaliste toodete mahte. Kasutage seda tagamaks stabiilset müüki väljaspool põhihooaega.

Tabel 2: Sihttarbijate grupid, sh eelised puudused ja soovitused.

3 KLIENDI VÄÄRTUSPAKKUMINE



Selleks et kohaliku toiduvõrgustiku äritegevus oleks elujõuline, on kõige tähtsam leida ja hoida kliente. Klientidega tuleb hoida pikaajalisi suhteid. Olulised küsimused, mida endalt küsida, on järgmised: milliseid lahendusi klient ootab ja kuidas kliendi vajadusi rahuldada? Võrgustik ei saa olla tegus, kui puudub selge arusaamine selle kohta, mis loob väärtust valitud kliendisegmendi ja sihtgruppide jaoks. Tähtis on mees pidada, et äriklientidel peavad tegutsema vastavalt oma klientide nõudmistele. Võrgustiku ülesanne on esitleda oma toodete ja teenuste väärtust oma klientidele ning aidata äriklientidel kohanduda lõppkliendi ootustega.



Joonis 4: Väärtuspakkumise ülevaade.

Kliendi probleemid ja vajadused: kliendil on probleem, millele tuleb pakkuda lahendus läbi toote ehk probleemi lahendamise kliendi jaoks.

Kliendi ja võrgustiku kasu: väärtuse loomine kliendi jaoks, selleks tuleb viia ellu tegevusi, mis toetavad omanike ootusi.

Toode ja teenused: lahendused klientide jaoks.

Soovitused: selleks, et suurendada klientide jaoks toodete ja teenuste väärtust nii, et kasum ei väheneks, saab ettevõtte väärtuspakkumist parandada kahel viisil (tavaliselt kombineerituna):

- Suurendada toote või teenuse väärtust: näidates eristuvust võrreldes konkureerivate toodetega, olulised on brändimine ja lugude jutustamine.
- Vähendada võrgustiku/ettevõtte töösse suunatud ressursse, mille tulemuseks on lühemad tarneahelad ja tõhus kommunikatsioon.

Kokkuvõte: Klientide lahendamata probleemide ja vajaduste tuvastamine aitab välja selgitada, mis on kliendi jaoks väärtuslik. Klientide probleemidele lahenduste leidmine loob väärtust nii neile kui ka võrgustiku omanikele ja tootjatele.

3.1 | KLIENTIDE PROBLEEMIDE LAHENDAMINE

Selleks et mõista, mis on kliendi silmis väärtuslik, tuleb alustada kliendi probleemide ja vajaduste tuvastamise ja analüüsimisega. Kui klientide probleemidele leitakse tõhusad lahendused, siis saab kohaliku toidu võrgustik luua klientide jaoks väärtust. Samal ajal tuleb eristuda konkurentidest ja hoida võrgustiku kulusid kontrolli all tagades omanike jaoks jätkusuutlikud äritulemused. Kliendi jaoks loodud väärtus suurendab väärtust tootjate/võrgustike omanike jaoks, kuid seda tuleb teha viisil, mis ei vähenda ärilist tulemust omanike jaoks. Erinevatel sihtrühmadel on sageli erinevad probleemid ja vajadused, seepärast on vaja mõelda ka erinevatele lahendustele ja väärtuspakkumistele. Võrgustik peab leidma üles selle, mis on tema klientide jaoks väärtuslik.

PEATÜKK 3 VÄÄRTUSPAKKUMISED

Tüüp	Kliendi eesmärk	Väärtus kliendi jaoks	Eelised omaniku jaoks	Puudused omaniku jaoks
<i>HoReCa turg</i>	Kohalike toidutoodete pakumine või töötlemine lõpptarbijatele. Lõppkasutajale (restoranide küllastajatele) müümine.	<ol style="list-style-type: none"> Ostab kvaliteeti, esmaklassilisust, ainulaadseid tooteid (vajalikus koguses, mis võib olla väike). Identiteetiga tooted, uued tooted, traditsiooniline tooraine. Turunduslugude juttustamine ja brändimine läbi pideva kommunikatsiooniga. Toodete tarnimise teenus, erivajadused, kiire tegutsemine, otsekontakt. 	<p>Stabiilne kommunikatsioon erinevates meediakanalites.</p> <p>Aastaringseid klientid.</p> <p>Kohalik klient: suhetel põhinev.</p> <p>Hind on sobilik.</p> <p>Kontrollib logistikat algusest lõpuni</p>	<p>Kõrged ootused toodetele kvaliteedi ja eksklusiivsuse osas.</p> <p>Võib olla ebastabiilne majandussektor (sõltuvalt piirkonnast).</p> <p>Kulukas tarne (tarnet vajatakse sageli ja tooteid pigem väikestes kogustes).</p> <p>Võrgustiku vahele jäätmine ja otse tootja juurde minemine.</p>
<i>Toidusündmuste korraldajad, turismipakettide pakkujad</i>	Oma külalistele toodete pakumine või toodete töötlemine	<ol style="list-style-type: none"> Ostab kvaliteeti, identiteeti ja traditsioonilist toorainet (ajalooline, kohalik või regionaalne). Tugevad lood turunduses tarbija huvi äratamiseks. Toodete tarnimine ja jaotus (logistika). 	<p>Hea müük hooajal.</p> <p>Turundamine ja suurem müük turistipoodides.</p>	<p>Aeganõudev müügiprotsess.</p> <p>Teadlikud ja nõudlikud ostjad (hinna- ja lepinguküsimused).</p> <p>Mahud võivad olla liiga suured, harvad või hooajalised.</p>
<i>Spetsialiseerunud kauplused ja jaeketid</i>	Müüvad kohalikke kvaliteetseid ja eripäraseid tooteid	<ol style="list-style-type: none"> Lugude jutustamine. Uued ja teistsugused tooted, värskus ja kvaliteet, toiteväärtus. Pakendid, ilusad sildid, lood, regiooni identiteet. Toimiv ja usaldusväärne logistika ja jaotus. 	<p>On olemas kõrghooajad (pühad jne).</p> <p>Lühine teavitada erinevates kanalites.</p> <p>Enamasti stabiilsed kliendid.</p> <p>Uusi tooteid lihtsam tutvustada.</p>	<p>Väike või kõikuv müügiimaht.</p> <p>Teadlikud ja nõudlikud ostjad (hinna- ja lepinguküsimused).</p> <p>Võib olla ebastabiilne majandussektor.</p>
<i>Avaliku sektori toitlustamine</i>	Hea hinnaga toote ostmine, et müüa lõpptarbijale	<ol style="list-style-type: none"> Otsib parimat hinna ja kvaliteedi suhet, kõrget toiteväärtust, lühikesi vahemaid. Aastaringne ja stabiilne tarne, suuremad kogused, toiduohutus 	<p>Tasakaalustab madalhooaega.</p> <p>Stabiilsed kliendid ja harilikult stabiilne majandussektor</p>	<p>Võivad oodata liiga suuri müügiimahte.</p> <p>Hinnastamine: surutakse hinda alla.</p> <p>Võrgustiku vahele jäätmine ja otse tootjalt ostmine.</p> <p>Raske saada lepinguid (hanked).</p>

Tabel 3: Väärtuspakkumised, sh eelised, puudused ja kliendi eesmärgid.

Kokkuvõte: Kokkuvõte: Millist väärtust pakub ettevõtte klientidele? Leidmaks, mis on kliendi silmis väärtuslik, tuleb välja selgitada kliendi probleemid ja vajadused. Klientide probleemidele lahenduse leidmine läbi toodete pakumise loob nende jaoks väärtust.

3.2 | KUIDAS SUURENDADA VÄÄRTUST KLIENDI VAJADUSTE RAHULDAMISE KAUDU

Kohalik toiduvõrgustik peab oma tegevuses silmas pidama mitut osapoolt; nii kliente (näiteks restoranid, kohvikud, kellele tooteid müüakse), tootjaid, kelle tooteid pakutakse ja vääringdatakse kui võrgustiku liikmeid (omanike, kes on tõenäoliselt samuti toidutootjad). Kohalikku toitu ja selle tarnet pakkuv ettevõtte peab pakkuma väärtust kõigile osapooltele. Pärast kliendigruppide valimist ja mõistmist, milliseid klientide probleeme saab hakata lahendama, peab jätkusuutlik ettevõtte mõtlema, kuidas klientidele väärtust luues tagada samal ajal positiivsed tulemused omanike jaoks ning tootjatel peaks säilima huvi toodete turustamise vastu võrgustiku jaotuskanalites.

Paljud uued võrgustikud kipuvad keskenduma väärtuspakkumises ainult oma tootele, kuna B2C ärimudeli (lõpp-tarbija suunatud müük) puhul ongi toode nende peamine väärtus. B2B ärimudeli (äriklientidele suunatud müük) puhul tuleb võtta arvesse ka muid elemente, mis võivad täiendada väärtust luua; sh turundus- ja jaotusteenused, kliendisuhetus, toodete käitlemine ja logistika jne. Need elemendid on keerukamad ja nõuavad rohkem planeerimist ja kommunikatsiooni erinevate osapoolte vahel. Toodetel, teenustel, kommunikatsioonil ja digilahendustel võib kõigil esineda täiendav väärtus - nagu näiteks logistika, jaotus, etiketid, pakend ja lugude jutustamine. Kõik need elemendid lisavad väärtust klientide, ettevõtte omanike ja tootjate jaoks juhul, kui neid pakutakse vastavalt klientide vajadustele või ületades nende ootuseid.

Enamike B2B toiduvõrgustike jaoks on eesmärk parandada kohalike toidutoodete turundust, müüki ja jaotust, kusjuures rõhk on enamasti toodete kvaliteedil. Väärtuse kasv klientide jaoks tavaliselt suurendab ka väärtust omanike ja tootjate jaoks. Strateegilised otsused loovad võimalused ettevõtte kasvuks. Selleks, et tagada väärtuse lisamist kõigil tasanditel, tuleb planeerida juhtimist ning müügikanalite, turu, toodete, partnerite, töötajate, logistika, jaotuse, finantside ja muude faktorite paremat korraldamist. See vajab ettevõtte eri tasandite vajaduste ja probleemide analüüsi, nt kliendid ja turud, teenindus ja tootmine, juhtimine ja töötajad, majandus ja rahastamine. Kitsaskohtade tuvastamine ja neile lahenduste leidmine aitab tagada, et ettevõtte väärtusahela kõigi osade jaoks leitakse lahendused ja väärtuspakkumised.

Teema	Rahuldama vajadusi läbi:	Väärtus kliendi jaoks	Väärtus võrgustiku jaoks
Klient ja turg	1. eriliste ja kohalike toodete kättesaadavuse tagamise kliendile	Toodete müük ja turundus: <ul style="list-style-type: none"> brändiloomine lugude kaudu tihe suhtlemine uued ja ainulaadsed tooted Veeb ja teenused: <ul style="list-style-type: none"> nähtavus ja turundus tellimusest makseni 	Suurem müük. Uute toodete planeerimine või vanade retseptide ülesleidmine. Nutikam ja ehedam turundus. Digilahendused vähendavad tööjõu hulka ja tööoperatsioonide arvu
Tooted ja teenused	1. tarnimise teenuse pakkumise klientidele, 2. toodete valiku, hooajalise pakkumise	Lihtsustab logistikat. Säästab aega. Toote tellimine ja käitlemine. Suudab mõjutada planeerimist. Veebis või meili teel – pidevalt uuendatud valik. Hea ülevaade ja lihtne planeerida ning turundada. Suudab planeerida menüüsid ja eripakkumisi. Lugude loomine.	Asub klientidele lähemal. Parem planeerimine ja koostöö. Professionaalsed etiketid, lood ja pakend. Lihtsam turundada ja teha pakkumisi koguse või toote unikaalsuse põhjal. Hea ülevaade ja lihtne planeerida uusi tooteid koos tootjatega. Pidevad uued ja unikaalsed pakkumised, suurendab hooajaliste pakkumiste väärtust. Suudab ette valmistada lood ja turunduse.
Juhtimine ja teenindus	1. Võrgustiku tarbeks toote väärtuse suurendamine	Stabiilsed tarned. Mõistab väärtust ja kvaliteeti. Laiem valik, pakkumine. Uued tooted. Stabiilsed ja lojaalsed tarnijad.	Kulutõhusad tarnelahendused. Parem hinnakujundus. Müügimahu suurendamine. Atraktiivsete toodete soovitamine. Lojaalsed kliendid. Kohalikud tootjad/tarnijad.
Juhtimine ja organisatsioon	1. Omaniku jaoks väiksemad kulutused sisenditele	Kiiremad ja stabiilsemad tarned. Sujuv logistika. Ajastamine nii nagu planeeritud. Vähem töötajaid. Paremad majandustulemused.	Logistikas ja jaotuses lühemad tarneahelad. Suudab planeerida ja pakkuda head ajastust. Väiksem tööjõuvajadus. Paremad majandustulemused.

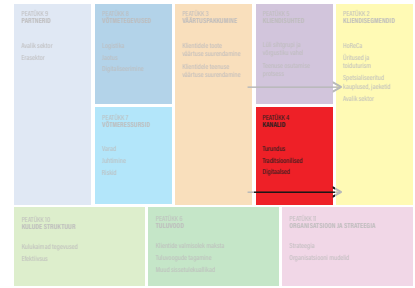
Tabel 4: Kliendigruppidele oluliste väärtuspakkumiste näited.

Kokkuvõte: Milliste toodete ja teenuste kaudu eri tasanditel väärtust pakutakse?

Väärtus ei tähenda alati otsesest lisandunud rahalist väärtust ning seda ei saa luua ainult läbi tootearenduse. See võib tähendada parendusi näiteks toote kättesaadavuses või kvaliteedis, toote käitlemises ja logistikas, tõhusamas suhtluses, klienditeeninduses ja -suhtes, koostöös tootjate vahel või ärijuhtimises ja strateegiates. Kui klient kogeb väärtust, suurendab see omakorda tavaliselt väärtust ka tootjate ja omanike jaoks ja tugevdab pikaajalisi suhteid.

Peatüki kokkuvõte: Et kohaliku toidu jaotusettevõtte oleks elujõuline, peab ta leidma ja hoidma kliente, pakkudes neile toodet või teenust, mis lisab ja ületab oodatavat väärtust. Selleks et mõista, mis kliendile väärtust annab, tuleb leida üles tema probleemid ja vajadused ning pakkuda toodet või teenust, mis tagab neile probleemidele sobivad lahendused. Samal ajal peab lisanduma väärtus ka tootjate, partnerite ja omanike jaoks ning jätkusuutlikkuse tagamiseks vähenema võrgustiku kulutused sisenditele.

Klientidele on tähtsad nii tooted kui teenused ning on oluline, et väärtust lisatakse kogu väärtusahela lõikes, sh toodete logistika, jaotus, sildid, pakendid ja lood, rahuldades klientide vajadusi või ületades nende ootusi. See nõuab ettevõtte eri tasandite vajaduste ja probleemide analüüsi, nagu näiteks kliendid ja turg, teenused ja tootmine, juhtimine ja töötajad, majandus ja rahastamine. Kitsaskohtade tuvastamine ja neile lahenduste leidmine aitab kindlustada ettevõtte väärtusahela kõigi osade jaoks lahenduste ja väärtuspakkumiste leidmise.



4 KLIENDID JA MÜÜK

Väärtuspakkumised jõuavad kliendini läbi kommunikatsioonikanalite, mistõttu on need äri toimimise seisukohalt kriitilise tähtsusega. Kliendi ja omaniku/tootjate ootustele vastamiseks ja väärtuse loomiseks tuleb jõuda müügitahinguteni. Paika tuleb panna turunduskanalid ja müügivõimalused, sest need on kliendi jaoks väärtuse loomisel ühed olulisimad tegurid.

Väärtuspakkumise edastamiseks saab kasutada:

1. Traditsioonilisi kanaleid: Brändimine läbi lugude
2. Digitaalsete kanaleid: Internet ja digitaliseerimine

Kokkuvõte: Kuidas jõuab võrgustik oma klientideni?

Kliendini jõuab kommunikatsioonikanali kaudu. Tähtis on leida kättesaadavad kommunikatsioonikanalid ja valida neist sobivad vastavalt kliendisegmentidele.

4.1 | KOMMUNIKATSIOONIKANALID

Turule jõudmiseks tuleb valida kanalid, mis peavad sobima sihtgrupile, turule, trendidele, toidutootjatele, võimalikele töötajatele ja välistele partneritele. Kui info ei jõua kliendini, ei toimu müüki ning pole ka alust edasiseks tegevuseks ja äriks. Enamasti on inimesed harjunud traditsiooniliste kanalitega, ent üha rohkem kasutatakse ka digikanaleid. Kliendisegmentides võib kanali eelistustes esineda suuri erinevusi näiteks kultuuri, vanusegrupi, piirkonna, tööhõive taseme, hariduse jne lõikes. Nii traditsioonilistel kui digikanalitel on oma puudused ja eelised. Kanalit valides on oluline olla teadlik nii kanalite eelistest-puudustest kui ka kliendisegmenti eelistustest.

Kokkuvõte: Millised on parimad võimalikud kommunikatsioonikanalid?

Tähtis on määratleda võimalikud kommunikatsioonikanalid ja tunda nende tugevusi ja nõrkusi selles, et otsustada, millal ja kuidas mõnda neist kasutada. Veelgi tähtsam on teada, millised kommunikatsioonikanalid toimivad erinevates olukordades, et edukalt jõuda oma kliendini. See võib segmentiti erineda. Erinevatel klientidel võivad olla erinevad eelistused ja nad võivad eelistada kas traditsioonilisi või digitaalsete kanaleid.

PEATÜKK 4 OTSETURUNDUSE JA MÜÜGI TRADITSIOONILISED KANALID

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Telefon	<p>Telefonikõnet võib kasutada kliendiga esmase kontakti loomiseks, uudiste edastamiseks, pakettumiste tegemiseks ja muu info jaoks.</p> <p>Tellimuse ja kokkuleppe järel - müügijärgne kõne</p> <p>Tekstisõnumit võib kasutada samaselt telefonikõnega, kuid tema lisacelis on, et saab anda rohkem infot, mida saab salvestada ja ka hiljem üle lugeda.</p> <p>Jagades visuaalset infot (pildid, videod jne), saab kasutada lugude loomisel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Enamikule inimestele kättesaadav Kättesaadav pea igal ajal Sage: lihtsam ja turvalisem esimest kontakti luua Telefonis „ei“ ütlemine on raskem kui kirjalikus suhtluses Küsimuste ja kokkulepetega tegeldakse kohe Personaalne toon ja kontakt, saab kohandada vastavalt kliendile suhtluse käigus 	<ul style="list-style-type: none"> Pole hiljem jälgitav ega taastatav Töömahukas, kuna info ja kokkulepped tuleb üles märkida ja registreerida käsitsi, mis alati pole võimalik/muugav Teave võib kaotsi minna ja olla unustatud (brändimine) Võidakse pidades suhtluse segamiseks 	<p>Telefonikõne on kasulik uue kliendiga alguses kontakti loomisel ning seda eriti juhul, kui külastus pole võimalik, kuna seda kogetakse märksa isiklikumana. Edasi saab liikuda formaalsemate kanalite suunas, kui kontakt on loodud.</p> <p>Helistage aeg-ajalt klientidele, et suhelda ja tugevat sidet hoida, või kui on mõni kiire probleem lahendada.</p> <p>SMS on kasulik juhul, kui saab jagada lühikest, sage visuaalset infot, mis ei vaja seajärel uuesti kontaktivõtmist või vajab seda vähesel määral. Seda võib kasutada teavitamiseks klienti muude kanalite kaudu saabuvas infost, või kui on vaja kohest vastust.</p> <p>Kasutage selleks, et teavitada kliente lühiajalistest pakettumistest või uudistest, kuid ettevaatlikult, et mitte näida pealetükkivana.</p>
SMS tekstisõnum	<p>Jagades visuaalset infot (pildid, videod jne), saab kasutada lugude loomisel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lihtsam brändida firmat, kui kasutatakse mitmesugust infot, mis võib olla ka visuaalne ja interaktiivne Salvestatav, hiljem jälgitav Võimaldab lisada mitu aadressaati Lihtsam jagada ja salvestada mitmesugust infot Kasutajal on lihtsam infot klassifitseerida ja vajadusel uuesti kontakti võtta Kõnetooni ja keelt saab kohandada saajale sobival viisil, olles nii formaalne või isiklikum Tavaliselt enamusele nutitelefonide kasutajatele paindlikult kättesaadav 	<ul style="list-style-type: none"> Suur oht uppuda teiste turundussõnumite hulka On oht, et sisu kaob muude asjade vahele ja unustatakse Inimesed võivad võtta sõnumi saatmist segamisena Raske luua brändi, lühiajaline mulje tekitamine Tööjõumahukas, kuna infot tuleb tavaliselt sisestada ja salvestada käsitsi 	<p>Võib olla kasulik, et saata esmane info potentsiaalsetele klientidele, seajärel helistada või külastada, et saada kiire vastus. Saate oma ettevõtte info, kui esmane kontakt on saavutatud. Kui muu digilahendus pole võimalik: uuendage infot toote kättesaadavuse, pakkkumise, kampaania vms kohta. Jälgige, et e-kirjadel oleks selge ja tugev bränd/visuaal, kasutage koos kohandatud tervitusega ka professionaalset allkirja</p>
E-kiri	<p>E-kirja kasutage korraga rohkema info jagamiseks: näiteks info firma, tootjate ja toodete kohta, pildid, videod, veebilehtid, logo, kontaktinfo jne.</p> <p>Enamusele tuttav sidevahend, võimaldab saada kirjaliku vastuse</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lihtsam jagada ja salvestada mitmesugust infot Kõigil klientidel pole harjumust korrapäraselt e-posti lugeda ja kirjadele vastata. Tööjõumahukas, kuna infot tuleb tavaliselt salvestada käsitsi. Raskem on saada vastust uuel võimalikult kiirel viisil, olles nii formaalne või isiklikum Ettevõttes mitmetel kasutajatel oma e-posti aadress, raske jõuda õige saajani ja aadressadini. 	<p>Oht, et e-kirjad upuvad pilgemi täis postkastidesse</p> <p>Ei vaadata nii sageli kui SMS-i</p> <p>Kõigil klientidel pole harjumust korrapäraselt e-posti lugeda ja kirjadele vastata.</p> <p>Tööjõumahukas, kuna infot tuleb tavaliselt salvestada käsitsi.</p> <p>Raskem on saada vastust uuel võimalikult kiirel viisil, olles nii formaalne või isiklikum</p> <p>Ettevõttes mitmetel kasutajatel oma e-posti aadress, raske jõuda õige saajani ja aadressadini.</p>	<p>Võib olla kasulik, et saata esmane info potentsiaalsetele klientidele, seajärel helistada või külastada, et saada kiire vastus. Saate oma ettevõtte info, kui esmane kontakt on saavutatud. Kui muu digilahendus pole võimalik: uuendage infot toote kättesaadavuse, pakkkumise, kampaania vms kohta. Jälgige, et e-kirjadel oleks selge ja tugev bränd/visuaal, kasutage koos kohandatud tervitusega ka professionaalset allkirja</p>
Visiitkaart	<p>Visiitkaardi on tavaliselt lühike info firma kohta ja firmaga seotud inimese kontaktinfo.</p> <p>Esmärk on suhtluse algatamine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kiire ja lihtne viis kontaktinfo jagamiseks võimalike klientidega Teised saavad jagada teie visiitkaarti teie nimele Hästi kujundatud visiitkaart aitab ehitada brändi ja rääkida lugusid. 	<ul style="list-style-type: none"> Mahutu vahet infot, hea kujundus on äärmiselt oluline Lähleb kergesti kaotsi, ei vaadatagi, unustatakse selle seos firmaga 	<p>Kasulik kontaktide loomisel olukordades, kus suhtlus on lühike ja kontakte palju: toidufestival, konverents või mõni muu suurem kogumine. Jagada potentsiaalsetele klientidele ja partneritele. Kasuta saadud visiitkaarte kontaktide loomiseks.</p>
Reklaam	<p>Traditsiooniline turunduskommunikatsioon, mille eesmärk on müüa brändi ja firmat klientidele.</p> <p>Kasutage traditsioonilisi vahendeid: ajalehed, ajakirjad, TV, plakatid jne või digimeediat: e-posti, uudiskiri, sotsiaalmeedia, blogid, veebilehed, reklaami- paigutus veebis, rakendused jne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Jouab suure hulga inimesteni Võimaldab kasutada teksti, pilte ja videot (sõltuvalt trüki) Kasutades veebis võib üles kutsuda koheselt suhtlema Saab kasutada iga sihtgrupini jõudmiseks valides selleks sobiva kanali 	<ul style="list-style-type: none"> Traditsioonilised kanalid (TV, trükkised jne) on sageli kallid Trükkreklaam on staatlaine Raske kasu mõõta Raske tabada sihtgruppi, kõik pole digitaalset ja kõik ei loe tavaliselt reklaami 	<p>Kasulik suure hulga inimesteni jõudmiseks brändi välja töötades ja tugevdades või tutvustades uusi tooteid lugude abil. Jälgige, et kanal, toon ja kõneviis vastavad sihtgrupile ja kommunikatsioonieesmärgile. Planeerige reklaami, sh ajakava ja järgnevat kontakti.</p>
Isiklik suhtlus	<p>Isiklikult kohtumine</p> <p>Kehtakeele lugemine</p> <p>Vahetud lahendused või vastused</p> <p>Väärtus kliendi jaoks</p>	<ul style="list-style-type: none"> Suhte loomine Kehtakeele lugemine Vahetud lahendused või vastused Väärtus kliendi jaoks 	<ul style="list-style-type: none"> Ajamahukas Kulude mõttes võib olla ebaefektiivne 	<p>Ajaliselt piiratud, tuleb hästi ette valmistada. Kaasake tootjaid klientidega koostamiseks</p>

Table 5: Kommunikatsioonikanalid, k.a eelised, puudused ja soovitused.

4.2 | DIGITAALSED TURUNDUSKANALID

Digitaalsed turunduskanalid on globaliseerivas maailmas klientideni jõudmisel üha olulisemad ning turunduses võivad nad olla eriti kasulikud. Tavapärase turunduskanalitega võrreldes on nad lihtsamini kasutatavad ja avatud palju suurematele turgudele. Samuti on digitaalsed kanalid sageli hästi kohandatavad oma vajadustele ja kulutõhusad, ning mis eriti oluline - harilikult ka interaktiivsed. Infovahetuse võimalused klientide, tootjate ja võrgustiku/ettevõtte vahel on olulised. Need peavad olema tänapäeva klientidele, ettevõttele ja võrgustikule kiired ja mugavad. Digitaalsed kanalid võimaldavad toota ja edastada väikeste kuludega nt videoid ja fotosid kasutades nutitelefone ja lihtsat tasuta kättesaadavat pilditöötlustarkvara. Digireklaami saab edastada näiteks veebilehtede, e-platvormide, sotsiaalmeedia jms vahendusel. Head turundus- ja kommunikatsioonikanalid võiksid sisaldada ka funktsioone kommunikatsiooni jälgimiseks ja tellimuste käsitlemiseks.

Veebileht on ettevõtte/võrgustiku jaoks lihtsasti kasutatav professionaalne suhtlusplatvorm. Veebileht on esmane kanal turunduseks ja info jagamiseks ning seda saab kasutada lugude loomiseks ja põhjalikuma info andmiseks ettevõtte/võrgustiku poolt. Veebi- ehk e-platvormid võivad olla erineva sisuga, Veebiplatvorm võib sisaldada lühemas ja pikemas vormis tootetutvustusi, veebipoodi, tellimuste ja tarnete käitlemist ja infot, kommunikatsiooni ja protsesside jälgitavust ning kohese kontakti võtmise võimalusi. Kokad ja kliendid saavad veebiplatvormi kasutada tõhusaks suhtluseks ja tellimuste käitlemiseks ning see toimib paljudes kohtades hästi. Veebiplatvormiga seotud mobiilirakendus võiks olla tänapäeval samuti väga hea lahendus. Samas võib osutada raskeks panna kliente ja partnereid digikanaleid kasutama, kuid tuleb püüda omandada uusi oskusi ja „soovitada või nõuda“ klientidelt veebiplatvormi või rakenduse kasutamist optimaalse efektiivsuse saavutamiseks. Oma kliente ja tarnijaid koolitades on võimalik mitmed kitsaskohad ületada ning parandada märgatavalt müüki ja tellimuste käsitlemise lahendust.

