



## Food waste ecosystem – ruokahävikin vähentäminen ja hävikkiruoan hyödyntäminen

Liiketoimintamallien analyysi ja kehittäminen



Euroopan unionin  
osarahoittama



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund



# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 1. Ydinarvot

### Liiketoimikuva ja vahvuudet

→ Mikä on yrityksesi keskeinen idea tai tarkoitus (missio)?

Yritys haluaa tuottaa terveellistä ja vastuullista ruokaa kaikkiin suomalaisiin ruokapöytiin. Yritys pyrkii luomaan itsestään keskeisen suomalaisen nimen.

→ Mitä tuotetta tai palvelua tarjoat?

Yritys on leipomoyritys, ja tuottaa pakattua leipää yli 300 vähittäistavara kauppaan. Valmistaa myös leivonnaisia ja pakastettuja tuotteita.

→ Mikä tekee ideastasi erilaisen tai paremman kuin olemassa olevat vaihtoehdot?

Arvolupaukset tekevät: Tuemme terveyttä ja hyvinvointia. Huolehdimme ympäristöstä ja kannamme sosiaalista vastuuta.

→ Mitkä ovat tärkeimmät vahvuudet?

Työntekijät suorittavat eettiset toimintaperiaatteet-koulutuksen tietyin väliajoin. Haluaa säilyttää puhtaan suomen, ja on kustannustehokas kaikki huomioiden. Omaa myös vahvan nimen yrityksellä.

### Ydinresurssit

Mitkä ovat tärkeimmät liiketoiminnan resurssit (fyysiset, henkilöstö, taloudelliset ja aineettomat)?

Henkilöstön laajakoulutus, puhdas raaka-aine, henkilöstön määrä, hyvä logistiikka, ja taloudelliset resurssit.

→ Mitkä fyysiset resurssit ovat kriittisiä toiminnan kannalta?

Puhtaat raaka-aineet, puhdas vesi, henkilöstön määrä, hyvät toimitilat ja toimiva jakelukyky.

→ Mitkä taidot ja osaamiset ovat välttämättömiä?

Eettiset tunnetaidot, kierrätyskyky ja ymmärrys, vastuullisuus ja tasa-arvo työpaikalla.

→ Mitkä aineettomat resurssit ovat tärkeitä?

Työntelijöiden hyvä työmoraali ja osaaminen, kommunikaation määrä johdolta ja laajasti uusia tuotteita, mutta myös klassikoita.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 1. Ydinarvot

### Asiakastuntemus

Keitä ovat asiakkaasi ja kuinka hyvin ymmärrät heitä (asiakkaan tunnistaminen)?

→ Mitkä ovat tärkeimmät asiakassegmenttimme (yksityishenkilöt, ryhmät, organisaatiot)?

Lapsiperheet, koulut, päiväkodit, vanhainkodit.

→ Mitkä ovat asiakkaidemme demografiset ja maantieteelliset tekijät?

Demografiset: Kaiken ikäiset syövät leipää, tuotteet tavoittelee kaiken tuloisia, ja on terveystietoisia vaihtoehtoja kuten gluteiiniton tai runsaskuituinen.

Maantieteelliset: Suomessa useita leipomoita joka mahdollista sisäisen jakelun. Toimintaa yrityksellä on myös Baltiassa. Maaseutujen ja kaupunkien välisetkin kulutus erot ovat havaittavissa.

→ Mitkä ovat asiakkaidemme käyttäytymismallit?

Arvostavat kotimaisuutta ja perinteisiä makuja, kuten ruisleipää. Ostavat usein samoja tuotteita vuodesta toiseen. Painottavat laatua ja makua enemmän

kuin trendikkyyttä. Trendi ja terveystietoiset, sekä premium -kuluttajat. Yhteistä kaikille on se, että leipä nähdään arjen välttämättömänä tuotteena, mutta valintakriteerit (hinta, maku, terveys, helppous)

erottelevat asiakasryhmiä.

→ Ketkä ovat kohdeasiakkaamme ja mitkä heidät määrittämään (ikä, tulot, elämäntapa, mieltymykset)

Yrityksen kohdeasiakkaita ovat kaikki suomalaiset kuluttajat, erityisesti perheelliset, nuoret aikuiset, terveystietoiset ja perinteitä arvostavat, joiden valintoja ohjaavat ikä, tulotaso, elämäntapa ja makumieltymykset.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 1. Ydinarvot

### Asiakastuntemus ja tarve asiakkaan näkökulmasta

Mitä ongelmia asiakkaasi yrittävät ratkaista ja mitä arvoa he odottavat (asiakstarpeet)?

Yrityksen kohdeasiakkaat pyrkivät ratkaisemaan arjen ruokailun helppouden, terveellisuuden ja luotettavuuden tarpeet. He odottavat tuotteiltaan arvoa, joka näkyy käytännöllisyydessä, hyvinvoinnin tukemisessa, tasaisessa

laadussa, makuelämyksissä sekä kotimaisuuden ja vastuullisuuden korostumisessa.

→ Mitä erityistarpeita tai haasteita asiakkaillamme on?

Asiakkaidemme erityistarpeet ja haasteet liittyvät arjen helppouteen, terveellisyteen, luotettavuuteen, hintatietoisuuteen, perinteiden ja uutuuksien tasapainoon sekä vastuullisuuteen.

→ Mikä motivoi heitä valitsemaan tuotteemme tai palvelumme (hinta, laatu, kokemus, mukavuus, kestävyys jne.)?

Imago, hinta ja laatu, vastuullisuus, turvallinen vaihtoehto vuodesta toiseen ja terveellisyys.

→ Kuinka hyvin ymmärrämme heidän odotuksensa ja prioriteettinsa?

Ymmärrämme asiakkaidemme odotukset ja prioriteetit hyvin, sillä tunnistamme heidän tarpeensa arjen helppouteen, terveellisyteen, luotettavuuteen, hintatietoisuuteen, makuelämyksiin sekä vastuullisuuteen. Tämä näkyy tuotteidemme kehityksessä, jossa painotamme tasalaatua, kotimaisuutta, innovatiivisia vaihtoehtoja ja terveellisiä ratkaisuja, jotta voimme vastata heidän arvoihin ja kulutustottumuksiin.

Miksi asiakkaat valitsevat juuri sinun yrityksesi – mitä ainutlaatuista arvoa tarjoat (arvolupaus)?

Tuemme terveyttä ja hyvinvointia. Huolehdimme ympäristöstä ja kannamme sosiaalista vastuuta.

## 1. Ydinarvot

### Asiakkaan parhaaksi

→ Mitä ongelmia ratkaisemme tai mitä etuja tarjoamme asiakkaillemme?

Ratkaisemme asiakkaidemme arjen ruokailun helppouden, terveellisyyden ja luotettavuuden haasteet tarjoamalla tuotteita, jotka säästävät aikaa, tukevat hyvinvointia, ovat tasalaatuisia ja helposti saatavilla. Lisäksi tarjoamme etuja kuten monipuoliset makuelämykset, kotimaisuuden ja vastuullisuuden, jotka tuovat lisäarvoa ja vahvistavat luottamusta tuotteisiimme.

→ Mikä erottaa tuotteemme tai palvelumme kilpailijoista?

Tuotteemme erottuvat kilpailijoista kotimaisuudella ja vahvalla ruisleipäperinteellä, tasaisella laadulla ja luotettavuudella, laajalla valikoimalla joka kattaa sekä perinteiset että innovatiiviset vaihtoehdot, helppokäyttöisyydellä ja arjen mukavuudella sekä vastuullisuudella ja kestävän kehityksen painotuksella.

→ Miten arvolupauksemme vastaa asiakkaiden odotuksia ja prioriteetteja?

Tuemme asiakkaidemme terveyttä ja hyvinvointia tarjoamalla ravitsevia ja laadukkaita tuotteita, huolehdimme ympäristöstä kestävän kehityksen ratkaisulla ja kannamme sosiaalista vastuuta toimimalla reilusti ja vastuullisesti yhteiskunnassa.

→ Mitä konkreettista ja aineetonta arvoa luomme (esim. kustannussäästöt, kokemus, kestävyys, luottamus)?

Luomme asiakkaillemme konkreettista arvoa tarjoamalla kustannustehokkaita ja helposti saatavia tuotteita, jotka säästävät aikaa ja tukevat arjen sujuvuutta. Aineetonta arvoa syntyy luottamuksesta tasalaatuun ja kotimaisuuteen, positiivisesta käyttökokemuksesta, vastuullisuudesta ja kestävyyydestä sekä hyvinvoinnin ja terveellisyyden tukemisessa.

## 2. Kestävä liiketoiminta, vahvat arvot

### Liike-eettisyys

→ Miten liikeidea edistää ympäristöllistä, sosiaalista tai taloudellista kestävyttä?

Toiminta perustuu koko ruokaketjun tarkasteluun “pellolta pöytään”, tavoitteena vähentää ilmastovaikutuksia. Tuotteita kehitetään tukemaan terveellisiä ruokavalintoja, esimerkiksi lisäämällä kuitua ja vähentämällä suolaa. Kotimainen tuotanto ja työllistäminen tukevat alueellista taloutta ja vahvistavat ruokaketjun omavaraisuutta.

→ Mitä konkreettisia kestävyysaasteita idea pyrkii ratkaisemaan?

Gloaalissa kestävydessä pyritään vaikuttamaan ilmastonmuutoksen torjuntaan, tavoitteena on vähentää kasvihuonekaasupäästöjä, joilla on haitallisia vaikutuksia maapallolle ja ihmiskunnalle. Kestävässä kehityksessä ja köyhyyden torjumisessa pyrkimyksenä on varmistaa, että kaikki ihmiset voivat saavuttaa hyvän elämänlaadun ilman köyhyyttä ja nälkää. Globaalinen kestävyys edellyttää kansainvälistä yhteistyötä ja kumppanuuksia eri maiden ja toimijoiden välillä.

→ Edistääkö ideamme vastuullista kulutusta tai tuotantoa (esim. jätteiden vähentäminen, energiatehokkuus)?

Liikeidea edistää vastuullista kulutusta ja tuotantoa vähentämällä jätteitä, parantamalla energiatehokkuutta ja ohjaamalla kuluttajia kestävämpiin valintoihin.

→ Miten idea tukee paikallisia yhteisöjä tai luo oikeudenmukaisia työllistymismahdollisuuksia?

Idea tukee paikallisia yhteisöjä luomalla reiluja työpaikkoja, kehitysmahdollisuuksia ja vahvistamalla alueellista taloutta.

→ Voiko idea toimia kannattavasti ja samalla ylläpitää eettisiä ja kestäviä standardeja?

Idea voi olla taloudellisesti kannattava ja samalla ylläpitää eettisiä sekä kestäviä toimintatapoja.

## 2. Kestävä liiketoiminta, vahvat arvot

### Liikkeen toiminta

#### Ydinresurssit

→ Miten kestäväällä pohjalla ydinresurssit ovat?

Ydinresurssit ovat kestäväällä pohjalla silloin, kun ne perustuvat vastuullisiin raaka-aineisiin, uusiutuvaan energiaan, reiluun työvoimaan ja pitkäjänteiseen taloudelliseen arvoon. Täten se on kestävä tuotantoa.

→ Ovatko fyysiset resurssimme energiatehokkaita, kierrätettäviä tai vähävaikutteisia?

Yrityksen fyysiset resurssit ovat kestäväällä pohjalla: energiatehokkaita, kierrätettäviä ja vähävaikutteisia, tukien ilmastotavoitteita ja vastuullista kulutusta.

→ Käytämmekö uusiutuvia materiaaleja tai teknologioita?

Toiminta hyödyntää uusiutuvia materiaaleja ja teknologioita vähentääkseen ympäristövaikutuksia ja edistääkseen kestävä tuotantoa.

→ Kuinka varmistamme oikeudenmukaiset, turvalliset ja osallistavat työolot henkilöstöllemme?

Varmistamalla oikeudenmukaiset, turvalliset ja osallistavat työolot tarjoamalla reilut mahdollisuudet, turvallisen ympäristön ja kuuntelemalla henkilöstöä.

Henkilöstölle tarjotaan myös eettisyydestä koulutuksia, ja tämä osoittautunut kannattavaksi.

→ Kuinka minimoimme jätteet, päästöt ja tehottomuuden resurssien käytössä?

Liiketoimintamallissa kestävyys (vastuullisuus) näkyy, niin, että tuotteita ei varastoida, vaan tuotantoperiaatteena on tuottaa tuotteita tilausperusteisesti ja tuotteet toimitetaan päivittäin suoraan kauppoihin. Päästöjä on minimoitu mm. Biokaasun käytöllä ja investointeja tehdään paljon huomista varten.

→ Investoimmeko kestävä kehitystä edistäviin taitoihin, innovaatioihin ja tietoon?

Investoidaan tulevaisuuteen panostamalla koulutukseen, innovaatioihin, infrastruktuuriin ja sellaisiin pitkäaikaisiin hankkeisiin, jotka edistävät kestävä kehitystä ja vaurautta.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 2. Kestävä liiketoiminta, vahvat arvot

### Asiakkaan tunnistaminen ja kohtaaminen

→ Keitä ovat asiakkaamme kestävän kehityksen arvojen ja käyttäytymisen kannalta?

Vihreät kuluttajat, trendikuluttajat ja päiväkodit, jossa lapsille opetetaan arvostamaan luontoa ja eläinkuntaa.

→ Tavoittelemmeko kuluttajia, jotka asettavat etusijalle ympäristöystävälliset, eettiset tai yhteiskuntavastuulliset valinnat?

Kyllä. Tämä on osa kilpailuetua.

→ Kuinka tietoisia asiakkaamme ovat alaan liittyvästä kestävydestä?

