



UAB „Geri produktai“

Merkio produktai

VERSLO MODELIS B2B (verslas-verslui)



Dr. Diana Satkutė

Procesų efektyvinimo trenerė

MB „Di Lodi“

2020

„Merkio produktai“ augina, gamina ir pristato maisto produktus Lietuvos klientams. Įmonė orientuojasi į šviežumą ir kokybę. Vykdamas susitikimus su įmonės atstovais 2019 spalio 4 d. – 2020 sausio 10 d. laikotarpyje, buvo aptariami esminiai klausimai ir pateikiamos užduotys. Susitikimų metu buvo analizuojama esama įmonės situacija, klientai, tiekėjai, biudžetas, plėtros galimybės, planų sudarymo etapai, klientų paieškos įrankiai. Atitinkamai buvo formuojamos užduotys, reikalingos situacijos išsigilininimui ir tolimesniam vystymui. Remiantis konkrečios įmonės veikla, t.y. UAB "Geri produktai", kurios prekinis ženklas yra „Merkio produktai“, buvo sudarytas veiksmų planas, padėsiantis įmonei padidinti pardavimus B2B (verslas-verslui) srityje. Pavyzdinis veiksmų planas, įmonei, kuri prekiauja išskirtinės kokybės maisto produktais, užaugintais Lietuvos ūkiuose, atvers didesnes plėtros galimybes, skatins tobulėti ir reaguoti į rinkos pokyčius. Verslo modelis B2B arba verslas-verslui, ekonominiu požiūriu yra konkurencingesnis, tačiau vietinio maisto sektoriuje mūsų šalyje dar nėra labai išplėtotas. Remiantis šiuo nuosekliu veiksmų planu bus sukurti nauji pardavimo kanalai, kurie leis padidinti produktų vertę dėl trumpesnės tiekimo grandinės.

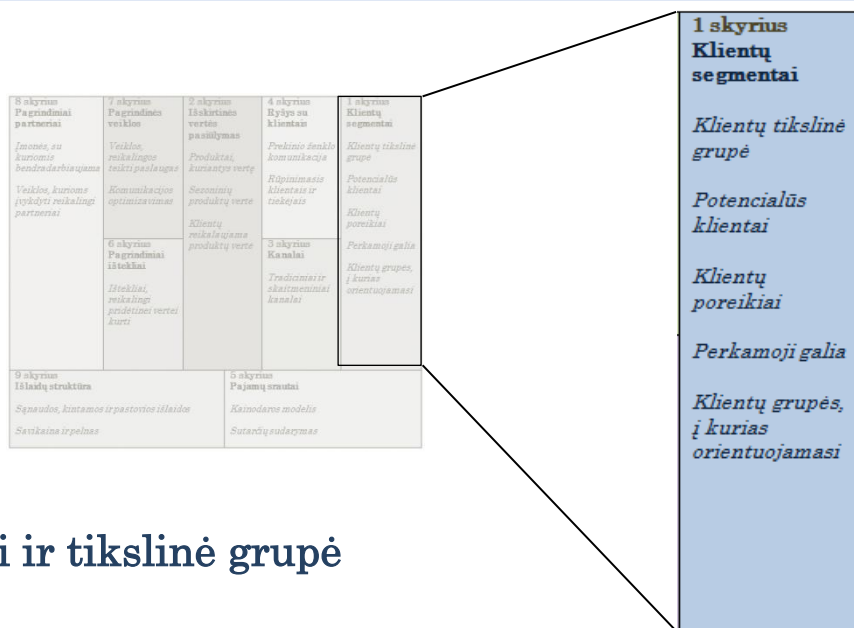
Turinys

Verslo modelio šablonas.....	4
1. Klientų segmentai ir tikslinė grupė	5
2. Išskirtinės vertės pasiūlymas.....	9
3. Komunikacijos kanalai, kuriais.....	13
4. Ryšys su klientais	14
6. Pagrindiniai ištekliai	16
7. Pagrindinės veiklos.....	17
8. Pagrindiniai partneriai.....	18
9. Išlaidų struktūra.....	19
Strategija ir organizavimas.....	21

Verslo modelio šablonas

Verslo modelis yra sukurtas remiantis Verslo modelio šablono (ang. Business Model Canvas) dalimis. Įsigilinus į kiekvieną segmentą, geriau suprantama esama įmonės situacija, ateities galimybės ir reikalingi pokyčiai. Atsižvelgiama į tiekėjų ir klientų poreikius. Prie verslo modelio kūrimo prisideda ir Išskirtinės vertės pasiūlymo šablonas (ang. Value Proposition Canvas) bei Silpnųjų, Stipriųjų, Grėsmių ir Galimybių (SSGG) (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, SWOT) analizė. Toliau dokumento dalys yra suskirstytos atsižvelgiant į Verslo modelio šablono dalis.

