

A close-up photograph of a hand garnishing a dish on a blue ceramic plate. The dish consists of a base of light-colored sauce, topped with sautéed vegetables including carrots, green leafy vegetables, and pieces of meat. A hand is placing a thin, white, wedge-shaped garnish onto the dish. The background is slightly blurred, showing a wooden table and other kitchen items.

KUIDAS TURUSTADA KOHALIKKU TOITU ÄRIKLIENTIDELE

KÄSIRAAMAT TOIDUVÕRGUSTIKELE JA ETTEVÕTJATELE



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND

Baltic Sea Food

EESSÕNA



Foto: TMV/Oliver Pahlke

Paljud Läänemere ümbruse maa-
piirkondade kohaliku toidu tootjad
ja talunikud on väikesed pereette-
võtted, kes eelistavad oma toodete
müüki korraldada kas otsesuhtluse
või telefoni teel. Kohalike toidu-
tootjate jaoks on tavaliselt põhi-
turuks nende oma kodupiirkond.
Paljudes kohtades on ettevõtjate
koostöös loodud toodete ühiseks
turustuseks ja teabevahetuseks ko-
halikud toiduvõrgustikud, kellest
osa otsivad uusi arenguvõimalusi.
Praegune olukord Läänemere piir-
konna riikides näitab, et olemas-
olevad kohaliku toidu turustamise
mudelid keskenduvad peamiselt
lõpptarbijatele (B2C) ning puudu-
vad majanduslikult konkurentsivõ-
imelised äriklientide teeninda-
misele suunatud (B2B) mudelid.

2017. aastal algatati Interreg Lää-
nemere piirkonna programmist
kaasrahastatud koostööprojekt
nimega “Läänemere toit”/“Baltic
Sea Food”, mis kõnealust temaa-
tikat lähemalt käsitles. Projekti
tulemusena valmis toiduvõrgusti-
kele ärimudeli raamistik, mille abil
on võimalik analüüsida vajalikke
sammeme, et alustada äriklientidele
kohaliku toidu turustamist.

Käesoleva käsiraamatu eesmärk
on tutvustada äriklientidele suu-
natud ehk B2B turustusmudelit.
Sellega innustatakse väiketootjaid
koonduma ja looma kohaliku toidu
turustamiseks toiduvõrgustikku

või ettevõtet ning antakse ideid tegevuse alustamiseks. Käsiraamatus on esitletud kümne projektis osaleva riigi: Leedu, Läti, Eesti, Soome, Rootsi, Taani, Norra, Saksamaa, Venemaa ja Poola parimad kogemused, et näidata erinevaid võimalusi B2B mudeli rakendamiseks ja arendamiseks.

Käsiraamatu sihtrühmaks on kohalikud toidutootjad ja tarnijad, kes tegutsevad või planeerivad alustada tegutsemist toiduvõrgustike vormis. Eesmärk on pakkuda raamistik, kuidas **luua** kohalike toiduvõrgustike kaudu **uusi** äriklientidele (B2B) suunatud **müügikanaleid**, tehes koostööd ja suurendades



toodete väärtust lühikeses tarnea-helas. Samuti innustatakse **tegutsevaid kohalikke toidutootjaid ja turustajaid**, kes juba müüvad oma tooteid otse lõpparbijatele (B2C), et nad kaaluksid toodete pakkumist ka äriklientidele.

Piiriülese koostööprojekti “Läänemere toit”/“*Baltic Sea Food*” eesmärk on kujundada kohaliku toidu äriklientidele turustamiseks jätkusuutlik ärimudel, mis on kohandatud vastavalt erinevate piirkondade kohalikele oludele ning kasutatav Läänemere piirkonnas kohalike toidutootjate ja –tarnijate poolt loodud toiduvõrgustikes. Koostöös 14 projektipartneriga kümnest riigist töötati välja ärimudeli dokument „Kohaliku toidu äriklientidele turustamise mudel”, mis põhineb nii Läänemere piirkonna parimatel praktikatel kui ka kohalike toiduvõrgustike ja turustajate seas korraldatud uuringute tulemustel. Projekti “Läänemere toit” kaasrahastab Interreg Läänemere piirkonna programm 2014–2020.

**Projekti Läänemere toit /
Baltic Sea Food partnerid**



SISUKORD

Jätkusuutlik kohaliku toidu turustamise võrgustik ja ärimudel	4
Kohaliku toiduvõrgustiku käivitamine – samm sammu haaval (peatükk 1)	6
Klientide olulisus	10
Kliendisegmendid ja sihtrühmad (peatükk 2)	10
Kliendi väärtuspakkumine (peatükk 3)	16
Kliendid ja müük (peatükk 4)	19
Kliendisuhted (peatükk 5)	22
Tuluwood (peatükk 6)	28
Võtmeressursid (peatükk 7)	30
Võtmetegevused (peatükk 8)	32
Väärtusahel	32
Logistika	33
Tarned	35
Digitaliseerimine	37
Partnerid (peatükk 9)	42
Kulude struktuur (peatükk 10)	46
Organisatsioon ja strateegia (peatükk 11)	48
Kokkuvõte	54

JÄTKUSUUTLIK KOHALIKU TOIDU TURUSTAMISE VÖRGUSTIK JA ÄRIMUDEL

Läänemere piirkonnas suureneb **kohaliku toidu tootmine** tänu klientide kasvavale huvile selliste toodete vastu. Kohalikud toidutootjad, kes pakuvad kõrge kvaliteediga ja sageli käsitööna valmistatud nii traditsioonilisi kui ka uuenduslikke tooteid, saavad erinevate kliendigruppide, sh kohalike elanike ja külastajate abil arendada oma piirkonna ja ettevõtte atraktiivsust.

Kohalikud **toidutootjad ja talunikud** on peamiselt väikesed pereettevõtted, kes eelistavad oma müüki korraldada otsesuhtluse ja telefoni teel. Sageli ei ole neil võimalik oma tooteid müüa suurtele hulgimüügiettevõtetele või supermarketikettidele, kuna nende tootmismahud on piiratud ja hinnad on tihtipeale kõrgemad, võrreldes suurte tootjate poolt pakutavaga. Seetõttu on nende juurdepääs toitlustus-, toiduainete töötlemise ning jaemüügi sektoritele mõnevõrra keeruline.

Paljudes piirkondades on loodud **kohalikud toiduvõrgustikud**, et teha turunduse ja teabevahetuse eesmärgil koostööd. Kohalik toi-

duvõrgustik hõlmab suhteid toidutootjate, turustajate, võimalike jaemüüjate ja klientide vahel, kes teevad koostööd kohaliku toidu kättesaadavuse suurendamiseks ja tootja jaoks väärtuse tõstmiseks ning jätkusuutlikkuse tagamiseks. Enamik kohalikke toiduvõrgustikke ja turustajaid müüvad oma tooteid otse lõpptarbijatele (B2C).

Jätkusuutlik võrgustik on ettevõtte või organisatsioon, mis tegeleb aktiivselt toiduainete logistika, levitamise ja turustamisega selliselt, et toode ei muutu anonüümseks ehk teisisõnu tootja on alati tuvastatav. Peamiselt teevad tootjad sellises võrgustikus koostööd selleks, et tugevdada oma ettevõtet läbi suutlikkuse rahuldada klientide vajadusi ja nõudmisi, s.o äriklientide (B2B) tasandil. B2B peamine sihtgrupp on HoReCa sektor (hotell / restoran / kohvik / catering).

Projekti "Läänemere toit" käigus välja töötatud B2B turustamise **ärimudel** on abistav raamistik toiduvõrgustikule, mis on loodud toidutootjate ja -pakujate poolt maapiirkondades. See võimaldab luua kohalikul ja piirkondlikul ta-

sandil sujuvad ja lühikesed tarneahelad, pakkudes maapiirkondades asuvatele ning kohaliku toidu sek-

toris tegutsevatele väikeettevõtetele uusi võimalusi kasvuks ja paremateks ärilisteks tulemusteks.

PRAKTILINE NÄIDE



Jätkusuutliku B2B mudeli väljatöötamine

“**Bondens Skafferi**” (“Talunike Sahver”) asutasid **Rootsis** 2008. aastal väikese ettevõtte endised restoranikokad, kes soovisid muuta restoranidele kohapeal toodetud tooraine leidmise hõlpsamaks. Nüüd on ettevõtte kasvanud kohaliku toidu turustamisele spetsialiseerunud ettevõtteks, mille aastakäive on 7 miljonit eurot. “Bondens Skafferi” esindab 150 talunikku ja tootjat ning tarnib nende toodangut ca 200 restoranile Rootsis Skåne piirkonnas.

Ettevõtte on küll palju suuremaks kasvanud, kuid loosungi “Mõtle globaalselt, söö kohalikult” all on



säilinud esialgne idee tuua restoranidesse parimad kohalikud tooted. 2019. aastal sai “Bondens Skafferi” maineka Embla toiduahindade jagamisel “Põhjamaade Toidu Ettevõtja” auhinna.

www.bondensskafferi.se

KOHALIKU TOIDUVÕRGUSTIKU KÄIVITAMINE – SAMM SAMMU HAAVAL



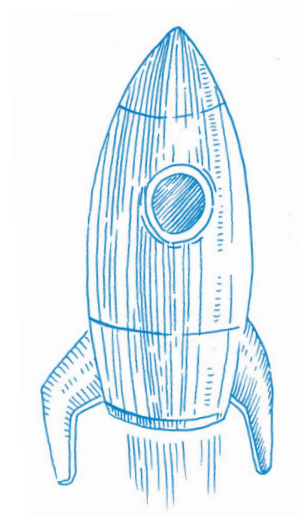
On palju erinevaid aspekte, mida arvesse võtta, kui minna üle toodete müümiselt otse lõpptarbijatele turul või poodides (B2C) toodangu struktureeritud müügile äriklientidele (B2B). Võrgustiku ülesehitamisel tuleb kaaluda mitmeid võimalusi ja riske ning teha erinevaid otsuseid.

Koostöö võib lahendada paljud väljakutsed. Kui töotate tootjana üksi, kulub umbes kolmandik teie ajast turundusele ja turustamisele. Koostöö aitab vähendada erinevaid riske. Teadmiste ja kogemuste tase võib samuti partnerite arvu suurenemisega tõusta. Uutele turgudele jõudmiseks, vajaliku teabe esitamiseks, kokkulepete tegemiseks ja otsuste vastuvõtmiseks on vaja aega. Koostöö teiste tootjatega ning laiemate ja uute turgude otsimine nõuab uutmoodi planeerimist, uusi protsesse ja samme.

