



Tukkutoritoiminnan liiketoiminta- suunnitelma

Loppuraportti 29.8.2019

Helsingin kaupunki

-

KPMG Oy Ab

Sisällysluettelo

	Sivu
Selvityksen tavoite ja käytetyt menetelmät	3
Yhtymäkohdat Helsingin kaupungin strategioihin	7
Dokumentti- ja lähdetietoanalyysi	14
Näkemyksiä haastatteluista	19
Tukkutoritoiminnan liiketoimintasuunnitelma	22
Liiketoimintasuunnitelman ydinkohdat	25
Liiketoiminnan kuvaus	32
Organisaatio ja toiminnan järjestely	38
Taloudellinen tarkastelu	42
Strategiset hankkeet ja keskeiset toimenpiteet	44
Yhteenveto	46
Liite 1. Haastatellut tahot	46
Liite 2. Haastattelulomake	48



Selvityksen tavoite ja käytetyt menetelmät

Selvityksen tavoite

Tavoite

Työn tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma Tukkutorin toiminnalle. Tukkutoritoiminnalle kuuluvat

- Sörnäisissä Teurastamoalue, Pakastamo ja muut tilat
- Vanha kauppahalli, Hakaniemen halli ja Hietalahden halli
- Katariinankadun varasto, joka palvelee Kauppatorin kauppiaita
- Kauppatori, Hakaniemen tori, Hietalahden tori sekä Malmin lentokentän/hangaarin tapahtumavuokraus

Tällä hetkellä Helsingin kaupungin Tukkutoritoiminta on osa KYMP:n Tilapalveluja. Tukkutoritoiminta erillisenä tulosityksikkönä lopetettiin 2016.

- Liiketoimintasuunnitelma käsittää vision, operatiivisen toimintamallin, organisaation sekä karkeat taloudelliset laskelmat asiakkaan tavoitteet huomioiden. Työssä huomioidaan omistajaohjauksen tavoitteet sekä ekosysteemimäisen toiminnan hyödyt määritellyille tahoille. Sisällön tarkempi rajaus sovitaan toimeksiannon alkaessa.
- Benchmarkina käytetään Kaapeli Oy:n kaltaista kiinteistöjen vuokraustoimintaa ja toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on toiminnan läpinäkyvyyden parantaminen ja johtamisen terävöittäminen.

Lopputuotoksena syntyy Tukkutoritoiminnalle dokumentoitu liiketoimintasuunnitelma, joka asettaa toiminnalliset tavoitteet karkeisiin talouslaskelmiin viittaamalla, osoittaa toiminnan painopisteet ja kehittämisen suunnan sekä esittää toimivia organisoitumisvaihtoehtojen malleja.

Liiketoimintasuunnitelman kuvaus käsittää vision, operatiivisen toimintamallin, organisaation sekä karkeat taloudelliset laskelmat asiakkaan tavoitteet huomioiden

Liiketoimintasuunnitelma kiteytetysti:

- Kuvaa yrityksen liiketoiminnan, sen lähtökohdat ja tavoitteet strategiasuunnitelmaa tarkemmalla tasolla
- Liiketoimintasuunnitelma on silta nykyhetkestä strategian mukaiseen tulevaisuuteen.
- Toimiva aikajänne on 2–3 vuotta, mutta monia asioita voi visioida huomattavasti pidemmälle
- Liiketoimintasuunnitelman avulla huolehditaan, että yrityksen jokaista osa-aluetta kehitetään määrätietoisesti ja yhdensuuntaisesti muiden toimintojen kanssa sekä strategisen tahtotilan ja linjausten mukaisesti

Hyvän liiketoimintasuunnitelman kulmakivet:

- Olennaiseen keskittyvä
- Looginen ja johdonmukainen
- Yrityksen johdon ja avainhenkilöiden näkemys yrityksen tulevasta kehityksestä
- Tulevaisuutta ennakoiva
- Asiallinen ja kriittinen
- Riskit tunnistava ja niihin varautuva

Sisällysluettelo	Lyhyt kuvaus sisällöstä
Liiketoiminnan toiminta-ajatus ja visio	— Kiteytetysti liiketoiminnan toiminta-ajatus, rooli yrityksen vision toteuttamisessa sekä ”mitä-kenelle-miten” yhteenveto
Toimintaympäristö	— Kiteytetysti kuvaus markkinoista, joilla toimitaan sekä vertailukelpoisten toimijoiden tunnistaminen ja toiminnalliset erot ja edut
Asiakas- ja palvelustrategia	— Kiteytetysti eri asiakasryhmien merkitys liiketoiminnalle, sekä linjaukset miten asiakkaita palvellaan
Palvelut	— Kuvaus keskeisistä palveluista
Prosessit	— Kiteytetysti liiketoiminnan tapa toimia, keskeisimmät prosessit ja niiden tavoitteet
Resurssit ja kumppanuudet	— Kiteytetysti liiketoiminnan linjaukset yhteistyöstä yrityksen toisten liiketoimintojen kanssa sekä yhteistyöstä eri ulkoisten kumppanien kanssa
Organisaatio ja osaaminen	— Toimivan organisoinnin vaihtoehtojen tarkastelu — Tarvittava osaaminen
Taloudelliset tavoitteet / tuloskortti	— Liiketoiminnan taloudelliset sekä muut tavoitteet yrityksen tavoiteasetantaperiaatteen mukaisesti
Strategiset hankkeet	— Kiteytetysti liiketoiminnan strategiset kehittämishankkeet
Liiketoiminnan keskeisimmät toimenpiteet	— Kiteytetysti liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen edellyttämät keskeiset toimenpiteet — Riskitarkastelu

Tärkeä kommentti

Liiketoimintasuunnitelman keskeiset osat on merkitty taulukossa vasemmalla.

Muut osat on kuvattu yleisellä tasolla.

Lähteinä on käytetty saatuja aineistoja, haastatteluja sekä benchmarking-analyysia.

Työn laajuuden puitteissa ei ole tehty markkina-, asiakas- tai kilpailuanalyysia.

Aineistossa esitetyt kuvaukset muodostavat siten yhteenvedon toiminnasta lähtötilassa esitettyä oheisen rakenteen muodossa.

Vaihtoehtoiset kehityskäytännöt on esitetty ”puolesta / vastaan” –kommenteilla, ja antavat siten osviittaa jatkokehitystoimenpiteitä varten. Varsinaisen liiketoimintasuunnitelman esittäminen yksityiskohtaisine laskelmineen edellyttää vielä tarkempia analyyseja ja lähtötietojen varmistamista.

Selvityksessä käytetyt menetelmät ja aineistot

Työvaihe	Käytetty menetelmä ja aineisto
Dokumenttianalyysi	Desk-study lähdemateriaalista
Benchmark-tarkastelu vastaavista kohteista	Desk-study tietohaun perusteella
Teemahaastattelut strategian painopisteistä ja liiketoiminnan kehittämisestä	Face-to-face –tai puhelinhaastattelut (N=10)
Liiketoimintasuunnitelman sisältö	Läpikäydyn ja kerätyn aineiston analyysi
Kassavirta-analyysi	Taloudelliset laskelmat
Yhteinen työstäminen kaupungin avainhenkilöiden kanssa	Työpalaveri/työpaja
Loppuraportointi	Raportointi kaiken kerätyn aineiston ja materiaalin perusteella



Yhtymäkohdat kaupunki- strategioihin

Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021 – Maailman toimivin kaupunki

Kestävä kasvu

- **Tavoitteena on saada kaupunkiin uusia omaleimaisia vierailukohteita.**
- Suvilahden alueen kehittäminen kansainvälisesti erottuvaksi, pysyväksi tapahtuma-alueeksi selvitetään.
- Helsinki keventää lupa- ja järjestelykäytäntöjään siten, että kaupungissa on helppo järjestää erilaisia tapahtumia.
- **Vetovoimainen keskusta on Helsingin käyntikortti ja elinehto.** Helsingin keskusta on elinvoimainen kaupallisia palveluja, tapahtumia, viihtymistä ja kansalaistoimintaa kokoava vetovoimainen paikka. Keskustan elinvoimaisuutta kehitetään yhteistyössä alueen elinkeinoelämän toimijoiden kanssa.
- Olympiaterminaalilta Kauppatorille ulottuvaa rantavyöhykettä kehitetään tavoitteena keskustan elinvoimaisuutta tukevan toiminnallisen kokonaisuuden aikaansaaminen.
- Merellisyyttä ei ole hyödynnetty riittävästi kaupungin vetovoimatekijänä. Lähisaariston avaamista edelleen yleiseen käyttöön jatketaan.

Uudistuvat palvelut

- **Helsinki tukee asukkaiden ja yhteisöjen alueellista oma-aloitteisuutta ja yhteistoimintaa.**
- **Helsinki tukee yritysekosysteemejä ja -klustereita tarjoamalla monipuolisia sijaintimahdollisuuksia hyvin saavutettavilla alueilla.** Helsinki arvioi miten se voi omassa hankintatoimessaan paremmin **edistää innovatiivista yrittäjyyttä.**
- **Helsingistä luodaan elinikäisen oppimisen innovatiivinen kokeilukaupunki.** Yhteistyö johtavien suomalaisten ja kansainvälisten yliopistojen, kulttuurilaitosten, kehittäjien sekä yritysten kanssa edistää uuden kokeiluekosysteemin rakentamista.
- Helsinki haluaa toimia yhä aktiivisemmin alustana mielenkiintoisille ja tuloksellisille innovaatioille, jotka tuottavat myös uusia vientimahdollisuuksia.

Toimivuus

- Kaupungin perustehtävä on järjestää asukkailleen laadukkaita palveluja ja luoda edellytyksiä virikkeelliselle ja hausalle elämälle.
- **Helsinki luo maailmanluokan mahdollisuuksia itsensä toteuttamiselle ja hausalle elämälle yhdistäen ne turvallisiin, luotettaviin ja toimiviin puitteisiin.**
- Helsinki on omaperäinen kontrastien kaupunki. Avoin, osallistava ja omintakeinen kulttuurimme synnyttää jatkuvasti uutta ja odottamatonta.
- Helsingin tavoitteena on olla Euroopan kiehtovimpia sijaintipaikkoja uutta luovalle startup-toiminnalle ja houkuttelevin osaamiskeskittymä yrityksille ja yksilöille, jotka haluavat tehdä maailmasta paremman paikan.
- **Helsinki on riittävän iso, jotta siellä voi kehittää ja testata systeemisesti merkittäviä innovaatioita, ja riittävän pieni, jotta se on myös käytännössä mahdollista.** Helsinki on samaan aikaan luotettava ja luova, spontaani ja järjestäytyneet. Kaupunkilaisten ja yritysten luomat jakamistalouden uudet toimintamallit monimuotoistavat kaupunkia yhteisöllisesti ja taloudellisesti.
- Kaupunki on omaleimaisten kaupunginosiensa summa, asukkaidensa, yrittäjiensä ja vierailijoidensa muodostama urbaanisti yhteisöllinen kokonaisuus.
- Helsinki panostaa matkailun edistämiseen ja kannustaa kaikkia kaupungin vetovoimaisuutta edistävien ideoiden kehittelyyn.

Tukutoritoiminta mahdollistaa monipuolisesti Helsingin kaupunkistrategian toteutumista. Eriävät strategiset tulokulmat kaupungin elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyyn edistämiseen vaativat noiden eroavaisuuksien huomiointia myös Tukutoritoiminnan liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Helsingin kaupungin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018-2021

Elinkeinopolitiikan kolme painopistettä on johdettu kaupunkistrategiasta, ja koko kaupunki toimii yhdessä niiden saavuttamiseksi.

Kansainvälisesti houkutteleva Helsinki

- **Rakennamme ekologisesti, sosio-kulttuurisesti ja taloudellisesti kestävää, useilta eri kohdemarkkinoilta suuntautuvaa matkailun kasvua hyödyntämällä erityisesti digitaalisia työkaluja.** Yhteistyössä matkailualan paikallisten ja kansainvälisten asiantuntijoiden kanssa valmistamme Helsingille kestävä turismin (Sustainable Tourism) ohjelman, jonka pohjalta tarkemmat toimenpiteet suunnitellaan.
- **Kehitämme matkailu- ja tapahtumaklusteria sekä Helsingin merellisyyttä.**

Osaavan työvoiman kaupunki

- Hyödynnämme ja vahvistamme helsinkiläisten osaamista työllistymisen ja yrittäjyyden edistämiseksi.
- Vakiinnutamme toimintamallit nuorten ja toisen polven maahanmuuttajien työstä syrjäytymisen ehkäisemiseksi ja työllistymisen edistämiseksi.