Yritys pyrkii tuottamaan nähtävää sisältöä suomalaisille, jotta ymmärtäisivät tuotteiden välistä eroa paremmin.

→ Kuinka voimme kouluttaa ja sitouttaa asiakkaitamme kestävän kehityksen käytäntöihin?

Sosiaalisen median materiaalilla ja hyvällä youtube -materiaalilla.

### Asiakkaan tarpeet

→ Mitä kestävään kehitykseen liittyviä tarpeita tai huolenaiheita asiakkaillamme on (esim. jätteen vähentäminen, paikallisyhteisöjen tukeminen)?

Yrityksen päästöt, energiatehokkuus, kuinka yrityksen toimet vaikuttavat luontoon.

→ Miten asiakkaat määrittelevät ”arvon” kestävän kehityksen kannalta – hinta, eettisyys, läpinäkyvyys, laatu vai vaikutus?

Eettisyys ja laatu korostuvat eniten yrityksen arvoissa. Myös kustannustehokkuus tärkeässä asemassa. Vaikutus yrityksen toimista on suuri, ja se huomioidaan arvoissakin.

→ Ovatko asiakkaat valmiita maksamaan enemmän kestävästä tuotteista tai palveluista?

Kyllä ovat, ja valikoimaa on runsaasti joten kaikille löytyy omaan lompakkoon optimaalinen vaihtoehto

→ Miten voimme tehdä kestävästä vaihtoehtoista helpommin saatavia ja houkuttelevampia?

Tuomalla tietoisuutta ja saamalla hyvää näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajien kautta.

## 2. Ydinarvot ja kestävyys

### Arvolupaus

→ Miten arvolupauksemme luo ympäristöllistä, sosiaalista tai taloudellista arvoa?

Arvolupaus luo arvoa edistämällä kuluttajien hyvinvointia, vähentämällä ympäristökuormitusta ja vahvistamalla vastuullista työllisyyttä sekä kestäväää liiketoimintaa.

→ Auttaako arvolupauksemme asiakkaita vähentämään ympäristöjalanjälkeään tai toimimaan vastuullisemmin?

Arvolupauksemme auttaa asiakkaita vähentämään ympäristöjalanjälkeään tarjoamalla kestävästi tuotettuja raaka-aineita, vähentämällä leipähävikkiä ja korostamalla vastuullisia valintoja

→ Voiko arvolupauksemme mukautua muuttuviin kestävyysstandardeihin ja asiakkaiden odotuksiin?

Arvolupauksemme mukautuu muuttuviin kestävyysstandardeihin ja asiakkaiden odotuksiin – vahvistaen vastuullisuutta, luottamusta ja kilpailukykyä.

## 2. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Ympäristöllinen

→ Miten yritys minimoi energiankulutuksen, päästöt ja jätteet asiakaskontakteissa ja palvelujen toimittamisessa?

Ekologisessa kestävydessä pyritään käyttämään luonnonvaroja kestäväällä tavalla niin että ekosysteemien monimuotoisuus säilyy.

Pelloilla tehdään konkreettisia toimenpiteitä ilmastovaikutusten pienentämiseksi ja luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi.

Biopolttoaineet, ilmastoystävällisemmät lannoitteet, hiiltä maaperään sitova aluskasvillisuus, kukkivat vyöhykkeet pörriäisille ja pesimäalueet linnuille ovat kaikki osa tulevaisuuden viljelyä.

→ Onko tuotteet suunniteltu kestäviksi, kierrätettäviksi tai uudelleenkäytettäviksi ympäristövaikutusten vähentämiseksi?

Myytävä tuote on tarkoitettu syötäväksi ja pakkausmateriaalit oikea oppisesti kierrätykseen. Tuotteen elinkaarissa kaikki pyritään aina tekemään ympäristön edistämiseksi.

→ Miten yritys kannustaa asiakkaita vähentämään ympäristöjalanjälkeään käyttäessään sen tuotteita tai palveluita?

Yritys kannustaa asiakkaita vähentämään ympäristöjalanjälkeään tarjoamalla kestävästä raaka-aineista valmistettuja tuotteita, vähentämällä leipähävikkiä ja viestimällä vastuullisista valinnoista pellosta pöytään.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 2. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Sosiaalinen

→ Miten yritys varmistaa, että tuotteet/palvelut ovat saatavilla ja inklusiivisia erilaisille asiakasryhmille?

Yritys varmistaa tuotteiden ja palveluiden saatavuuden sekä inklusiivisuuden kehittämällä monipuolisen valikoiman, huomioimalla ravitsemukselliset tarpeet ja tarjoamalla vastuullisia vaihtoehtoja kaikille asiakasryhmille. Jokaiselle löytyy jotakin.

→ Hallitaanko asiakastietoja ja yksityisyyttä vastuullisesti ja eettisesti?

Yritys hallitsee asiakastietoja ja yksityisyyttä vastuullisesti ja eettisesti – noudattaen korkeaa tietoturvaa, läpinäkyvyyttä ja luottamusta vahvistavia käytäntöjä.

→ Osallistuuko yritys asiakkaita yhteiskuntaa tai yhteisöjä hyödyttävien ratkaisujen yhteiskehittämiseen?

Yritys osallistuttaa asiakkaita yhteiskehittämiseen keräämällä palautetta, kehittämällä vastuullisia tuoteinnovaatioita yhdessä kuluttajien kanssa ja tukemalla yhteisöjä kumppanuuksien ja hävikin vähentämisen kautta.

- Palautteen hyödyntäminen (asiakasdialogi, kyselyt, kampanjat)
- Yhteiskehitetyt innovaatiot (uudet tuotteet, reseptit, vastuulliset vaihtoehdot)
- Yhteisöyhteistyö (hävikin vähentäminen, paikalliset kumppanuudet, kestävät ratkaisut)

## 2. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Taloudellinen

→ Miten kestävien tuotteiden/palveluiden toimittaminen edistää pitkäaikaista asiakasuskollisuutta ja toistuvia kauppvoja?

Yritys tavoittelee kilpailukykyistä investointiympäristöä, tämä lisää asiakasuskollisuutta kun on valinnan varaa tuotteissa yritykseltä tai mahdollisuuksia uusille resepteille. Yritys painottaa omaa vastuullisuutta, ja kestävyysohjelmallaan yritys voi takaa, että asiakkaat saavat samaa turvallista leipää, ellei ole vain sesonkimaku.

→ Onko hinnoittelustrategioita, jotka heijastavat tuotteiden tai palveluiden todellisia ympäristö- ja yhteiskunnallisia kustannuksia?

Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu ei suoraan sisällytä ympäristö- ja yhteiskunnallisia kustannuksia, mutta vastuullisuus näkyy koko arvoketjussa. Kestävästä raaka-aineista valmistetut tuotteet, hävikin vähentäminen ja resurssitehokkuus pienentävät ympäristöjalanjälkeä ja tukevat vastuullista kulutusta. Samalla korostetaan korkeaa tuoteturvallisuutta ja laatua, mikä vahvistaa sosiaalista arvoa ja asiakasluottamusta. Näin vastuullisuusstrategia vaikuttaa epäsuorasti tuotteiden arvoon ja kilpailukykyyn, vaikka erillistä true cost -hinnoittelumallia ei ole käytössä. Vuonna 2024 julkaistu vastuullisuuskatsaus vahvisti nämä painopisteet ja toi esiin kestävä kehityksen tavoitteet. Tuotteita on kaikille.

→ Miten yritys tasapainottaa kestävyden ja asiakkaiden maksukykyyn?

Yritys tasapainottaa kestävyden ja asiakkaiden maksukykyyn varmistamalla, että vastuulliset ratkaisut eivät nosta hintoja kohtuuttomasti. Tämä tapahtuu tehostamalla resurssien käyttöä, vähentämällä hävikkiä ja hyödyntämällä kestävästi tuotettuja raaka-aineita, jolloin kustannuksia voidaan hallita ilman, että asiakkaiden saavutettavuus kärsii. Näin vastuullisuus näkyy tuotteissa ja palveluissa, mutta pysyy linjassa asiakkaiden maksukykyyn ja arjen tarpeisiin.

## 2. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Yleisiä

→ Kuinka läpinäkyvä yritys on viestinnässään tuotteidensa/palveluidensa ympäristö- ja yhteiskunnallisista vaikutuksista?

Yritys viestii läpinäkyvästi vastuullisuudestaan julkaisemalla katsauksia, mittaamalla tuloksia ja osallistamalla sidosryhmiä.

→ Onko olemassa asiakaspalautemekanismeja, jotka kohdistuvat nimenomaan kestävyiden parantamiseen?

Asiakaspalautetta kerätään vastuullisuuskatsauksissa, kuluttajakyselyissä ja yhteistyökampanjoissa, jotta tuotteiden ja toimintatapojen kestävyttä voidaan kehittää asiakkaiden odotusten mukaisesti.

## 2. Ydinkumppanit ja verkostot

### Ympäristö

→ Miten toimittajia ja kumppaneita arvioidaan ympäristökäytäntöjen (esim. päästöt, energiatehokkuus, resurssien käyttö) osalta?

Toimittajien täytyy olla eettisiä ja vastuullisia päätöksiä noudattavia. Toimittajia ja kumppaneita arvioidaan ympäristökäytäntöjen osalta seuraamalla päästöjä, energiatehokkuutta ja resurssien käyttöä sekä edellyttämällä kestävien raaka-aineiden hankintaa ja vastuullisia toimintatapoja. Kuljetus kaluston täytyy olla moitteeton.

→ Onko kumppanuudet suunniteltu edistämään yhteisiä ympäristötavoitteita, kuten kiertotalousaloitteita?

Kumppanuudet on suunniteltu edistämään yhteisiä ympäristötavoitteita, kuten kiertotalousaloitteita, raaka-aineiden kestäväää käyttöä ja hävikin vähentämistä.

→ Sitouttaako yritys kumppaneitaan vähentämään ympäristövaikutuksia koko arvoketjussa?

Yritys sitouttaa kumppaneitaan vähentämään ympäristövaikutuksia koko arvoketjussa edellyttämällä kestävien raaka-aineiden käyttöä, päästöjen ja hävikin vähentämistä sekä energiatehokkaita toimintatapoja.

## 2. Ydinkumppanit ja verkostot

### Sosiaalinen

→ Noudattavatko kumppanit työelämän normeja, ihmisoikeuksia ja eettisiä hankintakäytäntöjä?

Kumppaneilta edellytetään työelämän normien, ihmisoikeuksien ja eettisten hankintakäytäntöjen noudattamista koko toimitusketjussa.

→ Miten sidosryhmät sitoutetaan varmistamaan, että kumppanuudet tuottavat yhteisöllisiä ja sosiaalisia hyötyjä?

Sidosryhmät sitoutetaan varmistamaan kumppanuuksien yhteisölliset ja sosiaaliset hyödyt avoimella viestinnällä, palautteen keräämisellä ja yhteisten tavoitteiden asettamisella.

→ Käytetäänkö kumppanuuksia edistämään monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta verkostoissa?

Kumppanuuksia hyödynnetään monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden edistämiseen verkostoissa tukemalla yhdenvertaisia toimintatapoja, yhteisiä arvoja ja osallistavaa yhteistyötä.

## 2. Ydinkumppanit ja verkostot

### Taloudellinen

→ Onko kumppanuudet rakennettu siten, että ne varmistavat pitkän aikavälin taloudellisen kannattavuuden kaikille sidosryhmille?

Kumppanuudet rakennetaan tukemaan pitkän aikavälin taloudellista kannattavuutta kaikille sidosryhmille yhdistämällä kestävätkä toimintatavat, yhteiset tavoitteet ja reilun arvonjaon.

→ Miten riskit jaetaan kumppaneiden kesken taloudellisen kestävyysden ylläpitämiseksi?

Riskit jaetaan kumppaneiden kesken taloudellisen kestävyysden ylläpitämiseksi sopimuksilla, yhteisillä investoinneilla ja avoimella tiedonvaihdolla.

→ Onko yhteistyö suunniteltu luomaan kestävätkä arvoa ja säilyttämään samalla kannattavuus?

Yhteistyö rakentuu niin, että se tuottaa kestävätkä arvoa ja samalla varmistaa taloudellisen elinvoiman. Kumppanuuksissa yhdistetään vastuulliset toimintamallit ja tehokas resurssien käyttö, jotta sekä ympäristön että sidosryhmien pitkän aikavälin hyödytkä toteutuvat kannattavasti.

## 2. Ydinkumppanit ja verkostot

### Yleisiä

→ Kuinka avoimia kumppanit ovat kestävän kehityksen käytännöistään ja miten vastuuvollisuus varmistetaan?

Kumppanit ovat avoimia kestävän kehityksen käytännöistään raportoimalla toiminnastaan, ja vastuuvollisuus varmistetaan sopimuksilla, auditoinneilla sekä läpinäkyvällä seurannalla.

→ Hyödynnetäänkö verkostoja edistämään koko alan kestävän kehityksen aloitteita tai standardeja?

Verkostoja hyödynnetään koko alan kestävän kehityksen edistämiseen jakamalla parhaita käytäntöjä, tukemalla yhteisiä aloitteita ja osallistumalla standardien kehittämiseen.

## 2. Rahoituksen vastuullisuus

### Rahoitus

#### Ympäristö

→ Ovatko organisaation rahoituslähteet (sijoittajat, lainantajat, lahjoittajat) yhdenmukaisia ympäristön kestävyystavoitteiden kanssa?

Organisaation rahoituslähteiden tulee olla yhdenmukaisia ympäristön kestävyystavoitteiden kanssa. Sijoittajien odotetaan noudattavan vastuullisen sijoittamisen periaatteita, lainantajien tarjoavan vihreitä rahoitusratkaisuja ja ilmastositoumuksia sekä lahjoittajien tukevan kestävä kehityksen hankkeita. Jos rahoitus ei ole linjassa tavoitteiden kanssa, se voi heikentää uskottavuutta ja vastuullisuusviestiä.