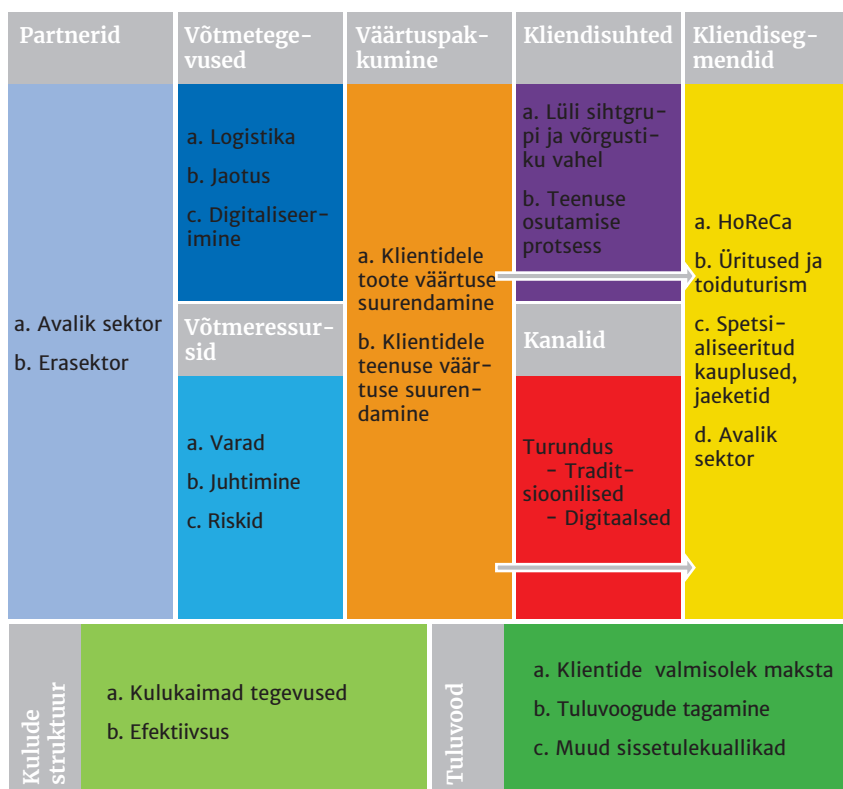
Iga võrgustik ja **ettevõtte** on erinev ning neil on erinevad vajadused, turusegmentid ja klientide vajadused. Linnalähedane asukoht või kaugemal maapiirkonnas paiknemine toovad endaga kaasa erinevaid väljakutseid; varieerub ka finantsiline ja digitaalaste teadmiste pagas. Mõnikord läheb vaja teistmoodi turundust, digitaliseerimist, uue kaubamärgi loomist ja toodete märgistamist.

Oma B2B mudeli kavandamisel saate kasutada tööriistana **äri-mudelit CANVAS**¹. Erinevaid nn. ehitusplokke saab kasutada uue kohaliku toidu turustusvõrgustiku raamistikuna: äriplaani, strateegia, organisatsiooni ja oma ideede küpsemise protsessi jaoks. Alustage **kliendisegmentide**, kliendi **väärtuspakkumiste**, kliendini jõudmise **kanalite** ja **kliendisuhetega**. Seejärel tuleb keskenduda valitud kliendigruppide vajadustele. Ettevõtte finantseermise aluseks on teadmine, kuidas teenida raha **tuuluvoogude** abil. Hästi läbimõeldud **kulustruktuur** tugevdab ettevõtte majandust ja likviidsust. Tuleb tunda oma **võtmeressursse** ja kavandada oma ettevõtte **võtmetege-**

vused. Võtmepartnerid on olulised kasulike teadmiste saamiseks või mõne tegevuse sisseostmiseks ning jätkusuutlikkuse tagamiseks.



Joonis 1: CANVAS model: Ülevaade valitud ehitusplokkidest



¹https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas



PRAKTILINE NÄIDE

Heila – sammud taluturust B2B müügini

Ettevõtte “Heila” Soomest alustas oma tegevust 11 aastat tagasi kohaliku taluturuna. Idee oli Heinalas ehitada üles kohaliku toidu kontseptsioon, mille sarnast polnud Soomes varem nähtud. Praegu on «Heila» kohalikul taluturul esindatud üle 250 väiketootja. Enamik tootjaid on pärit 100 km raadiusest. Täna saab tooteid ja käsitööd osta kauplusest, kohvikust, restoranist, lihapoest ning väikesest pruulikojast ja veinitootmisest.

Algselt haldasid restorani, liha- ja kalakauplusi ning veinitehast üür-

nikud. 2015. aastal ostis «Heila» restoraniäri, 2016. aastal ehitati kalapoe asemele pagariäri ja 2017. aastal osteti lihapood. Väike pruulikoda laienes 2017. aastal, kui selle juurde lisandus veinikelder. «Heila» aastakäive ulatub täna 3 miljoni euroni ja juhatusse on kaasatud ka spetsialistid väljastpoolt omanikeriingi.

Tulevikus plaanib “Heila” praegust äri laiendada ja laiendada B2B sektorisse. “Heila” otsib võimalusi oma kohalike hõrgutiste ja tooraine pakumiseks piirkonna teistele restoranidele, kohvikutele ja avaliku sektori toitlustusteenuste pakujatele.

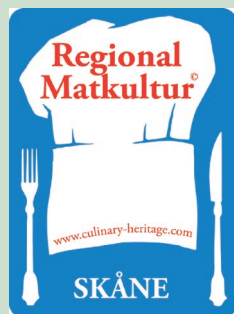


<https://heilan.fi/>



Kasvav võrgustik – kohalikust rahvusvaheliseks

Rootsis asuv võrgustik **“Regional Matkultur Skåne”** (Skåne Kulinaarne Pärand) asutati 1995. aastal **piirkondliku võrgustikuna**, mis koondas kohalikke toidutootjaid ja restorane. Sellest ajast alates on dünaamiliste ettevõtjate rühmade vahel toimunud tihe koostöö. Sel viisil on suurenenud teadmiste ning kogemuste vahetus ja üksteise tundmine. Koostöö toob restorani-desse enam kohalikke toiduaineid.



Aastate jooksul on protsessis osalenud mitusada ettevõtet. **“Regional Matkultur Skåne”** edendab kohaliku toidu ja kulinaaria traditsioone ka rahvusvahelises võrgustikus **“Culinary Heritage Europe”**, mis sai alguse samuti Skånest.

PRAKTILINE NÄIDE



www.culinary-heritage.com

KLIENTIDE OLULISUS

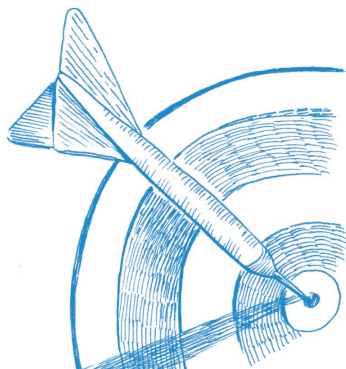
KLIENDISEGMENDID JA SIHTRÜHMAD (PEATÜKK 2)

Turul püsimiseks ja B2B mudeli väljatöötamiseks on oluline teada klientide **vajadusi ja nõudmisi**. Tuleb välja selgitada oma kõige olulisemad kliendid, kes pakuvad parimaid võimalusi sissetuleku teenimiseks! Turu ja klientide vajadused muutuvad ja arenevad pidevalt, nii et kohaliku toidu turustamise võrgustik peab turu nõudmistega pidevalt kaasas käima.

Ettevõtte saab suurendada turunduse tõhusust, jaotades kliendid väiksematesse rühmadesse, kellel on sarnased vajadused. Klientide **sihtrühmi**, nende vajadusi ja neile võrgustiku poolt pakutavaid võimalusi on lihtsam tuvastada, kui grupeerida kliendid segmentidesse ja valida fookusesse põhiklientide segment. Piirake peamiste sihtrühmade hulka, et turundus, müügisuhtlus ja turustus oleksid tõhusad ja kõige sobivamad! Kohandage oma äristrateegia ja põhitegevused

vastavalt kliendi sihtrühma(de)le. Võimalik, et võrgustik peab iga- le klientide sihtrühmale looma ja tutvustama erinevaid tooteid ja teenuseid selleks, et aja jooksul nende huvi säiliks ja nad püsiksid lojaalsed.

Kliendigruppide segmenteerimine põhineb klientide füüsilistel ja sotsiaalsetel omadustel, sealhulgas nende ostukäitumisel. See aitab teil tuvastada **kliendi väärtusi**. Ettevõtte võimekus peab vastama klientide ootustele. Samuti tuleb luua tõhusad kliendi vajadustele kohandatud turundusstrateegiad, suhtluskana- lid ja turustussüsteemid.





Sihtrühm – tipprestoranid

“**Varde Ådal Lam**” Taanis on näide kohalikul tasandil tehtavast koostööst. Pereettevõtte omandis oleval talul on oma tapamaja, talupood ja külmutusseadmetega transpordivahend. Talu teeb koostööd teiste kohalike tootjatega, kellel on sama kõrged kvaliteedistandardid kui neil endil. Kõik pakutavad tooted on mahetooted.

Ettevõtte on keskendunud **kõrge hinna** hoidmisele ja suunavad seetõttu oma tooted ja teenused tipprestoranidele. Need on kliendid, kes ootavad kõrget kvaliteeti ja tar-

PRAKILINE NÄIDE



Foto: Søren Villadsen, Gastronomad.dk

nekindlust, head lugude rääkimist ja pidevaid uute eritoodete pakkumisi. Kuid nad on valmis ka maksma toodete eest rohkem.

Kohalikud tipprestoranid, nagu näiteks *Michelin*i restoran Henne Kirkeby Kro, hakkasid ettevõtte tooteid kasutama. Kohalik kokk, kellel on head sidemed mujal Taanis asuvate teiste kõrgetasemeliste restoranidega, korraldas müügituuri, kuhu ta kutsus ettevõtte oma tooteid esitlema. Pärast seda hakkas müük kiiresti kasvama. “Varde Ådal Lam” on tugevdanud koostööd peakokkade, korraldades kulinaarseid üritusi, kus **osalevad peakokad**. Head soovitusel tiptasemel restoranidelt tähendavad seda, et paljud B2B ja B2C kliendid suhtuvad toodetesse automaatselt positiivselt ja otsivad tootjad ise üles.

<http://vardeaadallam.dk/>





Sihtrühm – hotellid ja turistid

Gudbrandsdalsmat SA Norras on 29 liikmega ühistu, mille liikmeteks on Gudbrandsdaleni ja Lillehammeri kohaliku toidu tootjad. Gudbrandsdalsmat SA ülesanne on müüa ja turustada oma liikmete tooteid poodidele, hotellidele ja restoranidele kogu Norras. Tooted on pärit neljast meiereist, kolmest pruulikojast ja ühest pagaritöökojast. Samuti kuulub ühistusse palju lihatootjaid, mitu köögiviljakasvatajat ja teisi tootjaid. Gudbrandsdalsmat SA loob kaasa kohalike organisatsioonide poolt algatatud ning hotellidele suunatud



Foto: Kristoffer Møle Thuestad

projektis, mille eesmärk on koostada turistidele marsruut, et nad saaksid külastada parimaid kohaliku toidu müügikohti ja restorane, kus pakutakse kohalikku toitu.