Analüüs ja planeerimine on oluline, kui tehakse otsus, millist meediumi või kanalit kasutada selleks, et sõnum jõuaks õigete klientide ja ostjateni. Veebiplatvorm võimaldab igal nädalal jooksvalt infot uuendada, näiteks infomeerida talunike/tootjate tootevalikut ahelas „tellimus-arve-maksmine“, lisaks on muutused toodete arvus ja valikus kohe näha, kui pakendamise käigus jooksvalt infot uuendatakse. Exceli tabel ei toimi kommunikatsioonivahendina sugugi nii hästi. Plaane ja ülevaateid on Excelis hea teha, aga see pole funktsionaalne ega arusaadav teabevahend, seega tuleks muude digitaalsete võimaluste kasutamist algusest peale kaaluda.

On oluline, et erinevates teabe- ja turunduskanalites jagataks sihtgrupile samu sõnumeid. Oma ettevõtte/võrgustiku lugu ja sõnumeid edastades tuleb neis aeg-ajalt teha ka väikesteid muudatusi, nii et sõnum on iga kord „nagu uus“, mitte täpselt samamoodi korduv. Vältige sagedased kordusi selleks, et sõnum ei muutuks „müraks“.

PEATÜKK 4 DIGITAALSED TURUNDUS- JA MÜÜGIKANALID

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Veebileht	<p>Veebileht on kohaliku toidu võrgustiku professionaalne platvorm. See on esimane platvorm turunduseks ja teabe jagamiseks. Veebis saab kasutada erinevaid kommunikatsioonivahendeid: tekst, fotod, videod, veebipood jne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avatud kõigile kogu aeg • Turvaline koht oma brändi ja loo arendamiseks, kontrolli sisu üle • Otsingut võimaldav ja jagatav • Võimalik luua ulatuslik foorum, mis sisaldab mitmeid suhtlemis- ja teabevahendeid • Lihtne muuta 	<ul style="list-style-type: none"> • Vananeb, kui sisu ei hooldata ega uuendata • Halva kujunduse puhul avaldab brändile positiivse mõju asemel negatiivset • Tavaliselt ühesuunaline kommunikatsioon 	<p>Looge professionaalne ja kasutatav veebileht, mille juures on kasutatud otsingumootori jaoks optimeerimist ja mis on kasutatav erinevates seadmetes. Looge võimalused ise toimetada, et hallata sisu ja uuendusi. Kasutage turunduses oma loo edastamiseks, toodete esitlemiseks ja lisandväärtuse andmiseks. Kontrollige ja värskendage regulaarselt.</p>
Sotsiaalmeedia	<p>Sotsiaalmeedia on interaktiivne platvorm lugude rääkimiseks, sihth klientideni ja partneriteni jõudmiseks ja nende paremaks tundmaõppimiseks.</p> <p>See võimaldab enam kasutada emotsioone ja personaalsemal tasandil suhtlust kasutades teksti, fotosid ja videoid.</p> <p>Tuntud sotsiaalmeedia platvormid on Facebook, Messenger, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, LinkedIn, Pinterest jt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktiivne, kohene, paindlik ja jagatav • Võimaldab luua „tõesema“ pildi ettevõttest, tegevustest, toodetest ja igapäevaelust • Tugevdab brändi lugude kaudu, teeb selle usutatavamaks 	<ul style="list-style-type: none"> • Kui sisu pole saajale asjakohane, on see negatiivne ja muutub segavaks • Kasutajad kaotavad huvi, kui uuendusi tuleb harva • Teavet on raske jälgida 	<p>Valige oma sihthuru jaoks õige sotsiaalmeediakanal. Kasutage oma kanali ja tarbijate jaoks sobivat tooni, postitage sisu, mis toetab teie brändi ja lisab väärtust sihth klientide silmis. Tehke omale postituste graafik ja postitage regulaarselt kasutajate huvi hoidmiseks.</p>
Suusõnaline	<p>„Suusõnaline info“ on usaldusel põhinev kaalukas soovitus. Kohaliku toidu ja tooraine turundamisel on see üks olulisemaid kanaleid. Tavaliselt on HoReCa turg väike ja osalejad teavad üksteist ja suhtlevad omavahel. Sotsiaalmeedia on teinud suusõnalisest infost turundusvahendi, Facebook on selleks eriti kasulik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ergutage positiivset suusõnalist reklaami sotsiaalmeedias, postitades sisu, mida inimesed soovivad jagada, kasutage kampaaniaid jt vahendeid. • Laseb tootel ise enda eest rääkida 	<ul style="list-style-type: none"> • Suusõnaline reklaam võib ka negatiivne olla, jälgige hoolikalt kuidas käsitlute negatiivset tagasisidet ja kaebusi. 	<p>Tagage oma toote ja klienditeeninduse tippkvaliteet igal ajal, see toetab positiivset suulist turundust. Kasutage sotsiaalmeediat platvormina, kus kliendid saavad omavahel suhelda ja teie positiivset mainet toetada.</p>

Tabel 6: Turunduskanalid, k.a eelised, puudused ja soovitused.

Näide: Veebilehe loomine:

- Planeerimine:** Veebilehe sisu peab vastama klientide vajadustele ja suurendama nähtavust uute klientide meelitamiseks. a) registreerige domeen b) tagage, et SEO (kodulehe otsingumootori optimeerimine) toimib ja veebilehe disain on sobiv, planeerige edasised tegevused (strateegilised) c) pange kokku veebilehe sisu d) värskendage, arendage ja kasutage turunduses ja lugedes vastavalt turundusstrateegiale.
- Kasutamine:** Turunduse, müügi ja tarne tööriistana saab veebileht pakkuda kliendi jaoks lisaväärtust, nt retseptid, lingid, nõuanded jms. See on ka tõhus ja tähtis müügiplatvorm toodete tellimiseks või müügiks, veebilehest võib areneda veebipood. Veebi saab kasutada veel interaktiivse kommunikatsioonivahendina, planeerimiseks ja jaotuse ja tarne, ladustamise või kogu tellimisprotsessi iga etapi jälgimiseks kuni arve tasumiseni.
- Ole asjakohane:** kontrolli ja värskenda infot 3-4 korda aastas.

Digitaalsed kanalid	Kasutus	Väärtus võrgustiku jaoks
Veebileht	Kasulik info jagamiseks ja ühise dokumentatsiooni hoidmiseks, kuid suhtluskanalina ühesuunaline. Sobiv tarnete, kohtumiste ja tegevuste tarbeks	HoReCa ja toiduturism. Hästi koostatud andmebaasil on palju kasutusvõimalusi, kui see on paindlik ja interaktiivne. Stabiilne kanal, otsingumootoriga leitav. Tõstab teadlikkust
Google Drive või sarnased veebilehed	Nagu eelpool öeldud, võimalikud kommunikatsioonivahendid	Alati kättesaadav
Facebook	Teave ja lugude vahendamine, kiire, kõigile turgudele ja privaatsetele gruppidele, sobiv vastastikuseks infovahetuseks. Infot on sageli palju ja raske jälgida	Info ja lugude jagamine, kiire ja ulatuslik. Vahend gruppides suhtlemiseks
Messenger	Privaatsed grupid või üks-ühele suhtlus - sobivad omavaheliseks suhtlemiseks	Info jagamiseks, kiire
Pinterest	Ühesuunaline suhtlus piltide abil, keeruline infot taasleida	Lugude vahendamine, ühesuunaline
Trükised	Visiitkaartidest brošüüride, voldikute jne trükimaterjalini	Hästi kasutatav kõigi puhul

Tabel 7: Digiturunduskanalite näited, k.a kasutamine ja väärtus.

Soovitused digitaalsete turunduskanalite jaoks

- Enne „kõigisse kanalitesse“ sukeldumist mõelge hoolega, millist kanalit ettevõtte tahab, saab, vajab või peaks kasutama. Uurige välja, kus teie sihtgrupp digitaalselt liigub. Digiturunduse näited: veebileht, sotsiaalmeedia kontod, nt Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, LinkedIn, Pinterest, reklaamid, otsingutulemused, e-post, uudiskiri, blogi, digitaalsed esitlused, e-raamat jne).
- Veebis pidevalt töötamiseks on vaja huvi ja tehnilisi oskusi. Näiteks tootke video ja postitage see sotsiaalmeediakanalisse: seda on lihtne teha telefoniga ja on olemas rakendused, mis aitavad luua lühikesi ja huvitavaid tegevusi ja sõnumeid sotsiaalmeedia jaoks (äpp: InShot).
- Looge sotsiaalmeedias suletud grupid: grupis toimuvad teie toodete ja klientide jaoks väärtuslikud arutelud.
- Looge seosed teiste oma piirkonna valitud algatustega, mis edendavad teie piirkonda, kohalikke tooteid või võrgustikku ja mis lisab kohalikule brändile väärtust.
- Kasuks võivad tulla ja atraktiivsust lisada erinevad teemablokid nagu KKK (korduma kippuvad küsimused) või retseptid jne.

Kokkuvõte: Mis on parimad võimalikud turunduskanalid?

Maapiirkondades saab digitaliseerumine tuua maailma ja turud lähemale ning teha need klientidele kättesaadavamaks. Digilahendused aitavad muuta tegevuse efektiivsemaks, võimalik turundada nii ettevõtet kui tooteid. Tähtis on leida õiged kanalid, et jõuda sihtrühmani ja rahuldada nende vajadusi. Soovitame traditsioonilised kanalid asendada digilahendustega, et oleks parem jälgitavus, suhtlus ja ka lühikesed tarneahelad tellimuse käsitlemisest arveni. Kõigis kanalites tuleb jagada ühesugust infot, mis tugevdab brändi ja ettevõtte/toote lugu. Tellimuse järgi tehtud ja paindlik lahendus on soovitatav, sageli kombineeritakse traditsioonilisi ja digitaalseid lahendusi. Digimeedia võimaldab mitmekülgsemat infot ja suhtlustehnikat. Jälgige, et asjaosalistele jääks piisavalt infot „seedimiseks“ ja samal ajal saadate samu sõnumeid piisava varieeruvusega, et vältida nende „müraks“ muutumist.

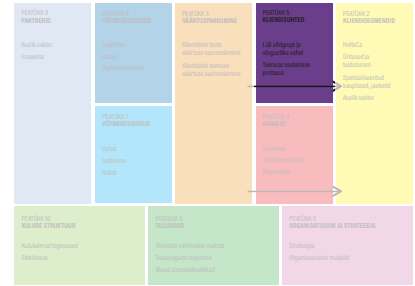
Peatüki kokkuvõte: Millised infokanalid töötavad kõige paremini?

Kliendi ja omaniku/tootjate ootustele vastamiseks tuleb võrgustikul jõuda müügitehinguteni. Müügi toimumiseks peab info jõudma kliendini. Selleks tuleb mõista eri kanalite eeliseid ja puuduseid ning kasutada vaid kõige tõhusamaid oma eesmärgi saavutamiseks.

Kommunikatsiooni- ja turunduskanalid saab jagada traditsioonilisteks ja digitaalseteks. Kliendigrupidel, sh eri kultuuridest, vanuserühmadest, tööhõive- ja haridustasemega, võivad olla erinevad eelistused. Tähtis on olla neist teadlik ja vastavalt oma tegevust kohandada.

Digitaalsed turunduskanalid on üha olulisemad, nad on üle maailma kättesaadavad ja avavad suuremaid turge. Nad on tihti ka kulutõhusad, kohandatavad vastavalt oma vajadustele ning tavaliselt ka interaktiivsed, st võimaldavad klientidega vastastikku infot vahetada. Digitaalsed kanalid võimaldavad palju erinevaid kiireid kommunikatsioonilahendusi, k.a video, fotod, jms, mis võimaldavad sama infot esitada nii, et see ei oleks korduv ja tunduks igav.

5 KLIENDISUHTED



Usaldusel rajanevate pikaajaliste kliendisuhete loomine on äri kestlikkuse tähtis alus. Ettevõtte jaoks on rahaliselt kõige suurem kahju klientide kaotamine. Palju lihtsam ja soodsam on pakkuda infot ja tarnida kaupa olemasolevale kliendile, kelle vajadused on tuttavad ja teenuse osutamise tingimused on kokkulepitud ning toimivad. Kommunikatsioon, lugude ja brändi loomine on turule pääsemisel võtmetähtsusega. Kõik see kajastub turundusstrateegias, millel on oluline roll klientideni jõudmiseks. Usaldusel ja lojaalsusel põhinev suhe ja kommunikatsioon võrgustike ja klientide vahel on võrgustike jaoks kriitilise tähtsusega. On vaja valida õiged kanalid ja kommunikatsioon, mis on oluline edu saavutamiseks ning selleks, et jõuda oma turule ja seda laiendada. Ilma strateegia ja järjepidevusega üha uuesti ja uuesti otsast alustada on väga kulukas nii turunduse kui kulutatud töötundide mõttes.

Kokkuvõte: Uute klientide leidmine ja neile oma brändi esmakordne tutvustamine on aeganõudev ja kulukas. Klientide hoidmine ja neile müügi kasvatamine on märksa tõhusam. Lojaalsete klientide hoidmise saladus on pikaajaliste suhete loomises, mille aluseks on usaldus ja usaldusväärsus, mis on omakorda tähtis ettevõtte jätkusuutlikkuse ja edu tagamiseks.

5.1 | SEOSE LOOMINE TURUGA

Et tooteid müüa ja tarnida on eesmärk jõuda klientideni HoReCa või turismisektoris. Kohaliku toidu turg on keeruline ja konkurents suur. Peatükis 5.3 esitatud turundusplaani alusel on välja toodud tegevused olemasolevate ja uute klientide suunal. Et info jõuaks kõigini, on vaja kanaleid, mille kaudu efektiivselt infot edastada. Väiketootjate ja põllumeeste toodangu turg on võrreldes toidutööstusega üsna piiratud ning väiketootjate turujõud sageli liiga väike, et end nähtavaks teha. Nähtavus on tähtis, et saavutada valitud turusegmendi ja kliendigruppide tähelepanu. Nendeni on lihtsam jõuda, kui pakkuda midagi ainulaadset või suudetakse rääkida toodete kohta lugusid, mis on seotud inimeste emotsioonidega. Turgu võib puudutada mitmel moel, ent loo rääkimine logo, etikettide ja brändi abil on tähtis ja seda saab teha nii traditsiooniliste kui digitaalsete kanalite abil.

Kokkuvõte: Lood loovad kõige tähtsama seose ettevõtte, turu ja klientide vahel. Teadlikult loodud bränd, mida toetavad läbimõeldud värvivahendused ja fotod, kus kõik tooted, pakendid jne on nähtaval, on seos turu vajadustega selge ja kommunikatsioon toimib „ühel häälel“ ühe osana loost. Kui fotode abil anda kohalikule talunikule ja tarnijale n.ö „nägu“ ning tuua välja toodete taga olevate inimeste lood, on võimalik luua nende toodetele selge identiteet. Andke oma klientidele ja lõpptarbijatele teada, kes on teie võrgustiku tootjad ja mis teeb tooted eriliseks.

PEATÜKK 5 SIHTTARBIJATE GRUPID

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitud:
Bränd on osa lugude jutustamisest	<p>Bränd on kuvand, mis tekib võimalikel klientidel, kui nad mõlevad teie ettevõtte spetsiifilistele toodetele, tegevustele või teenustele.</p> <p>Brändi moodustavad nii füüsilised omadused (nt logo, kaubamärgi nimetus) kui ka nalle lisanduv emotsionaalne kuvand, mis tekib klientidel või osijatel seoses ettevõtte ja tema toodetega. Seose käivitajaks on kaubamärgi nime, logo, visuaalse identiteedi või edastatava sõnumi nägemine. Paljusid tooteid või ettevõtteid saavad konkurendid lihtsalt kopeerida, kuid bränd on alati unikaalne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Loob selge visuaalse identiteedi Kergesti äratuntav „Ehitusplokk“ lugude jutustamiseks Lihtne kasutada, et kõigile demonstreerida partnerlust ja seoseid Saab kasutada kvaliteedimärgina 	<ul style="list-style-type: none"> Võib olla raske ehitada brändi, mis positiivselt edastaks teie sõnumeid Igasugune negatiivne seos teie brändiga võib saada saatuslikuks, ja see pole alati kontrollitav 	<p>Jälgi, et töö brändiga sisalduks kohe algses peale strateegilistes otsustes, nii tagate järjepideva kõrge kvaliteedi ja positiivse identiteedi.</p> <p>Negatiivseid seoseid ja tundeid on raske muuta. Juhul kui bränd on saanud liiga palju negatiivset tähelepanu, võiks kaaluda brändi muutmist ja otsast peale alustamist.</p>
Logo / identiteet	<p>Logo on osa brändist. See on sümbol või muu kujund, mida organisatsioon kasutab oma toodete märgistamiseks. See on tähtis ettevõtte toodete identiteedi jaoks, konkurentidest eristumiseks ja brändi ülesehitamiseks. See on nagu inimese nägu ja nimi, igal ettevõttel peavad need olema logo kujul. Äratuntavus on eelis, stabiilse brändi loomisel töötab logo iseseisva sõnumi edastajana. Teistkordsel kohtumisel juba tuntakse ettevõtte või toote ära ja keskenduda saab tegevustele, mitte uuesti ettevõtte tutvustamisele.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Äratuntav Paindlik ja lihtne kasutada Unikaalne Stabiilne Identiteedi loomine Toetab toodete „tunnetamist“ 	<ul style="list-style-type: none"> Peab olema hästi kujundatud, et positiivselt silma paista Igasugune negatiivne seos võib saada saatuslikuks, see on vahel ennustamatu ja ei allu teie kontrollile Kasutus on raske kontrollida 	<p>Jälgi, et logo sobib ettevõtte identiteediga, pidades silmas ka tulevasi arenguplaane. Tagage kokkulepped logo kasutuse kohta nii partnerite kui klientide seas, nt kas üldse ja kes tohib kasutada logo millal kasutada.</p>
Lugude vahendamine ehk visuaalseerimine	<p>Lugude rääkimine ja jagamine on sotsiaalne ja kultuuriline tegevus. Lugu saab „rääkida“ visuaalselt, suusõnaliselt või kirjalikult trükituna. Igal kultuuril, kohalikul piirkonnal, talul ja tootjal on oma lugu, mida saab jagada kui väärtust või tumustust. Turunduses on termin „lugude rääkimine“ üsna laia sisuga ja seda kasutatakse eriti just kirjaliku ja visuaalse kogemuse kohta. Brändiloomine teeb avalikkuse tähelepanu võitmise lihtsamaks ja aitab ettevõtet meelde jätta, see rõhub inimeste tunnetele. Head ja erilised lood taludest, tootjatest, töötajatest, piirkonnast ja toodetest on need, mida tuleb rääkida, üles kirjutada või fotodel näidata. Lugu peab kajastuma igal võimalikul moel, see aitab luua brändi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tõmbab brändile positiivset tähelepanu rõhutades emotsioone. Jätab mulje fõsesest ja ehtsast väärtusest Eristab teie toodet massoodangust ja muudest sarnastest toodetest 	<ul style="list-style-type: none"> Võib olla raske edasi anda Sageli saab seda teha ainult väikeses ruumis või lühikeses aja jooksul; liiga tugev „kodu-kootud“ mulje võib kahjustada usaldusväärsus. 	<p>Visuaalselt jutustatav lugu võib koosneda talu, tootjate, keskkonna, toote, ajaloo jne pildidest. Soovitame kasutada professionaalseteid ja kvaliteetseid fotosid. Kommunikatsioon selgelt silmast-silma kohtumistel, infolehtedel ja klientidele, kes müüvad teie tooteid edasi lõpptarbijale. Ühesuguseid lugusid räägitakse erinevate kanalite kaudu, olgu selleks e-kiri, visiidikaart, sotsiaalmeedia vms.</p>
Kommunikatsioonistrateegia sihtklientidele	<p>Kontaktid sihtgrupi ja võrgustiku vahel loovad usaldust ja mõistmist. Ettevõtte kommunikatsioonistrateegia on vahend, mis aitab brändi toetada ka ettevõtte kasvades ja arenedes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tähtis on tagada, et brändi ja lugu esitletakse positiivsel viisil Aitab ehitada kliendisuhteid ja kaukestvat lojaalsust 	<ul style="list-style-type: none"> Aegamõnev ja võimalik, et ka raske protsess Kõik kliendid ei reageeri samale kommunikatsioonile ühtmoodi 	<p>Jälgi, et kommunikatsioon oleks kooskõlas turundusstrateegiaga</p>

Tabel 8: Kliendisuhted, k.a eelised, puudused ja soovitud.

5.2 | KLIENDITEENINDUS SUHETE TUGEVDAMISEL

Klienditeenindusega tuleks tagada, et klient on rahul toote ning tootega seotud teenuste kõikide aspektidega. See on tegevus, mida tuleks pakkuda ostuprotsessi eel, ajal ja järel. Ettevõtte, kes mõistavad ja pakuvad suurepäraselt klienditeenindust, teenivad tõenäoliselt suuremat tulu ja kasumit, kuna lojaalsed kliendid teevad korduvoste ilma, et omanikud peaksid liigselt aega kulutama. Suurepärase klienditeeninduse koos kõrge tootekvaliteediga on tegurid, mis suurendavad klientide jaoks kauba väärtust ostmisel ja koostööpartnerite valikul ning seda eriti kõrgema hinnaga toodete segmendis. Asjatundlik klienditeenindus B2B turul on üha olulisem. Olemasoleva tehnoloogia kasutamine on avardanud võimalusi klientidega suhete loomiseks ja nende hoidmiseks. Bränd loob ootuse sarnase kvaliteediga teenuse saamiseks sõltumata sellest, kust klient leiab või ostab võrgustiku tooteid.

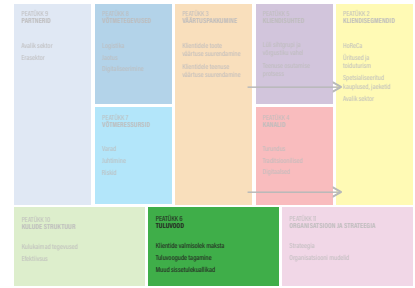
Klienditeeninduse kvaliteeti saab hinnata erinevate aspektide alusel nagu teenuse osutamiseks kasutatavad seadmed ja nende seisukord, viisakus, pädevus, soov aidata klienti ja empaatia. Klienditeeninduse kvaliteet sõltub panusest kogu tarneahelas ja seda tuleb rakendada kogu väärtusahela ulatuses tootjast, sissetulevast logistikast, toodete käitluse, väljamineva logistika, turunduse, müügi ja teeninduseni välja.

Soovitused: *Esmalt luua väärtust kliendile ja seejärel omanikule:*

1. *Baasteadmised: mõista ja tea, kuidas kliendid/partnerid oma tegevusi organiseerivad ja kuidas mõtleavad, toodet edendavad, turundavad ja käitlevad. Väärtuslikud on teadmised, mis on saadud klientidega suheldes, et saada võimalikult palju teavet partnerite ja partnerite klientide kohta.*
2. *Klientide hinnang: see osa kommunikatsioonist annab kasulikku teavet ettevõtte, toodete ja teenuste arendamiseks. Klientide tagasiside kuulamine aitab suhet tavaliselt tugevdada. Arvamuse küsimine jätab mulje, et klienti kuulatakse ja temast peetakse lugu, kuna luuakse tihedam side kliendi ja ettevõtte vahel.*
3. *Esitage ootused partnerite, kes kohtuvad lõpp-tarbijatega, et pakkuda õiget teeninduse taset esmaklassiliste toodete puhul. Toodete tarnimisega tegelev ettevõtte peab uurima, mõistma ja pakuma teenust, mis sobitab nende tooted klientide vajadustega ja arvamustega, et oma mainet tugevdada.*

Kokkuvõte: Klienditeeninduse pakkumine on vajalik, et tagada kliendirahulolu kõikide aspektidega toote ja teenuse puhul ostuprotsessi eel, ajal ja järel. Suurepärase klienditeeninduse pakkumine annab suurema tõenäosusega rohkem sissetulekut ja tulu, kuna pakub väärtust kliendile ja tugevdab lojaalsust. Lojaalsed kliendid ostavad tooteid korduvalt, ilma et omanikud peaksid müügiprotsessi panustama täiendavat pingutust või aega. Klienditeenindus on oluline ja seda tuleb rakendada kogu väärtusahelas. Tehnoloogia võimaldab pakuda paremat ja tõhusamat teenindust juhul, kui pidevalt parandada kommunikatsiooni, logistikat, jälgitavust ja usaldusväarsust.

6 TULUVOOD



Tuluvood tekivad klientidele edukalt tehtud väärtuspakkumiste tulemusena. Müük ja toodete tarnimine annavad kohalikule toiduvõrgustikule sissetuleku ning toodete/teenusega seotud lood loovad pikaajalised usaldusel põhinevad suhted. Soovitud tuluvoogude saavutamiseks on tähtis mõista hinna kujunemist ja planeerida oma kulused selleks, et olla võimalikult efektiivne. Ka lepingute sõlmimine aitab vähendada tuluvoogude kaotamise riski. Tootjatele on oluline müük ja toodetele suurema väärtuse loomine ning see peaks olema kõigi turundusplaanide eesmärk ja tulemus. Müüja saab sageli vaid ühe võimaluse oma toodete müümiseks ja ta peab selle hästi ära kasutama. Kui müügi ja kordustellimuse vahele jääb liiga pikk aeg, tuleb sageli kogu tööd uuesti alustada. Kui klientide ja tarnijatega side kaob, siis võib keegi teine teie kohta turul hõivata.

Kokkuvõte: Tuluvood tekivad klientidele edukalt tehtud väärtuspakkumistest, kus müük on põhitegevus, millele eelnevad brändimine ja turundus.

6.1 | KLIENTIDE VALMISOLEK MAKSTA

Toodete väärtuse tõstmisel suureneb tavaliselt klientide valmidus maksta kõrgemat hinda, näiteks käsitööna valmistatud toodete eest. Mõned kliendid püüavad iga kokkuleppe puhul hinda alandada, eriti supermarketid ja suuremad ürituste korraldajad võivad olla selles osas professionaalsed ja keerulised partnerid. On esinenud praktikaid, mil tooted võetakse küll poodi müügile, ent 12 kuud hiljem tekitatakse hinnasurve, mille tulemusel võrgustik kasumit enam peaaegu ei teenigi. Unikaalse ja suure lisaväärtusega toote puhul klient tavaliselt hinnale ei keskendu ja tõenäosus hinnasurve alla sattuda on väiksem. Toote/teenuse väärtust saab suurendada lugude, brändi, pakendi ja kvaliteedi abil, tuues esile teatud regiooni identiteeti/ja traditsioone. See, kui palju kliendid maksavad, on toodete puhul erinev. Uustulnukad ja väikesed perefirmitas unustavad tihti võtta arvesse oma töötunnid või toodete ladustamise ja tarnimise kulud. Mõned tunnevad end halvasti, kui suhe kliendiga on lähedane, ent hinnad kõrged. Paljud omanikud vaatavad turuhindu ja jätavad toodete hinnad samale tasemele, ilma et arvestaksid toodete tegelikku kulu ja väärtust. Potentsiaalne ohukoht on alguses toodetele liiga madala hinna määramine, sest hinda on hiljem keeruline tõsta.

