



# Lähiruokayrittäjän työkirja

Uuden liiketoiminnan kehittäminen

## TOIMITTANUT

Lotta Heikkilä, tutkija, ETM

## TUTKIMUSRYHMÄ

### **Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT**

Lotta Heikkilä, tutkija, ETM

Jaana Kotro, tutkija, ETM

Pasi Rikkonen, erikoistutkija, KTT, MMM

Hilla Eerikäinen, tutkimusassistentti, MMK

Anu Reinikainen, tutkija, MMM

### **Aalto-yliopiston Pienyrityskeskus**

Markku Virtanen, tutkimusjohtaja, KTT

### **Helsingin yliopisto**

Johanna Mäkelä, professori, VTT

### **Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus**

Anna Kirveennummi, tutkija, FM

Katariina Heikkilä, tutkija, FM

Johanna Mantere, tutkija, YTM

Anne Arvonen, projektisuunnittelija

### **ISBN 978-952-487-527-1**

Kannen kuva: Elena Elisseeva

Piirroksat: Maija Järvinen

Ulkoasu ja taitto: Ville Kujansuu / MAK Media Oy

Copyright MTT

# Sisältö

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Lukijalle                                             | 4  |
| 1. Mikä on asiakkaan ongelma?                         | 6  |
| 2. Mitä asiakkaat tuotteista ja palveluista hyötyvät? | 8  |
| 3. Mitä resursseja tarvitsen?                         | 12 |
| 4. Mitkä ovat yritykseni kilpailuetuja?               | 14 |
| 5. Miten hoidan myynnin ja jakelun?                   | 16 |
| Taukopaikka: Jakelukanavien ominaisuuksia             | 18 |
| 6. Miten hoidan asiakassuhteita?                      | 24 |
| 7. Millaista yhteistyötä yritykselläni on?            | 28 |
| 8. Mitä liiketoiminnan pyörittäminen maksaa?          | 32 |
| 9. Mistä saan rahoitusta ja tuloja?                   | 34 |
| 10. Liiketoimintamallista liiketoimintasuunnitelmaan? | 38 |
| Kirjallisuus                                          | 42 |



Tulosta työkirja tästä.

# Lukijalle

Tämä työkirja auttaa sinua lähiruokayrittäjää, olitpa sitten tuottaja, jalostaja, ravintoloitsija tai muu lähiruokayrittäjä, hankkimaan tietoa, jonka perusteella hahmotat yrityksesi liiketoimintamallin ja löydät yrityksesi vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kirja vie sinut matkalle, jonka varrella pohdit muun muassa liiketoimintasi tuottamaa arvoa ja hyötyjä asiakkaan silmin. Kirja antaa sinulle eväitä uuden liiketoiminnan kehittämiseen.

Tässä kirjassa esitetään sovellettu kuvaus liiketoimintamallin kehittämisestä. Taustana tarkastelussa on Osterwalderin ja Pigneurin (2011) liiketoimintamallikuvaus (business model canvas) ja Mauryan (2011) esittämä kilpailukykyisen alkavan liiketoiminnan malli (lean startup canvas). Mikäli sinulla ei ole aikaa käydä koko matkaa läpi, voit sisällysluetteloa tai viereisen sivun kuvaa klikkaamalla siirtyä suoraan sinua kiinnostavaan aiheeseen.

Kirja esittää sinulle joukon kysymyksiä, joihin vastaamalla jäsenät yrityksesi liiketoimintamallin. Matkan varrella sinulle tarjotaan polttoaineeksi tietoa esimerkiksi kulut-

tajien lähiruokaan liittämistä odotuksista ja lähiruoan tarjontakanavien ominaisuuksista. Lisäksi sinulle esitellään matkan varrella mielenkiintoisia ja onnistuneita yritysesimerkkejä sekä Suomesta että ulkomailta. Maaliin päästyäsi olet tarkastellut liiketoimintaasi useista näkökulmista ja olet todennäköisesti samalla tunnistanut yrityksesi selkeitä vahvuuksia ja tulevaisuuden kehityskoh- tia sekä hyödyntämättä jääneitä mahdollisuuksia.

Tämä työkirja on toteutettu osana maa- ja metsätalousministeriön Lähiruokaohjelman rahoittamaa Lähiruoan kysynnän ja tarjonnankohhtaamista edistävät toimenpiteet FOREFOOD -hanketta. MTT:n koordinoimassa hankkeessa oli mukana Aalto-yliopiston Pienyrityskeskus, Helsingin yliopisto ja Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Työkirjassa esitellyt Tutkittua-osioiden tutkimustulokset pohjautuvat 17 lähiruokayrittäjän haastatteluun, ulkomaisten lähiruokayritysten tarkasteluun sekä kolmeen kuluttajaryhmäkeskusteluun.

Lisätietoa hankkeesta on saatavilla osoitteesta [www.mtt.fi](http://www.mtt.fi).

## Kiitos!

Kiitämme maa- ja metsätalousministeriön Lähiruokaohjelmaa tutkimuksemme ja tämän työkirjan mahdollistamisesta. Lisäksi kiitämme kaikkia haastattelun antaneita

lähiruokayrityksiä ja hankkeen ohjausryhmää sekä muita sidosryhmiä, joilta olemme saaneet näkemyksiä työkirjan kehittämiseen.









# 1. Mikä on asiakkaan ongelma?

Matkasi kohti liiketoimintamallia alkaa asiakkaiden ja heidän ongelmien ja tarpeidensa tunnistamisesta. Yrityksesi asiakkaita ovat kaikki ne erityyppiset henkilöt ja organisaatiot, joiden tunnistetun tarpeen tai ongelman yrityksesi tuote tai palvelu täyttää. Asiakkaiden ongelmien tunnistamisen jälkeen tulee selvittää, miten suuren joukon asiakkaita ratkaisusi kattaa eli miten laajat ovat markkinat. Markkinoiden laajuutta arvioitaessa ja analysoitaessa on tärkeää tunnistaa markkinoilta erilaisia asiakasryhmiä eli segmenttejä, joiden ominaisuudet ovat samankaltaisia. Markkinat eroavat toisistaan myös toimijoiden lukumäärän ja suuntautumisen suhteen.

Esimerkkejä erilaisista markkinoista ja asiakasryhmistä ovat:

- massamarkkinat
- kapeat (niche-) markkinat
- erilaistetut (differoidut) markkinat (asiakasryhmät eroavat toisistaan)

Erilaistetut markkinat voidaan luokitella sen mukaan, miten markkinat eroavat toisistaan. Segmentoiduilla markkinoilla asiakasryhmät eroavat vain hieman toisistaan, mutta monialaisilla ne poikkeavat toisistaan huomattavasti. Markkinoiden sanotaan olevan monitahoiset silloin, kun asiakasryhmät ovat selkeästi sidoksissa toisiinsa, kuten esimerkiksi raaka-aineita reseptiinsä hakeva keittiömestari ja ruokaohjeita kirjoittava toimittaja.

Vastaa seuraavaan kysymykseen oman yrityksesi näkökulmasta:

**Mikä on asiakkaan ongelma?**

**Mikä on asiakkaan polttava tarve?**

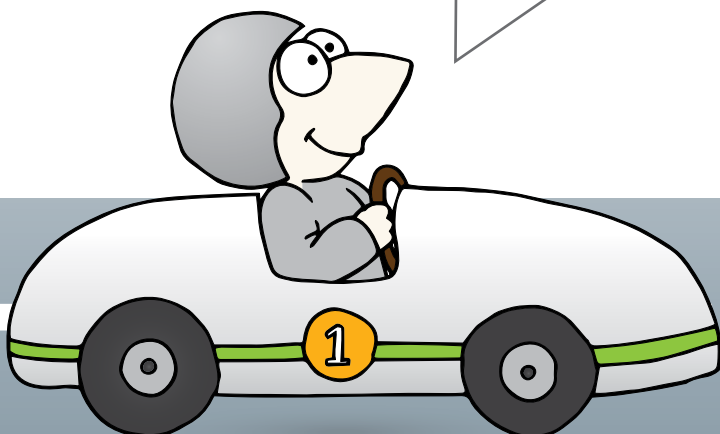
Liiketoiminnassa on tarkoitus tarjota kilpailukykyinen ratkaisu asiakkaan ongelmaan tai tarpeen tyydytykseen. Jotta tämä olisi mahdollista, on yrittäjän syytä havainnoida, tarkkailla ja kuunnella mahdollisia asiakkaitaan. Tietoja asiakkaiden tarpeista voit saada esimerkiksi seuraamalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä tiedotusvälineistä, tilastoista ja julkaisuista. Jos tietoa ei ole riittävästi saatavilla julkisista lähteistä, voit hakea sitä tekemällä mahdollisille asiakkaille kyselyjä, joissa selvität heidän tarpeitaan ja preferenssejään. Markkinoiden ja kilpailijoiden havainnointi ja toiminnan analysointi ovat tärkeitä, jotta saadaan selville, miksi asiakkaan ongelmaan ei ole löydetty sopivaa ratkaisua aikaisemmin, tai markkinoille tuodut ratkaisut eivät ole hyviä tai riittäviä. Kun mietit, miten yrityksesi ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeet löydät vastauksen kysymykseen:

**Mikä on tuote tai palvelu,**

**jota yrityksesi tarjoaa markkinoille?**

Jos päädyt pohdinnoissasi tulokseen, että sinulla on parempi ratkaisu asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin kuin mitä tällä hetkellä on tarjolla, tuotteesi tai palvelusi todennäköisesti erottautuu muista ratkaisuista. Tämä selviää punnittaessa kysymystä:

**MINUN MAKSAVIA ASIAKKAITANI  
OVAT VÄHITTÄISKAUPPA JA  
RAVINTOLAT. KULUTTAJAT OVAT  
PUOLESTAAN TUOTTEEN LOPPUKÄYTTÄJIÄ.**



### Mitä ainutlaatuista tuotteesta tai palvelussa on?

Yrityksen maksavat asiakkaat eivät välttämättä ole tuotteen loppukäyttäjiä tai kuluttajia, vaan yritys voi myydä tuotteensa toiselle yritykselle, joka jalostaa tai jakelee tuotteen edelleen. Jos yritys, joka jakelee tuotteensa vähittäiskaupan kautta, korostaa oman tuotteensa markkinoinnissa makua ja muita tuoteominaisuuksia, ei viesti välttämättä saa maksavaa asiakasta eli vähittäiskauppaa vakuuttuneeksi tuotteen soveltuvuudesta ostavan yrityksen valikoimaan. Tämän vuoksi on mietittävä tarkkaan:

### Ketkä ovat maksavia asiakkaitasi?

Kun olet määritellyt maksavat asiakkaasi, voit laajentaa näkemystäsi määrittelemällä:

### Mitkä ovat tavoitemarkkinat ja minkälaisia asiakasryhmiä sieltä löytyy?

Tavoitemarkkinoilla tarkoitetaan niitä markkinoita, joille myyt tuotteesi. Jos myyt esimerkiksi olutta, tilaviinejä ja niiden valmistuksen oheistuotteena syntyviä tuotteita

kotimaassa, vaikuttaa alkoholilainsäädäntö merkittävästi tuotteiden myyntiin ja jakelukanavien valintaan. Sen sijaan peruselintarvikkeiden myyjillä ei ole vastaavia rajoituksia, vaan myynti- ja jakelukanavat ovat vapaasti valittavissa. Kun tavoitemarkkinat on määriteltä, voidaan hankkia tietoa, jonka perusteella selvitetään:

### Mikä on markkinoiden koko ja kasvuennuste?

Markkinoiden kokoa selvitetessä voit hakea tietoa tilastoista esim. [www.stat.fi](http://www.stat.fi), [epp.eurostat.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu), [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), markkinatutkimuksista ja julkaisuista. Markkinoilla toimivien yritysten toimintakertomukset ovat myös hyviä lähteitä markkinoiden kokoa ja kasvua ennakoitaessa.



Kuva: Viskilä

## Kotimainen yritysesimerkki: Asiakkaan tarve liiketoiminnan lähtökohtana

Työskennellessään suomalaisissa huippuravintoloissa keittiömestari Kimmo Nikko huomasi, että ravintoloille ei ole tarjolla laadukkaita, kotimaisia siipikarjavaihtoehtoja broilerille. Maissikana ja kevätkanapoika oli aina tilattava ulkomailta. Tätä markkinoilla tunnistettua tarvetta täyttämään Kimmo ja Milla Nikko alkoivat kasvattaa kukkonpoikia Viskilän perintötilallaan Huittisissa. Lisätietoja: [www.viskilä.fi](http://www.viskilä.fi)

## 2. Mitä asiakkaat tuotteista ja palveluista hyötyvät?

Nyt tiedät, ketkä ovat asiakkaitasi ja mikä on heidän polttava tarpeensa. Tällä etapilla pohditaan, mitä hyötyä kukin asiakasryhmä saa tuotteistasi tai palveluistasi eli mitä arvoa asiakkaillesi luot. Hinta, laatu, tuote- ja palveluvalikoima sekä saatavuus ovat tyypillisiä asiakashyötyyn liittyviä argumentteja. Ruoan asiakashyötyjä kuluttajalle ovat muun muassa maku, terveellisyys ja ravintoarvot. Monet asiakashyödyt eivät suoraan liity tuotteen ominaisuuksiin vaan asiakkaalle tarjottava kokonaisuus on ratkaiseva. Tällainen asiakashyöty on muun muassa ravintolassa ruokailun elämyksellisyys. Oman liiketoimintasi kannalta ratkaisevaa ei ole niinkään tuotteen tai palvelun loppukäyttäjän hyöty vaan maksavan asiakkaan kokema hyöty. Vähittäiskaupan hyötyjä voivat olla tuotteen ainutlaatuisuuden lisäksi esimerkiksi valikoiman laajeneminen, imagohyöty paikallisista tuotteista ja toimitusvarmuus. Vastaa siis kysymykseen:

### Mitä hyötyä asiakkaat saavat tuotteesta tai palvelusta?

Asiakashyötyjen perusteella voit nyt määritellä, mitä arvoa toimitat asiakkaalle. Tämä on ns. arvolupaus, joka muokataan jokaiselle asiakasryhmälle erikseen. Asiakasryhmäkohtainen arvolupaus on oleellinen sen vuoksi, että ryhmät ja niiden ostokäyttäytyminen ovat erilaisia. Tästä syystä myös asiakashyödyt selvitetään asiakasryhmittäin. Eri asiakassegmenteille tarjotaan yleensä eri tuotteita ja palveluja juuri siitä syystä, että niiden kokemat asiakashyödyt samoin kuin ostokäyttäytyminen ovat erilaisia. Asiakasryhmiä erottavia tekijöitä voivat olla ammatti, asuinpaikka ja -olosuhteet, etninen tausta, ikä, koulutus- tai tulotaso ja sosiaalinen asema. Pohdi tarkasti, mitkä ovat tarjoamasi asiakashyödyt asiakasryhmittäin ja kurvaa seuraaville etapeille hakemaan vastausta kysymykseen:

Miksi asiakkaat ostavat juuri sinun yrityksesi tuotteita tai palveluja?

