

LIETUVOS KAIMO TURIZMO ASOCIACIJA

VIETINIŲ MAISTO PRODUKTŲ PARDAVIMŲ MODELIO VERSLAS–VERSLUI (B2B)

VADOVAS

PRADEDANTIEMS IR JAU DIRBANTIEMS MAISTO TIEKIMO TINKLAMS

Interreg Baltic Sea Region

EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

Baltic Sea Food



Turinys

Įvadas 2

Tvaraus vietos maisto tiekimo tinklo kūrimas ir verslo modeliai (1 skyrius) 4

Vietinio maisto pardavimo ir tiekimo verslo pradžia 6

Klientų segmentavimas ir tikslinės grupės (2 skyrius) 10

Vertės pasiūlymai klientams (3 skyrius) 16

Klientų pasiekiamumo kanalai (4 skyrius) 19

Ryšiai su klientais (5 skyrius) 22

Pajamų srautai (6 skyrius) 28

Pagrindiniai ištekliai (7 skyrius) 30

Pagrindiniai verslo procesai (8 skyrius) 32

Vertės kūrimo grandinė 32

Logistika 33

Tiekimas 35

Skaitmeninimas 37

Pagrindinės partnerystės (9 skyrius) 42

Sąnaudų struktūra (10 skyrius) 46

Organizacija ir strategija (11 skyrius) 48

Apibendrinimas 54

Įvadas



Nuotrauka: *TMV/Oliver Pahlke*

Dauguma vietinio maisto gamintojų ir ūkininkų Baltijos jūros regione yra smulkios šeimos verslo įmonės, kurios kasdieninėje veikloje dažniausiai su pirkėjais bendrauja tiesiogiai arba telefonu. Vietinio maisto gamintojai dažniausiai savo produktais prekiauja toje teritorijoje, kur ir gyvena. Šiame vadove pristatysime vietinio maisto tiekimo tinklus ir jų veiklos ypatumus. Vietinio maisto tinklai – tai įmonės – tarpininkai, kurie perka iš ūkininkų ir kitų smulkių vietinių produktų gamintojų, bei parduoda galutiniams vartotojams, Horeca sektoriui (viešbučiams, kavinėms, restoranams ir kitoms maitinimo paslaugas teikiančioms įmonėms) arba mažoms, išskirtinių produktų parduotuvėlėms. Tokie tarpininkai užsiima produktų rinkodara, pasirūpina logistikos, o reikalui esant ir sandėliavimo paslaugomis. Ūkininkai dažnai neturi vadybinių bei rinkodarinių gebėjimų, negali užtikrinti pakankamų kiekių stambesniam užsakovui ar pritrūksta laiko pristatyti visiems klientams užsakymus, o ir pristatymas turi savus kaštus. Bendradarbiaujant su maisto tinklu, šias problemas galima išspręsti ir visą savo energiją skirti tam, ką sugebate geriausiai – auginti vietinius produktus ir rūpintis jų kokybiniais rodikliais. **Vietinių maisto produktų tiekimo tinklai** suteikia verslo plėtros galimybes bei skatina tobulėti ir greičiau reaguoti į rinkos pokyčius.

Baltijos jūros regiono šalyse esantys vietinio maisto tinklų veiklos modeliai dažniausiai vysto „verslas – varto-

tojui“ (B2C) santykius, tačiau ekonominiu požiūriu konkurencingesni yra „verslas – verslui“ (B2B) modeliai, kurie vietinio maisto sektoriuje nėra labai išplėtoti. 2017 m. pradėtas įgyvendinti projektas „Vietinio maisto tinklų, naudojančių B2B verslo modelį vystymas kaimo vietovėse, Baltijos jūros regione“, dar vadinamas „Baltic Sea Food“ („Maistas Baltijos jūros regione“).

Šiame vadove pristatomas vietinio maisto tinklo B2B verslo modelis. Tikimės, kad panašių vietinio maisto pardavimo tinklų arba verslo, orientuoto į produkcijos paskirstymą, atsiras daugiau. Vadove pristatoma dešimties projekte dalyvaujančių šalių – Lietuvos, Latvijos, Estijos, Suomijos, Švedijos, Danijos, Norvegijos, Vokietijos, Rusijos ir Lenkijos – geroji patirtis, padėsianti rasti įvairių sprendimų kaip įgyvendinti ir plėtoti vietinio maisto pardavimo B2B verslo modelį kiekvienoje šalyje.



Šis vadovas skirtas vietinio maisto gamintojams ir tiekėjams, norintiems ne tik padidinti pardavimus, bet ir skatinti vietinio maisto vartojimą viešojo maitinimo įstaigose. Pagrindinis tikslas – **sukurti naujus** „verslas – verslui“ (B2B) **pardavimo kanalus**, susiburiant į nedidelius vietinio maisto tinklus, didinant produktų vertę dėl trumpesnės tiekimo grandinės. Šiuo vadovu taip pat siekiame **įkvėpti rinkoje jau įsitvirtinusius vietinio maisto gamintojus ir tiekėjus**, kurie sėkmingai parduoda savo produktus pagal „verslas – vartotojui“ modelį.

Tarptautinis bendradarbiavimo projektas „Baltic Sea Food“ („Maistas Baltijos jūros regione“) siekia sukurti tvarų ir lengvai pritaikomą B2B pardavimų verslo modelį, skirtą vietinio maisto gamintojų ir tiekėjų įsteigtiems vietinio maisto tinklams. Bendradarbiaujant su keturiolika projekto partnerių iš dešimties šalių, buvo parengtas verslo plėtros modelio dokumentas (VPMD) **„Vietinio maisto pardavimų B2B verslo modelis“** , kuris iš esmės remiasi Baltijos jūros regiono valstybių sukaupta gerąja patirtimi, vietinio maisto tinklų ir tiekėjų tyrimų rezultatais. Projektas „Baltic Sea Food“ („Maistas Baltijos jūros regione“) iš dalies finansuojamas pagal programą „Interreg Baltic Sea Region Programme 2014–2020“.

„Baltic Sea Food“ partneriai

1 SKYRIUS

TVARAUS VIETOS MAISTO TIEKIMO TINKLO KŪRIMAS IR VERSLO MODELIAI

Augantis pirkėjų susidomėjimas vietiniais produktais didina **vietinio maisto gamybos** apimtis Baltijos jūros regione (BJR). Vietiniai ūkininkai ir gamintojai galėdami rinkai pasiūlyti sveikų, kokybiškų, dažnai rankų darbo, tradicinių maisto produktų, didina smulkaus verslo bei pačių regionų patrauklumą skirtingoms pirkėjų grupėms, įskaitant vietos gyventojus bei turistus.

Dauguma vietinio **maisto gamintojų ir ūkininkų** yra smulkios šeimos įmonės, kurios su savo pirkėjais bendrauja tiesiogiai turgeliuose arba telefonu. Ribotos gamybos apimtys ir sąlyginai aukštesnės kainos (palyginti su stambesniais gamintojais) sudaro kliūtis produkciją parduoti didmeninės prekybos įmonėms arba tinklams. Todėl mažoms įmonėms atsiranda keblumų sėkmingai vykdyti veiklą maisto tiekimo, perdirbimo ir mažmeninės prekybos sektoriuje.

Vietinio maisto tiekimo tinklai kuriasi norėdami bendradarbiauti rinkodaros ir informacijos mainų tikslais. Tokie tinklai apima maisto produktų gamintojų, tiekėjų, potencialių mažmenininkų ir pirkėjų tarpusavio santykius ir suteikia jiems galimybę dirbti kartu trumpinant vietinio maisto grandines, didinant vietinio produkto vertę ir užtikrinant veiklos tvarumą. Dauguma šiuo metu veikiančių vietinio maisto pardavimo tinklų ir tiekėjų savo produktus parduoda pagal „verslas – vartotojui“ (B2C) modelį.

Tvarus tinklas – tai verslo įmonė arba organizacija, kuri aktyviai valdo produktų, gautų iš oficialiai veikiančio ūkininko ar gamintojo, logistikos, tiekimo ir rinkodaros procesus. Tokiam tinklui priklausantys vietos ar regiono ūkininkai ir gamintojai bendradarbiauja tarpusavyje, kad užtikrintų geresnes galimybes patenkinti klientų poreikius, t. y. veikdami „verslas – verslui“ (B2B) lygiu ir taip sustiprintų savo verslą. Taikant B2B verslo modelį, pagrindinė tikslinė pirkėjų grupė – viešbučių, restoranų ir kavinių (HORECA) sektoriaus atstovai.

Įgyvendinant projekto veiklas verslininkams pristatomas B2B **pardavimo modelis**, pritaikytas vietinio maisto tiekimo tinklams, kurie apjungia vietinio maisto gamintojus ir tiekėjus, esančius kaimo vietovėse. Šis modelis leidžia vietiniu bei regioniniu lygmeniu kurti veiksmingas, trumpas vietinio maisto tiekimo grandines mažoms bei vidutinėms įmonėms ir suteikia galimybes plėstis bei gerinti veiklos rezultatus.

Tvarus B2B verslo plėtros modelis

Švedijoje veikiančią įmonę **„Bondens Skafferi“** (*Ūkininko sandėliukas*) 2008 m. įsteigė buvęs restorano šefas, kuris norėjo restoranams padėti rasti vietinės gamybos maisto produktų. Nuo to laiko įmonė spėjo išaugti ir tapti specializuota vietinės gamybos maisto tiekėja. Jos metinė apyvarta siekia 7 mln. eurų. Įmonė „Bondens Skafferi“ produktus superka iš 150 ūkininkų bei vietinės produkcijos gamintojų, ir tiekia juos 200 restoranų Skonės regione (Švedija).

Įmonė vis dar sparčiai auga, tačiau pradinis jos sumanymas lieka tas pats – optimaliomis sąlygomis restoranams tiekti kokybiškiausius vietinės gamybos produktus, vadovaujantis šūkiu



Gerosios praktikos pavyzdys

„Mąstyk globaliai, valgyk lokaliai!“ 2019 m. „Embla Food Awards“ apdovanojimuose įmonė „Bondens Skafferi“ pelnė prestižinį „Nordic Food Entrepreneur“ apdovanojimą.

www.bondensskafferi.se

Vietinio maisto pardavimo ir tiekimo verslo pradžia



Nusprendus naudoti „verslas – verslui“ modelį ir mažinti ar visai atsisakyti pardavimų tiesioginiams pirkėjams turguose ar parduotuvėse („verslas – vartotojui“), reikia įvertinti tam tikras aplinkybes.

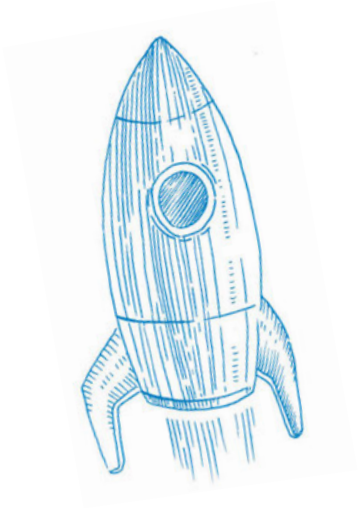
Bendradarbiavimas suteikia galimybes įveikti daugybę versle atsirandančių iššūkių. Gamintojas, kuris dirba savarankiškai, maždaug trečdalį savo laiko turi skirti rinkodarai ir produktų pristatymui. Bendradarbiavimas taip pat padeda sumažinti įvairias rizikas, nes didesnis partnerių skaičius reiškia didesnes apimtis, daugiau žinių ir didesnę patirtį. Norint pakliūti į naujas rinkas, reikia skirti nemažai laiko, komunikuoti, rengti sutartis ir priimti atitinkamus sprendimus, turėti atitinkamų įgūdžių.