Alusta uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle

- **Tarjoamme yrityksille mahdollisuuksia toteuttaa Helsingissä kokeiluja** esimerkiksi älyliikenteeseen, terveyteen, puhtaisiin, älykkäisiin ja päästöjä vähentäviin ratkaisuihin sekä oppimiseen liittyen.
- Kehitämme Helsingin kasvun kannalta keskeisimpiä kampuksia ja osaamiskeskittymiä yhteistyössä yritysten, korkeakoulujen ja muiden toimijoiden kanssa.
- **Houkuttelemme Helsinkiin uusia kasvuyrityksiä ja ekosysteemitomijoita sekä vahvistamme näiden välistä yhteistyötä.**

Tukkutoritoiminta on hyvä väline toteuttaa elinkeinopolitiikkaa. Linjaus strategisista painopisteistä Tukkutoritoiminnan osalta on olennaista oikeiden sidosryhmien tunnistamisessa ja resurssien tehokkaassa kohdentumisessa.

Tukkutoritoiminta tarjoaman infrastruktuurin eroavaisuudesta (Teurastamoalue vs. irralliset kauppahallit toreineen) johtuen, strategisten painopisteiden linjaus monimutkaistuu entisestään.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii strategiset linjaukset Tukkutoritoiminnan osalta, jolloin elinkeinopolitiikan realisoituminen mahdollistuu yritysten ja sidosryhmien osallistamisella sekä kohdennetulla investoinnilla.

Agendasta teoiksi - YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen Helsingissä 2019

Kaupunki ja talous

- Merkittävä osa kestävän kehityksen tavoitteiden tosiasiallisesta toimeenpanosta toteutuu paikallisella tasolla. Kaupunkien rooli tavoitteiden onnistumisessa on merkittävä. Kestävän kehityksen tavoitteet muuttuvat agendasta teoiksi nimenomaan kaupunkitasolla.
- **Helsinki on yhdessä pääkaupunkiseudun kaupunkien ja Lahden kanssa asettanut yhteisen kunnianhimoisen tavoitteen olla maailman paras testialue älykkäille ja puhtaille ratkaisuille.**
- Jakamis- ja kiertotalouden mukaista uutta liiketoimintaa syntyy kaupungeissa tiivistyvässä tahdissa. **Kaupunkien roolina on toimia alustana uusille ja potentiaalisille jakamis- ja kiertotalouden kokeiluille** ja tukea niiden vahvistumista. Lisäksi kiertotalouden edistämiseksi kaupungin omassa toiminnassa on paljon käyttämätöntä potentiaalia.
- Matkailua kehitetään kestävän matkailun ohjelman mukaisesti ja Helsinkiin luodaan saaristoa hyödyntävä, kansainvälinen julkinen taiteen Helsinki Biennaali, jonka lisäksi kaupunkiin houkuttelee suurtapahtumia.

Yritystoiminta

- Yrityskoordinaattorit ottavat yhteyttä, tapaavat ja kuuntelevat kaikenkokoisia yrityksiä ja heidän työvoimatarpeitaan löytääkseen uusia työmahdollisuuksia. Tarkoituksena on auttaa yrityksiä löytämään osaavaa työvoimaa, mahdollistaa yritysten kestävä kasvu ja vaikuttaa omalla toiminnallaan kohtaamisongelman ratkaisemiseen. Yrityskoordinaattorit edistävät lisäksi Helsinki-lisän tunnettuutta ja neuvovat yrityksiä työllistämisen taloudellisten tukien hyödyntämisessä.
- Yritysluotsit ovat aloittaneet toimintansa vuoden 2018 syksyllä. Toiminta käynnistettiin luomalla suhteet keskeisiin ulkoihin ja sisäisiin sidosryhmiin. Vuoden 2018 syyskuusta vuoden 2019 maaliskuuhun loppuun mennessä yritysluotsit ovat jalkautuneet yrityksiin kohdaten yhteensä 1500 yritystä, ohjanneet ja neuvoneet 50 yritystä heidän yhteydenottojensa perusteella, sekä edistäneet kaupungin osallisuusmallin mukaisesti alueellista elinvoimaisuutta yrittäjien välistä yhteistyötä kehittämällä.

Matkailu

Helsinki toimii pilottikohteena Visit Finlandin Sustainable Finland -ohjelmassa, joka ohjaa matkailuyrityksiä ja matkakohteita kestävään matkailuun. Helsinki Marketing lanseeraa kesällä 2019 **Think Sustainably -palvelun**, jonka avulla kestävät yritykset, kuten matkailuyritykset, saavat enemmän näkyvyyttä Helsinki Marketingin toimenpiteissä.

Helsinki valittiin EU:n komission toimesta ensimmäiseksi **European capital of smart tourism** -kohteeksi vuodelle 2019.

Päästöt

Helsingiläisten hiilijalanjälki koostuu suorien Helsingissä syntyvien päästöjen lisäksi myös muusta kulutuksesta. Tähän kuuluvat muualla tuotettu ruoka, matkustaminen ja alueelle tuodut kulutustavarat kuten myös palveluiden käyttö Helsingin ulkopuolella. Vaikka päästölaskentaan ei voida vielä sisällyttää kaupunkilaisten koko hiilijalanjälkeä, pidettiin tärkeänä nostaa Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelmaan myös kuluttamisen elinkaaripäästöjä vähentäviä toimia. Näitä ovat muun muassa ruoan hiilijalanjäljen pienentäminen sekä jakamistalouden ja kiertotalouden edistäminen.

Helsingin osuudessa kehitetään uutta bio- ja kiertotalouden teollista yrityskeskittymää Östersundomin yleiskaava-alueelle. Tavoitteena on myös vahvistaa alueen biologisiin resursseihin perustuvaa yritysekosysteemiä ja ydinklustereita muun muassa elintarviketuotannon, ruokapalveluiden ja biojätteiden hyödyntäjien keskuudessa.

”Tukkutorin alueen ja Teurastamoaluetta on hyödynnetty uusien elintarvike-, cleantech- ja kiertotalousratkaisujen alustana.”

Tukkutoritoiminta on ollut mukana kestävän kehityksen implementoinnissa. Entistä vahvempi profiloituminen tähän tematiikkaan on potentiaalinen suunnan näyttäjä Tukkutoritoiminnan visiota laadittaessa.

Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia

Strategiset linjaukset

Ennakoiva tilaprosessi

- ennakoimme väestön ja palveluiden käytön muutosten vaikutukset tilatarpeisiin
- **ennakoimme rakennusten kunnosta johtuvia korjaustarpeita pitkän tähtäimen suunnittelulla**
- edistämme asukkaiden osallisuutta avaamalla tiloja asukaskäyttöön
- otamme käyttöön paremmin toimintaprosesseja tukevia tietojärjestelmiä

Terveelliset ja turvalliset toimitilat

- varmistamme, että rakennusten kulumisen ja rakennusten vaatimat investoinnit ovat tasapainossa
- parannamme rakennusten ylläpitoa, kunnan arviointia ja kunnossapitoa
- parannamme rakentamisen laatua
- kehitämme sisäilmaongelmien ratkaisuprosessia sujuvammaksi, avoimemmaksi ja luotettavammaksi

Rakennusten energiatehokkuus ja ilmastomuutoksen hillintä

- pidämme huolta, että olemme omissa rakentamishankkeissamme energiatehokkaampia kuin kansallinen määräystaso edellyttää
- parannamme energiatehokkuutta kaupungin rakennuskannassa
- vähennämme rakentamisen ja rakennusten käytön ilmastopäästöjä

Läpinäkyvät ja ymmärrettävät tilakustannukset

- uudistamme sisäisen vuokran mallin
- tehostamme tilankäyttöä
- lisäämme tilojen väliaikaiskäyttöä

Omistajapoliittiset linjaukset

- harjoitamme aktiivista omistajapoliittikkaa luopumalla niistä tiloista, joita ei tarvita omassa palvelutuotannossa ja joiden omistamiseen ei liity muita strategisia syitä tai pitkän tähtäimen palvelutilatarpeita
- määrittelemme palvelutilojen hankinnan periaatteet sekä tiloista luopumisen periaatteet
- parannamme kaupungin omistamien kulttuurihistoriallisesti ja rakennustaiteellisesti arvokkaiden rakennusten säilymistä edistäviä toimintatapoja

Tilojen väliaikaiskäytön kehittämisessä otetaan huomioon yritysten ja kulttuuritoimijoiden tai vastaavanlaisten toimijoiden tilatarpeet. Tilan väliaikaiskäytön tehostaminen edellyttää operaattoria, jonka kaupunki hankkii palveluna markkinoilta.

Laaditaan toimitilojen hallinnan organisointia koskeva selvitys sisältäen liikelaitos- ja yhtiöittämisvaihtoehtojen tarkastelun. Samassa yhteydessä tarkastellaan tytäryhteisöjen roolia kiinteistöjen omistamisessa.

- Kaupunkiympäristölautakunnan lausunto kaupunginhallitukselle kiinteistöstrategiasta

Brownfield-tyyppinen kiinteistö- ja liiketoiminta tukeutuu vahvasti kiinteistöstrategian linjauksiin.

Tukutoritoiminnan osalta kiinteistöstrategia toteutuu (työpanoksen kohdistuminen) kunnossapidossa ja korjausten osalta. Resurssit/aika eivät välttämättä riitä tilaprosessien määrätietoiseen suunnitteluun tai muiden strategisten osa-alueiden toteuttamiseen (matkailu, liiketoiminta yms.)

Yhteenveto keskeisimmistä strategioista Tukutoritoiminnan näkökulmasta



Tukutoritoiminnan toiminta vaikuttaa osaltaan laajasti kaupunkistrategian toteutumiseen

Esimerkkejä Tukutoritoiminnan ja kaupungin strategian suorista yhtymäkohdista

Strateginen aihe, esimerkkejä	Tukutoritoiminnan rooli	Mahdollisuus
Alueellinen houkuttelevuus ja elinvoima	Kauppahallit, torit ja Teurastamoalue ovat näkyviä kokonaisuuksia alueillaan. Näiden kautta Tukutoritoiminta voi suoraan edistää kaupungin strategian toteutumista.	Alueellisten strategioiden laatiminen (esim. hallikohtaiset konseptit)
Ekosysteemi- ja kokeilualusta – ajattelu	Etenkin Teurastamoalue, mutta myös hallit, tukevat yrittäjä- ja asiakasekosysteemien kokeilua ja käynnistämistä.	Toiminnan kehittäminen start-up- ja muiden verkostojen kanssa
Matkailu- ja tapahtumaklusterien edistäminen	Kuten edellä, Tukutoritoiminnan asiakasrajapinnassa toimivat osat (hallit, torit, Teurastamoalue) toimivat kaupungin näyteikkunana, ja voivat omalla toiminnallaan edistää kaupungin houkuttelevuutta.	Tilojen ja kokonaisuuksien kehittäminen yhdessä tapahtumaklusterien kanssa
Tila- ja kiinteistöstrategian toteuttaminen	Tukutoritoiminta tapahtuu tiloissa, jotka ovat museaalisia ja teknisesti vaativia. Tämä asettaa toiminnalle rajoituksia mutta luo myös mahdollisuuksia uudentlaisille konsepteille.	Tilakonseptien ennakoiva ja pitkäjänteinen kehittäminen
Suvilahden ja Kalasataman alueen kehittäminen	Teurastamoalue ja Tukutoritoiminta vaikuttavat osaltaan suoraan alueen viihtyvyyteen ja toimivuuteen.	Teurastamoalueen kehittäminen alueen elinkeino- ja kulttuurielämää ajatellen



Dokumentti- ja lähdetietoanalyysi

Dokumentti ja lähdetietoanalyysi

Osana selvitystyötä luotiin analyysi ja näkemys tilaajan hallussa olevista taustatiedoista.