→ Käyttääkö yritys vihreitä rahoitusvälineitä (esim. vihreät joukkovelkakirjat, kestävyteen sidotut lainat) tai asettaa ne etusijalle?

Painopiste: ilmasto-ohjelmat, uusiutuva energia, hävikin vähentäminen

## 2. Rahoituksen vastuullisuus

### Sosiaalinen

→ Noudattavatko rahoituskumppanit työelämän normeja, ihmisoikeuksia ja eettisiä hankintakäytäntöjä?

- Toimittajien toimintaohjeet: ihmisoikeudet & työelämän normit
- Suurimmat kumppanit allekirjoittaneet ohjeet (100 %)
- Riskienarviointi ja huolellisuusvelvoite käytössä
- Koulutukset ja seuranta varmistavat noudattamisen

→ Tuottavatko rahoituslähteet yhteisöllisiä ja sosiaalisia hyötyjä?

rahoituslähteet tuottavat sosiaalisia hyötyjä, jos ne ohjaavat varoja hankkeisiin, jotka lisäävät yhteisön hyvinvointia, työllisyyttä ja vastuullisia toimintatapoja.

→ Edistävätkö rahoituskumppanit monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta verkostoissa?

rahoituskumppanit edistävät monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta silloin, kun heidän rahoituspolitiikkansa ja verkostoyhteistyönsä perustuvat vastuullisiin ja inklusiivisiin periaatteisiin.

## 2. Vastuullinen ja kestävä liiketoiminta

### Kannattavuus

#### Taloudellinen kestävyys

→ Kuinka tehokkaasti yritys tuottaa voittoa ilman, että se vaarantaa pitkän aikavälin kestävyttä?

Yritys tuottaa voittoa tehokkaasti yhdistämällä resurssitehokkuuden ja vastuulliset käytännöt ilman, että pitkän aikavälin kestävyys vaarantuu.

→ Seurataanko ja optimoidaanko resurssien käyttöä (esim. energia, raaka-aineet) kustannustehokkaasti ja vastuullisesti?

Resurssien käyttöä seurataan järjestelmällisesti, ja energiankulutusta sekä raaka-aineiden hyödyntämistä optimoidaan jatkuvasti. Tavoitteena on yhdistää kustannustehokkuus ja vastuullisuus, jotta toiminta tukee sekä taloudellista että ympäristövastuuta.

→ Onko liiketoimintamallimme riippuvainen lyhyen aikavälin voitosta vai pitkäjänteisestä arvonluonnista?

Liiketoimintamalli ei nojaa pelkästään lyhyen aikavälin voittoihin, vaan sen ytimessä on pitkäjänteinen arvonluonti. Tavoitteena on rakentaa kestävää kasvua ja vastuullista liiketoimintaa, joka tuottaa hyötyä sekä sidosryhmille että yhteiskunnalle pitkällä aikavälillä.

## 2. Vastuullinen ja kestävä liiketoiminta

### Sosiaalinen

#### Kannattavuus

→ Miten kannattavuutta tavoitellessa varmistetaan henkilöstön hyvinvointi ja eettiset työolosuhteet?

Kannattavuutta haetaan henkilöstön hyvinvointia ja eettisiä työolosuhteita kunnioittaen. Turvallinen ja reilu työympäristö nähdään osana kestäväää liiketoimintaa.

→ Kohdellaanko sidosryhmiä (asiakkaat, toimittajat, yhteisöt) reilusti ja läpinäkyvästi?

Sidosryhmiä kohdellaan reilusti ja avoimesti, ja yhteistyössä korostetaan läpinäkyvyyttä sekä vastuullisuutta.

### Ympäristöllinen kestävyys

→ Onko kannattavuus saavutettu ympäristöä kuormittamatta (esim. vähäiset päästöt, jätteiden minimointi)?

Kannattavuutta tavoitellaan minimoimalla ympäristökuormitus, esimerkiksi vähentämällä päästöjä ja jätteitä. Tavoitteena on yhdistää taloudellinen tulos ja vastuullinen resurssien käyttö kestäväällä tavalla.

→ Kuinka paljon liiketoiminnan tuottavuus perustuu kiertotalouteen ja resurssitehokkuuteen?

Tuottavuus rakentuu merkittävästi kiertotalouden ja resurssitehokkuuden varaan. Materiaalien uudelleenkäyttö, energiansäästö ja jätteiden minimointi tukevat sekä kustannustehokkuutta että kestäväää arvonluontia.

## 2. Taloudellinen vakaus ja vastuulliset valinnat

### Maksuvalmius

#### Taloudellinen kestävyys

→ Onko yrityksen kassavirta riittävän vakaa kestämään taloudellisia tai markkinahäiriöitä?

Kassavirta pidetään vakaana ennakoivalla hallinnalla, jotta se kestänee markkinahäiriöt.

→ Kuinka vastuullisesti hallitaan maksuvalmiutta suhteessa sijoittajiin ja toimittajiin?

Maksuvalmiutta hallitaan vastuullisesti tasapainottaen sijoittajien tuotto-odotukset ja toimittajien ajantasaiset maksut. Tavoitteena on ylläpitää luottamusta ja pitkäaikaisia kumppanuuksia läpinäkyvällä talouden hallinnalla.

#### Sosiaalinen kestävyys

→ Kuinka hyvin yritys huolehtii työntekijöidensä rahallisesta turvallisuudesta myös taloudellisesti haastavina aikoina?

Yritys turvaa työntekijöidensä rahallista hyvinvointia ennakoivalla talouden hallinnalla ja vastuullisilla käytännöillä. Tavoitteena on varmistaa vakaat palkat ja luotettavat työehdot myös haastavina aikoina.

→ Pyritäänkö maksamaan toimittajille ajallaan ja tukemaan paikallisia yrityksiä?

Toimittajille pyritään maksamaan ajallaan, ja yhteistyössä korostetaan luotettavuutta. Samalla tuetaan paikallisia yrityksiä vahvistaen kestäväää ja vastuullista arvoketjua.

## 2. Taloudellinen vakaus ja vastuulliset valinnat

### Ympäristöllinen kestävyys

→ Sisältyykö maksuvalmiuden hallintaan ympäristövastuullisia valintoja (esim. vihreät investoinnit)?

Maksuvalmiuden hallintaan sisällytetään myös ympäristövastuullisia ratkaisuja, kuten vihreitä investointeja ja resurssitehokkaita hankintoja. Näin talouden vakaus yhdistyy kestävään arvonluontiin.

→ Onko lyhyen aikavälin talouspäätöksillä negatiivisia vaikutuksia ympäristöhankkeisiin?

Lyhyen aikavälin talouspäätökset voivat joskus hidastaa ympäristöhankkeiden etenemistä, jos investointeja siirretään tai resursseja kohdennetaan muualle. Pitkäjänteinen suunnittelu kuitenkin varmistaa, että kestävät ratkaisut eivät jää lyhyen aikavälin paineiden varjoon.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 2. Vastuullinen talouden hallinta ja kestävät investoinnit

### Vakavaraisuus

#### Taloudellinen kestävyys

→ Kuinka hyvin yritys kestää taloudellisia riskejä ilman, että sen arvot tai vastuut vaarantuvat?

Taloudelliset riskit hallitaan niin, että arvot ja vastuut säilyvät koskemattomina.

→ Onko velkaantumistaso hallinnassa, myös suhteessa tulevaisuuden investointitarpeisiin?

Velka pidetään hallinnassa tukemaan tulevia investointeja kestäväällä tavalla.

#### Sosiaalinen kestävyys

→ Onko yrityksen taloudellinen rakenne sellainen, että se turvaa työpaikat ja yhteisön hyvinvoinnin myös vaikeina aikoina?

Rakenne varmistaa, että työpaikat ja yhteisön hyvinvointi säilyvät taloudellisista riskeistä huolimatta.

→ Toimiiko yritys läpinäkyvästi ja eettisesti sijoittajien ja työntekijöiden suuntaan?

Avoin viestintä ja eettiset käytännöt vahvistavat luottamusta sijoittajien ja henkilöstön keskuudessa.

#### Ympäristöllinen kestävyys

→ Ohjautuvatko pitkäaikaiset investoinnit ympäristön kannalta kestäviin kohteisiin?

Investoinnit suunnataan kestävyyttä ja vastuullisuutta tukeville hankkeille.

→ Onko yrityksen pääomarakenne suunniteltu tukemaan vihreää siirtymää ja hiilineutraaliutta?

→ Pääomarakenne rakennetaan niin, että se mahdollistaa kestävät investoinnit ja hiilineutraalin kasvun.

## 3. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Markkinointi ja viestintä

→ Ketkä ovat kohdeasiakkaamme ja miten tavoitamme heidät tehokkaasti?

Lapsiperheet tavoitetaan tehokkaasti yhdistämällä arjen helppous, terveellisyys ja monikanavainen viestintä.

Tuotteita syödään kouluissa ja varhaiskasvatuksessa ja tämä voi olla lapselle tutuin vaihtoehto.

→ Mitkä markkinointikanavat (verkko, offline, sosiaalinen media, kumppanuudet) ovat tehokkaimpia kohdeyleisöllemme?

Tehokkaimmat kanavat lapsiperheiden tavoittamiseen ovat sosiaalinen media ja vaikuttajayhteistyö, kauppojen näkyvyys ja maistatukset, sekä kumppanuudet koulujen ja harrastusten parissa.

→ Kuinka viestimme brändimme identiteetin ja arvolupauksen selkeästi?

Brändin identiteetti ja arvolupaus viestitään selkeästi, kun ydinviesti on yksinkertainen, arvot näkyvät johdonmukaisesti ja tarina toistuu kaikissa kanavissa.

→ Mitkä viestit ja tarinankerronnan lähestymistavat resonovat parhaiten asiakkaidemme kanssa?

Parhaiten resonovat viestit yhdistävät arjen helppouden, terveellisyyden ja perheiden tarinat, joita kerrotaan visuaalisesti ja samaistuttavasti.

## 3. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Markkinointi ja viestintä

→ Kuinka mittaamme markkinointitoimien tehokkuutta (ROI, sitoutuminen, tavoitavuus)?

Tehokkuutta mitataan yhdistämällä taloudelliset mittarit (ROI), asiakasreaktiot (sitoutuminen) ja näkyvyys (tavoitavuus), jolloin saadaan kokonaiskuva markkinoinnin vaikutuksesta.

→ Olemmeko asemoineet liiketoimintamme johdonmukaisesti kaikissa kanavissa ja markkinoilla?

Liiketoiminta on asemoitu johdonmukaisesti, kun brändin viesti, visuaalinen identiteetti ja asiakaskokemus tukevat toisiaan kaikissa kanavissa ja markkinoilla. Oma verkkosivu ja sosiaalisen median alustat Facebook, Instagram, LinkedIn ja YouTube.

→ Kuinka erottaudumme kilpailijoistamme markkinoinnissamme?

Erotumme kilpailijoista yhdistämällä perinteet ja luotettavuuden moderniin vastuullisuuteen, perheiden arjen tarinoihin ja monikanavaisen näkyvyyteen.

→ Millainen markkinointistrategia meillä on?

Markkinointistrategia rakentuu lapsiperheiden arjen tukemiselle, vastuullisuudelle ja monikanavaiselle näkyvyydelle, jossa tarinankerronta ja perinteet yhdistyvät moderniin viestintään.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 3. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Myynti ja jakelu

→ Mitkä ovat tärkeimmät myyntikanavamme (suora, verkko, kumppanit, välittäjät)?

Tärkeimmät myyntikanavat ovat suora myynti kaupoissa, verkkomyynti ja kotiinkuljetuspalvelut, kumppanuudet horeca- ja koulusektorilla sekä välittäjät ja jakelijat, jotka varmistavat laajan näkyvyyden ja saatavuuden.

→ Kuinka tehokkaita ja asiakasystävällisiä myyntiprosessimme ovat?

Myyntiprosessit ovat tehokkaita, koska ne hyödyntävät monikanavaisuutta ja dataohjautuvuutta, ja asiakasystävällisiä, koska ne tekevät tuotteista helposti saatavia, johdonmukaisia ja perheiden arkeen sopivia.

→ Mitkä tekijät vaikuttavat eniten asiakkaiden ostopäätöksiin?

Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat eniten hinta, saatavuus, laatu, terveellisyys, brändin luotettavuus ja vastuullisuus, joita vahvistetaan tarinankerronnalla ja näkyvyydellä arjen kosketuspisteissä.

→ Mikä rooli digitalisaatiolla (verkkokauppa, CRM, automaatio) on myyntiprosessissamme?

verkkokaupat tuo helppoutta ja tavoitavuutta, CRM syventää asiakasymmärrystä ja automaatio tehostaa toimintaa sekä varmistaa johdonmukaisen asiakaskokemuksen.

→ Miten teemme ostamisen helpoksi?

Tuotteet ovat laajasti saatavilla, selkeästi esillä ja tuettu digitaalisilla ratkaisuilla, jotka ohjaavat asiakasta sujuvasti ostopäätökseen.

## 3. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Asiakassuhteet

→ Kuinka luomme ja ylläpidämme vahvoja asiakassuhteita?

Vahvat asiakassuhteet syntyvät, kun brändi lunastaa lupauksensa arjen helppoudesta ja vastuullisuudesta, ylläpitää jatkuvaa vuorovaikutusta ja tarjoaa uusia arvoja asiakkaalle.

→ Minkälaista suhdetta asiakkaamme odottavat (henkilökohtainen, automatisoitu, pitkäaikainen, transaktiopohjainen)?