### Tutkittua

## Mitä hyötyä kuluttajat saavat lähiruosta?

Lähiruokaan liitetään sellaisia mielikuvia kuin hyvä maku, tuoreus, pienimuotoisuus ja käsityömäisyys, alkuperä, pienyrittäjyys, lyhyt etäisyys ja ketju, ympäristömyötäisyys, satokausien kunnioittaminen ja luotettavuus. Lähiruoan tarjontamuotojen ja jakelukanavien koetaan tarjoavan sellaisia hyötyjä kuin tuoreus, elämyksellisyys, helppous, tuttuus ja soveltuvuus omiin toiveisiin ja tarpeisiin.

Lähiruokaan asennoidutaan lähes poikkeuksetta myönteisesti, mutta sen hinta koetaan hyvin korkeaksi. Suhautuminen ei kuitenkaan ole yhtenäistä tai samanlaista. Lähiruosta on monenlaisia tulkintoja, joten voimme pohtia, mitä tämä moninaisuus merkitsee yritysten arvolupausten rakentamiselle. Tällä hetkellä Suomesta löytyy erityisesti maaseudun tai tietyn alueen omaleimaisuutta korostavaa lähiruokaa. Entä millaista voisi olla kaupunkilaisia kiinnostava urbaani lähiruoka?

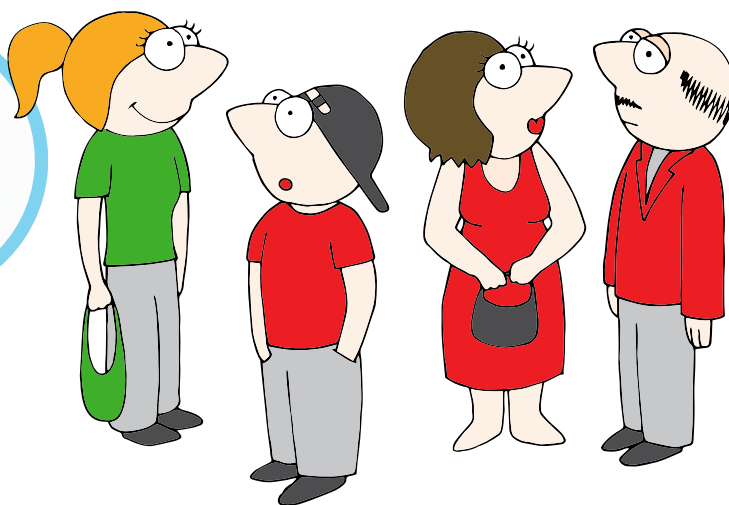


Vastaatko trendeihin?  
– välipalat, kestävyys, älyruoka,  
paikallisuus, käsityömäisyys,  
kaupunkikulttuuri, hitaus.

Helppo, helpompi, helpoin herkku:  
monet kuluttajat toivovat helppoa  
herkkua hyvässä seurassa.  
– Vastaatko tähän tarpeeseen?

Miten otat huomioon kuluttajien  
lähiruokaan liittämät mielikuvat?  
– hinta, maku, alkuperä, lyhyt etäisyys ja  
ketju, pienimuotoisuus, käsityömäisyys.

Kaikki eivät rakasta lähiruokaa, mutta olisi syytä  
pohtia, miten passiivisia mutta silti lähiruoasta  
kiinnostuneita kuluttajia voisi kutitella aiheella.  
– Miten aaltoilevan ja kausittaisen innostuksen  
saisi otettua paremmin huomioon?



## Kansainvälinen yritysesimerkki: Teknologia ja paikallisuus kilpailuetuna – kaupunkiviljelyä Chicagossa

Vuodesta 2011 toiminut FarmedHere kasvattaa vihanneksia ja yrttejä Chicagon alueella sijaitsevilla vanhoissa varastorakennuksissa. Kuudessa tasossa tapahtuvaan monikerros- eli vertikaaliviljelyyn erikoistunut yritys hyödyntää kasvatusalustoillaan vesi- ja ilmailviljelymenetelmiä (aquaponic ja aeroponic processes), ja vesi kiertää useaan kertaan. Amerikan suurimman sisätiloissa vertikaaliviljelyä harjoittavan FarmedHere-yrityksen luomusertifioituneet tuotteet saadaan asiakkaille nopeasti. Myös monet asiakkaat ovat suuria kuten Whole Foods, Green Grocer, Mariano's ja Pete's Fresh Market. Windy City Harvest -koulutusohjelman kautta yritys työllistää satoja paikallisia nuoria. Lisätietoja: [www.farmedhere.com](http://www.farmedhere.com)

” we hire local,  
we grow local,  
and we sell local ”

### Asiakashyöty yrittäjän ja kuluttajan näkökulmasta



Yrittäjien haastatteluista voidaan päätellä, että oletetaan lähiruoan kysynnän ylittävän tarjonnan. Kuluttajaryhmäkeskustelujen tuloksista kuitenkin ilmenee, että lähiruoalla on omat kohderyhmänsä ja se ei ole kaikille tärkeä.



Kuva: Roel Smart



## Kotimainen yritysesimerkki: Middag helpottaa kiireisen ihmisen arkea

Lähiruoan verkkokauppa Middag Oy Ab helpottaa kiireisten ihmisten elämää tarjoamalla ruokakassipalvelun, jossa asiakas saa suoraan kotiovelle lähi- ja luomuruokaa suosivien aterioiden raaka-aineet ja helpot reseptit. Reseptit kootaan sesonkeja ja mahdollisimman usein luomua ja lähellä tuotettua ruokaa hyödyntämällä, mikä takaa raaka-aineiden tuoreuden, puhtauden ja lisäaineettomuuden. Lisätietoja: [www.middag.fi](http://www.middag.fi)

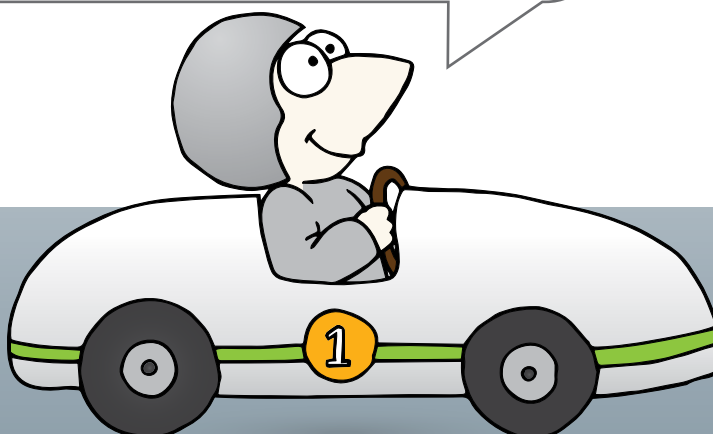
Kuva: Viskilä



## Kotimainen yritysesimerkki: Pitkä kasvatusaika ja kotimainen ruokavalio rikkaan maun takana

Viskilän tilan kukonpoika on maukas ja laadukas vaihtoehto broilerille. Kukonpojan täyteläisen maun taustalla on kaksinkertainen kasvatusaika broileriserkkuun verrattuna sekä kotimainen, täysin soijaton ruokavalio. Lisätietoja: [www.viskilä.fi](http://www.viskilä.fi)

**NÄITÄ ASIOITA KYSYN  
SUORAAN ASIAKKAALTA JA HAVAINNOIN HEIDÄN  
TOIMINTAANSA. SE KERTOO JO PALJON!**



### 3. Mitä resursseja tarvitsen?

Yritys tarvitsee voimavaroja, jotta liiketoiminta olisi ylipäättään mahdollista. Tuotteiden ja palveluiden tuottamisen lisäksi resursseja vaativat kaikki muutkin liiketoiminnan osa-alueet. Resursseja voidaan hankkia eri tavoin. Kaikkea ei tarvitse eikä edes kannata opetella itse. Omia resursseja voi täydentää esim. ostamalla, vuokraamalla (leasing) tai yhteistyön kautta.

Yrittäjänä ja liiketoiminnan käynnistäjänä olet avainasemassa yritystä kehitettäessä. Usein kasvua tavoittelevissa alkavissa yrityksissä kootaan jo liiketoiminnan käynnistysvaiheessa yrittäjätiimi, joka omistaa pääosan yrityksestä ja vastaa sen johtamisesta. Kasvurahoittajat pitävät yrittäjätiimiä tärkeimpänä valintakriteerinään rahoituspäätöksiä tehdessään. Mieti siis, pärjäätkö yksin vai tarvitsetko yritykseesi muita omistajia ja vastuunkantajia eli johtotiimin. Tiimin jäsenet kannattaa valita siten, että heidän osaamisensa täydentävät toisiaan.

Sen lisäksi, että yrityksen johtoon tarvitaan päteviä ja osaavia ihmisiä, pitää myös muun henkilöstön olla ammattitaitoista ja osaavaa.

#### Mitä ylivoimaista ja erityistä osaamista yrityksestä löytyy?

Lähiruokayrityksessä ylivoimaista tai erityistä osaamista voi olla esimerkiksi ravintolan keittiömestarilla tai lihanleikkaajalla. Asiakaspalvelutehtävissä toimivilta edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja ja osaamista. Hyvä asiakaspalvelu voi olla myös kilpailuetusi. Tämän vuoksi suunnittele, mitä ydintoimintoja ja -resursseja asiakkaiden palvelu edellyttää. Yrittäjätiimiä koottaessa analysoidaan, mitä osaamista yrityksestä puuttuu. Tämän voit tehdä esimerkiksi niin, että määrittelet ensin, mitä osaamista tarvitaan, ja missä ovat osaamisen aukot. Kun vertaat nykyistä osaamisperustaa osaamisen aukkoihin, saat selville, mitä osaamista yrityksestä puuttuu ja voit





tehdä päätökset osaamisen hankinnasta. Ulkopuolisten palvelujen käyttö on perusteltua silloin, kun ostettavat palvelut eivät kuulu yrityksen ydintoimintoihin.

Henkilöresurssien lisäksi sinun tulee arvioida:

### Minkälaiset ovat yrityksesi investointitarpeet?

Investointitarpeet vaikuttavat siihen, mitä taloudellisia resursseja liiketoiminnassa tarvitaan. Käyttöpääoman tarve eli jokapäiväisessä liiketoiminnassa tarvittavan

rahoituksen määrä on huomioitava investointitarpeita laskettaessa. Tässä vaiheessa on tehtävä päätökset myös omistajien panostuksista eli sijoitettavan pääoman määrästä ja työstä, josta ei nosteta täyttä palkkaa ("hiki-pääoma"). Rahoitustarpeen mukaisesti päätetään myös haettavan ulkopuolisen rahoituksen määrästä ja rahoituslähteistä. Rahoittajat ovat miltei jokaisen yrityksen yhteistyökumppaneita. Etapilla 7 perehdyt tarkemmin siihen, millaista on yrityksesi yhteistyö. Seuraavaksi on kuitenkin tarkastelun kohteena kilpailuetu.

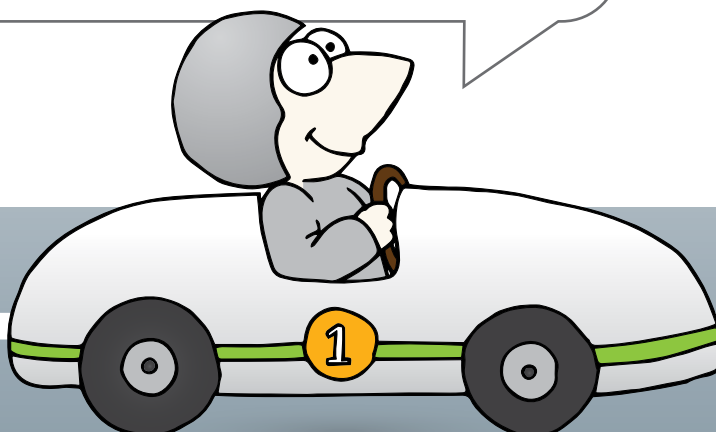


Kuva: Viskilä

### Kotimainen yritysesimerkki: Osaaminen kriittisenä resurssina

Viskilän tilaa johtava pariskunta hallitsee lintujen kasvattamisen lisäksi business-ajattelun ja ruoanlaiton salat juuriaan myöden. Vuodet elintarviketeollisuuden huippupaikoilla ja Helsingin huippuravintoloiden keittiöissä sekä alan opinnot ovat tämän osaamisen takana. Pariskunnan aiempi työkokemus ja osaaminen muodostavatkin yhden yrityksen tärkeimmistä resursseista. Lisätietoja: [www.viskilä.fi](http://www.viskilä.fi)

**MINUN KANNATTAA SIIS KESKITTYÄ  
SIIHEN MISSÄ OLEN HYVÄ JA MIETTIÄ,  
ONKO SYYTÄ ULKOISTAA JOITAKIN TOIMINTOJA.**



## 4. Mitkä ovat yritykseni kilpailuetuja?

Tällä etapilla käsitellään kestävää kilpailuetua, jonka saavuttaminen on liiketoiminnan keskeinen tavoite. Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen asiakkaiden mieleen jäävää pysyvää arvoeroa suhteessa kilpailijoihin. Kilpailuetu voi perustua yrityksen kilpailukykyyn, kilpailuasemaan tai näiden yhdistelmään. Resurssit määrittelevät kilpailukyvyn ja toimintaympäristö kilpailuaseman. Resursseihin perustuvia kilpailuetutekijöitä ovat muun muassa ai-neettomat oikeudet kuten patentit, lisenssit, tavaramerkit, ainutlaatuinen osaaminen ja kustannustehokkuus. Yrityksen historia ja sen pohjalta luodut tarinat voivat erottaa tarjotut tuotteet ja palvelut kilpailijoiden tuotteista ja tarjota täten kestävää kilpailuetua. Kilpailuasemaan vaikuttavat esimerkiksi talouden rakenne ja kulttuuri, toimialan kilpailu, yhteiskunnan normit ja säännökset ja yrityksen sijainti. Lähiruoka-alalla on paljon erilaisia normeja ja säädöksiä. Uudet normit ja säädökset luovat mahdollisuuksia ja kilpailuetua toisille, kun taas toisille ne voivat olla selkeä uhka vaatiessaan esimerkiksi lisäinvestointeja.