Tukkutori Oy - Tausta

Tukkutorin alue on perustettu vuonna 1933 Helsingin elintarviketukkukaupan keskuksesi ja teurastamoalueeksi.

- Alueen toiminnallisena selkärankana toimiva pakastuslaitos on rakennettu alun perin vuonna 1955. Rakennusta on sittemmin laajennettu ja modernisoitu useaan otteeseen. Rakennuksessa on pakastetilaa 3194 m², viileävarastotilaa 1499 m² ja muita tiloja reilu 7000 m². Yhteensä rakennuksen tilavuus on noin 33 500 m³
- Alueella toimii noin 120 yritystä vajaan 17 hehtaarin alueella, minkä lisäksi kylmä-, pakastus- ja muita tiloja pakastamolaitoksesta vuokraavia yrityksiä on noin 300.
- Alue toimii elintarvike-, sekä kukkien ja kukkatarvikkeiden tukkukaupan ainutlaatuisena keskuksena Suomessa.
- Alueella toimivien yritysten yhteinen liikevaihto ylittää miljardi euroa ja alueen yritykset palvelevat kymmeniä tuhansia yritysasiakkaita pääosin Helsingissä ja muulla pääkaupunkiseudulla.
- Alueella työskentelee vakituisesti yli 800 henkeä, mutta alueen työllistävä vaikutus ympäristöön on huomattavasti laajempi.
- Vanha teurastamoalue on muutettu vuonna 2012 uutta kaupunki- ja ruokakulttuurista kihiseväksi kaupunkilaisten viihtymiskeskukseksi.

Teurastamoalueen lisäksi Tukkutori Oy:hon kuuluvat myös

- Vanha kauppahalli, Hakaniemen halli ja Hietalahden halli
- Katariinankadun varasto, joka palvelee Kauppatorin kauppiaita
- Kauppatori, Hakaniemen tori, Hietalahden tori sekä Malmin lentokentän/hangaarin tapahtumavuokraus

Dokumenttianalyysissä käytetyt lähteet

- Pakastamon Kannattavuustarkastelu (PlaNet Logistics, 2011)
- Pakastamon Business Plan (PlaNet Logistics, 2015)
- "Pakastamo hankkeesta" –muistio (Risto Heikkinen, 10.4.2019)
- "Pakastamo- ja kylmätiloista Tukkuutoritoiminta alueella Sörnäisissä" –muistio (Risto Heikkinen, 26.6.2019)
- "Lisäselvitys kaupunginhallitukselle Tukkuutorin pakastamohankkeen tilanteesta" –sähköposti (Kaupunginkanslia, 3.5.2019)
- Tukkuutorin uusi pakastamo: Yritysvaikutusten arviointi (YRVA-työryhmä, 21.12.2018)

- Helsingin Kaupunki: Tukkuutorin liiketoimintasuunnitelman pienhankinta – Pöytäkirjanote (Elinkeinojohtaja, 28.06.2019)
- Helsingin Kaupunki: Helsingin Tukkuutorin Yleissuunnitelma 2017
- Helsingin Kaupunki & Business Finland: Helsingin Tukkuutorin Testbed ja innovaatioalusta –hanke 2019 (loppuraportti, 28.6.2019)
- Tukkuutorialueen kehittäminen (Apulaispormestari Nasima Razmyar, 2018)
- Kehittämissuunnitelma: Teurastamoalue & Tukkuutori (Helsingin Tukkuutorin kehittämistyöryhmä, 2018)
- Helsingin Tukkuutorin kukkatukkureiden haastattelujen koonti (WSP, 2018)
- Tukkuutorin/Teurastamon yrittäjien tapaaminen (muistio, 23.11.2018)
- Helsingin Tukkuutori – Talonrakennushankkeet v. 2015-2021
- Teurastamoalueen kehitysmahdollisuudet: Toimenpidesuosituksset (Colliers International, 17.4.2018)
- "Teurastamo elinkeinoaluekehittäminen projektikonaisuus" –muistio (Ulla Tapaninen, 10.4.2010)
- Tukkuutorin ja Teurastamoalueen tilannekatsaus (ELO, 24.9.2018)
- Tukkuutori –selvitys (Elina Siltanen, 2019)
- Tukkuutori –muistio (KYMP & ELO, 14.5.2019)
- Teurastamo: Perusparannus ja muutos –hankesuunnitelma (HKR-Rakennuttaja, 23.1.2013)

- Helsingin Kaupunki: Tilinpäätös 2016
- Helsingin Kaupunki: Tilinpäätös 2017
- Helsingin Kaupunki: Talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2016–2018
- Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021
- Helsingin kaupungin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018-2021
- YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden toteutuminen Helsingissä 2019
- Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia

Dokumentti- ja lähdetietoanalyysi

- Tukkutorin toiminta kattaa Teurastamoalueen toiminnan, 3 kauppahallia toreneen sekä Malmin lentokenttäalueen ja Katariinankadun varaston. Tällä hetkellä Helsingin kaupungin Tukkutori-yksikkö on osa KYMPin Tilapalveluja. Tukkutoritoiminta erillisenä tulosyksikkönä lopetettiin 2016 ja samalla Tukkutoritoiminnan investointirahat siirrettiin silloiselle Tilakeskukselle.
- Teurastamoalueen yritykset ovat tunnistaneet toiminnan jatkuvuuteen ja pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä, joista tärkeimpänä nähdään alueellisen kokonaisstrategian puutteen aiheuttama epävarmuus. Yritykset ovat perustaneet työryhmän edistämään alueen tulevaisuutta yritysten näkökulmasta. Työryhmä on määritellyt Teurastamoalueelle omat tavoitteensa, jotka ovat toiminnan jatkuvuuden ja pysyvyyden takaaminen, vetovoiman vahvistaminen, elinvoimatekijät ja kokonaissuunnitelman laatiminen kaupungin kanssa.
- Tukkutorin alueen rakennusten osalta on laadittu talotekninen hanke- ja parannussuunnitelma vuosille 2013-2017. Työn tavoitteena oli saada Tukkutorin alueen rakennukset lähelle rakentamismääräysten mukaista tasoa käyttöturvallisuuden ja terveellisuuden suhteen. Samalla rakennukset kunnostettiin vuokraamiseen soveltuviksi. Perusparannuksen lisäksi alueelle rakennetaan yksi uudisrakennus ja kolme rakennusta tai rakennuksen osaa puretaan. Hankkeen kustannukset olivat 15 milj euroa, alv 0% ja 18,6 milj euroa, alv 24 %, (2 013 euroa/br-m²).
- Teurastamoalueella on ollut myös Tekesin (BusinessFinlandin) Testbed-hanke vuosina 2018-2019. Hankkeessa haettiin ja kehitettiin Tukkutorin alueen ja Teurastamoalueen yritystoimintaan ja palveluihin liittyviä uusia ideoita ja toteutettiin palvelu- ja tuoteinnovaatioiden pilottikokeiluja. Hankkeen budjetti oli 470 t€.
- Taustadokumentit käsittävät useita selvityksiä uudesta pakastamorakennuksesta. Selvityksiä on laadittu sekä uuden, laajemman pakastamorakennuksen puolesta että sitä vastaan. Vanha pakastuslaitos on rakennettu alun perin vuonna 1955. Rakennusta on laajennettu ja modernisoitu useaan otteeseen. Rakennuksessa on pakastetilaa 3194 m², viileävarastotilaa 1499 m² ja muita tiloja reilu 7000 m². Yhteensä rakennuksen tilavuus on noin 33 500 m³.
- Tukkutorin alueen yrittäjät ovat myös laatineet vetoituksen apulaispormestareille, jotta uutta pakastamorakennusta ei rakennettaisi Tukkutorin alueelle. Perusteena vetoomukselle on, että uusi pakastamo palvelisi ainoastaan osaa alueen lihateollisuudesta, eikä se istu lähituotantoa ja tuoreutta edustavalle alueelle. Lisäksi laaja uusi pakastamorakennus eliminoisi pienet toimijat käyttäjien joukosta pois jo hintatasonkin vuoksi.
- Lisäksi konsulttiyritys Colliersin selvityksessä todetaan, että Teurastamoalue kilpailee asiakkaita lähialueen kaupallisten palveluiden kanssa (mm. Redi, Lidl, Alko, Tripla, Kallion palvelut, ydinkeskusta). Teurastamoalueen näkyvyys on näihin nähden heikko, ja luontaiset kulkureitit eivät johda Teurastamoalueelle. Toisaalta tavarakauppojen tai peruslähipalveluiden toimintamahdollisuudet nähdään Teurastamoalueelle heikoiksi. Lisäksi alueella on runsaasti toimijoita, jotka eivät toimi kuluttajarajapinnassa.
- Lisäksi Teurastamoalueen toimijoilla on hajanaiset aukioloajat ympäri vuoden. Toiminnalla on vahva sesonkiluonteisuus suuren piha-alueen ja terassien vuoksi. Asiakkaan näkökulmasta tämä on haastavaa ja heikentää alueen vetovoimaa. Eri toimijat ovat auki eri päivinä ja kellonaikoina.

Dokumenttianalyysiä koskevat johtopäätökset

- Tukkutorin alueen taustamateriaali sisältää useita selvityksiä, joissa on eri toimijoiden ja vuokralaisten näkökulmasta laadittuja toiveita ja tavoitteita. Koska toimijoita ja vuokralaisia on useita satoja, raporttien ja selvitysten tavoitteet ovat keskenään osin ristiriitaisia ja toisiaan poissulkevia.
- Tukkutoritoiminta sisältää useita toimintoja, joiden väliltä löytyy synergiaetuja. Esimerkiksi Teurastamoalueen toimijoiden ja halli- ja torimyyjien välinen yhteistyö kaipaa kehittämistä.
- Teurastamoalueen yritykset kaipaavat kaupungilta näkemyksellisyyttä alueen kehittämisessä sekä selkeää sitoumuksellista strategiaa tuleville vuosille.
- Alueen kehittämisessä tulee huomioida nykyisten yrittäjien mahdolliset laajentumistarpeet sekä ideat uusiksi vuokralaisiksi. Nykyisten yrittäjien ideat ja kontaktit tulisi hyödyntää uusien toimijoiden houkuttelemisessa alueelle.
- Teurastamoalueen yrittäjillä on selvitysten mukaan vahva tahtotila osallistua kaupungin kanssa tehtävään alueen kehitystyöhön.
- Testbed-innovaatiohankkeen tuloksena esitettiin Teurastamoalueesta kehitettävän jätehuollon ja kierrätyksen kehittämisen alueellinen kohde, johon yhdistyy logistiikkaterminaali osana uutta pakastamo.

- Taustamateriaalin mukaisesti Teurastamoalueen kokonaiskehittäminen tulisi käynnistää sisältäen vuosittaiset vuokraussuunnitelmat, investointipäätökset, markkinointisuunnitelmat ja –toimenpiteet sekä pitkän tähtäimen arkkitehti- ja infrasuunnitelmat sekä investointisuunnitelmat.
- Vuokralaisten houkuttelussa tulisi avoimen haun sijaan tavoitella proaktiivisesti haluttuja vuokralaisia vahvistamaan kokonaisuutta. Vuokralaisvalintojen tulisi perustua vuokraussuunnitelmaan. Aktiivinen vuokraus vaatii lisäresursseja.
- Taustamateriaaleista nousee esiin vuosittaisen markkinointisuunnitelman tarve yhdessä Teurastamoalueen yrittäjien kanssa. Ehdotus on, että aluetta tulisi markkinoida kuten kauppakeskuksia, sekä tarjonnan että tapahtumien osalta. Tämä vaatii resursseja ja uudenlaista osaamista.
- Teurastamoalueen kokonaiskonseptia Ruoka- ja kaupunkikulttuurin keskuksena tulisi edelleen kehittää vetovoiman lisäämiseksi.
- Halli- ja torimyyntiä koskevia selvityksiä, tarvetarkasteluja tai yhteistyötarpeiden kartoittamiseen liittyviä dokumentteja ei läpikäytävässä aineistossa ollut.
- Useassa otteessa toistuu kansalaisten/kaupunkilaisten ja paikallisyhteisön merkitys Tukkutorin alueelle ja aluekehitykselle, mutta suunnitelma sitouttamiselle ja osallistamiselle näyttäytyy puutteellisena.