<https://www.gudbrandsdalsmat.no/>



Ühistu sihtrühm - linnaelanikud

PRAKTILINE NÄIDE

Põllumajandusühistu **“Lietuviško ūkio kokybė”** (Leedu talu kvaliteet) ühendab enam kui 400 talunikku. Nende missiooniks on taasühendada tarbijad looduslikul põllumajandusel ja töötlemisel põhineva Leedu toidupärandiga ning pakkuda linnainimestele Leedus kasvatatud tooteid. Ühistu korraldab suuremate supermarketite ja kaubanduskeskuste lähedal pop-up-turge ning tarnib tooteid ka Leedu suurimale jaeketile *Maxima*. *Maxima* supermarketites on spetsiaalne tooterühm **“Tervitused maalt”** – riilulid talunike toodetega. Nende võrgustikus saavad oma toodangut müüa ainult talupidajad, kes ise kasvatavad või töötlevad oma tooteid ja kellel on rahvuslikku pärandit tõendav sertifikaat.



<http://beta.mobilusturgelis.lt/>



Tooted peavad olema suurepärase kvaliteediga, samuti pakutakse mahetooteid.

Talunike jaoks on väga mugav, et tuues oma tooteid supermarketitesse, saavad nad samal hommikul olla väljas pop-up-turul ja oma ülejäänud tooted seal ära müüa. Enne kui talunik sõlmib pop-up-turul kauplemise lepingu, külastavad teised ühistu liikmed tema talu ja selgitavad välja võrgustikuga liitumise võimalused. Ühistu peamine roll on arvete ja maksete korraldamine *Maxima* supermarketites (talunikud väljastavad arved ühistule ja ühistu kõigi talunike nimel supermarketile). Täna koordineerivad nad 41 pop-up-turgu üle kogu riigi. Lisaks on nad hakanud avama talupoode erinevates linnades ning pakkuma tarbijatele rohkem prima kvaliteediga kohalikke tooteid.



Toode leidis sihtrühma

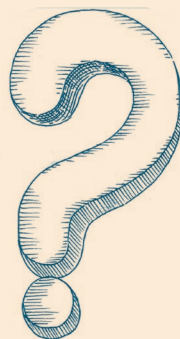
Poolas asuv **Capri traditsioonilise juustu vabrik** ja **pood** alustasid tööd 2014. aastal. Pärast mitmeaastast tegevust selgus, et parimad kliendid on restoranid, kuna nad tellivad kindla koguse ja kui kokkulepe on tehtud, on tingimused neile siduvad. Üsikkliendid ei soovi kõrgema kvaliteediga juustude eest kõrgemat hinda maksta. Pood kasvab endiselt ja praegune aastakäive on umbes 20 000 eurot. Head restoranid ostavad meeeldi juustu, äri kasvab eriti tänu turundamisele ürituste ja pidude ajal, kus kokad saavad juustu proovida ja seda kaupluselt tellida.



PRAKILINE NÄIDE



5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



- 1** Millises piirkonnas teie kliendid asuvad (määrake piirkonnad või tegevusraadius)?
- 2** Millistele sihtrühmadele kavatsete keskenduda (teie piirkonna potentsiaalsete klientide esialgne loetelu tähtsuse järjekorras)?
- 3** Mitu potentsiaalset klienti teil igas sihtrühmas on (HoReCa, üritused / toiduturism, munitsipaalkliendid, eripoed, jaeketid jne)?
- 4** Kui suured on potentsiaalsed kliendid olevad ettevõtted (liigitage suuruse järgi, näiteks väikesed / keskmised / suured)?
- 5** Millised on iga sihtrühma erilised vajadused (ostukäitumine / toodete kasutamine / suhted / organisatsioonilised eripärad jne)?

KLIENDI VÄÄRTUSPAKKUMINE (PEATÜKK 3)

Selleks, et kohaliku toiduvõrgustiku äritegevus oleks elujõuline, on oluline leida ja hoida kliente, pakkudes neile toodet või teenust, mis lisab või ületab nende jaoks oodatavat väärtust. Kliendile loodav väärtus tähendab klientide probleemide ja vajaduste väljaselgitamist ning neile toote ja / või teenuse pakkumist, mis pakub klientide probleemidele tõhusaid lahendusi.



Väärtus ei tähenda alati otsest liisandunud rahalist väärtust. Seda ei pruugita luua läbi füüsiliste toote täiustamise, vaid näiteks parenduste abil sellistes valdkondades nagu toote kättesaadavus, toote käitlemine ja logistika, tõhusam suhtlus, klienditeenindus ja -suhted, koostöö tootjate vahel või ärijuhtimine ja strateegiad. Kui klient kogeb väärtust, suurendab see omakorda tavaliselt väärtust ka võrgustikuga liitunud tootjate ja turustusettevõtte omanike jaoks ning tugevdab pikaajalisi suhteid

Klientidele on tähtsad nii tooted kui teenused. On oluline, et väärtust lisatakse kogu väärtusahela lõikes (joonis 2; lk 33), sh toodete logistika, jaotus, sildid, pakendid ja lood, rahuldades klientide vajadusi või ületades nende ootusi. See nõuab ettevõtte eri tasandite vajaduste ja probleemide analüü-

si, nagu näiteks kliendid ja turg, teenused ja tootmine, juhtimine ja töötajad, majandus ja rahastamine. See kindlustab, et leitakse ettevõtete väärtusahela kõigi osade jaoks lahendused ja väärtuspakkumine.

Peate selgitama, mis annab väärtust igale kliendile või kliendirühmale, tuvastades kliendi probleemid ja vajadused. Kui leiate nendele lahendused, loob see lisaväärtust nii klientidele kui ka võrgustiku omnikele ja tootjatele.

PRAKILINE NÄIDE



Väärtuse lisamine

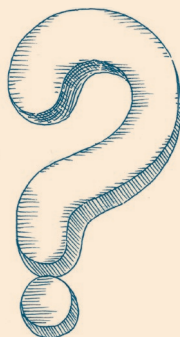
Poolas Poznańis asuv **restoran Hyčka** on koostanud oma menüü, tuginedes piirkonnale iseloomulikele kohalikele toodetele. Restoran loob Wielkopolska piirkonna traditsiooniliste toitade põhjal ka uusi roogasid. Restorani omanik järgib filosoofiat, mille kohaselt peab ta oma kööki ja kasutatavaid toidu- tooteid tundma läbi ja lõhki, nii et ta oskab valmistada ükskõik millist rooga menüüst, vaatamata sellele,



et ta pole elukutselt kokk. Restoranist on saanud piirkondliku köögi näidisettevõtte, mis tugineb eelkõige leedri viljade ja õite kasutamisel.

<https://www.hycka.pl/restauracja/>

5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



1

Millised tooted on teie tegevuspiirkonnas saadaval (talunike / tootjate liigitamine suuruse ja tooterühmade kaupa, näiteks köögiviljad, liha, piim, kala, teravili, puuviljad, marjad, karastusjoogid, alkohol, maitseained / vürtsid jne)?

2

Millised tooterühmad peavad teie portfellis olema, et klientidele väärtust pakkuda?

3

Millist väärtust peate pakkuma igale oma tegevuspiirkonna sihtrühmale?

4

Millist väärtust peate oma tegevuspiirkonna talunikele ja tootjatele pakkuma (proovige kindlaks teha iga suurusklass või tootekategooria)?

5

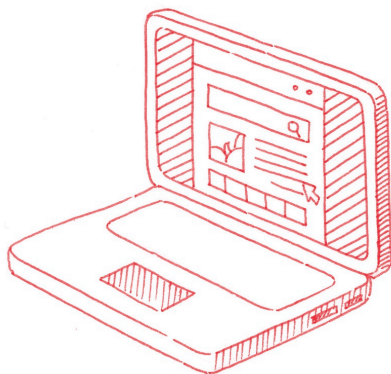
Kas teil on esialgne loetelu talunikest ja / tootjatest, kellega saate koostööd teha?

KLIENDID JA MÜÜK (PEATÜKK 4)

Müügi saavutamiseks on oluline tuvastada sobivad **kommunikatsiooni- ja turunduskanalid** ning vastavalt oma kliendisegmentidele valida neist välja õiged, et jõuda tõhusalt oma klientideni. Samuti on oluline kindlaks teha kanali tugevused ja nõrkused ning võtta kasutusele kõige sobivamad oma eesmärkide täitmiseks. Need kanalid võivad hõlmata ka toodete jälgitavuse ja tellimuste käsitlemise süsteeme, suurendades üldist logistika tõhusust ja usaldusväärsust, andes sellega kliendi jaoks veelgi lisaväärtust.

Kommunikatsiooni- ja turunduskanalid võib jagada traditsioonilisteks ja digitaalseteks kanaliteks. Nende kasutamine ja eelistamine võivad erineda tulenevalt kliendisegmentidest, eri kultuuridest, vanuserühmadest, piirkondadest, tööhõive tasemest ja haridusest. Soovitame **traditsioonilised kanalid** asendada digilahendustega, et oleks tagatud tellimuste täitmise parem jälgitavus, kliendisuhtlus ja lühikesed tarneaehelad tellimuse käsitlemisest arveni. **Digitaalsete turunduskanalite** tähtsus üha

kasvab. Need kanalid on kogu maailmas lihtsasti kättesaadavad ja loovad uusi võimalusi suurematel turgudel. Digitaalsed kanalid on sageli paremini kohandatavad ja kulutõhusamad ning on tavaliselt interaktiivsed, pakkudes häid võimalusi teabe vahetamiseks klientide, tootjate ja ettevõtete vahel. Digitaalsed turunduskanalid võimaldavad suuremat valikut kiirsuhtluseks, sealhulgas videoid ja fotosid. Digitaliseerimine võib muuta ettevõtte efektiivsemaks, kui reklaamitakse kaubamärki, ettevõtet ja tootevalikut. Maapiirkondades võib digitaliseerimine viia ettevõtte lähemale nii tarnijatele kui ka klientidele. **Oluline on leida õiged kanalid sihtrühmani jõudmiseks ja selle vajaduste rahuldamiseks!**





HoReCa kontaktide platvorm

B2B HoReCa platvorm **Wirt sucht Bauer** (toitlustaja otsib talunikku) viib Saksamaa HoReCa sektori kokku talunike ja toidutootjatega. Kliendid ja tootjad saavad portaalist partnerit otsida, oma pakkumistest ja vajadustest teada anda ning tehinguid algatada. Seega pole platvorm veebipood, vaid pigem kontaktide leidmise koht, mis pakub häid võimalusi piirkondliku köögi tooraine otsinguks ja esitluseks. Platvormi algatas Baieri Toidu- ja põllumajandusministeriум ning lisaks toimub sündmus B2B *GastroRegioDay*, kus talunikud, tootjad ja HoReCa



kliendid saavad kokku, esitlevad ennast ja saavad kiirkohtumistel üksteisega tutvavaks. Kiirkohtumisel istub võrdne arv tootjaid ja HoReCa kliente ühe laua taga, saavad paar minutit aega vestlemiseks, seejärel liiguvad HoReCa kliendid järgmise laua ja uute tootjate juurde.

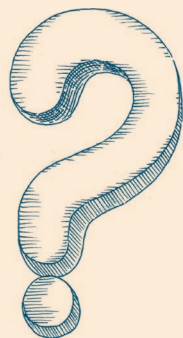
Foto: KEm/Wirt-sucht-Bauer.de



PRAKTILINE
NÄIDE

www.wirt-sucht-bauer.de

5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



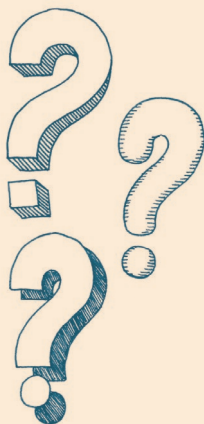
1 Milliseid traditsioonilisi kanaleid saate kasutada iga sihtrühmaga suhtlemisel?