Müügieelarve aluseks on tootmiskulud ja kasum, mille alusel kujundatakse jaehind. Iga toode võib saada erineva hinna erinevates tootmispartiides. Seega soovitatakse, et ettevõtte kasutaks hindu kalkuleerides võimalikult suuri partiisid, et iga toote jaoks saaks määrata sobivaima hinna.

PEATÜKK 6 TULUVOOD

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Klientide valmidus maksta	Klientide valmidus maksta on baastulu aluseks. Valmidus sõltub sellest, millist väärtust kliendid tootele omistavad tema kvaliteedi, unikaalsuse, loo ja teeninduse põhjal. Väärtuse tõstmisega kaasneb klientide suurem valmidus maksta esmaklassiliste toodete eest. Milline on toote väärtus kliendi jaoks ja kuidas selle alusel hinda määrata?	<ul style="list-style-type: none"> Õiglane klient tasub esmaklassilise toote eest ka kõrget hinda Võrgustikuna kasvamine suurendab sissetulekut, sest suureneb tema väärtus kliendi silmis 	<ul style="list-style-type: none"> Toote väärtuse kommunikeerimine on keeruline Toote omahinnal põhinev miinimumhind ei pruugi veel tekitada kliendis soovi seda maksta, eriti võrreldes konkureerivate tööstuslike toodetega 	Andke klientidele selline unikaalne toode, mille eest nad on valmis maksma. Et hoida hinda ja saada kasumit, kasutage brändiloomet, maitsekalt kujundatud pakendeid ja hoidke toodete kvaliteeti ja esitlege identiteeti/traditsiooni oma regioonis või rõhuga esmaklassilise toote mainele.
Toodete kättesaadavus	Kohaliku toidu võrgustik saab kliendi jaoks toodete kättesaadavust suurendada nii, et kogub mitme tootja tooted kokku ühte punkti. See võib tuua tulu läbi suurema müüginõu, aga ka tootjate liikmemaksu ja müügitasu kaudu.	<ul style="list-style-type: none"> Võib suurendada müüki kättesaadavuse tagamise kaudu Eelis kõigile osapooltele 	<ul style="list-style-type: none"> Vajab kestlikku ja õiglast kokkulepet hinnastamise kohta Võib vaja minna hindade ja tasude testimist 	Võtke tootjatelt varieeruvat tasu müügi pealt. Koguge liikmemaksu selle eest, et tooted on kliendile kättesaadavaks tehtud. Soovitav vahendustasu on 20-30%.
Jaotusteenused	Jaotus ehk tarne on peamine kulu, mida võrgustiku üks või mitu partnerit peavad katma. See kulu võib sisalduda toote hinnas või olla toodud välja lisatasuna, mida arvestatakse tarne kohta, või see on osa tootjate tasust. Kui pakute oma jaotusteenust, siis saate lisatulu teenida pakkudes teenuseid väljaspoole oma võrgustikku.	<ul style="list-style-type: none"> Hästitoimiv jaotusteenus võib suurendada toote kättesaadavust ja väärtust kliendi jaoks, mis omakorda tõstab tulusid. Lisasissetulek läbi koostöö 	<ul style="list-style-type: none"> Raske on leida õiget hinda ja tasakaalus tulemusi kõigi osapoolte jaoks Raske otsustada, kes peaks kulusid katma 	Otsustage, kes peab jaotuskulud tasuma ja kus see kulu on selgelt välja toodud. Soovitatakse ka „peita“ seda kulu klientide eest toote hinna sisse.
Logistika lühemateks tarneahelateks	Sisaldub toote hinnas. Kulud katavad enamasti omanikud/võrgustik. Koos võrgustiku/partneritega otsige ja testige efektiivseid lahendusi. Igakuine kulu liikmetele või äripartneritele? Madalam kulu omaniku jaoks.	Väärtus tootjate ja omanike jaoks. Kulutõhusad tarnelahendused. Lühemad tarneahelad, vähem töötajaid	<ul style="list-style-type: none"> Tasakaalus tulemused kõigi osade jaoks Uurige ja testige lühemaid tarneahelaid ja sujuvamat töövoogu 	Kommunikatsioon ja koostöö, et lahendada probleeme ja kokku leppida lahendusi. Suurem tõhusus tagab suurema ökonoomsuse
Turundus	Võrgustik/partnerid tasuvad. Tasu turunduse või mainekujunduse eest. Igakuine püsitasu või % toote maksumusest. Klientide jaoks: sisaldub hinnas.	<ul style="list-style-type: none"> Suurem huvi ja müüginõu Püsikliendid 	<ul style="list-style-type: none"> Kokkulepped lahenduste kohta Määrake õige hind 	Leidke sobivad tasakaalustatud lahendused, mis sobivad võrgustikule, turule ja partneritele

Tabel 9: Kommunikatsioonikanalid, k.a eelised, puudused ja soovitused.

Tootele väärtuse lisamine on ühtaegu nii lihtne kui ka keeruline. Kohalik toit kui eriline ja esmaklassilise kvaliteediga toode lisab väärtust, mille eest klient on nõus maksma. Võrgustiku poolt pakutava teenuse väärtust suurendab ka see, kui toodete väärtused on seotud konkreetse või ainulaadse karakteristiku ja tooraine kvaliteediga ning töötlemismeetodi ja retseptiga. Eelkõige lisab väärtust see, kui käsitöö on seotud tootmisega, päritolukohaga, traditsioonidega jne. Loo rääkimine on keerukas. Lisaks toorainele ja esmasele töötlemisele peab hind sisaldama ka muid investeeringuid varadesse, masinaid, ladustamist jne. Tähtis on lisada tööjõukulud, seda võivad sageli eirata väiksemad ja vähem kogenud tootjad, kes enamasti tööjõudu ei palka. Kulu kalkuleerimisel arvestada realistlikult toote valmistamiseks kuluva ajaga. Tasakaalustamiseks tuleb toode hinnastada vastavalt turu nõudlusele ja pakkumisele. Turu ja konkureerivate toodete sobitamine vastavalt tüübi, kvaliteedi ja kättesaadavuse alusel on tähtis tegur hinnakujunduse juures. Toodete tarnimise ja jaotamisega seotud kulud tuleb samuti arvesse võtta, juhul kui neid ei kaeta eraldi allikast.

PEATÜKK 6 HINNASTAMISE MUDELID

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
<i>Müügieelarve</i>	Müügieelarve sisaldab hinnastamise mudelit, mis kalkuleerib hindu võttes aluseks tootmiskulud ja näitab kasumit juhul, kui kasutatakse võimalikku jaehinda. Tea oma püsi- ja muutuvkulusid.	Ülevaade ja eesmärk. Määrab ära tegevuse mahu	Mõne eesmärk on + 55%, teistel +25%	Soovituslik lisatasu ärimudelil on jätkusuutliku äri jaoks muutuv. Katsetage ja testige
<i>Tootele väärtuse lisamine</i>	Klient soovib maksta selle eest, mis on seotud erilise või ainulaadse omaduse või tooraine kvaliteedi, töötlemismeetodi, retsepti, päritolukoha ja traditsioonidega	Olge uhked ja tundke oma väärtust	Vajadus kaitsta oma hinda = ettevõtte peavad end kaitsma	Jutustage oma lugu. Eksklusiiivne välimus. Hästikujundatud sildid. Toodete infolehed.
<i>Tööjõukulude arvesse võtmine</i>	Hinda tuleb lisaks toorme ja tootmise baaskuludele, sh materiaalsele investeeringutele, arvestada sisse ka tööjõukulud.	Tulemuseks on realistlikumad tootekulud, tootja saab oma töö eest tasu	Mida keerukamad on tegevused, seda raskem on välja arvutada tööjõukulusid.	Kulu kalkuleerimisel arvestada realistlikult toote valmistamiseks kuluva ajaga.

Tabel 10: Hinnastamismudelid ja taktika, k.a eelised, puudused ja soovitused.

Kokkuvõte: Kulu mõistmine *versus* kliendi arusaam väärtusest on oluline osa õige hinna saamisest ja tuluvoo loomisest. Arusaam sellest, kuidas suurendada väärtust kliendi jaoks läbi lugude, k.a vajadus tasakaalustada tegelike kulude arvesse võtmist ja nende kajastamist hinnas, aitab olla jätkusuutlik ettevõtte.

Eelarved aitavad mõista fakte ja seda, kuidas paremini hallata müüki ja hinnakujundust. Tõhusamad sammud igas protsessi etapis tagavad firmale parema tulemuse. Tulemused nõuavad mõnikord hinna tõstmist või kulude vähendamist, kuid alati tuleb pidada silmas väärtust kliendi jaoks, nii et nad on valmis maksma valitud hinda. Hea hinnastamismudel ja sellest kinnipidamine on olulised. Lisa Excel: Hinnastamismudel

6.2 | TULUVOOGUDE TAGAMINE LEPINGUTEGA

Tuluvoogude tagamiseks on vajalikud kokkulepped. Mis ühes piirkonnas töötab ja mis mitte, sõltub kultuurist, kuid on vaja olla teadlik riskidest ja kokkulepete väärtusest. Usaldus on tähtis, kuid allkiri tuleb siiski riskide vähendamisel kasuks.

PEATÜKK 6 RISKE VÄHENDAVALD KOKKULEPPED

Tüüp	Risk	Kirjeldus/Karakteristikud
<i>HoReCa turg (B2B)</i>	kõrge	Hinna-/mahu-/vastutuse / tagastamise kokkulepped Kokkulepe maksekuupäeva kohta Tellimuse tühistamise kokkulepped. Tootelehed või teave. Lugude jutustamine. Hooajaline kalender/tootevalik
<i>Üritused ja toiduturism</i>	madal-keskmise	Hinna ja toiduohutuse kokkulepe Maksetähtaja ja tellimuse tühistamise tähtaja kokkulepped Hooaja kalender / toodete nimekirjad
<i>Spetsialiseeritud kauplused, Taluturud</i>	madal	Pikk aeg turundamiseks Toiduohutuse-/hinna-/mahu-/vastutuse / tagastamise kokkulepped Tellimuse tasumise ja tühistamise kuupäeva kokkulepe. Turg - strateegia, oma kliendigruppide tundmine Toodete infolehed Hooaja kalender / toodete nimekirjad
<i>Toiduketid ja supermarketid</i>	kõrge	Hinna-/mahu-/vastutuse / tagastamise kokkulepped Maksetähtaja kokkulepe Kauba väljapaneku ja vastutuse kokkulepped Toodete infolehed või muu info (lugude vahendamine) Silt/logo (lugude rääkimine) Hooaja kalender / toodete nimekirjad
<i>Veeb, veebipood / sotsiaalmeedia</i>	madal	Pikk aeg turundamiseks Hinna-/mahu-/vastutuse / tagastamise kokkulepped Maksetähtaja kokkulepe Hooaja kalender / toodete nimekirjad

Tabel 11: Klientidega kasulike kokkulepete näited ja info kliendigrupile.

Kokkuvõte: Kokkulepped aitavad kontrollida riske ja tagada tuluvood. Kokkulepped valmistatakse tavaliselt ette koostöö alguses või siis, kui tehakse muudatusi. Mida suurem risk, seda tähtsamaks osutuvad allkirjastatud lepingud. Nad on kasulikud siis, kui tekib eriarvamusi, ja nad loovad reeglise tiku probleemide lahendamiseks.

6.3 | MUUD SISSETULEKUALLIKAD

Sõltuvalt alustava jaotusvõrgustiku turust ja sihtgruppidest on olemas mitmeid võimalusi lahenduste kombineerimiseks niikaua, kui selge ärimudeli arendus alles kestab. Uuel võrgustikul on vaja kasutada strateegiat ja järgida plaani. Teenuse osutamisega alustamine on kriitiline ning ebakindla edasiliikumise ning ebaselge tulemuse ja turu reaktsiooni faasiks. Erinevaid sissetulekullikaid tuleks arvestada ja mõnda aega testida. Eelarved ja likviidsuseelarved aitavad igakuist rahalist seisu kontrollida. Võimalused võivad avarduda juhul, kui kasutada B2C toodete müügiks kasutatavat olemasolevat taristut ja rajatise selles faasis, kus alles sisenetakse B2B turule. Võimalusi on palju, aga probleemid ja riskid varieeruvad.

Kokkuvõte: Alustav ettevõtte võiks testida mitut sissetulekuvõimalust, enne kui sätestab pikaajalise strateegia ja ehitab üles jätkusuutliku äriplaani. Eelarved ja likviidsuseelarved aitavad regulaarselt rahalist seisu kontrollida.

PEATÜKK 6 TULUVOOD - ÜLEVAADE TULU TEENIMISE VÕIMALUSTEST

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
HoReCa	Restoranid ja turismifirmad on enam huvitatud kohalikust toidust, eriti seoses „lugudega“, mida pakutakse välja olulise osana toiduelamusest	Üks tarne. Madalamad tarnekulud. Sobivad hooajalised pakkumised. Täishooaeg. Nähtavus ja head lugude rääkijad. Laialdane tootevalik müüjiks	Nõudlikud koostööpartnerid. Lühikesed tarnetähtajad. Maht võib alustava ettevõtte puhul olla liiga väike.	Vajab väärtuse loomise mõistmist väärtusahela osapoolte vahel, et saada kliendilt õige hind. Kommunikatsioon on tähtis. Hea hinna saamiseks on vajalik pakkuda lugusid lõpptarbijatele (kliendi klientidele).
Ürtaised ja toiduturism	Lühiajaline müük, võib-olla toetab hästi turundust.	Eriti tõhus uutele ettevõtjatele. Tuleb tunda kliente. Tagasiside klientidelt.	Tihe konkurents. Hinnasurve.	Peab olema selge ülevaade, kust klient saab ürituse ajaks toote kätte, tuleb pakkuda vajalikku mahtu.
Spetsialiseeritud kauplused: kohalik toit, käsitöö/kingitused	Võib osutada edukaks lühikeses tarneahela ülesehitamiseks, samas uued ettevõtted vajavad aega turunduseks ja võrgustiku ülesehitamiseks.	Nähtavus ja lood. Laialdane tootevalik, kingitused. Aastaringne / hooajaline	Kõikuv maht, väikesed tarned, kallis tarne.	Kollektiivne tarne läbi ühistegevuse on edukuse eeldus ka ekspordis. Kasvav konkurents, küllastunud turg, palju kopeerimist.
Jaeketid ja supermarketid	Ligipääs tootele: supermarketite ja ketide fookus on juba kohaliku toidu müümisel. Varieerub riigiti ja ka regiooniti suurel määral ja sõltub ostja esindajate huvist (sageli ostujuhid)	Stabiilne kogus. Aastaringne huvi. Stabiilsed tarned, madalad jaotuskulud. Tootearendust teeb kauplus. Nähtavus.	Ressursimahukas on kaupluses tootearendust üles seada, ka konkurents ja surve hinna alandamiseks on harilikult kõrge. Toodete lugu kaob ära.	Põhiraskus on suure ja ühtlase mahu tagamine, kus pakkuja on haavatav, kui tal on vaid üks suur klient. Ei tasu eeldada, et poepidajatel on suured teadmised toote kohta või et nad pakuvad lugusid, seega on müük passiivne ja paigutus riulitel väga tähtis.
Avaliku sektori toitlustamine	Pikaajalised tarned Ette kokkulepitud maht, hooajalised tooted, tarneaeg ja kuupäevad	Lihne planeerida, võimalused arenguks kaasates enamaid tooteid. Stabiilne kogus Aastaringne. Stabiilsed tarned, madalad tarnekulud. Pikaajalised suhted. Stabiilsed maksed.	Raske kliente saada ja aegadevõrd pakkumuste koostamine lepingute saamiseks. Suurt kogust võib olla raske väiketootjalt kätte saada. Hinnatundlik.	Kasulik on omada pikaajalisi turundussuhteid avalikus sektoris/ kogukondades, selleks et kutsutaks pakkumusi tegema. Lihtsam tarne ja logistika. Turvalised tuluvood ja pikaajalised lepingud stabiliseerivad äritegevust

Tabel 12: Sissetulekuvõimaluste näited, k.a eelised, puudused ja soovitused.

6.3.1 | EDUKAS MÜÜK

Tundes uusi või olemasolevaid turge ja turundades õieti on suur tõenäosusega võimalik edukalt müüa.. Tootjatele on oluline müüa ja väärtust suurendada ja see on kõigi turundusplaanide oodatav tulemus. Müük on igapäevategevus brändimise ja turundusstrateegia elluviimiseks. Müüja saab tavaliselt ühe hea võimalus müügiks ja ta peab selle hästi ära kasutama. Kui müügi ja kordustellimuse vahele jääb liiga pikk aeg, peab müüja otsast pihta hakka-ma. Kui pärast müüki jätkutegevusi ei tehta, võtab keegi teine turul koha üle, toode on otsas või realiseerimisaja ületanud, kõrvale jäetud ja unustatud ja müüja peab otsast alustama.

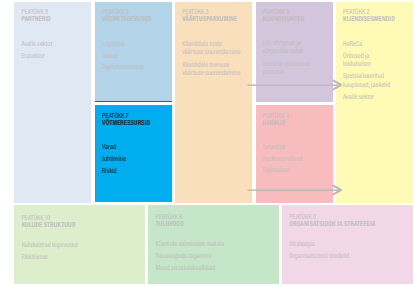
Soovitused tuluvoogude suurendamiseks ja eduka müügi tagamiseks:

1. Logo ja lugu, pakend, suurus ja hind võivad olla kõige olulisemad turgu mõjutavad tegurid. Seda tuleb turundusstrateegias ette planeerida ning tähtis on tegevusi iga kord ellu viia sarnasel kõrgel tasemel.
2. Rusikareegel on, et müügi ja jätkutegevuse vahe võib olla 10-14 päeva sõltumata toote tüübist.
3. Tootjal võiks olla poes või turul toodete esitlused. See loob ja tugevdab identiteeti ja toote lugu, samal ajal saab ettevõtte kliendilt tagasisidet ja näeb tema reaktsiooni pakkumisele.
4. Tähtis on eristada tarnet kauplustesse, restorani/kohvikusse ja otsemüüki (turg, oma müügipunkt jne). Paku-tav tooteportfell on erinev ja seega turundus peab olema teistsugune. Värske toit peab kiiresti jõudma turule, külmutatud ja kuivatatud toodetel on teistsugune tarnesagedus. Kui võtta arvesse kogust/tükiarvu, teeb see olukorra päris keeruliseks. Müügi ajal on tähtis turu tunda, st teada, milline kogus on müügiks õige. Näiteks pole mõtet pakkuda 10 kg kasti 30 tüki lambalihaga, mille säilivustähtaeg on lühike kauplusele, kus on vähe ostjaid.

Kokkuvõte: Eduka tuluvoo kriteeriumiks on edukas müük. Pideva tuluvoo tagamiseks on tähtis on kasutada ära häid müügivõimalusi ja viia ellu jätkutegevusi.

Peatüki kokkuvõte: Sissetulek ja tuluvood peavad kestliku äri saavutamiseks olema seostatud kuludega. Suuremad kliendid tasuvad sageli aeglaselt ja väikese käibega ettevõtetel võib olla raskusi likviidsusega, kuna neile on olulised lühikesed maksetähtajad. Uusi turge ja partnereid otsides tuleb kaaluda ka ohte. B2C jaoks, mis alles siseneb B2B turule, võib see olla probleem, kuna nii tuluvoo-gudes kui maksetähtaegades kehtivad teistsugused reeglid. Uutele turgudele minnes on tähtis testida erinevaid lahendusi, samuti tuleb kaaluda alternatiivseid sissetulekuvõimalusi. Alustav ettevõtte vajab sissetulekut, kuid see võib tulla hoopis teistsugusest kliendisegmendis, kui see, mille poole võrgustik pikas perspektiivis pürgib. Riskide vähendamiseks on mõistlik sõlmida lepingud, kuna asjatundlike ja kogunud ettevõtetega suhtlemine võib pingelistes olukordades olla keeruline.

7 VÕTMERESSURSID



Võtmeressursid on varad, mis on vajalikud ettevõtte poolt pakkumiste tegemiseks turule ning nad on ettevõtte jätkusuutliku töös hoidmise aluseks. Uuele või keerulisele turule sisenemine on ühtlasi turu tundmaõppimise protsess, mille tulemusel saadakse ülevaade vajalikest partneritest ja tarnijatest selleks, et jõuda oma kliendigruppideni ja kõita nende tähelepanu. Võtmeressursid ei pea tingimata olema oma ettevõttes olemas. Ülevaade vajadustest, võimekusest, olemasolevatest ressurssidest ja varadest annab võimaluse arendada välja plaani vajalikeks allhangeteks.

PEATÜKK 7 VÕTMERESSURSID

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Pakkumiste tegemine turule	<i>Kommunikatsiooni/ disainifirma:</i> Logo, bränd ja võimalik turundusstrateegia. Turundusmaterjalide koostamine. <i>Konsultandid:</i> planeerimine ja strateegiad, alustaval ettevõttel pole pidevalt vaja, pigem ühekordne koostöö. <i>IT-firma:</i> Digiplatvormi toimimine ja ilus koduleht sotsiaalmeedia jaoks. <i>Liikmelisus erinevates organisatsioonides</i> , et jõuda turuosalisteni.	Kõik vajalikud teadmised on käealutuses	Kulukas Ajastus Pikk protsess	Leidke sobivad partnerid ja ehitage üles pikaajalised suhted, siis pole vaja iga kord uuesti inimestega tutvuda, kui on vaja teenust kasutada
Kliendisuhted	<i>Tootjad:</i> võrgustik ja võimalikud tarnijad. <i>Ülevaade sündmustest ja kohtadest</i> , kus klientidega kohtuda ja leida uusi kliente. <i>Töötajad või juhtkond:</i> vahetu või kaudne kontakt kliendiga <i>Raamatupidamine:</i> protsesside käsitlemine, reeglite ja seaduste tundmine	Õiged kohad, kus klientidega kohtuda. Spetsialistidena lahendavad keerukaid ülesandeid ja probleeme teie eest või õpetavad teid	Võib maksta raha. Ajamahukas	Kasutage kõiki „tasuta“ võrgustikke, et leida, saada ja ehitada üles vajalikke ressursse.
Jaotus/tarnevõrgustik	Välised jaotuspartnerid. Oma autojuhid ja olemasolevad veokid. Ladustamisvõimalused. Väiksemad jaotuspunktid toodete saamiseks. Tootjad tarnivad osa toodetest ise.	Võimalike variantide tundmine sõltuvalt kasvust ja mahust	Kulu. Asukoht.	Füüsilised ressursid, mis vastavad suurusele ja ettevõtte keerukusastmele Õppige tundma oma jaotus/tarne võrgustikku, et kasutada erinevaid variante sõltuvalt tarnetest ja kasvu- ja mahuvajadustest. Võimekus võrgustiku nimel suhteid luua
Juhtimine ja töötajad	Pädevus Võrgustik Suhted	Kogemus Oskusteave Motivatsioon Areng ja igapäevategevused	Paindlik tööjõud Vastutustundlik ja struktureeritud juhtimine	Tähtsaim ressurss on õige inimene õige ülesandega, seda eriti väikeettevõtete puhul. Võib esineda vastuseisu arengule

Tabel 13: Võtmeressursid, k.a eelised, puudused ja soovitused.

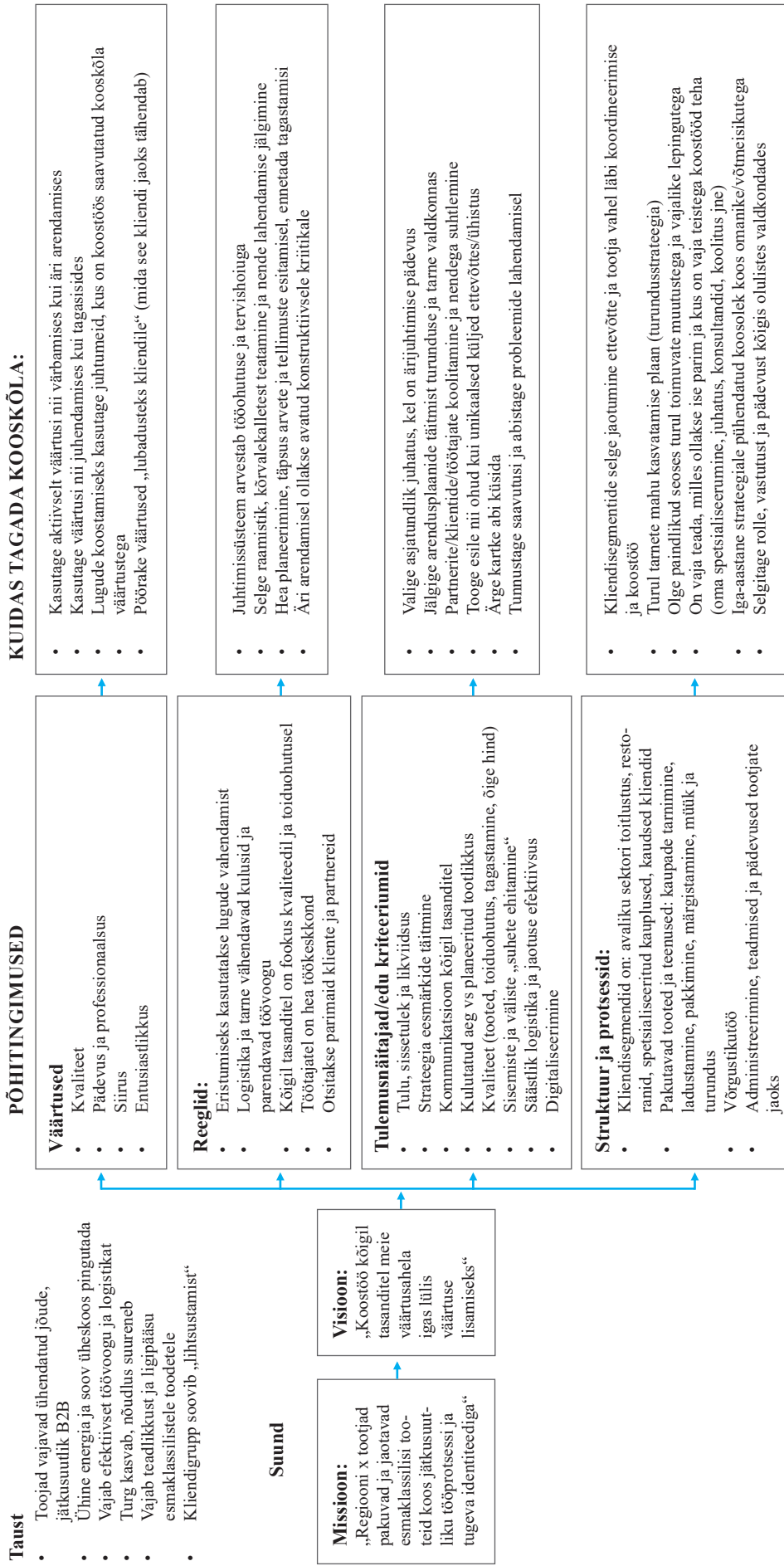
Kokkuvõte: Kasulikud ja tähtsad võtmeressursid turupakkumistes, kliendisuhetes ja jaotuskanalites on eri võrgustikes erinevad sõltuvalt ettevõtte vormist ja ettevõtmise keerukusest.