Asiakkaat odottavat henkilökohtaista ja pitkäaikaista suhdetta, jota tukee automaation tuoma helppous. Transaktiopohjaisuus näkyy arjen rutiiniostoissa, mutta brändin vahvuus syntyy pitkäaikaisesta luottamuksesta ja arjen tukemisesta.

→ Kuinka keräämme ja käytämme asiakaspalautetta tuotteiden tai palvelujen parantamiseksi?

Asiakaspalautetta kerätään monikanavaisesti (sosiaalinen media, verkkosivut, kaupat, tapahtumat, kumppanit) ja sitä käytetään tuotekehityksen, palvelun, markkinoinnin ja vastuullisuustyön parantamiseen, mikä vahvistaa asiakassuhteita ja brändin luotettavuutta.

→ Tarjoammeko kanta-asiakasohjelmia, myynnin jälkeisiä palveluita tai muita sitouttamisvaihtoehtoja?

Kanta-asiakas ohjelmia ei ole

→ Kuinka käsittelemme asiakkaiden valitukset tai ongelmat tehokkaasti ja kunnioittavasti?

Asiakkaiden valitukset käsitellään tehokkaasti ja kunnioittavasti, kun prosessi on nopea, avoin ja empaattinen, ja palautteesta opitaan jatkuvasti.

→ Mitä strategioita käytämme luottamuksen ja asiakasuskollisuuden rakentamiseen? Luottamus syntyy läpinäkyvyydestä, johdonmukaisuudesta ja perinteistä, ja asiakasuskollisuus vahvistuu emotionaalisen yhteyden, monikanavaisen vuorovaikutuksen ja jatkuvan innovoinnin kautta.

→ Kuinka personoimme vuorovaikutuksemme vahvistaaksemme asiakassuhdetta? Personoitu vuorovaikutus syntyy asiakastiedon hyödyntämisestä, digitaalisen automaation kohdentamisesta, henkilökohtaisesta palvelusta ja arvojen tarinallistamisesta, mikä vahvistaa luottamusta ja pitkäaikaista asiakassuhdetta.

→ Miten muutamme potentiaaliset asiakkaat suosittelijoiksi? Potentiaaliset asiakkaat muuttuvat suosittelijoiksi, kun brändi ylittää odotukset, luo emotionaalisen yhteyden ja tarjoaa kanavia, joissa suosittelu on helppoa ja palkitsevaa.

## 3. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys

→ Miten asiakkaat kokevat tuotteidemme laadun, arvon ja luotettavuuden?

Asiakkaat kokevat yrityksen tuotteet maukkaina ja terveellisinä (laatu), arkea helpottavina ja kohtuuhintaisina (arvo), sekä perinteisiin ja vastuullisuuteen nojaavina (luotettavuus). Tämä yhdistelmä tekee brändistä vahvan ja pitkäaikaisen kumppanin suomalaisille.

→ Mikä tekee asiakaskokemuksestamme ainutlaatuisen verrattuna kilpailijoihin?

Asiakaskokemuksesta tulee ainutlaatuinen, kun yritys yhdistää luotettavan laadun, arjen helppouden ja vastuullisuuden emotionaaliseen yhteyteen ja yhteisöllisyyteen – kilpailijoilla nämä elementit eivät yleensä ole yhtä vahvasti integroituna.

→ Kuinka helppoa ja miellyttävää asiakkaiden on olla vuorovaikutuksessa yrityksemme kanssa (ennen ostamista, ostamisen aikana ja sen jälkeen)?

Asiakkaiden on helppoa ja miellyttävää olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, kun viestintä on selkeää, ostaminen vaivatonta ja jälkihoito kunnioittavaa ja osallistavaa.

→ Mitkä ovat asiakastyytyväisyyden tärkeimmät tekijät yrityksessämme? Asiakastyytyväisyyden tärkeimmät tekijät ovat laatu, arvo, helppous, luotettavuus, asiakaspalvelu, vastuullisuus ja jatkuva kehitys.

→ Kuinka mittaamme asiakastyytyväisyyttä (kyselyt, arvostelut, Net Promoter Score jne.)?

Asiakastyytyväisyyttä mitataan kyselyillä, arvosteluilla, NPS:llä, asiakaspalvelun mittareilla ja myyntitiedalla.

→ Kuinka nopeasti ja tehokkaasti vastaamme asiakkaiden tarpeisiin ja palautteeseen?

Asiakkaiden tarpeisiin ja palautteeseen vastataan nopeasti ja tehokkaasti, kun yritys yhdistää reaaliaikaisen reagoinnin, ratkaisukeskeisen prosessin ja kunnioittavan vuorovaikutuksen. Tämä vahvistaa luottamusta ja asiakasuskollisuutta

→ Mitä parannuksia voisimme tehdä asiakaskokemuksen parantamiseksi?

Asiakaskokemusta voidaan parantaa tekemällä vuorovaikutuksesta sujuvampaa, ostamisesta helpompaa ja viestinnästä henkilökohtaisempaa, sekä vahvistamalla vastuullisuutta ja yhteisöllisyyttä.

## 3. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Arvon tuottaminen ja kilpailuetu

→ Kuinka varmistamme, että lupaamamme arvo tuotetaan johdonmukaisesti?

Johdonmukainen arvon tuottaminen varmistetaan, kun yritys määrittelee lupauksen selkeästi, standardoi prosessit, mittaa onnistumista, hyödyntää palautetta, sitouttaa henkilöstön ja kehittää toimintaansa jatkuvasti.

→ Miten voimme varmistaa, että asiakasrajapinnassa arvot toteutuvat asiakkaalle odotetusti?

Asiakasrajapinnassa arvot toteutuvat odotetusti, kun yritys viestii ne selkeästi, sitouttaa henkilöstön, rakentaa johdonmukaiset toimintamallit, mittaa toteutumista ja käy avointa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

→ Mitkä järjestelmät tai prosessit tukevat tehokasta arvon tuottamista (esim. logistiikka, palvelun laatu, tuki)?

Tehokasta arvon tuottamista tukevat logistiikan hallinta, laadunvarmistus, asiakastuki, vastuullisuusprosessit ja jatkuva kehittäminen.

→ Kuinka valvomme ja ylläpidämme standardeja?

Standardien valvonta ja ylläpito varmistetaan selkeillä ohjeilla, laadunvalvonnalla, mittareilla, asiakaspalautteella, henkilöstön sitouttamisella ja jatkuvalla kehittämisellä.

## 3. Asiakasrajapinta ja arvonaluonti

### Arvon tuottaminen ja kilpailuetu

→ Tarjoammeko arvoa tehokkaasti – tasapainottaen kustannuksia, laatua ja nopeutta?

Yritys tuottaa arvoa tehokkaasti, kun se optimoidaan kustannukset, varmistaa laadun ja reagoi nopeasti asiakkaiden tarpeisiin – näin syntyy tasapainoinen ja luotettava asiakaskokemus.

→ Mitkä arvontoimittamisen osa-alueet vahvistavat eniten kilpailuetumme?

Kilpailuetua vahvistavat eniten ne arvontoimittamisen osa-alueet, joissa yritys yhdistää laadun, kustannustehokkuuden ja nopeuden vastuullisuuteen, asiakaskeskeisyyteen ja innovaatioon. Tämä kokonaisuus tekee asiakaskokemuksesta sekä luotettavan että erottuvan.

→ Kuinka teknologia, kumppanuudet tai innovaatiot voivat parantaa arvon toimittamistamme?

Teknologia tuo tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, kumppanuudet laajentavat mahdollisuuksia ja innovaatiot pitävät asiakaskokemuksen tuoreena. Yhdessä nämä kolme tekijää varmistavat, että yritys pystyy toimittamaan arvoa nopeasti, kustannustehokkaasti ja vastuullisesti.

→ Kuinka joustava arvontoimittamisprosessimme on muuttuviin asiakastarpeisiin nähden?

Arvontoimittamisprosessimme on joustava, kun yritys tunnistaa muutokset asiakastarpeissa, muokkaa prosesseja ketterästi, hyödyntää teknologiaa ja kumppanuuksia sekä sitouttaa henkilöstön.

## 4. Ydinkumppanit ja verkostot

### Ydinkumppaneiden tunnistaminen

→ Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme, yhteistyökumppanimme tai sidosryhmämme?

Toimittajat, logistiikka- ja teknologiakumppanit, kauppaketjut, paikalliset yhteisöt, asiakkaat, työntekijät, omistajat ja viranomaiset.

→ Mikä rooli heillä on toimintamme ja menestyksemme tukemisessa (operatiivinen, taktinen, strateginen)?

- Operatiivisesti kumppanit varmistavat arjen sujuvuuden.
- Taktisesti he tukevat brändin, prosessien ja asiakaskokemuksen kehittämistä.
- Strategisesti sidosryhmät ohjaavat yrityksen pitkän aikavälin suuntaa ja kilpailuetua.

→ Missä toiminnoissa tai resursseissa olemme riippuvaisia kumppaneistamme?

Yritys on riippuvainen kumppaneistaan erityisesti hankinnassa, logistiikassa, teknologiassa, myyntikanavissa, markkinoinnissa, asiakastuen täydentämisessä sekä vastuullisuuden ja innovaatioiden varmistamisessa

→ Kuinka tärkeitä nämä kumppanuudet ovat arvolupauksemme toteuttamiselle?

Kumppanuudet ovat välttämättömiä arvolupauksen toteuttamiselle, koska ne tukevat yritystä operatiivisesti (toimitus ja laatu), taktisesti (brändi ja asiakaskokemus) ja strategisesti (kestävyys ja luottamus).

## 4. Ydinkumppanit ja verkostot

### Kumppanuuksien tarkoitus ja arvo

→ Mitä arvoa kumppanuudet tuovat liiketoiminnalle (asiantuntemus, teknologia, rahoitus, markkinoille pääsy)?

Kumppanuudet tuovat liiketoiminnalle arvoa asiantuntemuksen, teknologian, rahoituksen ja markkinoille pääsyn kautta. Ne vahvistavat yrityksen kykyä lunastaa arvolupauksensa tehokkaasti ja rakentaa kestävästä kilpailuetua.

→ Miten kumppanuudet auttavat meitä vähentämään kustannuksia, riskejä tai työmäärää?

Kumppanuudet auttavat vähentämään kustannuksia jakamalla resursseja, hallitsemaan riskejä varmistamalla toimitusvarmuuden ja sääntelyn noudattamisen sekä keventämään työmäärää tuomalla erikoisosaamista ja teknologisia ratkaisuja. Tuo myös monipuolista asiantuntijaa kuntaa yhteisen hyvän eteen.

→ Mitä molemminpuolisia etuja me ja kumppanimme saamme yhteistyöstä?

Molemminpuoliset edut syntyvät, kun yritys ja kumppanit jakavat resursseja, kustannuksia, riskejä, markkinoita ja innovaatioita. Yhteistyö vahvistaa molempien kilpailukykyä ja luo kestävästä arvoa pitkällä aikavälillä.

→ Miten kumppanuudet parantavat tuotteidemme ja palveluidemme laatua tai saavutettavuutta?

Kumppanuudet parantavat laatua tuomalla osaamista, standardeja ja innovaatioita, ja ne lisäävät saavutettavuutta laajentamalla jakelukanavia, digitaalisia palveluita ja markkinoille pääsyä. Näin arvolupaus toteutuu johdonmukaisesti ja asiakkaat saavat tuotteet ja palvelut helposti ja luotettavasti.

## 4. Ydinkumppanit ja verkostot

### Verkostot

→ Mihin alan verkostoihin, yhdistyksiin tai klustereihin kuulumme ja miksi?

Yritys kuuluu elintarvikealan liittoihin, kauppakamareihin, Agri-Food -klustereihin, vastuullisuusverkostoihin sekä innovaatio- ja tutkimusyhteisöihin, koska ne tukevat sen arvoluta: vastuullisuutta, kilpailukykyä, innovaatioita ja yhteisöllisyyttä.

→ Miten nämä verkostot tukevat tiedon jakamista, innovaatioita tai näkyvyyttä?

Verkostot tukevat yritystä jakamalla tietoa, vauhdittamalla innovaatioita ja vahvistamalla näkyvyyttä. Ne toimivat ekosysteemeinä, joissa yritys saa oppia, kehittää uusia ratkaisuja ja rakentaa uskottavuutta sekä paikallisesti että kansainvälisesti.

→ Onko mahdollisuuksia luoda uusia verkostoja tai vahvistaa olemassa olevia?

Yrityksellä on mahdollisuuksia sekä luoda uusia verkostoja (kestävyys, teknologia, kansainvälisyys, yhteisöllisyys) että vahvistaa olemassa olevia syventämällä yhteistyötä, lisäämällä tiedonvaihtoa ja rakentamalla yhteistä näkyvyyttä.

→ Miten ylläpidämme luottamusta, viestintää ja yhtenäisyyttä verkostossamme?

Luottamus syntyy avoimuudesta ja vastuullisuudesta, viestintä vahvistuu säännöllisillä ja monikanavaisilla käytännöillä, ja yhtenäisyys rakentuu yhteisten arvojen, projektien ja win-win-ajattelun kautta.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 4. Ydinkumppanit ja verkostot

### Johtaminen ja koordinointi

→ Miten valitsemme, johdamme ja arvioimme tärkeimpiä kumppaneitamme?

- Valinta perustuu strategiseen sopivuuteen, osaamiseen ja luotettavuuteen.
- Johtaminen vaatii selkeitä tavoitteita, avointa viestintää ja yhteisiä projekteja.
- Arviointi tehdään mittareiden, strategisen vaikutuksen ja kehityskyvyn kautta.

→ Onko meillä selkeät sopimukset, yhteiset tavoitteet ja suorituskykyodotukset?