Vastaa seuraavaan kysymyksiin oman liiketoimintasi näkökulmasta:

### Mikä on yrityksesi kilpailuetu?

Kilpailuetua selvittäessä voit käyttää SWOT-analyysia, missä selvität yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet selvität pohtimalla, missä olet parempi kuin kilpailijat. Kun analysoit yrityk-sesi ominaisuuksia, joita ei ole kilpailijoilla, voit löytää vastauksia niin kilpailukykyyn kuin kilpailuasemaankin liittyviin kysymyksiin. Mikään liiketoiminnassa ei ole pysyvää, joten kestävä kilpailuedun kannalta on tärkeää puntaroida:

### Miten huolehdit siitä, että yritys säilyttää kilpailuetunsa?

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja kilpailuetua selvittäessä olet luonnollisesti jo miettinyt, ketkä ovat kilpailijoitanne ja millaisia ovat kilpailijoiden tarjoamat vaihtoehdot. Jos kilpailijoita on paljon, kannattaa arvioida, ketkä ovat pääkilpailijoitasi. Näitä yrityksiä ja niiden toimenpiteitä kannattaa seurata tarkasti. Tällöin pystyt tarvittaessa nopeasti reagoimaan esimerkiksi kilpailijoiden hintojen muutoksiin. Kun tunnet pääkilpailijasi ja heidän toimintatapansa, voit harkita miten asemoit oman yrityksesi kilpailijoihin nähden. Yrityksen asemointiin vaikuttavat muun muassa hinnoittelu, käytettävissä olevat resurssit ja luotu tai haluttu tuotemielikuva. Näihin tekijöihin palataan vielä ennen maaliviivaa, mutta ennen sitä pitää selvittää, miten yrityksen luoma arvo toimitaan ostajille. Tähän vastataan etapilla 5.



Kuva: Janne Lehtinen / MTT:n arkisto

Kuva: Prokala ry



## Kotimainen yritysesimerkki: Laatujärjestelmä kilpailuetuna

Suomen Sisävesikalastajat ry on kehittänyt EU:n tuemassa hankkeessa sisävesikalastajille ISO9001-laatujärjestelmän. Sertifioitu järjestelmä tuo kilpailuetua kalastajille. Se on luotettava todistus, joka osoittaa yrityksen toimivan asiakaslähtöisesti ja järjestelmällisesti laadun kehittämisessä. Kalastaja Janne Herrasella on laatujärjestelmä. Sen tuoma kilpailuetu toteutuu kuitenkin vasta silloin, kun kalaa ostavilla tukuilla on käytössään vastaava laadun seuranta.

Kuva: Tero Takalo-Eskola / EkoCentria

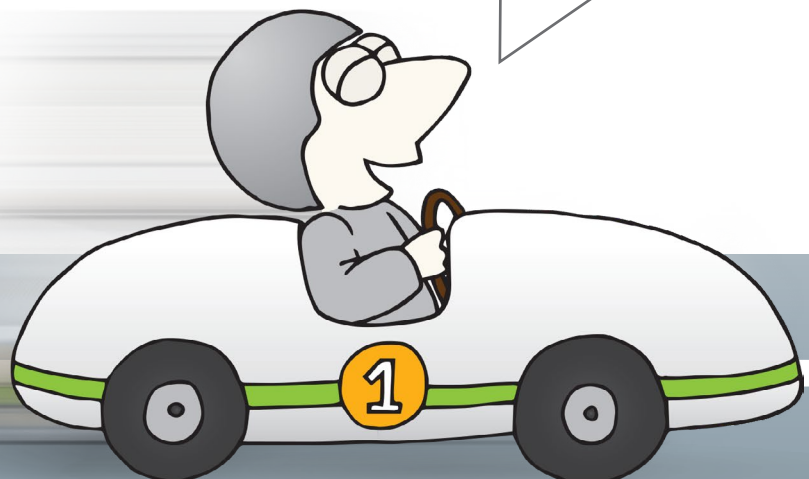


## Kotimainen yritysesimerkki: Kerroskasvatus kilpailuetuna

Pikku Puutarha Robbes näkee kilpailuetunsa koostuvan tuoreista lehtivihreistä, jotka pyritään tuomaan mahdollisimman lähelle asiakasta. Tätä kilpailuetua vahvistamaan yritys kokeilee parhaillaan uudenlaisia viljelykeinoja, joilla tuotantoa voitaisiin tehostaa ja samalla tuottaa lehtivihreitä yhä pienemmissä tiloissa. Monikerrosviljelyn avulla lehtivihreitä voidaan viljellä kaupunkien keskustoissa ja säästää huomattavasti energiaa ja kuljetukseen kuluva aikaa.

Lisätietoja: [www.robbes.fi/ROBBES/Startsida.html](http://www.robbes.fi/ROBBES/Startsida.html)

**KILPAILU ON KOVAA  
JA KILPAILUETUKAAN EI SÄILY IKUISESTI,  
JOS SITÄ EI HOIDA!**





## 5. Miten hoidan myynnin ja jakelun?

Myynnin ja jakelun avulla yritys viestii asiakkailleen tuotteistaan ja palveluistaan sekä tavoittaa heidät. Jakelukanavilla on viisi tehtävää: kertoa asiakkaille yrityksen tuotteista ja palveluista, auttaa asiakasta arvioimaan yrityksen tarjoamaa hyötyä, tarjota ostopaikka tuotteille ja palveluille, toimittaa ostokset perille ja tarjota tukea oston jälkeen. Myyntitoimintojen järjestäminen riippuu jakelukanavien valinnasta. Suoramyynti edellyttää useimmiten panostusta henkilökohtaiseen myyntityöhön. Kun jakelu tapahtuu tukku- tai vähittäiskaupan kautta, myyntiprosessi tarkoittaa neuvotteluja ja sopimusten tekoa asiakkaan ostotoimintojen kanssa. Liiketoiminnan menestyksen kannalta myynti on erityisen tärkeä ja sinun on syytä pysähtyä tähän etapille joksikin aikaa tuumimaan:

### Miten yrityksesi hoitaa myynnin ja jakelun?

Tähän kysymykseen vastaaminen sisältää monia muita kysymyksiä, joiden vastaukset ovat erilaisia jakelukanavista riippuen. Suoramyyntissä teet itse päätöksen, miten tuotteet ja palvelut saatetaan kuluttajien saataville. Päivittäistavarakaupan kautta myytäessä sinulla ei

useimmiten ole päätösvaltaa siihen, miten kuluttajat saavutetaan. Kun teet päätöksiä myynnistä ja jakelusta, on syytä havainnoida ja kuunnella myös asiakkaitasi ja selvittää minkä kanavien kautta he haluavat olla saavutettavissa. Tämän jälkeen arvioit, miten tavoitat heidät, ja mitkä kanavat toimivat parhaiten. Näissä pohdintoissa voi olla tarpeen hakea ulkopuolista apua ja tutkia, mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia. Myyntitoimintojen suunnitteluun liittyy myös myynnin tuloksellisuuden seuranta ja mittaaminen. Kuinka paljon yritykselläsi on asiakaskontakteja, asiakkaita, ja sopimuksia? Vastaukset näihin kysymyksiin kuvaavat myyntiprosessin osia ja ovat lähtökohtana myynnin tehokkuuden mittaamiselle.

Myynnin tehokkuuden mittaamisessa on tärkeää tunnistaa myyntiprosessin eri vaiheet, asettaa niille tavoitteet ja kirjata tarkasti tehdyt toimenpiteet. Kun myyntiprosessi on vaiheistettu, verrataan toteutunutta asiakaskontaktien määrää tavoitteisiin ja kirjataan yhteydenotot potentiaalsiin asiakkaisiin. Lisäksi kirjataan yhteydenottojen luonne (puhelin-yhteys, esitteiden lähettäminen, neuvottelu), saadut asiakkaat ja toteutuneet sopimukset.





## Kotimainen yritysesimerkki: Liikkuva lihatiski tekee lähilihan saatavuuden helpoksi

Roinilan Lihatilalla on viisi kiertävää liha-autoa, joiden avulla omalla tilalla kasvatettujen ja teurastettujen siikojen ja nautojen lihat ja jalosteet saadaan kustannustehokkaasti asiakkaiden saataville. Autot palvelevat asiakkaita pysähtelemällä 150 kilometrin säteellä Kangasniemellä sijaitsevasta Roinilan tilasta. Autojen pysähtymisajat ja -paikat on luettavissa paikallislehdistä.

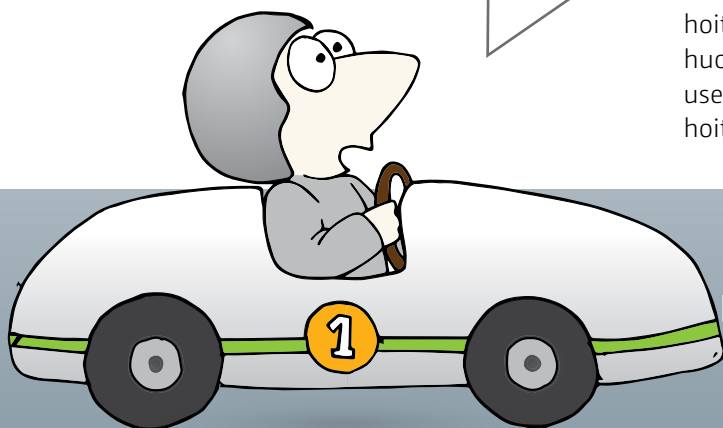
Autot ovat kiinteää myymälää ja perinteistä torimyyntiä ketterämpi ja joustavampi jakelumuoto, koska ne ehtivät päivän aikana pysähtyä useilla toreilla ja muuttaa suuntaa tarpeen vaatiessa. Lisäksi Roinilan lihatilan autojen henkilökunta osaa vastata asiakkaiden mitä erilaisimpiin kysymyksiin, liittyivät ne sitten tuotteiden taustaan, eläinten elinolosuhteisiin tai vaikka ruokinnassa käytettävään rehuun. Lisätietoja: [personal.inet.fi/yritys/saparosoppa](http://personal.inet.fi/yritys/saparosoppa)

## Kansainvälinen yritysesimerkki: Pientiloilta tuotteita ravintoloihin ja ruokapalveluihin

Ruotsalainen Bondens Skafferi välittää sesongin mukaiset maatilojen ja pienten elintarvikeyritysten tuotteet helposti ravintoloiden ja herkkumyymälöiden saataville. Yrityksen vetäjillä on ravintoloitsijatausta ja sitä kautta käytännön kokemusta ravintoloiden haasteista paikallisten raaka-aineiden hankinnassa. Ostajat nä-

kevät nettisivuilta heti, mitä tuottajilla on parhaillaan tarjolla, ja Bondens Skafferi huolehtii kuljetuksesta. Yrityksen mottona on: autamme ravintoloitsijaa vastaamaan lähellä tuotettujen raaka-aineiden kysyntään ja autamme tuottajia saamaan tuotteensa markkinoille. Lisätietoja: [www.bondensskafferi.se](http://www.bondensskafferi.se)

**MYISINKÖ SUORAAN KULUTTAJILLE VAI  
KÄYTTÄISINKÖ ULKOPUOLISIA JAKELIJOITA?  
POHDINPA TAVOLLA ERILAISIA  
TARJOLLA OLEVIA VAIHTOEHTOJA.**



Seuraavaksi saavut matkallasi taukopaikalle ja sinulle esitellään siellä lähiruoan jakelukanavien ominaisuuksia ja kuluttajien niihin liittämiä näkemyksiä sekä kansainvälisiä esimerkkejä. Jos haluat ohittaa taukopaikan ja jatkaa suoraan matkaasi seuraavalle etapille, **klikkaa tästä** (hyppää suoraan luvun 6 alkuun).

Kun olet päättänyt, miten etenet myynnin ja jakelun hoitamisessa, siirryt seuraavalle etapille. Tällä etapilla huolehditaan siitä, että asiakas palaa luoksesi ostoksille useita kertoja. Jotta saat pysyviä asiakkaita, sinun pitää hoitaa ja vaalia asiakassuhteitasi.

# Taukopaikka: Jakelukanavien ominaisuuksia

## Tutkittua

### - Lähiruoan jakelukanavat: keskitytkö yhteen vai hajautatko moneen?

Lähiruokaa voi tarjota useita kanavia pitkin loppukäyttäjälle. Kanava on syytä valita sen mukaan, mikä tavoittaa tehokkaimmin omat maksavat asiakkaat. Kaikilla

kanavilla on sekä vahvuuksia että heikkouksia, jotka tuntemalla hahmotat paremmin, mikä sopii sinun liiketoiminnallesi.

## Tuottajan itse organisoimat jakelukanavat = suorat kanavat

Suorien kanavien etuna on lyhyt ketju. Kuluttajat saavat tuotteet tuoreina ja kaipaamansa tiedon tuotteen alkuperästä ja tuotantotavoista. Lisäksi etuna on tuottajan henkilöityminen kuluttajien mielessä ja mahdollisuus tuottajan ja kuluttajan väliseen vuorovaikutukseen. Lyhyitä ketjuja hyödyntämällä saat tuotteesta myös toden-

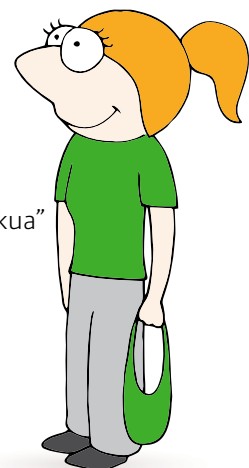
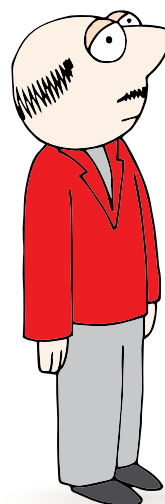
näköisesti korkeamman katteen, toisaalta saavutettavien markkinoiden koko jää huomattavan paljon pienemmäksi kuin esimerkiksi vähittäiskaupan kohdalla. Lisäksi sinun täytyy pohtia, miten saat tiedon tuotteistasi ja sen tarjoamasta hyödystä kuluttajalle asti.

### Tilalla tapahtuva suoramyynti ja/tai tilamyymälä

- + Suoramyyntillä tuottaja saa tuotteesta parhaan katteen eivätkä kuljetuskustannukset rasita tulosta, koska asiakas maksaa kuljetuksen itse saapumalla tilalle.
- + Ruokapiirit ovat kuluttajaryhmiä, jotka tilaavat kerralla suuren määrän tuotetta suoraan tilalta. Yrittäjän näkökulmasta kyseessä on yksi suoramyyntiä hyödyntävä iso asiakas. Omia tuotteita kannattaakin tarjota ruokapiirien valikoimiin. Ruokapiirejä on koottu muun muassa ruokapiiri.fi -sivustolle [www.ruokapiiri.fi](http://www.ruokapiiri.fi)
- Tilan sijainti vaikuttaa oleellisesti suoramyyntin onnistumisen mahdollisuuteen. Etäällä asutuskeskuksista ja valtateistä sijaitsevien tilojen on syytä pohtia vaihtoehtoja suoramyyntin viemiseksi lähemmäs kuluttajia.
- Tilamyymälän perustaminen vaatii investointeja ja sitoo resursseja. Kannattaako voimavaroja käyttää myymälään vai tavoitetaanko samoilla resursseilla enemmän asiakkaita muiden kanavien kautta?