8 skyrius Pagrindiniai partneriai Įmonės, su kuriomis bendradarbiaujama Veiklos, kurioms įvykdyti reikalingi partneriai	7 skyrius Pagrindinės veiklos Veiklos, reikalingos teikti paslaugas Komunikacijos optimizavimas	2 skyrius Išskirtinės vertės pasiūlymas Produktai, kuriantys vertę Sezoninių produktų vertė Klientų reikalaujama produktų vertė	4 skyrius Ryšys su klientais Prekinio ženklo komunikacija Rūpinimasis klientais ir tiekėjais	1 skyrius Klientų segmentai Klientų tikslinė grupė Potencialūs klientai Klientų poreikiai Perkamoji galia Klientų grupės, į kurias orientuojamasi
	6 skyrius Pagrindiniai ištekliai Ištekliai, reikalingi pridėtinei vertei kurti		3 skyrius Komunikacijos kanalai Tradicioniai ir skaitmeniniai kanalai	
9 skyrius Išlaidų struktūra Sąnaudos, kintamos ir pastovios išlaidos Savikaina ir pelnas			5 skyrius Pajamų srautai Kainodaros modelis Sutarčių sudarymas	



1. Klientų segmentai ir tikslinė grupė

Klientai yra išsidėstę Lietuvoje, pagrindė Vilniuje ir Kaune, apie 300 km veikimo spinduliu. Pagrindiniai B2B klientų tipai: mažos parduotuvės, maisto tiekėjai į darželius ar mokyklas, HoReCa, paruošto maisto tiekėjai į biurus ir namus. Identifikuojant klientus, išskiriamos šios charakteristikos:

	Mažos parduotuvės	Maisto tiekėjai į darželius ar mokyklas	HoReCa	Paruošto maisto tiekėjai į biurus ir namus
Potencialių klientų skaičius	10-15	10-20	50-150	5
Klientų dydis	Mažas	Mažas/vidutinis	Mažas/vidutinis	Mažas
Specialūs poreikiai	Maži kiekiai, patrauklios ir istoriją pasakojančios pakuotės.	Gera kokybė, prieinami kiekiai.	Gera, stabili produktų kokybė. Maži kiekiai.	Gera produkto kokybė. Galimybė skaidyti produktą į porcijas.
Privalumai	Lojalūs klientai, perkantys visus metus. Kontroliuojama logistika. Mėgsta naujus produktus.	Perkantys visus metus, stabilios apimtys.	Lojalūs klientai, perkantys visus metus. Kontroliuojama logistika.	Subalansuoti sezonai.

	Mažos parduotuvės	Maisto tiekėjai į darželius ar mokyklas	HoReCa	Paruošto maisto tiekėjai į biurus ir namus
Trūkumai	Mažos ir kintančios apimtys. Nestabili ekonomika.	Stumia kainą prie mažinimo.	Nestabili ekonomika, gali praleisti maisto tiekimo grandinę ir keliauti tiesiogiai prie ūkininkų.	Nenuspėjamos apimtys. Stumia kainą prie mažinimo.
Egzistuojanti patirtis	Pradedantysis/Vidutinis	Vidutinis	Vidutinis/Pažengęs	Pradedantysis

Analizuojant tikslią grupę, pastebima skirtinga pirkimo galia skirtinguose regionuose – Vilniaus regione pirkimo galia yra didžiausia. Vienas klientas iš HoReCa gali nupirkti produkcijos iki 2000 € per mėnesį. Kauno regione pirkimo apimtys svyruoja apie 1000 €, kitose Lietuvos regionuose apie 500 € per mėnesį. Mažos parduotuvės paprastai užsisako už 100-300 € produkcijos, maisto tiekėjai į darželius/mokyklas – iki 200 € per mėnesį. Skaičiai pateikiami vertinant vieno kliento poziciją.

Labiausiai pelningiausiu ir patikimiausiu klientu išskiriami Vilniaus restoranai. Siekiamiausia klientų grupė – HoReCa. Remiantis šia analize, labiausiai orientuojamasi į Kauno restoranus. Įmonei netinkami žemų kainų ieškantys klientai.