7.1 | JUHTIMINE

Õige juhtkonna valimine on ülioluline, kuna juht on nõ. „sideaine“ klientide, omanike, tootjate, partnerite ja töötajate vahel. Seega on juhi suhtlemisoskused olulisel kohal. Juht peab suutma ettevõtet hallata ja mõistma selle põhieesmärki (missiooni), põhisuunda (visiooni) ja teadma ning kommunikeerima ettevõtte väärtusi ning tundma tegevuskeskkonda. Juht peab tugevdama partnerlust, et kõik tegevused saaksid õigel ajal tehtud. Juht peab ka haldama varasid, nii et ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused oleksid edukad. Juhtimisplatvorm (vt. näide joonisel 5) on juhtkonna, töötajate ja partnerite jaoks, et mõista raamistikku ja reegleid, mis on käitumise ja otsuste langetamise aluseks. Iga ettevõtte saab seda kasutada raamistikuna oma tegevuste jaoks, otsuste langetamiseks ja eesmärkide, väärtuste ja tegevuste sarnaseks mõistmiseks. Andes igale töötajale ette suuna, kuhupoole liikuda, ning jagades ühist arusaama ettevõtte põhiväärtustest teatud ajaperioodil, saavad juhtkond ja töötajad tagada, et tegevused ja käitumine on kooskõlas omanike eesmärkidega. Töötajad, omanikud ja partnerid esindavad kohaliku toidu võrgustikku vastavalt juhtimisplatvormile. Viimane on igas ettevõttes erinev ega pea olema väga keerukas. Alustav ettevõtte peaks iga 3-6 kuu tagant töötama läbi ühe teema.

Kokkuvõte: Õige juhi valimine on ülioluline, kuna ta on nõ. „sideaine“ klientide, omanike, tootjate, partnerite ja töötajate vahel. Suhtlemisoskused on tähtsal kohal juhtide valikul ning nad peavad oma ka häid teadmisi ja oskust kommunikeerida missiooni, visiooni ja väärtusi. Rakendage juhtimisplatvormi, et oma ettevõtet optimaalselt juhtida.

2 Näide: Juhtimisplatvorm otsuste langetamiseks tuleviku suundade üle B2B kontekstis



Joonis 5: Juhtimisplatvormi näide B2B mtüügis.

7.2 | RISKID JUHTIMISES

Väikeettevõtte riskide tundmine võimaldab neid maandada. Juhtimisriskide maandamiseks ja haldamiseks on tavaliselt vajalikud lepingud, seega tuleb koostada nimekiri vajalikest lepingutest sõltuvalt ettevõtte suuruselt, planeeritud arengust ja küpsusastmest. Kõige olulisemad lepingud/kokkulepped on esitatud alljärgnevas tabelis. Lepingud on harilikult omanike, juhtkonna ja juhatuse vastutus, ning väikeettevõtte puhul võivad need tunduda liigsena. Mingis vormis läheb lepinguid ikkagi tarvis, kuna usaldus ei pruugi lahkkelide korral olla piisav.

Soovitused:

1. Eesmärk on riske vähendada: tehke kokkulepped „rahuajal“, enne konfliktide teket. Tingimustes on raskem kokku leppida, kui probleemid on juba tekkinud.
2. Valige kõige olulisemad lepingud ja tegelege nendega ükskhaaval (1 kord kuus või kvartalis).
3. Mitmeid lepinguvorme saab alla laadida veebist, kuid neid tuleb kohandada kohaliku kultuuri ja iga ettevõtte jaoks.

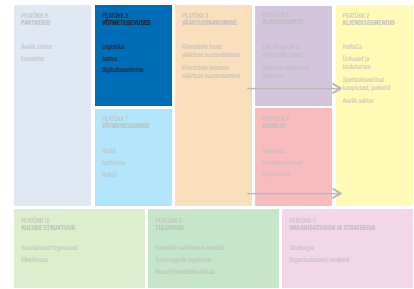
Vajalikud kokkulepped	Tüüp	Sisu
Omanike riske maandavad lepingud:	Omandiõigusi reguleerivad lepingud lepitakse kokku iga-aastaselt omanike üldkoosolekul. Omanike ja võimalike omanike jaoks võivad tähendada kasu saamist dividendide vormis ja/või osakute vormis, aga kehtivad ka ettenägematute kulude, kahjumi ja ajatatud maksude kohta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktsiate müük /osakute ostu leping 2. Osanike kokkulepe 3. Juhatuse poolt antavad juhised ja juhtimisalased kokkulepped 4. Kokkulepped erinevate nõustajatega 5. Omandiskeemid (osaku hinna mudel, optsioonid jms)
Juhtimise kontrollimise ja organisatsiooniga seotud riskid:	<p>Juhtimisalased kokkulepped (otsustatakse juhtkonna koosolekul/üksikute juhtide poolt). Juhtide jaoks mõjutavad need lepingud/kokkulepped käivet ja sissetulekuid, likviidsust ja maksevõimelisust, samuti klientide ja töötajate rahulolu ning ka palka, soodustusi ja staatust. Kaasnevad riskid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähendatud palk ja preemiad ning aktsioptsioonid • Positsiooni, palga, soodustuste ja staatuse kaotus • Majanduslik ja sotsiaalne ebakindlus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isiklikud töölepingud töötajatega 2. Isiklikud kokkulepped klientidega 3. Isiklikud kokkulepped tarnijatega 4. Kokkulepe võrgustiku liikmetega
Tegevusriskide kontrollimisega seotud lepingud	<p>Juhatuse sisesed kokkulepped (lepitakse kokku juhatuse koosolekul; näiteks 4-8 koosolekut aastas). Juhatuse jaoks seonduvad lepingud/kokkulepped tõenäoliselt asjatundliku juhtimise ja väärtuste arendamisega, aga ka isikliku vastutusega seoses teiste tekitatud kahjumiga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompenseerib töölt lahkumise ja üldse tööhõivega seotud küsimusi. • Klientidest tulenev sissetuleku kaotus ja kompensatsioon. • Võlgnevuste hindamine likviidsuse ja maksete mittelaekumiste tõttu. • Reputatsiooni kaotamine jne. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ametijuhend ja arenguplaan 2. Raamkokkulepped klientidega 3. Raamkokkulepped tarnijate ja partneritega 4. Töötajatega tehtavad lepingud

Tabel 14: Näited kokkulepetest, sh omandisuhted, juhtimine, organisatsioon ja riskid.

Kokkuvõte: Kõige olulisemad tarnijad ja partnerid vahelduvad, seetõttu on laialdase võrgustiku loomine oluline, sest nii suurenevad arenguvõimalused. Koostööpartnerid on kasulikud, sest aitavad lahendada või hallata põhitegevusi. Põhitegevusi võib allhankida usaldusväärselt sisemistelt või välistelt partneritelt, nii saab alandada äririske ja kulusid.

Juhtimine on edu võti ka väikeettevõttes. Isegi kui juht on seotud igapäevaste operatiivtegevustega, peab ta selle kõrvalt planeerima ja arendama võrgustikku, tooteid ja tegevusi. Ainult nii on võimalik saavutada jätkusuutlikke tulemusi. Juhtimisplatvorm ühendab kõiki partnerid.

Peatüki kokkuvõte: Ettevõtte jaoks on kõik sisemised ja välised võtmeressursid tähtsad. Klientide vajaduste täitmiseks ja kestlikuks kasvuks on vajalik varadel ja ressurssidel põhinev planeerimine ja eelarvestamine. Eriti väikeettevõttel pole alati võimalik omada kõiki pädevusi ning selliseid vajadusi peabki katma spetsialistide või muude väliste ressursside abil. Tundes organisatsiooni olemust ja olemasolevaid varasid, võrgustikke ja ettevõtmisega seotud inimesi, on juhtimise planeerimise teostamine lihtsam. Kui juhtkond ja töötajad järgivad juhtimisplatvormi kui ettevõtte raamistikku, siis nad teavad, kuidas välistada riske, töötada klientidega ja kuidas tagada jätkusuutlik tegevus. Juhtkond ja töötajad teavad, et neil on omanike toetus ja nad peavad olema suutelised saavutama ettevõtte ja omanike eesmärged.



8 VÕTMETEGEVUSED

Olulised võtmetegevused on pakutav tooteportfell, kliendisuhted ja jaotuskanalid, sest nad kõik suurendavad klientidele suunatud väärtuspakkumisi. Alati ei ole võimalik efektiivselt kõiki tegevusi ise rakendada, seepärast peaks kaaluma ka võimalust osaliselt teenuseid partneritelt sisse osta. Üks suurimaid probleeme tootjate ja toiduvõrgustike jaoks on kaupade tarnekulu. Eduka toiduvõrgustiku jaoks on tähtsad lühikesed tarneahelad. Kaupade jaotusega tegelemiseks on sõltuvalt piirkonnast ja regioonist mitu võimalust. Võrgustikule ja tootjatele lähedal asuvate klientide jaoks võib toimida üks lahendus ning pikemate vahemaadega maapiirkondade jaoks võib olla sobiv hoopis teine tarnelahendus. Iga võrgustik peab valima ja testima, milline lahendus sobib tema strateegia, turu ja klientidega. Strateegia üks osa on tegevuskava toodete pakkumiseks ja teenuse osutamiseks. Klientide tundmine ja nende nõudluse rahuldamine aitab ettevõttel nende klientide jaoks ka edaspidi huvipakkuv olla. Strateegiliselt oluliste ressursside, riskide ja oma olukorra tundmine aitab kaasa strateegilise tegevusplaani koostamisele ning võimaldab tulevikus rahuldada nii enda kui klientide vajadusi. Nii on kliendid rahul ja lojaalsed ning võrgustik ise on elujõuline.

Kokkuvõte: Olulised võtmetegevused on pakutav tooteportfell/teenus, kliendisuhted ja jaotuskanalid, sest nad kõik suurendavad väärtuspakkumisi klientidele.

8.1 | VÄÄRTUSAHEL

Väärtusahel on mudel, mille abil saada ülevaade ja kirjeldada kogu tegevuste amplituud, sh disain, tootmine, turundus ja jaotus, ettevõtte käitumine alates toote või teenuse kontseptsioonist kuni selle tarnimiseni kliendile. See annab hea ülevaate ettevõtte võimekusest ja aitab tuvastada võimalusi töövoo parandamiseks ning aitab organsatsioonil otsustada, kas tegevusi laiendada või kasutada allhankijaid. Väärtusahel algab toorainest ja sisaldab kõike, mida tootele lisatakse või kuidas toodet enne müüki käideldakse.

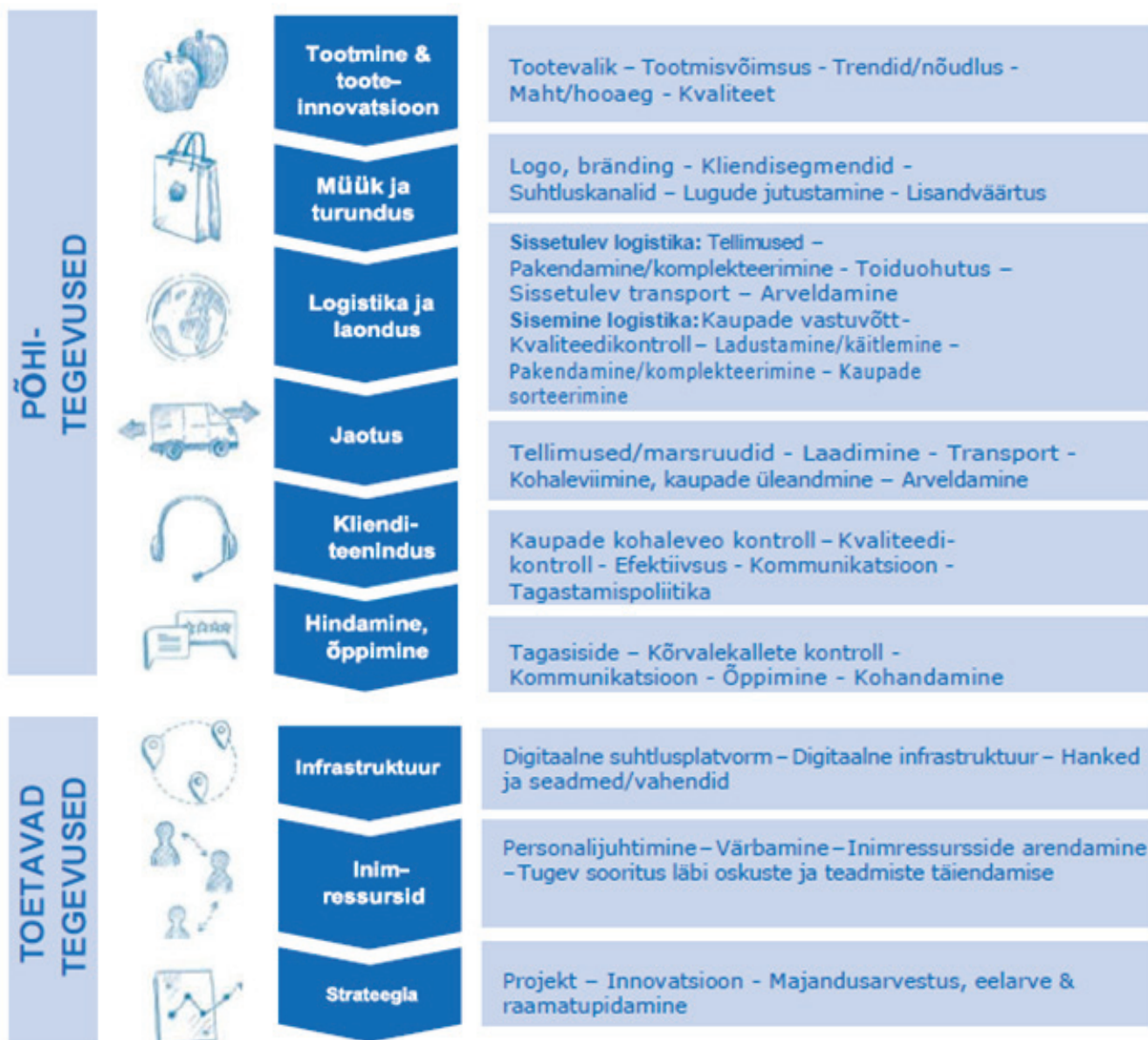
Ettevõtte/võrgustiku oma väärtusahela mõistmine kohaliku toidu tarnijana on edu aluseks. Väärtusahelat ja strateegiat tundes saab planeerida võtmetegevusi klientidele väärtuspakkumiste tegemiseks. Väärtusahela ülevaade aitab leida, millist ahela osa on vaja arendada, et see oleks kestlikum, ja kuidas tegevusi omavahel seostada. Võimalused tuleb koondada oma strateegiasse ja tegevustesse, nagu saab lugeda peatükis 11.

Esmased tegevused sisaldavad järgmist: tootmine, sh planeerimine, koolitus/teadmised, tegevuste haldamine, kokkulepped, garantii ja muud müügijärgsed teenused (tellimuste, arvete ja maksete kontroll, ka tarbija rahulolu uuringud). Müügi ja turunduse hulka kuuluvad reklaam, tootearendus, müügimeeskond, jaotuskanalid, hinnastamine ja lõpptoote käitlemine, mis tagavad, et toode on suunatud sobilikule tarbijarühmale. Hange kaudu saadakse toote jaoks vajalikud toorained. Esmaseid funktsioone toetavad sissetulev logistika - toodete vastuvõtt ja ladustamine. Sellele järgneb etapp, kus tooted valmistatakse ette tarnimiseks klientidele. Väljaminev logistika on lõpp-toote jaotus/tarnimine klientidele.

Efektiivsus paraneb, kui tooted liiguvad läbi väärtusahela kiiremini ja turvalisemalt. Sel juhul on lihtsam erinevaid toidutooteid leida ning neid kliendile tarnida. Planeerimise ja juhtimise seisukohast on toidu käitlemine problemaatiline (Shukla & Jharkharia, 2013, Entrup, 2005). Põhjuseks on hooajaline kõikumine ja toorainete pikk tootmistsükkel. Lisaks sellele varieerub nõudlus hooaja ja nädalapäevade lõikes. Toit on keskkonna poolt kergesti mõjutatav, toidu kvaliteeti võivad vähendada nii ebaühtlane temperatuur kui lõhnad. Sellele lisandub veel piiratud säilivusaeg. Logistika taristu on toidutoodete tööstuslikumaks muutumise tulemusena muutunud kõrge kvaliteediga kohalike toodete pakujate jaoks vähem kättesaadavaks ja kasutatavaks. Olemasolevad tarnesüsteemid on sageli jaekettide, suurte tööstustootjate ja veofirmade omanduses. Sellised lahendused on kallid, vähese paindlikkusega või muul põhjusel väiketootjatele kättesaamatud. Klientide tagasiside esmastele tegevustele on kasulik tegevuste ja teenuste arendamiseks ning vajaliku teenindustaseme tagamiseks.

Tugiteenused sisaldavad personalijuhtimist, sh sobivate töötajate värbamine ja hoidmine, kes toodet käitlevad ja turundavad. Firma taristu sisaldab endas ka organisatsiooni struktuuri ja juhtimist, sh strateegia, planeerimine, raamatupidamine, finantsjuhtimine ja kvaliteedikontroll, millest saab lugeda peatükis 11. Neid tegevusi või nende osi ostetakse sageli ka allhankena sisse.

Kohaliku toidu väärtusahel



Joonis 6: Väärtusahel kohaliku toidu jaotuse võrgustikus.

Kokkuvõte: Oma väärtusahela, protsesside või ülevaate läbitöötamine aitab mõista B2B jaotusvõrgu töövoogu ja erinevate etappide omavahelisi seoseid.

- Efektiivsuse suurendamine:* tootmisega mitteseotud tegevuste koordineerimine vajaliku kvaliteediga teenuse saavutamiseks, nii et kulud ja klienditeenindus on efektiivsed. Hea planeerimine (sisu ja töövoog), sh tehnoloogia kasutamine ja töötajate koolitamine on tegevuste parendamisel võtmetähtsusega.
- Koostöö:* logistikas on peamiseks tegevusteks transport, laoseis ja ladustamise korraldamine, kuid ettevõtted muutuvad kiiresti ja juht peaks kaaluma partnerluste loomist tarneahelas. See on suhe tootja (kohaliku toidu tootja), tarnija ja kliendi vahel, mis peab liikuma väärtuse lisamise suunas. Kõik protsessi kaasatud osalised tooraine tarnijast lõppkasutajani peaksid logistikat võtma mitmekülgse ja dünaamilise valdkonnana. See peab olema paindlik ja suuteline kohanduma turu erinevatele vajadustele ja nõudmistele. Tarneahela edukas juhtimine sisaldab järgmist: füüsiline toode, jaotus, logistika, hankimine ja tarne, toodete voog, laoseisu juhtimine, personalijuhtimine, klientidega suhete ja partnerluste loomine.

8.2 | LOGISTIKA OPTIMEERIMINE

Üheks oluliseks tegevuseks on logistika ehk kaupade hankimine ja tarnimine klientidele. See sisaldab ka kaupade transporti ja ladustamist, sh. kogu materjalide voog alates esmase tooraine pakkujast kuni lõppkliendini.

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Logistika-tegevused	<p>Traditsiooniline logistika on kaupade hanke- ja jaotusprotsess. See sisaldab transporti ja ladustamist, sh kogu materjalide voogu alates tooraine pakkujast kuni lõppkasutaja ehk kliendini. Toote füüsilised omadused ja kõik tootega kaasnevad protsessid ning info toote kohta on osa logistikast ja tarneahela haldamisest. Planeerimine hõlmab erinevaid otsuseid (nt vastuvõtt, pealevõtmine, ladustamine, sorteerimine ja tarne).</p>	Kõrgete tarnekulude vähendamine	Efektiivne logistika juhtimine vajab piisavalt taristut, et toetada tarneid, sh õige toote, kogus, seisund, asukoht, aeg ja kulu.	Hoida varude maht võimalikult madal, kuid samas siiski piisav, et olla paindlik ja suuteline kiiresti tarnima valitud klientidele.
Ladustamine ja hoiustamine	<p>Toodete voog ning nende käitlemise viis, sh ladustamine, on üks olulisemaid võtmekohti tarneahela haldamises ja sellega kaasnevas logistikas. Laod on tähtsad ja nad on ka tarneahela orgaaniline osa.</p>	Efektiivselt ja kulusid vähendavalt disainitud ja korraldatud. Toodete läbi tarneahela lõppkliendini viimise kontrollimine ja hõlbustamine.	Kontroll vajaminevate toodete/kaupade koguse üle ilma korraldusliku kontrolli-süsteemita on ladudes keeruline.	Hea laohaldussüsteem aitab jälgida, millised tooted on laos, tellimisel, ajutiselt otsas ja millised on klientidele müüdud.
Pakendamine ja käitlemine	<p>Enamus tooteid, mis lattu saabuvad, tuleb pakendada või lahti pakendada, et neid kaitsta, säilitada, vältimust parandada, infot anda või ladustamist ja käitlemist hõlbustada. Toodete pakkimise ja kättetoimetamise efektiivne korraldus vajab laohaldussüsteemi, mis on mõeldud tellimuste ja toodete käitlemiseks. Toodete vastuvõtu ja väljasaatmisel on tähtis õige kogus ja samuti kulutõhusus. See võib olla kasulik või ka nõue (lepingujärgne), et tootja paneb toote etikettidele oma logo ja toiduvõrgustiku ühise logo (või osana oma logost), triipkoodi jne.</p>	Materjalikulu vähendamine. Ruumikasutuse parandamine laos ja veokites.	Tellimuste võtmisega ja komplekteerimisega seotud tööjõud on suurim kuluarvutis.	Kui nõuda tootjatelt õigeid etikette ja infot iga toote kohta, hoiate aega kokku tellimuste käitlemisel, pakkimisel ja inventuuri tehes. Jälgitavus on samuti lihtne. Toodete tarnijad on koolitatud kvaliteedikontrolli ja efektiivsuse vallas.

Tabel 16: Logistikategevused, k.a eelised, puudused ja soovitus.

Kokkuvõte: Tootega seotud ümberpaigutused ja kõik kaasnevad protsessid ja info toote kohta on osa logistikast ja tarneahela haldamisest. Logistikaga seonduvad probleemid on üheks takistuseks edu saavutamisel väikeses toiduvõrgustikus.

Tõhus logistika haldamine vajab piisavat taristut, et toetada õige toote õiges mahus ja õiges seisundis õigesse kohta õigel ajal ja õige hinna eest toimetamist. Toidukaupade tarneahela planeerimine oleneb eelkõige pakutavatest toodetest (kas on vajalik vaheladu või mitte; millised peaksid olema lao tingimused; kas transporditeenust on mõistlik sisse osta või soetada oma transpordivahendid; kas võrgustik on loonud oma kaubamärgi ning pakendab vajadusel tooteid ringi või vaid vahendab juba eelnevalt pakendatud toodete müüki jne). Toidukaupade tarneahela logistiline taristu kipub maapiirkondades olema killustunud ja vähem tõhus võrreldes tavapäraste tsentraliseeritud toidukaupade tarnimise süsteemidega. Sageli pole neid arendatud kasutades automaatseid või elektroonilisi lahendusi, mis tööd lihtsustaksid.

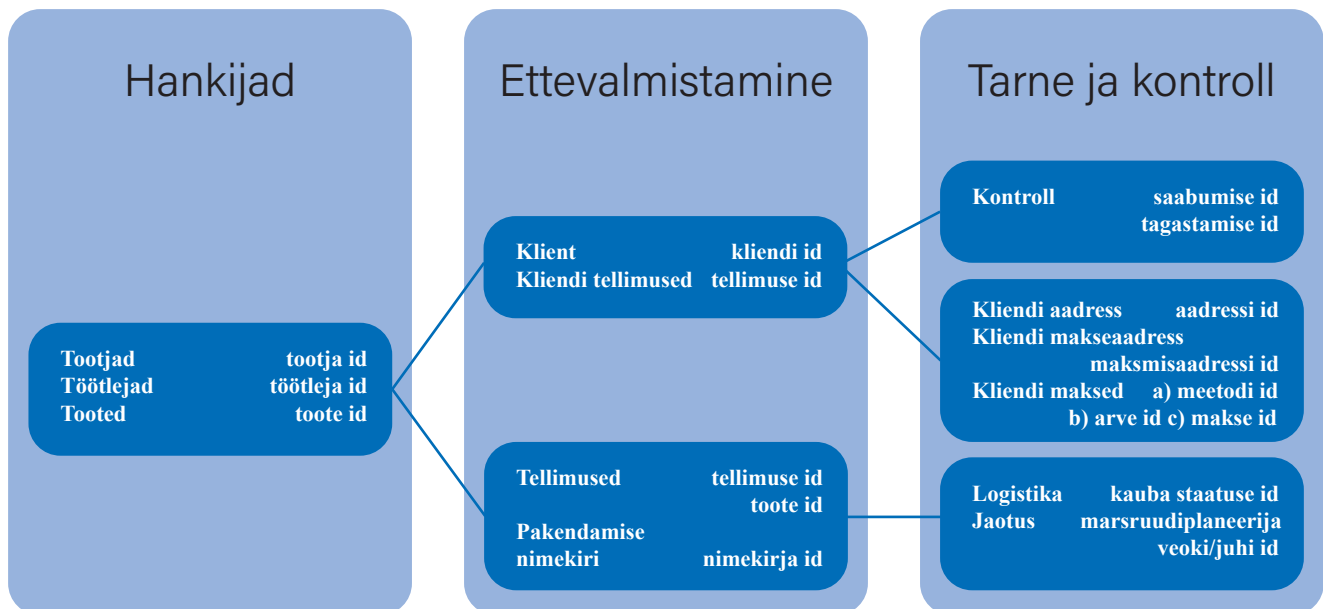
8.3 | KAUPADE JAOTUSEGA SEOTUD TEGEVUSED

Kliendini jõudmiseks on kõige tähtsam tegevus kaupade tarne/jaotus. Tarne *definitsioon*: kaupade liikumine tarneahelas ühest punktist teise. Igas majandusharus on tarneahela ees mitmesuguseid transpordiga seotud probleeme, sh puudulik võimsus, tühisõidud, probleemid toiduohutuse ja -saastumisega.

Enamiku väikeste toiduvõrgustike jaoks on tarne/jaotus kõige suurem murekoht. Suured erinevused kaasnevad ka iga riigi maastikutüübi ja topograafiaga. Samas on transporti vaja, et ettevõtted võrgustikuks kokku liita. Transpordi tähtsus tarneahelas muutub järjest suuremaks. Maapiirkondade tootjate ja võrgustike vahel on suuremad vahemaad, mis tõstavad transpordi hinda. Lisanduvad probleemid nagu toote käitlemine, toiduohutus ja kvaliteedikontroll, etiketid jälgitavuse tagamiseks, ja arvete koostamine.

Üldiselt läbivad regioonis toodetud toiduained talust otse tarbijani lühemaid vahemaid kui toit, mida jaotatakse tavapäraste tarneahelate kaudu. Kuid transport on palju ebaefektiivsem põllusaaduste või nišitoodete puhul. Neid talust turule viia on märksa keerukam ja kallim võrreldes tavaliste töödeldud toidutoodete laialiveoga. Väiksemad kogused ja võimalikud erinõuded transportida tooteid eraldi tõstab käitlemise ja veokulusid. Uuringud näitavad, et keskmine veomaht on 50% väiksem võrreldes kommertsvedudega.

Teenuse pakkuja poolt nõutavate tasude üle kontrolli hoidmine on tähtis selleks, et vedu ei muutuks liiga kalliks. Ka tarneaegade pikkus on tähtis juhul, kui tooted suunatakse läbi jaotuskeskuste. Jaotuskanalina kolmanda osapoole/välise partneri kasutamine võib vähendada tarneahela jälgitavust. Et klientidele efektiivselt samas regioonis toodetud toitu pakkuda, peaksid tootjad ja ettevõtted omaenda brändi üles ehitama. Transpordifirmade ja väiketootjate vahelise koordineeritud koostöö puudumine võib tekitada probleeme, kui tooted pole pakitud ja valmis ettenähtud ajal pealevõtmiseks, või kui talus, hoidlas või keskuses pole kedagi kohal, et tooted veoautole laadida või jaotuskeskuses vastu võtta. Kehv transpordi koordineerimine võib olla problemaatiline ka neile tootjatele, kel on oma transport. Näiteks Norra suurim, tuntuim ja stabiilseim toiduvõrgustik Rørosmat püüdis algul (nagu enamus toiduvõrgustikke) ise tarnet korraldada, kuid lõpetas selle peagi kõrgete veokite ja autojuhtide omamisega seotud kulude pärast. Mõned intervjuueeritud ettevõtetest kasutavad oma kaupade jaotussüsteemi, mis tagab neile kontrolli kaupade liikumise üle, kuid palkavad autojuhid väljastpoolt võrgustikku.