2 Milliseid digitaalseid kanaleid saate kasutada iga sihtrühmaga suhtlemisel?

3 Millised on iga kanali plussid ja miinused iga sihtrühma jaoks?

4 Kas tuvastasite kõik kanalid, mis on olulised iga teie sihtrühma (kliendi) jaoks?

5 Kas tuvastasite kõik kanalid, mis on olulised teie tegevuspiirkonna talunike ja tootjate jaoks?



KLIENDISUHTED (PEATÜKK 5)



Esmakordselt oma kaubamärgiga turule tulemisel nõuab uute klientide leidmine aega ja raha. Püsiklientide hoidmise tagamiseks on vajalik kindlusel ja usaldusel põhinevate pikaajaliste suhete loomine. See on oluline ka ettevõtte jätkusuutlikkuse ja edu tagamiseks. **Klienditeenindus** on protsess, mis muudab kliendi rahulolevaks kõigi tootega seotud aspektidega ning osutatud teenustega enne ostu- protsessi, selle ajal ja pärast seda.

Suurepärase klienditeeninduse korral saate rohkem tulu, kuna

see loob klientidele väärtust ja **tekitab lojaalsust**. Püsikliendid ostavad tooteid tavaliselt korduvalt ning müügiprotsessi pole vaja iga kord täiendavalt panustada ega aega kulutada. B2B ettevõtte jätkusuutlikkuse ja edu võti on tugevad, usaldusel ja lojaalsusel põhinevad kliendisuhted.

Lood moodustavad kõige tähtsama seose ettevõtte, turu ja klientide vahel. Järjepidev lugude jutustamine võrgustiku kõigis kanalites, kõigi liikmete poolt ja kõigi toodete kohta võimaldab tõhusalt

ja tulemuslikult suhteid luua. Nii kaubamärki kui ka sidet turuga on võimalik tugevdada, kui suhtlus toimub professionaalsel tasemel kaubamärgi, värvide ja fotode abil.

Oluline on edastada tootja, tarni- ja või taluniku **ainulaadne lugu**, kasutades infolehtedel, veebilehtedel, menüüdes või brošüürides isiklikku lähenemist, näiteks taluniku fotot või tootmise kirjeldust.

Oma lugu annab klientidele ja lõpptarbijatele teada, kui lähedal tootjad neile on ja mis muudab



nende tooted või tarned eriliseks. See muudab teie tooted ja ettevõtte ainulaadseks ja huvitavaks ning suurendab seeläbi müügivõimalusi. Samal ajal aitab lugu luua pikaajalisi suhteid.

Positiivset identiteeti edastatakse järjepideva loo (*jutuvestmise*) abil mainekujunduse ja kommunikatsiooni kaudu, kasutades isiklikku lähenemist ning ühendades tootjaid ja toodete identiteete klientide ja lõpptarbijatega. Samuti tugevdab see klientide lojaalsust ja kliendisuhteid. Selleks kasutatakse erilist lugu **turundusekeskse** ja olulise osana ning kaubamärgi ja kommunikatsioonistrateegia põhisisuna.

Kommunikatsioon kaubamärgi ja lugude abil on võti erinevate sihtrühmade ja lõpptarbijateni jõudmiseks. See võimaldab tekitada huvi ja luua suhteid uute klientidega. Suhete ja klienditeeninduse tugevdamiseks väärtusahela kõigil tasanditel on oluline teada klientide arvamusi.



Kaubamärgi tähtsus turunduses

Saaremaa on **Eesti** suurim saar ning sellel on oma toidutraditsioonid ja kultuur. Saaremaa ja Muhumaa toidu- ja muud tootjad, toitlustajad ja käsitöölised on alates 2012. aastast kasutanud spetsiaalset **kaubamärki Saaremaa ehtne toode**. See on piirkondlik märk ja aitab Saaremaal valmistatud ehtsaid tooteid lihtsasti üles leida ja ära tunda. Selle märgisega tooteid võib leida poodidest üle kogu Eesti, tundes kaubamärgi abil ära Saaremaa kohalikud tooted.

PRAKILINE NÄIDE



www.ehtne.ee



PRAKTILINE
NÄIDE



Kaubamärk – väikeettevõtte ellujäämise ja kasumi teenimise vahend

Tänapäevane tööstuslik heeringapüük ohustas kohalike kalurite eluviisi **Saksamaal Hiddenseer saarel**. Dumpinguhindade tõttu asutasid nad oma ühingu Hiddenseer Kutterfisch ja asusid ise oma kala parema hinnaga turustama, edendades piirkondlikku ja jätkusuutlikku majandustsüklit. Seega soovivad nad oma keskkonnasõbralikku nakkevõrgupüüki elus

hoida. *Hiddenseer Kutterfisch* on saanud edukas kaubamärk, mille tunneb ära kalurite piltide järgi minimalistlikul pakendil. Toodet pakutakse isegi üleriiklike gurmee-kaupluste kataloogides.

Seltsile *Hiddenseer Kutterfisch* aluse pannud noor kohalik restoranipidaja ja talunik tuli välja massist eristuvate uuenduslike turundusideedega. Ta ostab kalameestelt saagi, töötleb seda ning müüb värsket ja konserveeritud kala oma restoranides, piirkondlikes poodides ja ka üle kogu riigi. Kalurid saavad raske töö eest rohkem raha ja osa kasumist kasutavad nad oma ühingu tegevuse edendamiseks.

www.hiddenseer-kutterfisch.de



PRAKILINE NÄIDE

<https://rorosmat.no/om-oss/profilmateriale/>



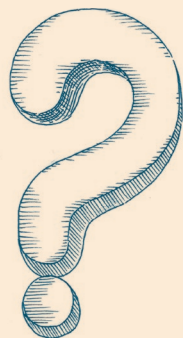
Toidupiirkonna kaubamärk

Rørosmat SA on ühistu, mille liikmeteks on paljud aktiivsed Norra toidutootjad ning mis omab kaubamarki *RØROS toit Rørosi piirkonnast*. See on Norra kohaliku toidu tuntuim kaubamärk, mis aitab ühistu liikmetele väärtust luua. Ühe kontaktpunkti, ühe tellimuse ja ühe kohaletoimetamisega teenindavad nad Norra toiduturgu mitmesuguste oma liikmete poolt toodetavate kaupadega. 2018. aastal oli ühistu

käive umbes 4 miljonit eurot. Ühistu pakub **kaasaegset toidu-seiklust** ning mägede, lagendike, metsa ja mere maitsega head toitu. *Rørosmat SA*-s töötavad inimesed on tootjate esindajad ning nad on uhked ja õnnelikud, et saavad teha koostööd nõnda paljude asjatundlike tootjatega, kes tunnevad kerge selle vastu, mida nad teevad. Ühistu töötab tootjate nimel, turustades, müües ja levitades nende kaupu. Tänu sellele panusele saavad tootjad olla edukad, nii et *Rørosi* piirkond on kujunemas toidupiirkonnaks, kus ollakse uhked, et toodetakse, töödeldakse, kaubeldakse ja nauditakse ainulaadseid tooraineid.



5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



1

Kas teie lugu põhineb väärtustel, mida pakute oma klientidele, talunikele, tootjatele ja kohalikule kogukonnale?

2

Millised on parimad võimalused oma loo edastamiseks klientidele, talunikele, tootjatele, kohalikule kogukonnale jne?

3

Kas teil on oma logo, kaubamärk või logo ja kuidas tutvustate oma kaubamärki koos talunike ja tootjate kaubamärkidega?

4

Kuidas lisaks oma igapäevakohustustele hoolitsete ka oma klientide, talunike ja tootjate eest ning milliseid tegevusi te ellu viite (üritused jne)?

5

Kuidas mõõdate ja hindate klientide ning talunike ja tootjate rahulolu ja kuidas kasutate saadud tagasisidet?

TULUVOOD (PEATÜKK 6)

Tuluvood tekivad klientidele edukalt tehtud väärtuspakkumiste tulemusena. Klientide valmisolekut maksta ja teisi tuluvooge on kirjeldatud ning soovitusel on välja toodud ärimudelid. Need näitavad **õige hinna** saamise ja tuluvoos loomise olulisust.

Hea **hinnakujundusmudel**, sh müügieelarve, on väga oluline. See aitab kontrollida ettevõtte finantsolukorda ning müügi ja hinnakujundusega paremini toime tulla. Alustaval ettevõttel võib enne pikaajalise strateegia elluviimist ja jätkusuutliku äriplaani koostamist osutada vajalikuks mitmete tuluteenimise võimaluste testimine. Jätkusuutliku ettevõtte tagamiseks peavad sissetulekud ja tulud olema kuludega seotud. Ärimudelid on toodud B2B jaoks mitut tüüpi sissetulekuvõimalusi, mis puudutavad HoReCa kliente, üritusi ja



Foto: TMV/Thomas Ulrich

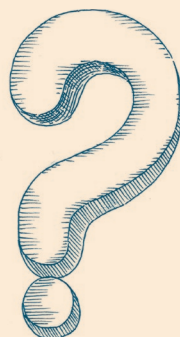
toiduturismi, spetsiaalseid poode ja müügikohti, jaemüügikette ja supermarketeid ning avaliku sektori tootlustust.

Uute turgude ja partnerite otsimisel tuleb arvestada **finantsriskiga**. See võib osutada keeruliseks eriti B2B turule sisenevate B2C-võrgustike jaoks, kuna nii tuluvoogude kui ka maksetähtaja kohta kehtivad teistsugused reeglid.

Kokkulepped või **lepingud** aitavad tuluvoogude kindlustamiseks riske kontrollida. Mida suurem on risk, seda olulisemad on allkirjastatud lepingud. Lepingud on kasulikud lahtarvamuste tekkimisel. Näited riskide vähendamise kokkulepetest on toodud ärimudelid.



5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



- 1** Millist hinnastamismudelit kasutate iga sihtrühma jaoks ja mille eest kliendid maksavad (toodete, turustusteenuse jms eest)?
- 2** Kes on tarneahela igas osas toodete omanik?
- 3** Milliseid lepinguid kasutate iga sihtrühma ja tootjate / talunike jaoks (suulised, kirjalikud, iga-aastased või pikaajalised jne)?
- 4** Millised on peamised aspektid, mille osas tuleb lepingutes kokku leppid?
- 5** Milliseid lississetuleku võimalusi saab iga sihtrühma jaoks kasutada (kampaaniad, esitlused, allahindlused jne)?