Kiekvienas tinklas ar kiekviena verslo įmonė yra skirtinga ir turi skirtingus poreikius, rinkos segmentus, taip pat skiriasi jų pirkėjų poreikiai. Vykdant veiklą priemiestyje ir kaimo vietovėje atsiranda skirtingi iššūkiai, įmonės susiduria su nevienodomis ekonominėmis sąlygomis ir skirtingu skaitmeninio raštingumo lygiu. Vietinio maisto pardavimo ir tiekimo tinklams yra siūlomas B2B verslo modelis, kuris sudarytas remiantis verslo modelio **šablonu**[1] (*The Business model canvas*). Tai yra vaizdinė priemonė, schematiškai vaizduojanti 9 pagrindinius verslo elementus, kuriuos galima modeliuoti, pasirenkant reikiamus sprendimus, įvertinus tinklo poreikius, planuojamą lygį ar sudėtingumą. Šis vadovas taip pat sudarytas remiantis verslo elementų struktūra: 2-5 skyriuose kalbama apie vartotojus ir kaip juos pasiekti, 6-9 skyriuose - kaip organizuoti tinklo veiklą, 10 skyriuje analizuojamos sąnaudos ir jų sąsaja su pajamomis, skiriant didelį dėmesį tvariam augimui. Verslo plėtros pagrindas yra suprasti ir patenkinti klientų poreikius, kontroliuojant savo pajamas ir išlaidas.

Šabloninis verslo modelis puikiai parodo tinklo veiklos žemėlapį, kurį pradėti dėlioti reikėtų nustatant kli-

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

entų segmentus, pirkėjams skirtus vertės pasiūlymus, komunikacijos kanalus, kuriais pasieksite pirkėjus. Ryšiuose su klientais reikia atsižvelgti į tikslinių klientų poreikius. Verslo finansavimo garantas yra žinios, leidžiančios užsidirbti iš pajamų srautų. Gerai apgalvota sąnaudų struktūra sustiprins verslo finansinę padėtį ir kontroliuos likvidumą. Turite žinoti pagrindinius įmonės išteklius ir numatyti pagrindines veiklas bei pasirinkti pagrindinius partnerius, kad turėtumėte pakankamai išteklių valdyti įmonę, priimti išorinių paslaugų teikėjų pagalbą tam tikroms veikloms bei užtikrinti verslo tvarumą.



1 pav. Verslo modelio šablonas ir atitinkami jo elementai

Pagrindinės partnerystės	Pagrindinės veiklos	Vertės pasiūlymai	Ryšiai su klientais	Klientų segmentai
a. Valstybinės įstaigos b. Privačios įmonės	a. Logistika b. Tiekimas c. Skaitmeninimas	a. Padidinti produkto vertę klientams b. Padidinti paslaugos vertę klientams	a. Ryšys tarp tikslinės auditorijos ir tinklo b. Aptarnavimo procesas	a. Horeca rinka b. Renginiai ir kulinarinis turizmas c. Specialios parduotuvės, mažmeninė prekyba d. Viešojo maitinimo įmonės
	Pagrindiniai ištekliai a. Turimas turtas (kapitalas) b. Žmogiškieji ištekliai c. Rizika		**Pasiekiamumo kanalai** Komunikacija ir rinkodara • tradicinė • skaitmeninė	

Sąnaudų struktūra	Pajamų srautai
a. Svarbiausios tinklo išlaidos b. Sąnaudų kontrolė	a. mokumas b. pajamų srautų užtikrinimas c. kitos pajamų galimybės

Gerosios praktikos pavyzdys



„Heila“ – nuo ūkininkų turgelio prie B2B verslo modelio

Suomijos bendrovė **„Heila“** buvo įsteigta prieš 11 metų ir dirbo su vietos ūkininkais turguje. Idėja buvo Heinola mieste sukurti vietinio maisto koncepciją, kuri tuo metu buvo visiškai nauja Suomijoje. Šiandien ūkininkų turgelis „Heila“ atstovauja daugiau kaip 250 smulkių vietos gamintojų. Dauguma jų savo veiklą vykdo 100 km spinduliu. Jų tiekiamų maisto produktų ir rankų darbo gaminių pirkėjai gali įsigyti čia įkurtoje parduotuvėje, kavinėje, restorane, mėsos turgelyje, taip pat nedidelėse alaus ir vyno daryklose.

Iš pradžių restoraną, mėsos bei žuvies parduotuves ir vyninę valdė patys nuomininkai. 2015 m. „Heila“ įsigijo restoranų verslą, o 2016 m. buvo pastatyta kepyklėlė, pakeitusi žuvies parduotuvę. 2017 m. įmonės savininkai įsigijo mėsos parduotuvę. 2017 m. vyno darykla buvo išplėsta, greta įsteigus nedidelę alaus daryklą ir parduotuvę. Šiandien bendrovės „Heila“ metinė apyvarta siekia 3 mln. eurų. Bendrovės direktorių valdybą sudaro samdyti savo sričių profesionalai.

Ateityje „Heila“ planuoja toliau augti ir žengti į B2B sektorių. Įmonė ieško galimybių savo vietinių delikatesų ir maisto produktų pasiūlyti kitiems regione veikiantiems restoranams, kavinėms ir viešosioms maitinimo įstaigoms.



https://heilan.fi

Tinklo plėtra – nuo vietinio iki tarptautinio

„Regional Matkultur Skåne“ („Skonės kulinarinis paveldas“) susikūrė 1995 m. **Švedijoje**, kuomet buvo siekiama į bendrą regioninį tinklą suburti vietos maisto gamintojus ir restoranus. Nuo to laiko tarp šių skirtingų verslininkų grupių užsimezgė tvirtas bendradarbiavimas. Visa tai tinklo nariams suteikė galimybių dalintis informacija, patirtimi ir geriau vieniems kitus pažinti. Šis tinklas aprūpina restoranus vietinės gamybos maisto produktais. Per visus tinklo gyvavimo metus į jo veiklą įsitraukė keletas šimtų įmonių. „Regional Matkultur Skåne“ skatina vietos maisto ir kulinarijos tradicijas per **tarptautinį** kulinarinio paveldo **tinklą** „Culinary Heritage Europe“, kuris taip pat buvo įsteigtas Skonės mieste.

Gerosios praktikos pavyzdys



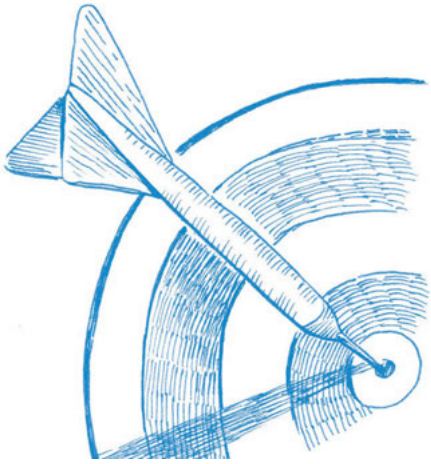
2 SKYRIUS

KLIENTŲ SEGMENTAVIMAS IR TIKSLINĖS GRUPĖS

Norint išsilaikyti rinkoje ir plėtoti B2B pardavimų modelį, svarbu žinoti klientų **poreikius**. Turite nustatyti svarbiausius klientus, kurie bus finansiškai pajėgūs ir atneš daugiausia pajamų. Rinkos ir pirkėjų poreikiai nuolatos kinta, taigi vietinis maisto produktų tiekimo tinklas turi reaguoti į rinkos pokyčius, kad išliktų konkurencingas.

Norėdama vykdyti efektingesnę rinkodarą, įmonė turi suskirstyti panašių poreikių klientus į mažesnes grupes. **Tikslines klientų grupes**, jų poreikius ir tinklo galimybes nustatyti bus lengviau sugrupavus klientus į segmentus ir pasirinkus vieną pagrindinį, į kurį reikės orientuotis. Apribokite pagrindinių tikslinių grupių dydį, kad užtikrintumėte efektyvią rinkodarą, pardavimo skatinimo komunikaciją ir produktų tiekimą. Pakoreguokite savo verslo strategiją ir pagrindinius verslo procesus atsižvelgdami į savo tikslinę (-es) klientų grupę (-es). Kiekvienai tikslinei klientų grupei gali prireikti skirtingų produktų ir paslaugų, svarbu išlaikyti jų ilgalaikį susidomėjimą ir lojalumą.

Klientų grupių segmentavimas remiasi klientų fizinėmis ir socialinėmis savybėmis bei pirkimo įpročiais. Visa tai padeda nustatyti **klientų vertybes** ir užtikrinti, kad jūsų verslas pajėgtų patenkinti jų lūkesčius, kurti veiksmingas rinkodaros strategijas, komunikacijos kanalus ir pardavimo sistemas, pritaikytas jų poreikiams.



Gerosios praktikos pavyzdys



Nuotrauka: *Søren Villadsen, Gastromad.dk*

Tikslinė grupė – geriausi restoranai

Danijoje veikiantis šeimos ūkis **„Varde Ådal Lam“** yra puikus nedidelės apimties bendradarbiavimo pavyzdys. Šis ūkis turi nuosavą skerdyklą, ūkio produktais prekiaujančią parduotuvę ir nuosavą transportą su specialia šaldymo įranga. Ūkis bendradarbiauja su kitais vietos gamintojais, taikančiais tokius pat aukštus kokybės standartus, o visi jų parduodami produktai yra ekologiški.

Ūkio savininkai produkciją parduoda **aukštomis kainomis**, todėl produktus ir paslaugas siūlo **aukščiausios klasės restoranams**. Tokio pobūdžio klientai reikalauja aukštos kokybės, sklandaus prekių pristatymo, kokybiško istorijų pasakojimo (angl. *storytelling*) ir nuolat atnaujinamo asortimento. Jie pasiruošę mokėti didesnę kainą už tokiomis sąlygomis gaunamus kokybiškus produktus.



Nuotrauka: *Søren Villadsen, Gastromad.dk*

Aukščiausios klasės vietiniai restoranai, tokie kaip „Michelin“ žvaigždutėmis įvertintas restoranas „Henne Kirkeby Kro“, šio ūkio produktus pradėjo pirkti dar jam tik pradėjus veiklą. Vietinis šefas, turintis ryšių su kituose Danijos regionuose veikiančiais aukšto lygio restoranais, suorganizavo pardavimų skatinimo kompaniją, prie kurios prisidėti pakvietė ir patį ūkio savininką, kad šis galėtų visiems pristatytų savo produktus. Tai paskatino pardavimų augimą. „Varde Ådal Lam“ pradėjo daugiau bendradarbiauti su restoranų šefais, organizuoti jiems kulinarinius renginius. Geri aukštos klasės restoranų atsiliepimai apie ūkių produkciją skatina ir kitas B2B ir B2C verslo modeliu dirbančias įmones kreiptis į ūkininkus bei naudoti daugiau vietinės produkcijos.

http://vardeaadallam.dk

Tikslinė grupė – viešbučiai ir turistai

„Gudbrandsdalsmat“ SA – tai Norvegijoje įsteigtas kooperatyvas, vienijantis 29 narius – Gudbrandsdalene ir Lilehameryje veikiančius vietinio maisto produktų gamintojus. Kooperatyvo tikslas – pardavinėti ir tiekti tinklo narių produkciją įvairioms šalies parduotuvėms, viešbučiams bei restoranams. Ši produkcija atkeliauja iš keturių pieninių, trijų alaus daryklų ir vienos kepyklos. Tinklui taip pat priklauso daug mėsos gamintojų, keletas daržovių augintojų ir kitokių produktų gamintojai. Kooperatyvas „Gudbrandsdalsmat“ SA kartu su vietinėmis organizacijomis vykdo bendrą projektą, kurio metu bus parengtas **turistinis maršrutas**, pažymintis geriausias vietas įsigyti vietinio maisto produktų ir geriausius restoranus, kuriuose patiekiamas vietinis maistas.