#### Kuluttajan näkemys:

- + "voi käydä kesällä tervehtimässä joulukinkkua"



#### Kuluttajan näkemys:

- "oma aika ja bensat maksaa, niin sen pitää olla edullisempaa siellä myymälässä"



## TAUKO PAIKKA

### Kotimainen esimerkki:

## Reko-sopimusmallilla suora yhteys kuluttajaan ja vakautta omaan toimintaan

Pohjanmaalla ja Pietarsaareissa on testattu uutta Reko-sopimusmallia, joka on uusi suoramyyntin tapa tuottajien ja kuluttajien välillä. Mallissa jokainen yksittäinen kuluttaja tekee tuottajan kanssa sopimuksen, jossa määritellään sopimuksen kesto ja tuotteiden määrä. Kuluttaja maksaa etukäteen joko koko sopimuskauden tai kuukauden ker-

rallaan. Kaikki Reko-renkaan tuottajat toimittavat etukäteen maksetut tuotteensa samassa paikassa samaan aikaan, jolloin kuluttaja voi kerralla noutaa eri tuottajilta tilaamansa tuotteet.

Lisätietoa Reko-sopimusmallista:

[www.foodia.fi](http://www.foodia.fi) ja [www.ekonu.fi](http://www.ekonu.fi)

### Kotimainen yritysesimerkki:

## Yhteismyymälässä riski hajautuu ja pienet tuottajat saavat näkyvyyttä

Loimaalla neljä tuottajaa yhdisti voimansa ja perusti osuuskunnan tehostamaan Loimaan ja lähialueiden lähiruoka- ja muiden lähituotteiden valmistajien yhteistyötä ja markkinointia. Osuuskunta perusti lähiruokamyymälä Hyvää Puodin Loimaan keskustaan, torin kupeeseen. Hyvää Puodissa on myynnissä omistaja-tuottajien lisäksi alueen muidenkin tuottajien tuotteita. Myymälän yhteydessä toimii myös kahvila.

Osakas Jaana Pirttisalo-Mäkelän mukaan yhteispuodin etuna on eri tuottajien tuotteiden saaminen markkinoille ilman välikäsiä ja toisaalta riskin hajautuminen usealle tuottajalle. Yhteispuodissa pienetkin tuottajat pääsevät näkyville ja hyötyvät. Hienoa on kun tuottajat tekevät yksissä tuumin töitä, vaikka onkin haasteellista saada yksityisyrittäjinä toimineet yrittäjät puhaltamaan yhteen hiileen.

Lisätietoja: [www.facebook.com/hyvvaalahiruokaa](https://www.facebook.com/hyvvaalahiruokaa)

Ruoka on nyt vahvasti osa kaupunkikulttuuria. Lähiruokaan olisi kuitenkin löydettävä paremmin paikkansa kaupunkilaisen elämäntavan osana. Esimerkiksi syötävät maisemat sekä sisätiloissa että ulkona tekevät tuloaan.  
– Missä kaikkialla voisi olla salaattiseinä?

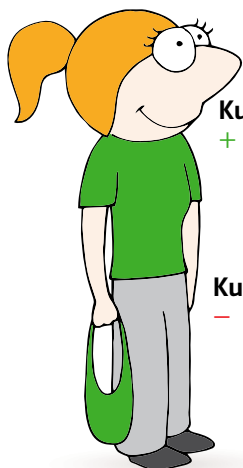
### Kansainvälinen yritysesimerkki:

## Lähiruokakärry ja kiertävä lähiruokabussi

Yhdysvaltalainen Skinny Pancake ravintola valmistaa ja myy lähialueen raaka-aineista valmistettuja ja täytettyjä räiskäleitä myyntikärryistä. Yritys haluaa muuttaa maailmaa tekemällä siitä turvallisemman ja terveellisemmän sekä luoda ruokanautintoa, joka on edullista ja hauskaa. Kärryjen lisäksi yrityksellä on kasviöljyllä toimiva myyntibussi, joka kiertää kesäisin festareita myyden räiskäleitä. Lisätietoja: [www.skinnypancake.com](http://www.skinnypancake.com)

## Torit, tapahtumat ja kiertävät autot

- + Torit ovat kuluttajille tuttu muoto ostaa ruokaa ja ne sijaitsevat lähellä kuluttajia.
- + Kiertävät autot ovat ketteriä torimyyntiin ja tapahtumiin verrattuna. Yksi auto ehtii päivän aikana pysähtyä useiden kauppojen ja torien laidalla.
- Torimyynti sitoo henkilökuntaa.
- Autojen hankinta, huolto ja polttoaine syövät varoja.
- Huonon sään sattuessa torimyynti ei välttämättä kata siitä aiheutuvia kuluja.

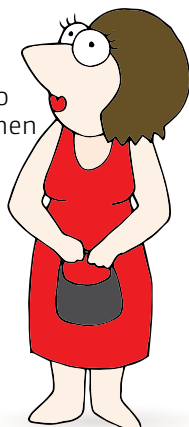


### Kuluttajan näkemys:

- + liha-auto on "kauppahallin vastine pyörillä"

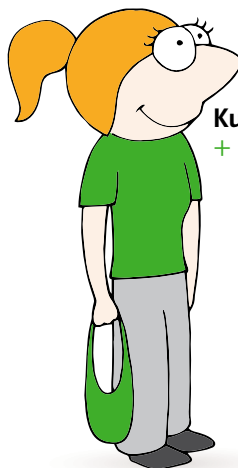
### Kuluttajan näkemys:

- "kauppa-auto ei oo ympäristöystävällinen vaihtoehto"



## Tilan oma verkkokauppa

- + Verkkokaupan avulla saavutat kauempanakin sijaitsevat asiakkaat.
- + Toimii etenkin uusintaostosten tekopaikkana asiakkaille, jotka ovat tutustuneet tilaasi ja tuotteisiin tilavierailun yhteydessä.
- + Asiakkaiden ei tarvitse saapua tilalle ja he voivat tehdä tilauksensa mihin kellon aikaan tahansa.
- Markkinoiden koko vaikuttaa kuljetuksen järjestämiseen. Jos myyt vain lähialueen ihmisille, kannattaa pohtia pystyisitkö itse järjestämään kuljetuksen mies ja pakettiauto-yhdistelmällä. Jos myyt tuotteita kauemmaksi, tulee miettiä, voisitko toimittaa tuotteet vaikka tavallisina postipaketteina. Mikäli tuotteesi vaativat kylmäsäilytystä, kannattaa tutustua esimerkiksi Itellan Termo-palveluun ([www.itella.fi/palvelutjatuotteet/kotimaankuljetukset/paketit/termo](http://www.itella.fi/palvelutjatuotteet/kotimaankuljetukset/paketit/termo)), joka mahdollistaa kylmäkuljetuksen kuluttajien kotiovelle asti.
- Verkkokaupan pyörittäminen sitoo henkilökuntaa.



### Kuluttajan näkemys:

- + "Voisin suklaata ostaa verkkokaupasta jos se olis jotain isoja, hienoja ja taiteellisia, vaikka lahjaks jollekin mut en perussuklaata ostais"

### Kuluttajan näkemys:

- "vaatteet, kengät ja sit kaikki tällöinen tuore, niin ei netistä"



LÄHI  
RUOKAA  
VUODESTA 1962



# TAUKOPAikka

## Epäsuorat kanavat

Epäsuorat kanavat tarkoittavat ketjuja, joissa tuottajan ja loppukäyttäjän välissä on ainakin yksi toimija. Epäsuoria kanavia hyödyntäessäsi pohdi, miten saat myytyä tuotteesi ketjun seuraavalle toimijalle eli sinun maksavalle asiakkaallesi. Ei riitä, että tarjoat jotain loppukäyttäjälle,

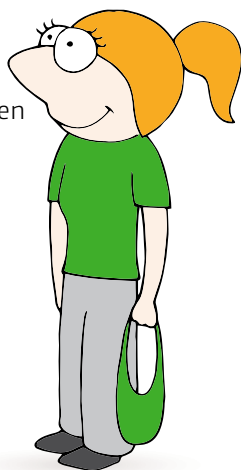
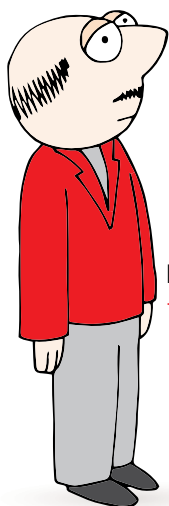
myös sinun maksavan asiakkaasi tulee hyötyä toimimisesta kanssasi. Epäsuorien kanavien kautta on mahdollista tavoittaa suuret markkinat eli suuri joukko loppukäyttäjiä. Markkinointi ja myyntityö vaativat kuitenkin osaamista ja aikaa.

### Ravintolat ja matkailuyritykset

- + Lähiruokatuotteiden korkea laatu kiinnostaa ravintoloita.
- + Ravintolat jalostavat tuotteita eteenpäin tarjoten ne loppukäyttäjille mahdollisimman herkullisessa muodossa.
- + Toimivat lähiruokatuotteiden markkinoijina ja puolestapuhujina.
- + Ravintolat ovat myös usein aktiivisia palautteen antajia, mikä auttaa kehittämään omia tuotteita.
- + Ravintolat ovat suhteellisen vakaita ostajia, jotka eivät edellytä valtavaa volyymiä.
- + Menekin ennakointi helpompaa kuin kuluttajakaupassa.
- +/- Ravintolasektorilla tieto kulkee nopeasti toimijalta toiselle, niin hyvässä kuin pahassa.
- Kuljetuksen järjestäminen ravintoloihin sitoo resursseja.
- Markkinointi ja myynti vaatii osaamista ja resursseja.
- Suomen ravintolasektori on suhteellisen pieni.

#### Kuluttajan näkemys:

- + ”se (lähilounaan nauttiminen maaseuturavintolassa) varmaan on semmonen kokonaisvaltainen elämys”



#### Kuluttajan näkemys:

- ”tällä lähijutulla tehdään bisnestä. Siinä on ravintolan yhteydessä vielä herkkupuoti, johon voit laittaa viimesetkin rahat vielä... älyttömän kallista”

### Vähittäiskauppa

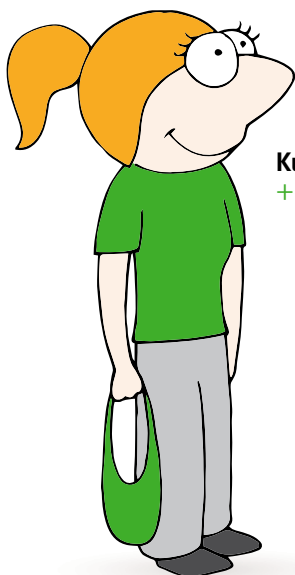
- + Vähittäiskauppa on suuri ja vakaa kanava, jonka kautta on mahdollista tavoittaa suuri joukko loppukäyttäjiä.
- + Vähittäiskaupan asenne on kehittynyt entistä positii-visempaan suuntaan: nyt halutaan tehdä yhteistyötä pienten elintarviketuottajien kanssa.
- + Perustuotteet kuten peruna, marjat ja kasvikset pärjäävät etenkin sesonkiaikana valikoimissa hyvin.
- Edellyttää tuottajalta riittävää volyymiä ja toimitusvarmuutta. Pohdi, miten laajaan levikkiin tuotantosi riittää.
- Vähittäiskauppa saattaa edellyttää integroitumista sähköisiin järjestelmiin.
- Yrittäjä joutuu usein itse hyllyttämään tuotteensa.
- Vaarana on myös tuotteiden hukkuminen kaupan suuriin valikoimiin. Etenkin kalliimpien erikoistuotteiden kohdalla on syytä miettiä, miten ne saadaan erottumaan valikoimista ja miten niiden lisäarvo saadaan viestittyä kuluttajille.





## Julkiset ruokapalvelut

- + Julkiset ruokapalvelut on vakaa ja suuri toimija, joka pystyy ennustamaan menekkinsä pitkälle eteenpäin.
- Tarvitsee usein pidemmälle jalostettuja tuotteita kuten pilkottuja ja esikypsennettyjä vihanneksia.
- Edellyttää usein suuria volyymejä, joihin yhden tuottajan tuotanto ei usein riitä. Sen sijaan usean tuottajan yhteenliittymä voi yltää toivottuihin tuotantomääriin.
- Hintakilpailussa pärjääminen tuontituotteita vastaan saattaa olla vaikeaa.
- Edellyttää aktiivista myyntityötä.
- Vaatii hankinta- ja ruoanvalmistusprosessien ymmärtämistä.



### Kuluttajan näkemys:

- + ”Musta se olis tosi kiva, et klo 17 kotiovella ja pimpom ja ole hyvä”



Kuva: Tero Takalo-Eskola / EkoCentria

## Lähiruoan verkkokauppa

- + Vapaa myymälän sijaintiin liittyvistä rajoitteista.
- + Vapaa sijainnin takia aiheutuvista kalliista kuluista.
- Kuljetuskustannukset ovat korkeat, pienten erien kuljetaminen kallista -> nostaa tuotteiden kuluttajahintoja.
- Itse verkkokaupan menestykseen vaikuttavat monet tekijät:
  - Suomalaiset eivät ole tottuneet ostamaan ruokaansa netistä.
  - Kuluttajat (laaja joukko, edelläkävijät pois lukien) eivät ole vielä tiedostaneet ja sisäistäneet netistä ostamisen mahdollisuutta.
  - Verkkokaupan hyödyntäminen edellyttää kuluttajilta taitoa ennakoida ruoan kulutus. Ei riitä, että mietitään mitä syötäisiin tänään, täytyy miettiä mitä syötäisiin muutaman päivän kuluttua kun verkkokaupan toimitus saapuu.
  - Haju ja tuntoaisti eivät pääse vaikuttamaan nettikaupassa (tuore leipä ei tuoksu ja tunnu rapealle netissä)
  - Tuotteen laatua ei pääse varmistamaan ostohetkellä eikä tuotteita voi palauttaa.

## Kansainvälinen yritys esimerkki:

Amerikkalainen yritys FarmersWeb tarjoaa online-välityspalvelun paikallisille maatiloille ja tuotteiden ostajille. Maatilat luovat palveluun oman profilin tuotteistaan ja ostajat puolestaan tekevät ostoksensa näiden pohjalta. He valitsevat haluamansa tavan tuotteen toimitukselle ja vahvistavat ostoksensa luottokortilla. Järjestelmä lähettää maatilalle tiedon uudesta tilauksesta ja maanviljelijä kirjautuu järjestelmään vahvistamaan sen. Molemmat osapuolet näkevät myyntitapahtuman tiedot ja voivat tulostaa ne. Maanviljelijä valitsee itse, millä tavalla toimittaa tuotteet.

Lisätietoja: [www.farmersweb.com](http://www.farmersweb.com)

Voisiko siivooja tai kukkalähettiläs tuoda samalla lähiruokakassin? Hyödynnä ennakkoluulottomasti eri ammattialojen osaamista ja tavoittele uutta twistiä toimintaan.