Ieškant potencialaus kliento, klientai atsirenkami užduodant jiems atitinkamus klausimus, kurie padeda geriau suprasti esamą situaciją ir poreikius:

1. *Kaip dažnai keičiate meniu?*
2. *Ar Jūs savo meniu turite (upėtakis, šamas ir t.t.)?*
3. *Ar Jūs savo meniu turite ne taip dažnai sutinkamų produktų (šilkmedžio uogos, medlievos, elniena ir t.t.)?*
4. *Ar turite pagrindinį šefą?*
5. *Ar organizuojate renginius (vestuvės, krikštynos, verslų pobuviai, įvairios šventės)?*
6. *Ar turite sezoninį meniu?*

Išanalizavus ir pasigilinus į atskirus Lietuvos regionus ir miestus, išskiriami šie potencialūs klientai:

Vilnius	Restoranas A, restoranas B, baras ir restoranas C, restoranas D, restoranas E, restoranas F, restoranas G, kavinė A, kavinė B, baras B, restoranas H.
Molėtai	Pramogų kompleksas A.
Kaunas	Restoranas I.
Panevėžys	Restoranas J.
Mažos parduotuvėlės	Parduotuvė A, parduotuvė B, krautuvėlė A, krautuvėlė B.
Maisto tiekimas į namus/ofisus	Nėra šiuo metu.
Maisto tiekimas į darželius/kitas ugdymo įstaigas	Įmonė A, įmonė B.

Išanalizavus potencialius klientus ir jų segmentą, iškeltas tikslas 2020 metams: pasiekti pastovų tiekimą papildomiems 6 Kauno restoranams. Tiekimas turi būti vykdomas pastoviai nuo gegužės iki gruodžio mėnesio. Apyvartos augimas turi siekti 70 %. Atsižvelgiant į tikslą, tolimesni veiksmai būtų:

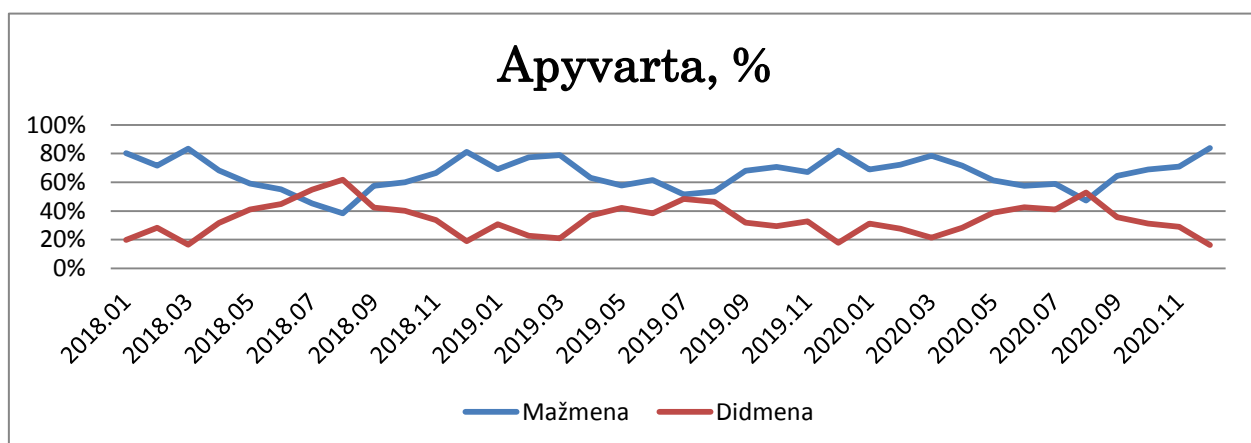
- Praplėsti potencialių klientų sąrašus ir įvertinti jų galimybes;
- Parengti krepšelių pavyzdžius, kurie atitiktų didmenos tiekimo sąlygas;
- Parengti pridėtinę vertę demonstruojantį pristatymą.

Analizuojant tiekėjus, ūkininkas 1 antieną (ANT) gali tiekti spalio-gruodžio mėnesiais, ūkininkas 2 svarainių sirupą (SVAR-520) – visus metus, išskyrus rugpjūtį ir rugsėjį, ūkininkas 3 brandintą pusketį avies pieno sūrį (SUR-APP) – visus metus, išskyrus liepą ir rugpjūtį, ūkininkas 4 smidrus (SMDR) – gegužę ir birželį, braškes (BRSK) – birželį ir liepą, ūkininkas 5 šilauoges (SLG) – liepą-rugsėjį, ūkininkas 6 šilkmedžio uogas (SLK) ir medlienos uogas (MDLV) – birželį ir liepą, ūkininkas 7 sausmedžio uogas (SAUS) – gegužę-liepą. Visi kiti tiekėjai gali tiekti visus metus.