VÕTMERESSURSID (PEATÜKK 7)

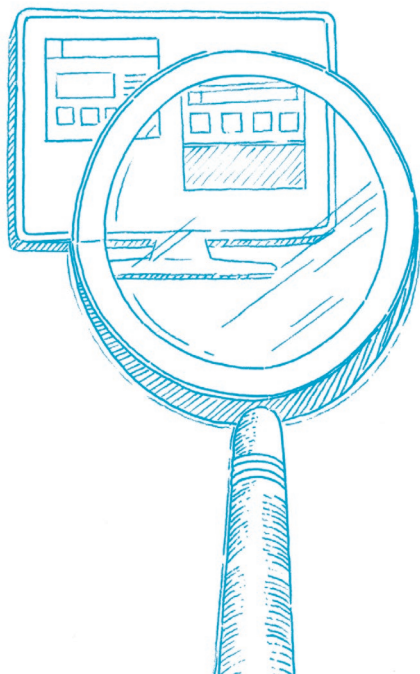
Võtmeressursid on peamised sisendid, mida kasutatakse väärtuspakkumise loomisel, kliendi-segmendi teenindamisel ja toote kliendile toimetamisel. Kõige olulisemad ressursid on erinevates võrgustikes erinevad ning olenevad ettevõtte vormist ja keerukusastmest. Kõige olulisemad tarnijad ja partnerid on erinevad, seetõttu on oluline luua lai võrgustik.

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. Oluline on valida õige juhtkond ja töötajad, kuna see on nõ „sideaine“ sihtkliendi, omanike, tootjate, partnerite ja töötajate vahel ning nad võtavad vastu olulisi otsuseid.

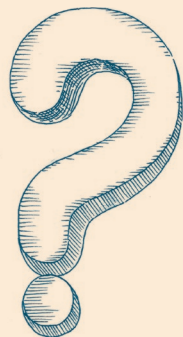
Ettevõtte juhtimisplatvorm on tarkvara tööriist, mis ühendab kõik äriplaneerimise elemendid ühte süsteemi. Internetis on saadaval kümneid eri juhtimisplatvorme erineva tarkvara jaoks. See on vajalik kõikide partnerite ja töötajate

ühendamiseks selleks, et nad teugutseksid ühtemoodi ja kannaksid samu väärtuseid.

Juhul kui juhtkond ja töötajad järgivad ettevõtte juhtimisplatvormi ehk ettevõtte raamistikku ja reegleid, siis teavad nad kõik, kuidas lepingute abil riske ära hoida, kuidas rahuldada klientide vajadusi ja kuidas tagada jätkusuutlik tegevus. Näide juhtimisplatvormist B2B müügi ja riskijuhtimise otsuste tegemiseks on toodud ärimudelis.



5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



- 1** Milliseid ressursse on vaja oma klientidele väärtuse pakkumiseks (turundus, kommunikatsioon, kliendisuhted, toodete tellimine ja turustamine)?
- 2** Milliseid ressursse on vaja talunikele ja tootjatele väärtuse pakkumiseks (turundus, kommunikatsioon, kliendisuhted, toodete tellimine ja turustamine)?
- 3** Milliseid tegevusi viite ellu ise ja milliseid tegevusi tellite allhanke korras?
- 4** Kui palju inimressurssi vajate (töötajad, sealhulgas juhtkond) ja millised on iga töötaja peamised ülesanded?
- 5** Kas hindasite riske ja töötasite välja riskide vähendamise kavad?

VÕTMETEGEVUSED

(PEATÜKK 8)

VÄÄRTUSAHEL

Kõige olulisemad võtmetegevused on turupakkumised, kliendisuhed ja jaotuskanalid, kuna need kõik suurendavad klientide väärtuspakkumisi. Nii tootjate kui ka kohaliku toiduvõrgustiku jaoks on üks suurimaid muresid **tarnekulud**. Edukaks kohaliku toidu turustusvõrgustikuks saamisel on vaja lühikesi tarneaahelaid, et olla kaupade käitlemisel efektiivne. Tarnetega tegelemiseks on sõltuvalt piirkonnast või regioonist erinevaid võimalusi. Kui võrgustik ja tootjad asuvad turule lähedal, siis võib sobida paremini lahendus, mis on erinev sellest, mida kasutatakse tarnete korraldamisel maapiirkonnas. Iga võrgustik peab valima ja katsetama, milline meetod sobib tema strateegia, turu ja sihtrühmadega. Teades enda sihtkliendi vajadusi rahuldavaid kõige olulisemaid tegevusi, saab ettevõtte olla atraktiivne partner ka tulevikus.

Väärtusahel (joonis 2) on mudel tegevuste kirjeldamiseks, sealhulgas disain, tootmine, turundus ja

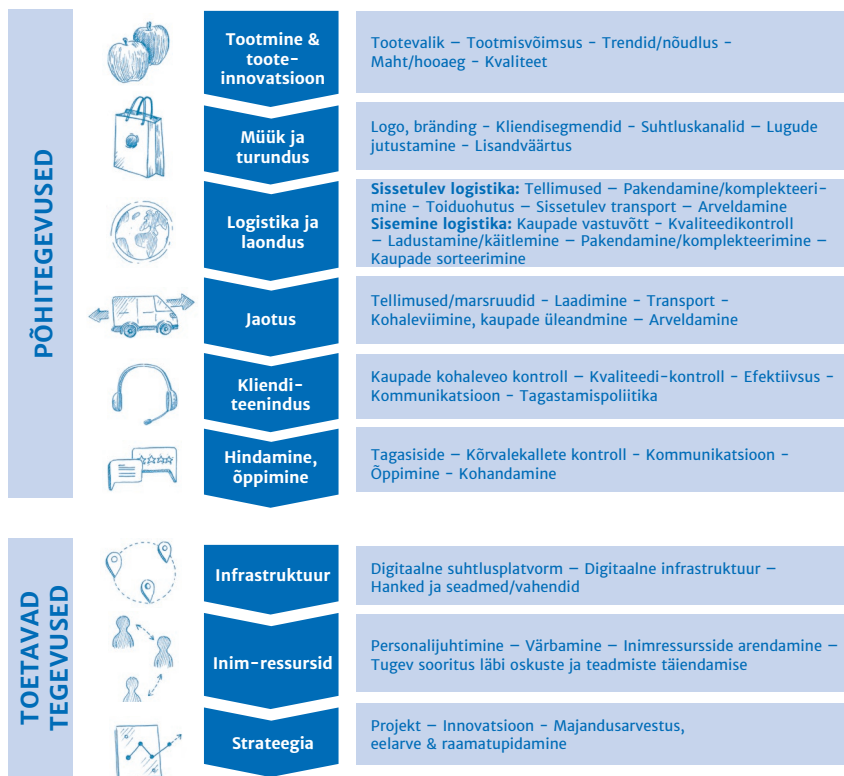
jaotus. See aitab paremini mõista ettevõtte võimalusi ja määratleb valdkonnad, milles tegevuste vooge täiustada. Väärtusahel aitab organisatsioonidel otsustada, kas mõnda tegevust laiendada või allhanget kasutada.

Väärtusahel koosneb kahte tüüpi tegevustest. **Esmased tegevused** hõlmavad kuut peamist osa: tootmine, müük ja turundus, logistika, jaotus, klienditeenindus ja õppimine. **Tugitegevused** sisaldavad personalijuhtimist, organisatsiooni taristu haldamist, juhtimistegevusi nagu strateegiline planeerimine, raamatupidamine, rahandus ja kvaliteedikontroll. Mitmed või kõik nimetatud tegevused tehakse sageli allhanke korras.



Kohaliku toidu väärtusahel

Joonis 2: CANVAS model:
väärtusahel.



LOGISTIKA

Tootega seotud ja kõik sellega kaasnevad protsessid ja info toote kohta on osa logistikast ja tarneahela haldamisest. Tõhus logistika haldamine vajab piisavat taristut, et toimetada õige toode õiges mahus ja õiges seisundis õigesse kohta õigel ajal ja õige hinnaga. 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.



E-kaubikud – uus logistiline kontseptsioon

Saksamaa piirkondlik turundusalgatus **MECK-SCHWEIZER** töötas välja säästva logistika kontseptsiooni, kus ei toimu toodete vaheladustamist. Kaubad tuuakse tootjalt ja viiakse klientidele kohale sama autoga, mis sõidab kindlaksmääratud marsruudil. Sellega välditakse vahepealset kaupade ladustamist. Päikeseenergiaal töötavad jahutussüsteemidega veokid katavad piirkonna nelja kaubaringiga – marsruudid, mis ristuvad ühes keskses punktis, kus saab tooteid vahetada ja e-kaubikuid laadi-



da. E-kaubikute energia saadakse kontorikatusel paigaldatud fotogalvaanilise süsteemi abil. Energia salvestatakse vahepeal puhverlattu ja see on veokitele kättesaadav kiirlaadimisjaamas.



www.meck-schweizer.org/projekte/vertrieb-und-logistik

TARNED

Tarnete eesmärk on vähendada kulusid lühemate tarneahelate kaudu ning saada turunduse ja kaupade tarnimise eest tasu. Jaotuse hinna-kujundus näib olevat kõigi ettevõtete ja tootjate jaoks suurim mure. Tarnete peamine ülesanne on leida tõhus marsruudi optimeerimine, kasutades erinevat tüüpi tarnete jaoks eri tüüpi jaotuskanaleid või sõidukeid. Kasulikud on Google Mapsi või samaväärsete tööriistade kasutamine ja teadmised piirkonna kohta. Tuleb tagada, et klientid saavad lõpptarbivate vajaduste

rahuldamiseks õigeaegselt kõige värskemad toitu.

Kliendi jaoks väärtuse tõstmiseks ja ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks peab võrgustik valima sobivad jaotuskanalid sõltuvalt tootevalikust, mahust ja klientide kaugusest. Oma ettevõtte tasemetele kohandatud sobivate jaotuskanalite kasutamine aitab tarneahela transpordivõrgustikku optimeerida, vähendades kulusid, parandades teenindustaset ning tarnija usaldusväärsust.

PRAKTILINE NÄIDE



Kohtumispunktid – osa tarneteenustest

Lõuna-Eesti Toiduvõrgustik koondab kohalikke toidutootjaid ja talunikke, mis tarnib tooted kohalikesse restoranidesse ja poodidesse ning pakub neile müügi- ja **logistika-teenuseid**. Võrgustikul on kindlad kohtumispunktid, kuhu talunikud toovad oma tooted ja turustaja võtab need peale ning viib tooted



klientidele. Võrgustik tarnib tooteid regulaarselt 2–3 korda nädalas, vastavalt kindlale ajakavale.

<http://let.veebipood.ee>

PRAKTILINE
NÄIDE

Müügiautomaadid – ööpäevaringne ostuvõimalus

REGIOMAT® Saksamaal on müügiautomaat, mis on spetsiaalselt loodud mitmesuguste kohalike toodete müümiseks: värsked piirkondlikud tooted ööpäevaringselt. Tehnilised tingimused on paindlikud, olemas on integreeritud jahutussüsteem ja erinevad maksevõimalused. Sellised müügiautomaadid muutuvad Saksamaal üha populaarsemaks: seda enamasti talunike, kaupluste ja kohvikute omanike seas, kes soovivad oma tooteid otse müüa või laiendada oma teenust öisele ajale või nädalavahetustele. REGIOMAT®-i kasutajad Mecklenburg-Vorpommernis ütlevad, et nende kliendid armastavad ööpäevaringset ostuvõimalust ja hindavad lihtsat juurdepääsu piirkondlikele toodetele.