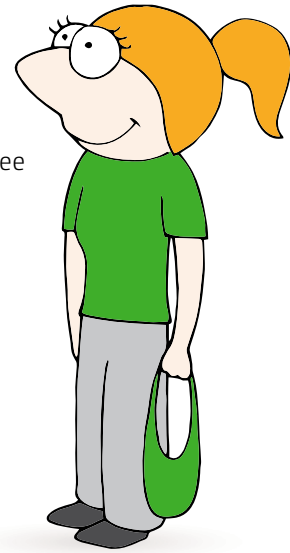
# TAUKO PAIKKA

## Lähirookamyymälä

- + Lähirookamyymälässä tuotteet eivät huku valikoimiin yhtä helposti kuin suurten vähittäiskauppaketjujen valikoimissa.
- + Myymälän henkilökunta perehtyy tuotteiden taustaan ja kertoo niistä asiakkaille. Näin ollen tuotteiden tuotantoon, laatuun ja jäljitettävyyteen liittyvä lisätieto välittyy paremmin kuluttajille.
- + Lähirookamyymälän kautta tavoittaa lähirookamyönteisiä kuluttajia.
- + Tuottajat saavat sanoa itse tuotteidensa hinnan eivät-kä joudu tiukkaan hintaneuvotteluun kuten julkisten ruokapalveluiden tai vähittäiskaupan kohdalla.
- Itse myymälöiden kannattavuus on haasteellista.
- Pienten erien kuljettaminen lähirookamyymälöihin on usein kohtuuttoman kallista.
- Tuotteet ovat usein liian kalliita myymälöissä suuren kuluttajamassan näkökulmasta. On pohdittava, ovatko markkinat riittävät ja missä on myymälän optimaalinen sijainti.

### Kuluttajan näkemys:

- + "Kodinomainen ja tulee lähirookaa sinne. Se ei oo liian iso ja aina sama henkilökunta, tulee tutuksi, otetaan toiveet huomioon."





## 6. Miten hoidan asiakassuhteita?

Asiakassuhteiden hoitaminen tähtää uusintaostoihin, eli siihen, että asiakas palaa ostamaan tuotteitasi uudelleen. Usein on helpompaa pitää huolta vanhoista asiakkaista kuin aloittaa alusta uusien asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteiden ja viestinnän hoitamisessa voi hyödyntää lukuisia eri vaihtoehtoja aina henkilökohtaisesta kontaktista automatisoituihin ratkaisuihin. Oleellista on pohtia, miten ja mitä kanavia hyödyntäen haluat pitää yhteyttä asiakkaisiin Kanavat, joissa olet asiakkaan kanssa kasvotusten, ovat arvokkaita, koska voit suoraan havainnoida asiakkaan käyttäytymistä, kysyä palautetta ja niiden perusteella kehittää toimintaasi.

### Miten varmistat, että asiakas ostaa tuotteitasi uudelleen?

Elintarvikkeiden kaupassa asiakassuhteet ovat suhteellisen pysyviä. Pysyvien asiakassuhteiden luominen edellyttää asiakkaiden ostokäyttäytymisen (tavat ja tottumukset) tuntemista ja tietoa siitä, mikä pitää asiakkaat tyytyväisinä ja saa heidät palaamaan uudelleen. Vakioasiakaskunnan luomiseen pyritään suurissa kauppaketjuissa esimerkiksi erilaisilla bonusjärjestelmillä. Pienemmille yrityksille näiden käyttö ei ole välttämättä korkeiden kustannusten vuoksi mahdollista ja näin ollen niiden keinovalikoima on toisenlainen.

Asiakkaiden kuunteleminen, palautteen kerääminen ja siihen reagoiminen ja hyvä palvelu ovat usein perustana pysyville asiakassuhteille. Asiakassuhteiden pysyvyyden merkitys on erilainen tukku- ja vähittäiskaupalle tavarointa toimittavalle ja suoramyyntiä harjoittavalle yrittäjälle. On hyvä harkita myös, minkälaisia asiakassuhteita eri asiakasryhmänne odottavat sinun solmivan ja ylläpitävän heidän kanssaan. Näiden kysymysten selvittämiseen tarvitset tietoa. Tämä edellyttää päätöstä siitä, miten keräät ja käsittelet asiakaspalautetta.

Uusien asiakassuhteiden luomisessa pitää yrityksen välittää viesti omasta tarjonnastaan, jotta mahdolliset asiakkaat saadaan kiinnostumaan ja tekemään ostopäätöksiä. Nykyisille asiakkaille puolestaan on välitettävä tietoa uusista tuotteista ja palveluista. Avainkysymys on tällöin:

### Miten yrityksesi hoitaa viestinnän ja tiedottamisen?

Perinteisimpiä tapoja viestinnän hoitamiseen ovat henkilökohtainen ja painettu viestintä. Digitaalinen viestintä on kuitenkin valtaamassa yhä enenevässä määrin tilaa painetulta viestinnältä. Viestinnän suunnittelun pohjana on asiakaspalaute, jota kautta saadaan tietoa asiakaskokemuksista.



Kuva: Kirsi Viljanen / MMM:n arkisto





## Tutkittua

Suomalaiset lähiruokayrittäjät hyödyntävät viestinnäsään niin perinteistä painettua viestintää kuin digiviestintää. Omat viestintäkanavat ja keinot on syytä valita sen mukana, mistä maksavat asiakkaat tavoittaa ja mikä sopii omaan liiketoimintaideaan.

Seuraavassa taulukossa on listattuna lähiruokayrittäjien hyödyntämät viestintäkeinot. Taulukosta on ympyröity keinot, jotka yrittäjät kokevat tällä hetkellä erittäin hyödyllisiksi. Keinot, jotka mainittiin tulevaisuuden potentiaalisia kanavia pohdittaessa, on merkitty taulukkoon tähdellä.

| Henkilökohtainen viestintä / markkinointi                                                                                                                                                                                                                | Printtaviestintä / -markkinointi                                                                                                                                                                 | Digiviestintä / -markkinointi ★                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntitilanteet myymälöissä ja myymäläautoissa</li> <li>• Konsulentit kaupoissa</li> <li>• Myyntitilanteet b- to b -asiakkaan luona</li> <li>• Messut, tapahtumat, tilaisuudet</li> <li>• Puskaradio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehti-ilmoitukset</li> <li>• Esitteet</li> <li>• Mainokset</li> <li>• Lehtijutut</li> <li>• Myymäläviestintä ★</li> <li>• Pakkausviestintä ★</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omat verkkosivut</li> <li>• Sosiaalinen media</li> <li>• Blogit</li> <li>• Verkkomainonta</li> <li>• Navigaattorit</li> </ul> |
| <p>★ = panostamisen arvoista tulevaisuudessa</p>                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |

hyödyllistä ja tärkeää jo nyt



= panostamisen arvoista tulevaisuudessa

## Kansainvälinen esimerkki:

### Think Big – kasvua verkostoitumisen ja viestinnän kautta

Tarjolla olevista tuotteista viestitään ja tilaukset hoidetaan yhä useammin verkkosivujen kautta. Esimerkiksi Saksassa isoja kaupunkeja ympäröivillä maaseutualueilla sijaitsee maatilayrityksiä, joista kuljetetaan säännöllisesti tuotelaatikoita kaupunkilaisille. Isoimmissa yrityksissä vakituksia kuljetuksia voi viikossa olla lähemmäs parituhatta, ja valikoimissa yhdistetään monien tilojen tuotteita. Verkkosivuilla esitellään yrityksen syntytarinaa, yrittäjien toiminnan arvoja, tuotteet ja monenlaisten kuluttajien tarpeisiin suunniteltuja tuotelaatikkovaihtoehtoja. Vakituksia asiakkaita palkitaan tuotepalkinnoilla, jos he suosittelivat yrityksen palveluja ystävilleen.

Isojen yritysten verkkoviestinnän esimerkkejä edustavat Landkorb ja Maerkischekiste [www.landkorb.de](http://www.landkorb.de), [www.maerkischekiste.de](http://www.maerkischekiste.de). Lisääntyvän kilpailun myötä monet lähiruokatuotantoon erikoistuneet maatilat an-

tavat tuotteittensa verkkoviestinnän ja online-tilausten hoidon ammattilaisille tai linkittävät oman verkkopalvelunsa maatilayritysten tukipalveluihin – esimerkiksi CSA-yritysten kasvun ja verkostoitumisen tukemiseen erikoistuneen farmigo-yrityksen motto on: Grow with us. [www.farmigo.com](http://www.farmigo.com).

Amerikassa kuluttajat voivat osallistua aktiivisesti kansallisen ruokaoppaan, Real Time Farmers -nettipalvelun sisällön tuottamiseen valokuvien avulla. Palvelussa on tuhansia maatiloja, tuottajien toreja ja elintarvikealan pienyrittäjiä (food artisans) karttapohjaan linkitettyinä. Lähiruokaan erikoistuneet ravintolat voivat näyttää kuvia tiloilta, joilta ravintolan raaka-aineet tulevat, kuluttajat puolestaan voivat liittää sivustoon valokuvia itselleen mieltänsä ruokatuotteista. Kuvia on kertynyt yli 30 000. [www.realtimfarm.com](http://www.realtimfarm.com).

Mitä jos suoramyyntitilasi näkyisi verkossa digitaalisesti?

Voisivatko sähköiset markkinapaikat sopia markkinointitarpeisiisi?

Miten voit auttaa kuluttajaa luomaan elävän suhteen lähiruokaan? Auttaisivatko lähiruokatreffit, inspiroivat ruokaohjeet ja kuvat tai joustava hinnoittelu ja sitoutunut yhteistyö?

## Tutkittua:

# Lähiruokayrittäjät ja sosiaalinen media

Sosiaalinen media tarjoaa keinon tavoittaa edullisesti suuren joukon kuluttajia. 1.5 miljoonaa suomalaista on Facebookissa ja Twitter-tilikin löytyy jo kymmeniltä tuhansilta suomalaisilta. Myös lähiruokayrittäjät ovat löytäneet tiensä Facebookiin. Kaksi kolmasosaa haastelluista yrityksistä toimi joko aktiivisesti Facebookissa tai kuului ryhmään, joka uskoo Facebookin mahdollisuuk-

siin tulevaisuudessa, vaikka oma toiminta onkin siellä vielä niukkaa. Muiden sosiaalisen median foorumeiden kuten Pinterestin, Youtube:n tai Instagramin hyödyntäminen on sen sijaan lähiruokayrittäjien keskuudessa vielä vähäistä, mutta todennäköistä tulevaisuudessa, koska niin sanottu sosiaalisen median sukupolvi on vasta kasvamassa lähiruokaa hankkivaan ikään.

## Lähiruokayrittäjien havaitsemia Facebookin käytön hyötyjä ja ongelmia

### Mitä hyötyä Facebookista on?

Elävä vuorovaikutusfoorumi.

Nopea ja notkea yhteys asiakkaaseen.

Lisäinformaation tarjoamisen kanava. Asiakaspalaute ja keskustelukanava.

Apua mielikuvien ja bändin luomiseen. Massan tavoittamisen mahdollisuus.

Sähköinen puskaradio.

### Mitä Facebookissa oleminen edellyttää?

Vaatii aikaa ja osaamista: Facebook-sivut vaativat jatkuvaa aktivointia pysäkkeen elossa ja vuorovaikutteisena. Sivuille täytyy lisätä säännöllisesti kuvia, videoita ja uutisia keskustelun aktivoimiseksi.

Viestin kiteyttämisen haaste, viestin hukkuminen informaatiovirtaan.

Onko FB sittenkin aikansa tuote ja jo pois menossa?

**Kuva:** Suosituimpien sosiaalisen median sovellusten erot donitsiesimerkillä havainnollistettuna. Kuvattu Instagramista keväällä 2013, Anna Kirveennummi.



## aitojamakuja.fi

### Kotimainen esimerkki: Aitojamakuja.fi kokoaa elintarvikealan yrittäjiä

Aitojamakuja.fi on suomalainen elintarvikealan yritysten valtakunnallinen hakupalvelu. Sivuston kautta kuluttajat ja muut asiakkaat voivat etsiä esimerkiksi oman alueensa yrityksiä ja tuottajia sekä ostopaikkoja. Sivusto on monipuolinen tietolähde, jossa on tietoa elintarvikeyrityksistä, lähi- ja luomuruoasta, ruokamatkailusta ja alan toimijoista sekä ajankohtaisia uutisia. Yrityksille sivusto tarjoaa hyvän kanavan valtakunnalliseen näkyvyyteen. Lisätietoja: **[www.aitojamakuja.fi](http://www.aitojamakuja.fi)**

### Pienellä vaivalla ekstraa kuluttajalle!

Omat verkkosivut ja sosiaalinen media tarjoavat loistavan paikan opastaa asiakasta tuotteiden käytössä ja tarjota vähän ekstraa. Esimerkiksi reseptit auttavat kuluttajia arjessa ja saavat heidät huomaamaan ostamansa tuotteen lukuisat eri käyttömahdollisuudet, mikä puolestaan lisää mahdollisuutta uusintaostoihin.

Esimerkiksi Mynämäellä toimiva Makupasta tarjoaa verkkosivuillaan lukuisia pastaruokien reseptejä **[www.makupasta.net/reseptit.html](http://www.makupasta.net/reseptit.html)** samoin reseptit Viskilän tilan kukonpojan valmistamiseksi löytyvät helposti yrityksen sivuilta osoitteesta: **[www.viskilä.fi/reseptit](http://www.viskilä.fi/reseptit)**

### Tutkittua: Luottamus on kuluttajille tärkeää

Kuluttajien näkökulmasta yksi lähiruoan tärkeä ominaisuus tai siitä saatava hyöty on luotettavuus. Tuotteiden ja raaka-aineiden alkuperän jäljitettävyyden, tuotteiden ja palvelujen tasalaatuisuuden sekä konkreettinen tai koettu vuorovaikutus tuottajaan rakentavat luottamusta, joka on pitkän asiakassuhteen perusta.

”Voi luottaa siihen kun mainitaan mistä ja kuka sen on tehnyt ja ostaessasi voit kysyä mistä järkeä kala on ja kuka sen on pyytänyt... lähiruokakauppias, lähikalakauppias, tietää sen aina ja sanoo.”