Näkemyksiä haastatteluihin

Näkemyksiä haastatteluista (N=10)

1. Tukkutoritoiminnan toiminta-ajatus ja visio

- Ruokakulttuurin edistämisen tulee olla strateginen valinta, ja liiketoiminta perustuu esim. tilojen vuokraamiselle. Mahdollistaja ja alusta ruokakulttuurin edistämiseksi. Liiketoiminnan tulee olla vastuullista kaupungin edistämänä!
- Kauppahallit tulisi profiloita ja luoda tavoite kehittämiselle.
- Teurastamoalue: Pakastamon perusliiketoiminta ja toisaalta ruoka-alan brändäys tuore- ja lähiruuan osalta, sulkevatko toisensa pois? Onko kaupungin toimintaa johtaa pakastamotoimintaa?

2. Toimintaympäristön muutokset

- Urbaanin elämän muutos vaikuttaa ajankäyttöön, nuoret kaupunkilaiset kaipaavat kulttuurin kehoja ja kivijalkatodellisuutta netin lisäksi. Nettikauppa tulee voittamaan alaa, mutta ei luo kokemuksia. Kokemuksellisuus on tärkeä elementti urbaanissa todellisuudessa, jota kulttuurikaupungeista haetaan. Kun kuluttajien vapaa-ajasta taistellaan, osallistaminen ja aito kokemuksellisuus tärkeää. Mikromatkailu (stay-cation) ja lähilämykset trendinä.

3. Asiakas- ja palvelustrategia

- Mikä on tapahtumien ja pysyvien vuokralaisten suhde? Isot tapahtumat saattavat sulkea alueita moneksi viikoksi, ja vaikutukset heijastuvat muuhun asiakastoimintaan. Asiakassegmentoinnin osalta tulee huomioida, että korkean profiilin yritystapahtumat tuottavat voittoa, kun taas suurelle yleisölle kohdennetut tapahtumat ovat matalatuottoisia, mutta niiden brändiarvo on suuri.
- Koko Teurastamoalueen markkinointistrategia ja tapahtumien brändäys jatkossa keskeistä.
- Tukkutoritoiminnan kehittäminen logistiikkaterminaalien ja jätehuollon näkökulmasta palvelisi asiakkaita.

4. Palvelut ja prosessit

- Teurastamoalueen yleisöpalvelut ovat tärkeitä elävän toiminnan kannalta! Kävijäpalvelut keskeisiä, jolloin pitää ymmärtää kävijän ajatusmaailma: käyttävät enemmän aikaa ja rahaa, jotta myös viihtyvät paremmin. Kuitenkin tapahtumien osalta Teurastamoalueen nykyinen infrastruktuuri puutteellista ja piha-alueeseen vahvasti tukeutuva tapahtuma- ja toritoiminta hiipuu kesäsesongin ulkopuolella.
- Hallien ja torien vuokrahintatason tulisi olla alhainen ja tarjonnan autenttinen (tyylikäs design mielessä) jotta ruoka- ja tapahtumakulttuuri saa elää ja kehittyä itsenäisesti.
- Helsinki -brändi kulminoituu myös Tukkutoritoiminnassa. Myös mobiilipalvelut ja -opasteet edistämään Tukkutorin alueen markkinointia ja brändäystä (MyHelsinki).

5. Resurssit ja kumppanuudet, ekosysteemin muodostaminen

- Yhteisöllisyyden aikaansaaminen yhteistyön avulla luo yritysverkoston. Edellytys ekosysteemille on vetoimainen keskus, jonne kasvuyritykset haluavat. Lisäksi olemassa olevia vuokralaisia tulee kuunnella. Tämä vaatii aikaa ja oikeaa asennetta.
- Yrittäjien ja kaupungin yhteistyön parantaminen keskeistä ekosysteemin aikaansaamiseksi. Tällä hetkellä keskustelu kauppiaiden kanssa koetaan riittämättömäksi. Yhteistyön organisointi keskeistä jatkossa, mutta huomioitava, että pienten yritysten yhteistoiminnan aikaansaaminen haastavaa.

6. Organisaatio ja osaaminen

- Tukkutoritoiminta omaksi kaupalliseksi yksiköksi, mutta kaippaa resursseja ja laajaa osaamista.
- Tukkutoritoimintojen hajauttaminen kaupungin eri yksiköihin synergiaetujen saamiseksi tulevaisuudessa, esim. Malmi → tapahtumat, Suvilahti → Teurastamoalue, hallit ja torit → HelsinkiKYMP, perinteinen tukkutori-toiminta kehätien varteen ja pakastamo yksityistetään.

7. Taloudelliset tavoitteet

- Toiminnolle tulisi asettaa tulorahoitteisuus-tavoite. Kaupungin liiketoiminnan edistämiseksi tulee silti säilyttää paikallisuus, ei pelkkä kiinteistöhuoltaja, urbaania bisnestä ammattimaisesti ja kilpailukykyisesti ruoka-alan edistämiseksi.

8. Strategiset kehityshanke-ehdotukset

- Logistiikan kehityshanke: Ravintoloiden raaka-ainekuljetukset. Citylogistiikalle ei ole yhteistä toimintamallia eikä strategiaa. Kehityshankkeessa kokeilussa ravintoloiden ja muiden toimijoiden yhteiskuljetukset: yksi yhteinen kuljetus kaikista raaka-aineista/ravintola/päivä.
- Pakastamo: Logistiikkaterminaalien yhdistäminen mahdollisen pakastamon toimintaan –kehityshanke. Jätehuoltilat pakastamon yhteyteen olisi potentiaalinen tapa yhdistää koko alue. Vastaanottopistetoiminta jätteen/kierrätettävän materiaalin puolesta potentiaalinen bisnesidea?

9. Liiketoiminnan keskeiset kehittämistoimenpiteet

- Asiakassegmentoinnin jälkeen vuokraustoimintaa tulisi organisoida kauppakeskus-mallin mukaisesti: isot toimijat maksavat täyden vuokran ja pienemmät vähemmän. Isot yritykset subventoivat pienempien vuokria, joten kaikki tilat pysyvät vuokrattuina.
- Mukaan haluttavia vuokralaisia tulee proaktiivisesti houkutella, ja toisaalta myös seuloa halukkaita (kuratointi).
- Yhteisöllisyys tukee liiketoimintamallia ja on alueen kilpailuvaltti elinvoima ja kilpailukyky keskiöön!

Yhteenveto haastatteluista

- Kukin haastateltava katsoo Tukkutoritoimintaa omasta näkökulmastaan, ja laajaa toimintaa sisältävä kokonaisuus on vaikea hahmottaa.
- Tukkutoritoiminnan koettiin toimivan parhaiten omana yksikkönään riittävin resurssein. Näin Teurastamoalueen (ja mahdollisesti kauppahallien erikseen) kehitystyön vastuunjako selkiytyy.
- Kehittämistä kaivattiin seuraaviin kokonaisuuksiin:
 - Tukkutorin alueen brändi ja houkuttelevuus
 - Kaupungin ja Tukkutoritoiminnan yrittäjien välinen yhteistyö
 - Yritystoimijoiden välisen synergian aikaansaaminen
 - Kauppahallien ja torien profilointi toisiaan tukemaan ja erottautumaan toisistaan sekä niiden yhdistäminen matkailustrategiaan
 - Teurastamoalueen toiminnan kehittäminen ja markkinointistrategia
- Ratkaisemista todettiin kaipaavan
 - Tukkutoritoiminnan strateginen tavoite ja siihen sitoutuminen
 - Tukkutoritoiminnan organisointi ja resurssit sekä sijainti kaupunkiorganisaatiossa
 - Uuden pakastamorakennuksen päätös



Tukkutoritoiminnan liiketoiminta- suunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman rakenne

1. Toiminnan lähtötila

2. Liiketoimintasuunnitelman ydinkohdat

1. Liiketoiminnan toiminta-ajatus ja visio
2. Tavoitetila
3. Liiketoimintamalli, vaihtoehdot ja huomiot

3. Liiketoiminnan kuvaus

1. Toimintaympäristö
2. Asiakas- ja palvelustrategia
3. Palvelut
4. Prosessit
5. Resurssit ja kumppanuudet

4. Organisaatio ja toiminnan järjestely

5. Taloudellinen tarkastelu

6. Strategiset hankkeet ja liiketoiminnan keskeisimmät toimenpiteet

1. Toiminnan lähtötila

Tukkutoritoiminnalla on neljä liiketoiminta-aluetta, jotka ovat luonteeltaan ja liiketoimintalogiikaltaan erilaisia.

Teurastamoalue Sörnäsissä

Tukkutori ja pakastamo

Kauppahallit ja torit

Muut (Malmi ym)

Ominaista

- Tapahtuma-alue, jossa on tarjolla ravintola-, kulttuuri- ja tapahtumapalveluja
- Kilpailee kaupungin muiden vastaavien keskittymien kanssa
- Menestys perustuu oman imagon ja identiteetin luomiseen
- Erikoiskiinteistöjä, jotka vaativat kehittämistä ja kunnostusta

Ominaista

- B2B, ei B2C-liiketoimintaa
- Läheisyys tärkeää asiakkaille
- Logistiikkatoimintaa
- Tehokkuus ja toimivuus keskeistä

Ominaista

- Perinteisiä tori- ja hallikauppapaikkoja, kukin omalla profiilillaan
- Hallien oltava itse elinvoimaisia
- Turisti- ja kesäkausi yrittäjille tärkeä
- Puhtaus, toimivuus ja imago merkittävä tekijä kaupungin houkuttelevuuden kannalta
- Vaativat kiinteistöt ja tilat halleissa

Ominaista

- Malmin lentokentän hangaaritila tapahtumapaikka, jossa harvemmin toimintaa, mutta isommassa mittakaavassa

Menestystekijät

- Pysyvien vuokralaisten ja tapahtumien suhde ja synergiat
- Monimuotoisten tilojen tarjonta ja kehittäminen
- Alueen markkinointi kokonaisuutena
- Kiinteistöihin kyettävä investoimaan

Menestystekijät

- Tehokkuus
- Kapasiteetin riittävyys
- Materiaalivirtojen järjestely
- Kestävyys ja ympäristötekijät

Menestystekijät

- Käytännön toiminta ja logistiikka
- Toripaikkojen vuokraus ja täyttäminen, kausivaihtelujen hallinta
- Tarjontaan ja valikoimiin vaikuttaminen, laatutason varmistaminen
- Kohteiden profiiliin hallinta ja kehittäminen

Menestystekijät

- Isojen tapahtumien järjestäminen kumppanien kanssa
- Tilojen ja alueiden markkinointi isoille järjestäjille