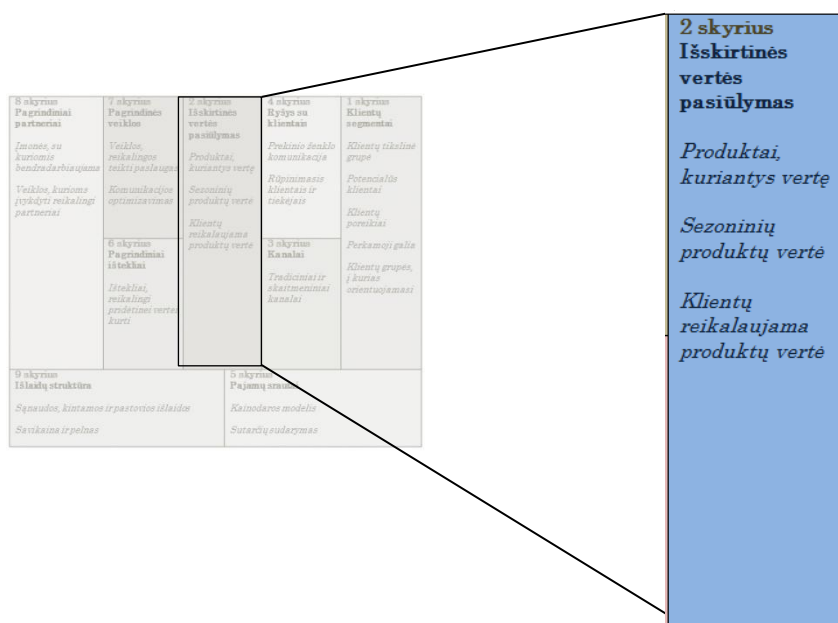
Toliau analizuojant tikslinę grupę ir potencialius klientus, sudarytas galimas 2020m. tikslinės grupės poreikių planas:

Pavadinimas	Mato vienetai	Produktas	Viso 2020 m.
Parduotuvė A	1503	Šamo filė, kg	3474
Kavinė A	24	Karštai rūkytas šamas, kg	1153
Baras ir restoranas A	455	Viščiukas, kg	14
Parduotuvė B	192	Upėtakio filė, kg	83
Pramogų kompleksas A	30	Upėtakiai porcijiniai, kg	163
Restoranas B	468	Putpelių kiaušiniai, vnt	20
Įmonė A	92	Skrostas ungurys, kg	49
Restoranas C	156	Sraigės burgundiškai, vnt	120
Restoranas D	364	Grikliai, žali, neskrudinti, vnt	92
Krautuvėlė A	82		
Restoranas E	1461		
Įmonė B	228		
Restoranas F	113		
Viso:	5168		

Iš lentelės matyti, kad didžiausius poreikius 2020 metams turėtų parduotuvė A ir restoranas E (atitinkamai 1503 ir 1461 mato vienetų). Mažiausi poreikiai prognozuojami kavinė A ir pramogų kompleksas A (atitinkamai 24 ir 30 mato vienetų). Didžiausi poreikiai pastebimi šamo filės ir karštai rūkyto šamo (atitinkamai 3474 ir 1153 kg), mažiausi – viščiukų ir putpelių kiaušinių (atitinkamai 14 kg ir 20 vnt).



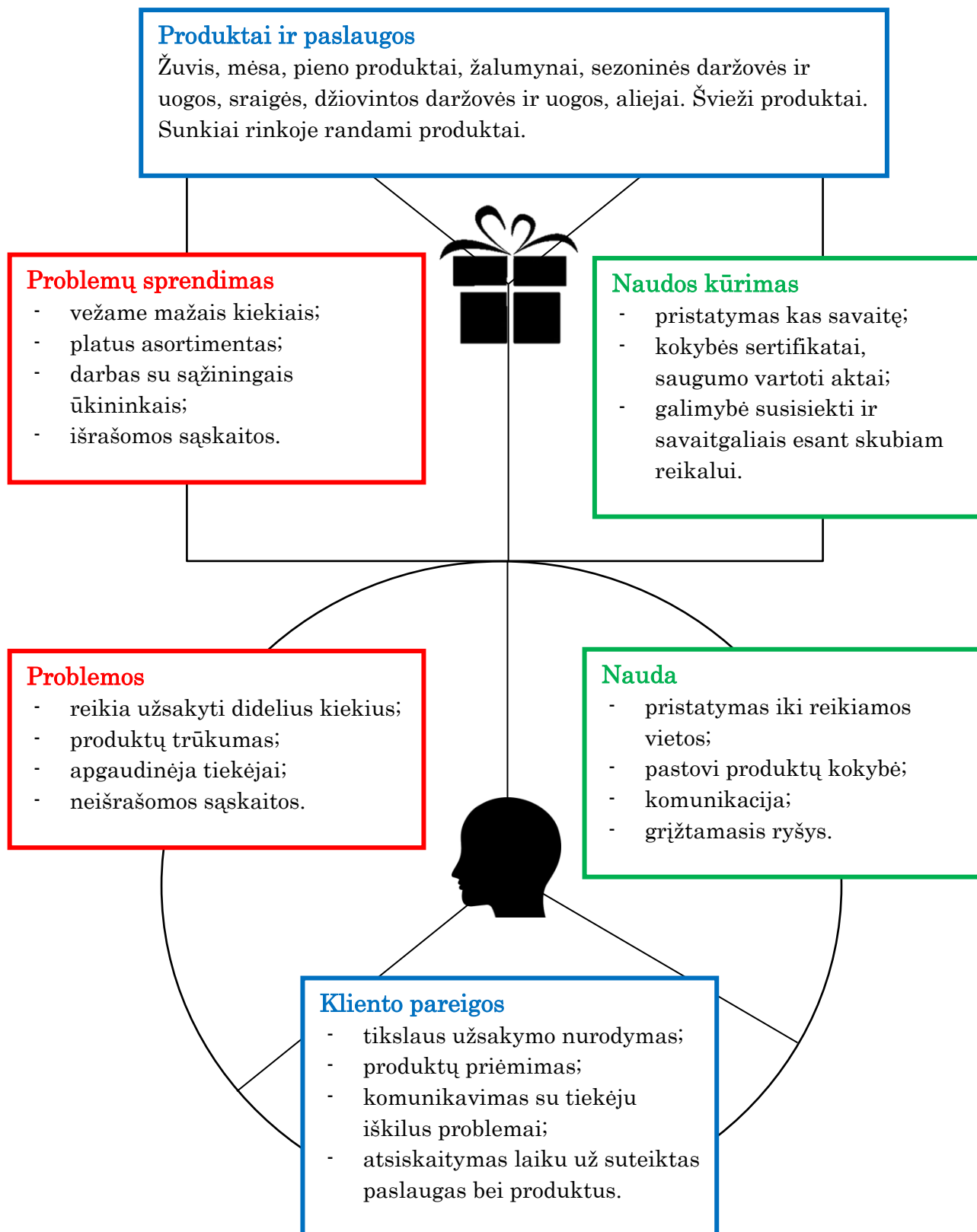
Analizuojant mažmeninės ir didmeninės prekybos pardavimus, mažmeninės prekybos apyvarta yra didesnė, lyginant su didmenine prekyba. Taip pat pastebimas gan staigus mažmeninės prekybos apyvartos išaugimas gruodžio mėnesiais. Analizuojant apyvartą procentais, pastebima tendencija, kuomet mažmeninės prekybos pardavimai auga šaltuoju sezonu ir mažėja šiltuoju, kai didmeninės prekybos apimtys kinta atvirkščiai.