**FACEBOOK, PINTEREST, INSTAGRAM, TWITTER.  
KUKA MUISTAA KAIKKI NÄÄ? SEKAISIN ON TÄN YRITTÄJÄN PÄÄ..**





## 7. Millaista yhteistyötä yritykselläni on?

Hyvät yrittäjät kykenevät käyttämään liiketoimintansa kehittämisessä tehokkaasti myös ulkoisten yhteistyökumppaneidensa resursseja. Yritysten toiminta on osa monitahoista yhteistyöverkostoa, jonka muodostavat muiden yritysten lisäksi asiakkaat, julkiset organisaatiot, rahoittajat ja muut organisaatiot. Yhteistyön muodot ovat muodollisia sopimuksiin tai epävirallisia liiketoiminnan sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin perustuvia yhteyksiä. Menestyksellisen yhteistyön perustana ovat osapuolten sopimat yhteistyön yhteiset pelisäännöt ja toimintaperiaatteet sekä yhteiset tavoitteet. Liiketoimintamallin kannalta oleellista on:

### Ketkä ovat avainkumppaneitasi?

Usein tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat yrityksille tuotantopanoksia toimittavat ja sen tuotteita jakelevat yritykset. Tilanteesta riippuen monet muutkin yhteistyösopuudet, kuten ulkopuolisten palvelujen tuottajat

ja rahoittajat, voivat olla yrityksen avainkumppaneita. Avainkumppaneiden selvittämiseksi voit analysoida yhteistyöverkostosi ja kuvata sen liiketoimintaverkkoja, jossa on mietittynä myös kunkin yhteistyösuhteen voimakkuus. Tämän kuvauksen perusteella voit myös pohtia, mitä avainresursseja hankit kumppaneiltasi ja missä suhteissa tarvitset kirjallisia sopimuksia. Luottamukselliset suhteet voivat toimia hyvin ilman kirjallisia sopimuksia, mutta avainkumppaneiden kanssa on syytä laatia myös kirjalliset sopimukset. Yllättävät ulkopuoliset tapahtumat voivat johtaa esimerkiksi henkilövaihdoksiin ja näissä tilanteissa kirjalliset sopimukset pienentävät yhteistyösopuolten riskiä siitä, että syntyy merkittäviä tulkintaerimielisyyksiä.

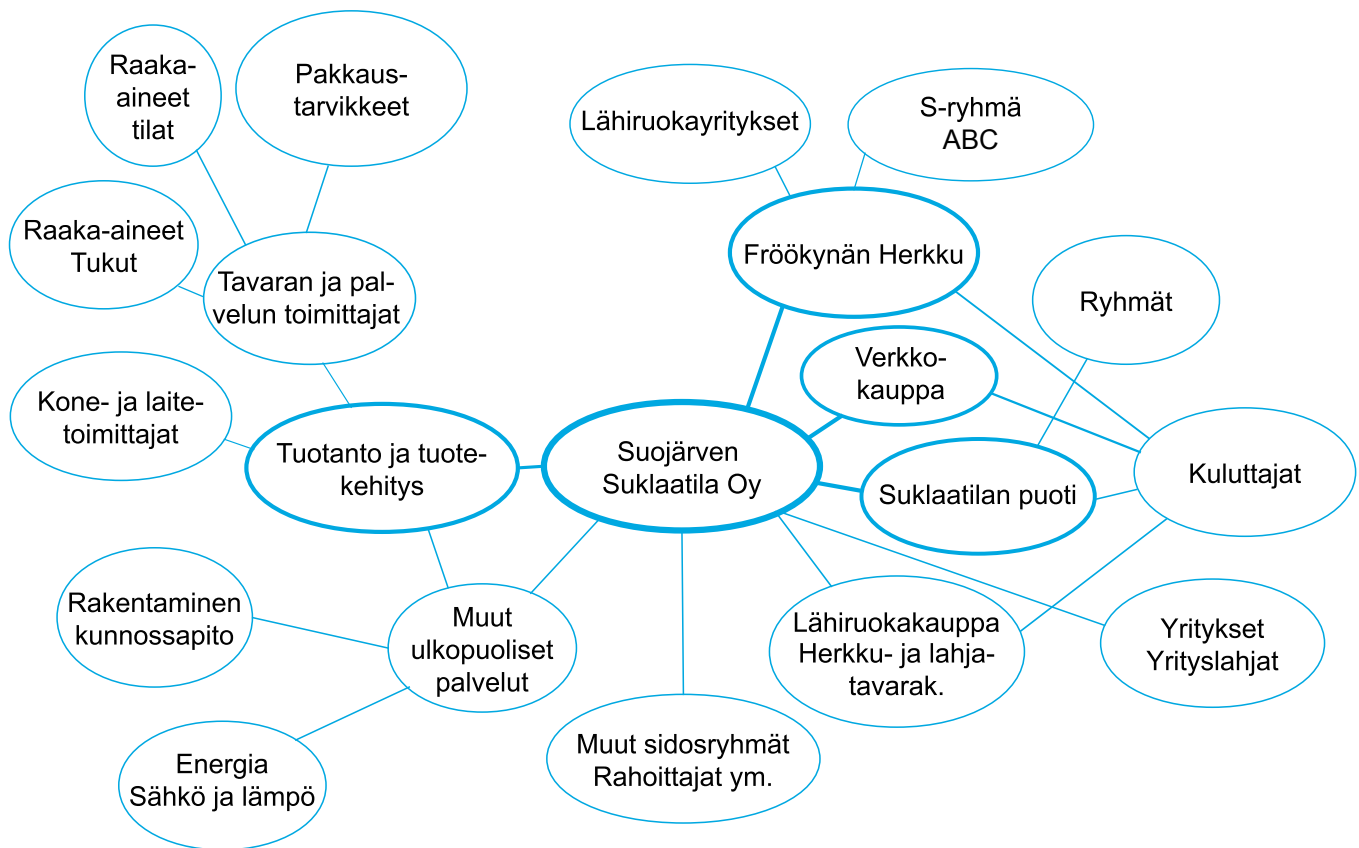
Nyt, kun olet kurvaillut mutkat suoriksi liiketoimintamallin toiminnallisia osia hakiessasi, siirrytään viimeisille pikataipaleille. Niillä mittarisi näyttävät, mitä arvon tuottaminen maksaa ja miten tuotot kotiutetaan.





## Kotimainen yritys esimerkki: Suojärven Suklaatilan liiketoimintaverkko

Lisätietoja: [www.suklaatila.fi](http://www.suklaatila.fi)





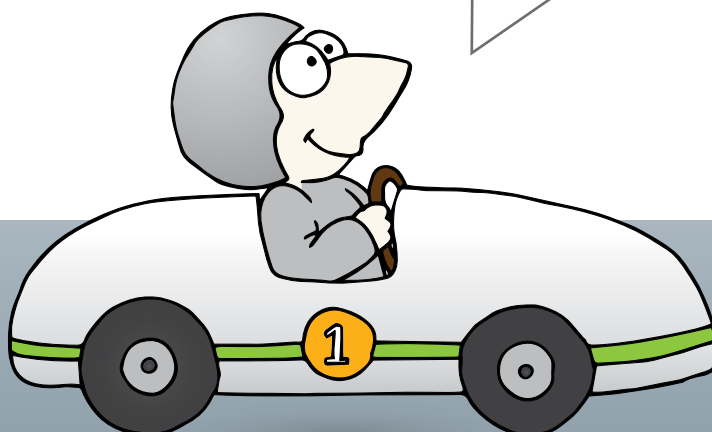
## Kotimainen yritysesimerkki: Hyvätuuli Highland ja Ranchising: myyntiartikkelina maatalojen sopimusyhteistyö

Lihantuotanto vaatii 365 työpäivää vuodessa, kaksi työvuorokautta päivässä. Lisäksi luotettavien lomittajien löytäminen käy yhä hankalammaksi. Tähän kyllästyneenä ylämaakarjaa kasvattava ja suoraan tilalta myyvä Esko Rissanen Jäppilästä sai idean sopimusperusteisesta yhteistyöstä, joka varmistaisi osapuolille enemmän vapaa-aikaa ja rennomman arjen – ja kaiken lisäksi ilman valtavaa lainataakkaa. Nyt yhteistyö kolmen tilallisen kesken sujuu kitkatta: tuotantoresurssit ja työt on jaettu yhteisesti, samaten laitumet ja karja – ja tietysti tuotto myös.

Kaiken sopimusyhteistyöstä saamansa kokemuksen ja opin isännät ovat paketoineet konkreettiseksi tuotteeksi ja myyvät sitä Ranchising-konseptina tuottajille, jotka painivat samojen ongelmien kanssa kuin he yhteistyötä aloittaessaan. Konsepti sisältää niin tilarenkaiden kokoamista, yhteistyösopimusten muotoilua ja valmennusta liittyen niin eläinten hoitoon kuin suoramyynäntiin ja tilamyymälöiden pitoon. Ranchising tilat markkinoivat lihaa Hyvätuuli Highland -tuotemerkillä. Lisätietoja: [www.hyvatuuli.fi](http://www.hyvatuuli.fi)



**YHTEISTYÖ EDELLYTTÄÄ LUOTTAMUSTA.  
VANHOIHIN TUTTUIHIN ON HELPOINTA LUOTTAA  
KUN TAAS PARHAAT KUMPPANUUDET VOIVAT  
LÖYTYÄ HYVINKIN YLLÄTTÄVILTÄ Tahoilta.**





Kuva: Olga Pihlman



## Kansainvälinen yritysesimerkki: Yhteistyötä osuuskunnan muodossa

Englantilainen Manchester Veg People on esimerkki osuuskunnasta, jossa tuottajat myyvät tuotteita julkisille ruokapalveluille. Osuuskunta toimittaa lähialueen tuottajien raaka-aineita muun muassa paikallisen yliopiston keittiöön. Usean eri tuottajan muodostama osuuskunta voi tarjota asiakkaille hyvinkin laajan tuotevalikoiman. Osuuskunnan avulla myös alkavat ja pienet yrittäjät voivat saada uusia asiakkaita. Manchester Veg People -osuuskuntaan esimerkiksi kuuluu Moss Brook Growers, joka puolestaan on kolmen henkilön muodostama pieni osuuskunta. Osuuskunnan toimintaa ja yliopiston roolia asiakkaana esitellään Youtube-videossa: [www.youtube.com/watch?v=j6idzpl643Y](http://www.youtube.com/watch?v=j6idzpl643Y)

Kuva: MTT:n arkisto



## Kansainvälinen yritysesimerkki: Yhteistyöllä lähiruokasalaatteja kouluille

Yhdysvaltalainen Santa Monica Farmers Markets puolestaan on esimerkki siitä, kuinka usean toimijan ryhtymä kykenee tarjoamaan kouluille kiinnostavan lähiruokapalvelun. Santa Monica Farmers Market on neljän eri tuottajan tori, joka tarjoaa paikallisille kouluille tuoreita salaatteja koululounaan vaihtoehdoksi. Lähiruoka tulee tätä kautta tunnetuksi kuluttajien parissa ja toimintaan pääsee mukaan useita tuottajia. Tutustu Santa Monica Farmers Marketin toimintaan osoitteessa: [www.smgov.net/Portals/FarmersMarket](http://www.smgov.net/Portals/FarmersMarket)

## 8. Mitä liiketoiminnan pyörittäminen maksaa?

Liiketoiminnan kehittämisestä kertyy yritykselle normaalisti kustannuksia jo ennen kuin se saa tuloja tuotteiden ja palvelujen myynnistä. Edellä pohdit jo yrityksen tarvitsemia resursseja. Yrityksesi talouden hallinnassa sinun tulee listata nämä resurssit hintoineen ja laatia näiden pohjalta tulos- ja rahoitussuunnitelmat sekä kassavirtalaskelmat. Liiketoimintamallin kehittämisessä oleellinen kysymys on:

**Mitkä ovat liiketoimintamalliasi olennaisesti kuuluvat kustannukset ja minkälainen on yrityksesi kustannusrakenne?**

Liiketoiminnan oleellisia kustannuksia aiheuttavat yleensä henkilö-, tila-, kone- ja laite- sekä rahoitusresurssien hankinnat. Esimerkiksi jalostustoiminnassa

tarvitaan koneita ja laitteita, joiden hankintaan sitoutuu pääomaa jo ennen kuin niiden käytöstä saadaan yritykselle tuloa. Näiden investointien kustannukset vähennetään yrityksen tuloksesta sen mukaisesti, miten ne tuottavat tuloa. Liiketoiminnan kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muutuvat kustannukset ovat toiminnan määrästä riippuvia kustannuksia. Näihin kustannuksiin kuuluvat esimerkiksi tuotantohenkilöstön palkat ja raaka-ainekustannukset. Kiinteitä kustannuksia ovat yleensä esimerkiksi toimitilakustannukset ja hallinnon kustannukset, jotka eivät muutu vaikka tuotantomäärää muutetaan. Vertaile yrityksesi kustannuksia toimialallasi toimivien muiden yritysten kustannuksiin. Jos havaitset poikkeamia, analysoi niiden syitä ja tee tarvittaessa päätökset, joilla



voit vaikuttaa kustannusrakenteeseen. Mieti erityisesti mitkä ovat suurimmat kustannuserät ja voidaanko niille löytää edullisempia toimivia vaihtoehtoja. Liiketoimintamallisi kannalta huomionarvoista on, mitkä avaintoiminnot ovat kaikkein kalleimpia. Voidaanko näille löytää edullisempia toimivia vaihtoehtoja? Tämä saattaa edellyttää muutoksia liiketoimintamallissa.

Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat hallinnon kustannukset sisältävät yrityksen taloushallinnon ja yrityksen johdon kustannukset. Taloushallintoon kuuluva kirjan-

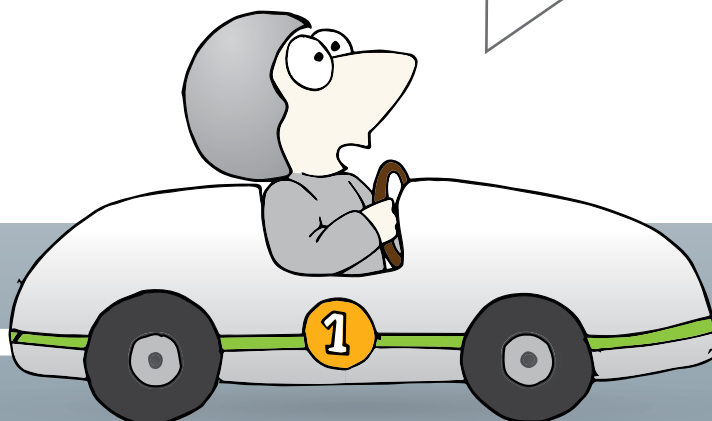
pito on monesti ulkoistettu ja sen kustannusten vertailu on helpohkoa. Sen sijaan johdon palkkojen ja luontoi-setujen kustannusten vertailu on vaikeampaa. Jos yrittäjäjohtajana et nosta samantasoista palkkaa kuin mitä ulkopuoliselle vastaavasta työstä maksettaisiin, muista huomioida tämä taloussuunnitelmiesi kannattavuuslaskelmissa. Rahoittajat oikaisevat nämä kustannukset omissa rahoituslaskelmissaan ja niiden huomiotta jättäminen voi johtaa kielteiseen rahoituspäätökseen. Seuraavalla etapilla selvitetään, miten liiketoiminta rahoitetaan ja miten se tuottaa tuloa.