***Photo:** Kristoffer Mæle Thuestad*

Gerosios praktikos pavyzdys



https://www.gudbrandsdalsmat.no

Gerosios praktikos pavyzdys



Kooperatyvo tikslinė grupė – miestiečiai

Žemės ūkio kooperatyvas „Lietuviško ūkio kokybė“ vienija daugiau kaip 400 ūkininkų. Jo misija – padėti Lietuvos pirkėjams atrasti šalies kulinarinį paveldą, siūlant miestiečiams Lietuvoje ekologiškai užaugintus ir natūraliais metodais perdirbtus vietinius maisto produktus. Šio kooperatyvo nariai organizuoja mobiliuosius ūkininkų turgelius, kurie įsikuria netoli didžiųjų prekybos centrų, taip pat tiekia produktus didžiausiam Lietuvos prekybos tinklui „Maxima“. Prekybos centrai „Maxima“ pirkėjams siūlo specialią produktų liniją „Linkėjimai iš kaimo“: šiuo prekės ženklu pažymėtose lentynose pirkėjai gali rasti ūkininkų produkcijos. Šiame tinkle produktus parduoti gali tik ūkininkai, kurie patys augina ir perdirba savo maisto produktus bei yra gavę tautinio paveldo produktų sertifikatą, taip pat siūlantys ekologiškus arba išskirtinės kokybės produktus.



http://beta.mobilusturgelis.lt

Ūkininkams itin patogu savo produktus tiekti prekybos centrams, o likusią produkciją rytais pardavinėti mobiliuosiuose ūkininkų turgeliuose. Prieš pradedant bendradarbiauti su ūkininku, kiti kooperatyvo nariai apsilanko jo ūkyje ir įvertina galimybes prisijungti prie tinklo. Pagrindinė šio kooperatyvo funkcija – rūpintis prekybos centrų „Maxima“ atsiskaitymu su ūkininkais (ūkininkai išrašo sąskaitas faktūras kooperatyvui, o kooperatyvas visų ūkininkų vardu jas išrašo prekybos centrui). Šiandien kooperatyvas visoje šalyje organizuoja 41 mobilųjį ūkininkų turgelį, taip pat įvairiuose šalies miestuose atidaromos pirmosios ūkininkų parduotuvės, kuriose pirkėjams siūloma kokybiškų vietinės gamybos produktų.

Produktai tikslinei grupei

Tradicinio sūrio gamykla „Capri“ ir parduotuvė Lenkijoje pradėjo veikti 2014 m. Po kelerių veiklos metų išaiškėjo, kad geriausi klientai yra restoranai, nes jie užsako fiksuotą kiekį produktų, o sutarus dėl užsakymo, įsipareigoja laikytis numatytų sąlygų. Fiziniams asmenims dažniausiai geresnės kokybės sūrio kaina yra per aukšta. Parduotuvė vis dar plečiasi, jos metinė apyvarta siekia apie 20 tūkst. eurų. Aukštos klasės restoranai džiaugiasi galėdami iš šio gamintojo pirkti kokybišką sūrį. Verslui augti itin padeda įvairiuose renginiuose vykdomos degustacijos ir reklaminės kampanijos, per kurias restoranų šefai patys gali paragauti įvairių sūrių bei jų užsisakyti.



Gerosios praktikos pavyzdys





http://www.serycapri.pl



TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Kur koncentruojasi jūsų pirkėjai? (Nurodykite regionus arba kokiu spinduliu jie nutolę nuo jūsų veiklos centro)
2. Į kokias tikslines grupes ketinate orientuotis? (Preliminarus potencialių klientų sąrašas, pateiktas svarbumo tvarka)
3. Kiek potencialių klientų yra kiekvienoje jūsų tikslinėje grupėje (HORECA, renginiai / kulinarinis turizmas, savivaldybės įmonės, specializuotos parduotuvės, mažmenininkai ir pan.)?
4. Kokio dydžio yra įmonės, kurios galėtų būti potencialiais jūsų klientais? (Suklasifikuokite pagal dydį, pvz., mažos / vidutinės / didelės)
5. Kokių specifinių poreikių turi kiekviena tikslinė grupė (pirkimas / naudojimas / santykiai / organizacinės ypatybės)?

3 SKYRIUS

VERTĖS PASIŪLYMAI KLIENTAMS

Tam, kad vietinio maisto produktų tiekimo tinklas būtų perspektyvus, būtina pritraukti ir išlaikyti klientus, siūlant jiems produktus arba paslaugas, kurie suteikia pridėtinę vertę pirkėjams ir netgi viršija jų lūkesčius. Norint išsiaiškinti, **kokios vertės tikisi klientai**, svarbu identifikuoti jų poreikius bei kliūtis, su kuriomis jie susiduria, ir pasiūlyti jiems produktą ir (arba) paslaugą, padedančius šias kliūtis įveikti.





Vertė ne visada reiškia tiesioginę pridėtinę piniginę vertę. Pridėtinė vertė gali būti kuriama ne tik gerinant produkto savybes, tačiau ir tobulinant savo veiklą tokiose srityse kaip produktų pasiekiamumas ir kokybė, produktų sandėliavimas ir logistika, efektyvi komunikacija, klientų aptarnavimas ir santykiai su klientais, bendradarbiavimas su gamintojais arba efektyvus verslo valdymas. Kai **klientai supranta pridėtinę vertę**, dažniausiai vertės padidėjimą pajaučia ir gamintojai bei savininkai, taip pat stiprėja ilgalaikiai ryšiai su klientais.

Tiek produktai, tiek paslaugos yra svarbūs klientams, taigi svarbu užtikrinti, kad pridėtinė vertė būtų didinama visuose vertės kūrimo grandinės etapuose (*žr. 2 pav. Vietinio maisto pardavimų vertės grandinė; 33 psl.*),

įskaitant logistiką, tiekimą, ženklinimą, pakavimą ir istorijų pasakojimą, tinkamai tenkinant arba netgi viršijant klientų poreikius bei lūkesčius. Atlikus poreikių ir kliūčių analizę klientų, rinkos, aptarnavimo, gamybos, procesų vadymo, darbuotojų, ekonomikos bei finansų lygmenyse, galima rasti sprendimus visuose vertės kūrimo grandinės etapuose.

Reikia išsiaiškinti, kas *suteikia vertę* **kiekvienam klientui ar klientų grupei**. Tai padaryti galite identifikavę klientų poreikius ir dėl to atsirandančias kliūtis. Jei rasite sprendimų, padedančių įveikti šias kliūtis, sukursite pridėtinę vertę ne tik klientams, bet ir tinklo koordinatoriams bei tiekėjams/gamintojams. Sprendimai, padedantys klientams įveikti kliūtis, kitaip – vertės pasiūlymai, yra tinklo siūlomi produktai ir paslaugos, kurie turi būti pritaikyti kiekvienai klientų grupei, atsižvelgiant į specifinius jos poreikius, visiškai atitinkantys jų lūkesčius.

Gerosios praktikos pavyzdys

Pridėtinė vertės parodymas



Lenkijos mieste Poznanėje veikiantis **restoranas „Hyćka“** išsiskiria aiškią koncepciją turinčiu valgiaraščiu. Restoranas siūlo patiekalus iš vietinių maisto produktų, kuriais garsėja regionas, taip pat siūlomi ir nauji patiekalai, įkvėpti Didžiosios Lenkijos (Wielkopolska) regiono tradicinių valgių. Restorano savininkas savo veikloje vadovaujasi tam tikra filosofija: jis privalo itin gerai išmanyti savo restorano virtuvę, kad galėtų pats pagaminti bet kurį valgiaraščio patiekalą, nepaisant to, kad pats pagal profesiją nėra virėjas. Restoranas garsėja kaip reprezentuojantis regioninę virtuvę, kurioje vyrauja įvairūs patiekalai su šeivamedžių uogomis ir lapais.

https://www.hycka.pl/restauracja



TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Kokie produktai reprezentuoja jūsų veiklos teritoriją? (Nurodykite ūkininkus / gamintojus, suklasifikuotus į grupes pagal dydį, ir produktų grupes, tokias kaip daržovės, mėsa, pienas, žuvis, javai, vaisiai, uogos, gaivieji gėrimai, alkoholis, pagardai / prieskoniai ir pan.)
2. Kokių grupių produktų turite įtraukti į savo asortimentą, kad galėtumėte pasiūlyti pridėtinę vertę savo klientams?
3. Kokią pridėtinę vertę galite pasiūlyti kiekvienai klientų tikslinei grupei savo veiklos teritorijoje?
4. Kokią pridėtinę vertę galite pasiūlyti ūkininkams ir gamintojams savo veiklos teritorijoje? (Pamėginkite apibrėžti kiekvieną grupę pagal dydį arba pagal produkto kategoriją)
5. Ar esate sudarę preliminarų ūkininkų ir (arba) gamintojų, su kuriais galėtumėte bendradarbiauti, sąrašą?

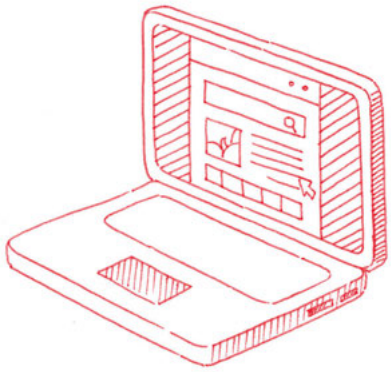
4 SKYRIUS

KLIENTŲ PASIEKIAMUMO KANALAI

Labai svarbu numatyti tinkamus **komunikacijos ir rinkodaros** kanalus, kurie padėtų skatinti pardavimus. Šiuos kanalus turite pasirinkti atsižvelgdami į konkrečius savo klientų segmentus, kad galėtumėte sėkmingai pasiekti savo tikslinę klientų grupę. Taip pat svarbu nustatyti konkretaus kanalo stipriąsias ir silpnąsias puses ir pasirinkti geriausias priemones numatytam tikslui arba situacijai pasiekti. Tokie komunikacijos kanalai gali apimti atsekamumo arba užsakymų tvarkymo sistemas, kurios padeda tobulinti bendrų logistikos procesų veiksmingumą ir patikimumą, taip sukuriant didesnę pridėtinę vertę klientams.

Komunikacijos ir rinkodaros kanalus galima skirstyti į tradicinius ir skaitmeninius. Jie pasirenkami ir naudojami atsižvelgiant į klientų segmentus, kultūrinius ypatumus, amžiaus grupes, veiklos sritis, užimtumą ir išsilavinimo lygį. **Tradicinius kanalus** rekomenduojama labiau priartinti prie skaitmeninių sprendimų, užtikrinančių atsekamumą, komunikaciją ir trumpesnes tiekimo grandines, kad būtų galima veiksmingai valdyti visus procesus nuo užsakymų iki sąskaitų faktūrų išrašymo.

Skaitmeniniai rinkodaros kanalai tampa vis svarbesni. Šie kanalai naudojami vis plačiau visame pasaulyje ir atveria kelią į didesnes rinkas. Įprastai jie yra lankstesni ir ekonomiškesni, taip pat pasižymi didesniu interaktyvumu, nes sudaro sąlygas klientams, gamintojams ir verslo įmonėms tarpusavyje keistis informacija. Skaitmeniniai rinkodaros kanalai suteikia platesnes komunikacijos galimybes, yra greitesni (pvz., pasitelkiant vaizdo įrašus ar nuotraukas). Skaitmeninimas užtikrina veiksmingesnę prekės ženklo, prekių asortimento ar paties verslo reklamą. Kaimo vietovėse skaitmeninimas priartina rinką prie tiekėjų bei klientų. Labai svarbu atrasti tinkamus komunikacijos kanalus, kad galėtumėte pasiekti savo tikslinę grupę ir patenkinti jos poreikius!