2. Išskirtinės vertės pasiūlymas

Šios dalies analizei naudojama Išskirtinės vertės pasiūlymo šablonas. Ši šablonas yra įrankis, galintis padėti užtikrinti, kad produktas ar paslauga būtų išdėstyta pagal tai, ką klientas vertina ir ko reikalauja.

IŠSKIRTINĖS VERTĖS PASIŪLYMAS



KLIENTO PROFILIS

Atsižvelgiant į tikslinę auditoriją, ši grupė susiduria su šiais iššūkiais, pirkdama vietinius maisto produktus (atsižvelgiama į patį produktą, užsakymo procesą, pristatymą, išlaidas, kokybę ir kt.):

Tiekėjai neveža mažų kiekių – reikalauja didesnių užsakymų.

Tiekėjai pristato produktus nepakankamai dažnai – negali užtikrinti tiekimo kas savaitę.

Ne sezono metu, tiekėjai neturi visų reikalingų produktų – klientas negali lengvai surasti alternatyvos, iš kur gauti trūkstamą produktą.

Nerandama rinkoje reikalingo produkto.

Nepasitikėjimas tiekėjais – sakoma, kad atvežama iš ūkio, nors produktas yra importinis.

Ūkininkai neišrašo sąskaitų.

Norint užsakyti skirtingus produktus, reikia bendrauti su daug skirtingų tiekėjų – prarandamas laikas.

Kad išspręsti šias tikslinės auditorijos problemas, įmonė siūlo savo klientams šias paslaugas:

Pristatome mažais kiekiais.

Produktus galime pristatyti kiekvieną savaitę.

Turime daug skirtingų ūkininkų kontaktų, kas leidžia užtikrinti platų asortimentą.

Nuolat tikriname ūkininkus ir jų produktų kokybę – dirbame tik su sąžiningais ūkininkais.

Išrašome sąskaitas.

Klientams reikia kontaktuoti tik su vienu asmeniu, norint užsakyti produktus. Esant skubiam reikalui, esame pasiekiami ir savaitgaliais. Produktus galima užsisakyti ir e-parduotuvėje.

Analizuoiant ūkininkų segmentą, įmonė gali suteikti šiuos privalumus ūkininkams:

Ūkininkai atveža visus produktus į vieną vietą – nereikia patiems išvežioti klientams.

Užsakymai eina per įmonę – ūkininkams nereikia atskirai rinkti klientų užsakymus.

Dalijimasis kitų ūkininkų / gamintojų patirtimi (praktikos pavyzdžiai pateikti po lentele).

Iš anksto planuojami užsakymo kiekiai – ūkininkai žino, kiek produktų gali reikėti pristatyti ateityje.