Joonis 7: Kaupade jaotuse etapid ja voog.

Ehkki regionaalset toitu ei transpordita suurte vahemaade taha, võib see võtta rohkem kütust võrreldes tavatoiduainete transpordiga, kuna kaupade peale- ja mahalaadimise protsess on ebaefektiivne. Väiketootjatel on vähe „kilomeetreid“, kuid tarne pole efektiivne, kuna veokid on pooltühjad. Täpne ülevaade toodete kaalust võimaldab veokeid võimalikult täis laadida, ilma et ületataks kaalupiiranguid. Toidukeskused/võrgustikud peaksid tarneid planeerima vastavalt hooajalisele pakkumisele ja kui pakkumine on väike, siis keskenduma lähedalasuvate klientide teenindamisele. Kuna nad on tavaliselt väikesed organisatsioonid, siis enamus osalejaid ei kasuta transpordiks keerukat tarkvara. Pigem loodetakse erialateadmistele ja kogemustele. Kasutatakse renditud veokeid, mis viivad väikeseid kaubakoguseid otse klientidele, ja suurte mahtude jaoks kasutatakse tarnijate teenuseid. Kui on vaja liha jaoks kasutada külmutusautot ja on vaja tööjõudu laadimisel, siis saadetakse kaup kesklattu, kus kõik maha laaditakse, ümber pakitakse ja uuesti veokitele laaditakse ja kliendi aadressile kohale viiakse. Võrgustiku struktuur võimaldab vähendada restoranidesse ja kauplustesse tehtavate tarnete arvu, vähendades nii üldisi tegevuskulusid. Talunikel vähendab see transpordikulusid, kuna neil on üksainus koht, kuhu kaupu toimetada. On võimalik ka teistsugune strateegia: kliendid tulevad ise toodetele järele sobivas asukohas asuvasse jaotuspunkti, mis märgatavalt vähendab toitu vedavate veokite peatuste arvu. Kasutusel võib olla ka rohkem kui üks jaotuspunkt.

Üha enam tootjaid ja väikeettevõtteid kasutavad ajutisi või ühekordseid transpordilahendusi. See tähendab, et on vaja suuremat teadlikkust tõhusa logistilise süsteemi tähtsusest, kui see planeeritakse kooskõlas teiste strateegiatega ja eesmärkidega. Kõigi firmade ja tootjate suurim mure näib olevat kaupade jaotuse/tarne hind.

1. *Efektne marsruudi optimeerimine ja veomahu maksimeerimine aitavad osalejatel vähendada kütusekulu ja saada kasu mastaabisäästust. Kuigi marsruudi planeerimine on tarkvara abil lihtsam, võivad sellega seotud kulud olla väikefirmade jaoks kellel on vähem veokeid ja peatusi, liialt kõrged. Google'i kaardid võivad aidata marsruuti optimeerida.*
2. *Kasutage erinevat liiki jaotuskanaleid (vt Peatükk 4) või erinevaid veokeid vastavalt tarne liigile. Nõuanne sagedaste ja tähtaegsete tarnete tarvis: kasutage tõhusalt veokite mahutavust, pannes kokku suuremahulised/madalhindalised (nt kauplused) kliendid ja väikese mahuga/kõrge hinnaga kliendid (nt restoranid). Tühisõitude korral tagab tootjalt kaupade transpordi eest küsitav tasu teile lisasissetuleku.*
3. *Kasutage Google'i kaarte või sarnaseid tööriistu ja regiooni tundmist kõige optimaalsete marsruutide leidmiseks.*
4. *Toote värskuse tagamiseks ja klientide nõudmiste täitmiseks on soovitatav, et võrgustikus osalejad tarnivad oma tooted õigel ajal. Ärikliendid eelistavad sageli mitut tarnet nädalas, et vältida varude lõppemist ja vähendada kergesti riknevate kaupade kadu. Pange kokku spetsiaalne pakkumine väikesele arvule suurklientidele: näiteks väikeste koguste tarne iga päev või kord nädalas, mis sobib restoranidele ja aitab eristuda teistest kohaliku toidu pakkujatest piirkonnas.*

Transpordiga seotud planeerimise soovitused:

Sisseostetud logistikateenus: Soovitavad tegevused: lepingu sõlmimine mõistlikku hinda pakuva teenuspakkujaga võiks olla hea võimalus kellaajaliste tarnete tegemiseks. Nad korraldavad toodete tarne tõhusalt, võimaldades toiduvõrgustikel keskenduda oma põhitegevustele. Toidukeskustele/-võrgustikele, mis on oma tegevuse algusjärgus, võib seda kindlasti soovitada. Enamasti on need teenused odavamad kui ettevõtte enda poolt korraldatud kaupade transport, seetõttu peavad toiduvõrgustikud täpselt arutama ja võrdlema ettevõtte enda poolt korraldatava ja sisseostetud logistikateenuse hindu. Valige regionaalsed ettevõtted, mis aitavad korraldada transporti erinevatele väiketalunikele ja teistele toiduvõrgustikele ning abistavad optimaalsete kogumis- ja laialiveo marsruutide koostamisega.

Riiklik pakiveoteenus on vahel kasulik, sõltuvalt tootest, suurusest, kaalust ja ajast. Lepingud väiksemate kaubakoguste vedajatega mittekohaliku müügi jaoks ja need toimivad koostööks regionaalsete tootjatega, et korraldada transport ja/või tühisõidud nii, et klient saab kauba järgmisel päeval. Selline tarnija on praktiline lahendus regionaalse toiduvõrgustiku või –tarnija jaoks, mis alles alustab tegevust, kuni tekivad esimesed kogemused ning suudetakse investeerida taristusse.

Alustav ettevõtte saab kasutada kohaliku tarbijate või tootjate ühistu logistikateenuseid enne kui arendab välja oma transpordi- ja jaotusvõrgustiku. Siiski kolmanda osapoole ehk allhankija partnerina kasutamise kasulikkus ei kaalu alati üles kulusid.

Kokkuvõte: Kõik kaupade jaotusega seotud tegevused peavad tekitama tuluvooge, isegi kui nad sisalduvad toote hinnas. Toote hind on tootja ja omaniku jaoks alati tasakaalu leidmine turul müümise ja tootjatele ja koostööpartneritele kasumi teenimise vahel. Eesmärk on vähendada kulusid lühendades tarneahelaid ja saades tasu turunduse ja kaupade jaotuse eest.

Suur osa kohalikust toidust asub hinnaskaala kõrgemas otsas ning kõrgema käibe saamiseks peab olema olemas spetsiaalne turg ja sihtklient. Paljudel toiduvõrgustikel ja alustavatel ettevõtetel on raske hinda kindlaks määrata.

PEATÜKK 8 VÕTMEGEVUSED - JAOTUS

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Sissetulev logistika ja jaotus	Et tarne toimuks õigel ajal, on erinevad viisid toodete kogumiseks enne pakkimist, ümberpakendamist ja jaotust. Lahendus sõltub sageli toote liigist ja käitlemisvajadusest, mahust, vahemaast, kõigi nende aluseks on kokkulepped. Tooted jagunevad tavaliselt järgmiselt: a) vajab külmutamist b) vajab jahutamist c) vajab püsivat toatemperatuuri.	Autojuht võtab kõik erinevad tooted peale ja pakib autos ümber ning transpordib teiste autode/veokite juurde, või viib ise kohale.	Pikad vahemaad tekitavad probleeme, vedu on kallis, toiduhutuse ja kvaliteedi küsimused.	Kui talunik/tootja saab ise viia kaubad jaotuskuskesse. See võib olla hea lahendus, kui grupp või ühistu tarnivad kaupju ja võtavad teel peale teiste partnerite tooted.
Toodete tagastamine/tagastamispoliitika	Iga firma jaoks on vead kulukad, nt madal kvaliteet, rikumud või vale kaup. Õige käitlemine vajab tähelepanu ja see on üha olulisem, et vältida toodete tagastamist. Tavaliselt on see seadusega reguleeritud ja seda suunab kasvav veebikaubandus.	Ligi meelitada kliente, olla konkurentsivõimelisem, suurendada tarbija rahulolu, suurendada müüki.	Toidutooteid on keeruline tagastada tootjatele samas seisukorras, kui neid algselt tarniti	Võrgustiku liikmeid/tootjaid tuleb koolitada mõistmaks õige koguse ja kvaliteedi tähtsust. Töötajad peavad oskama kaupu käsitleda, tuleb leppida kokku, kes vastutab.
Koostöö	Osalejad saavad suuresti regionaalse toidusüsteemi tõhusust parandada ja seda laiendada läbi koostöö. See võib olla oluline edutegur, mis lubab neil jagada ressursse ja ülesandeid, selle asemel et ise kõik ära teha.	Riskide vähendamine jagades omavahel kasumit ja kahjumit. Kulude vähendamine.	Talu peaks ise tooted siltidega varustama, et iga toote päritolu saaks tõendada. Võimalik, et suurendab äririski ja aeglustab otsuste tegemist.	Kui iga väärtusahelas osaleja võtab rohkem vastutust (sise- ja välispartnerid), saab ühine tulemus parem. Kui vigade osakaal on väiksem, on klientidele pakutav teenus ja väärtus paremad.
Jaotuses esinevad väljakutsed	Tarnehelas toote identiteedi säilitamine: <i>bränd, etiketid ja lugude rääkimine</i> . Kulukas füüsiline taristu: <i>planeerige marsruute ja tarne-teenust iga kord hästi</i> . Jaotuse tegeliku kulu teadmine: <i>planeerimine ja hinnakujundusmudeli kasutamine, pidage meeles „peidetud kulustid“</i> . Toodete jälgitavus: <i>sildid ja tellimused</i> . Parandada tarnete koordineerimist: <i>ühine veebiplatvorm koostöö ja ajastamise jaoks</i> . Mitteisaldusväärne kohalik tarne: <i>kokkulepped, nõudmised ja varuplaanid</i> .	Tootja ja kliendi vahel oleva vahendaja strateegiline kasutamine peaks suurendama efektiivsust, mis vähendab omakorda kohalikke jaotuskulusid.	Jaotuskanalis toote identiteedi säilitamine.	Täpplaneerimine efektiivsuse suurendamiseks transpordis ja logistikas tähendab laohaldussüsteemi, tehnoloogია abil kaupade liikumise jälgimist, etiketil nähtavalt esitatud aegumistähtaega.
Jätkusuutlik kaupade jaotus linnapiirkonnas	Tavaliselt on olemas mitmesugused kohalikud lahendused jaotuse, hindade, usaldusväärse ja professionaalsuse mõttes. Mõnes olukorras võib kasutada Uberit või sellele sarnast lahendust. On olemas toidukullerid, kes liiguvad nii mootorrattaga, jalgrattaga, pisiveokitega, jalgsi.	Paindlikkus ja kiire vedu Lühemad vahemaad	Ummikud liikluses. Väikesemahul kulleritel on väiksem veomaht	Variante on mitu ja uusi lahendusi tekib pidevalt juurde. Võta aega selleks, et leida õiged partnerid, pakkuda õigel tasemel teenust, usaldust ja mahtu. Koostöös on kasulikud kirjalikud kokkulepped.
Jätkusuutlik jaotus maapiirkonnas	Jaotus on kultuurikell. Oma jaotusüksuse mitteleomise üks argument on olemasoleva võimekuse ärakasutamine. Tavaliselt on olemas mitmesugused kohalikud lahendused jaotuse, hindade, usaldusväärse ja professionaalsuse mõttes. Paljud autod sõitavad tühjal ja Uber vms võiks mõnes kohas olla lahendus. Facebookis aitavad suuremad võrgustikud üksiteisel kaupju transpordida (külmutatud ja jahutatud kaupade puhul pole see usaldusväärne). See tähendab, et on küllalt vaba ruumi, mida osia kelleltki, kes on juba teinud investeringu taristusse ja tunneb huvi oma kulude vähendamise vastu.	Aitab vähendada kulusid, toetab jätkusuutlikkust.	Vajalikud on koostöö ja ühisarendus, tähtis on arendada kohalikke ja riiklikke võimalusi võrgustiku ja jaotuse tarbeks.	Kohalikke lahendusi maapiirkonnades sageli ei ole. Väikeste võrgustike jaoks soovivatatakse mitmeid lahendusi ning eriti algusfaasis, seda just kõikeva toodangumahu ja piiratud finantsressursi tõttu. Jätkusuutlikkuse tagamiseks uurige kohalikke võimalusi, paindlikkust ja hindu: tähtis on omada mitmekülgset võimalike jaotust korraldavate partnerite portfelli.

Tabel 17: Jaotustegevused, k.a eelised, puudused ja soovitusel.

8.4 | KANAL KLIENDILE VÄÄRTUSE PAKKUMISEKS LÄBI KAUPADE JAOTUSE/TARNE

Kliendi jaoks väärtuse suurendamiseks tuleb kaaluda eri kanaleid, mis talle kaupu tarniksid. Ühest küljest on see oluline teenus, mis toiduvõrgustiku jaotussüsteemis tuleb lahendada. Teisest küljest on see kõige kulukam ja võimalik et ajamahukaim tegevus.

Kokkuvõte: Millised jaotuskanalid töötavad kõige paremini?

Oma regioonis või piirkonnas leiduvate jaotuslahenduste tähtsuse ja võimaluste tundmine. Võrgustike jaoks on hind üks väljakutseist. Iga kord parima lahenduse saamiseks on tähtsad koostöö ja paindlikkus.

Et tõsta kliendi jaoks väärtust ja olla ärina jätkusuutlik, peab iga võrgustik valima enda ärile sobivad jaotuskanalid vastavalt mahule, tasemele ja turu kaugusele. Alguses valitakse tavaliselt mitme lahenduse kombinatsioon. Kui maht ja rahastus on stabiliseerunud, jäädakse ühe lahenduse juurde.

PEATÜKK 8 VÕTMEGEVUSED - JAOTUSKANALID

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Ettevõtte enda poolt korraldatud jaotus	Väikesed kohalikud toiduvõrgustikud/ettevõtted kasutavad kaubaveoks sageli oma veoautosid või kaubikuid.	<ul style="list-style-type: none"> • paindlik • otsekontakt kliendiga • lihtne kliente tunda, suhteid luua, vahetut tagasisidet saada toodete ja teenuste kohta • võimaldab otseturundust 	<ul style="list-style-type: none"> • kallid üleval pidada ja autojuhte palgal hoida • paljud kuld on peidetud/umustatud ja ei peegeldu toodete hinnas • erinevad tooted vajavad ka erinevat transporti 	Alustaval ettevõttel võib olla kasulik oma veokeid omada, kui veosagedus on madal või maapiirkonnas, kus on vähe sissetöötatud kommertsmaarsuute. Hea oma klienti tundmaõppimiseks otsekontakti kaudu ja võimaldab paindlikke tarneid.
Kaupade tootjate/hankijate poolt korraldatud jaotus	Tootja ja/või hankija võib ise täielikult või osaliselt korraldada kauba veo	Võib olla odavam, saab kasutada olemasolevaid marsruute ja ressursse, tootjad ise on hea turunduskanal	<ul style="list-style-type: none"> • ettevõttel puuduvad otsekontaktid klientidega • turundusvõimalusi pole • puudub kvaliteedikontroll etikettide, pakkimise ja toodete käitlemise üle 	Võib olla hea lahendus maapiirkondades, kus on madalad veomahud, mis vajavad vähest või ei vaja üldse ümberpakkimist. Vajab kohusetundlikke koostööpartnereid.
Tootjate ja omanike koostöö korraldatavad jaotuskanalid	Tarneahelates horisontaalne koostöö, logistikaklastrid, ühised kogumiskeskused, ühised veomarsruudid ja pealevõtmiskohad või transpordivõrgustiku optimeerimine mitmes konkureerivas tarneahelas korraga.	<ul style="list-style-type: none"> • parem varade kasutus, tihisõite tegevate veokite kasutamine • tõhus • tõstab efektiivsust • vähendab kulusid ja ajakulu vedades tootjalt kliendini 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnoloogilised barjäärid organisatsioonide vahel • Koostööpartnerite vahel usalduse puudumine • Võib olla keeruline tarnete planeerimise ja ajastamise mõttes • Logistikka kaudu on raske kindlustada lugude jutustamist ja brändimist 	Koostöö on väikeettevõtete jaoks transpordi korraldamisel tarneahelas oluline parendamist vajav element. Kaaluge veebiplatvormi kasutamist. Jälgige, et teil oleksid pikaajalised strateegilised plaanid logistika ja käitlemise jaoks. Soovitavad on selged kokkulepped.
Allhankena sisseostetud või kommertstransport	Logistika pakkuja, kes juhib üht või enamat logistikaprotsessi või tegevust teiste ettevõtete jaoks.	<ul style="list-style-type: none"> • sageli on olemas digilahendused tellimise, jälgimise ja arve esitamise kohta suhteliselt odaval veebiplatvormil või tarkvaras. • sageli sissetöötatud marsruudid ja suur sagedus, võimaline vedama mitmesuguseid kaupu. • Sageli professionaalne käitlemine ja väljakujunenud toiduohutuse meetmed 	<ul style="list-style-type: none"> • mitte kõik koostööpartnerid ei ole professionaalsed või kogunud tihti on vaja spetsiifilist pakkimist või etikette, mis on ajamahukad ja kallid • hind võib madala tarnemahu juures olla kõrge, sõltuvalt teatud mahu saavutamisest, et tarne hinda õigustada • digilahendused võivad väikesse võrgustiku jaoks olla keerulised ja kulukad 	Kommertsvedajad ja allhanketeenused pakkuvad jaotusfirmad on kasulikud, kui on hästi väljakujunenud marsruudid, professionaalsed käitlejad ja kui hind on sobiv. Digiplatvorme nõuavad sageli need, kes on professionaalsed ja madal valmisolek teenuse kasutajaga otse suhelda. Digilahendus lahendab väikeettevõtte jaoks palju probleeme ja võib luua pakkuja „tellimusest makseni“ süsteemi. Kui see on kallid, tehke eelarve, et näha aja ja raha kokkuhoiu võimalusi.
Tagasisel tellimise tegevad kommertsveokid	Muid kaupu vedavad ning tühjalt naasvad veokid võivad viia kohalikkude toitu kauplustesse või HoReCa sektorile.	<ul style="list-style-type: none"> • toimib hästi linnas, kus kaupade jaotus liigub peamiselt ühes suunas • väljakujunenud marsruutidel toimib ka maapiirkonnas • võib olla kulutõhus, jälgitav 	<ul style="list-style-type: none"> • ei pruugi teie piirkonnas olla saadaval • võib olla keeruline ehitada üles logistikat • käitlemine nõuab ajastust, mis Lääne-mere ääres võib olla talvise ilma tõttu problemaatiline 	Väga soovitatav, eriti kui tootjad/tarnijad viivad kauba kokkulepitud punktidesse või veokid võtavad kauba tootja juurest peale. Toimib hästi väikesemahuliste tarnete korral. Tavaliselt pole kallid, kauba käitlemine on professionaalne.
Ühikordsed ajutised kanalid	Kasutada erinevaid (nii era- kui kommerts) jaotuskanalid, sõltub tarnest ja mugavusest.	<ul style="list-style-type: none"> • võimaldab alustava ettevõtte jaoks paindlikkust ajal, kui sageli on raske tarneid planeerida • võimaldab valida parima ja efektiivseima lahenduse iga tarne jaoks 	<ul style="list-style-type: none"> • ajamahukas • sageli usaldusel põhinev ja haavatav • mitte kõige tõhusam • transport ei ole jälgitav, raske tagada kvaliteedi-kontrolli 	Kasulik väga väikestele või alles tarneid alustavatele firmadele. Kasutage oma võrgustikku ja teadmisi võimaluste kohta.

Tabel 18: Jaotuskanalid, sh eelised, puudused ja soovitused.

8.5 | DIGITALISEERIMINE

Digiajastu on saabunud ja nõuab muutusi väärtusahela kõigis osades. Digitaliseerimine on juhtimisülesanne, aga kõik partnerid peavad samuti arenema ja tahes-tahmata õppima digilahendusi kasutama.

Kokkuvõte: Enamikel kohaliku toidu tarnimisega tegelevatel ettevõtetel on võtmetegevustest vähemalt mõnes digilahendused kasutusel, on selleks siis turundus, info ja müük, tarned, logistika, ladustamine, jaotus, koostöö ja kliendisuhtlus või administratiivne töö. Digiajastul edasi arenemiseks on partnerite, tootjate, töötajate ja klientide koolitamine vajalik. Juba mõne aasta pärast võib see olla lausa klientide poolt nõutav, seepärast peavad kõik organisatsioonid selleks valmistuma. Digitaliseerimine säästab ettevõttele palju aega ja võimaldab parema kontrolli tellimuste, tarnete ja maksete üle. On soovituslik kasutada hästi väljatöötatud ja laialdaselt kasutatavaid tarkvaralahendusi, mida pidevalt uuendatakse ning mis hoiab kokku aega ja raha.

PEATÜKK 8 VÕTME TEGEVUSED - DIGITALISEERIMINE

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Digitalseerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Digististeeem tagab süsteemse lähenemise infole ja hea planeerimisega aitab koguda statistika- ja võrdlusandmeid. See teeb standardseid protseduurid, mida muudu tuleks iga päev teha käsitsi, väga lihtsaks. • Ostmisprotsessi digitaaliseerimine teeb asjad selgemaks võrreldes traditsioonilise ostmisega (nagu turul või poes). Iga toote/tootekategooria seisukord ja karakteristikud peavad olema nii selged, et klient mõistab neid toodet nägematagi. Selline nõudlik segment nagu ärikliendid, kes müüvad lõpptarbijale, nõuab detailsust, et vältida pettumusi. Toote müügitükli teised osalised nõuavad erinevate funktsioonide igapäevast täitmist, seega lõimib hea veebiplatvorm kõik osalised omavahel kokku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Näitab tooteinfot ja mahtusid, hooaja kalendrit ja iga nädal uuendatud loetelusid. Keskelt juhitud ja integreeritud lahendus toob kõik osalised ühte süsteemi kokku, kogu infot saab korraga sisestada ja uuesti kasutada. Lugude jutustamine on lihtsam • Süsteem aitab koguda infot ühte struktureeritud digikõsüsteemi, kus igapäevaseid rutiinseid ülesandeid saab teha veebis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veebilahendus/ platvorm pole imevahend, mis teeks kõike ja asendaks inimestevahelist suhtlemist, kuid kui see on hästi planeeritud/ valitud / arendatud, on ta kasulik tööriist, mis aitab hallata ja klassifitseerida infot, automaatselt protsesse ja rutiinseid ülesandeid vastavalt oma funktsionaalsusele. • Süsteem annab kanali tellimuste tegemiseks, kuid klienditeenindus tegeleb jätkuvalt inimestega suhtlemisega. • Talunikud/tootjad ei suuda alati veebis olla, sest peavad olema „põllul“, nagu ka kokad restoraniköögis. Pole võimalik pidevalt veebis kätesaadav olla. • Siiski on vaja ka inimestevahelist suhtlemist tavapäraste kanalite kaudu, et osapoolte suhtlemine oleks täielik, kuid tänu veebiplatvormile on see lihtsam ja selgem. Heade suhete hoidmine ja kasvamine osapoolte vahel, samas hoides silma peal toodetel, tellimustel, tarnel, arvetel ja tasumistel, on keeruline. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teatud mugava rutiini saavutamise ja tegevuste veatu dokumenteerimine on võimalik tööriistadega: veebiplatvorm süstematiseerib ja arhiveerib andmeid ja kohtumisi, telefonikõned, tekstisõnumid, veebisõnumid ja e-kirjad hoiavad suhtluskanalid avatuna sobilikel aegadel ja viisidel. • Toiduvõrgustikuna peaksite kaaluma sellise tarkvara kasutamist, mis aitab igapäevaste tegevustega nagu tellimused, tarned, etikettimine, arveldamine ja müügianalüüs. Selline tarkvara oleks ka otsustähtsaks lõpptarbijatega suhtlemiseks nagu veebiplaat või tellimissüsteem.

Tabel 19: Digitaliseerimistegevused, k.a eelised, puudused ja soovitused.

8.5.1 | TELLIMUSEST MAKSENI: DIGIVAHENDITEGA TÖÖVOO KONTROLLIMINE

Paljud võrgustikud võtavad tellimusi vastu telefoni teel, mis teeb tellimustest ülevaate saamise raskesti jälgitavaks ja sageli ei teki süsteemset kliendi tellimuste ajalugu. Kui telefoni teel ikkagi tellimusi võetakse, tuleb iga tellimus sisestada oma süsteemi ja kinnitada e-kirjaga, mis on aeganõudev ja kulukas ajakasutus, vead on lihtsad tekkima ja seda peetakse ebaprofessionaalseks. See võib küll mõlema poole jaoks olla mugav, kuid ei toeta kuidagi ettevõtte arenemist professionaalsuse suunas. Tänapäeval säästab digitaalne müügiplats palju töötajate aega, kui selles on toodete nimekirjad ja kogused (hooaeg), suhtlus, müük, tellimine, tellimuste käitlemine, arvete esitamine, maksmine, majandusnäitajad ja eelarved. Lihtne on leida ja jälgida tellimusi, arveid ja tasumisi. Uus ettevõtte peaks lisama digilahendused pikaajalisse strateegiasse, kuid süsteemi ülesehitamist saab teha etappide kaupa.

Kokkuvõte: Edukas ettevõtte püüab olla võimalikult efektiivne, sh lühemad tarneahelad, turundus, jaotus, logistika ja toodete käitlemine. Lühikesed tarneahelad säästavad tööaega ja kulusid. Kliendid ei pruugi veel digiajastuks valmis olla, kuid ühiselt töötades saab kliente koolitada ja nende oskusi arendada.

- *Kliendid ja toodete tarnijad peavad õppima kasutama tellimissüsteemi ja töötajad peavad kasutajaid koolitama ja toetama.*
- *Likviidsusprobleemid esinevad siis, kui kaupade tarne ja nende eest tasumise vahele jääv ajavahemik on pikk. Lihtne asi nagu maksetähtaja lühendamine parandab sularahavoogusid. Õigeaegse tasumise jälgimine on tähtis ja digivahenditega lihtne.*

Peatüki kokkuvõte: Klientidele väärtuspakkumise tagamine on võimalik, kui nii varad kui partnerlussuhted on hästi korraldatud. Võtmetegevuste teostamine suurendab klientide jaoks väärtust.

- Võtmetegevused, mis on toodete/teenuste pakkumiste jaoks olulised: digitaliseerimine ja administratiivsete tegevuste voog.
- Võtmetegevused, mis on olulised kliendisuhete vallas: turundus ja müük, teenindus ja reageerimisvalmidus, kommunikatsioon, koostöö logistika ja tarne valdkonnas.
- Võtmetegevused, mis on olulised jaotuskanalite jaoks: väärtusahela mõistmine, logistika ja töövoog laos, pakendamine ja käitlemine, muud kaupade jaotustegevused ja töövoog mõistmine.