HORECA sektoriui skirta kontaktų platforma

„Verslas – verslui“ principu paremta HORECA sektoriaus platforma **„Wirt sucht Bauer“** (*Maitinimo įstaiga ieško ūkininko*) padeda **Vokietijos** HORECA sektoriaus atstovams rasti ūkininkų ir kitų maisto gamintojųkontaktus bei užmegzti su jais ryšius. Klientai ir gamintojai vieni kitus randa specialiame portale, kuriame gali skelbti savo pasiūlymus, teikti informaciją apie savo poreikius ir sudaryti sandorius. Ši platforma nėra internetinė parduotuvė, greičiau kontaktų centras, kuris suteikia galimybę pristatyti regioninės virtuvės patiekalų ingredientus ir atlikti išsamią produktų paiešką. Šią platformą inicijavo Bavarijos maisto ir žemės ūkio ministerija. Taip pat organizuojama B2B sektoriaus atstovams skirta



diena „GastroRegioDay“, kurios tikslas – suburti ūkininkus, gamintojus ir HORECA sektoriaus atstovus. Dalyviai klausosi pristatymų ir turi galimybę dalyvauti greituosiuose susitikimuose (angl. *Speed Meetings*), kuriuose susipažįsta vieni su kitais. Greituosiuose susitikimuose dalyvauja vienodas skaičius gamintojų ir HORECA sektoriui atstovaujančių klientų. Visi kelioms minutėms susėda prie bendro stalo pabendrauti, paskui HORECA atstovai pereina prie kito stalo, kad susipažintų su kitais gamintojais.



Gerosios praktikos pavyzdys

Nuotrauka: *KErn/Wirt-sucht-Bauer.de*



TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Kokius tradicinius kanalus galite naudoti komunikacijai su kiekviena tiksline grupe?
2. Kokius skaitmeninius kanalus galite naudoti komunikacijai su kiekviena tiksline grupe?
3. Kokie yra kiekvieno kanalo privalumai ir trūkumai komunikuojant su kiekviena tiksline grupe?
4. Ar numatėte visus galimus kanalus, komunikacijai su kiekviena tiksline grupe (klientais)?
5. Ar numatėte visus kanalus, kurie būtų tinkami komunikuoti su vietiniais ūkininkais ir gamintojais?

5 SKYRIUS

RYŠIAI SU KLIENTAIS



Reikia skirti nemažai laiko ir lėšų, pirmą kartą komunikuojant apie savo prekės ženklą naujiems klientams. Tik ilgalaikiai ir pasitikėjimu grįsti ryšiai su klientais padeda jiems tapti lojaliais. Tokie ryšiai taip pat yra esminis verslo tvarumo ir sėkmės veiksnys. **Klientų aptarnavimas** – tai procesas, kuris padeda užtikrinti, kad klientas būtų patenkintas ne tik jūsų produktais ar paslaugomis, bet ir visu pirkimo procesu net jam pasibaigus.

Kokybiškai aptarnaudami klientus galite sugeneruoti didesnes pajamas, nes taip klientams suteiksite pridėtinę vertę ir **pelnysite jų lojalumą**.

Lojalūs klientai paprastai yra linkę pakartotinai pirkti jūsų produktus, taigi nebūtina vėl papildomai investuoti savo laiką ar pastangas skatinant pardavimus. Pardavimų modeliu „verslas – verslui“ besivadovaujanti įmonė veiklos tvarumą ir sėkmę užtikrins puoselėdama tvirtus, pasitikėjimu ir lojalumu grįstus santykius su klientais.

Istorijų pasakojimas (angl. *storytelling*) yra svarbiausias veiksnys palaikant ryšį su rinka ir klientais. Nuoseklus istorijų pasakojimas visais kanalais, į procesą įtraukiant visus tinklo narius ir apimant visus siūlomus pro-

duktus, sudaro sąlygas sėkmingam santykių vystymuisi. Prekės ženklą ir ryšį su rinka sustiprinsite tuo atveju, jei komunikacijai naudosite tą pačią profesionaliai parengtą ženklodarą, spalvas, aprangą ir nuotraukas.

Labai svarbu iškomunikuoti gamintojo, tiekėjo ar ūkininko **unikalią istoriją**, pasitelkiant tam tikras artimesnį santykį su klientais užmegzti padedančias priemones, pvz., ūkininko nuotrauką ar gamybos metodo aprašymą – juos galima pateikti informacinėse skrajutėse, interneto svetainėse, valgiaraščiuose ar brošiūrose. Taip klientams ir galutiniams vartotojams sudarote artimo ryšio su gamintoju įspūdį ir parodote produktų unikalumą. Istorijų pasakojimas suteikia jūsų produktams ir veiklai savitumo, kelia susidomėjimą ir aišku padidina pardavimo galimybes. Taip formuojasi ilgalaikiai santykiai, nes jūsų produktai vartotojams tampa artimesni, įdomesni.



Teigiamą identitetą sukurti padės nuoseklus istorijų pasakojimas visose ženklodaros ir komunikacijos srityse, pasitelkiant tam tikras priemones, padedančias užmegzti artimesnį santykį, kuriančias sąsajas tarp gamintojų, produkto identiteto, klientų ir galutinių vartotojų. Teigiamas identitetas užmezga ryšį su rinka, stiprina klientų lojalumą ir santykius su jais. Šiam ryšiui pasiekti reikėtų unikalią produkto istoriją naudoti kaip pagrindinę ir svarbiausią **rinkodaros** dalį, galinčią tapti prekės ženklo ir komunikacijos strategijos ašimi.

Komunikacijai naudojant prekės ženklą ir istorijų pasakojimą galima lengviau pasiekti įvairias tikslines klientų grupes bei galutinius vartotojus. Tai padeda pritraukti dėmesį ir kurti santykius su naujais klientais. Labai svarbu žinoti klientų elgesį, kad galėtumėte stiprinti su jais santykius ir visais lygiais bei visuose vertės kūrimo etapuose gerinti klientų aptarnavimą.

Gerosios praktikos pavyzdys



Prekės ženklas rinkodaroje

Sarema yra didžiausia **Estijos** sala, turinti savitas kulinarijos tradicijas ir kultūrą. Nuo 2012 m. Saremos ir Muhu salos maisto ir ne maisto produktų gamintojai, maitinimo įstaigos ir amatininkai naudoja specialų **prekės ženklą „Saaremaa ehtne toode“**. Tai regioninis prekės ženklas, padedantis lengvai surasti ir atpažinti autentiškus Saremos saloje gaminamus produktus. Šiuo ženklu pažymėti gaminiai pardavinėjami visoje šalyje veikiančiose parduotuvėse ir yra pirkėjų atpažįstami kaip vietiniai Saremos salos produktai.



www.ehtne.ee



Gerosios praktikos pavyzdys

Nuotrauka: *Florian Bolk*

Ženklodara – priemonė smulkiajam verslui išlikti ir būti pelningam

Moderni pramoninė silkių žvejyba kėlė grėsmę **Vokietijos** Hidenzės salos žvejų pragyvenimo šaltiniui. Kainų dempingo paskatinti jie įkūrė žvejų asociaciją **„Hiddenseer Kutterfisch“** ir pradėjo patys pardavinėti savo sugautą žuvį patrauklesnėmis kainomis, taip vystydami regioninį, tvarų ekonominį ciklą. Taip pat jie siekė išsaugoti aplinką tausojančią žvejybos žiauniniais tinklais tradiciją. „Hiddenseer Kutterfisch“ tapo sėkmingu prekės ženklu, kurį pirkėjai atpažįsta iš minimalistinės pakuotės, papuoštos žvejų atvaizdais. Šie produktai netgi yra įtraukti į nacionalinius gurmaniško maisto katalogus. Jaunas restorano savininkas ir ūkininkas, iniciavęs asociacijos steigimą, sugalvojo novatorišką rinkodaros strategiją, padedančią išsiskirti rinkoje. Jis superka iš žvejų žuvį ir ją apdoroja. Tuomet šviežią arba konservuotą žuvį parduoda savo restoranuose, savo valdomose regioninėse parduotuvėlėse bei šalies lygiu veikiančiuose prekybos centruose. Žvejai už sunkų darbą gauna didesnį atlygį, o dalis pelno skiriama asociacijos veiklai.

www.hiddenseer-kutterfisch.de

Gerosios praktikos pavyzdys



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

Kulinarinio regiono prekės ženklas

Norvegijoje veikiantis kooperatyvas **„Rørosmat“ SA** vienija daugybę aktyvių maisto produktų gamintojų. Kooperatyvui priklauso prekės ženklas „RØROS food from the Røros area“ („RIORUSO maistas iš Rioruso regiono“). Tai ryškiausias vietinės gamybos maisto prekės ženklas Norvegijoje, kuriantis pridėtinę vertę kooperatyvo nariams. Kooperatyvo nariai turi bendrą užsakymų ir pristatymo sistemą ir savo gaminamais produktais aprūpina Norvegijos bakalėjos ir namų ūkio prekių rinką. 2018 m. kooperatyvo apyvarta siekė 4 mln. eurų.

Kooperatyvas kviečia leistis į **modernius gastronominius nuotykius** ir siūlo kokybiškus maisto produktus, pripildytus kalnų, neaprėpiamų horizontų, miškų ir jūros kvapų. „Rørosmat“ SA darbuotojai yra tarsi gamintojų dešinioji ranka. Jie didžiuojasi ir džiaugiasi galėdami dirbti su savo sritį išmanančiais gamintojais, kurie yra be galo atsidavę savo darbui. Kooperatyvas vykdo veiklą gamintojų vardu, rūpinasi rinkodara, prekių pardavimu ir platinimu. Su tokia pagalba gamintojai pajėgūs pasiekti puikių rezultatų, o Rioruso regionas vis labiau populiarėja kaip kulinarinė vietovė, kuriai žinomumą pelno unikalūs čia gaminami, perdirbami ir pardavinėjami produktai.





TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Ar turite istoriją, paremtą vertybėmis, kurias komunikuojate savo klientams, ūkininkams, gamintojams ir vietos bendruomenei?

2. Kokie geriausi būdai perteikti jūsų istoriją klientams, ūkininkams, gamintojams, vietos bendruomenei ir kt.?

3. Ar turite savo logotipą, prekės ženklą arba firminį ženklą? Kaip savo prekės ženklą iškomunikuojate kartu su kitų ūkininkų ir gamintojų prekių ženklais?

4. Kaip rūpinatės savo klientais, ūkininkais ir gamintojais be to, kad užtikrinate kasdienių užduočių vykdymą? Kokią veiklą vykdote (organizuojate renginius ir pan.)?

5. Kaip įvertinate klientų, ūkininkų ir gamintojų pasitenkinimą ir kokią naudą gaunate iš jų grįžtamojo ryšio?

6 SKYRIUS

PAJAMŲ SRAUTAI

Pajamų srautai yra klientams sėkmingai pateiktų vertės pasiūlymų rezultatas. Klientų mokumas ir kiti pajamų srautai bei pasiūlymai jiems gauti yra aprašomi verslo plėtros modelio dokumente (VPMD). Čia taip pat pateikiama informacija kaip svarbu nustatyti **tinkamą kainą**, užtikrinti pajamų srautus.

Tinkami **kainodaros modeliai**, įskaitant pardavimo biudžetą, yra labai svarbūs ir padeda kontroliuoti finansinę įmonės situaciją, geriau valdyti pardavimus ir kainų nustatymo procesą. Pradedančiajai įmonei gali prireikti tam tikrą laiką patikrinti keletą pajamų generavimo būdų ir tik tada nusistatyti ilgalaikę strategiją ir pasirengti tvarų verslo planą. **Pajamas** reikėtų susieti su sąnaudomis, kad būtų galima užtikrinti verslo tvarumą. VPMD





Nuotrauka: TMV/Thomas Ulrich

pateikiamos kelios B2B įmonei skirtos pajamų generavimo galimybės: HORECA sektoriaus klientai, renginių organizavimas, kulinariniu turizmo vystymas, bendradarbiavimas su specializuotomis parduotuvėmis ir prekybos vietomis, mažmeninės prekybos tinklais, prekybos centrais bei viešojo maitinimo sektoriaus įmonėmis.

Tyrinėjant naujas rinkas ir partnerius reikia įvertinti **finansinę riziką**. Tai gali būti nelengva užduotis, ypač kai B2C pardavimų modelį naudoję įmonės pereina į B2B pardavimus, nes joje egzistuoja kitokios taisyklės ir kitokie principai, kiti pajamų srautai ir aišku apmokėjimo terminai.