Per dabartinį įmonės veiklos laikotarpį buvo pastebėti šie pavyzdžiai, kuomet buvo pasidalinta naudinga informacija su ūkininkais:

- Ūkininkas turėjo problemų su produktų pakavimu ir ženklinimu – viską darydavo pats, ranka rašydavo etiketes, sugaišdavo tam daug laiko ir taip nespėdavo įvykdyti užsakymų laiku. Suteikta informacija, kuria pasidalino kiti ūkininkai, apie svarstyklės, kurias teisingai suprogramavus, atspausdinamos visos etiketė. Ūkininko darbas pagreitėjo – nedidelėmis investicijomis pasiektas didesnis efektyvumas.
- Ūkininkas turėjo problemų su nuolat nusitrinančiomis etiketėmis. Pasidalinome informacija, kuri buvo gauta iš kitų ūkininkų, apie etiketes, kurios atsparios drėgmei ir naudojami tvirtesni klijai jas priklijuoti. Ūkininko veikla tapo efektyvesnė, o produkto išvaizda patrauklesnė.

Veiklos vykdymo vieta apsiriboja Lietuvos teritorija. Šioje teritorijoje yra pasiekiami šie produktai: žuvis, mėsa, sezoninės daržovės/vaisiai, šaldytos daržovės/vaisiai, kruopos, miltai, aliejai, džiovinti vaisiai/daržovės, pieno produktai, kiaušiniai, kepiniai.

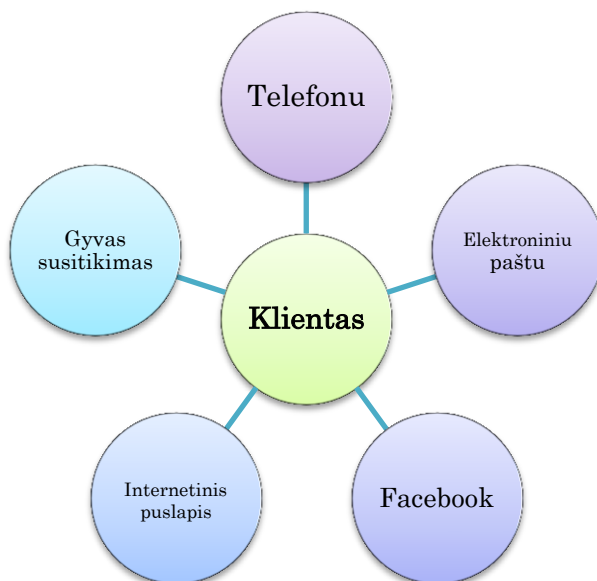
Atsižvelgiant į įmonės suteikiamas paslaugas, vykdomos veiklos konkurentai neturi plataus asortimento, tad negali garantuoti užsakymo tarpininkaujant tik su vienu asmeniu. Dalis tiekėjų atmetinai rūpinasi asortimento kokybe – įtraukia į asortimentą įvairius produktus, kad tik jis būtų platesnis, bet nėra atsižvelgiama į produktų kokybę. „Merkio produktai“ atsakingai atsirenka partnerius ir tiekėjus.

Kiekvienas klientas siekia naudos ir tikisi kokybiško aptarnavimo. Atsižvelgiant į klientų norus, jie dažniausiai tikisi išrašomų sąskaitų, produktų pristatymo į vietą ir kad tai vyktų bent kartą per savaitę, pastovios produktų kokybės, pasitikėjimo tiekėju, galimybės susisiekti iškilus problemoms, grįžtamojo ryšio. Atsižvelgiant į tai „Merkio produktai“ gali pasiūlyti nuolat gausėjantį asortimentą, mažesnes produktų kainas, komunikacijos medžiagą su įvairiomis istorijomis. Taip pat klientai gali gauti produktų kokybę įrodančius sertifikatus (jei juos turi ūkininkas): ekologiško produkto, išskirtinės kokybės, tautinio paveldo. Produkto saugumo vartoti įrodymui suteikiama veterinarijos patikrinimo akto kopija. Klientas viešai afišuodamas sertifikatus, padidina savo teikiamų paslaugų vertę ir pasitikėjimą perkamu produktu.