Foto: Milchhof Warlin



Foto: Milchhof Warlin

www.regiomat.de

DIGITALISEERIMINE

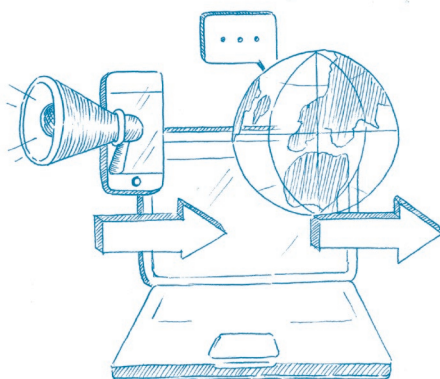
Enamikul kohaliku toidu jaotusettevõtetel on vähemalt mõnes võtmetegevuses kasutusel **digilahendus**: turundus, info ja müük, tarned, logistika, ladustamine, jaotus, koostöö ja kliendisuhtlus ning administratiivne töö. Partnerite, tootjate, töötajate ja klientide koolitamine on vajalik selleks, et olla valmis kiiresti arenevaks digitaalajastuks. Digitaliseerimine aitab ettevõttel aega kokku hoida ning annab kontrolli tellimuste, tarnete ja maksete üle.

Soovitav on kasutada laialdaselt levinud tarkvaralahendusi, mida pidevalt uuendatakse ning mis hoiavad kokku aega ja raha. Paljud võrgustikud võtavad endiselt tellimusi vastu telefoni teel. See muudab keeruliseks tellimuste jälgmise ja nendest ülevaate omamise, sealhulgas puudub ka salvestatud info kliendi ajaloo kohta.

Kuigi selline lahendus võib mõlemale osapoolale olla praegu mugav, ei arenda see ettevõtet professionaalsuse suunas. Tootevaliku ja mahu (hooaeg), kommunikatsiooni, müügi, maksete, majandusarvestuse ja eelarve digitaliseerimine võib kokku hoida palju töötunde ja haldusele kuluvat aega. Tellimused, arved ja maksed on sel juhul elektroonselt jälgitavad ja hõlp-



Äritegevuse **digitaliseerimine** peab olema osa pikaajalisest strateegiast, kuid tegevuste voo ja süsteemi väljaehitamine võib toimuda samm-sammult. Ärimudelil on toodud mõned näited erinevate põhitegevuste digitaliseerimise kohta.



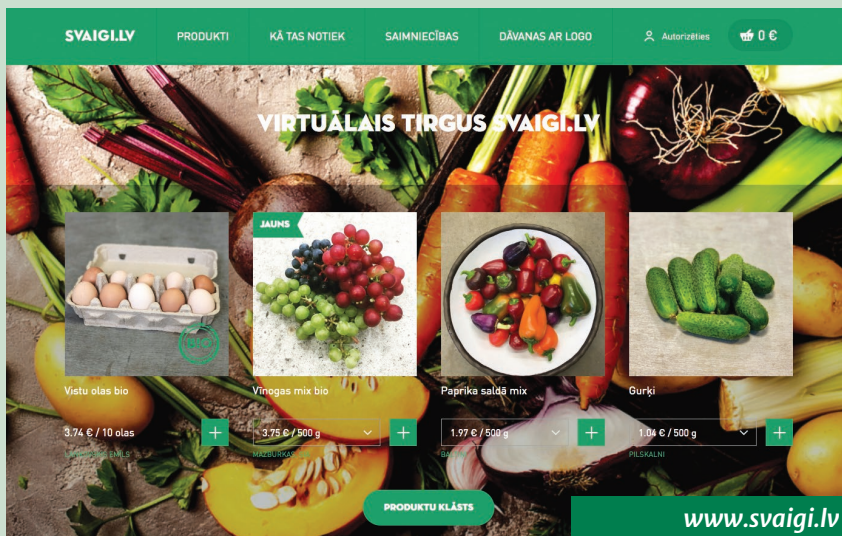


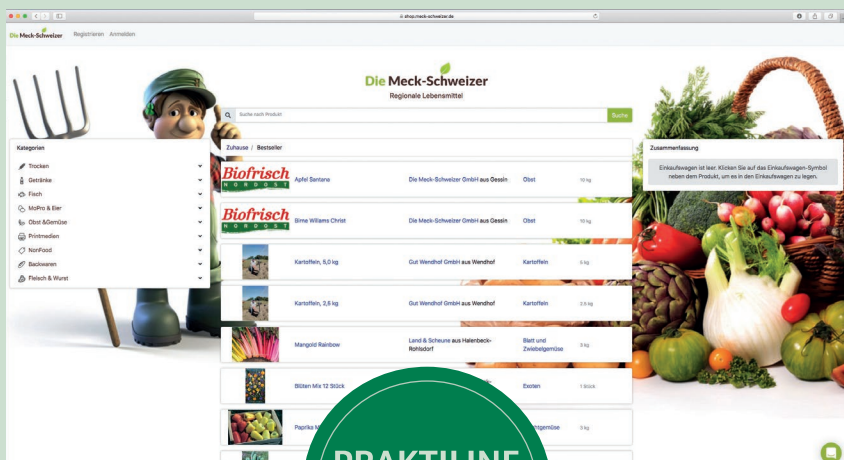
Virtuaalne turg

Virtuaalne turg **Svaigi.lv** (Värske) on alates 2015. aastast Lätis tegutsev internetipõhine ostuplatvorm, kust saab osta kohalike tootjate tooteid. Platvorm pakub teavet tootjate kohta ning näitab, kuidas ja kus tooteid kasvatatakse ja pakutakse, ning jutustab iga talu või taluniku taustaks oleva loo. See on koht, kus talunikud või tootjad saavad klientidega kohtuda ja kliendid saavad toote või taluniku valida vastavalt oma vajadustele ja väärtustele. Kui klient valib virtuaalsel turul

tooteid ja teeb tellimuse, siis saadetakse see tootjale. Tooted toimetatakse turupäevadel kogumispunkti ja kliendid saavad need sealt peale võtta või kohaletoimetamist tellida. Platvorm pakub küllastajatele ka muid väärtusi, näiteks ajaveebi, retsepte ja muud asjakohast teavet.

PRAKILINE
NÄIDE





Internetipõhine B2B platvorm

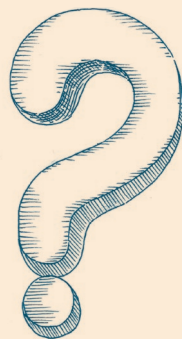
MECK-SCHWEIZER töötab Saksa-maal välja B2B internetiplatvormi, mis hõlbustab piirkondlike toodete tellimist ja vajalike tehingute tegemist. Platvorm on lihtne ja hõlpsasti kasutatav. Platvormil on automatiseeritud maksesüsteem, laohaldus ja marsruudi planeerimine. Piirkondlik turundusalgatus Die Meck-Schweizer on küll platvormi, kuid mitte toodete omanik. Platvormi kaudu müüvad talunikud ja tootjad otse oma äriklientidele. Samuti määravad nad kindlaks pakutavate toodete hinna ja täpsustavad nende omadusi. Platvormi on võimalik kasutusele võtta mis

tahes muus piirkonnas ja seda saab kohandada turustaja vajadustele. Platvorm kavatsetakse välja arendada suureks tooteandmebaasiks, ühendades omavahel naaberpiirkondade turundusalgatuste andmebaasid. Lisaks tarkvarale pakub MECK-SCHWEIZER oma platvormi kasutajatele ka logistika teenuseid.



Foto: Norbert Fellechner

10 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:

**1**

Milliseid esmaseid tegevusi on vaja B2B kohaliku toidu tarnimise teenuse pakkumisel (toodete tellimine, toodete hankimine, müük ja turundus, ladustamine, pakendamine, tellimuste käsitlemine, toodete kohaletoimetamine jne)?

2

Milline on alustamiseks kõige kulutõhusam lahendus?

3

Kas on võimalik jagada transpordi, ladustamise või muid kulusid klientide ja talunike / tootjatega?

4

Kas te analüüsite alternatiivseid lahendusi, mis on olulised teie piirkonna väärtusahela kõigi osade jaoks (maapiirkonnad, linnad, klientide ja talunike / tootjate asukoht jne)? Millised on iga lahenduse plussid ja miinused kulude ja klienditeeninduse seisukohast?

5 Kas tuvastasite ja kirjeldasite üksikasjalikult, kuidas saaks korraldada kohaliku toidu tarnimise igapäevaseid protsesse kogu väärtusahelas (põllult taldrikule)?

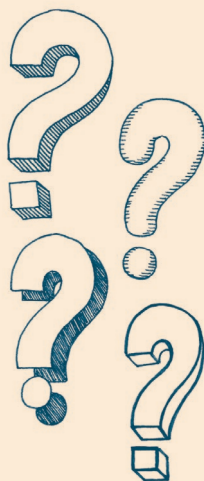
6 Milliseid tugitegevusi tuleb kasutusele võtta (IT, inimressursid, strateegiline planeerimine jne)?

7 Kuidas tugitegevusi korraldatakse?

8 Milliseid digitaalseid tööriistu / e-platvorme saab kasutada igapäevase suhtluse optimeerimiseks (tootjatelt / talunikelt tellimine, klientidelt tellimuste vastuvõtmine jne)?

9 Millised on klientide / tarnijate / tootjate jaoks digitaalsete tööriistade plussid ja miinused (aja kokkuhoid, kulud jne)?

10 Milliseid digitaalseid tööriistu kavatsete alustamisel kasutada? Millised on tulevikuvõimalused?



PARTNERID (PEATÜKK 9)

Ettevõtte tarnijad ja partnerid on alustava ettevõtte edukuse võtmeks. Usaldusväärsete partnerite koostöö on kasulik kõigile ettevõtetele, kuid alustavatele ja arenevatele ettevõtetele on see ülioluline. Võimalikeks partneriteks on valitsusasutused ja valitsusvälised

organisatsioonid, erinevatel tasanditel olevad kohalikud kogukonnad, ettevõtlike arendamisega tegelevad organisatsioonid, teised toiduvõrgustikud, finantseerimisasutused, huvigruppide organisatsioonid jne. **Pidev suhete loomine ja võrgustumine on oluline, et hoida partnereid lähedal!** Partnerluse tüübid ja kirjeldused, plussid ja miinused ning ettepanekud leiate ärimudelist.



Potentsiaal klasteris

Östgotamat Rootsisis Östergötlandi piirkonna tootjate, restoranide ja jaemüüjate klaster. See klaster keskendub Östergötlandi piirkondliku toidu tarnimisele kõikjal oma piirkonnas. Klaster töötab aktiivselt nii äri- kui avalikule sektorile. Sõltuvalt müügi- ja tarnimiskeskusest kasutatakse selleks erinevaid lahendusi. Näitena võib tuua taluturud, ühise kaubamärgi kasutamise kauplustes ja ühised algatused avaliku sektori poole pöördumiseks. Klasteril on

PRAKTILINE
NÄIDE



algusest saadik olnud väga selge strateegia – tarnida piirkondlik toodang piirkonnas kuhu iganes võimalik!

www.ostgotamat.se



Käsitöölise kogukond

Irboska käsitöölise kogukond

Venemaal Pihkva oblastis on kohalik väikeses maapiirkonnas asuv kogukond. Nende missiooniks on loodusliku ja mahepõllumajandusliku toidu propageerimine tervisliku eluviisi ja heaolu osana. Kogukond ühendab perekondi, kes toodavad mahejuustu, õlised, leiba, piparkooke, veini, õlut, siidrit, kalja, kuivatatud tomateid, köögivilju, ürte, taimeteed, õliseemnejahu ja musta soola.