Sutartys padeda suvaldyti **riziką** ir užsitikrinti pajamų srautus. Kuo didesnė rizika, tuo didesnė būtinybė pasirašyti sutartis. Jos ypač naudingos tais atvejais, kai tarp šalių kyla ginčų. VPMD galima rasti keletą sutarčių pavyzdžių.



TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Kokį kainodaros modelį taikote kiekvienai tikslinei grupei ir už ką moka klientai (už produktus, už pardavimo paslaugas ir pan.)?
2. Kam priklauso produktai kiekviename tiekimo grandinės etape?
3. Kokio tipo sutartis sudarote su kiekviena tiksline grupe, kokias su gamintojais ir ūkininkais (žodines, rašytines, kasmet atnaujinamas, ilgalaikes ir pan.)?
4. Kokie yra pagrindiniai aspektai, kuriuos reikia aptarti prieš pasirašant sutartis?
5. Kokias papildomas pajamų generavimo galimybes galite pritaikyti kiekvienai tikslinei grupei (kampanijos, pristatymai, nuolaidos ir pan.)?

7 SKYRIUS

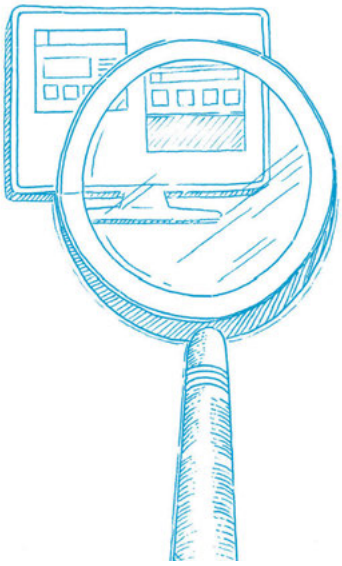
PAGRINDINIAI IŠTEKLIAI

Pagrindiniai ištekliai yra **svarbiausios sąnaudos**, kurios reikalingos kuriant vertės pasiūlymus, aptarnaujant tam tikro segmento klientus ir pateikiant produktus ar prekes klientams. Svarbiausių išteklių pobūdis priklauso nuo konkrečios verslo formos, veiklos lygmens ir sudėtingumo. Kadangi pagrindiniai tiekėjai ir partneriai bus skirtingi, taigi svarbu sukurti kuo platesnį jų tinklą.

Mažos įmonės nepajėgios turėti ir išlaikyti reikiamus specialistus, todėl kartais tenka samdyti ekspertus ir pasinaudoti **išoriniais ištekliais**. Valdymo procesus planuoti paprasčiau išmanant organizacijos vidaus procesus, gebant valdyti turtą, tinklus ir žmogiškuosius išteklius. Taip pat nemažiau svarbu pasirinkti tinkamą personalą, kurie yra tarsi grandis, jungianti įmonę su tiksliniais klientais, savininkais, gamintojais, partneriais ir darbuotojais.

Verslo valdymo platforma – tai programinės įrangos priemonė, į bendrą sistemą sujungianti visus verslo planavimo elementus. Internete galima rasti daugybę įvairių verslo valdymo platformų. Svarbu visus partnerius (tiekėjus) ir darbuotojus sujungti į vieną tą pačią sistemą, kad kasdieninėje veikloje reikalai būtų tvarkomi vadovaujantis tais pačiais principais ir tomis pačiomis vertybėmis.

Jei vadovybė ir darbuotojai naudoja verslo valdymo platformą ir vadovaujasi atitinkamomis taisyklėmis, jie žino, kaip **suvaldyti riziką**, kaip patenkinti klientų poreikius ir kaip užtikrinti tvarius veiklos procesus. Verslo plėtros modelio dokumente pateiktos verslo valdymo platformos pavyzdys, skirtas B2B pardavimo modelį taikančiai įmonei.





TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Kokių išteklių jums reikia, kad galėtumėte pasiūlyti pridėtinę vertę savo klientams (rinkodara, komunikacija, santykiai su klientais, produktų užsakymas ir platinimas)?

2. Kokių išteklių jums reikia, kad galėtumėte pasiūlyti pridėtinę vertę ūkininkams ir gamintojams (rinkodara, komunikacija, santykiai su klientais, produktų užsakymas ir platinimas)?

3. Kokiais veiklos procesais rūpinatės patys, o kokias veiklos sritis perkate iš išorinių paslaugų teikėjų?

4. Kiek žmogiškųjų išteklių jums reikia (personalo, įskaitant vadovybę) ir už kokias pagrindines užduotis yra atsakingas kiekvienas personalo narys?

5. Ar esate įvertinę verslo riziką ir parengę rizikos mažinimo planus?

8 SKYRIUS

PAGRINDINIAI VERSLO PROCESAI

Vertės kūrimo grandinė

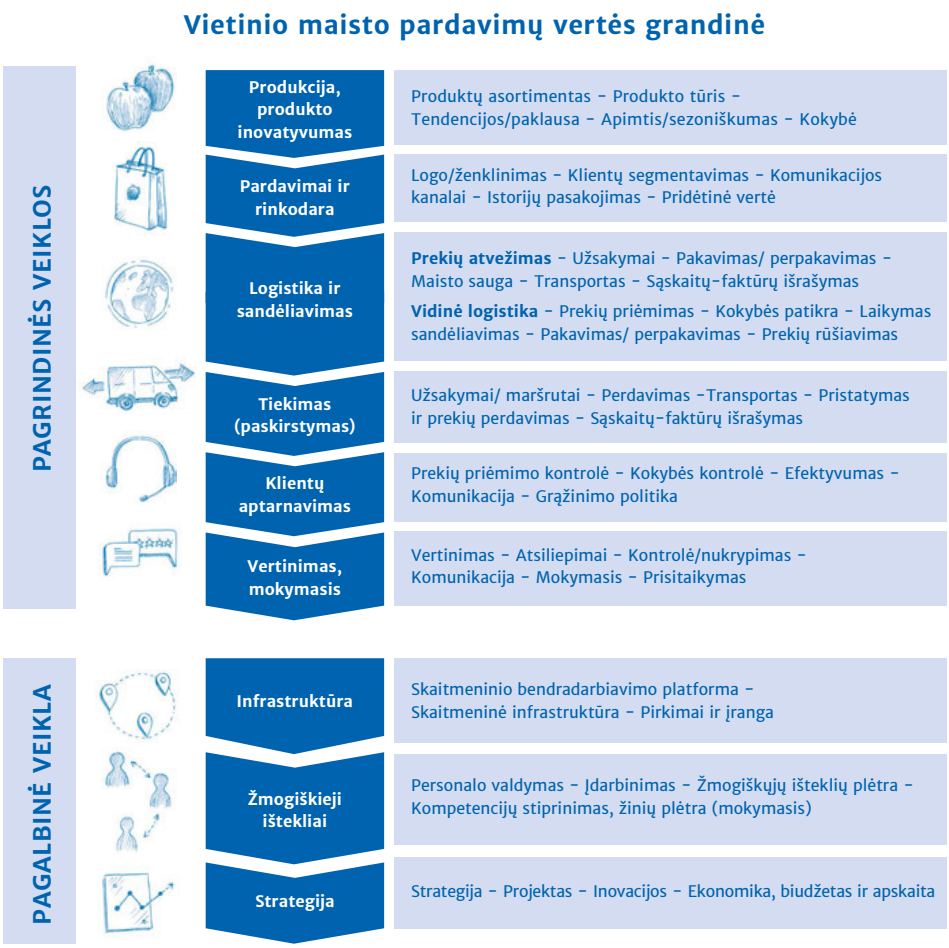
Svarbiausi verslo procesai, kurie įtakoja vertės pasiūlymus klientams, apima konkrečius produktus ar paslaugas, teikiamas rinkai, santykius su klientais ir pardavimo kanalu. Vienas iš labiausiai gamintojams bei vietinio maisto tinklų atstovams nerimą keliančių veiklos aspektų – produktų tiekimo išlaidos. Norint, kad vietinio maisto tiekimo tinklai veiktų sėkmingai ir maisto prekių pardavimas būtų sklandus, būtina užtikrinti trumpas tiekimo grandines. Galima rinktis įvairius prekių pardavimo būdus, priklausomai nuo veiklos srities ar teritorijos. Jei maisto tiekimo tinklas arba gamintojai gali greičiau ir lengviau pasiekti rinką, jiems tiks visai kitokie sprendimai nei tiems, kurių prekės atvyksta iš atokesnių kaimo vietovių. Kiekvienas tinklas turi išbandyti ir pasirinkti tinkamiausią metodą atsižvelgdamas į savo strategiją, apimamą rinką ir tikslines klientų grupes. Svarbiausių verslo procesų supratimas padeda patenkinti tikslinės klientų grupės poreikius ir ateityje išlaiko klientų susidomėjimą.

Vertės kūrimo grandinė (**2 pav.**) – tai tam tikras modelis, padedantis apžvelgti ir aprašyti visus verslo procesus, įskaitant produkto apipavidalinimą, gamybą, rinkodarą ir pardavimą. Jis leidžia geriau suprasti pagrindinius verslo pajėgumus ir nustatyti sritis, kurias reikėtų tobulinti. Taip pat šis modelis padeda organizacijoms nuspręsti ar reikėtų išplėsti tam tikrus procesus, ar perleisti juos išoriniams ekspertams.

Vertės kūrimo grandinė apima dviejų rūšių procesus. Pagrindiniai verslo procesai apima šias svarbiausias verslo dalis – gamybą, pardavimus, rinkodarą, logistiką, tiekimą, klientų aptarnavimą ir mokymąsi. Pagalbiniai verslo procesai apima žmogiškųjų išteklių valdymą, organizacijos infrastruktūros priežiūrą, viešuosius pirkimus ir įvairius valdymo procesus, pvz., strateginį planavimą, apskaitą,



2 pav. Vietinio maisto pardavimų vertės grandinė



finansų ir kokybės kontrolės mechanizmus. Įmonės dažnai perka išorinius paslaugų teikėjus, ekspertus šių procesų įgyvendinimui.

Logistika

Kalbėdami apie logistiką ir t**iekimo grandinės** valdymą, omenyje turime ir fizinį prekių pervežimą, ir visus procesus, susijusius su tam tikru produktu bei informacija apie šį produktą. Norint užtikrinti veiksmingą logistikos procesų valdymą, reikalinga tinkama infrastuktūra, kuri leistų numatytu laiku į numatytą vietą už numatytą kainą pristatyti reikiamą kiekį tinkamos kokybės produktų. Kaimo vietovėse maisto tiekimo grandinių logistikos infrastruktūra paprastai būna nepakankamai išplėtota nei įprastų maisto tiekimo sistemų tinklai.

Gerosios praktikos pavyzdys

E – sunkvežimiai – nauja logistikos koncepcija

Vokietijoje įgyvendintos regioninės rinkodaros iniciatyvos **MECK-SCHWEIZER** sumanytojai **išplėtojo tvarią logistikos koncepciją**, orientuotą į trikampę prekybą (angl. *drop shipping*), kuri eliminavo atsargų valdymo procesus. Saulės energija varomi e – sunkvežimiai su specialia šaldymo įranga apvažiuoja regioną keturiais maršrutais, kurie vidury kelio viename punkte susikerta, kad būtų galima apsikeisti produktais ir įkrauti e – sunkvežimius. Šioms transporto priemonėms reikalingą elektros energiją gamina fotovoltinė sistema, įrengta ant biuro pastato stogo. Energija kaupiama tarpinėje saugykloje, o sunkvežimiai įkraunami sparčiojo įkrovimo stotelėje.





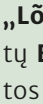
www.meck-schweizer.org/projekte/vertrieb-und-logistik

Tiekimas (paskirstymas)

Paskirstant prekes pagrindinis tikslas yra **trumpinti tiekimo grandines** ir taip sumažinti dėl to atsirandančias sąnaudas, o sutaupytas pajamas skirti rinkodarai. Paskirstymo kaina įmonėms ir gamintojams labiausiai kelia nerimą, tad jų pagrindinis uždavinys – rasti veiksmingą maršrutų optimizavimo sprendimą, pasitelkiant įvairius pristatymo kanalus ir transporto priemones. Šiuo atveju gali itin praversti „Google Maps“ programa ar lygiavertės priemonės bei apylinkių žinojimas. Turite užtikrinti, kad klientai laiku gautų kuo šviežesnį maistą ir taip būtų patenkinti pirkėjų poreikiai.