Liiketoiminta- suunnitelman ydinkohdat

2. Liiketoimintasuunnitelman ydinkohdat, canvas-malli

KRIITTINEN OSAAMINEN	KRIITTISET PROSESSIT	TOIMINTA-AJATUS	PALVELUT JA SISÄLTÖ	ASIAKASRYHMÄT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kiinteistötekniikka, -kehittäminen ja konseptit ▪ Tilaratkaisujen kehittäminen ▪ Asiakastrendien ymmärtäminen ja palvelumuotoilu ▪ Hinnoittelu ▪ Investointien suunnittelu ja hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kiinteistöjen kehittäminen ▪ Tilavuokraus- ja hinnoitteluprosessi ▪ Asiakashankinta ja -hallinta ▪ Lisäpalvelujen kehittäminen ▪ Tilakonseptien kehittäminen ▪ Some-näkyvyyden hallinta 	<p><i>Tukkutoritoiminta luo asiakkailleen edellytykset kannattavalle ja elinvoimaiselle toiminnalle varmistamalla, että asiakkailla on käytössään nykyaikaiset, tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset tilat. Toiminnassa on huomioitava, että Tukkutoritoiminnan tilat ovat museaalisia tiloja, mikä voi rajoittaa tilojen käyttöä.</i></p> <p><i>Tukkutorin alueen asiakkaita ovat pääsääntöisesti ruoka- ja kukka-alan toimijat. Toimintaa kehitetään aktiivisesti asiakkaita ja sisältö edellä.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tilavuokraus ja tilaratkaisujen kehittäminen ▪ Uusien tilakonseptien kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa ▪ Liiketoiminnan kehittämispalvelut Teurastamoalueen tiloissa toimiville yrityksille ▪ Erikseen sovittavat tila- ja kiinteistöpalvelut, omilla resursseilla tai kumppanien kautta ▪ Alueiden ja palvelujen markkinointi osana Helsingin kaupungin imagomarkkinointia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teurastamoalueen asiakkaat kuten ravintolitsijat, kahvilayrittäjät ja tapahtumajärjestäjät ▪ Tori- ja hallimyyntiyritykset ▪ Yhteisenä nimittäjänä ruoka- ja kukkatoimiala ▪ Asiakkaat pääsääntöisesti itsenäiset yrittäjät, ketjut, horeca-alan yritykset sekä tapahtumajärjestäjät. ▪ Asiakkaina on myös kohdealojen start-up, pop-up yrittäjät. ▪ Tavoitteena on asiakaskunta, josta suurin osa, 70 – 75 % on pitkäaikaisia vuokralaisia. Pienempi osa, 20 – 25 %, voi olla lyhytaikaisempia. ▪ Yhteistä kaikille asiakkaille vahva kuluttajaliiketoiminta (B2C)
AVAINKUMPPANIT		VISIO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liiketoiminnan kehittämispalvelut ▪ Tapahtumajärjestäjät ▪ Arkkitehti- ja tilakonseptointiyritykset ▪ Brändi- ja viestintätoimistot ▪ Start-up verkostot ▪ Ruokakulttuurin edistämisen toimijat ▪ Kaupungin muut vastaavat alueet (Suvilahti, Kaapeli, muut) 		<p><i>Teurastamoalue on kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu urbaani kohtaamispaikka, joka toiminnallaan on merkittävästi vaikuttanut alueen ja Helsingin houkuttelevuuteen.</i></p> <p><i>Kohdemarkkinoiden yrittäjien joukossa Teurastamoalue on haluttu paikka, johon on enemmän halukkaita kuin kapasiteettia.</i></p> <p><i>Kauppahallit ja torit ovat toiminta-alueillaan asiakkaiden näkökulmasta tunnettuja ja arvostettuja ja yrittäjien keskuudessa haluttuja kauppapaikkoja.</i></p>		

2.1. Liiketoiminnan toiminta-ajatus ja visio

Toiminta-ajatus ja rooli

- Tukkutoritoiminta luo asiakkailleen edellytykset kannattavalle ja elinvoimaiselle toiminnalle varmistamalla, että asiakkailla on käytössään nykyaikaiset, tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset tilat.
- Tukkutoritoiminta vuokraa toimitiloja ruoka- ja kukka-alan yrityksille sijainniltaan pääkaupunkiseudun houkuttelevimmilta toimintaympäristöiltä; toreilta, kauppahalleilta ja Tukkutorin alueelta Sörnäisissä. Tukkutoritoiminta tuottaa myös erikseen sovittavia lisäpalveluja.
- Tukkutoritoiminta edistää myös tapahtumatoimintaa ja tapahtumatilavuokrausta erityisesti Teurastamoalueella, toreilla, halleissa ja Malmin lentokentällä.
- Tukkutoritoiminta on aktiivinen toiminnan ja konseptien kehittäjä, ja hyödyntää toiminnassaan kumppaneiden ja verkostojen osaamista ja palveluja.
- Tukkutoritoiminta vaikuttaa toiminnallaan merkittävästi Helsingin kaupungin viihtyvyyteen ja houkuttelevuuteen kokonaisuutena ja kaupungin eri alueilla.

Visio

- Teurastamoalue on kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu urbaani kohtaamispaikka, joka toiminnallaan on merkittävästi vaikuttanut alueen ja Helsingin houkuttelevuuteen.
- Kohdemarkkinoiden yrittäjien joukossa Teurastamoalue on haluttu paikka, johon on enemmän halukkaita kuin kapasiteettia.
- Kauppahallit ja torit ovat toiminta-alueillaan asiakkaiden näkökulmasta tunnettuja ja arvostettuja ja yrittäjien keskuudessa haluttuja kauppapaikkoja.
- Hallien, torien ja muiden paikkojen käyttöaste ja tilankäytön tehokkuus ovat huippuluokkaa.
- Tukkutori on yritysasiakkaiden (B2B) luotettava ja innovatiivinen raaka-ainetoimittaja ja yhteistyökumppani
- Tukkutoritoiminta on tunnettu kyvystään uusiutua, vastata asiakkaiden tarpeisiin ja nopeasti luoda mahdollisuuksia uusille liiketoimintakonsepteille.

Tavoitteena on kasvattaa toimintaa määrätietoisesti vahvistamalla ja laajentamalla palvelutarjontaa

Tavoitteena kasvattaa ja kehittää toimintaa ja palvelujen sisältöjä aktiivisesti

Voimakas kasvu ja toiminnan kehittäminen			Tavoite 2
Maltillinen kasvu		Tavoite 1	
Tarpeeseen vastaaminen	Lähtötila		
	Kiinteistöjen ylläpito, ja vuokraus	Tilaratkaisujen ja –konseptien kehittäminen	Tilaratkaisujen, -konseptien ja lisäpalvelujen kehittäminen, markkinointi ja brändäys

Asiakasrajapinnassa kasvun mahdollistaa tarjottavien palvelujen vahvistaminen ja laajentaminen

Tavoitteen saavuttamisen edellytyksenä on toiminnan organisaation, kyvykkyyksien ja prosessien kehittäminen. Asiakasrajapinnassa on tunnistettava eri asiakasryhmät ja –segmentit, ja määriteltävä arvolupaus vastaavasti.

Toimintamalli rakennetaan vahvan kiinteistöosaamisen lisäksi palvelu- ja toimintakonseptien ympärille. Oman osaamisen lisäksi hyödynnetään verkostoja ja kumppanuuksia.

2.2. Tavoitetila, vaihtoehdot ja huomiot

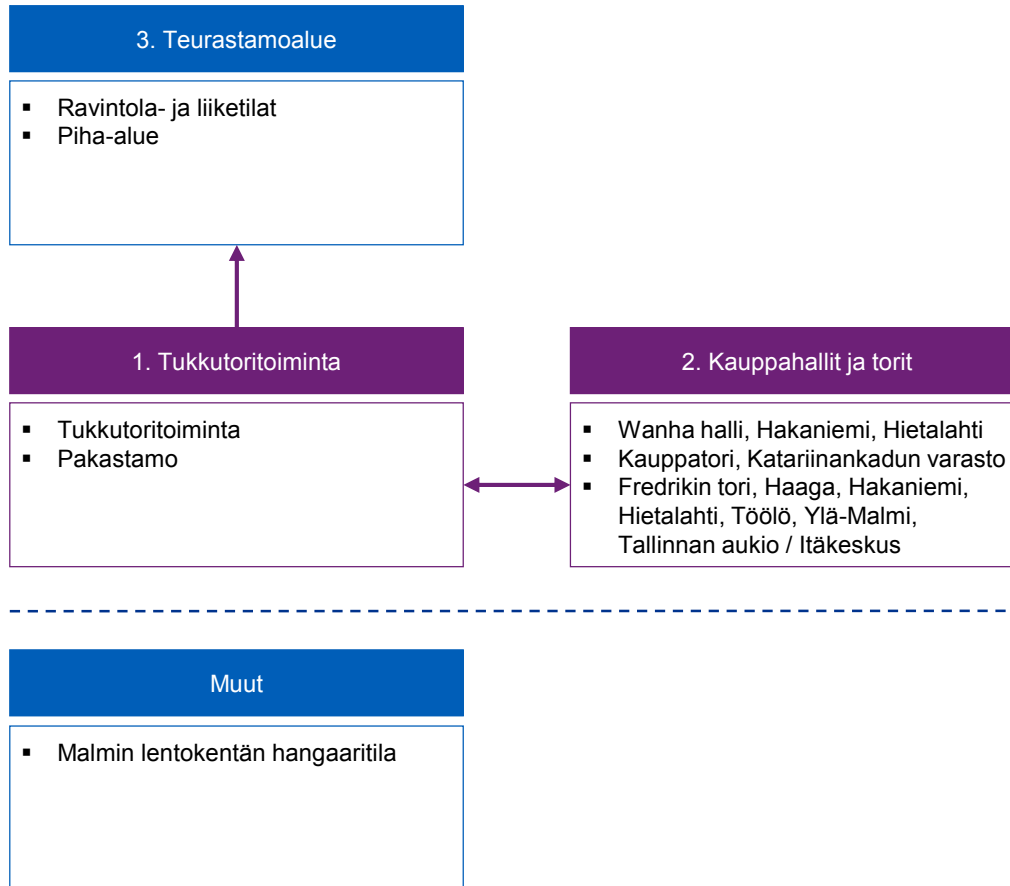
Alla on arvioitu eri tavoitetasojen edellytyksiä ja vaikutuksia. Tavoitteena on tavoite 2, nopea kasvu.

Vaihtoehtoiset liiketoimintamallit, vertailua

Tavoitetila	Kuvaus	Liiketoiminnan kokonaisuudet	Huomiot / kommentit
Lähtötilan mukaan "Tehokas toiminta kiinteistö- osaaminen edellä"	<ul style="list-style-type: none"> • Vuokraus sekä tukkutoritoiminta ja pakastamo ydintoimintaa • Tiloihin liittyviä lisäpalveluja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tukkutoritoiminta ja pakastamo, hallit ja torit 2. Teurastamoalue 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ydintoiminta omilla resursseilla, muut kumppaneiden kautta ▪ Mahdollisimman tehokas oma organisaatio
Tavoite 1 "Maltillinen kasvu laajemmalla palvelutarjonnalla"	<ul style="list-style-type: none"> • Vuokraus sekä tukkutoritoiminta ja pakastamo ydintoimintaa • Lisäpalveluja laajemmin asiakkaiden tarpeisiin 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tukkutoritoiminta ja pakastamo, hallit ja torit 2. Teurastamoalue 3. Toiminnan kehityspalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liiketoiminnan fokus asiakassynergioiden mukaan ▪ Pakastamon sijainti arvioitava synergioiden ja liiketoiminnan mukaan
Tavoite 2 "Nopea kasvu ja palvelujen merkittävä laajentaminen"	<ul style="list-style-type: none"> • Kuten edellä, lisäksi tapahtumapalvelut osana toimintaa • Vahva panostus markkinointiin • Aktiivinen tilakonseptien kehitys 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tukkutoritoiminta ja pakastamo, hallit ja torit 2. Teurastamoalue 3. Toiminnan kehityspalvelut 4. Tapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liiketoiminnan fokus kokonaishyötyjen mukaan (kaupungin tavoitteet) ▪ Laajemmat ydintoiminnot omilla resursseilla ▪ Laajempi kumppaniverkosto

2.3. Liiketoimintamalli, vaihtoehdot ja huomiot

Tukkutorin organisaation toimintaa kehitetään kolmen kokonaisuuden ympärille: 1) tukkutoritoiminta ja pakastamo, 2) kauppahallit ja torit, 3) teurastamoalue. Tapahtumia varten Tukkuutori vuokraa tiloja, mutta ei lähtötilassa osallistu tapahtumien järjestämiseen. Toiminnan laajentaminen edellyttää osaamisen vahvistamista. Malmin tiloja johdetaan omana erillisenä kokonaisuutena, ja ne voi siirtää Tukkuutorin organisaatiosta muualle.