Kumppanuudet pysyvät vahvoina, kun niissä on selkeät sopimukset, yhteiset tavoitteet ja mitattavat suorituskykyodotukset. Tämä luo luottamusta, vähentää riskejä.

→ Miten käsittelemme kumppanuuksien sisällä ilmeneviä ongelmia tai muutoksia?

Ongelmat ja muutokset käsitellään avoimella viestinnällä, joustavalla sopimusten päivittämisellä ja selkeällä seurannalla.

→ Miten varmistamme, että yhteistyömme pysyy oikeudenmukaisena, läpinäkyvänä ja molempia osapuolia hyödyttävänä? Yhteistyö pysyy oikeudenmukaisena, läpinäkyvänä ja molempia hyödyttävänä, kun on selkeät sopimukset, avoin viestintä ja yhteiset tavoitteet, joita seurataan ja kehitetään yhdessä.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 5. Rahoitus, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus

### Rahoitus

→ Miten paljon pääomaa liiketoiminnan käynnistämiseen/ operoimiseen tarvitaan?

Yrityksen laajuisen liiketoiminnan käynnistäminen ja operoiminen vaatii merkittävää pääomaa miljoonaluokassa, koska kyseessä on teollisen mittakaavan elintarvikeyritys. Pääoma kohdistuu tuotantolaitoksiin, logistiikkaan, henkilöstöön, raaka-aineisiin ja markkinointiin.

→ Mitkä ovat tärkeimmät rahoituslähteemme (oma pääoma, lainat, avustukset, sijoittajat, voitot)?

Rahoitus perustuu oma pääomaan, lainoihin, avustuksiin, sijoittajiin ja voittoihin, jotka yhdessä tukevat kasvua, vastuullisuutta ja kilpailukykyä.

→ Onko meillä riittävästi pääomaa liiketoiminnan aloittamiseen, harjoittamiseen ja kasvattamiseen?

Olemassa oleva jo.

→ Kuinka riippuvaisia olemme ulkoisesta rahoituksesta?

Yritys on aloitusvaiheessa vahvasti riippuvainen ulkoisesta rahoituksesta, operoinnin aikana riippuvuus vähenee, ja kasvun vaiheessa ulkoinen rahoitus nousee jälleen keskeiseen rooliin. Tavoitteena on tasapaino: ulkoinen rahoitus tukee investointeja ja kehitystä, mutta liiketoiminnan jatkuvuus perustuu omiin voittoihin ja kassavirtaan.

→ Mitä rahoitusmahdollisuuksia (julkiset ohjelmat, sijoittajat, kumppanuudet) meillä on käytettävissämme?

Yrityksellä on käytettävissään julkisia ohjelmia (Business Finland, ELY, EU), sijoittajia (strategiset, pääomasijoittajat, institutionaaliset) sekä kumppanuuksia (teolliset, tutkimus- ja asiakasyhteistyö). Näiden yhdistelmä mahdollistaa sekä vakauden että kasvun, ja tukee vastuullisuutta sekä innovaatioita.

## 5. Rahoitus, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus

### Kannattavuus

→ Mikä on pääasiallinen tulonlähteenne – miten ansaitsemme rahaa (ansaintalogiikka)? Pääasiallinen tulonlähde on tuotteiden myynti vähittäiskauppaan, horeca-sektorille ja vientiin, jota tukevat vahva brändi, vastuullisuus ja innovatiiviset ratkaisut.

→ Ovatko tuotteidemme tai palveluidemme hinnat oikeat kannattavuuden varmistamiseksi?

Hinnat ovat oikeat kannattavuuden varmistamiseksi, jos ne kattavat kustannukset, tuottavat riittävän katteen ja vastaavat asiakkaan kokemaa arvoa suhteessa kilpailijoihin

→ Mitkä asiakassegmentit tai tuotteet/palvelut ovat kannattavimpia? Kannattavimpia ovat vähittäiskaupparegimentti volyymin ansiosta, HoReCa-sektori premium-tuotteiden kautta ja vienti erikoistuotteiden avulla.

→ Mitkä ovat tärkeimmät kustannustekijämme ja miten voimme hallita niitä tehokkaasti? Tärkeimmät kustannustekijät ovat raaka-aineet, työvoima, logistiikka, energia ja markkinointi. Niitä voidaan hallita tehokkaasti pitkäaikaisilla sopimuksilla, digitalisaatiolla, energiatehokkuudella, hävikin minimoinnilla ja kohdennetulla markkinoinnilla.

→ Saavutammeko jatkuvasti tulostavoitteemme tai marginaalimme? Yritys on viime vuosina saavuttanut tulostavoitteensa ja pitänyt marginaalinsa vahvoina, vaikka liikevaihto hieman laski. Tämä kertoo hyvästä kustannusten hallinnasta ja toimivasta ansaintalogiikasta.

→ Kuinka tasapainotamme lyhyen aikavälin kannattavuuden ja pitkän aikavälin liiketoiminnan kasvun? Lyhyen aikavälin kannattavuus varmistetaan kustannusten hallinnalla, tehokkuudella ja kassavirran turvaamisella, kun taas pitkän aikavälin kasvu edellyttää investointeja innovaatioihin, markkina-avaukseen ja brändin vahvistamiseen.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 5. Rahoitus, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus

### Maksuvalmius

→ Onko meillä riittävästi käteisvaroja tai likvidejä varoja lyhytaikaisten velvoitteiden kattamiseksi?

Riittävyys riippuu siitä, kuinka käteisvarat ja likvidit varat suhteutuvat lyhytaikaisiin velkoihin

→ Kuinka hyvin hallitsemme kassavirtaa (tulot vs. menot)?

Yrityksellä on vahva kassavirran hallinta, koska tuotteiden kysyntä on jatkuvaa ja sopimukset kauppaketjujen kanssa tuovat ennustettavuutta. Menot hallitaan tehokkuusinvestoinneilla ja pitkäaikaisilla sopimuksilla, mikä varmistaa, että lyhyen aikavälin velvoitteet voidaan hoitaa ja pitkän aikavälin kasvuun jää varoja.

→ Kuinka nopeasti voimme tarvittaessa muuttaa varat käteiseksi?

- Välittömästi: käteinen ja pankkisaamiset.
- Lyhyellä aikavälillä (viikot): myyntisaamiset.
- Keski-aikavälillä (kuukaudet): varasto myynnin kautta.
- Pitkällä aikavälillä: käyttöomaisuus, jota ei käytännössä realisoida kassavirran hallintaan.

lyhytaikaisten velvoitteiden kattaminen on realistista käteisvarojen ja myyntisaamisten avulla, kun taas varaston ja käyttöomaisuuden likvidointi on hitaampaa ja vähemmän joustavaa.

→ Onko olemassa kausiluonteisia tai syklisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat maksuvalmiuteemme? Maksuvalmiuteemme vaikuttavat sesonkien myyntipiikit (joulut, pääsiäiset, kampanjat) sekä sykliset kustannustekijät (vilja, energia, logistiikka, työvoima).

→ Kuinka suunnittelemme ja seuraamme käteisvarojamme välttääksemme puutteet (budjetointi)? Käteisvarojen puutteiden välttämiseksi Vaasan suunnittelee kassavirtaa ennusteiden, sesonkien huomioinnin ja puskurirahaston avulla, ja seuraa sitä kuukausittaisilla analyyseillä, tunnusluvuilla ja maksuehtojen hallinnalla.

## 5. Rahoitus, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus

### Vakavaraisuus

→ Kuinka vahva on pitkän aikavälin taloudellinen asemamme kokonaisuudessaan? Pitkän aikavälin taloudellinen asema on vahva, jos kannattavuus ja kassavirta pysyvät tasaisina ja investoinnit tukevat kilpailuetua. Samalla on tärkeää hallita velkatasoa, kustannuspaineita ja sesonkivaihteluita, jotta asema säilyy vakaana myös tulevaisuudessa.

→ Mikä on vieraan ja oman pääoman suhde, ja onko se kestävä?

Vieraan ja oman pääoman suhde on kestävä, jos omavaraisuusaste pysyy vähintään 30–40 % tasolla ja kassavirta riittää velkojen hoitoon.

→ Pystymmekö täyttämään kaikki pitkän aikavälin taloudelliset sitouksemme? Pitkän aikavälin taloudelliset sitoumukset voidaan täyttää, jos kannattavuus pysyy vahvana, kassavirta riittää velkojen hoitoon ja velkarakenne hallitaan kestävällä tasolla. Riskien hallinta (raaka-aineiden hinnat, energia, investointien vaiheistus) on ratkaisevaa, jotta asema säilyy vakaana myös tulevaisuudessa.

→ Kuinka herkkiä olemme korkotason muutoksille, luottoehdoille tai markkinariskeille? Yritys on herkkä korkotason muutoksille ja luottoehtojen kiristymiselle, jos velkataso on korkea ja asiakasmaksut viivästyvät. Markkinariskit liittyvät erityisesti raaka-aineiden hintoihin, energian kustannuksiin ja kilpailutilanteeseen. Vahva kassavirta ja pitkäaikaiset sopimukset vähentävät riskiä, mutta suojausstrategiat (korkosuojaukset, maksuehtojen optimointi, varastonhallinta) ovat välttämättömiä kestävyuden varmistamiseksi.

→ Onko meillä valmiina varautumissuunnitelmia, joilla voimme säilyttää maksukykyämme laskusuhdanteiden aikana? On. Varautumissuunnitelmat laskusuhdanteisiin perustuvat kassapuskurin ylläpitoon, ennakoivaan kassavirran seurantaan, kustannussopeutuksiin ja valmiiksi neuvoteltuihin rahoitusratkaisuihin.

## 6. Markkina-analyysi

### Markkinakatsaus

→ Millä markkinalla tai toimialalla toimimme?

Toimimme elintarviketeollisuuden leipomotuotteiden markkinalla, joka on osa laajaa päivittäistavarakauppaa.

→ Kuinka suuri markkina on potentiaalisten asiakkaiden ja mahdollisten tulojen kannalta?

Markkina on laaja ja vakaa, koska leipä kuuluu päivittäiseen kulutukseen. Potentiaaliset asiakkaat kattavat koko väestön, vähittäiskaupan, HoReCa-sektorin ja vientimarkkinat, ja mahdolliset tulot liikkuvat sadoissa miljoonissa euroissa vuosittain. Kasvua ja lisäkatetta voidaan hakea erityisesti premium- ja erikoistuotteista sekä kansainvälisestä kaupasta.

→ Mitkä tekijät (taloudelliset, teknologiset, poliittiset, sosiaaliset, oikeudelliset) vaikuttavat markkinoiden kehitykseen (PESTEL-analyysi)?

Markkinoiden kehitykseen vaikuttavat talouden suhdanteet, teknologinen kehitys, poliittiset päätökset, kuluttajien arvot, lainsäädäntö ja ympäristötekijät. Yhdessä nämä määrittävät kilpailukyvyn, riskit ja mahdollisuudet pitkällä aikavälillä.

- Mitä mahdollisuuksia ja riskejä nykyisessä markkinaympäristössä on (puhdas kilpailu, monopoli, oligopoli)?
- Puhdas kilpailu: Mahdollisuus kasvaa volyymin ja erikoistumisen kautta, mutta riski katteiden kaventumisesta.
- Monopoli: Mahdollisuus hallita markkinaa ja katteita, mutta riski sääntelystä ja asiakastyytymättömyydestä.
- Oligopoli: Mahdollisuus vahvaan asemaan ja brändin erottumiseen, mutta riski kovasta kilpailusta ja investointipaineista.

## 6. Markkina-analyysi

### Markkinakatsaus

- Kuinka suuri kohdemarkkinamme on ja kuinka nopeasti se kasvaa? Kohdemarkkina on vakaa ja volyymivetoinen, mutta kasvu syntyy ennen kaikkea erikoistuotteista, vastuullisuudesta ja viennistä. Perustuotteiden kysyntä pysyy tasaisena, mutta lisäarvoa ja nopeampaa kasvua löytyy premium-segmenteistä ja kansainvälisiltä markkinoilta.
- Mikä on markkinoiden nykytila – kehittyvätkö ne, ovatko ne kypsät vai taantuvatko ne? Markkina on kokonaisuudessaan kypsä, mutta siinä on kehittyviä kasvusegmenttejä (premium, erikoistuotteet, vastuullisuus, vienti) ja taantuvia osa-alueita (perinteinen vaalea leipä). Tämä tarkoittaa, että pitkän aikavälin kasvu syntyy erikoistumisesta ja innovaatioista, kun taas perusmarkkina pysyy vakaana mutta ei enää kasva merkittävästi.
- Mitkä ovat tämän markkinan kasvun tai muutoksen tärkeimmät ajurit?
  - Kuluttajien terveystietoisuus ja vastuullisuus
  - Tuotekehitys ja teknologinen tehokkuus
  - Raaka-aineiden ja energian kustannuspaineet
  - Vienti ja kansainvälistyminen
  - Ympäristö- ja sääntelyvaatimukset
- Kuinka kestävä tämä markkina on ulkoisille häiriöille (talouden laskusuhdanne, politiikan muutokset, globaalit tapahtumat)?

Markkina on kestävä perustuotteiden osalta, sillä kysyntä säilyy myös laskusuhdanteissa. Sen sijaan erikoistuotteet ja premium-segmentit ovat herkempiä talouden ja politiikan muutoksille. Globaalit tapahtumat vaikuttavat erityisesti raaka-aineiden ja energian kustannuksiin, joten kestävyden varmistaminen edellyttää kassanhallintaa, monipuolisia hankintaketjuja ja joustavia rahoitusratkaisuja.