Norėdami klientams suteikti didesnę pridėtinę vertę ir užtikrinti verslo tvarumą, renkantis **paskirstymo kanalus** turite atsižvelgti į produktų asortimentą, kiekius ir atstumą. Naudojant tinkamus paskirstymo kanalus, pritaikytus jūsų verslo apimtims, galite optimizuoti tiekimo grandinės transporto tinklą mažindami sąnaudas, gerindami paslaugų lygį ir didindami tiekimo bei pristatymo patikimumą.

Gerosios praktikos pavyzdys



Surinkimo punktai

„Lõuna-Eesti Toiduvõrgustik“ (Pietų **Estijos** maisto tinklas) vienija vietos maisto gamintojus ir ūkininkus, kurių produktai pristatomi į vietinius restoranus bei parduotuves. Tinklui priklausantiems gamintojams ir ūkininkams siūlomos pardavimo bei **logistikos paslaugos.** Ūkininkai savo produktus pristato į tam tikrus surinkimo punktus, iš kurių tinklo atstovai produktus nugabena galutiniams pirkėjams. Produktai pristatomi 2–3 kartus per savaitę pagal nustatytą grafiką.



http://let.veebipood.ee

Gerosios praktikos pavyzdys

Prekių pardavimo automatai – produkcija 24/ 7

Vokietijoje veikiantys prekių pardavimo automatai **REGIOMAT®** yra specialiai pritaikyti prekiauti vietinės gamybos maisto produktais. Automatuose prekės yra aiškiai išstatytos, jas įsigyti itin patogu ir paprasta. Šviežių, tiesiai iš gamintojo atkeliavusių vietinių produktų galima įsigyti 24 val. per parą 7 dienas per savaitę. Šie pardavimo automatai pasižymi lanksčiomis techninėmis galimybėmis, juose integruota vėsinimo sistema, taip pat siūlomi įvairūs atsiskaitymo būdai. Vokietijoje tokie prekių pardavimo automatai tampa vis populiaresni, ypač tarp ūkininkų ir parduotuvėlių bei kavinių savininkų, kurie pageidauja produkcija prekiauti tiesiogiai arba suteikti galimybę pirkėjams produktų įsigyti bet kuriuo paros metu ir savaitgaliais. REGIOMAT® automatų naudotojai Meklenburge-Pomeranijoje teigia, kad jų klientams patinka galimybė apsipirkti visą parą. Be to, jie vertina lengvą vietinių produktų prieinamumą.



Nuotrauka: *Milchhof Warlin*



Nuotrauka: *Milchhof Warlin*

www.regiomat.de

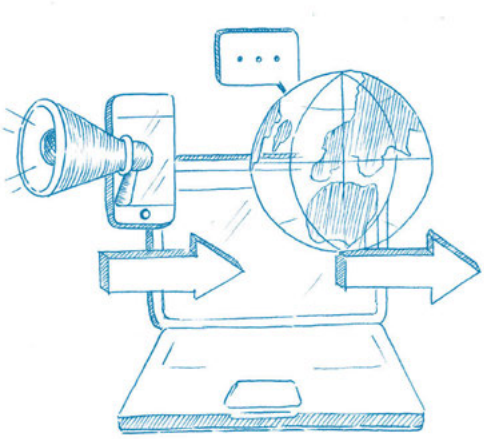
Skaitmeninimas

Ateityje daugelis vietinio maisto pardavimo įmonių savo veikloje naudos daugybę ar bent keletą **skaitmeninių elementų**, kuriuos pritaikys pagrindiniams verslo procesams: rinkodarai, informacijos valdymui, pardavimams, tiekimui, logistikai, sandėliavimui, paskirstymui, bendradarbiavimui, santykių su klientais palaikymui bei administraciniams procesams. Labai svarbu tinkamai informuoti partnerius, gamintojus, darbuotojus ir klientus, kad jie būtų pasiruošę pokyčiams, kurie nuolat atsiranda dėl skaitmenizacijos. Skaitmeninimas sutaupo laiko ir padeda veiksmingiau kontroliuoti užsakymus, pristatymą ir mokėjimus.

Rekomenduojama naudoti tinkamai išvystytus, plačiai pritaikomus **programinės įrangos sprendimus**, kuriuos laikui bėgant bus galima atnaujinti. Nemažai tinklų užsakymus vis dar priima telefonu, tačiau toks procesas nėra atsekamas ir nesuteikia galimybės peržiūrėti užsakymus, be to, nėra kaupiama klientų duomenų bazė. Nors tuo metu tai patogu abiem šalims, tokia strategija nesuteikia verslui galimybių vystytis ir siekti didesnio profesionalumo. Produktų asortimento ir apimčių (sezoniškumo), komunikacijos, pardavimo, atsiskaitymo, finansų ir biudžeto skaitmeninimas gali padėti taupyti darbuotojų laiką ir sumažinti administracinių darbų laiko kaštus.



Verslo **skaitmeninimas** turi būti ilgalaikė strategija, tačiau procesų srautą ir sistemą galima vystyti žingsnis po žingsnio. Keletą pagrindinių verslo procesų skaitmeninimo pavyzdžių rasite verslo plėtros modelio dokumente (VPMD).

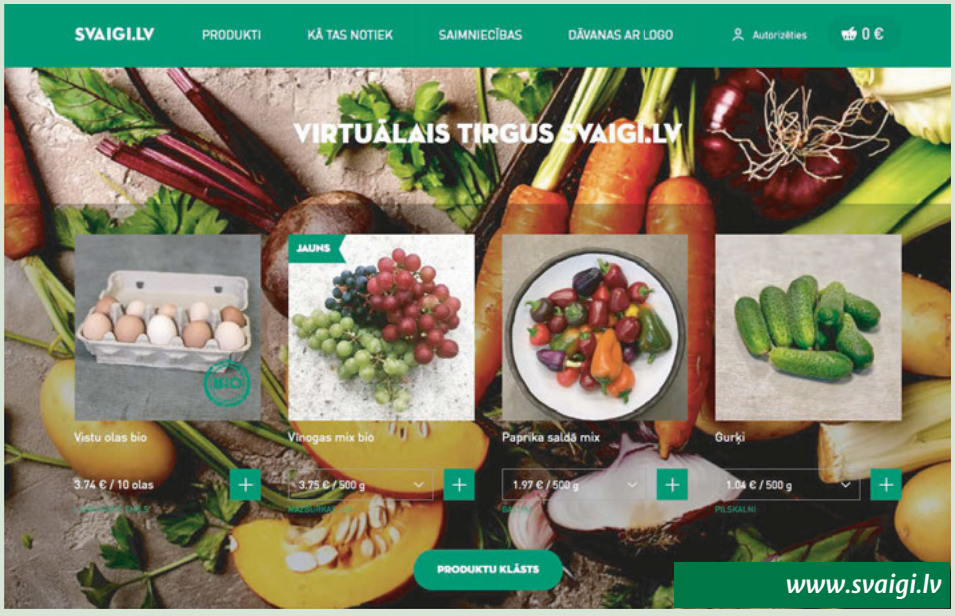


Gerosios praktikos pavyzdys

Virtualus turgus

Virtualus turgus **„*Svaigi.lv*“** – tai elektroninės prekybos platforma, **Latvijoje** pradėjusi veikti 2015 m. ir siūlanti pirkėjams įsigyti vietos gamintojų produkcijos. Platformoje teikiama informacija apie gamintojus, taip pat apie tai, kaip ir kur auginama produkcija. Be to, pristatoma kiekvieno ūkio arba ūkininko istorija. Platforma skirta ūkininkams ir gamintojams praplėsti pirkėjų ratą, o pirkėjai, atsižvelgdami į savo poreikius, gali pasirinkti norimus produktus arba ūkininkus.

Pirkėjui pasirinkus pageidaujamus produktus ir pateikus užsakymą šioje platformoje, užsakymas persiunčiamas gamintojui. Produktai darbo dienomis pristatomi į atsiėmimo punktus arba atvežami tiesiai pirkėjui. Šioje prekybos platformoje lankytojai taip pat gali paskaitinėti tinklaraštį, rasti patiekalų receptų ir kitos aktualios informacijos.





Gerosios praktikos pavyzdys

B2B sektoriui skirta internetinė platforma

Vokietijoje įgyvendintos iniciatyvos **MECK-SCHWEIZER** sumanytojai sukūrė B2B sektoriui skirtą internetinę platformą, kuri sudaro sąlygas lengvai užsisakyti regione gaminamos produkcijos ir sudaryti pirkimo sandorius. Platforma naudotis itin lengva ir paprasta. Joje veikia automatinė mokėjimo sistema, atsargų valdymo ir maršruto planavimo funkcijos. Šią platformą valdo regioninės rinkodaros iniciatyva „Die Meck-Schweizer“. Per šią platformą ūkininkai ir gamintojai gali savo produktus parduoti tiesiogiai verslo klientams. Nurodomos siūlomų produktų kainos ir charakteristikos. Tokią platformą galima pritaikyti bet kokiame kitame regione ir pakoreguoti ją pagal koordinatoriaus poreikius. Sumanytojai tikisi šią platformą išvystyti į didelę duomenų bazę, kuri apjungtų ir kaimyninių regionų duomenų bazes. Be programinės įrangos, MECK-SCHWEIZER iniciatyvos sumanytojai platformos naudotojams taip pat siūlo savo logistikos paslaugas.



https://shop.meck-schweizer.de

Nuotrauka: *Norbert Fellechner*



TOP 10 savikontrolės klausimų:

1. Kokie yra pagrindiniai verslo procesai, teikiant B2B vietinio maisto paskirstymo paslaugas (produktų užsakymas ir gavimas, pardavimas ir rinkodara, sandėliavimas, pakavimas, užsakymų tvarkymas, produktų pristatymas ir pan.)?

2. Koks yra ekonomiškiausias sprendimas, norint žengti pirmąjį žingsnį ir pradėti teikti tokias paslaugas?

3. Ar įmanoma transportavimo, sandėliavimo ir kitas išlaidas pasidalinti su klientais, ūkininkais ar gamintojais?

4. Ar išanalizavote alternatyvius sprendimus, kurie tiktų visiems vertės kūrimo grandinės procesams jūsų veiklos teritorijoje (kaimo ar miesto vietovėje, regione, kuriame koncentruojasi klientai bei ūkininkai ar gamintojai, ir pan.)?

5 Kokie yra kiekvieno sprendimo privalumai ir trūkumai sąnaudų ir klientų aptarnavimo požiūriu?

6 Ar numatėte ir išsamiai apibrėžėte, kaip kasdieniai vietinės gamybos maisto paskirstymo procesai gali būti organizuojami visoje vertės kūrimo grandinėje („nuo lauko iki lėkštės“)?

7 Kokius pagalbinius verslo procesus reikėtų atlikti (IT, žmogiškieji ištekliai, strateginis planavimas ir pan.)?

8 Kaip bus organizuojami pagalbiniai verslo procesai?

9 Kokios skaitmeninės priemonės ar platformos gali būti naudojamos kasdienei komunikacijai optimizuoti (užsisakant prekes iš gamintojų ar ūkininkų, priimant klientų užsakymus ir pan.)?

10 Kokie yra skaitmeninių priemonių trūkumai ir privalumai žvelgiant iš klientų, platintojų ir gamintojų perspektyvos (taupo laiką, lėšas ir pan.)?

Kokias skaitmenines priemones planuojate naudoti pradėdami veiklą? Kokias priemones numatote naudoti ateityje?