Liiketoiminnan luonne ja synergiat

- Ruoka- ja juoma-alan yrittäjien keskittymä, tapahtuma-alue
 - Kilpailee alueen muiden vastaavien keskittymien kanssa
 - Menestys perustuu oman imagon ja identiteetin luomiseen
 - Erikoiskiinteistöjä, jotka vaativat kehittämistä ja kunnostusta
 - Ravintoloitsijat käyttävät pakastamo- ja tukkutoripalveluja, muut synergiat esim. hallien ja torien kanssa vähäiset
 - Soveltuu tapahtumien järjestämiseen
 - Asiakkaat toivovat tilanvuokrauksen lisäksi muita palveluja, esim. toiminnan kehittämiseen liittyen
-
- Vahvat asiakassynergiat Tukkuutorin toimijoiden, hallien ja torien yrittäjien välillä
 - Osittain samoja yrittäjiä, jotka käyttävät kaikkia palveluja
 - Tukkuutoritoiminta, pakastamo, hallit ja torit muodostavat ruoka- ja kukka-alan toimijoille yhtenäisen toimitusketjun raaka-ainelogistiikasta loppuasiakkaalle
 - Liiketoiminnallisesti yhtenäinen kokonaisuus
-
- Sijainniltaan ja luonteeltaan erillinen kokonaisuus
 - Synergiat muihin toimintoihin olemattomat tai korkeintaan hyvin vähäiset
 - Tilat suojeltu ja säilytettävä, mikä rajoittaa toiminnan kehittämistä
 - Tapahtumia varten mahdollisesti dedikoitua tilakokonaisuutta on myös johdettava sellaisenaan (kaikki kustannukset vastaavasti kohdistettava, yms.)
 - Vaatisi oman liiketoimintaosaamisensa ja prosessinsa

2.3. Liiketoimintamalli, vaihtoehdot ja johtopäätökset, jatkuu

Kokonaisuus koostuu kolmesta eri toimintalogiikalla toimivasta osa-alueesta. Toiminnan organisoinnin kannalta keskeiset kysymykset ovat i) synergiat, ii) kasvu- ja muut tavoitteet sekä johtamisen resurssit ja iii) ydinosaaminen. Näiden vaikutuksia on kuvattu s 38 eteenpäin.

Teurastamoalue

Tukkutoritoiminta, hallit
ja torit

Malmi

Toiminnallisia synergioita (alue, logistiikka, markkinointi, ym)
Toiminnan painopisteet ja konseptit eroavat
Tukkutoritoiminnan, hallien ja torien välillä on asiakassynergiaa




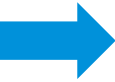

Oma kokonaisuutensa



Liiketoiminnan kuvaus

3.1. Toimintaympäristö

Teurastamoalueen toimintaa vaikuttavia trendejä ja muutoksia

Trendi / näkökulma	Vaikutus	Kommentit
Asukkaiden ja työpaikkojen määrän odotetaan kasvavan merkittävästi Teurastamoalueen ympärillä ja lähialueilla, mikä luo kysyntää ja mahdollisuuksia.		Kasvavalle kysynnälle ja uusille palveluntuottajille on hyvät edellytykset, mikäli Teurastamoalue kykenee houkuttelemaan asiakasvirtoja.
Helsingin ravintola- ja kahvilamaailma kehitty nopeasti, ja uusia trendejä nousee esille.		Teurastamoalue alueena ja ympäristönä voi onnistuessaan olla houkutteleva paikka uusille konsepteille.
Samanaikaisesti kilpailu destinaatoravintoloista ja muista palveluntarjoajista lisääntyy mm. Pasilan Triplan, kauppakeskus Redin, sekä Suvilahden ja Kallion alueiden ja asukkaiden vaikutuksesta.		Kilpailu ravintola- ja kahvila-asiakkaista on kovaa, ja kovenee entisestään tarjonnan kasvaessa. Teurastamoalueelle on löydettävä riittävän erilainen ja "oma" tarjontansa, jota asiakkaat hakeutuisivat alueelle.
Asiakasvirrat alueella kasvavat, mutta Teurastamoalue sijaitsee niistä sivussa.		Kuten edellä – Teurastamoalueella on kyettävä parantamaan saavutettavuutta ja lisäämään asiakasvirtoja.
Vastaavia keskittymiä on muissa kaupungeissa ulkomailla (mm. Tallinna, Kööpenhamina, Rotterdam, Lontoo), ja ne on otettu hyvin vastaan.		Vastaavanlaisille alueille ja keskittymille on kysyntää, ja onnistuessaan konsepti voi parantaa Helsingin houkuttelevuutta merkittävästi.

Lähde: Teurastamon alueen kehittämismahdollisuudet - Toimenpidesuositukset -17.4.2018, Colliers

3.2. Asiakas- ja palvelustrategia

Haluttu palvelutarjonta Tukutorin asiakkaille

Palvelut						
Liiketoiminta	Asiakkaat	Tilojen vuokraus	Tilaratkaisut / konseptointi	Logistiikka ja varastointi	Tapahtuma-palvelut	Muut
Teurastamoalue	Ravintoloitsijat ja tapahtumajärjestäjät	X	X	X	Tilojen tarjoaminen	
Kauppahallit ja torit	Yritykset ja itsenäiset yritykset	X		X	Tilojen tarjoaminen	
Tukkutori ja pakastamo	Yrittäjät, torimyyjä, asukkaat	X		X	Tilojen tarjoaminen	

Palvelustrategia

Tukkutoritoiminta

Tilankäyttäjät
(esim ravintolat)

Loppukäyttäjät

Tukkutorin organisaatio tunnistaa asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeet, ja varmistaa, että tarjottavat tilat ja tukipalvelut edistävät asiakkaiden liiketoimintaa ja loppukäyttäjien asiakaskokemusta parhaalla mahdollisella tavalla.

Tukkutorin organisaatio toimii aktiivisena palvelujen ja tilaratkaisujen kehittäjänä.

Tukkutoritoiminta panostaa omalla toiminnallaan asiakkaidensa toimintaedellytyksiin vahvistamalla koko alueen näkyvyyttä ja houkuttelevuutta.

3.3. Palvelut

Palvelut	Kuvaus	Hinnoittelu- ja ansaintamalli	Edellytykset ja mahdollistajat	Kommentit
Tilojen vuokraus	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas määrittää tilantarpeensa ja Tukkutorin organisaatio tuottaa tilat asiakkaan käyttöön Tukkutorin organisaatio vastaa kiinteistön perusinvestoinneista ym. 	<ul style="list-style-type: none"> Vuokra, €/m2, joka kattaa sovitut palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> Hinnoittelumallit eri tarpeille (vuokra-aika, palvelut, muut) 	<ul style="list-style-type: none"> Ydintoimintaa, suurin osa liikevaihdosta vuokrien kautta Vuokrataso määritellään asiakasryhmien ja – profiilien mukaan
Tilaratkaisut / konseptointi	<ul style="list-style-type: none"> Tukkutorin organisaatio kehittää asiakkaan tarpeisiin uusia tilaratkaisuja 	<ul style="list-style-type: none"> Projektihinnoittelu, toteutus omilla resursseilla ja osaamisella, tai alihankkijoiden / kumppanien kautta Vuokra, johon sisältyy konseptointilisä 	<ul style="list-style-type: none"> Konseptointiosaaminen, omassa organisaatiossa tai alihankintapalveluna 	<ul style="list-style-type: none"> Lisäpalvelu, suora vaikutus liikevaihtoon pieni Suurempi merkitys toiminnan kehittämisessä ja alueen haluttavuuden nostamisessa (voi mahdollistaa korkeammat vuokrat tulevaisuudessa)
Logistiikka ja varastointi	<ul style="list-style-type: none"> Osa Tukkutoritoiminnan ja pakastamon toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> Suoriteperusteinen (€/toimitus) tai SAS-mallilla kiinteä kk-maksu 	<ul style="list-style-type: none"> Tilat ja infra 	<ul style="list-style-type: none"> Ydintoimintaa, peruspalvelu jolla varmistetaan toiminnan jatkuvuus
Toiminnan kehittämisen palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoiminnan tukea, konsultointia, markkinointi- ja viestintäpalveluja 	<ul style="list-style-type: none"> Projektilaskutus (voi myös sisältyä vuokraan) 	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoiminnan kehitysosaamista joko omalla tai ulkopuolisilla resursseilla Markkinointiprosessit ja -kanavat 	<ul style="list-style-type: none"> Lisäpalvelu, suora vaikutus liikevaihtoon pieni Nostaa alueen profiilia asiakkaiden joukossa

3.4. Prosessit

Asiakasrajapinta ja kasvu

Asiakashankinta ja –hallinta

Tilavuokrauksen ja hinnoittelun hallinta

Markkinointi, viestintä ja some-näkyvyyden hallinta

Varmistetaan toiminnalle riittävä ja kasvava asiakaskunta, joka vastaa haluttua fokusta ja strategiaa

Palvelut ja ratkaisut, toiminnallisuus

Kiinteistöjen kehittäminen

Lisäpalvelujen kehittäminen

Tilakonseptien kehittäminen

Luodaan ja kehitetään palveluja, jotka mahdollistavat asiakkaiden menestyksekkään toiminnan