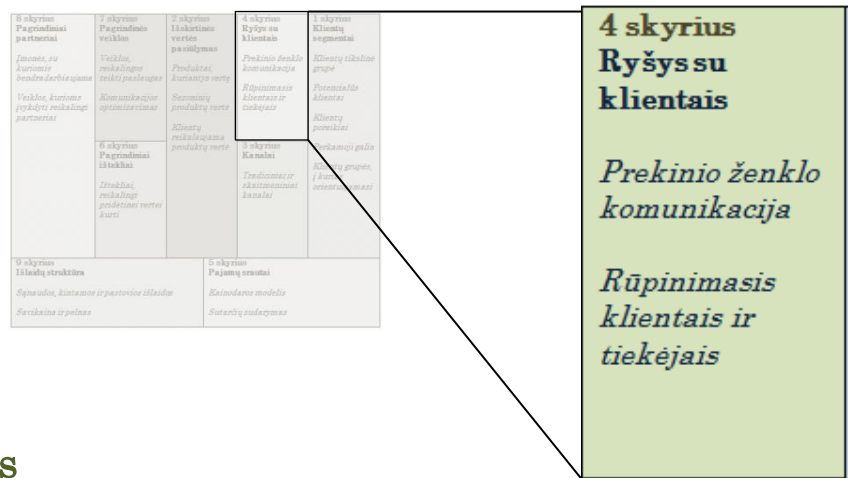
8 skyrius Pagrindiniai partneriai <i>Įmonės, su kuriomis bendradarbiaujama</i> Veiklos, kurioms padėti reikalingi partneriai	7 skyrius Pagrindinės veiklos <i>Veiklos, reikalingos teikti paslaugas</i> Komunikacijos optimizavimas	6 skyrius Išskirtinės vertės pasiūlymas <i>Produktai, išskirtinė vertė</i> Sveikatos produktų vertė Klientų reikalaujama produktų vertė	5 skyrius Ryšys su klientais <i>Produkto dėkle komunikacija</i> Išskirtinės komunikacijos vertė Išskirtiniai ir skaitmeniniai kanalai	4 skyrius Klientų segmentai <i>Klientų tikslinė grupė</i> Personaliai klientams Klientų grupės
9 skyrius Išlaidų struktūra <i>Sąnaudos, kainos ir pastovios išlaidos</i> Savikainos ir pelnas	10 skyrius Pagrindiniai išteklių <i>Išteklių, reikalingų produktams vertė</i> Kuri	11 skyrius Pagrindiniai išteklių <i>Išteklių, reikalingų produktams vertė</i> Kuri	12 skyrius Pagrindiniai išteklių <i>Išteklių, reikalingų produktams vertė</i> Kuri	13 skyrius Pagrindiniai išteklių <i>Išteklių, reikalingų produktams vertė</i> Kuri

3 skyrius
Komunikacijos kanalai
Tradicioniniai ir skaitmeniniai kanalai

3. Komunikacijos kanalai, kuriais pasiekiami klientai



Komunikavimas telefonu yra greitas ir pigus būdas, tačiau, nesant fiziniam kontaktui, bendravimas dažniausiai būna šaltas. Komunikavimas elektroniniais laiškais yra informatyvus ir turi išliekamą vertę, nes galima bet kuriuo metu pasitikrinti informaciją. Šis kanalas tinkamas dalintis įvairia informacija ir dideliu jos kiekiu.



4. Ryšys su klientais



Komunikacija „Merkio produktai“ prekinio ženklu visada yra pirmoje vietoje – apie jį daugiausiai kalbama. Apie ūkininkų prekių ženklus komunikuojama mažai – dažniausiai naudojame produktų kilmės vietą ir kokybės ypatumus kaip komunikacijos pagrindą. Jei ūkininkas pageidauja, kad jo prekinis ženklas būtų ant pakuotės etiketės, tokiu atveju komunikacijoje minime ūkininko pavardę, vardą, prekinį ženklą.



Įmonės pozicionavimo istorija komunikuojama per internetinę svetainę, Facebook puslapį, dalinamos skrajutės, kuriami vizualai. Yra nubraižytas infografikas, kuriame atsispindi įmonės veikla, visas kelias nuo tiekėjo iki kliento. Su ūkininkais įmonės pozicionavimo istorijos komunikacija atliekama telefonu ar susitikus gyvai.

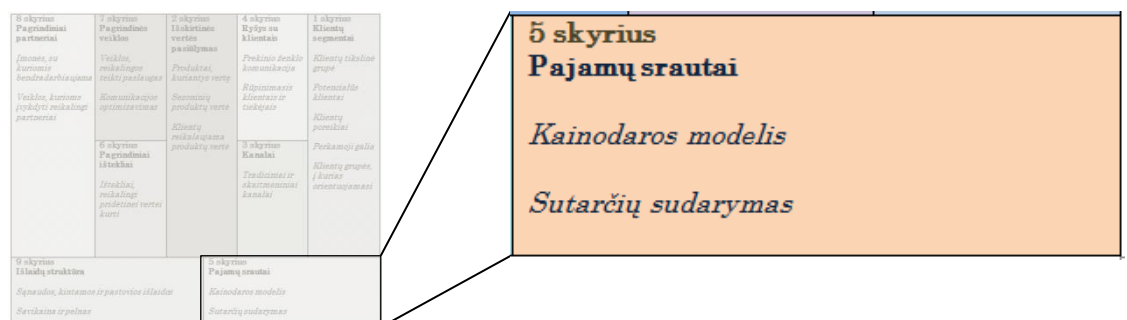
Vykdomas nuolatinis rūpinimasis klientais ir tiekėjais. Su klientais susiskambinama pasiteirauti, ar

viskas tenkina produktuose, kokių pastebėjimų turi. Su ūkininkais vyksta pastovus bendravimas dėl asortimento, pakavimo, kokybės gerinimo ar pasitaikiusių klaidų šalinimo.