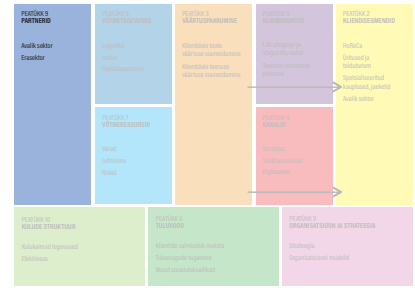
Asjakohaste jaotuskanalite kasutamine, mis on kohandatud oma vajadustele, aitab optimeerida tarneahela transpordivõrgustikku, mille eesmärk on kulude vähendamine, teenuse parendamine ning tarnete töökindluse tõstmine. Parima lahenduse leidmine tugevdab väärtust nii klientide kui ettevõtte jaoks. Info jagamine jaotusettevõtte ja klientide vahel võimaldab kiiresti tuvastada tarneprobleemid. See tähendab laotegevustes efektiivset tööjõu kasutamist, optimeeritud ruumide asukoha valikut, sobivat taristu arendust, tõhusaid ladustamise, kohaletoomise ja pakkimise reegleid ning koostööd ja ressursside jagamist tarneahela sees ning ka väljaspool.

Teenuse kvaliteet ja reageerimisvalmidus on samuti olulised, seega paiknemine peamise kliendibaasi lähedal lubab pakkuda täpselt ajastatud, väiksemaid ja sagedasemaid vedusid klientidele, kuid maapiirkondades pole see nii lihtne. Tähtis on hea ligipääs maanteedelt ja -teedele nii toodete tarnijate jaoks kui ka kliendi asukoha suunas.

PEATÜKK 8 VÕTMETEGEVUSED - E-PLATVORM JA DIGITALISEERIMINE

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
<i>Tootjate ülesanded</i>	<p>Ootused: Kaubad tarnitakse õigel ajal, õiges koguses ja õige kvaliteediga. Etiketi ja brändi põhjal jälgitavus. Tegevus veebis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tellimuste ja pakendamise järelkontroll 2. Ajakohane tootenimestik ja hooajakalender koos kogustega 3. Hinna korrigeerimise kokkulepped 4. Kaupade käitlemine ja kvaliteedi kokkulepe 5. Bränd – identiteedi loomine 6. Veebiplatvorm ja -kasutus 	Toote kättesaadavuse jälgimine, nõudluse kontrollimine.	Surve tootjatele kasutada digilahendusi	Jälgige, et tootjad täpselt teaksid oma kohustusi kirjalike kokkulepete alusel. Alguses võib olla raske saada neid tööprotsessis osalema.
<i>Klientide ülesanded</i>	<p>Ootused: Tellimus, koostöö, järeltegevused. Tegevus veebis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tellimine veebis või veebiplatvormil. Lepingud/kokkulepped 2. Tellimuse jälgitavus 3. Kaupade käitlemine/turvalisus 4. Soetamisest kättesaamiseni 5. Kommunikatsioon 	Ülevaade olemasolevatest toodetest	Surve klientidele kasutada digilahendusi	Kasutades kirjalikke kokkuleppeid pange kohe alguses paika sobivad teenuse osutamise protsessid, et tagada head kliendisuhet ja lojaalsed kliendid. Pingutage, et aidata neid digitaalsete lahenduste kasutamisel.
<i>Võrgustike ülesanded</i>	<p>Ootused: strateegiline kontroll, töövoog Tegevus veebis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Turundage tooteid kliendigruppidele 2. Juhtimine ja kontroll: tellimuste registreerimine ja korrigeerimised 3. Varude kontroll 4. Tellige toodete tarnijatelt ja tootjatelt turu vajaduste jaoks <p>Ootused: Koostöö Tegevus veebis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muud võrgustikud, tootjad, ostjad 2. Jaotus/ladu 3. Veebiplatvorm/tarkvara <p>Ootused: Turundus Tegevus veebis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Turundusplaan 2. Müük 3. Kontroll 4. Järeltegevused <p>Ootused: Logistika ja planeerimine Tegevus veebis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sisemine kontroll: varud ja ladu 2. Kohaletoomine ja pakkimine 3. Turundusmaterjalid ja brändimine 4. Ajastus 5. Varude kontroll <p>Ootused: Jaotus Tegevus veebis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tellimused: kaubikud/veokid, kuupäev, maht ja kaupade liik 2. Marsruudi planeerimine 3. Sissetulevate ja väljaminevate kaupade ajastamine (ostja/klient) 	Kuludid vähendavad tegevused. Töötajate arvu vähendamine. Tellimuste jälgitavus. Töövoog ja logistika ülevaade	Ajastus ja järeltegevused. Töötajate, klientide, tootjate ja partnerite harimine e-platvormi kasutamise osas.	Jälgige, et omanikud ja partnerid on ühel nõul võrgustiku ülesannete osas ja mis peaks olema tootjate vastutus, et ära hoida segadust ja konflikte. Jälgige, et võrgustiku ülesanded oleksid äristrateegias kirjas ja et protsessid oleksid paigas, nii et kõik ülesanded on kajastatud.
<i>Kliendilt ettevõttele</i>	<p>Ootused: Kaupade saamine Tegevus veebis: Ajastus ja toiduohutus / Kaupade kontroll / Tasutud arved</p>		Töövoog	Kaup saadud vastavalt tellimusele - tarneinfo SMS-ga? Kokkulepe või tagastamine Tasumise kokkulepe 14 päeva?
<i>Ettevõtelt tootjatele</i>	<p>Ootused: Makse Tegevus veebis: Kokkulepped Tagastamise korrigeerimised?</p>		Töövoog	30 päeva 20-30% juurdehindlus sh logistika- ja jaotuskulud? Muud kulud? Turundus
<i>Ettevõtte</i>	<p>Ootused: Järeltegevused Tegevus veebis: Ökonoomika: registreerimine ja arvepidamine</p>		Töövoog	Tellimused ja tegevused. Kulud ja tasumine

Tabel 20: Digitaliseerimise ja tellimusest tasumiseni protsessi näide, sh eelised, puudused ja soovitused.



9 PARTNERID

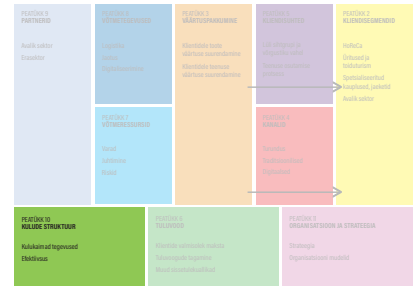
Alustava ettevõtte jaoks on toodete tarnijad ja partnerid äärmiselt olulised. Väikesemahulise kohaliku toidu jaotusorganisatsiooni käivitamine, juhtimine ja arendamine nõuab ärialast kompetentsust. Alustavate ja arenevate ettevõtete jaoks on majandustegevus harilikult ebastabiilne. Tugevate partnerite abil saab ettevõtte teatud tegevusi sisse osta või saab kasutada nende ressursse, mille abil tegevusi ellu viia. Riske saab vähendada, kui usaldusväärsed partnerid teostavad teatud tegevusi allhankena. Enamasti on võrgustikel eraettevõteteist partnerid, kuid mõned töötavad ka koostöös valitsusasutuste või kohalike kogukondadega.

Peatüki kokkuvõte: Võimalike partnerite hulka võivad kuuluda erinevatel tasanditel valitsusasutused ja kohalikud kogukonnad, teised toiduvõrgustikud, finantsasutused, erialaliidud jne. Partneritega tuleks tihedalt suhelda, kuna see on võrgustiku edukuse võti. Väikesemahulisel ettevõttel pole võimalik omada kõiki pädevusi, oskusteavet või olla kursis uusimate arengutega. Võrgustikul ja tootjatel on harilikult vaja teavet, tuge tegevustes ja teadmisi. Partneritega lähedaste suhete hoidmisel on järjekindlus ja võrgustikutöö olulisel kohal.

PEATÜKK 9 PARTNERID

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
<i>Valitsusasutused</i>	Erinevad tasandid ja tüübid. Teatud pädevused ja oskusteave eri valdkondades, nt toiduohutus, reeglid ja määrused, rahastusvõimalused, haldus, kursused/koolitus ja kontaktvõrgustik.	Oluline võrgustik Pädevus Muud ressursid Võim	Kompleksne Aeglane protsess Kiired muutused	Kasulik ja tugev partner Põhineb vajadustel, valige suhete loomiseks inimesed või osakonnad
<i>Kohalikud kogukonnad</i>	Tähtis partner ja mõnes piirkonnas uue toiduvõrgustiku käivitav jõud. Saab tutvustada kohalikku toiduvõrgustikku erinevates kanalites, kutsuda üritustele.	Pakub teadmisi, võrgustikku ja infot. Tooteenduse jõud	Pole paindlik Aeglasel protsessil Väikesed eelarved	Suurepärase info- ja toetuse allikas. Tugevad partnerid ja stabiilsed nõustajad, kuid rahastus tegevuste eest tasumiseks on sageli vähene või puudub hoopis.
<i>Omanikud</i>	Panustavad aega äri ülesehitamisse, arendavad strateegiat, nõustavad vajadusel. Võivad omada kasulikke pädevusi, mida jagada.	Kasulikud pädevused Motiveeritud edu saavutamise prioriteet	Oma tugev arvamus Ajamahukas lahkel korral	Sätstage reeglid ja lepingud koostöö jaoks. Kasulik arengule. Saab alguses tegevusi ellu viia.
<i>Pangad</i>	Rahastusvõimalused. Nõustajad kasulike teadmistega ja rahastus-instrumentidega.	Teadmised Võrgustik Kasulikud nõuanded	Kompleksne Nõudmiste täitmise aeganõudev	Valige hea partner, looge usaldus ja suhted heade nõustajatega.
<i>Konsultandid ja ettevõtluse arendamise organisatsioonid</i>	Teatud pädevused ja oskusteave, ettevõtlus, strateegia, kommunikatsioon, IT, raamatupidamine, juriidilised protseduurid ja juhtimispädevused. Spetsialistid segmentide alal.	Oskusteave Kättesaadav Ekspertid	Kallis Vähe vastutust võrgustiku tulemuste ees	Ettevõtte ja tootjad vajavad teavet/teadmisi või nõuandeid.
<i>Põhitootjad</i>	Varieerub tootmise suuruse ja kategooria mõttes, regioonid kogenud ja kanda kinnitanud, oskusteave ja võrgustik. Aitab arendada tootevalikut. Jaotuse ja logistika ressursid	Motiveeritud Teadmised Võrgustik	Ei arene / ei tee koostööd	Suudab teha toodete tarnet. Kaaluge õigeid tooteid ja arendage uusi. Tundke kliente ja omage võrgustikku. Kommunikatsioon ühtses võtmes, oluline osa lojaalsuse saavutamisest. Kokkulepped kriteeriumide ja eesmärkide osas aitavad tegevustele ühtset suunda anda.
<i>Jaotusettevõtted</i>	Suhted erinevate tarnijatega Tase sõltub mahust ja vajadustest	Paindlik Võimaldab mahtu Vastutustundlik Stabiilne	Kulukas Maht ja toidu käitlemise kriteeriumid	Looge ulatuslik partnerite võrgustik erinevate lahenduste jaoks erinevatel perioodidel (õige maht)
<i>Teised kohaliku toidu võrgustikud</i>	Pakuvad oskusteavet ja kogemusi, nõustajaid ja koostööd	Teadmised	Peidetud huvid Konkurents	Pakkuge oskusteavet ja kogemusi, koostöö on võimalik paljudes tegevusvaldkondades nagu nt jaotus, tooted, töötajad
<i>Juhatus ja nõukogu Mentorid</i>	Aitavad otsustada strateegia üle, sh omaniku nõudmised ja ootused, juhi toetamine. Kontrollivad riske ja tulemusi, vastutavad majandustulemuste eest. Pädevused laial skaalal	Laialdane võrgustik Kogemus	Võib maksta raha. Palju eriarvamusi	Valige vastavalt vajadustele: võrgustik või pädevus teatud perioodiks. Vajalikud ja sageli edukuse „kriteeriumid“ ka väikestele ettevõtetele. Ei pea olema keeruline, kuid mõistlikult hallatav.

Tabel 21: Peamised partnerid, avaliku ja erasektori partnerid.



10 KULUDE STRUKTUUR

Kõik organisatsiooni ülesehitamiseks tehtud valikud ehk nn ehitusplokkid peaksid teie ettevõttes väärtust lisama. Ehitusplokkide või lahenduste kombinatsioon moodustab teie ettevõtte kulude struktuuri. Kliendisegmendi huvi väärtuspakkumiste vastu muutub teie tuluvooks juhul, kui kliendid on toodete ja teenuste eest tasunud. Võrgustiku jaoks peavad kõige tähtsamad kuluartiklid olema teada ning samuti peab olema selge, millised tegevused ja võtmeressursid nõuavad enim kulutusi. Kui ettevõtte hoiab kulud kontrolli all, suudab ta kontrollida ka saadavat tulemust. Võrgustik on jätkusuutlik, kui tal on detailne ülevaade suurematest kuludest ja probleemidest ning hinnakujunduses võetakse arvesse seda hinnataset, mida klient on valmis maksma.

10.1 | KÕIGE KULUKAMAD VÕTMETEGEVUSED

Jätkusuutliku ärimudeli korral peab ettevõtte suutma end ise rahastada. Igas etapis väga detailselt väärtusahela kulude kontrollimine annab tulemuseks müügiimahu ja jätkusuutlikkuse. Kõige keerulisem ongi igas tööprotsessi lõigus kuluvate töötundide väljaarvutamine, et saada ülevaade reaalistest kuludest. Väike- ja pereettevõtteid sageli ei arvesta sisse pereliikmete töötatud töötunde, ületunde jms. See saab nii olla ettevõtte tegevuse algfaasis, aga mitte enam siis, kui ollakse juba turul kanda kinnitanud.

Kui põhiteadmised ettevõtlusest ja samuti kontroll rahaasjade üle on olemas, siis on tulemused laias laastus ennustatavad. Igapäevased tegevuskulud sõltuvad tegevuste laadist ja tasemest. Väärtusahel tekitab igal sammul kas sissetulekut või kulu, seda ka (äri)funktsioonide koostoimes. Tegevuskulusid tuleb prognoosida või endale hästi selgeks teha. Kuna enamik ettevõtteid digitaliseerib turundust, kommunikatsiooni ja siseprotsesse, siis on kanalite toimimine ja uuendamine väikese või alustava ettevõtte jaoks järjepidev või etapiviisiline tegevus. Hoolduskulud tuleb samuti lülitada eelarvesse. Väikesed pere- ja alustavad ettevõtteid kipuvad unustama töjõukulusid, kuna „me teeme lihtsalt oma tööd niikuinii“. Õigesti tuleb arvutada ka palgad ja arvestada töjõukulu toodete ja teenuste hindade arvutamise juures. Toodete logistika ja ladustamisega seotud kulud on tähtis hoida madalal.

Kokkuvõte: Kõik kulud tuleb klassifitseerida kulukontodeks, et neid oleks võimalik igal etapil tähtsuse järgi reastada. Kulud on paremini nähtavad võrgustikes, kus kõige kohta on aruandlus. Kuid üksiktootjate puhul võivad kulud olla rohkem peidetud ja planeerides müüki läbi võrgustiku võivad kulud algselt näida tootjale suuremad. Omades kulude juhtimise juures kõigest ülevaadet on lihtsam leida parimaid lahendusi. Enamasti kulud proportsionaalselt vähenevad müügiimahu suurenemise käigus.

Igapäevast rahavoogu aitavad kontrollida kuu- ja likviidsuseelarved, nii on kindel, et kohustuste tasumiseks on alati raha olemas ja sissetulekut teada. Nimetatud eelarveid tuleb iga kuu üle vaadata. Kontroll tähendab ka teavet ja ülevaadet eesootavatest probleemidest, millega ettevõtte peab jätkusuutlikkuse tagamiseks tegelema.

PEATÜKK 10 KULUDE STRUKTUUR

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised/Võimalused	Pundused/ohud	Soovitud
Turundustegevused klientidele, tulevastele klientidele ja klientidele ja tulevastele kaupade tarnijatele	Tegevusteks kulub aeg, sh logo väljatöötamine või uuendamine, brändimaterjalid, teabelehed, brošüürid, fotopank, degusteerimised, video d jms. Müügitelid, degusteerimised ja promotsiooniüritused	<ul style="list-style-type: none"> Tähtis on välja paista, kulusid saab piirata sõltuvalt tasemest ja tegevusest Digilahendused pole alati kallid 	<ul style="list-style-type: none"> Võib olla suur ja kontrollimatu kulu Materjalide tase ja hind. Ajakulu 	Vajab turundusstrateegiat ja eelarvet kulu- tuste kontrollimiseks. Mõotke tegevuste tulemuslikkust või klientide tagasisidet, et näha, kas kuluud tekitavad sissetulekut.
Jaotustegevuste kulud	Sh klientide ktlastused, toote transport tootmiskohast kesklattu / kogumispunkti, toote transport kliendini.	<ul style="list-style-type: none"> Kulude juhtimiseks kombineeritakse mitu lahendust. Tsentraliseeritud laomudus vähendab teatud toodete jaotus- ja logistika-kulusid ning aitab säästa 	<ul style="list-style-type: none"> Ajamahukas Õigete lahenduste katsetamine ja leidmine Ebaõigete tööjõu planeerimine Tagastused 	Koostage ülevaade jaotusvõimalustest ja kirjeldage eelarves kuluud versus maht, töötajad ja aeg. Koolitage töötajaid toiduohutuse vallas
Ladustamise ja logistika kulu	Laomudus sh keskladu/ kogumispunkt; sisu ja digitaalsed lahendused ladudele	<ul style="list-style-type: none"> Head varude reguleerimise ja logistika süsteemid aitavad kulusid kontrollida 	<ul style="list-style-type: none"> Laopinnad võivad olla kallid, eriti väikeste mahtude puhul Kehv varude juhtimine võib viia raiskamiseni ja ohustada likviidsust 	Analüüsiige pakutavaid tooteid, et mõista, kas võrgustik vajab tsentraliseeritud ladustamist ja kas see tasub end ära. Jälgrige, et oleks väga hea laovarude kontrolli- ja käitlemispraktika, mis tagab minimaalsed kaod ja toodete tagastamised.
Veebikanalite haldamine	<ul style="list-style-type: none"> Veebileht, sh domeen, disain, veebimajutus, värskendamine ja hooldus. Muud vajalikud programmid, nt kontoritarkvara, tellimis- ja arvestusprogrammid, veebiplatvormid jne. 	<ul style="list-style-type: none"> Kulusid õigustab harilikult parem efektiivsus Hästi hooldatud veebitööriistad aitavad teha turundust ja logistikat 	<ul style="list-style-type: none"> Alustajatele võib olla suur kulu Pole alati kohe selge, kuidas need kulutused firmale tulu toovad 	Planeerige tulevikku, kuid investeerige vajaminevasse kohe. Jälgrige, et saaksite kasutatavaid lahendusi järkjärgult laiendada, hooldage regulaarselt, pidage silmas väärtust vs kulu.
Administreerimine, juhtimine ja töötajad	Tööjõukulud on haavatavaim koht ja üks suurimaid kuluallikaid võrgustiku jaoks. See sisaldab palka, sotsiaal-kulutusi ja võib sisaldada ka toitu, transporti jne	<ul style="list-style-type: none"> Kvaliteetse tööjõu leidmine lubab võrgustikult tõhusalt töötada. 	<ul style="list-style-type: none"> Vale tööjõud valede oskustega on ohu allikas 	Jälgrige, et teil oleksid õiged töötajad. Mõelge, kuidas kasutada nende aega parimal moel, kasutades digilahendusi ja tõhusaid toimivaid protsesse.
Arenduskulu	Ettevõtte / võrgustiku arendamine. Mõned võrgustikud aitavad tootjatel oma äri või tooteid arendada, samal ajal ka oma äritegevust ja oskusi edendades.	<ul style="list-style-type: none"> Ressursside omavahel jagades ja gruppides koolitades saab võrgustik säästa tootjate kulusid, samas laiendades toodete ja teenuste kvaliteeti. 	<ul style="list-style-type: none"> Kes katab need kuluud ja kuidas? Kas see on kasulik kõigile või ainult mõnele võrgustiku osalisele? Kas on jõukohane või vajalik konkreetsetel ajahetketel? 	Ajamahukas, kuid vajalik tegevus. Peab kajastuma eelarves. Tuvastage arendusvaldkonnad, mis annavad sissetulekut ja vähendavad kulusid. Vaadake, kas on võimalik selle saavutamiseks omavahel ressursse jagada. Tõhusad koolituskursused.

Table 22: Kõige tähtsamate tegevuskulude näide.

10.2 | ÖKONOOMSUSE KONTROLLIMINE

Kasulike finantsmodelite definitsioonide näited, et mõista kulude struktuuri ja nende kontrollimist.

PEATÜKK 10 KULUDE STRUKTUUR

Tüüp	Kirjeldus/Karakteristikud	Eelised	Puudused	Soovitused:
Finantseerimine	Need ehitusplokid sisaldavad elektroonilist vahendit Exceli programmis eelarvete ja kalkulasioonide tegemiseks. Selles mudelis on ettevõttel kontroll kapitalivajaduse, iga etapi kulude, kogumüügi ja likviidsusreservide üle igas kuus. Kõik sinised väljad mudelis vajavad muutuvkulude sisendit, mida ettevõtte peab leidma või hindama, seejärel mudel arvutab ülejäänu automaatselt (Lisa: Exceli mudelid)	<ul style="list-style-type: none"> Tõstab esile tähtsad tegurid, nt kulud ja sissetuleku. Sisaldab kõiki „peidetud“ kulusid Aitab leida ärimudeli, mis sobib teie tegevusega, või otsustada, milline tegevus sobib teie võrgustikule. 	<ul style="list-style-type: none"> Korraliku ärimudeli koostamine nõuab pingutust Kerge unustada igapäevategevuses Ei peeta alati oluliseks 	Leidke sobiv finantsmudel, mis sobib teie tegevuste ja eesmärgiga. Kasutage aktiivselt, et tuvastada eelised ja probleemid, nende toimetulekuks kasutage mudeleid.
Eelarved: kapital, tegevus ja likviidsus	Ettevõtte vajab eelarvet. Selle võib jagada kaheks: kapitalieelarve ja tegevuseelarve. Tegevuseelarve selles ärimudelis jaguneb müügi- ja kulueelarveks. Sularahavoo üle kontrolli hoidmiseks on mudelis ka likviidsuseelarve.	<ul style="list-style-type: none"> Aitab leida kõik peidetud kulud ja sissetulekud Realistlikud hinnangud Parandab likviidsust ja positiivset kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> Korraliku ärimudeli koostamine nõuab pingutust Kerge unustada igapäevategevuses Ei peeta alati oluliseks 	Looge ja kasutage eelarve jälgimiseks abivahendeid algusest peale ja hoidke kontrolli all kulud, oodatav kasum ja likviidsus. Korrigeerige iga kuu, et säilitada likviidsust ja positiivset arengut.
Raamatupidamine	Raamatupidamise esmane eesmärk on aidata teha paremaid äriotsuseid, andes selleks finantsinfot. Vaja on sätestada raamatupidamise põhimõtted, mis on järjepidevad ja võimaldavad täpset ja tõhusat aruandluse jälgimist aja jooksul. Soovitus on käia vastaval kursusel või palgata professionaalne raamatupidaja, et tagada finantsaruandluse kvaliteet. Seda punkti tuleb eriliselt rõhutada. Professionaalne raamatupidamine mängib tähtsat rolli ja panustab ettevõtte üleüldisesse stabiilusesse ja arengusse.	<ul style="list-style-type: none"> Kulude kontrolli ja likviidsuse jaoks ülioluline Oluline laenu või välisrahastuse taotlisel Usaldusväärsus 	<ul style="list-style-type: none"> Kuluartikkel On keeruline, kui vajalikke oskusi pole 	Raamatupidamise olulisus seisneb info edastamises omanikele, juhtidele ja investoritele. See on teave, mida nood vajavad ettevõtte finantsvõimekuse hindamiseks.

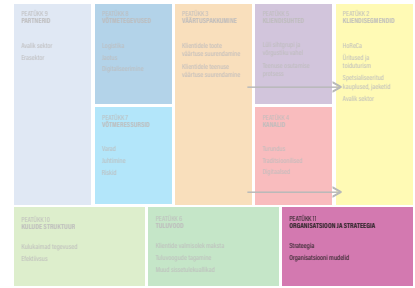
Tabel 23: Tähtsaimate kulude struktuur.

Finantside jälgimiseks ja ökonoomsuse kontrollimiseks on veel finantsmudelite definitsioonide näiteid, vt ka lisatud Exceli mudeleid.

Tüüp	Kirjeldus	Soovitused:
1. Müügieelarve	Eeldatava müügi plaan	Olge seda planeerides realistlik, kajastub turundustegevuste tulemus ja planeeritud tuluvoog.
2. Kulueelarve	Iga peamise kulukategooria plaan, nagu halduskulud, finantskulud, tootmiskulud, jaotuskulud	Püsi- ja muutuvkulud, detailsus on kasulik, näidata riske või ettenähtamatuid kulusid.
3. Likviidsus- ja sularahavoo eelarve	Tegelik olukord. Näitab, millises ulatuses isikul või organisatsioonil on käepärast sularaha koheste ja lühiajaliste kohustuste täitmiseks või varasid, mida saab kiiresti rahaks konverteerida. Perioodi alguses ja lõpus oleva sularaha hulk (alg- ja lõpp-bilanss). Raha ja raha ekvivalentide netosumma, mida ettevõttesse tuuakse või välja viiakse.	Isegi siis, kui laos on väärtuslikku kaupa, pole sellest likviidsuse planeerimisel palju abi, kuid likviidsus on väga oluline. Sageli on vähene likviidsus pankrotti mineku põhjuseks. Kuu ja aasta, näitab muutusi valitud perioodidel. Põhimõtteliselt on ettevõtte võimekus osanikele väärtust luua seotud suutlikkusega tekitada rahavoogu. Konkreetsemalt tähendab pikaajalise rahavoo maksimeerimist.
4. Kapitali- ja investeerimise eelarve koostamine	Protsess, mille käigus ettevõtte määratleb ja hindab ära võimalikud suuremad kulud või investeeritud.	Kasulik arendustegevusi ja suuri või pikaajalisi investeeringuid planeerides, nt kui ostetakse veok või investeeritakse ladustamisse
5. Tegevuseelarve	Eelarve: Kõik tegevused iga kuu	Kontrollib tegevuste kulu ja on vaja jälgida nädala või kuu kaupa, kuna mõjutab saadavaid tulemusi
6. Jaotusarvutused 7. Müügiarvutused 8. Kulutegurite hinnakiri	Info mudelite 1-5 kohta.	Olge nii täpne kui võimalik, mida paremad on arvutused, seda täpsemad on eelarve tulemused. Kogemuste põhjal hakkavad arvud olema korrektsemad või tegelikule tulemusele lähemal. Eelarve peab tegelikult saavutatud tulemusele väga lähedal olema.
Muud		
Kasumiaruanne	Tänane ja oodatav sissetulek. Näitab ettevõtte finantstulemusi teatud arvestusperioodil	Valige perioodiks nädal, kuu või kvartal hooaja või aasta kohta
Bilanss	Olukord: finantsaruanne, mis esitab ülevaate varadest, kohustustest ja osanike omakapitalist teatud ajahetkel. See annab hetkepildi sellest, mida ettevõtte omab või võlgneb, ja osanike poolt tehtud investeeringutest.	Selline ülevaade koostatakse partnerite jaoks, nt saate esitada tarnijale või 1, 3 või 5 aasta ülevaatenähtena pangale laenuaotlemiseks või potentsiaalsele investorile.

Joonis 8: Kasulike Exceli mudelite ülevaade ja definitsioonid: vt Exceli mudeleid lisas.