9 SKYRIUS

PAGRINDINĖS PARTNERYSTĖS

Pradedančiosioms įmonėms tiekėjai ir partneriai yra vienas iš svarbiausių verslo sėkmės veiksnių. Bendradarbiavimas su patikimais partneriais ypač svarbus yra augančiam verslui. Galimų partnerių pavyzdžiai: vyriausybinės ir nevyriausybinės organizacijos, įvairaus lygmens vietos bendruomenės, verslo plėtros organizacijos, kiti maisto tiekimo tinklai, finansų institucijos, interesų gynimo organizacijos ir pan. **Norint su partneriais palaikyti glaudžius santykius, būtina nuolatos puoselėti ir stiprinti ryšius!** Galimi partneryščių tipai ir jų aprašymai, privalumai ir trūkumai pateikti verslo plėtros modelio dokumente.

Gerosios praktikos pavyzdys

Klasterio potencialas

„Östgötamat“ – tai gamintojų, restoranų ir mažmenininkų klasteris, įsteigtas Esterjotlando regione (**Švedija**). Šio klasterio tikslas – Esterjotlande gaminamus maisto produktus padaryti prieinamus visame regione. Jo nariai aktyviai dirba vadovaudamiesi šiais modeliais: „verslas – verslui“, „verslas – vartotojui“ ir „verslas – viešajam sektoriui“. Savo veikloje klasterio nariai vadovaujasi skirtingomis strategijomis, priklausomai nuo pardavimo vietos. Jų pavyzdžiai – ūkininkų turgeliai, parduotuvėse siūlomi bendru prekės ženklu paženklinti produktai, bendros iniciatyvos, padedančios bendradarbiauti su viešuoju sektoriumi. Nuo pat pradžių organizacija turėjo labai aiškią strategiją – populiarinti regione gaminamą vietinę produkciją!



www.ostgotamat.se

Gerosios praktikos pavyzdys

Amatininkų bendruomenė



Izborsko amatininkų bendruomenė (Rusija) – nedideliame kaime susibūrusi vietos bendruomenė. Jos misija – populiarinti ekologiškus maisto produktus kaip neatsiejamą sveikos gyvensenos dalį. Šiai bendruomenei priklausančios šeimos gamina ir siūlo ekologiškus sūrius, aliejų, duoną, meduolius, vyną, alų, sidrą, girą, džiovintus pomidorus, daržoves, žoleles, žolelių arbatą, aliejinių augalų sėklų produktus ir juodąją druską. Be maisto produktų, bendruomenės nariai gamina rankų darbo gaminius: medinius ir keraminius indus, virtuvės reikmenis, įvairius audeklus bei medines dėžes. Ši bendruomenė savo gyvenamą vietovę pristato kaip gastronominio turizmo vietovę, kur lankytojams siūlomi kulinariniai renginiai ir užsiėmimai.

Regioninės ir **vietos institucijos**, siekdamos garsinti bendrą amatininkų prekės ženklą, tampa bendruomenės gaminamų produktų ir prekių ambasadorėmis. Regiono gubernatorius, geriausių restoranų šefai ir gastronominės srities aktyvistai naudoja Izborsko amatininkų bendruomenės produktus ir reklamuoja juos socialiniuose tinkluose. Padedant įvairioms valstybinėms institucijoms, remiančioms mažas ir vidutines įmones, Izborsko bendruomenės produkcija pristatoma regiono gastronominiuose renginiuose, o jos nariai savo amatus pristato ir užsienio valstybėse.

https://www.instagram.com/izborskiemastera

Smulkių gamintojų įtraukimas į bendrą tinklą





Gerosios praktikos pavyzdys

Danijoje įsteigta bendrovė **„Hørkram“** – puikiai dirbanti maitinimo įstaiga, siekianti į savo asortimentą įtraukti vietos gamintojų produkciją. Įmonė gali priimti mažesnius kiekius sezoninių prekių, kurios žymimos pačių gamintojų prekių ženklais, arba siūlo galimybę ūkininkams prekes pardavinėti su pačios įmonės nuosavais „Hørkram“ prekės ženklais. Taip mažesni gamintojai gali įsitraukti į bendrą šalies lygiu veikiantį tinklą. Įmonei priklausantys prekės ženklai skirstomi į kelias kategorijas, pvz., „Geriausias šefo kompanionas“ (*Chef's Best Partner*). Šio prekės ženklo produktai yra itin aukštos kokybės, rūpestingai atrinkti ir dažnai gaminami orginaliais metodais. Taip pat siūlomi kategorijos „Šefo natūraliausieji“ (*Chef's Best Nature*) produktai, skirti tiems, kuriems rūpi ekologija ir gyvūnų gerovė. Be to, „Hørkram“ suteikia pirkėjams galimybę produktus tiesiogiai atsiimti iš ūkininkų ir (arba) gamintojų.



https://www.hoka.dk/da-dk



TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Kokiose veiklos srityse norėtumėte bendradarbiauti su partneriais?
2. Su kokiomis organizacijomis jums reikėtų bendradarbiauti, kad galėtumėte pasiūlyti pridėtinę vertę savo klientams ir ūkininkams ar tiekėjams?
3. Kokią naudą jums galėtų teikti šios organizacijos?
4. Kokią naudą jūs galėtumėte teikti šioms organizacijoms?
5. Kokia veikla yra būtina, kad užtikrintumėte sėkmingą bendradarbiavimą su šiais subjektais, ir kokiomis sąlygomis ji turėtų būti įgyvendinama (reguliari, vienkartinė veikla ir pan.)?

10 SKYRIUS

SĄNAUDŲ STRUKTŪRA

Tvarus verslo modelis turi išsilaikyti savarankiškai. Visos išlaidos turi būti suskirstytos į atskiras grupes, kad galėtumėte žinoti, kokiose srityse patiriate daugiausia išlaidų, kurios išlaidos yra fiksuotos, o kurios – kintamos. Pradedančiajai įmonei gali prireikti ieškoti ir kitų pajamų šaltinių arba dalį veiklos procesų perleisti patikimiems partneriams. Norint kontroliuoti verslą, būtina suprasti išlaidų struktūrą, kuri parodo veiklos procesus ir pajamų srautus.

Verslo plėtros modelio dokumente pateikiami biudžetų pavyzdžiai, išlaidų struktūros apžvalga, svarbiausių veiklos sąnaudų aprašymas ir pasiūlymai, kaip jas kontroliuoti bei mažinti. Taip pat čia rasite naudingų finansinių modelių pavyzdžių, kurie padės geriau suprasti išlaidų struktūrą ir išlaidų kontroliavimo būdus.



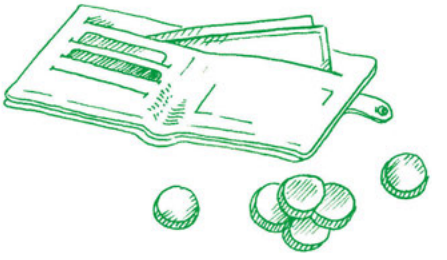
Nuotrauka: *TMV/Thomas Ulrich*



Nuotrauka: *TMV/pocha.de*

Be to, galėsite susipažinti su įvairiomis biudžeto rūšimis ir būdais pajamų srautams kontroliuoti.

Pajamų ataskaita yra viena iš trijų svarbiausių įmonės finansinių ataskaitų, naudojamų tam tikro ataskaitinio laikotarpio įmonės finansiniams rezultatams pateikti. Kiti du svarbūs dokumentai – balansas ir pinigų srautų ataskaita. Remiantis **„Kainodaros skaičiuoklių“** pavyzdžiais galima peržiūrėti savo apskaitos sistemą (*Excel* skaičiuokles galima rasti https://www.atostogoskaime.lt/leidiniai-1/)





TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Ar turite fiksuotų išlaidų sąrašą, kad galėtumėte jas įtraukti į finansų skaičiavimo įrankį?
2. Ar turite kintamų išlaidų sąrašą, kad galėtumėte jas įtraukti į finansų skaičiavimo įrankį?
3. Ar žinote kiekvieno produkto ir paslaugos kainą?
4. Ar apskaičiuojate įvairių laikotarpių pelną?
5. Ar esate parengę investicijų planą?

11 SKYRIUS

ORGANIZACIJA IR STRATEGIJA

Egzistuoja daug įvairių **organizacinių modelių**, kuriuos gali prisitaikyti nedidelės apimties vietinio maisto tiekimo tinklai. Tačiau įvertinus įsipareigojimus, riziką, kurią prisiima savininkai, finansus, klientų lojalumą, kultūrą, rinkos ir klientų ypatumus ir strateginius planus, galima tinkamai pasirinkti organizacinį modelį. Kai kurie verslininkai, plėtodami savo verslą, natūraliai nuo B2C pereina prie B2B modelio.



Vietinio maisto tiekimo tinklo modelis gali būti įvairių formų. Rasti geriausią sprendimą galima atlikus **stiprybių, silpnybių[2], galimybių ir grėsmių (SSGG) analizę**. 3 paveiksle pateikta vietinio maisto tinklo SSGG analizė. Tokios analizės pavyzdžių, skirtų įvairioms organizacijoms (kooperatyvams, nepriklausomoms verslo organizacijoms ir pan.) galima taip pat rasti ir VPMD.

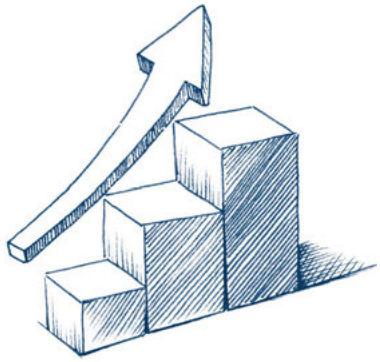
Strategija – tai bendras planas, kuriame apibrėžiami ateinančių trejų metų tikslai. Strategija reikalinga norint geriau suprasti savo rinką, numatyti būdus, padėsiančius patenkinti tikslinės grupės poreikius, numatyti verslo galimybes ir kontroliuoti finansus. Strategija paprastai rengiama remiantis SSGG analize. VPMD rasite pavyzdžių, kaip rengti išsamesnę analizę, pavyzdžiui, rinkos konkurencinės aplinkos analizę. Taip pat rasite kitų, strateginio planavimo pavyzdžių.

Rinkodaros strategija yra bendros strategijos dalis. Turėdami rinkodaros strategiją, galite koordinuoti rinkodaros veiklą taip, kad ji tam tikro biudžeto ribose padėtų jums didinti jūsų matomumą ir megzti santykius su įvairiais subjektais.

Taip pat patartina maždaug kartą per metus, remiantis minėtąja stra-

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

tegija, parengti **trumpalaikius planus**. Trumpalaikiai planai paprastai yra orientuoti į tam tikrą veiklą, pvz., logistiką, paskirstymą ar rinkodarą. Šie veiklos procesai susiejami su finansais, numatant atitinkamas išlaidas ir pajamas.



3 pav. Vietinės maisto tiekimo organizacijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

	STIPRYBĖS	SILPNYBĖS

VIDINĖS	• Patogi lokacija
	• Inovatyvūs ir nauji produktai
	• Laiko sutaupymas
	• Profesionali pagalba
	• Specializuotas rinkodaros įvertinimas
		• Visi gamintojai siūlo tokius pat produktus tuo pačiu sezonu
		• Nepakankamas produktų kiekis
		• Nekokybiški produktai
		• Vietinių maisto produktų aukštesnės kainos
		• Dideli personalo kaštai
		  • Trūksta informacijos apie produktą
		  • Gamintojo pristatymas yra pasakojimo dalis

IŠORINĖS	• Susijungimas, partnerystė, strateginė analizė • Patirtis rinkodaros srityje • Naujų pelningų segmentų įtraukimas • Dalinimasis informacija ir mokymasis iš kitų gamintojų • Stipraus, reprezentatyvaus ženklinimo sukūrimas	• Kainų kova tarp gamintojų • Didesnės, geriau įrengtos paskirstymo įmonės • Konkurentai teikia inovatyvesnes paslaugas • Konkurentai turi geresnį priėjimą prie tiekėjų • Sektoriui taikomi teisiniai aktai ir taisyklės
	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS

VIETINIO MAISTO TINKLO SSGG



Gerosios praktikos pavyzdys

Senas tradicijas puoselėjantis kooperatyvas

Pskovo (Rusija) regioninis vartotojų kooperatyvas buvo įkurtas 1866 m. Nuo to laiko ši organizacija išliko didžiausiu, gamintojus vienijančiu, regioniniu tinklu. Jo strateginis tikslas – aprūpinti produkcija visus gyventojus, t. y. gyvenančius atokiose vietovėse, tiekiant prekes per įprastas bakalėjos parduotuves ir mobiliąsias parduotuvėles. Šiuo metu tinklas vienija daugiau kaip 850 mažų regiono įmonių ir yra pagrindinis mažmeninės prekybos įmonių konkurentas.