#### Esimerkki: Lounaskahvilan kulurakenne

| Lounaskahvila 1 ja 2      | 1   | 2   |
|---------------------------|-----|-----|
|                           | %   | %   |
| LIIKEVAIHTO               | 100 | 100 |
| Aineet ja tarvikkeet      | 57  | 35  |
| Henkilöstökulut           | 25  | 35  |
| Liiketoiminnan muut kulut | 18  | 24  |
| LIIKETOIMINNAN TULOS      | 0   | 6   |

Lounaskahvilaesimerkissä toisella yrityksellä ostot tilikauden aikana ovat suhteellisesti selvästi suuremmat. Tällaisessa tilanteessa Lounaskahvilan 1 tulisi miettiä onko mahdollista tehostaa ostotoimintaa siten, että aine- ja tarvikekäytön osuus liikevaihdosta saadaan pienemmäksi. Tällaisessa tilanteessa on syytä arvioida, mitä kustannussäästöjä voi toteuttaa ilman, että tuotteiden tai palvelun laatu kärsii.

**KYLLÄ MINÄ TIEDÄN, MITÄ KAIKKI  
MAKSAA, MUTTA EN TIEDÄ,  
OLISIKO MUITA EDULLISEMPIA  
JA TOIMIVIA VAIHTOEHTOJA.**





## 9. Mistä saan rahoitusta ja tuloja?

Kuten edellä todettiin, investointeihin sitoutuu pääomaa ennen kuin ne tuottavat tuloa. Yrityksen liiketoimintaa käynnistettäessä rahaa tarvitaan myös liiketoiminnan kustannuksiin, jotka syntyvät ennen kuin yrityksellä on maksavia asiakkaita ja se saa toiminnastaan tuloja. Sinun tulee tehdä päätökset siitä:

### Mitkä ovat rahoitustarpeesi ja -mahdollisuutesi, eli miten ja mistä lähteistä rahoitat yrityksesi toiminnan?

Yrityksen alkuvaiheen rahoitus katetaan omistajayrittäjien sijoituksilla ja ulkopuolisella omalla ja vieraalla pääomalla. Mahdollisesti yrityksesi voi saada liiketoiminnan kehittämiseen rahoitustukea esimerkiksi ely-keskuksista, Finnveralta tai Tekesiltä.

Kun kehitettävä liiketoiminta on käynnistynyt ja löydät maksavia asiakkaita, alat saada tuotteista ja palveluista tuloja. Sinun tuleeekin pohtia:

### Miten ja mistä lähteistä saan tuloja?

Tuloja voi tulla tuotteiden ja palvelujen myynnin lisäksi käyttömaksuista, jäsen- ja tilausmaksuista, vuokrista ja omaisuuden mynnistä. Myyntitulojen kertyminen riippuu paljon liiketoiminnan luonteesta. Esimerkiksi elintarvikekaupassa ostot maksetaan pääosin välittömästi ostotapahtuman yhteydessä. Sen sijaan tuotteiden mynnissä toisille yrityksille annetaan maksuaikaa. Sinun tulee selvittää, mistä asiakkaasi nykyisin maksavat ja miten. Olisi hyvä myös tutkia, mistä arvosta asiakkaat ovat todella halukkaita maksamaan, ja miten he haluavat maksaa.

Ennen kuin myyntituloja alkaa kertyä yrityksen pitää päättää hinnoittelustaan.

### Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan?

Hinnoittelu voi olla kustannus- ja kateperusteinen, markkinaperusteinen tai arvoperusteinen. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa lähtökohtana ovat yrityksen kustannukset ja katetavoitteet. Hinta määritellään

siten, että yksikkökustannuksiin lisätään yrityksen katetavoite. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa analysoidaan markkinoilla olevat tuotteet ja niiden hinnoittelu ja määritellään oma hinta sen perusteella. Arvoperusteisessa hinnoittelussa hinta määräytyy asiakkaan kokemuksen arvosta perusteella. Selvitetään, minkä hinnan asiakas tai asiakasryhmä on tuotteesta valmis maksamaan ja määritellään hinta sen perusteella, jos se muodostuu korkeammaksi kuin tuotantokustannukset. Tällainen hinnoittelu on perustana tuotteiden erilaistamisessa eli differoinnissa, jossa asiakasryhmiä, joiden kokemus arvo on samankaltainen.

Yrityksellä voi olla myös sellaisia toimintoja, joiden myynnistä se ei saa katetta, jos nämä toiminnot lisäävät kokonaiskatetta. Hinnoittelussa huomioidaan, mitä oheistuotteita ja/tai palveluita voidaan tuotteen ja palvelun myyntiin liittää. Varsinaisen päätuotteen hinta voidaan määritellä alhaisemmaksi, jos katetta saadaan enemmän oheistuotteiden myynnistä.

Ollakseen kestävää yrityksen liiketoiminnan tulee olla riittävän kannattavaa ja tuottaa riittävästi voittoa. Riittävän tason arvioi yrittäjä itse ja se vaihtelee yrityksen kehitysvaiheen ja toimintaympäristön muutosten mukaan.

### Saanko sijoittamalleni pääomalle riittävän tuoton?

Sijoitetun pääoman tuoton arvioiminen etukäteen on vaikeaa. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että yritykseen sijoitetulle pääomalle saadaan riittävä tuotto. Sijoitetun pääoman tuoton pitäisi tuottaa ainakin inflaation verran, jotta pääoman arvo säilyy. Tuoton määrittelyssä käytetään vertailuarvona usein vaihtoehtoisten pieniriskisten tai riskittömien sijoituskohteiden tuottoa. Esimerkiksi hyvän luottoluokituksen omaavien valtioiden lainojen tuottoa pidetään riskittömänä viitekorkona.

Monelle yrittäjälle sijoittaminen muihin kohteisiin ei kuitenkaan ole aito vaihtoehto, sillä he haluavat luoda itselleen työtä ja toteuttaa itseään oman yrityksensä kautta.



## Kotimainen esimerkki: Karhen Villisika saa rahoitusta ennakkomaksuilla

Ylöjärvellä toimiva Karhen Villisika rahoittaa toimintaansa osin ennakkomaksuilla. Yritys kasvattaa villisikoja ja myy niitä suoraan kuluttajille. Kuluttajat voivat ostaa itselleen eläimen sen ollessa pieni possu ja seurata sen kasvua isoksi siaksi. Teurastuksen jälkeen eläin paloitellaan kuluttajan toivomalla tavalla. Ennakkomaksu takaa yrittäjälle toiminnan etuvoittoisen rahoituksen, samalla syntyy vuorovaikutussuhde tuottajan ja kuluttajan välille.

Lisätietoja: [www.karhenvillisika.fi](http://www.karhenvillisika.fi)

## Kotimainen yritysesimerkki: Asiakkaat sikalan osakkaina

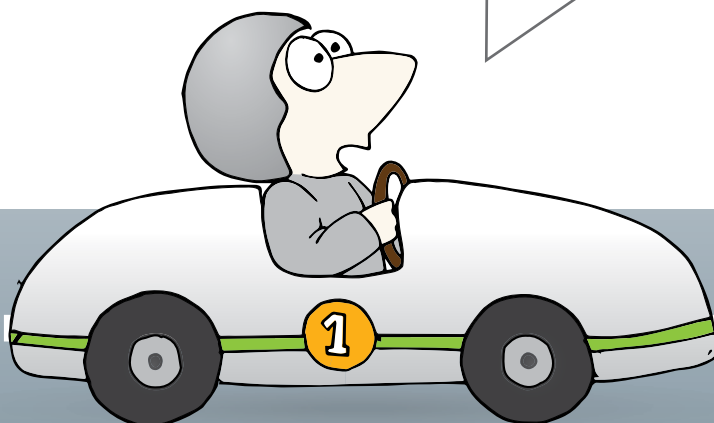
litissä sijaitsevan Benjamin lihatorin sikalan laajennus tuli ajankohtaiseksi kasvavan kysynnän myötä. Uusi sikala perustettiin osakeyhtiöksi ja asiakkaille tarjottiin mahdollisuus sikalan osakkuuteen. Sikala-osakkuus tarjoaa ku-

luttajille ja muille asiakkaille kaivatun kytköksen ja siteen maatalouteen sekä toisaalta tuottajalle rahoituksen lisäksi sitoutuneempia asiakkaita.

Lisätietoja: [www.lihatori.fi/lahiruokareitti/hyvasikala-xo](http://www.lihatori.fi/lahiruokareitti/hyvasikala-xo)

Myös alan isot yritykset voivat toimia pääomasijoittajina

**VOISINKO SITOA ASIAKKAAT  
OSAKSI TOIMINNAN RAHOITUSTA?**



## Kotimainen yritysesimerkki: Luomulaatikolla lähes 350 osakasta

Luomulaatikko Oy:n perustajat olivat kyllästyneitä metsästämään hyviä luomutuotteita pitkin pitäjää. Tätä ongelmaa ratkaisemaan he perustivat Luomulaatikko Oy:n, joka myy luomutuotteita verkkokaupassa ja Tampereen keskustassa sijaitsevassa Tila Kaupungissa luomumyymälässä. Yrityksellä on lähes 350 osakasta, joista suurin

osa on kuluttajia mutta mukaan mahtuu myös tuottajia ja muita yrityksiä. Kuluttajien osakkuus lisää heidän asiakasuskollisuuttaan ja vakauttaa yrityksen toimintaa. Kaupan perustajat uskovatkin, että yhteisöllinen uuden ajan ruokakauppa syntyy vain kaupan, tilojen ja kuluttajien yhteistyöstä. Lisätietoja: [www.luomulaatikko.fi](http://www.luomulaatikko.fi)

## Lisätietoa rahoituksesta

Rahoitusta voit hankkia myös esimerkiksi osakepohjaisella tai ennakkomyyntiin perustuvalla joukkorahoituksella. Lue lisää aiheesta esimerkiksi Mesenaatti [www.mesenaatti.fi](http://www.mesenaatti.fi) tai FundedByMe-sivuilta [www.fundedbyme.com](http://www.fundedbyme.com), jonka kautta voit hankkia

rahoitusta myös omille projekteillesi. Muita pääomasijoittajia toiminnallesi voit löytää Yksityiset kasvuyrityssijoittajat [www.fiban.fi](http://www.fiban.fi) tai Pääomasijoittajat ry:n sivuilta [www.fvca.fi](http://www.fvca.fi)

## Tutkittua: Kuluttajat ja lähiruoan hinta

Kuluttajat liittävät lähiruokaan paljon myönteisiä ominaisuuksia. Sen hinta koetaan kuitenkin korkeaksi. Kuluttajille on osin epäselvää, miten lähiruoan hinta muo-

dostuu ja mistä he maksavat. "Mut miten lähiruoasta on saatu näin kallista vaikka se tuotetaan lähellä?"





Matkasi liiketoimintamallin kehittämisen reitillä päättyy aprikointiin, täytyvätkö liiketoiminnan tavoitteesi. Liiketoimintamahdollisuudet eivät pysy paikallaan, joten sinun pitää valmistautua jatkamaan uudelle reitille. Tällä matkalla kehität liiketoimintamallistasi liiketoiminta-

suunnitelman – työkalun, joka auttaa lisäämään liiketoimintasi menestymisen mahdollisuuksia. Seuraavaksi kuvataan vielä ne liiketoiminnan elementit, joita tarvitset liiketoimintasuunnitelman kokoamiseen.



# 10. Liiketoimintamallista liiketoimintasuunnitelmaan?

Liiketoiminnan taustalla vaikuttavat yrittäjien arvot ja asenteet. Ne määrittävät paljolti myös sen, miksi yritys on olemassa. Tätä kutsutaan yrityksen toiminta-ajatukseksi. Toiminta-ajatuksen linjausten mukaan asetetaan toiminnalle päämäärät ja tavoitteet. Yrityksen johto asettaa myös pitkän aikavälin päämäärät eli määrittelee yrityksen vision. Visio kertoo, mitä yritys omalla toiminnallaan tavoittelee pitkällä aikavälillä. Esimerkkinä Fazer:

**[www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/luomme-makuelamyksia](http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/luomme-makuelamyksia)**

Käynnistäessäsi liiketoiminnan suunnittelua vastaa seuraaviin kysymyksiin:

**Mitkä ovat yrityksesi arvot?**

**Mikä on yrityksesi toiminta-ajatus?**

**Mitkä ovat yrityksesi päämäärät ja tavoitteet?**

**Mikä on yrityksesi visio?**

Kun liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet on asetettu, pitää miettiä, miten näihin päämääriin ja tavoitteisiin päästään. Tähän tarvitaan strategiaa, joka sovittaa yhteen yrityksen resurssit ja muuttuvan toimintaympäristön. Strategia edellyttää tietoa siitä, millainen on yrityksen toimintaympäristö, ja mikä on toimialan rakenne. Strategia kertoo, miten yritys pärjää kilpailussa. Päättä siis:

**Millaista liiketoimintastrategiaa yrityksesi noudattaa?**

Strategia jaetaan useisiin osa-alueisiin, joista tärkeimmät ovat tuote-, markkina- ja kilpailustrategia. Näiden erottelu ei ole kuitenkaan tarpeen, sillä uutta liiketoimintaa kehitettäessä strategian tulisi olla luontainen osa liiketoiminnan kehittämisajattelua.

Liiketoimintamalli kuvaa sitä, miten strategiaa sovelletaan käytännössä. Edellä olet vastannut suureen jouk-

koon kysymyksiä ja hahmottanut liiketoimintamallin. Liiketoimintamallia kootessasi olet hankkinut suuren määrän tietoa ja jäsentänyt sen. Tämä tieto auttaa sinua vähentämällä liiketoimintaan liittyvää epävarmuutta. Jokapäiväinen liiketoiminta edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja seuranta, jota varten sinun tulee tutkia, miten tämä kehittäminen ja seuranta järjestetään. Hae tietoa ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

**Miten palvelunne on tuotteistettu?**

**Minkälainen on tuotteen tai palvelun tuotantoprosessi?**

**Miten laatua seurataan ja valvotaan?**

**Mitkä ovat liiketoimintasi ja markkinointisi**

**tavoitteet ja miten mitaat tavoitteiden toteutumista?**

Liiketoimintasuunnitelmassa liiketoimintamalliin on lisätty tässä kappaleessa esitettyjen asioiden lisäksi yksityiskohtaiset rahoitus- ja taloussuunnitelmat ja ennusteet ja riskianalyysi. Edellä käsiteltiin jo yrityksen kustannuksia ja rahoitusta pintapuolisesti. Rahoittajille esitettävissä suunnitelmissa tulee olla yksityiskohtaiset kassavirtalaskelmat tulevalle vuodelle sekä rahoitus- ja tulosbudjetit ja -ennusteet 3–5 vuodelle. Koska liiketoimintaan liittyy aina epävarmuutta, sinun on syytä arvioida, mitä riskejä liiketoimintaasi sisältyy nyt ja tulevaisuudessa. Näiden riskien varalle on hyvä laatia myös vaihtoehtoisuunnitelmat, joissa harkitaan, miten mahdollisesti toteutuviin riskeihin varaudutaan.