Kokkuvõtte: Kõik elemendid ehk nn ehitusplokid ettevõttes annavad kokku kulustruktuuri. Kui ehitusplokid on valitud, tuleb arendada kulustruktuuri, et kontrollida finantse ja tuua välja kõige olulisem. Millised peamised tegevused ja võtmeressursid vajavad enim kulutusi sõltub valitud plokkidest (elementidest), mida toiduvõrgustik peab äri ülesehitamisel oluliseks. Kasumiaruanne on üks kolmest olulisemast finantsaruandest, mis annab ülevaate ettevõtte finantsvõimekusest kindla aruandeperioodi jooksul. Teised kaks olulisemat aruannet on bilanss ja rahavoogude aruanne.



11 ORGANISATSION JA STRATEGIA

Kui on valitud sobivad lahendused ehk n.n ehitusplokid toiduvõrgustiku ülesehitamiseks, saab neid kasutada ka strateegia välja töötamiseks. Peamised ehitusplokid on igas ettevõttes erinevad. Valitud elemente kasutades saab võrgustik otsustada, milline organisatsiooni tüüp on jätkusuutlikkuse seisukohalt parim. Organisatsioon peab sobituma oma turuga, teenima valitud klientide huve ning lahendama kõige olulisemate kliendigruppide vajadusi. Kommunikatsioon, müük ja jaotus on need vahendid, mille kaudu jõuavad väärtuspakkumised klientideni. Iga kliendisegmendiga suhete loomine ja hoidmine loob usaldust ja koostööd ning harilikult ka pikaajalisi ärivõimalusi. Klientidele edukate väärtuspakkumiste tegemise tulemuseks on tuluvood. Toodete ja teenuste pakkumiseks vajalikud varad on ka peamised ressursid, mille omamine võimaldab võrgustikul ellu viia oma peamisi tegevusi. Alustav ettevõtte võib vajada ressursse väljastpoolt võrgustikku ning osta mõningaid tegevusi sisse usaldusväärsetelt partneritelt. Selle kõige juhtimiseks on vajalik kulustruktuur, mis peegeldab tegevusi, ressursse ja tuluvoo- gusid. Käesoleva dokumendi kõik osad on omavahel seotud ja kestlik tulemus sõltub erinevate ehitusplokkide koospüsimisest, mis moodustavad tervikliku strateegia või struktureeritud alustava ettevõtte äriplaani.

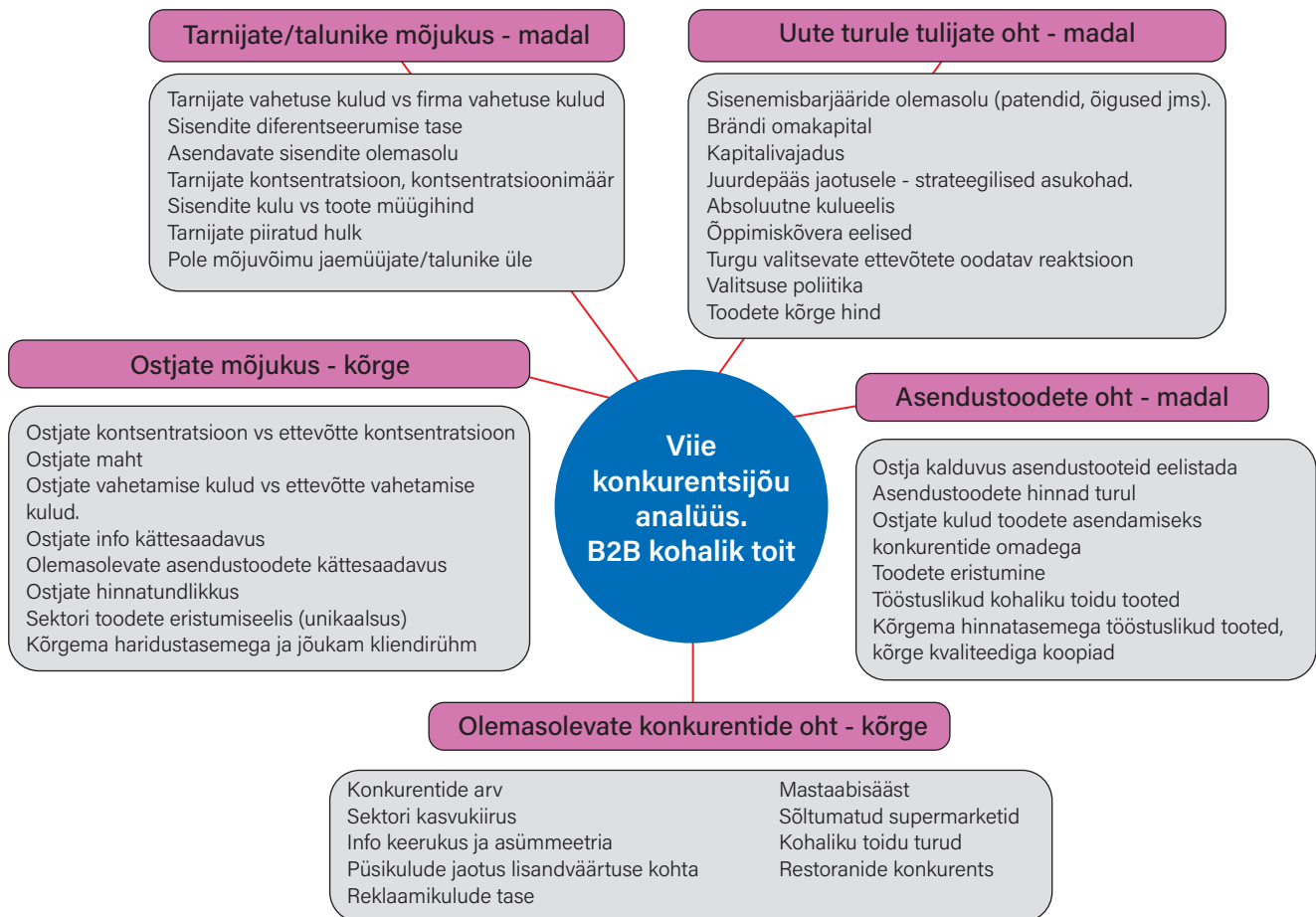
11.1 | STRATEGIA

Strateegia on plaan, mis tavaliselt sätestab eesmärgid järgnevatiks aastateks, näiteks võib strateegia koostada järgmiseks kolmeks aastaks. Ettevõtte peamine eesmärk on saavutada või säilitada jätkusuutlikkus muutuval ja areneval turul. Suurim väljakutse on ennustada, mis ettevõtte ja konkurentidega juhtuma hakkab. Teadmistel põhineva ning vajalikel meetmetel rajaneva raamistiku ja eesmärkide seadmine võimaldab organisatsioonil tulevikus saada elujõuliseks kohaliku toidu ettevõtteks. Strateegia arendamine on tähtis protsess oma turu põhjalikuks tundmaõppimiseks, sihtgruppide vajaduste lahendamise planeerimiseks ning oma ärivõimaluste arendamiseks, samal ajal hoides kontrolli all finantspoolt. Edu on siiski võimalik saavutada vaid juhul, kui plaani järgida ka praktilistes igapäevastes tegevustes.

Strateegia on kõige tähtsam plaan, mis seab tegevussuuna. Peamine eesmärk on jääda jätkusuutlikuks, kohane- des samaaegselt muutuva ja areneva turuga. Kõige keerulisem on vaadata tulevikku ja ennustada, mis edaspi- di turul juhtuma hakkab ning mõelda välja, kuidas edasi liikuda. Strateegia koostamisel kasutatakse tavaliselt SWOT-analüüsi. Alustava ettevõtte jaoks koostavad omanikud strateegilise plaani ja hiljem, kui ettevõtte on juba edasi liikunud, osalevad selles töös olenevalt organisatsiooni suuruselt juhtkond ja nõukogu, vahel ka omanikud ja töötajad.

11.1.1 | KONKURENTS

Kohaliku toidu võrgustiku tugevdamiseks peab strateegia koostamise aluseks olema ka konkurentsi tajumine valitud kliendisegmendis. Selleks, et otsustada kui atraktiivne on turg, ja milline on konkurentsiolukord, on ka- sulik Porteri viie konkurentsijõu analüüsi mudeli kasutamine. Saadud tulemust võib kasutada konkurentsivõime strateegia loomisel, et saavutada valitud segmendis eelis, kasv ja suurem kasumlikkus.



Joonis 9: Turul olevate ohtude analüüsi näide, konkurentsistrateegia arendamiseks.

Turu viie konkurentsijõu analüüs annab ülevaate sellest, milliste probleemidega tuleb arvestada selleks, et konkurents püsida Kui üks viiest jõust muutub, siis tekib vajadus valida teistsugune strateegiline lähenemine valitud turule ja segmendile.

a) Uute tulijate ohud: Madal risk. Turule jõudmine võtab kaua aega ja tootjad on peamiselt väikese tootmisvõimsusega ja unikaalsed - koostöös peitub jõud. Regulatsioonid, mis kõigis riikides toidu käitlemist juhivad, aitavad leida õige lähenemise.

b) Asendustoodete ohud: Madal risk, kuna tooted on tavaliselt unikaalsed, kõrge kvaliteediga, kasutatakse käsitööd. Tööstuslik suuremahuline tootmine võimaldab klientidele pakkuda küll madalama hinnaga tooteid, ent toiduvõrgustikud, tootjad ja kohalikud kogukonnad peavad toodete erinevust kliendile arusaadavalt selgitama.

c) Olemasolevate konkurentide ohud: Kõrgem risk. Kohaliku toidu tootjate arv suureneb, lahendus on koostöös. Üksikud tootjad võistlevad hinna pärast, kuid neil puudub jõud ja raha, et hallata suuremaid piirkondi, turundustegevusi ja vähendada logistika ning jaotuse kulusid. Koostage ülevaade konkurentidest ja võimalikust tuluviikutsituatsioonist segmendis ning olge sellega tegelemiseks valmis. Olge nähtav: etiketid, lugude jutustamine, toote infolehed, internet ja sotsiaalmeedia. Hoidke õiget hinda. Kontrollige kulusid ning valige õige kliendigrupp.

d) Ostjate kauplemisjõud: Kõrgem risk. Prognoosige mahtu ja edastage sõnum: kvaliteet ja unikaalsus. Näidake kliendile toote tegelikku väärtust. Turundusinfo: ajakohased toodete loetelud, hooaja kalender, kirjad, blogid/sotsiaalmeedia. Valige õige kliendigrupp/grupid ja vajadusel vahetage neid. Kvaliteetne teenindus ja eksklusiivsuse tunde tekitamine. Kokkulepped, ka pikaajalised. Suhted ja usaldus.

e) Tarnijate kauplemisjõud: Madal risk. Et turule jõuda, peavad õiged tooted iga tarbijasegmendi jaoks olema atraktiivsed. Õiged hinnastamismudelid, lisandväärtus kui probleemide lahendaja, teenindus kogu väärtusahela ulatuses. Koostöö tarnijatega: ühisüritused, teave ja kommunikatsioon. Usalduse loomine.

Kokkuvõte: Kui tunnete ja teate valitsevat turuolukorda, on võimalik valida sobiv lähenemine oma ettevõtte riskide vähendamiseks tehes professionaalseid valikuid tuleviku ning vajalike muutuste suhtes erinevate turgude, segmentide või kliendigruppide osas.

11.1.2 | STRATEEGILINE PLAAN

Strateegiline plaan on kõikehõlmav plaan arenemiseks ja eesmärkide saavutamiseks järgmises etapis. Strateegia väljatöötamine rajaneb käesoleva dokumendi ehitusplokkidel ja see on kasulik protsess oma turu põhjalikuks tundmaõppimiseks, turuga seonduvate probleemidega toimetulekuks, sihtgruppide vajaduste lahendamiseks ning oma ärivõimaluste arendamiseks hoides finantspoolt kontrolli all.

Võrgustiku poolt kliendisegmentidele pakutavate toodete, teenuste ja seonduvate tegevuste alusel koostatakse plaan turule jõudmiseks. Eesmärgid on lihtsam seada, kui tunnete konkurentsiolekorda ja kliendisegmendi probleeme. Eesmärgid jagatakse tegevusteks, mida plaanitava perioodi jooksul vajalikus mahus ellu viiakse. Kui kõik tegevused on ellu viidud, on ka strateegiline plaan selleks aastaks täidetud.

Struktureeritud lähenemise ja teadlikkusega võib olla lihtsam edu saavutada, planeerida praktilisi ülesandeid ning olla valmis ootamatusteks. Strateegiline plaan koostatakse tavaliselt kolmeks aastaks ja seda võib igal aastal korrigeerida, juhul kui tekivad uued võimalused või esinevad ootamatud probleemid. Kõige olulisemad tegevused, mida tavaliselt planeeritakse üheks aastaks, rajanevad strateegial. Kõik kavandatud tegevused ja nende ajaline planeerimine on omakorda seotud aastaelarvega. See võimaldab kontrollida igapäevast tööd ja muutuvkulusid ning saavutada paremaid tulemusi, kuna ollakse paremini valmistunud esilekerkivateks probleemideks ja uute võimaluste ärakasutamiseks. Samuti on kasulik omada pikaajalist eelarvet, mis on planeeritud kuni kolmeks aastaks.

Kui on olemas palgalised töötajad, siis on kasulik neid planeerimisprotsessi kaasata, kuna nad tunnevad igapäevaseid tööoperatsioone. Kasuks tuleb kõige olulisemate partnerite intervjuerimine, et leida mõlema poole jaoks parimad ühised lahendused. Väikese või alustava ettevõtte jaoks on kasulik kaasata kõiki partnereid. Strateegia koostamine on kulukas selleks kuluva töötaja tõttu, kuid pikas plaanis tasub end ära.

Väline raamistik: konkurentsiolekorra tundmine ja kliendisegmendi raamistiku mõistmine.

Majanduslikud eesmärgid: Seotud järgmise etapi eelarvega

Tehke SWOT analüüs, et arvesse võtta sisemised tugevused ja nõrkused ning välised võimalused ja ohud.

SWOT on kasulik vahend, et analüüsida tänaseid võimalusi ja kaaluda variante strateegia jaoks.

S- tugevused, W - nõrkused, O - võimalused, T - ohud.

Sõnastage **strateegilised eesmärgid** erinevates kategooriates nagu kliendid ehk turg, kaubad ja teenused ning sisemised ressursid. Iga strateegilise eesmärgi juures koostage tegevuseesmärgid, mis on seotud konkreetsete isikute, täitmise ajaraamistiku ja eelarvega. Vastutav isik võib olla töötaja, inimene väljastpoolt või keegi teine, kuid sõltuvalt ettevõtte suuruselt peab juhtkonna esindaja olema vastutav isik.

2 Näide: xxx strateegiline plaan 2019-2021

Joonis 10: Kolmeaastase perioodi strateegiaplaani näide.

Väline raamistik

Kohaliku toidu turg meie regioonis nähtavasti kasvab. Konkureerivad asendustooted suurtootmisest, mis on odavam hinnaga. Rohkem jaotuse võimalusi. Teadlikkuse tõstmine kohaliku toidu, tervise, kvaliteedi, jätkusuutlike toodete osas vajab esiletõomist igas regioonis

Majanduslikud eesmärgid 2020, 2021, 2022, 2023, 2024

Tugevused täna

Professionaalsed, heade oskustega meistrid
Hea maine - hea kvaliteet
Väline kuvand kui paindlik/koostööaldis
Tooteportfell
Innovaatiline ja strateegiline omandisuhe
Finantskindlus (20% omakapitali suhe)

Nõrgemad küljed:

Tuleb sisse seada värbamise alusprotseduurid
Jaotuses on spetsialiseerumine (õige inimene õiges kohas) olnud nõrk
Ühtne identiteet ja kultuur organisatsioonis
Ettevõtte pole selget raamistikku
Klientidele on vaja hooajalist kalendrit ja tooteloetelu
Koordineerige ja kasutage IT vahendeid ja koolitage ka kliente
Identiteet ja etiketid vajavad professionaalset taset

STRATEEGILISED EESMÄRGID

Finantsfunktsioon

- Planeerimine ja eelarvestamine
- Likviidsusmudelid kasutusel iga kuu
- Finantsvaldkonna digitaliseerimine

Kliendid/turg

- Koostage turundusplaani (sh müük)
- Suurendage müüki oma regioonis, leidke uusi segmente
- Määrake tõhusa ja selge kommunikatsiooni fookuspunkt
- LUGUDE RÄÄKIMINE on sama tähtis vahend kui müük/hinnastamine
- Hoidke väljateenitud mainet

Teenused ja tootmine:

- Tõhus jaotus ja logistika (N: LEAN mudel)
- Kui võimalik, kahekordistage käivet teenuste valdkonnas
- Säilitage ja suurendage pakutava või tootetava kvaliteeti
- Töötage ühtse meeskonnana!

Nõukogu/juhtkond ja töötajad

Nimetage (nõuandev) nõukogu, kel on õiged oskused selle plaani elluviimiseks. Looge head suhted tootjate ja peamiste kontaktisikutega. Looge edasipüüdlikkust soodustav kultuur oma ettevõtte ja põhikontaktide jaoks.

TEGEVUSED JA MEETMED:

Tegevuse strateegiad / lähenemine

Kasutage sisemiste ja väliste toetavate ressursside kombineerimist nõukogu/nõuandva koguna. Koolitage töötajaid/tootjaid majandusliku mõtlemise osas.

Erimeetmed

Leidke majandusteadmistega inimene
Hinnastamismudelid

Tegevuse strateegiad / lähenemine

Arendusplaani, üle vaadata 4 korda aastas, koolitused müügi ja turunduse valdkonnas
Keskenduge tõhusale kliendisuhetele, tellimused veebis
Ühendage jõud, et tõsta teadlikkust kohaliku toidu kohta

Erimeetmed:

Viige oma turundusplaani ellu ja teavitage sellest
Töötage välja „eetilise“ klienditeeninduse plaani

Tegevuse strateegiad / lähenemine

Fookus: lühemate tarneahelate plaan ja tegevused
Rohkem rõhku teenuste müügile
Kasutage LEAN mudelit eesmärgipäraselt seoses klientide nõudmistega ja enda vajadustega
Võtke juhtroll ja otsige kontakte ja planeerige müüki pikas perspektiivis

Erimeetmed:

Koolitage kõiki edasimüügis, ristmüügis jne (teenused jms)
Palgake „õige“ juht (müügioskustega) teenuste müügiks
Korduvad koolitused

Tegevuse strateegiad / lähenemine

Viige läbi juhtkonna hindamine ja tooge välja oskuste vajadus tulevikus. Vastavalt neile vajadustele leidke nõukogu/juhatusel liikmete kandidaadid

Erimeetmed:

Looge või korrigeerige nõukogu (nõuandev)?
Looge tootjatele ja turule kasvu soodustav foorum
Planeerige hoolikalt töötajate vajadust ja nende oskusi

Strateegiaplaani näide toob välja mõned võimalikud kohaliku toidu jaotusettevõtte eesmärgid ja tegevused. Iga ettevõtte koostab kas lihtsama või keerukama strateegia sõltuvalt enda vajadustest ja tasemest. SWOT analüüs aitab kokku viia välise raamistiku ohud ja võimalused sisemiste tugevuste ja nõrkustega.

Selle alusel on kasulik:

- siduda strateegilised eesmärgid finantsmudelitega, et jälgida kulusid ja kontrollida riske
- tunda konkurente ja oma võimekust, tooteid ja teenuseid
- turundada ja näidata oma võimekust klientide vajaduste rahuldamisel
- arendada töötajaid

Kokkuvõtte: Strateegia ehk pikaajaline plaan annab suuna õigete tegevuste teostamiseks (vt peatükki võtmetegevustest) ja lisandväärtuse loomiseks. Lisaks sellele koostatakse lühiajalised plaanid ca 1 aastaks. Lühiajalised plaanid kirjeldavad tegevusi nt logistikas, jaotuses ja turunduses. Need on kõik seotud finantseerimisega, kui prognoositakse kulusid ja sissetulekut. Samuti kajastuvad lühiajalised plaanid eelarves, mida toetab likviidsuseelarve – selleks, et tagada piisavad rahavood jooksvate kulude tasumiseks.

Kohalikku toitu ja selle jaotusteenust pakkuv ettevõtte lisab väärtust klientide, tarnijate ja omanike jaoks. Lisaks kliendigruppide valikule ja nende vajaduste mõistmisele vajab jätkusuutlik ettevõtte ka pikemaajalisi eesmärgi. Edu saavutamiseks tuleb koostada strateegiline plaan ja tagada võimekus selle ellurakendamiseks. Strateegia võib realiseeruda tegevuskavas, mis on koostatud pikaajaliste või üldisemat laadi eesmärkide saavutamiseks.

11.1.3 | TURUNDUSSTRATEEGIA NÄIDE

Igal ettevõttel on erinev strateegia vastavalt eesmärkidele, turuolukorrale ja oodatavatele tulemustele. Arvestada tuleb enda võimekust, ettevõtte suurust ja seniseid tulemusi, kultuuri ja muid tegureid. Üldise strateegia kõrval võib koostada eraldi strateegiadokumendid kõige olulisemate tegevuste jaoks nagu näiteks jaotus või turundus. Turundusstrateegia abil saab eelarve kaudu kontrollida kliendisuhete loomist ja ettevõtte nähtavust turunduskanalites. Siin on näide turundusstrateegia koostamiseks:

Turundus-strateegia	Näide: HoReCa turg	Märkused:
Eesmärk 01.01.2021	Turundusplaanis on eesmärk suurendada väärtust olemasoleva sihtgrupi jaoks ja värvata juurde 1 kliendisihtrühma, üks üleriigiline klient. Konkurents Kommunikatsioon Bränd Edasiliikumise plaan	Tööriistad: 1. Koostage SWOTi abil ülevaade tänasest olukorrast turul ja sihtgrupis. 2. Tundke konkurentsiolekorda. Kasutage viie konkurentsijõu meetodit, võtke arvesse ümbritsevat turuolukorda. 3. Koostage plaan iga eesmärgi, kanali, teenuse ja tööjõuvajaduse kohta. Kulu: aeg, eelarve Uued teenused: digitaliseerimine, võimalik uus logo
Sihtgrupid Koht: baas ja demograafia	Täna/Olemasolevad kliendid: Kohalik 11 HoReCa, 2 spetsialiseeritud kauplust, 2 kooli Uus: peamiselt HoReCa kliendid 14. 2 regionaalset, 1 üleriigiline Rahvusvaheline?	Valige regioon ja ettevõtte suurus, milleni jõuda mais 2021 Kohandada: suurus ja tooted/maht, suutlikkus pakkuda kvaliteetset jaotusteenust. Rohkem tooteid või suurem maht.
Tänane olukord	Võrgustiku liikmed/tootjad 17 Uued tooted 120.	SWOT: Kirjeldage: põhjused, eelarve ja probleemid
Bränd	Tänane olukord SWOTi põhjal Tulevikuvajadused <i>Kasutamine: Määratlege millal, kus ja kuidas.</i> <i>Võtke arvesse kvaliteeti ja nähtavust.</i> <i>Valige turundusmaterjalid.</i>	Filmid, fotod, tekstid trükiste ja interneti jaoks, sotsiaalmeedia, trükised ja ettekanded.
Turunduse sihttase. Toodetel põhinev positsioon	Eesmärk: Uued kliendid Uued piirkonnad: HoReCa 7 Koolid 2 Spetsialiseerunud poed 5 <hr/> Uued tootjad 7 Uued tooted 40	Tundke oma tooteid, määratlege uued piirkonnad, sihtgrupid, kliendid vastavalt toodete tüübile, mahule või planeeritud kasvule. Kuidas neid saavutada? Strateegia eesmärk on olla nähtaval kogu regioonis. Planeerida tegevused uute klientide leidmiseks.
Tegevused/ Tooteendendus ja suhted	Võrgustikutöö veebitegevuste abil. Ettekanded. Degustatsioonid reklaami jaoks, lugude jutustamine trükiste kaudu. Brändi loomine lugude kaudu ja uued turundusmaterjalid, uus logo. Reklaam ajalehtedes, ajakirjades, toiduajakirjades	Lühike film, fotod kord nädalas. Kõrge teeninduse tase. Tähistage iga tegevus: • Arvud: kui mitu korda (eesmärk) • Töötundide arv iga tegevuse puhul • Kulu • Kes vastutab iga tegevuse eest? • Täitmise tähtaeg
Muud tegevused	<i>Hea kvaliteediga infomaterjal uuele kliendile</i> <i>Kvaliteetsete ja standardsete tööriistade kasutamine.</i> <i>Kursused ja koolitused</i> <i>Sotsiaalmeedia</i> <i>Juurdepääs uutele toodetele</i> <i>Siduda võrgustikuga</i>	Peamised tegevused suurema väärtuse loomiseks uutele ja olemasolevatele klientidele ja tootjatele Tegevuste ajakava
Eelarve Hind	Järgmise 18 kuu tegevuste alusel 2020: xx 2021: xxx	Kalkuleerige eelarve tegevuse kohta aasta lõikes. Tööjõu vajadus? Investeeringud? Materjalid?

Joonis 11: Näide: turundusstrateegia.

Kokkuvõte: Turundusstrateegia on osa üldisest strateegiast ja see võib toimida ka kommunikatsiooni strateegiana. Olge konkreetne ning jälgige, et eesmärgid oleksid mõõdetavad ning jaotatud väiksemate ajaperioodide peale.

11.2 | ORGANISATSIOONI MUDELID

Canvas mudeli kasutamise ja ehitusplokkide valimise juures kujuneb välja arusaam sellest, kuidas oma organisatsiooni mudelit kujundada nii, et klientide probleemid saaksid parimal viisil lahendatud.

Enamasti on mingil tasemel füüsiline ja virtuaalne taristu juba olemas seal, kus on rahuldamata nõudlus kohaliku või regionaalse toidu järele. Harilikult on vaja algkapitali taristu renoveerimiseks turunduse, kaupade kohaleveo, ladustamise, pakkimise, mõningase töötlemise ja laialiveo korraldamiseks. Samuti on vaja käibekapitali igapäevategevuste korraldamiseks kogu tarneahelas. Sageli on vaja ka koolitusi ja tehnilist tuge tegevuste digitaliseerimiseks selleks, et rahuldada klientide nõudmisi (kaupade kvaliteet, pakendamine, etiketid, toiduohutus jms). Võrgustik on väga tähtis, et võimalikult kiiresti turule jõuda, kuna koostöös on võimalik leida kiiremaid lahendusi. Kuid seda tuleb teha õigesti, et hoida algusest peale head mainet ning mitte rikkuda kohalikke reegleid või tavasid.

Sobiva organisatsiooni mudeli valimine sõltub selle loojate valmisolekust võtta riske, finantsidest, asukohast, kultuurist, turust/klientidest ja strateegilisest plaanist. Areng B2C pakkumisest B2B pakkujaks on mõnede omanike jaoks loomulik asjade käik. Edu võtmeks on tavaliselt koostöö, mida saab korraldada mitmesuguste mudelite järgi. Kohaliku toidu võrgustiku mudelil võib olla mitmeid vorme, mida saab omavahel võrrelda SWOT analüüsi abil. SWOTi kasutamine aitab kaaluda erinevate organisatsioonimudelite tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte ning tuvastada, milline mudel sobib eesmärkide ja turuolukorraga.