Norėdamas atsilaikyti prieš mažmeninės rinkos spaudimą, kooperatyvas išplėtojo savo **rinkodaros strategiją**, kuri yra nuolatos tobulinama. Kuriami nauji produktai, nauji prekių ženklai, naujos koncepcijos kaimo bakalėjos parduotuvėms, siekiant didinti vietinės gamybos produktų ir parduotuvėlių patrauklumą kainų požiūriu, garsinti vietos gamintojus bei produktus ir prisidėti prie naujų darbo vietų kūrimo regione.

Kitas strateginis organizacijos tikslas – **pajėgumų didinimas** ir specialistų **rengimas**, siekiant patenkinti kooperatyvo vidinius ir regioninius poreikius. Mezgant ir puoselėjant santykius su kiekvieno segmento klientais, ilgalaikėje perspektyvoje pelnomas klientų pasitikėjimas ir užtikrinamas sėkmingas bendradarbiavimas.

http://pskovcoop.ru

Gerosios praktikos pavyzdys

Vietinės produkcijos lentyna kaip rinkodaros strategija



Nuotrauka: Förderverein Biosphäre Elbe MV e.V.

„Regional-Regal“ („Vietinės produkcijos lentyna“) – itin populiari **Vokietijoje** vykdomų regioninių rinkodaros iniciatyvų priemonė. Kiekvienos regioninės rinkodaros iniciatyvos dalyviai sukuria nuosavą vietinės produkcijos lentyną, kuri žymima iniciatyvos logotipu. Kartais tokia iniciatyva netgi perauga į įvairius renginius, organizuojamus vietinei bendruomenei. Tokios lentynos su regione gaminamais produktais ir informacine medžiaga pastatomos gausiai turistų ir (arba) vietinių gyventojų lankomose vietose.

Visai neseniai Elbės upės ir Meklenburgo-Pomeranijos biosferos draustinio ūkininkų produktų parduotuvėlėse, turizmo informacijos centruose ir kavinėse buvo pastatyta 12 lentynų. Jas pagal **LEADER** projektą finansavo Europos Sąjunga. Lentynas gamintojai nuolat papildo naujomis prekėmis. Prekybininkai, turintys tokias lentynas savo parduotuvėse ar kavinėse, moka tam tikrą komisinį mokestį. Ši rinkodaros iniciatyva skatina regioninių lentynų steigimą naujose prekybos vietose.

www.elbetal-mv.de/regionalentwicklung.html

Gerosios praktikos pavyzdys

Kooperatyvas, palaikantis vietinę produkciją

„Kuldīgas labumi“ („Kuldygos gėrybės“) – **Latvijoje** įkurtas kooperatyvas, vienijantis 29 narius (maisto ir ne maisto produktų gamintojus). 2014 m. kooperatyvas Kuldygoje atidarė parduotuvę, kurioje prekiaujama ūkininkų produkcija. Kooperatyvas įvairiais būdais remia vietos gamintojus: gamintojų produktais prekiaujama kooperatyvui priklausančioje parduotuvėje, vietos gamintojams taikomos prekybos vietos nuomos vietiniuose turguose nuolaidos, taip pat įvairiose vietinėse ir tarptautinėse parodose garsinami vietos gamintojų produktai.







Kooperatyvas „Kuldīgas labumi“ organizuoja susitikimus ir mainų programas bendradarbiaudamas su kitais kooperatyvais ir yra parengęs savo plėtros strategiją, kurioje numatoma vietos gamintojų produktais prekiauti Rygoje ir Kurše (vakarų Latvija). Ateities planuose – žinių plėtojimas, naujų bendradarbiavimo partnerių paieška ir skaitmeninių rinkodaros sprendimų taikymas.

www.kuldigaslabumi.lv



TOP 5 savikontrolės klausimai:

1. Koks organizacinis modelis labiausiai tiktų jūsų verslo modeliui įgyvendinti?
2. Kas yra pagrindiniai jūsų konkurentai?
3. Ar esate atlikę savo organizacijos SSGG analizę, atsižvelgdami į savo verslo modelį?
4. Ar esate nusistatę ilgalaikius strateginius tikslus, atsižvelgdami į savo verslo modelį ir SSGG analizę?
5. Ar esate parengę ilgojo laikotarpio (3 metų) ir trumpojo laikotarpio (1 metų) rinkodaros strategiją? Kiek klientų numatyta kiekvienoje jūsų klientų grupėje, kokios planuojamos pardavimo apimtys ir kokius konkrečius veiklos procesus numatėte šiems tikslams pasiekti?

Apibendrinimas



Nuotrauka: *TMV/Daniel Schmidthaler*

Šis vadovas yra priemonė, aprašanti vietinio maisto tiekimo tinklų modelius ir numatanti gaires plėtoti „verslas – verslui“ modelį. Vadove pateikta medžiaga remiasi strateginio valdymo ir efektyvaus (angl. *lean*) verslo valdymo šablonais, skirtais plėtoti naujus arba tobulinti esamus **verslo modelius**. Verslo modelio šablonas (*Business model canvas*) padeda labiau suprasti pagrindinius verslo elementus, kurie būtini sėkmingam įmonės funkcionavimui.

Vietinio maisto tiekimo tinklo vystymui reikalinga pasirinkti **tikslinę grupę**, išsiaiškinti pasirinktos tikslinės grupės poreikius ir remiantis šia informacija nuspręsti, kaip jiems kurti **pridėtinę vertę**. Norėdami pasiekti savo tikslinę grupę, turite naudoti tinkamą rinkodaros kanalą, kuris ilgoje ir trumpoje perspektyvoje leis suteikti pridėtinę vertę klientams, verslo savininkams bei gamintojams. Nedideli vietinio maisto tiekimo tinklai turi nuolatos tobulėti, pritraukti naujų klientų ir taip pasiruošti ateities iššūkiams. Labai svarbu išlaikyti klientus lojalius, suteikiant jiems kuo daugiau informacijos, pasakojant produktų atsiradimo ar gamybos istorijas, kurios ne tik pritraukia dėmesį, bet ir padeda susitapatinti su pačiu verslu.

Bendravimas su klientais ir pasitikėjimo stiprinimas yra pagrindas ilga-

laikiams santykiams ir klientų lojalumui. Žinodami, kokie verslo procesai kuria pridėtinę vertę ir atneša pajamų, galite susitelkti į verslo procesų optimizavimą ir didesnės vertės visuose etapuose kūrimą. Tam, kad verslas būtų **perspektyvus ir tvarus**, reikia kiek įmanoma labiau optimizuoti logistikos ir prekių valdymo procesus kiekviename vertės kūrimo grandinės etape, įskaitant paskirstymui skiriamas laiko ir kitas sąnaudas.

Kiekvienas verslas stengiasi prisitaikyti prie vietinės kultūros, tačiau pokyčiai yra būtini ir juos reikia nukreipti į ateities rinkas bei joms keliamus reikalavimus. Pasididžiavimas kokybiškais produktais turi atsispindėti jų kainoje (įskaitant pristatymo kaštus) ir jų nereikia lyginti su maisto pramonės produktų kainomis. Komunikacija per istorijų pasakojimą taip pat yra labai svarbus aspektas, siekiant **išsiskirti iš platesnės rinkos**. Kalbant apie B2B rinką, ilgalaikis bendradarbiavimas su gamintojais yra esminis sėkmės veiksnys. Atsižvelgiant į rinkos tendencijas, skatinamas unikalių, paklausių produktų gaminimas ir pardavimas.

Naujai įsisteigusioms arba smulkaus verslo įmonėms nebūtina pačioms vykdyti visus verslo procesus



ir turėti visų reikiamų žinių ar išteklių – tai padaryti sunku, jei įmonėje dirba mažai darbuotojų. Nereikia bijoti pasinaudoti išorės **paslaugų teikėjų** pagalba, kuri bus naudinga plėtojant verslą ir bendradarbiaujant su partneriais.

Vystant plėtros strategiją, išryškėja visų verslo procesų, kurie bus reikalingi ateinančiais laikotarpiais, gairės. Tokios gairės padeda kontroliuoti pagrindinius verslo procesus (pvz., darbuotojų darbo laiką, biudžetą, likvidumo rodiklius) ir numatyti vietinio maisto tiekimo tinklo išlikimo rinkoje strategiją. Kurdami tvaresnį ir stipresnį verslą, kuriate didesnę pridėtinę vertę vietinio maisto gamintojams ir tiekėjams ir patenkinate tikslinių klientų bei savininkų poreikius.

Vargu ar kas nors paneigs, kad **bendradarbiavimas** – tiesiausias kelias į sėkmę. Kartu vykdant kai kuriuos arba visus verslo procesus, galima padaryti didesnį poveikį rinkai, užtikrinti mažesnę savikainą ir pasiekti geresnių rezultatų. Bendradarbiavimas dažnai reikalauja didelių pastangų, tačiau tai visiškai natūralu ir visas kilusias problemas galima spręsti žingsnis po žingsnio, dirbant kartu su gamintojais, klientais ir kitais vietinio maisto tiekėjais.

Įmonės reputacija, sutartys ir verslo strategija garantuoja sėkmingus rezultatus. Maisto pramonėje vyksta nuožmi konkurencija. Regioniniu lygmeniu siekiant tvarių rezultatų, būtina užtikrinti šiuos tris veiksnius: vadovybės ir (arba) savininko ryžtą veiklos plėtrai; kruopštų planavimą, pasitelkiant įvairias priemones, pvz., internetines platformas, siekiant optimizuoti logistiką ir platinimą; bendradarbiavimą visose įmanomose srityse.

„Hardanger Business Garden“
Norvegija

Verslo plėtros modelio dokumentą, kurio pagrindu buvo parengtas šis vadovas rasite mūsų tinklapyje. Ten taip pat bus ir naudingos kainodaros skaičiuoklės (excel) bei sezoninių produktų kalendorių pavyzdžiai. https://www.atostogoskaime.lt/leidiniai-1/



Projekto partneriai

Estijos kaimo reikalų ministerija
www.agri.ee

Latvijos kaimo turizmo asociacija
www.countryholidays.lv

Mecklenburg-Vorpommern Turizmo taryba
www.auf-nach-mv.de
www.tmv.de

Ystad savivaldybė Švedijoje
www.culinary-heritage.com

Latvijos žemės ūkio organizacijų bendradarbiavimo taryba
www.losp.lv

Esbjerg savivaldybės verslo regionas
www.businessregionesbjerg.dk

Norvegijos kaimo turizmo ir vietinio maisto asociacija- HANEN
www.hanen.no

Estijos kaimo turizmo organizacija
www.maaturism.ee

Estijos žemės ūkio ir prekybos rūmai
www.epkk.ee

Pskovo Agrotechnikos kolegija
www.psksht.ru

Pskovo regiono ekonominio vystymosi ir investicijų valstybinis komitetas
http://economics.pskov.ru

Lahti Taikomųjų mokslų universitetas
www.lamk.fi

Lietuvos kaimo turizmo asociacija
www.atostogoskaime.lt

Fondas „Polish Nature“
www.naturapolska.com

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

Interreg Baltic Sea Region

EUROPEAN UNION

EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

Baltic Sea Food

Viršelio nuotrauka: *Birgit Püve*