# I Liiketoimintamallin nykytila-analyysi – Leipomotoimiala

## 6. Markkina-analyysi

### Markkinapaikka-analyysi

- Missä asemassa tuottemme tai palvelumme on markkinarakenteessa (niche, mainstream, premium)?
  - Mainstream: Perustuotteet → volyymia ja vakautta.
  - Premium: Erikoistuotteet → kasvua ja korkeampia katteita.
  - Niche: Erityisryhmät → innovaatioita ja brändin erottumista.
- Kuinka helposti tavoitettavissa kohdemarkkinamme on maantieteellisesti tai digitaalisesti? Kohdemarkkina on maantieteellisesti helposti tavoitettavissa kotimaassa laajan jakeluverkoston ansiosta, ja digitaalisesti saavutettavissa verkkokaupan, sosiaalisen median ja B2B-kanavien kautta. Kansainvälisesti markkina on saavutettavissa lähialueilla, mutta laajentuminen edellyttää logistiikan ja digitaalisen näkyvyyden vahvistamista.
- Kuinka varmistamme näkyvyyden ja saavutettavuuden markkinoilla (brändäys, sijainti, verkkonäkyvyys)?

Näkyvyys ja saavutettavuus varmistetaan vahvalla brändäyksellä, kattavalla jakeluverkostolla ja digitaalisella läsnäololla. Brändi luo erottuvuutta, sijainti takaa saatavuuden ja verkkonäkyvyys tuo kasvua sekä asiakasuskollisuutta.
- Onko alueellisia, kulttuurisia tai logistisia tekijöitä, jotka vaikuttavat markkina-asemaamme?

Markkina-asemaa tukevat kotimaisuuden arvostus, vahvat kulttuuriset perinteet ja laaja jakeluverkosto, mutta sitä haastavat logistiikan kustannukset, tuoreuden vaatimus ja kansainvälisen kaupan esteet.

## 6. Markkina-analyysi

### Kilpailija-analyysi

→ Ketkä ovat tärkeimmät kilpailijamme ja mitkä ovat heidän vahvuutensa ja heikkoutensa (kilpailijamatriisi)?

- Suuret leipomot → premium-, kustannus- ja brändivoima.
- Paikalliset leipomot → niche ja erikoistuminen.
- Kauppaketjujen paistopisteet → volyymi ja tuoreus.

→ Miten kilpailijat asemoitavat itsensä (hinta, laatu, innovaatio, brändi-imago)?

- Suuret leipomot → vahva premium-brändi, innovatiiviset erikoistuotteet, mutta korkeampi hintataso.
- Paikalliset pienleipomot → tuoreus, aitous ja niche-segmentit (luomu, vegaaninen), mutta rajallinen kapasiteetti ja jakelu.
- Kauppaketjujen paistopisteet (S- ja K-ryhmä) → edullinen hinta ja tuoreus, mutta geneerinen brändi ja suppea valikoima.

## 6. Markkina-analyysi

### Kilpailija-analyysi

→ Mikä on tärkeimpien kilpailijoiden markkinaosuus ja miten se muuttuu ajan myötä?

- Suuret leipomot: Premium-brändi ja erikoistuotteet, osuus kasvaa maltillisesti vastuullisuus- ja terveystietoisuuden myötä.
- Paikalliset leipomot: Tuoreus ja aitous, osuus laskenut paistopisteiden kasvun vuoksi, mutta voi vahvistua paikallisuustrendillä.
- Kauppaketjujen paistopisteet: Edullinen hinta ja tuoreus, osuus kasvaa nopeasti ja haastaa brändituotteita.

→ Mitä kilpailijat tekevät eri tavalla, mitä asiakkaat arvostavat?

- Premium ja innovaatio → asiakkaat arvostavat laatua ja vastuullisuutta.
- Paikallisuus ja aitous (pienleipomot) → asiakkaat arvostavat tarinaa ja tuoreutta.
- Tuoreus ja hinta (paistopisteet) → asiakkaat arvostavat helppoutta ja edullisuutta.

→ Miten voimme erottautua ja luoda ainutlaatuisen kilpailuedun?

Ainutlaatuinen kilpailuetu syntyy, kun yhdistää vahvan brändin (vastuullisuus, kotimaisuus), innovatiivisen tuoteportfolion (premium ja erikoistuotteet) sekä tuoreuden ja saavutettavuuden (logistiikka + digikanavat).

→ Mitä esteitä uusille tulokkaille on tällä markkinalla (kustannukset, säännökset, uskollisuus)?

Uusien tulokkaiden suurimmat esteet ovat korkeat tuotantokustannukset, tiukka sääntely ja vahva asiakasuskollisuus vakiintuneille brändeille. Markkinaan pääsy edellyttää joko selkeää erikoistumista (niche, premium, vastuullisuus) tai innovatiivista jakelumallia (digitaalinen kauppa, suora asiakasyhteys).

## 6. Markkina-analyysi

### Trendit

- Mitkä merkittävät megatrendit ja trendit muokkaavat alaa (digitalisaatio, kestävä kehitys, personointi jne.)? Alan kehitystä ohjaavat digitalisaatio (automaatio, data, verkkokauppa), kestävä kehitys (vastuulliset raaka-aineet, pakkaukset, logistiikka) ja personointi (erikoisruokavaliot, artesaanituotteet, tarinallisuus). Näiden rinnalla teknologinen murros ja väestömuutokset muokkaavat kysyntää ja kilpailua.
- Miten asiakkaiden mieltymykset ja käyttäytyminen muuttuvat? Asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu niin, että hyvinvointi, vastuullisuus ja helppous ohjaavat yhä enemmän ostopäätöksiä. Kuluttajat haluavat tuotteita, jotka tukevat terveyttä, ovat ympäristöystävällisiä ja helposti saatavilla – sekä fyysisesti että digitaalisesti.
- Mitkä uudet teknologiat tai innovaatiot voivat mullistaa tai parantaa markkinaamme? Markkinaa voivat mullistaa erityisesti tekoäly ja automaatio tuotannossa, kasvipohjaiset ja vastuulliset innovaatiot raaka-aineissa ja pakkauksissa, sekä digitaaliset ja personoidut asiakaskokemukset.
- Miten voimme sopeutua näihin uusiin trendeihin tai hyödyntää niitä? Sopeutuminen tarkoittaa teknologian hyödyntämistä tuotannossa ja asiakaskokemuksessa, vastuullisuuden nostamista brändin ytimeen, sekä tuotteiden personointia kuluttajien tarpeisiin

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 1. Tiedonkeruu ja monitorointi

- PESTE
- **P – Poliittinen**
- Elintarvikelainsäädäntö ja hygieniavaatimukset tiukentuvat.
- Julkiset hankinnat painottavat vastuullisuutta ja kotimaisuutta.
- Mahdolliset veromuutokset (esim. sokerivero, ympäristöverot) vaikuttavat tuotevalikoimaan.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 1. Tiedonkeruu ja monitorointi

- PESTE
- **E – Ekonominen**
- Raaka-aineiden hintavaihtelut ja inflaatio vaikuttavat kustannusrakenteeseen.
- Kuluttajien ostovoiman muutokset heijastuvat juhla- ja kokouspalveluiden kysyntään.
- Yritysten budjettien kiristyminen voi lisätä edullisten kokouspakettien kysyntää.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 1. Tiedonkeruu ja monitorointi

- PESTE
- **S – Sosiaalinen**
- Hyvinvointitrendit lisäävät terveellisten ja ravinteikkaiden vaihtoehtojen kysyntää.
- Juhlien ja tapahtumien personointi korostuu (teemat, räätälöidyt menut).
- Kokouskulttuuri muuttuu: hybridikokoukset, pienemmät mutta laadukkaammat tarjoilut.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 1. Tiedonkeruu ja monitorointi

- PESTE
- **T – Teknologinen**
- Automaatio ja digitaaliset tilausalustat tehostavat palveluprosesseja.
- Data-analytiikka mahdollistaa tarkemman ennustamisen ja personoinnin.
- Uudet pakkaus- ja säilytysteknologiat vähentävät hävikkiä ja parantavat laatua.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 1. Tiedonkeruu ja monitorointi

- PESTE
- **E – Ekologinen**
- Kestävyyksvaatimukset kasvavat: kierrätettävät pakkaukset, hävikin minimointi.
- Asiakkaat odottavat läpinäkyvyyttä raaka-aineiden alkuperästä.
- Ilmastonmuutos vaikuttaa raaka-aineiden saatavuuteen ja hintoihin.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

## 1. Tiedonkeruu ja trendit

- Megatrendit
- **Kestävä kehitys:** ympäristövastuu, hiilineutraalius, kiertotalous.
- **Digitalisaatio:** automaatio, tekoäly, dataohjautuva päätöksenteko.
- **Hyvinvointikulttuuri:** terveelliset vaihtoehdot, ravitsemustietoisuus.
- **Urbanisaatio:** palveluiden keskittäminen, nopeat toimitusmallit.
- **Työn murros:** hybridikokoukset, joustavat työtilat → uudet kokouspalvelutarpeet.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

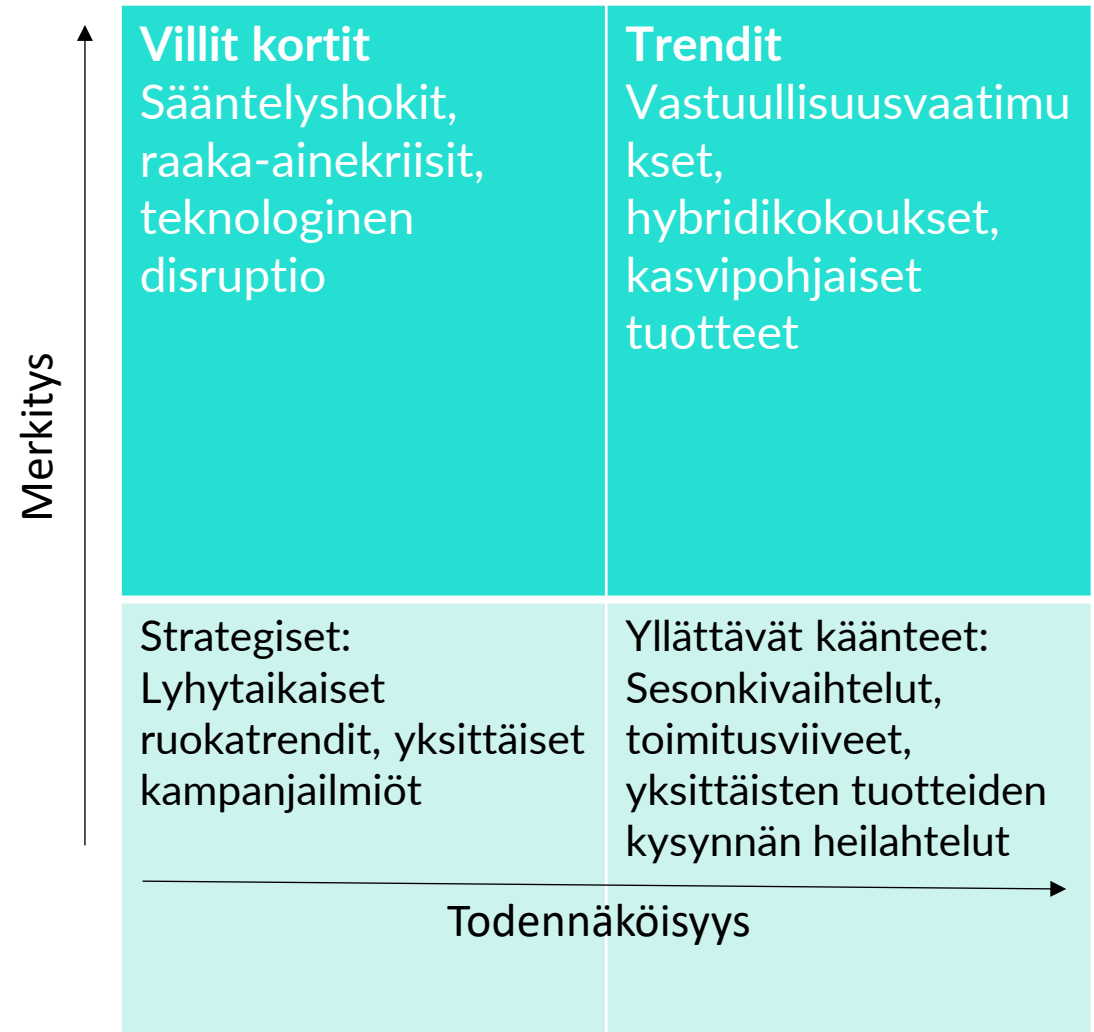
### 1. Tiedonkeruu ja trendit

- Lyhyen aikavälin trendit
- Kasvipohjaiset ja vähäsokeriset vaihtoehdot.
- Pienemmät, laadukkaammat juhla- ja kokouspaketit.
- Räätelöidyt menut ja teematapahtumat.
- Digitaaliset tilaus- ja maksupalvelut.
- Hävikin minimointi ja vastuullisuusviestintä.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

## 2. Tietojen tulkinta

Tässä osiossa tunnistetaan tärkeimmät muutosajurit tiedonkeruusta. Muutosajurit arvioidaan todennäköisyyden ja merkityksen mukaan.



# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

## 3. Skenaarion luominen

- **Säätelyn taso** (elintarvikelaki, vastuullisuusvaatimukset, pakkausdirektiivit)
- **Kuluttajien ostovoima** (talouden suhdanteet, inflaatio)
- **Digitalisaation nopeus** (tilausalustat, automaatio, data)
- **Vastuullisuusodotukset** (kiertotalous, hävikin minimointi, ekologiset pakkaukset)
- **Hybridikokousten yleistymisen** (työn murros)

### Akseli 1: Säätelyn taso

- Vaihtelee kevyestä ohjauksesta tiukkaan, yksityiskohtaiseen säätelyyn.