Johtaminen ja toiminnan kehittäminen

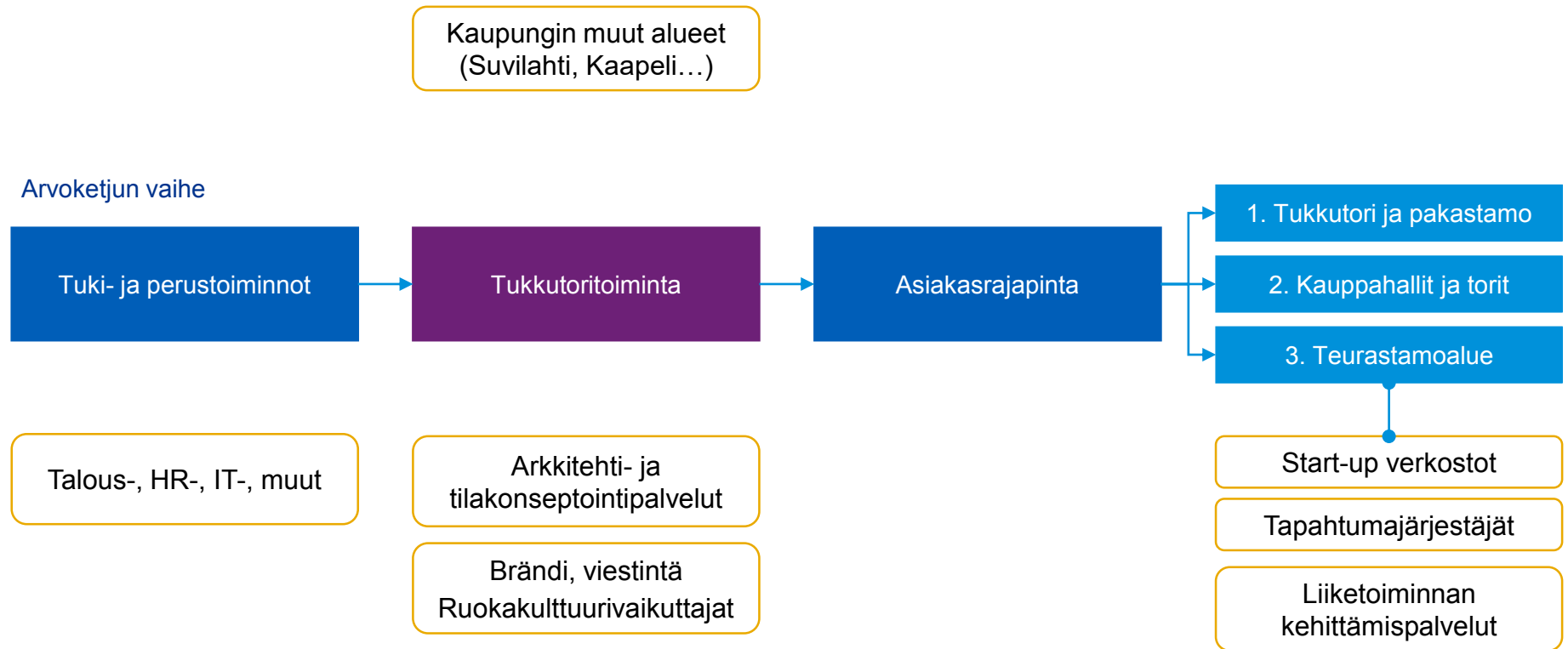
Talous- ja investointiprosessi

ICT, digi ja teknologiset ratkaisut

Johtaminen ja ICT

Luodaan toiminnalle tarvittavat rakenteet, hallintamekanismit ja toimintamallit

3.5. Resurssit ja kumppanuudet





Organisaatio ja toiminnan järjestely

Toimintamallivaihtoehdot - toiminto kaupungin sisällä

Vaihtoehto 0: Toiminta jatkuu nykyisellä mallilla	Vaihtoehto 1: Tiimin resursseja vahvistetaan, ei toimialamuutosta	Vaihtoehto 2: Toiminto siirretään Elinkeino-osastolle	Vaihtoehto 3: Organisaatio rakennetaan kahden kokonaisuuden ympärille
<ul style="list-style-type: none"> — Toiminnan tavoitetta ja mittareita selkiytetään 	<ul style="list-style-type: none"> — Luodaan aito kasvustrategia ja kehityssuunnitelma — Toiminnan sisältötavoite ja tuotettavat palvelut selkiytetään — Toiminnon resursseja vahvistetaan tavoitteen mukaisesti — Yhteistyötä tiivistetään Elinkeino-osaston kanssa — Palveluiden järjestämis- ja tuottamistapaa uudistetaan 	<ul style="list-style-type: none"> — Luodaan aito kasvustrategia ja kehityssuunnitelma — Toiminnan sisältötavoite ja tuotettavat palvelut selkiytetään — Kasvu- ja sisältöosaaminen vahvistuu — Yhteistyö säilyy tiiviinä Kaupunkiympäristö-toimialan kanssa — Palveluiden järjestämis- ja tuottamistapaa uudistetaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tukkutori (pakastamo, torit, hallit ja tukkualueen vuokraustoiminta) 2) Teurastamoalue ja ruokakulttuuri/tapahtumat <ul style="list-style-type: none"> - ravintola-alan yrittäjien keskittymä, tapahtuma-alue <p>Lisäksi Malmin tapahtumavuokrausta hoidetaan omana erillisenä kokonaisuutena ja sen voi siirtää Tukkutoritoiminnasta muualle</p>
<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Toiminnan tavoite kirkastuu ja mittarit validoituvat tavoitteen mukaisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimenpiteet eivät todennäköisesti riittäviä, koska toiminnolla ei ole tarpeeksi resursseja niiden toteuttamiseen - Kasvutavoite jää alhaiseksi 	<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Toiminnan tavoite kirkastuu ja mittarit validoituvat tavoitteen mukaisesti</p> <p>+ Resurssien vahvistaminen tukee kasvustrategiaa</p> <p>+ Resurssien vahvistuessa toiminnan nykyongelmiin saadaan ratkaisuja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyisien toimintatapojen muutos on hankalaa nykyisillä resursseilla - Nykyisellään yhteistyö kaupungin sisällä ei ole riittävää toiminnan kehittämiseksi 	<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Toiminnan tavoite kirkastuu ja mittarit validoituvat tavoitteen mukaisesti</p> <p>+ Synergia kaupungin muun yritystoiminnan kanssa lisääntyy</p> <p>+ Resurssien vahvistaminen tukee kasvustrategiaa</p> <p>+ Resurssien vahvistuessa toiminnan nykyongelmiin saadaan ratkaisuja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyisellään yhteistyö kaupungin sisällä ei ole riittävää toiminnan kehittämiseksi 	<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Synergia-etu toiminnoille uusissa yksiköissä</p> <p>+ Tukkutori hyödyntää kiinteistöosaamistaan, Teurastamo ja Malmin hangaari hyödyntävät tapahtumaosaamista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimintojen mahdollinen notkahdus siirtoaikana - Kokonaisnäemyksen katoamisen riski, toiminnot täysin erillään toisistaan

Alustava näkemys Tukutoritoiminnan sijainnista

Tukutoritoiminnan sijainti kaupunkiorganisaatiossa riippuu siitä, mitä seuraavista asetetuista tavoitteista painotetaan. Kriteerinä tulee olla toiminnan strateginen ydin. Alla on kuvattu kolme vaihtoehtoa:

1. Kiinteistöosaaminen: Kaupunkiympäristötoimiala

- Teollisuuskiinteistöjen reunaehdot kasvulle
- Kiinteistöosaaminen vahvaa ja tukee Tukutorin alueen uudistumista kiinteistöjen perusrakennusten myötä
- Edellyttää tiivistä yhteistyötä elinkeino-osasto kanssa

2. Kasvu- ja sisältötavoitteen edistämisen osaaminen: Elinkeino-osasto

- Yritysyhteistyö ja tieto ja ymmärrys Helsingissä toimivista yrityksistä kasvun näkökulmasta
- Yritysten liiketoiminnan ja tarpeiden, sekä uusyritystoiminnan ymmärrys
- Olemassa olevat yritysverkostot ja yhteiskehittämisen kokemukset mahdollistaa ekosysteemin kehittämisen
- Edellyttää tiivistä yhteistyötä Kaupunkiympäristötoimialan kanssa

3. Asiakassynergia: Toimintojen hajauttaminen

- Toiminnot hajautetaan kaupungin eri yksiköihin synergia –etujen näkökulmasta

Eteneminen

1. Päätöksentekoa varten perustetaan projekti- tai työryhmä toimialojen edustajista työstämään näkemystä toiminnon parhaasta sijainnista.
2. Työryhmä tarkastelee toiminnon parasta sijaintia kaupunkiorganisaatiossa kasvu- ja uusiutumistavoitteen mukaisesti.
3. Työryhmä tekee analysoidun esityksen toiminnon sijainnista ja sijainnin vaatimista edellytyksistä sekä kehittämisselvityksistä.
4. Työryhmän esityksen pohjalta tehdään päätös toiminnon sijainnista.



Taloudellinen tarkastelu

Tukkutoritoiminnon kassavirtalaskelma

Tuloslaskelma						
t€	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tulot	6 491	6 206	6 331	6 457	6 586	6 718
Menot	-8 500	-7 966	-8 125	-8 287	-8 453	-8 622
Toimintakate	-2 009	-1 759	-1 794	-1 830	-1 867	-1 904
Poistot (raportoidut)	-63	-17	-17	-17	-17	-17
Poisto-oikaisu (inv. suunnitelmasta)	-87	-168	-190	-447	-625	-802
Tilikauden tulos	-2 159	-1 944	-2 001	-2 294	-2 508	-2 723

Kassavirtalaskelma						
t€	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tilikauden tulos	-2 159	-1 944	-2 001	-2 294	-2 508	-2 723
Poistot	150	184	206	464	642	819
Investoinnit	-1 506	-684	-441	-5 149	-3 552	-3 552
Lainojen muutos						
Käyttöpääoman muutos						
<i>Avustukset</i>						
Kassavirta	-3 515	-2 443	-2 235	-6 980	-5 419	-5 456

Kumulatiivinen kassavirta	-3 515	-5 958	-8 194	-15 173	-20 592	-26 049
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Kommentit

- Yllä on esitetty Tukkutoritoiminnon tuloslaskelma, joka perustuu kaupungin tilinpäätösinformaatioon vuosilta 2016 ja 2017. Tämän jälkeisille vuosille on oletettu 2 % tuottojen ja kulujen kasvu, ja taulukossa esitetty poisto-oikaisu on laskettu Toimeksiantajalta saadusta talonrakennusinvestointeja koskevasta aineistosta. Aineistossa merkittävien yksittäinen investointierä koostuu pakastamoon liittyvistä edellytysinvestoinneista, noin 9,8 M€ vuosille 2019-2021
- Tukkutoritoiminnolla ei nykyisellään ole itsenäistä tasetta. Kassavirtataulukossa on oletettu käyttöpääoman vaikutus vähäiseksi, eikä mahdollista lainarahoitusta ole analysoitu
- Tilinpäätösaineistoa tai saatua investointiohjelmaa ei ole muokattu tai analysoitu tämän rajoitetun toimeksiannon yhteydessä
- On suositeltavaa, että Tukkutoritoiminnon tuotto- ja kulupohjaa analysoidaan erillisenä jatkotyönä tarkemmin taloudellisen kantokyvyn hahmottamiseksi. Vasta tämän tarkemman analyysin jälkeen on mahdollista arvioida tarkemmin taloudellista kantokykyä ja etenkin Tukkutoritoiminnon edellytyksiä toimia taloudellisesti itsenäisenä yksikkönä/yhtiönä. Tarkemman analyysin kohteena tulisi jatkotyössä olla myös Tukkutoritoiminnon taserakenne ja rahoitusasema ts. mitä omaisuutta liittyy Tukkutoritoimintaan ja miten ko. omaisuus rahoitetaan



Strategiset hankkeet ja keskeiset toimenpiteet

Strategiset hankkeet ja keskeiset toimenpiteet

Käytettävissä olevan aineiston ja saatujen kommenttien perusteella voidaan tunnistaa seuraavat toimenpidekokonaisuudet liiketoimintasuunnitelman täydentämiseksi

1. Strategian ja tavoitteen kirkastaminen
2. Kohde- ja asiakasryhmien tunnistaminen toiminnan eri osille
3. Taloudellisen analyysien ja kassavirtalaskelmien syventäminen
4. Toimintamallin tarkentaminen eri osille
5. Organisoitumisen arviointi ja päätös



Yhteenveto

Tukkutoritoiminnon liiketoimintasuunnitelma - tausta

Tukkutoritoiminta kattaa alla olevat neljä toimintoa, joilla on vahva synergiaetu toisistaan:

- Kiinteistöt
- Vuokraustoiminta
- Tapahtumat ja ruokakulttuurin kehittäminen
- Pakastamo

Nykyinen Tukkutoritoiminta kattaa näistä tilojen vuokraustoiminnan pääosin ruoka-alan yrittäjille.

Uuden pakastamon tarpeesta ja yrittäjien sitoutumisesta pakastamon rakentamiseen on tehty useita selvityksiä.

Lähdemateriaalin ja haastattelujen perusteella voidaan suositella, että pakastamon sijaintia ja toimintatapaa selvitetään tarkemmin erillisessä työssä. Työssä tulisi tarkastella liiketoimintamallia kaupungin näkökulmasta, uusia innovatiivisia pakastamoratkaisuja sekä uudisrakennuksen sijaintia kaupunkirakenteessa. Selvityksessä tulisi huomioida kaupungin ja Teurastamoalueella toimivien yritysten näkökulmat.

Tukkutoritoiminnan liiketoiminnan toiminta-ajatus ja visio

Toiminta-ajatus ja rooli

- Tukkutoritoiminta luo asiakkailleen edellytykset kannattavalle ja elinvoimaiselle toiminnalle varmistamalla, että asiakkailla on käytössään nykyaikaiset, tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset tilat.
- Tukkutoritoiminta vuokraa toimitiloja ruoka- ja kukka-alan yrityksille sijainniltaan pääkaupunkiseudun houkuttelevimmilta toimintaympäristöiltä; toreilta, kauppahalleilta ja Tukkutorin alueelta Sörnäisissä. Tukkutoritoiminta tuottaa myös erikseen sovittavia lisäpalveluja.
- Tukkutoritoiminta edistää myös tapahtumatoimintaa ja tapahtumatilavuokrausta Tukkutorin alueella, erityisesti Teurastamoalueella, toreilla, halleissa ja Malmin lentokentällä.
- Tukkutoritoiminta on aktiivinen toiminnan ja konseptien kehittäjä, ja hyödyntää toiminnassaan kumppaneiden ja verkostojen osaamista ja palveluja.
- Tukkutoritoiminta vaikuttaa toiminnallaan merkittävästi Helsingin kaupungin viihtyvyyteen ja houkuttelevuuteen kokonaisuutena ja kaupungin eri alueilla.

Visio

- Teurastamoalue on kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu urbaani kohtaamispaikka, joka toiminnallaan on merkittävästi vaikuttanut alueen ja Helsingin houkuttelevuuteen.
- Kohdemarkkinoiden yrittäjien joukossa Teurastamoalue on haluttu paikka, johon on enemmän halukkaita kuin kapasiteettia.
- Kauppahallit ja torit ovat toiminta-alueillaan asiakkaiden näkökulmasta tunnettuja ja arvostettuja ja yrittäjien keskuudessa haluttuja kauppapaikkoja.
- Hallien, torien ja muiden paikkojen käyttöaste ja tilankäytön tehokkuus ovat huippuluokkaa.
- Tukkutoritoiminta on tunnettu kyvystään uusiutua, vastata asiakkaiden tarpeisiin ja nopeasti luoda mahdollisuuksia uusille liiketoimintakonsepteille.