Lisaks reklaamib ja täiendab kogukond neid toidutooteid veel spetsiaalsete käsitööesemetega, näiteks puidust ja keraamiliste sööginõude ning köögitarvikutega, samuti kangaste ja puitpakenditega, mis on kogukonna liikmete valmistatud ning mis on osa turundusest. Kogukond tutvustab end toiduturismi sihtkohana ning viib läbi kulinaarseid ja traditsioonilisi toiduturismi tegevusi ja õpitube.

Ühise kaubamärgi reklaamimiseks kaasatakse piirkondlikud ja **kohalikud omavalitsused** toodete ja kaupade eestkõnelejatena. Oblasti kuberner, parimate kohalike restoranide peakokad ja toidu aktivistid



kasutavad Irboska käsitöölise kogukonna tooteid ning aitavad neid sotsiaalmeedia kaudu reklaamida. Riiklike VKEde tugiasutuste toel tutvustatakse Irboska käsitöölise kogukonda piirkonna toiduüritustel ja osaletakse kaubandusmissioonidel välisriikides.

<https://www.instagram.com/izborskiemastera/>



Üleriigiline väiketootjate turustamine

AB Catering on näide **Taanis** asutatud toidlustusettevõttest, mis keskendub kohalike tootjate kaasamisele oma tootevalikusse.

Ettevõtte tegeleb hooajaliste toodete müümisega väiksemates partii-des ning tootja enda kaubamärgiga, kuid müüb tooteid ka ühise kaubamärgi all.

Sel moel saavad väiksemad tootjad osaleda ühises üleriigilises tarnelahenduses. AB Catering pakub ka kauba vastuvõtmise võimalust



PRAKTILINE NÄIDE

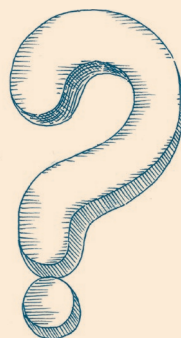


talunike ja / või tootjate määratud kohas.

Ettevõtte keskendub jätkusuutlikkusele: üha enam kaupu on orgaanilised, hoolikalt valitud ja sageli kohaliku kaubamärgiga. AB Catering on välja andnud uue ajakirja “BLUS – Taani toorained ja traditsioonid”, mis keskendub kohalike tootjate lugudele ja ametiuhkusele.

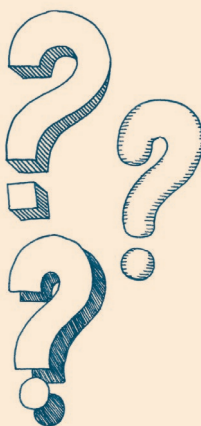
<https://abcatering.dk/blus/>

5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



- 1 Milliste tegevuste jaoks vajate koostööpartnereid?
- 2 Milliste organisatsioonidega peate tegema koostööd, et pakkuda oma klientidele ja talunikele / tarnijatele väärtust?
- 3 Kuidas saavad need organisatsioonid teile kasulikud olla?
- 4 Kuidas saate olla neile kasulik?

- 5 Millised tegevused on vajalikud edukaks koostööks ja mis tingimustel (regulaarne, ühekordne jne)?



KULUDE STRUKTUUR (PEATÜKK 10)

Jätkusuutliku ärimudeli korral peab ettevõtte suutma end ise rahastada. Kõik kulud tuleb liigitada selleks, et saada teada, kus teki-
vad kõige suuremad püsikulud ja millised on muutuvkulud. Alustav ettevõtte võib või peab hankima ressursse väljaspoolt võrgustikku ning osa tegevusest sisse ostma usaldusväärselt partneritelt. Ettevõtte kontrollimiseks on vaja tegevusi ja tuluvooge kajastavat kulustruktuuri.

Ärimudelis on toodud eelarvete näited ja kulude struktuuri ülevaade, kõige olulisemate tegevuskulude kirjeldus ning soovitused nende kontrollimiseks ja vähendamiseks. Sealt leiate kasulike finantsmudelite näiteid kulude struktuuri mõistmiseks ja kulude kontrollimiseks, samuti erinevate eelarve-



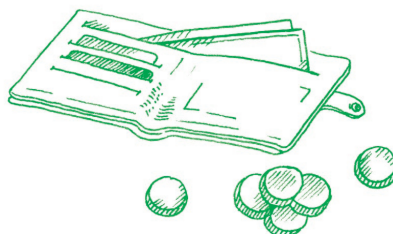
Foto: TMV/pochta.de

tüüpide kirjelduse väärtusvoogude juhtimiseks.

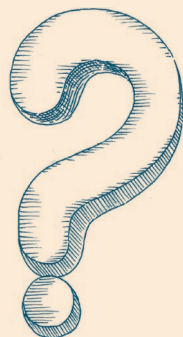
Kasumiaruanne on üks kolmest kõige olulisemast finantsaruandest, mida kasutatakse ettevõtte finantstulemuste esitamiseks konkreetsel aruandeperioodil. Kaks ülejäänud peamist aruannet on bilanss ja rahavoogude aruanne.



Foto: TMV/Thomas Ulrich



5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



1

Kas teil on olemas
püsikulude
loetelu, mida
finantsarvestuse
tööriistas kasutada?

2

Kas teil on olemas
muutuvkulude
loetelu, mida
finantsarvestuse
tööriistas kasutada?

3

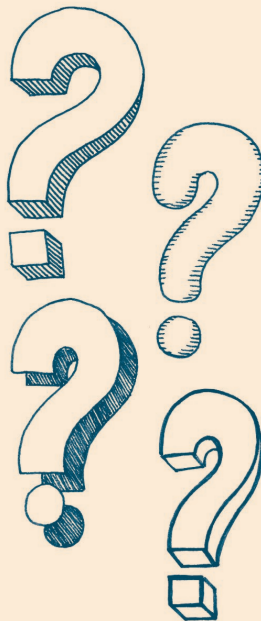
Kas teate iga toote ja
teenuse hinda?

4

Kas arvutate oma
kasumi erinevateks
perioodideks?

5

Kas teil on
investeeringisplaan?



ORGANISATSIOON JA STRATEEGIA

(PEATÜKK 11)

On olemas mitmesuguseid **organisatsiooni mudeleid**, mis sobivad väikesemahulisele kohaliku toidu tarnimisega tegelevale võrgustikule. Õige organisatsiooni mudeli valimine sõltub pühendumusest, omanike riskide võtmise valmisolekust, finantsidest, paikkonnast, kultuurist, turust / kliendist ja strateegilistest plaanidest. Areng B2C-lt B2B-le on mõne omaniku jaoks ka loomulik arengutee.

Kohaliku toidu jaotusvõrgustiku mudelil võib olla palju vorme ning **SWOT analüüsi**² koostamisel selgub igale omanikule parim lahendus. Joonisel 3 on näidatud kohaliku toidu jaotusvõrgustiku SWOT-analüüs, kuid mittetulundusühingute, ühistute ja eraettevõtete SWOT-analüüsides näited on ärimudelil samuti olemas.

Strateegia on üldine plaan ja seab eesmärgid tavaliselt järgmiseks kolmeks aastaks. Strateegia väljatöötamine on kasulik protsess omaenda turu põhjalikuks mõistmiseks, sihtrühma vajaduste rahuldamise viisi planeerimiseks ja oma ärivõimaluste arendamiseks ning finantside kontrolli all hoid-

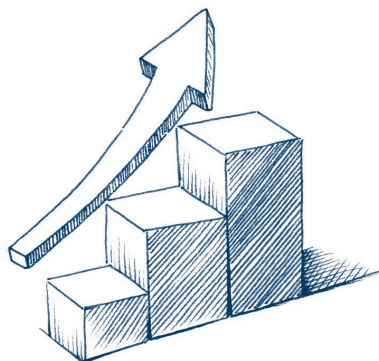
miseks. Strateegia koostatakse tavaliselt SWOT-analüüsi abil. Ärimudel pakub näiteid, kuidas turu konkurentsituatsiooni üksikasjalikumalt analüüsida.

Turundusstrateegia on osa üldisest strateegiast. Turundusstrateegia seostab ettevõtte nähtavusele ja suhete loomisele suunatud turundustegevuse eelarvega, mis teeb sellest olulise kontrollinstumendi.

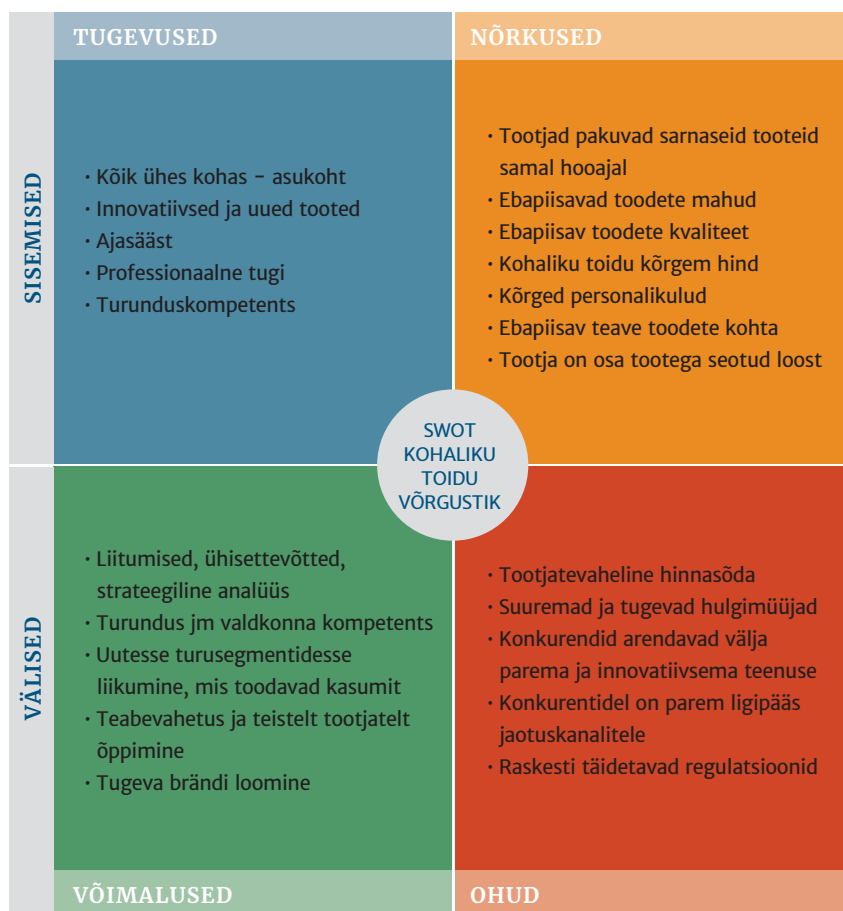
Lisaks tuleks umbes kord aastas välja töötada strateegial põhinevad lühiajalised plaanid. **Lühiajalised plaanid** on tavaliselt tegevuspõhised logistika, tarnimise või turunduse plaanid, mis on kõik seotud majandusarvestusega, kus koostatakse rahaliste kulutuste ja sissetulekute prognoosid.