### Akseli 2: Digitalisaation nopeus

- Vaihtelee hitaasta omaksumisesta nopeaan, disruptiiviseen kehitykseen.

#### Akseli 1: Säätely

- **Vahva säätely:** tiukat pakkausvaatimukset, hiilijalanjälkimerkinnät, vastuullisuusraportointi.
- **Kevyt säätely:** markkina ohjaa itse, yritykset voivat innovoida vapaammin.

#### Akseli 2: Digitalisaatio

- **Nopea digitalisaatio:** automaatio, tekoäly, dataohjautuva palvelumuotoilu.
- **Hidas digitalisaatio:** manuaaliset prosessit, rajallinen teknologinen kehitys.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

**Ajuri x:** Teknologinen kehitysvauhti

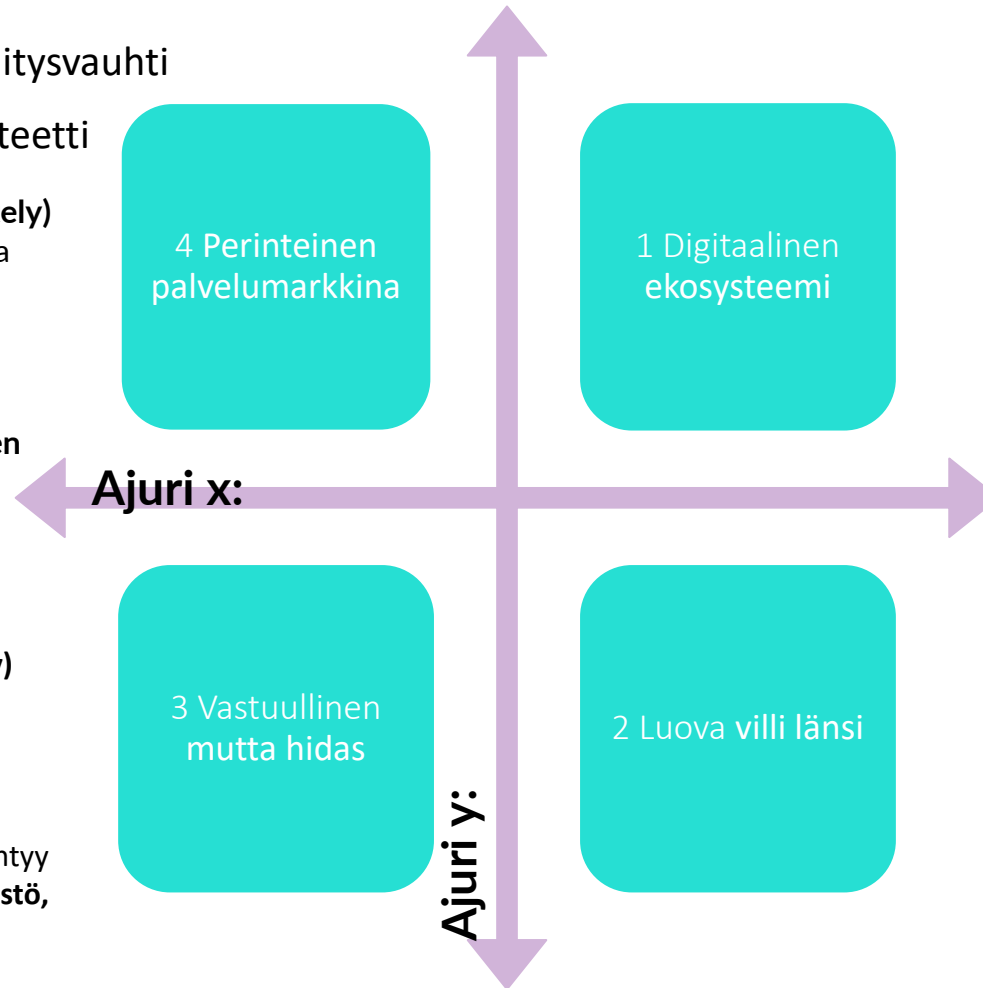
**Ajuri y:** Sääntelyn intensiteetti

**(Hidas teknologinen kehitys + Kevyt sääntely)**

- Palvelut säilyvät henkilötyövaltaisina ja tuttuina.
- Sääntely ei pakota muutoksiin, joten kehitys on hidasta.
- Asiakaskokemus riippuu henkilöstön osaamisesta. → **Vakaa mutta staattinen markkina, jossa muutos on hidasta.**

**(Hidas teknologinen kehitys + Tiukka sääntely)**

- Sääntely kiristyy, mutta teknologia ei tue muutosta riittävästi.
- Manuaaliset prosessit kuormittuvat, kustannukset nousevat.
- Palvelut standardoituvat, innovaatioita syntyy vähän. → **Raskas ja hidas toimintaympäristö, jossa suuret toimijat pärjäävät.**



**(Nopea teknologinen kehitys + Tiukka sääntely)**

- Tekoäly, automaatio ja dataohjautuva palvelumuotoilu tehostavat toimintaa.
- Sääntely vaatii läpinäkyvyyttä, vastuullisuusraportointia ja jäljitettävyyttä.
- Vain digitaalisesti kyvykkäät toimijat selviävät. → **Tehokas, vastuullinen ja kilpailtu markkina.**

**(Nopea teknologinen kehitys + Kevyt sääntely)**

- Teknologia mahdollistaa nopeita kokeiluja ja uusia palvelukonsepteja.
- Sääntelyn puute antaa tilaa rohkealle innovoinnille.
- Asiakaskokemus korostuu, mutta laatu ja vastuullisuus vaihtelevat. → **Dynaaminen ja elämyksellinen, mutta epävakaa markkina.**

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 4.1 Skenaarioiden syventäminen ja konkretisointi

#### **Digitaalinen ekosysteemi**

*Nopea teknologinen kehitys + Tiukka sääntely*

#### **Toimintaympäristö**

- Sääntely vaatii läpinäkyvyyttä, vastuullisuusraportointia ja hiilijalanjäljen osoittamista.
- Teknologia mahdollistaa automatisoidun tilausprosessin, datan hyödyntämisen ja resurssien optimoinnin.

#### **Asiakaskäyttäytyminen**

- Asiakkaat odottavat vastuullisia, jäljitettäviä ja personoituja palveluja.
- Kokous- ja juhlapalveluissa korostuu datalla ohjattu räätälöinti.

#### **Palveluratkaisut**

- Digitaaliset tilausalustat, joissa asiakas näkee tuotteen alkuperän ja vastuullisuusprofiilin.
- Tekoälyllä optimoidut juhlamenut ja kokouspaketit.
- Automaattinen hävikin hallinta ja resurssien kohdentaminen.

#### **Liiketoimintavaikutukset**

- Korkea tehokkuus ja kilpailukyky.
- Investointipaine teknologiaan ja raportointiin.
- Vahva resilienssi sääntelymuutoksissa, korkea dynaamisuus.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 4.2 Skenaarioiden syventäminen ja konkretisointi

#### Luova villi länsi

*Nopea teknologinen kehitys + Kevyt sääntely*

#### Toimintaympäristö

- Sääntely ei rajoita innovointia, mutta vastuullisuus jää yritysten omalle vastuulle.
- Teknologia mahdollistaa nopean kokeilun ja palvelumuotoilun.

#### Asiakaskäyttäytyminen

- Asiakkaat hakevat elämyksiä, yksilöllisyyttä ja nopeaa saatavuutta.
- Juhlapalveluissa korostuvat teemat, visuaalisuus ja some-jaettavuus.

#### Palveluratkaisut

- Virtuaaliset juhlapalvelut, interaktiiviset kokouspaketit.
- Sovellukset, joissa asiakas voi suunnitella oman menunsa.
- Nopeat pop-up -konseptit ja kokeelliset makuyhdistelmät.

#### Liiketoimintavaikutukset

- Korkea dynaamisuus ja asiakaslähtöisyys.
- Epävakaa laatu ja vastuullisuuden vaihtelu.
- Resilienssi riippuu kyvystä reagoida nopeasti.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 4.3 Skenaarioiden syventäminen ja konkretisointi

#### Vastuullinen mutta hidas

*Hidas teknologinen kehitys + Tiukka sääntely*

#### Toimintaympäristö

- Sääntely kiristyy, mutta teknologia ei tue vaatimusten täyttämistä tehokkaasti.
- Manuaaliset prosessit kuormittavat, raportointi hidasta ja kallista.

#### Asiakaskäyttäytyminen

- Asiakkaat arvostavat vastuullisuutta, mutta palveluiden joustavuus kärsii.
- Kokouspalveluissa korostuu luotettavuus, ei elämyksellisyys.

#### Palveluratkaisut

- Standardoidut juhla- ja kokouspaketit, joissa vastuullisuus on keskiössä.
- Henkilötyövaltainen palvelu, rajallinen personointi.
- Käsin tehty raportointi ja jäljitettävyyys.

#### Liiketoimintavaikutukset

- Korkea vastuullisuus, mutta matala tehokkuus.
- Resilienssi sääntelyyn hyvä, mutta dynaamisuus heikko.
- Pienet toimijat vaarassa, suuret selviävät.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## II Liiketoimintamallin resilienssin ja dynaamisuuden arviointi tulevaisuuden näkökulmasta

### 4.4 Skenaarioiden syventäminen ja konkretisointi

#### Perinteinen palvelumarkkina

*Hidas teknologinen kehitys + Kevyt sääntely*

#### Toimintaympäristö

- Sääntely ei pakota muutokseen, teknologia ei tuo uusia ratkaisuja.
- Palvelut perustuvat perinteisiin toimintatapoihin.

#### Asiakaskäyttäytyminen

- Asiakkaat arvostavat tuttua ja turvallista.
- Kokoukset ja juhlat hoidetaan henkilökohtaisella palvelulla.

#### Palveluratkaisut

- Manuaaliset tilaukset, paperiset menut, puhelinvaraukset.
- Vakiintuneet juhlapaketit ja kokousratkaisut.
- Henkilöstön osaaminen ratkaisee asiakaskokemuksen.

#### Liiketoimintavaikutukset

- Vakaa mutta hidas kehitys.
- Matala dynaamisuus, rajallinen resilienssi kriiseissä.
- Sopii paikallisille ja perinteisille toimijoille.

Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyiden, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

## 1.1 Liiketoimintamallin tulevaisuuskestävyyden arviointi eri tulevaisuuksissa

### 1. Digitaalinen ekosysteemi

Nopea teknologinen kehitys + Tiukka sääntely

- Sääntely vaatii läpinäkyvyyttä ja vastuullisuusdataa.
- Asiakkaat odottavat personoituja ja digitaalisia palveluja.
- Tarvitaan älykkäitä tilausalustoja, tekoälypohjaisia paketteja, automatisoitu hävikin hallinta.
- Korkea resilienssi ja dynaamisuus, vahva kestävyys.

## 1.2 Liiketoimintamallin tulevaisuuskestävyyden arviointi eri tulevaisuuksissa

### 2. Luova villi länsi

Nopea teknologinen kehitys + Kevyt sääntely

- Markkina sallii nopean kokeilun ja rohkeat konseptit.
- Asiakkaat hakevat elämyksiä ja yksilöllisyyttä.
- Virtuaalipalvelut, interaktiiviset menut, pop-up-konseptit.
- Erittäin dynaaminen, resilienssi riippuu ketteryydestä, kestävyys vaihteleva.

## 1.3 Liiketoimintamallin tulevaisuuskestävyyden arviointi eri tulevaisuuksissa

### **3. Vastuullinen mutta hidas**

Hidas teknologinen kehitys + Tiukka sääntely

- Sääntely kiristyy, mutta teknologia ei tue muutosta.
- Asiakkaat arvostavat vastuullisuutta, mutta joustavuus kärsii.
- Standardoidut paketit, manuaalinen raportointi, rajallinen personointi.
- Hyvä resilienssi, matala dynaamisuus, kestävyys vahva mutta raskas.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyiden, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 1.4 Liiketoimintamallin tulevaisuuskestävyyden arviointi eri tulevaisuuksissa

#### 4. Perinteinen palvelumarkkina

Hidas teknologinen kehitys + Kevyt sääntely

- Toiminta säilyy perinteisenä ja henkilötyövaltaisena.
- Asiakkaat arvostavat tuttua ja turvallista.
- Manuaaliset tilaukset, vakiintuneet palvelut, osaamiseen perustuva kokemus.
- Kohtalainen resilienssi, matala dynaamisuus, rajallinen kestävyys.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyuden, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 2.1 Konseptien suunnittelu

#### 1. Digitaalinen ekosysteemi – Konseptisuunnittelu

**Idea:** Dataohjautuva, läpinäkyvä ja automatisoitu palvelukokonaisuus, joka täyttää tiukan sääntelyn vaatimukset.

#### **Palveluratkaisut:**

- Älykäs tilausalusta, jossa näkyy hiilijalanjälki ja alkuperätiedot.
- Tekoälyllä optimoidut juhla- ja kokouspaketit.
- Automaattinen hävikin hallinta ja resurssien optimointi.

#### **Liiketoimintamalli:**

- Korkea digitalisaatioaste, investoinnit teknologiaan.
- Skaalautuvat palvelut ja standardoidut prosessit.
- Vahva vastuullisuusviestintä ja sertifioitu jäljitettävyys.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 2.2 Konseptien suunnittelu

#### 2. Luova villi länsi – Konseptisuunnittelu

**Idea:** Kokeileva, elämyksellinen ja nopeasti uudistuva palvelukonsepti, jossa teknologia mahdollistaa jatkuvan innovoinnin.

##### **Palveluratkaisut:**

- Virtuaaliset ja hybridijuhlat, interaktiiviset kokouspalvelut.
- Personoitavat menut ja teemat sovelluksen kautta.
- Pop-up-tapahtumat ja kokeelliset makukonseptit.