Tukkutoritoiminnan strateginen tavoitetila ja saavuttaminen

Aktiivinen kasvu, toiminnan ja palveluiden sisältökehitys

Voimakas kasvu ja toiminnan kehittäminen			Tavoite 2
Maltillinen kasvu		Tavoite 1	
Tarpeeseen vastaaminen	Lähtötila		
	Kiinteistöjen ylläpito, ja vuokraus	Tilaratkaisujen ja -konseptien kehittäminen	Tilaratkaisujen, -konseptien ja lisäpalvelujen kehittäminen, markkinointi ja brändäys

Kasvun asiakasrajapinnassa mahdollistaa tarjottavien palvelujen vahvistaminen ja laajentaminen

Vaihtoehtoiset liiketoimintamallit, vertailua			
Tavoitetila	Kuvaus	Liiketoiminnan kokonaisuudet	Huomiot / kommentit
Lähtötilan mukaan "Tehokas toiminta kiinteistö-osaaminen edellä"	<ul style="list-style-type: none"> Vuokraus sekä tukkutorin alueen toiminta ja pakastamo ydintoimintaa Tiloihin liittyviä lisäpalveluja 	<ol style="list-style-type: none"> Tukkutorin alue ja pakastamo, hallit ja torit Teurastamoalue 	<ul style="list-style-type: none"> Ydintoiminta omilla resursseilla, muut kumppaneiden kautta Mahdollisimman tehokas oma organisaatio
Tavoite 1 "Maltillinen kasvu laajemmalla palvelutarjonnalla"	<ul style="list-style-type: none"> Vuokraus sekä tukkutorin alueen toiminta ja pakastamo ydintoimintaa Lisäpalveluja laajemmin asiakkaiden tarpeisiin 	<ol style="list-style-type: none"> Tukkutorin alue ja pakastamo, hallit ja torit Teurastamoalue Toiminnan kehityspalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoiminnan fokus asiakas-synergioiden mukaan Pakastamon sijainti arvioitava synergioiden ja liiketoiminnan mukaan
Tavoite 2 "Nopea kasvu ja palvelujen merkittävä laajentaminen"	<ul style="list-style-type: none"> Kuten edellä, lisäksi tapahtumapalvelut osana toimintaa Vahva panostus markkinointiin Aktiivinen tilakonseptien kehitys 	<ol style="list-style-type: none"> Tukkutorin alue ja pakastamo, hallit ja torit Teurastamoalue Toiminnan kehityspalvelut Tapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoiminnan fokus kokonaisuhyötyjen mukaan (kaupungin tavoitteet) Laajemat ydintoiminnot omilla resursseilla Laajempi kumppaniverkosto

Tavoitteen saavuttamisen edellytyksenä on toiminnan organisaation, kyvykkyyksien ja prosessien kehittäminen. Asiakas-rajapinnassa on tunnistettava eri asiakasryhmät ja –segmentit, ja määriteltävä arvolupaus vastaavasti.

Toimintamalli rakennetaan vahvan kiinteistöosaamisen lisäksi palvelu- ja toimintakonseptien ympärille. Oman osaamisen lisäksi hyödynnetään verkostoja ja kumppanuuksia.

Toimintamallivaihtoehdot - toiminto kaupungin sisällä

Vaihtoehto 0: Toiminta jatkuu nykyisellä mallilla	Vaihtoehto 1: Tiimin resursseja vahvistetaan, ei toimialamuutosta	Vaihtoehto 2: Toiminto siirretään Elinkeino-osastolle	Vaihtoehto 3: Organisaatio hajoitetaan ja osat sijoitetaan eri yksiköihin
<ul style="list-style-type: none"> — Toiminnan tavoitetta ja mittareita selkiytetään 	<ul style="list-style-type: none"> — Luodaan aito kasvustrategia ja kehityssuunnitelma — Toiminnan sisältötavoite ja tuotettavat palvelut selkiytetään — Toiminnon resursseja vahvistetaan tavoitteen mukaisesti — Yhteistyötä tiivistetään Elinkeino-osaston kanssa — Palveluiden järjestämis- ja tuottamistapaa uudistetaan 	<ul style="list-style-type: none"> — Luodaan aito kasvustrategia ja kehityssuunnitelma — Toiminnan sisältötavoite ja tuotettavat palvelut selkiytetään — Kasvu- ja sisältöosaaminen vahvistuu — Yhteistyö säilyy tiiviinä Kaupunkiympäristö-toimialan kanssa — Palveluiden järjestämis- ja tuottamistapaa uudistetaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tukkutori (pakastamo, torit, hallit ja tukkualueen vuokraustoiminta) 2) Teurastamoalue ja ruokakulttuuri/tapahtumat <ul style="list-style-type: none"> - ravintola-alan yrittäjien keskittymä, tapahtuma-alue <p>Lisäksi Malmin tapahtumavuokrausta hoidetaan omana erillisenä kokonaisuutena ja sen voi siirtää Tukkutoritoiminnasta muualle</p>
<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Toiminnan tavoite kirkastuu ja mittarit validoituvat tavoitteen mukaisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimenpiteet eivät todennäköisesti riittäviä, koska toiminnolla ei ole tarpeeksi resursseja niiden toteuttamiseen - Kasvutavoite jää alhaiseksi 	<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Toiminnan tavoite kirkastuu ja mittarit validoituvat tavoitteen mukaisesti</p> <p>+ Resurssien vahvistaminen tukee kasvustrategiaa</p> <p>+ Resurssien vahvistuessa toiminnan nykyongelmiin saadaan ratkaisuja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyisien toimintatapojen muutos on hankalaa nykyisillä resursseilla - Nykyisellään yhteistyö kaupungin sisällä ei ole riittävää toiminnan kehittämiseksi 	<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Toiminnan tavoite kirkastuu ja mittarit validoituvat tavoitteen mukaisesti</p> <p>+ Synergia kaupungin muun yritystoiminnan kanssa lisääntyy</p> <p>+ Resurssien vahvistaminen tukee kasvustrategiaa</p> <p>+ Resurssien vahvistuessa toiminnan nykyongelmiin saadaan ratkaisuja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyisellään yhteistyö kaupungin sisällä ei ole riittävää toiminnan kehittämiseksi 	<p>Pohdinnat puolesta ja vastaan</p> <p>+ Synergia-etu toiminnoille uusissa yksiköissä</p> <p>+ Tukkutori hyödyntää kiinteistöosaamistaan, Teurastamo ja Malmin hangaari hyödyntävät tapahtumaosaamista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimintojen mahdollinen notkahdus siirtoaikana - Kokonaisnäemyksen katoamisen riski, toiminnot täysin erillään toisistaan



Liite 1.

Haastatellut tahot

Haastatellut henkilöt ja organisaatiot

Henkilö	Organisaatio	Toimenkuva/titteli	Aika
Kai Huotari	Kiinteistö Oy Kaapelitalo	Toimitusjohtaja	11.7.2019
Jouni Spets	Helsingin kaupunki	Business Finland Testbed-hanke, projektipäällikkö	15.7.2019
Peggy Bauer	Helsingin Leijona Oy Torikorttelit	Toimitusjohtaja	16.7.2019
Elina Siltanen	Helsingin kaupunki, Kaupunkiympäristö Rakennukset ja yleiset alueet Tukkutoritoiminta	Tukkutorin päällikkö	2.8.2019
Osmo Rasimus	Helsingin kaupunki, Kaupunkiympäristö, Rakennetun omaisuuden hallinta, tilaomaisuus	Yksikönpäällikkö	2.8.2019
Laura Yrjänä	Helsingin kaupunki	Projektipäällikkö	5.8.2019
Ulla Tapaninen	Helsingin kaupunki, elinkeino-osasto	Yksikönpäällikkö, yrityspalvelut	8.8.2019
Risto Heikkinen	Helsingin kaupunki	Projektipäällikkö	6.8.2019
Mikko Aho	Helsingin kaupunki	Kaupunkiympäristö-toimialajohtaja	11.8.2019
Marja-Leena Rinkineva	Helsingin kaupunki	Elinkeinojohtaja	12.8.2019



Liite 2.

Haastattelulomake

Haastattelulomake

Haastateltavan titteli nimi, organisaatio

Haastattelija, aika ja paikka

Haastateltavan rooli Tukutoritoiminnan kehittämisessä

Haastattelukysymykset

1. Liiketoiminnan toiminta-ajatus ja visio

- Millainen olisi kaupunkia parhaiten palveleva Tukutorin toimintaa tulevaisuuden visio?
- Millainen liiketoimintasuunnitelma tukee Tukutorin toiminnan kehittymistä vetovoimaiseksi alueeksi ja toimijaksi? Mitä muutoksia nykyiseen toimintaan tulee tehdä liiketoiminnan kehittämiseksi?

2. Toimintaympäristö

- Mitkä ovat keskeisimmät toimintaympäristön muutokset, joita Tukutorin toiminnan kehittämisessä tulisi huomioida tulevaisuuden kannalta?

3. Asiakas- ja palvelustrategia

- Mitä pääteemoja Tukutorin toiminnan tulisi strategian sisältää? 1-4 kpl jo olemassa olevia vahvuuksia tai ”pinnan alla kuplivia” teemoja?
- Millaisia ovat Tukutoritoiminnan nykyiset asiakkaat? Entä millaisia asiakkaita tulisi tulevaisuudessa tavoitella?
- Millaista asiakaskuntaa ja –kokemusta tavoitellaan?
- Mitkä ovat Tukutoritoiminnan toiminnan keskeisimmät yhtymäkohdat kaupunkistrategiaan? Entä elinkeino- tai matkailustrategiaan?

4. Palvelut ja prosessit

- Millaisista tukipalveluista ja prosesseista olisi hyötyä Tukutoritoiminnan kehittämisessä?
- Mitä palveluita Tukutoritoiminnalla on, mitkä voivat edistää kaupungin muuta toimintaa?
- Millaisia digitaalisia palveluita Tukutoritoiminta voisi tarjota?

Haastattelulomake

5. Resurssit ja kumppanuudet

- Miten olemassa olevat resurssit valjastetaan Tukkutoritoiminnan kehittämiseen parhaalla mahdollisella tavalla? Tarvitaanko lisäresursseja?
- Miten yrityskumppanuudet saadaan parhaiten kehittämistyöhön mukaan? Millainen prosessi ja työtapo sopisi parhaiten yrityksille?
- Miten jo olemassa olevasta yritysverkostosta muodostetaan toimiva ekosysteemi? Mikä olisi kaupungin rooli ekosysteemissä?

6. Organisaatio ja osaaminen

- Miten organisaatiota ja osaamista tulisi kehittää?
- Miten Tukkutoritoiminnan eri toiminnot parhaiten toimisivat yhteen, vai tulisiko eri toimintojen toimia erikseen?
- Miten Tukkutoritoiminnan tulisi sijoittua kaupungin organisaatiossa? Yhdessä vai erikseen?
- Missä yksikössä tai Oy:ssä se saisi ja tuottaisi itse eniten synergiaetuja? Vai tulisiko muodostaa oma OY?

7. Taloudelliset tavoitteet

- Miten Tukkutorin taloudellisia tavoitteita tulisi asettaa suhteessa visioon ja strategiaan?
- Millainen voisi olla Tukkutoritoiminnan eri osien ansaintalogiikka? Mihin se perustuu? Onko jotain synergioita joita ei saa hävittää tai uusia jotka pitäisi luoda?

8. Strategiset hankkeet

- Millaisia strategisia hankkeita tulisi kehittää Tukkutoritoiminnan kehittämiseksi?

9. Liiketoiminnan keskeiset kehittämistoimenpiteet

- Mitkä olisivat keskeiset liiketoiminnan kehittämistoimenpiteet Tukkutoritoiminnan osalta?



© 2019 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.