Liiketoiminnan tuloksellisuuden kannalta on tärkeää tunnistaa onko liiketoimintamahdollisuuksien ikkuna jo auki eli onko markkinoilta löydettävissä maksavia asiakkaita. Kun lisäksi muistat, että menestyvä liiketoiminta vaatii jatkuvaa kehittämistä, voit lähteä avoimin mielin hankkimaan lisää tietoa toimintasi tueksi. Muista, että kestävä liiketoiminnan tulee olla kannattavaa.

## Yrityksen talouden terveydentila

kannattavuus + maksuvalmius + vakavaraisuus = liiketoiminnan terveyden tila

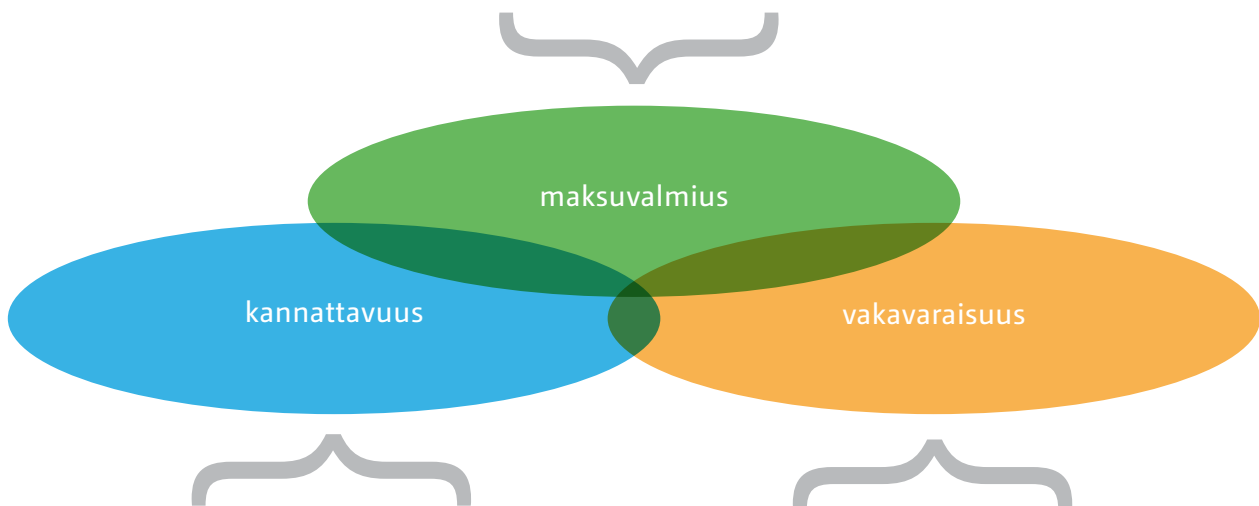
Liiketoiminnan taloudellinen terveys koostuu kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Erilaiset tunnusluvut auttavat yrityksen toiminnan analysoimisessa, ohjaamisessa ja johtamisessa. Seuraavaksi sinulle

esitellään muutama haarukkapala yrityksesi terveyden tilan tarkasteluun. Alkavalle ja kasvavalle yritykselle tärkeintä on käyttöpääoman eli jokapäiväisen liiketoiminnan pyörittämiseen käytettävien kassavarojen riittävyys.

Maksuvalmiuden kohdalla tarkastellaan yrityksen käteisvaroja, pankkitalletuksia, nopeasti realisoitavia sijoituksia ja laskutuksen sekä laskunmaksun muutoksia. Yrityksesi maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä voit tarkastella esimerkiksi Current Ratio -tunnusluvun avulla.

**Current Ratio eli käyttöpääomasuhde lasketaan:**  
(rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus) / lyhytaikainen vieras pääoma

Tavoiteltava arvo Current Ratiolle on 2. Luvun tulkinassa on tarkasteltava erityisesti luvun kehitystä. (Yritystutkimus ry 2011)



Käyttökate ja käyttökateprosentti kertovat liiketoiminnan kannattavuudesta. Luvut kuvaavat liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Käyttökateprosenttia on mielekästä verrata vain saman toimialan yritysten kesken.

Käyttökate = liike-tulos + poistot ja arvonalentumiset

Käyttökateprosentti =  $100 \cdot \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$

Maatalousyrittäjien keskuudessa vakiintunut kannattavuuden tunnusluku on kannattavuuskerroin.

Kun kannattavuuskerroin on 1,00, omalle työlle ja omalle pääomalle korvaukseksi jäävä yrittäjätulo on yhtä suuri kuin näille tavoitteeksi asetetut palkka- ja korkovaatimukset. Jos kannattavuuskerroin on tätä pienempi, omalle työlle ja pääomalle on jäänyt tavoitteita alaisemmat korvaukset. (MTT 2014)

**Laske kannattavuuskerroin: Jaa maataloustulo yrittäjän palkkavaatimuksen ja oman pääoman korkovaatimuksen summalla.**

Omavaraisuus mittaa yrityksen vakavaraisuutta ja tappion sietokykyä. Nuoret yritykset ovat usein velkaantuneempia kuin kauan alalla toimineet. Toisaalta vieraan pääoman viipuvaikutus mahdollistaa korkeamman tuoton myös omalle pääomalle. Terveellä yrityksellä tyydyttävä oman pääoman osuus on vähintään viides osa taseen loppusummasta.

**Laske yrityksesi omavaisuusaste:**  
**oman pääoman ja kokonaispääoman suhde**

Lisää tietoa liiketoiminnan kannattavuudesta ja talouden tunnusluvuista löydät muun muassa Yritystutkimusneuvottelukunnan verkkosivuilta:  
**[www.yritystutkimusneuvottelukunta.fi](http://www.yritystutkimusneuvottelukunta.fi)**

ja erityisesti maatalousyrittäjille suunnattua tietoa MTT:n Taloustohtorista:  
**[www.mtt.fi/taloustohtori](http://www.mtt.fi/taloustohtori)**



# Yhteenvedona liiketoimintamallikuvaus

## 1. Mikä on asiakkaan ongelma?

- Mikä on asiakkaan ongelma?
- Mikä on asiakkaan polttava tarve?
- Miten asiakkaan polttava tarve ilmenee?
- Analysoi ongelma/tarve ja se, mitä muita osaongelmia tähän liittyy?
- Miksi asiakkaan ongelmaan ei ole löydetty sopivaa ratkaisua tai nykyiset ratkaisut eivät ole hyviä?
- Mitä tarjoat asiakkaan ongelman ratkaisuksi? Mikä on tuote tai palvelu, jota tarjotaan markkinoille?
- Mitkä ovat oman tarjoamasi ainutlaatuiset ominaisuudet?
- Miten ja miksi ratkaisusi on erilainen/parempi kuin markkinoilla olevat ratkaisut?
- Ketkä ovat maksavia asiakkaitasi?
- Mikä on markkinoiden koko ja kasvuennuste?
- Mitkä ovat tavoitemarkkinat ja minkälaisia asiakasryhmiä sieltä löytyy?
- Mitkä tekijät vetävät markkinoita?

## 2. Mitkä ovat asiakashyödyt? (Arvolupaus)

- Kenelle arvoa luodaan?
- Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita?
- Mitä asiakasryhmiä palvelen?
- Mitä tarjoat eri asiakasryhmien ongelmien ratkaisuksi?
- Mitä asiakastarpeita tyydytämme?
- Mitä arvoa toimitamme asiakkaalle?
- Mitä hyötyä asiakkaat saavat tuotteesta tai palvelusta?
- Mitkä ovat oman tarjoamasi ainutlaatuiset ominaisuudet kullekin asiakasryhmälle?
- Miksi ratkaisusi on erilainen/parempi kuin markkinoilla olevat ratkaisut?
- Miksi asiakkaat ostavat juuri sinun yrityksesi tuotteita tai palveluja?

## 3. Mitä resursseja tarvitsen?

- Pärjäätkö yksin vai tarvitsetko yrityksesi johtotiimin?
- Mitä ylivoimaista ja erityistä osaamista yrityksestä löytyy?
- Minkälaiset ovat yrityksesi investointitarpeet?
- Paljonko tarvitset ulkopuolista rahoitusta investointeihin? Paljonko tarvitset käyttöpääomaa?
- Mistä lähteistä hankit rahoitusta?

## 4. Mitkä ovat kilpailuedut?

- Mikä on yrityksesi kilpailuetu?
- Mikä erottaa yrityksesi kilpailijoista?
- Missä olet parempi kuin kilpailijat (paremmat /osaavammat resurssit)?
- Mikä on yrityksesi kilpailukyky (resurssit)?
- Mitä muita ominaisuuksia yritykselläsi on, joita ei ole kilpailijoilla?
- Mikä on yrityksesi kilpailuasema?
- Miten huolehdit siitä, että yritys säilyttää kilpailuetunsa?

## 8. Mitä kustannuksia?

- Mitkä ovat liiketoimintamallimme olennaisesti kuuluvat kustannukset?
- Mikä on yrityksen kustannusrakenne?
- Mitkä ovat muuttuvat kustannukset?
- Mitkä ovat kiinteät kustannukset? Onko vaihtoehtoja (esim. toimitilan vuokraus)?
- Mitkä avainresurssit ja -toiminnot ovat kaikkein kalleimpia? Onko niille muita vaihtoehtoja?

### 5. Miten hoidan myynnin ja jakelun?

- Mitkä ovat myyntitavoitteesi?
- Miten myyt tuotteesi markkinoille?  
Mitä jakelukanavia käytät?
- Miten myynti on organisoitu?
- Miten palvelut asiakkaitasi?
- Miten tavoitat asiakkaasi?
- Minkä kanavien kautta asiakkaamme haluavat olla saavutettavissa?
- Mitkä kanavat toimivat parhaiten?
- Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia?
- Miten jakelukanavamme ovat integroituneet?
- Miten integroimme kanavat asiakasrutiineihin?
- Keitä jakeluportaiden edustajia tunnet nimeltä henkilökohtaisesti?

### 6. Miten hoidan asiakassuhteita?

- Miten ja mitä kanavia hyödyntäen haluat pitää yhteyttä asiakkaisiin?
- Miten varmistat uusintaosto?
- Miten keräät palautetta ja kuuntelet ja havainnoit ostokäyttäytymistä?
- Miten reagoit asiakaspalautteeseen?
- Miten hoidat viestinnän?
- Mitä viestintävälineitä käytät?

### 7. Millaista on yhteistyö?

- Ketkä ovat avainkumppaneitasi?
- Mitä avainresursseja hankit kumppaneiltasi?
- Onko yhteistyössä sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja yhteisistä tavoitteista?
- Mitä sopimuksia tarvitset ja solmit?
- Minkälainen on yrityksesi liiketoimintaverkko?
- Keitä yhteistyökumppaneita tunnet henkilökohtaisesti?

### Mistä rahoitusta ja tuloja?

- Mitkä ovat rahoitustarpeet? Miten ja mistä lähteistä rahoitat toiminnan?
- Mistä lähteistä saat tuloja? Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan?
- Mistä arvosta asiakkaat ovat todella halukkaita maksamaan?
- Mistä he nykyisin maksavat? Miten he haluaisivat maksaa?
- Miten paljon kehitettävän liiketoiminnan tulovirta tuo lisää kokonaistuloihin?
- Saatko pääomallasi tästä liiketoiminnasta riittävän tuoton?

# Kirjallisuus

Kotler, P. Keller, K. Brady, M. Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Pearson Education International, 13. painos. 877 s.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku, Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava 2005 ja Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Työkirja, Otava 2007

Mullins, John (2006), The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan. FT Prentice Hall 2nd edition. 305 s.

Maurya, A. 2011. Lean Startup Canvas: Your Product is NOT "The Product". Saatavissa Internetissä: [www.ashmaurya.com/2011/06/your-product-is-not-the-product](http://www.ashmaurya.com/2011/06/your-product-is-not-the-product) [Viitattu 24.2.2014]

MTT 2014. Kannattavuuskerroin. Taloustohtori. [WWW-lähde]. Saatavissa Internetissä: [www.mtt.fi/taloustohtori](http://www.mtt.fi/taloustohtori)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 278 s.

Stevenson, H. H. & Jarillo, C. J. (1990), A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), pp. 17-27

Yritystutkimus. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki, Gaudeamus. 103 s.

Virtanen Markku. 2014. Kilpailukykyisen liiketoiminnan kehittäminen. (julkaisematon)

## Palautetta ja kommentteja yrityksiltä

*"Luin läpi työkirjan jo heti sen saatuani, ja sisällön osalta oli todella monipuolinen ja perusteellinen ja osittain aika teoreettinen: toisaalta jos kohderyhmä on aloittelevat/kasvua hakevat lähiruokatuottajat niin tämä on varmaan ihan paikallaan. Omasta mielestäni asiat oli esitetty selkeästi ja helpolla tavalla. Mukava että kirjassa puhuttiin paljon viestinnästä, markkinoinnista ja sosiaalisesta mediasta sekä rahoituksesta." Middag Oy*

*"...tärkein on jotenkin yrittää saada yritykset oikeesti ymmärtämään miten tärkeitä se on huolehtia asiakkaan tarpeesta. Että on maatila tai olis kiva tehdä jotain ei riitä. Se auton matka on ihan ok ja lopussa vielä se lista mutta vielä enemmän. Yrittäjien on ymmärrettävä että niillä on oltava vastaukset näihin kysymyksiin. Muuten yritysidea on huono. Silloin ei kannata edes aloittaa." Pikku Puutarha Robbes*

*"Kokonaisuus vaikutti hyvältä ja käytännönläheiseltä. Toisella lukemisella aion poimia sieltä asioita meillekin opiskeltavaksi." Suojärven Suklaatila*

*"Tällaisessa oppaassa on mukava olla mukana esimerkkinä :)" Middag Oy*

*"Erittäin hyvä idea lähtökohtaisesti ja "matka" etappeineen ja tuumaustaukoineen on hyvä ja luonteva metafora" Nina ja Timo Holopainen, Ravintola Reino, Kitee*

*"Jossain kohtaa omiin pohdintoihin liittyvät tekstit ja kysymykset olivat hieman naiiveja – tai niin siis itse koin – eli tuli mieleen lapsille kohdennettu opikirja, mutta eihän se toisaalta ole huono asia, pääasia, että teksti on luontevaa." Nina ja Timo Holopainen, Ravintola Reino, Kitee*





**MTT**

Maa- ja  
elintarviketalouden  
tutkimuskeskus

31600 Jokioinen

vaihde: 029 5300 700

etunimi.sukunimi@mtt.fi

[www.mtt.fi](http://www.mtt.fi)