²https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis



Joonisel 3: Kohaliku toidu organisatsiooni SWOT.





PRAKTILINE NÄIDE



Ajalooliste juurtega tarbijate ühistu

Pihkva piirkondlik tarbijate ühistu (Venemaa) asutati Pihkva reigioonis 1866. aastal. Sellest ajast peale on see endiselt piirkonna suurim tarbijate võrgustik, millel on sama strateegiline fookus – pakkuda kaupu kõigile elanikele, nt kaugemates asulates ja külades, kasutades tavapäraseid toidu- ja **rändkauplusi**. Täna ühendab ühistu enam kui 850 väikeettevõtet ja on jaekettide peamine konkurent. Jaemüügituru survega toimetulemiseks töötas ühistu välja **turundusstrateegia** ja täiustab seda pidevalt. Uusi tooteid, uusi kauba-

märke ja uusi maapiirkonna toidu-kaupluste kontseptsioone arendatakse edasi, et muuta kohalikud tooted ja ühistu poed atraktiivsemaks mitte ainult hinna osas, edendades ka kohalikke tooteid ja toetades uute töökohtade loomist piirkonnas.

Teine strateegiline fookus on spetsialistide **pädevuse tõstmine** ja **väljaõpe** nii ühistu enda vajadusteks kui ka muudeks piirkondlikeks vajadusteks. Suhete loomine ja hoidmine iga kliendisegmendiga loob pikas perspektiivis usalduse ja tõhusa koostöö.

<http://pskovcoop.ru/>



“Piirkondlik riiul” kui turundusstrateegia

“Piirkondliku riiul” (*Regional-Regal*), on väga populaarne tööriist, mis toimib hästi Saksamaa piirkondlike turundusalgatuste seas. Iga piirkondlik algatusgrupp ehitab oma piirkondliku riiuli, mis luuakse vastavalt grupi logo kujundusele. Riiuli tegemist piirkondlikus kogukonnas viiakse mõnikord läbi ka ühise meisterdamisüritusena. Seejärel pannakse riiulid üles kohadesse, mida turistid ja / või kohalikud elanikud sageli külastavad, ning täidetakse need piirkonnast pärit toodetega. Riiuli osaks olevaid voldikutaskuid saab kasutada näiteks lugude rääkimiseks, toote kohta teabe andmiseks või üritustest teavitamiseks.

Elbe jõe Mecklenburg-Vorpommerni biosfääri kaitsealal pandi talupoodidesse, turismiinfopunktidesse ja kohvikutesse hiljuti EL LEADER projekti toetusel üles 12 riiulit. Tootjad korraldavad riiulile toodetega varustamise, kuna nad müüvad oma tooteid komisjonitasu alusel otse riiuli „peremeestele“. Kohalik turundusalgatus on puidust

PRAKTILINE NÄIDE



Foto: Förderverein Biosphäre Elbe MV e.V.

riiulite omanik ja aitab piirkondlikele riiulitele uusi asukohti leida.

www.elbetal-mv.de/regionalentwicklung.html



Arengustrateegiaga ühistu

Kuldīgas labumi (*Maiuspalad Kuldīgast*) on **Lātis** tegutsev ühistu, mille liikmeteks on **29 kohalikku tootjat**. 2014. aastal avasid nad Kuldīga linnas kaupluse, kus müüakse talutooteid. Ühistuna toetavad nad kohalikke tootjaid, müües oma tooteid kauplustes, pakkudes kohalikel turgudel soodsa hinnaga müügipindu ja osaledes erinevatel kohalikel ja rahvusvahelistel näitustel toodete reklaamimiseks.

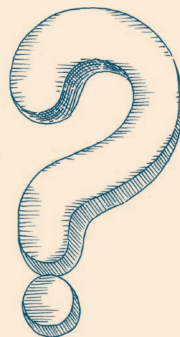
Kuldīgas labumi korraldab tootjate



kokkusaamisi ja vahetab kogemusi teiste ühistutega ning neil on olemas arengustrateegia laienemiseks, et jõuda toodete pakkumiseni ka Riias ja kogu Kurzeme piirkonnas. Tulevikuplaanid nõuavad uusi teadmisi ja koostööpartnereid ning müügiesituseks kaalutakse digilahendusi.

www.kuldigaslabumi.lv

5 TÄHTSAIMAT küsimust, millele vastata:



- 1** Milline organisatsioonimudel on teie ärimudeli elluviimiseks kõige sobivam?
- 2** Kes on teie peamised konkurendid?
- 3** Kas teil on olemas oma ärimudelil põhinev organisatsiooni SWOT analüüs?
- 4** Kas olete määratlenud oma ärimudeli ja SWOT-i põhjal oma pikaajalised strateegilised eesmärgid?
- 5** Kas olete koostanud turundusstrateegia lühiajaliseks (1 aasta) ja pikaajaliseks (3 aastat) perioodiks – mitu klienti on igas kliendirühmas, kui suur on müük, millised on üksikasjalikud tegevused nende eesmärkide saavutamiseks?

KOKKUVÕTE



Foto: TMV/Daniel Schmidthaler

Käesolev käsiraamat on mõeldud kasutamiseks töövahendina, mis toetab kohaliku toidu turustamise ärimudeli juurutamist toiduvõrgustikes. Lähenemise aluseks on Business Model Canvas metootika, mis on tunnustatud strateegilise juhtimise tööriist uute ärimudelite väljatöötamiseks või olemasolevate kirjeldamiseks. Metoodika abil on võimalik läbi töötada põhielemendid ettevõtte või toote väärtuspakkumise, infrastruktuuri, klientide ja finantsjuhtimise kirjeldamiseks.

Eduka kohaliku toiduvõrgustiku ülesehitamisel tuleb arvestada pal-

jude aspektidega: klientide **siht-rühma** valimine ja valitud rühma vajaduste uurimine, mis omakor-
da **loob** võimaluse nende ootusi ületada ja seeläbi neile **väärtust pakkuda**. Toote sihtrühmani toimetamiseks tuleb turustamiseks leida õige jaotuskanal. Õigete jaotuskanalite valimine loob väärtuse klientide, omanike ning tootjate jaoks nii lühi- kui ka pikaajaliselt. Oluline on püsiklientide hoidmine atraktiivsete lugude abil, mis mitte ainult ei köida nende huvi, vaid aitavad neil võrgustiku või ettevõttega samastuda.

Pikaajaliste suhete loomine ja püsiklientide võitmine on järkjärguline protsess. Suhted muutuvad veelgi tugevamaks juhul, kui nende aluseks on pidev suhtlus ja usalduse loomine korrapäraste tarnetega. Teades seda, milliste tegevuste kaudu suudetakse pakkuda klientidele väärtust ja teenitakse tulu, saab tähelepanu pöörata kõigi väärtusahela osade parema sujuvuse ja kokkuvõttes suurema väärtuse poole. **Jätkusuutlikuma** logistika jaoks tuleks võimalikult sujuvaks muuta kaupade käitlemine kogu väärtusahela ulatuses.

Iga ettevõtte peab sobituma kohaliku kultuuri ning planeeritavad muudatused peavad viima tulevaste turgude nõudmiste suunas. Toodete autentsus ja kvaliteet peab kajastuma õiglasel hinnal. Tuleb meeles pidada, et käsitööna toodetud nišitoodete maksumus ei ole üheselt võrreldav masstootmise hindadega. Oma toodete loomise kaudu toimuv suhtlus on samuti väga oluline, et **erineda masstootmisest**. B2B turu jaoks on pikaajaline koostöö tootjatega hädavajalik. Siis on võimalik pakkuda seda, mida turg soovib, ning



ainulaadsete ja eriliste toodete eest makstakse tootjale kõrgemat hinda.

Alati ei pea väikeste mahtudega töötav ettevõtte kõiki tegevusi ise tegema ega kõiki teadmisi omama. See on keeruline, kui töötajaid pole või kui neid on väga vähe. Partnerid on tavaliselt suurepärane baas arenguks ja koostööks.

Arenguprioriteetide määramiseks strateegiat koostades saab selgeks ettevõtlusega seotud vajalike tegevuste raamistik. Strateegia aitab jälgida võtmevaldkondi, nagu näiteks tööjõu planeerimine ning sellega seotud eelarve ja likviidsus. Muutudes võrgustikuna jätkusuutlikumaks, suureneb ka väärtus kohaliku toidu tootjate ja tarnijate jaoks.

Vaieldamatult on kõige olulisem tee edu saavutamiseks **koostöö**. Kui tegevused viiakse läbi ühiselt, on turumõju suurem ja kulud madalamad ning seeläbi saavutatakse parem tulemus.

Firma väärtuse edendamine, lepingulised kokkulepped ja läbi mõeldud strateegia viivad eduni. Toiduturul valitseb tihe konkurents. Püsiva edu saavutamiseks piirkondlikul tasandil tuleb arves-

tada järgmiste teguritega: juhtkonna/omanike püüdlused pideva arengu poole, hoolikas planeerimine, milles logistika ja tarnete sujuvamaks muutmiseks kasutatakse digitaalseid lahendusi ning igakülgne ja laialdane koostöö.

**Business Garden
Hardanger, Norra**

Ärimudel on leitav aadressilt:

[www.balticseaculinary.com/
baltic-sea-food-business-model](http://www.balticseaculinary.com/baltic-sea-food-business-model)



PROJEKTI PARTNERID



Maaeluministeerium
www.agri.ee



**Läti Maaturismi
Assotsiatsioon**
www.countryholidays.lv



**Mecklenburg-
Vorpommerni
Turismiamet**
www.auf-nach-mv.de
www.tmv.de



Ystadi vallavalitsus
www.culinary-heritage.com



**Läti Põllumajandusor-
ganisatsioonide
Koostöönõukogu**
www.losp.lv



**Esbjergi
Ettevõtluspiirkond**
www.businessregionesbjerg.dk



**HANEN-Norra
Maaturismi ja Kohaliku
Toidu Assotsiatsioon**
www.hanen.no



MTÜ Eesti Maaturism
www.maaturism.ee



**Eesti Põllumajandus-
ja Kaubanduskoda**
www.epkk.ee



**Pihkva Agrotehniline
Kolledž**
www.psksh.ru



**Pihkva oblasti
majandusarengu ja
investeeringupoliitika
komitee**
<http://economics.pskov.ru/>



Lahti Rakenduskõrgkool
www.lamk.fi



**Leedu Maaturismi
Assotsiatsioon**
www.atotogosaime.lt



**Sihtasutus
“Polish Nature”**
www.naturapolska.com

www.balticseaculinary.com/baltic-sea-food-project



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND

Baltic Sea Food