##### **Liiketoimintamalli:**

- Nopeat kokeilut, ketterä tuotekehitys.
- Asiakaslähtöinen hinnoittelu ja modulaariset palvelut.
- Brändi rakentuu elämyksellisyyden ja rohkeuden varaan.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 2.3 Konseptien suunnittelu

### 3. Vastuullinen mutta hidas – Konseptisuunnittelu

**Idea:** Vastuullisuutta korostava, sääntelyä noudattava ja toimintavarmuuteen perustuva palvelukonsepti.

**Palveluratkaisut:**

- Standardoidut juhla- ja kokouspaketit, joissa vastuullisuus on keskiössä.
- Manuaalinen mutta tarkka jäljitettävyyys ja raportointi.
- Selkeästi viestitty ympäristövastuu ja kotimaisuus.

**Liiketoimintamalli:**

- Kustannustehokkuus ja prosessien vakiointi.
- Vahva compliance-painotus.
- Pienempi valikoima, mutta korkea laatu ja luotettavuus.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 2.4 Konseptien suunnittelu

#### 4. Perinteinen palvelumarkkina – Konseptisuunnittelu

**Idea:** Henkilökohtainen, perinteinen ja paikallisuuteen perustuva palvelukonsepti ilman teknologisia hyppäyksiä.

**Palveluratkaisut:**

- Henkilökohtainen palvelu, puhelinvaraukset, paperiset menut.
- Vakiintuneet juhlapaketit ja kokousratkaisut.
- Paikalliset raaka-aineet ja käsityövaltainen toteutus.

**Liiketoimintamalli:**

- Henkilöstön osaamiseen perustuva asiakaskokemus.
- Vakaa, hitaasti muuttuva palveluportfolio.
- Paikallinen brändi ja pitkäaikaiset asiakassuhteet.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 3.1 Konseptien tarkentaminen

#### 1. Digitaalinen ekosysteemi - Tarkennettu konsepti

**Konseptin ydin:** Dataohjautuva, automatisoitu ja läpinäkyvä palvelualusta, joka täyttää tiukan sääntelyn vaatimukset ja tarjoaa personoituja ratkaisuja.

#### **Keskeiset elementit:**

- Yksi yhtenäinen digitaalinen alusta ruoka-, juhla- ja kokouspalveluille.
- Automaattinen jäljitettävyyys: alkuperätiedot, hiilijalanjälki, vastuullisuusraportit.
- Tekoälyyn perustuva kysynnän ennustaminen ja resurssien optimointi.
- Standardoidut mutta personoitavat palvelupaketit (kokoukset, juhlat, catering).

#### **Asiakasarvo:**

- Luotettava, läpinäkyvä ja tehokas palvelu.
- Nopea asiointi ja tarkka personointi datan avulla.

#### **Liiketoimintalogiikka:**

- Skaalautuva digitaalinen malli, korkeat alkuinvestoinnit mutta matalat marginaalikustannukset.
- Vahva kilpailuetu sääntely- ja vastuullisuusvaatimusten hallinnassa.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 3.2 Konseptien tarkentaminen

#### 2. Luova villi länsi – Tarkennettu konsepti

**Konseptin ydin:** Kokeileva ja elämyksellinen palvelu, jossa teknologia mahdollistaa jatkuvan uudistumisen ja asiakkaan osallistamisen.

**Keskeiset elementit:**

- Modulaariset juhla- ja kokouspalvelut, joita asiakas voi muokata sovelluksessa.
- Nopeat pop-up-palvelut, teematapahtumat ja kokeelliset makukonseptit.
- Virtuaali- ja hybridipalvelut (esim. virtuaalinen tasting, interaktiiviset menuut).
- Kevyt organisaatio, joka pystyy reagoimaan nopeasti trendeihin.

**Asiakasarvo:**

- Yksilöllisyys, elämyksellisyys ja jatkuvasti vaihtuvat uutuudet.
- Mahdollisuus osallistua palvelun suunnitteluun.

**Liiketoimintalogiikka:**

- Ketterä innovointi, lyhyet tuotekehityssykliit.
- Hinnoittelu perustuu elämyksiin ja lisäarvoon, ei standardointiin.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 3.3 Konseptien tarkentaminen

#### 3. Vastuullinen mutta hidas – Tarkennettu konsepti

**Konseptin ydin:** Vastuullisuutta korostava, sääntelyä tarkasti noudattava ja toimintavarmuuteen perustuva palvelu, jossa teknologian rooli on rajallinen.

#### **Keskeiset elementit:**

- Selkeästi standardoidut juhla- ja kokouspaketit, joissa vastuullisuus on keskiössä.
- Manuaalinen mutta tarkka jäljitettävyys ja raportointi.
- Kotimaiset raaka-aineet, läpinäkyvät toimitusketjut.
- Henkilötyövaltainen palvelu ja toimintavarmuus.

#### **Asiakasarvo:**

- Luotettavuus, vastuullisuus ja ennustettavuus.
- Selkeä ja vakaa palvelukokemus ilman yllätyksiä.

#### **Liiketoimintalogiikka:**

- Kustannustehokkuus prosessien vakioinnin kautta.
- Vahva compliance-painotus, mutta rajallinen innovaatio.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 3.4 Konseptien tarkentaminen

#### 4. Perinteinen palvelumarkkina – Tarkennettu konsepti

**Konseptin ydin:** Henkilökohtainen, paikallinen ja perinteisiin toimintatapoihin perustuva palvelu ilman merkittäviä teknologisia uudistuksia.

**Keskeiset elementit:**

- Henkilökohtainen palvelu ja pitkäaikaiset asiakassuhteet.
- Vakiintuneet juhla- ja kokouspaketit, manuaaliset tilaukset.
- Paikalliset raaka-aineet ja käsityövaltainen toteutus.
- Hidas mutta vakaa palveluportfolio.

**Asiakasarvo:**

- Tuttuus, turvallisuus ja henkilökohtainen kontakti.
- Paikallisuus ja perinteet.

**Liiketoimintalogiikka:**

- Työvoimavaltaisuus, rajallinen skaalautuvuus.
- Vakaa mutta hidaskasvu, kilpailuetu syntyy palvelun laadusta ja luottamuksesta.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyuden, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 4.1 Konseptin rakentaminen

#### 1. Digitaalinen ekosysteemi – Rakennettu konsepti

**Ydinajatus:** Täysin digitaalinen, dataohjautuva ja sääntelyä tukeva palvelualusta ruoka-, juhla- ja kokouspalveluille.

**Kohderyhmä ja asiakasarvo:**

- Organisaatiot ja kuluttajat, jotka arvostavat läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta ja tehokkuutta.
- Arvo syntyy helppoudesta, tarkasta personoinnista ja luotettavasta jäljitettävyydestä.

**Palvelukokonaisuus:**

- Älykäs tilausalusta (alkuperätiedot, hiilijalanjälki, vastuullisuusprofiilit).
- Tekoälyllä optimoidut menut ja kokouspaketit.
- Automaattinen hävikin hallinta ja kapasiteetin optimointi.

**Toimintamalli ja resurssit:**

- Korkea digitalisaatioaste, integraatiot toimittajiin ja logistiikkaan.
- Data-analytiikka, automaatio ja standardoidut prosessit.
- Teknologia- ja vastuullisuusosaaminen keskiössä.

**Ansaintalogiikka:**

- Palvelupaketit + lisäarvopalvelut (data, raportointi, personointi).
- Skaalautuva malli, jossa marginaalikustannukset pienenevät volyymin kasvaessa.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 4.2 Konseptin rakentaminen

#### 2. Luova villi länsi – Rakennettu konsepti

**Ydinajatus:** Kokeileva, elämyksellinen ja nopeasti uudistuva palvelu, jossa teknologia mahdollistaa jatkuvan innovoinnin ja asiakasosallistumisen.

**Kohderyhmä ja asiakasarvo:**

- Trenditietoiset kuluttajat ja yritykset, jotka etsivät elämyksiä ja yksilöllisyyttä.
- Arvo syntyy ainutlaatuisuudesta, nopeasta reagoinnista ja osallistavasta palvelusta.

**Palvelukokonaisuus:**

- Modulaariset juhla- ja kokouspalvelut, joita asiakas muokkaa itse.
- Virtuaali- ja hybridipalvelut, pop-up-tapahtumat, kokeelliset menut.
- Nopeat tuotekokeilut ja vaihtuvat teemat.

**Toimintamalli ja resurssit:**

- Ketterä organisaatio, lyhyet kehityssykli.
- Luovat tiimit, tapahtumatuotanto, digitaalinen palvelumuotoilu.
- Kumppanuudet (esim. pop-up-tilat, kulttuuritoimijat).

**Ansaintalogiikka:**

- Elämyspohjainen hinnoittelu, premium-lisät personoinnista.
- Nopeat kampanjat ja sesonkituotteet.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 4.3 Konseptin rakentaminen

#### 3. Vastuullinen mutta hidas – Rakennettu konsepti

**Ydinajatus:** Vastuullisuutta korostava, sääntelyä tarkasti noudattava ja toimintavarmuuteen perustuva palvelu, jossa teknologia on rajallisessa roolissa.

#### **Kohderyhmä ja asiakasarvo:**

- Asiakkaat, jotka arvostavat luotettavuutta, vastuullisuutta ja ennustettavuutta.
- Arvo syntyy laadusta, läpinäkyvyydestä ja toimintavarmuudesta.

#### **Palvelukokonaisuus:**

- Standardoidut juhla- ja kokouspaketit, joissa vastuullisuus on keskiössä.
- Manuaalinen jäljitettävyys ja raportointi.
- Kotimaiset raaka-aineet ja selkeät vastuullisuusviestit.

#### **Toimintamalli ja resurssit:**

- Henkilötyövaltainen palvelu, tarkat prosessit ja dokumentointi.
- Vahva compliance-osaaminen.
- Rajallinen innovaatio, painotus laadussa ja prosessien vakaudessa.

#### **Ansaintalogiikka:**

- Vakioidut paketit, kustannustehokkuus prosessien kautta.
- Vastuullisuuteen perustuva hinnoittelu.

# Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

## III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyuden, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

### 4.4 Konseptin rakentaminen

#### 4. Perinteinen palvelumarkkina – Rakennettu konsepti

**Ydinajatus:** Henkilökohtainen, paikallinen ja perinteisiin toimintatapoihin perustuva palvelu ilman merkittäviä teknologisia uudistuksia.

#### **Kohderyhmä ja asiakasarvo:**

- Asiakkaat, jotka arvostavat tuttua, turvallista ja henkilökohtaista palvelua.
- Arvo syntyy luottamuksesta, paikallisuudesta ja käsityövaltaisuudesta.

#### **Palvelukokonaisuus:**

- Henkilökohtainen palvelu, puhelinvaraukset, paperiset menut.
- Vakiintuneet juhla- ja kokouspaketit.
- Paikalliset raaka-aineet ja käsityövaltainen toteutus.

#### **Toimintamalli ja resurssit:**

- Työvoimavaltaisuus, vahva palveluosaaminen.
- Paikalliset kumppanuudet ja toimitusketjut.
- Hidas mutta vakaa kehitys.

#### **Ansaintalogiikka:**

- Perinteinen hinnoittelu, asiakassuhteisiin perustuva myynti.
- Paikallinen markkina, korkea asiakasuskollisuus.

## Ruoka-, juhla- ja kokouspalvelut

### III Liiketoimintamallin innovaatiotarpeet, kestävyys, dynaamisuuden ja resilienssin kehittäminen

#### 5.1 Hyviä tulevaisuuden uutisia

- **Vastuullisuus ei ole enää valinta vaan kilpailuetu** Kuluttajat ja yritysasiakkaat suosivat palveluntarjoajia, jotka viestivät avoimesti ekologisuudesta, hävikin vähentämisestä ja kotimaisista raaka-aineista.
- **Hybridityö kasvattaa kokouspalveluiden merkitystä** Kun etätyö yleistyy, fyysiset kohtaamiset saavat uuden arvon – laadukkaat kokouspalvelut voivat erottua elämyksellisyydellä ja joustavuudella.
- **Teknologia mahdollistaa tehokkuuden ja personoinnin** Tekoäly, automaatio ja digitaaliset tilausalustat tehostavat toimintaa ja mahdollistavat asiakaskohtaiset ratkaisut ilman lisäresurssia.
- **Hyvinvointitrendit tukevat terveellisiä ja kasvipohjaisia vaihtoehtoja** Ravinteikkaat, vastuulliset ja erikoisruokavaliot huomioivat tuotteet ovat kasvavassa kysynnässä – erityisesti juhla- ja kokoukskontekstissa.

### 5.2 Huonoja tulevaisuuden uutisia

- **Raaka-aineiden hinnat ja saatavuus vaihtelevat yhä enemmän** Ilmastonmuutos, logistiikkahaasteet ja geopoliittiset jännitteet voivat nostaa kustannuksia ja vaikeuttaa suunnittelua.
- **Säätely kiristyy – ja vaatii resursseja** Vastuullisuusraportointi, pakkausdirektiivit ja jäljitettävyyssvelvoitteet voivat kuormittaa erityisesti pieniä toimijoita.
- **Kuluttajien ostovoima ei ole itsestäänselvyys** Talouden epävarmuus voi vähentää juhlapalveluiden kysyntää ja siirtää painopistettä edullisempiin ratkaisuihin.
- **Kilpailu elämyksellisyydestä kovenee** Asiakkaat odottavat visuaalisuutta, teemallisuutta ja some-jaettavuutta – perinteiset palvelut voivat jäädä varjoon ilman uudistumista.

**Kiitos!**



**Euroopan unionin  
osarahoittama**