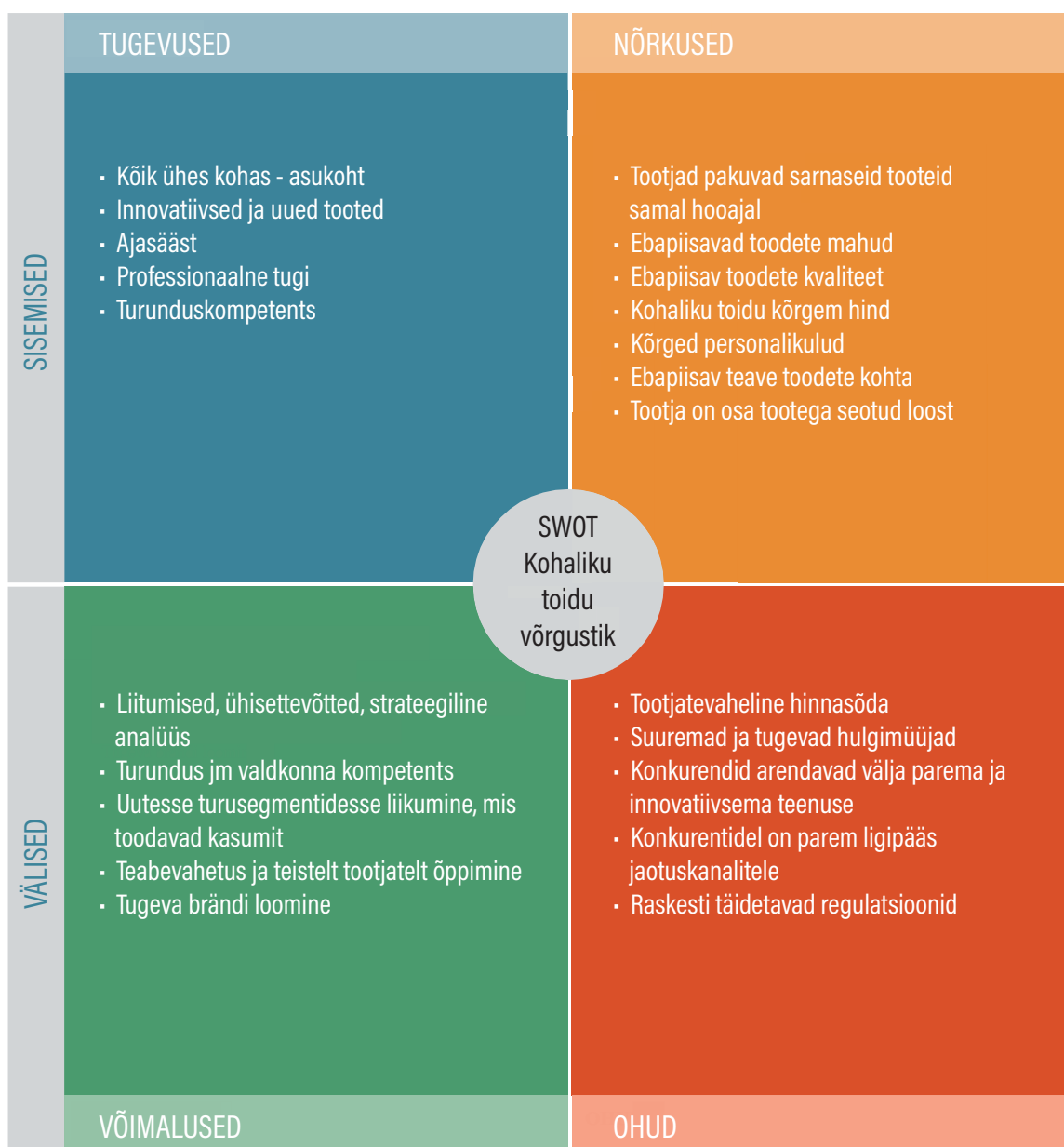


Joonis 12: Erinevad organisatsiooni mudelid peamise kohaliku toidu võrgustiku mudeli alusel.

11.2.1 | KOHALIKU TOIDU JAOTUSVÕRGUSTIKU MUDEL

Toiduvõrgustiku mudel, mis sisaldab endas ka jaotuskeskust, on enimkasutatud eduka ja jätkusuutliku kohaliku toidu tarnimisega tegeleva ettevõtte mudel. Siin on keskmis kohaliku toidu müük, logistika ja toodete jaotus. Ettevõtte ise ei tegele tootmisega, vaid on osa tarneahelast, mis toimetab tooted B2B sektoris äriklientidele.

Mudelit kasutavad sageli tootjad, kes soovivad toodete väärtuse suurendamiseks teha koostööd turunduse, müügi ja jaotuse vallas. Nii saab vähendada või jagada aja- ning finantsressursse mis toodete tarnimise korraldamise peale kulub (tavaliselt 33-34% tööajast kuus). Tootjad on põhilised eestvedajad või koordinaatorid oma toote turule viimise protsessis. Tehes ühise eesmärgi nimel omavahelist koostööd võivad neil olla erinevad rollid. Tarnitakse nii enda kui teiste tootjate tooteid, võivad olla oma veokid või tehakse koostööd mõne teise vedajaga. Sellisel mudelil on jaotuskeskus, kus on ladu ja seadmed ning vahendid tellimuste komplekteerimiseks. Tavaliselt võrgustik on toodete omanik (ostab tooted välja) teatud tarnimise etapis, kuid see sõltub kokkulepetest erinevate tootjatega. Vaja on sõlmida omavahelised kokkulepped toodete käitlemise, sildistamise, hinnastamise, arveldamise ja omandisuhete osas.



Ülevaade: Joonis 13: Kohaliku toidu jaotusvõrgustiku mudeli SWOT-analüüs.

See võib olla hea mudel: 1) alustavale ettevõttele 2) koostööks teiste partnerite või talunikega, kes pakuvad ja müüvad ka teiste tootjate tooteid või 3) ettevõttele, kus on 1-3 omanikku ning tugev asjatundlik juhtimine. Tootjad saavad samuti aidata koordineerida toodete tarneid kogumispunkti või jaotuskeskusesse. Jaotusettevõtte võtab tooted sealt peale ja tarnib kliendile. Võrgustik võib täita veel lisarolle nagu nt maakler, kes aitab tootjatel leida uusi turge ja kliente. Kui võrgustikul on oma jaotuskeskus, kontrollib võrgustik kogu väärtusahelat (vt ptk 8). Mudel võimaldab väärtusahelat etappide kaupa üles ehitada ja samm-sammult elujõuliseks ettevõtteks välja arendada. Mõne võrgustiku jaoks on see keeruline mudel, kuna vajab spetsiifiliste oskustega töötajaid.

Näide: Kui võrgustikul puudub ladu või konkreetne jaotuskeskus, peavad autojuhid veokites tooted ümber pakki-ma. Juhul kui neil puuduvad teadmised ja arusaamine toidutoodete käitlemisest ning nad pakivad tooteid ümber nõ „tee peal“, võib teenuse kvaliteet olla madalam kui omanikud ja kliendid eeldavad. Võrgustiku omanikud võivad kaotada kvaliteedi üle kontrolli. Ka ettevõtte arendamine on problemaatiline kui seal on tööl ainult müü-giesindaja ning puudub konkreetne tegevjuht ning kõiki otsuseid peab tegema juhatus, nõukogu või omanikud. Sel juhul võib otsuste tegemine olla liialt aeganõudev.

Jaotuskeskuse kasutamine võimaldab pakkuda paremat teenust: jaotuskeskus on üksus, kuhu saab tooted kokku koguda ning kus neid ladustada, pakkida ja vajadusel etikettidega varustada. Samuti saab sealt koordineerida logistikat ja turundust. Toimub ka suhete hoidmine tootjate ja/või kogukonnaga erinevate lisateenuste kaudu. Nendeks võivad olla näiteks tootjate ja klientide koolitamine, regionaalsed ühtse kujundusega etiketid, jaemüügi korraldamine eraisikutele jne.

1. Jaotus - hulgimüük

- Toodete tarnimise koht tootjatele ning nende pealevõtmise koht tarnija/klientide jaoks, kes soovivad osta tõestatud päritoluga kohalikke ja regionaalseid toidutooteid.

2. Aktiivne koordineerimine

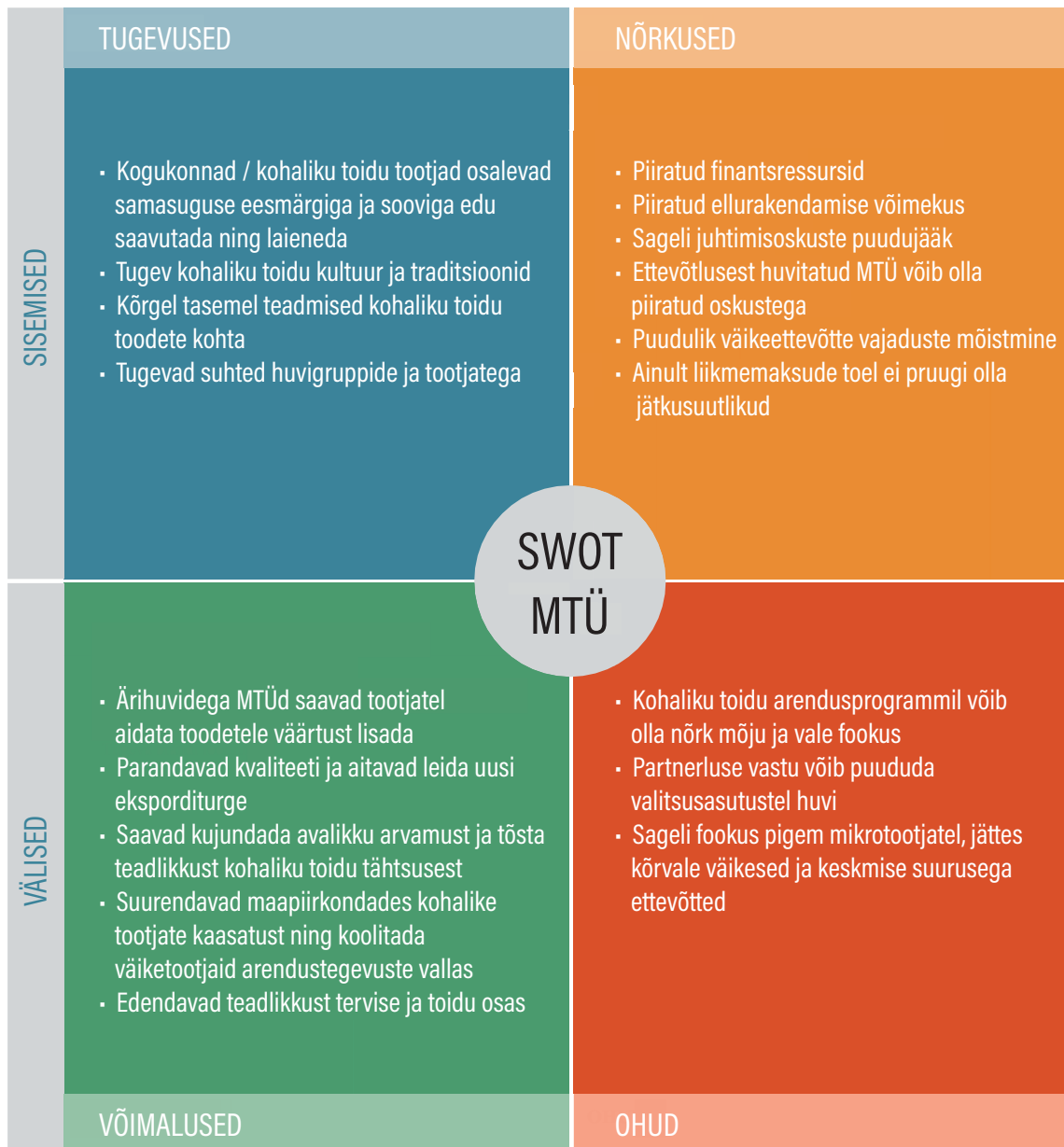
- Jaotuskeskuse meeskond, kes aktiivselt koordineerib tarneahela logistikat, k.a tootjatele turgude otsimine ja tegevuste koordineerimine tarnijate, tootjate ja klientide vahel.

3. Rajatised

- Ruum ja seadmed toidutoodete ladustamiseks, väikesemahuliseks töötlemiseks, pakkimiseks, kaubaalustele komplekteerimiseks ja vajadusel ka kohapeal müümiseks keskuse kaubamärgi all.

11.2.2 | MITTETULUNDUSÜHING

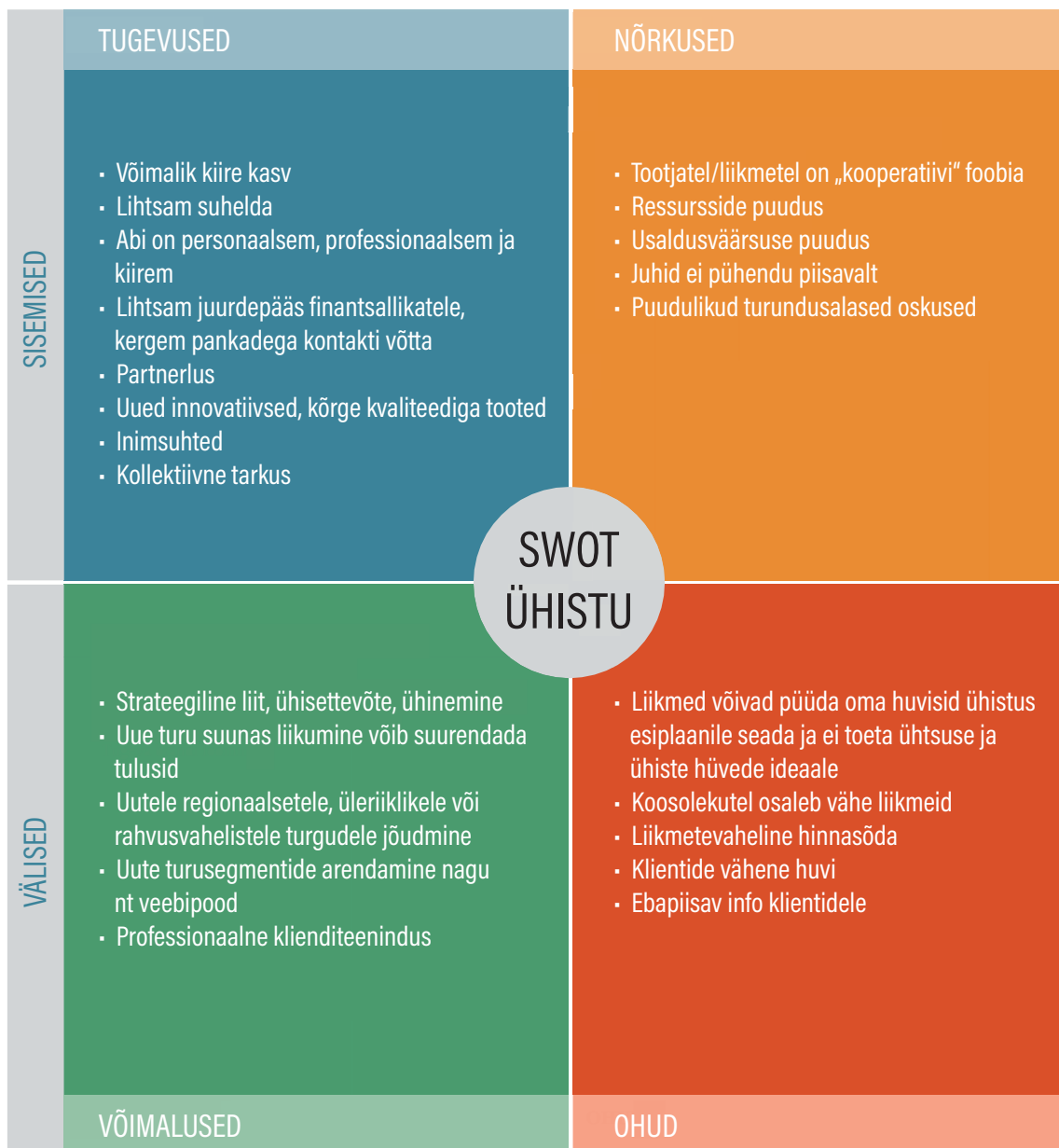
Definitsiooni kohaselt on MTÜ - mittetulundusühing (ka valitsusväline organisatsioon) mittetulunduslik, vaba-tahtlik grupp, mis on organiseerunud kohalikul, riiklikul või rahvusvahelisel tasandil. MTÜ on ühise eesmärgi nimel töötavate inimeste poolt juhitud ning täidab mitmesuguseid teenindus- ja humanitaarfunktsioone, edastab kodanike probleeme valitsustele, toetab ja seirab poliitikaid ja õhutab osalemist poliitikas teabejagamise abil. Mõned ühingud töötavad konkreetsete teemadega nagu inimõigused, keskkond või tervishoid. Nad pakuvad analüüsi ja oskusteavet, toimivad eelhoiatismehhanismina ning aitavad seirata ja rakendada rahvusvahelisi kokkuleppeid.



Joonis 14: SWOT - mittetulundusühingud.

11.2.3 | ÜHISTULINE ORGANISATSIOONI MUDEL

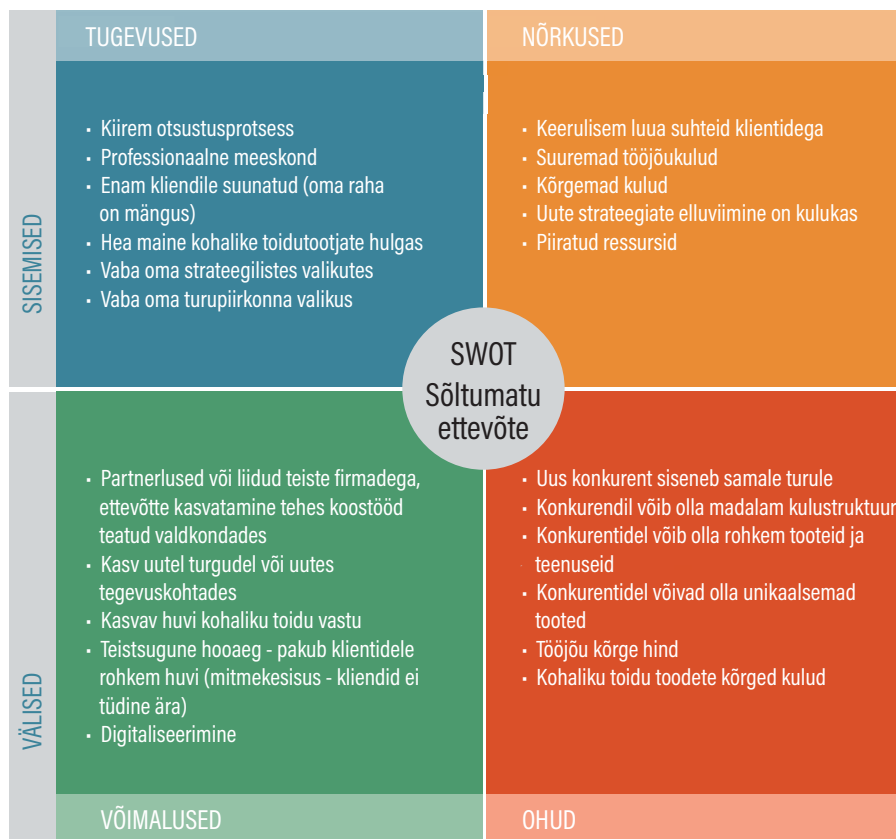
Ühistulise ühenduse loomise peamine eesmärk on saavutada üheskoos tegutsedes suurem turujõud, mis võimaldab ka liikmetele abi ja toe pakkumist. Paljude Läänemereäärsete riikide jaoks võiks seda tüüpi organisatsioon olla huvipakkuv. Tootjate ühistu suudab tugevdada arendustegevusi ja muuta oma äri edukaks ja tõhusaks. Näiteks COOP Norgel (Norra) on 1,3 miljonit liiget. Selles mudelis on omandiküsimused, juhtimine ja planeerimine reglementeeritud. Ühistus on äritegevuse protsessid sujuvaks muudetud. Peamised väljakutsed seisnevad laias omanikeringis, otsustamise korraldamises, hääletamises ja kasumi jaotamises.



Joonis 15: SWOT - ühistulise (COOP) organisatsiooni mudel.

11.2.4 | ISESEISVA ÄRIETTEVÕTTE ORGANISATSIOONI MUDEL

Iseseisev ehk sõltumatu ettevõtte (N: OÜ, AS) on selline ettevõtte, mida ei kontrolli mõni teine ettevõtte. See võib olla ka iseseisev üksus, mis opereerib sõltumatult ematettevõttest, kuid teenib viimasele tulu.



Joonis 16: SWOT iseseisva äriettevõtte organisatsiooni mudel.

Kokkuvõtte: Kohaliku toidu võrgustiku jaotusmudelid, mis sisaldavad jaotuskeskust ühe nn ehitusplokina, on kõige komplekssemad organisatsioonid toidu tarne korraldamiseks. Samas võib kohaliku toidu turustamisega alustada ka jaotuskeskuse ja laopinnata, kasutades väliseid partnereid või paludes tootjatel endil tooted vajalikes kogustes pakkida ning komplekteerides toitlustusettevõttele mõeldud saadetised näiteks transporditeenuse korraldamise käigus. Pakutavate teenuste mitmekesisuse tõttu võivad organisatsioonid üksteisest märkimisväärselt erineda. Jaotuskeskusega tarnemudel võiks olla ka mudel, milleni pärast algeltapis kogemuste omandamist kasvada ja areneda. Edu tagab koostöö ja väike maht on peagi osa millestki suuremast ja professionaalsemast. See tõstab toodete väärtust ja suurendab ligipääsuvõimalusi sihtklientidele.

Kindlasti peaks kaaluma, millises vormis on mõistlik kohaliku toidu pakkumist korraldada. Peatükis on tutvustatud mõningaid peamisi vorme, mis on Läänemere ääres kohaliku toidu pakkumise maastikul levinud. MTÜ on ärilises mõttes nõrgemat tüüpi organisatsioon, eelkõige juhtimist ja kommunikatsiooni puudutavates küsimustes. Tugev fookus toodetele on küll hea, aga see võib tulla jätkusuutliku äri ehitamise arvelt, mis vajab teistsuguseid pädevusi ja edasiseks arenguks tugevamat juhtimist ja finantse.

Ühistu (kooperatiiv) on samuti hea mudel, kuid omandisuhetes lõdvem ning põhineb harilikult liikmete ja juhtkonna pühendumusel. Sageli on raskem teha kiireid otsuseid, omavahel jagada ressursse ning organisatsiooni juhtida. Ka turunduse ja ärijuhtimise kogemus pole sageli hästi ära kasutatud ning finantskõlg on tihti nõrk.

Viimane mudel ehk iseseisev ettevõtte on organisatsiooni mõttes hästi struktureeritud ja paljudele meeldiv. Samas võivad kaasneda suuremad kulutused ja sageli on ka omanike finantsvõimekus ebapiisav. Parim võimalik lahendus on riigiti erinev. Kindlasti tuleks võtta arvesse eri ettevõtlusvormidele pakutavaid toetusmeetmeid ja rahastamisvõimalusi, mis eeldab põhjalikku analüüsi.

KOKKUVÕTE:

Käesolev materjal valmis rahvusvahelise koostööprojekti raames ning selle eesmärk on pakkuda abistavat raamistikku toiduvõrgustikele ehk tootjatele, kes soovivad koostöö vormis alustada kohalike toidutoodete pakkumist äriklientidele. Ärimudeli näol ei ole tegemist universaalse valmislahendusega, vaid pigem materjaliga, mis juhib tähelepanu olulistele aspektidele, millele igas riigis ja piirkonnas tuleb läheneda vastavalt kohalikele oludele.

Eduka ärimudeli loomiseks, mille eesmärk on kohaliku toidu tarnimine äriklientidele, on vaja arvestada paljude teguritega, alustades võrgustiku kui organisatsiooni toimimisest kuni pakutavate toodete ja teenuste kvaliteedini. Lähtuda tuleb kahe olulise osapoole vajadustest ehk arvestada nii tootjatega, kes varustavad võrgustikku oma toodetega, kui ka klientide ehk sihtgrupiga, kellele võrgustik oma teenust pakub.

Valitud sihtgrupi vajaduste mõistmine ja nende probleemidele lahenduste pakkumine saab kujuneda edu aluseks. Sihtgrupini jõudmiseks tuleb fookusesse võtta õiged turunduskanalid ja valida sobivad toodete jaotuskanalid, mis pikas perspektiivis loovad väärtust nii tarbijate kui võrgustiku enda jaoks. Kaaluda tuleb erinevaid võimalusi tarne korraldamiseks; alati ei ole vajalik soetada koheselt kõiki ressursse laopinna ja transpordivahendite näol, vaid kaaluda ka teenuste sisseostu ja koostöökohti teiste turuosalistega.

Aja jooksul luuakse pikaajalised suhted ja tekivad lojaalsed kliendid. Sealjuures on aluseks kommunikatsioon ja usalduse ehitamine. Kui on selgunud, millised tegevused loovad väärtust ja võimaldavad sissetulekut, siis saab keskenduda tööprotsesside arendamisele. Selleks, et olla logistika korraldamisel jätkusuutlik, peab kogu väärtusahelas kaupade käitlemine (sh selleks kuluv aeg ja kulud) olema võimalikult hästi korraldatud. Iga ettevõtte sobitub oma kohaliku kultuuriga, kuid muudatusi tehes peetakse tavaliselt silmas pidevat arengut vastavalt uutele turgudele ja nõudmistele. Toodete eripära (näiteks eriline tootmismeetod) ja kvaliteet peab kajastuma hinnas (sh jaotuse hinnas) ning seda ei saa alati otseselt võrrelda suurtootmises valminud toodete hinnaga. Eristumiseks on väga vajalik lugude rääkimine. B2B ehk äriklientide turul on võrgustiku koostöö tootjate ja teiste turuosalistega elutähtis.

Koostöös on võimalik leida lahendusi erinevatele probleemidele, mis tähendab, et alustav või väike võrgustik ei pea üksi panustama kõikidesse vajalikesse tegevustesse ja omama kõiki teadmisi. See on eriti raske juhul, kui võrgustikul töötajad puuduvad või neid on vähe. Partnerid on arendustöökäigu suurepärase ressursibaas. Strateegia koostamine võib esmapilgul tunduda tarbetu, ent võimaldab võrgustikul prioriteete seada ja järgmisel perioodil vajalikud tegevused saavad selgemaks.

Ärimudelis on esitatud peatükkide kaupa kõik olulised teemad, mille osas tuleks sobiv lahendus läbi analüüsida. Tuleb silmas pidada, et toiduvaldkond on rangelt reguleeritud ning konkurents sektoris äärmiselt tugev. Edu aluseks saab olla hea kvaliteetne toode ning koostöös sündinud lahendused.

Viited

- Biong H., Nes E., Sande J. B., (2016, 4 utgave), *Markedsføring på bedriftsmarkedet*, Oslo, Universitetsforlaget
- Bowersox, Danold J., David J. Closs, Donald j., Bixby cooper, M & Bowersox John C. (2012. 4th edition), *Supply chain logistics management*, New York, McGraw-Hill
- Bø E., Gripsrud G., Nygaard A., (2013), *Ledelse av forsyningskjeder, et logistikk-og markedsføringsperspektiv*, Oslo, Fagbokforlaget
- Heggernes T., (2017, 2 utgave), *Digital forretningsforståelse*, Bergen, Fagbokforlaget
- https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2448985/NIBIO_RAPPORT_2017_3_97.pdf?sequence=2
- Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010) *Business Model Generation*, Hoboken New Jersey, USA. John Wiley & sons Inc
- Downloads/sustainability-10-03481.pdf;
Solutions for More Sustainable Distribution in the Short Food Supply Chains
- [https://www1.agric.gov.ab.ca/\\$Department/deptdocs.nsf/all/sis13993/\\$FILE/regional_food](https://www1.agric.gov.ab.ca/$Department/deptdocs.nsf/all/sis13993/$FILE/regional_food).
Article: *The power of food*
- https://www.researchgate.net/publication/291699422_Value_Proposition_Canvas_Identification_of_Pains_Gains_and_Customer_Jobs_at_Farmers'_Marketstion/225920408_The_power_of_food
- https://www.researchgate.net/publication/291699422_Value_Proposition_Canvas_Identification_of_Pains_Gains_and_Customer_Jobs_at_Farmers'_Markets
- Kilder Baltic Sea Food team: Interviews, Survey, workshops and reports