Šiuo metu sistemos, kaip išmatuoti ir vertinti klientų ar ūkininkų pasitenkinimą paslaugomis, „Merkio produktai“ neturi. Planuojama sukurti klausimyną, kuris būtų nuolat pateikiamas klientams internetu ar susisiekius telefonu. Gauti atsakymai būtų naudojami tolimesnei plėtrai ir paslaugų gerinimui. Teigiamų atsiliepimų publikavimas naujiems klientams, norintiems išbandyti tiekiamus produktus, sukurtų didesnę pasitikėjimą.

Kartais klientai reikalauja dokumentų apie produkto kilmę, kokybės sertifikatų. Jei yra poreikis, jie visada yra suteikiami klientui. Iki šios dienos, dar neteko sulaukti klientų poreikio atsiųsti produkto nuotraukas ar kitą vizualinę informaciją.

Kurdami verslo santykius, visada orientuojamasi į tai, kad jie būtų ilgalaikiai – tiek su klientais, tiek su tiekėjais. Šiuo metu lojalumo programos didmenos klientams „Merkio produktai“ neturi. Planuojama sukurti atskirą kainodarą klientams, kurie užsisako didelėmis sumomis, taip skatinant užsakomų prekių krepšelio augimą.



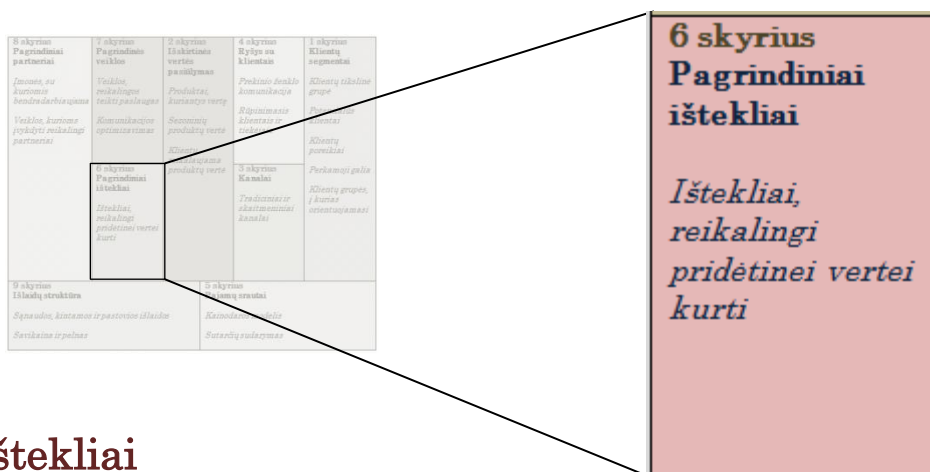
5. Pajamų srutai

Naudojamas kainodaros modelis – visiems klientams produktai tiekiami vienoda kaina. Įmonė pati yra visų produktų savininkė – produktai perperkami iš tiekėjo. Taip pat suteikiama ir logistikos paslauga klientui. Klientas moka už produktą, už pristatymo paslaugas reikia mokėti tik tokiu atveju, jei užsakymo krepšelio suma neviršija 85 € be PVM. Pasitaiko, kad nedidelis kainos pokytis gali privesti prie

sandorio sudarymo. Tokiu atveju pritaikoma nedidelė nuolaida, tačiau iš kliento tikimasi didesnių arba dažnesnių užsakymų.

Su tiekėjais ir klientais yra sudaromos ilgalaikio bendradarbiavimo sutartys. Sutartyse su tiekėjais aprašomi produktų kokybės reikalavimai, tiekimo sąlygos, atsiskaitymo tvarka ir kontaktinė informacija. Sutartyse su klientais aprašoma atsiskaitymo tvarka, prekių priėmimo ir perdavimo procesas, tiekimo kaina, vieta ir dažnumas.

Pajamas sudaro šios produktų grupės: žuvis, mėsa, pieno produktai, daržovės, bakalėja. Didžiausią pajamų dalį sudaro žuvies produktai, mažiausią – daržovės.



6. Pagrindiniai ištekliai

Tam, kad sukurti pridėtinę vertę tiek tiekėjams, tiek klientams, reikalingi skirtingi ištekliai, kuriuos gali suteikti pati įmonė arba bendradarbiauti su kitais paslaugų tiekėjais. Pagrindiniai ištekliai, kurie reikalingi pridėtinės vertės sukūrimui:

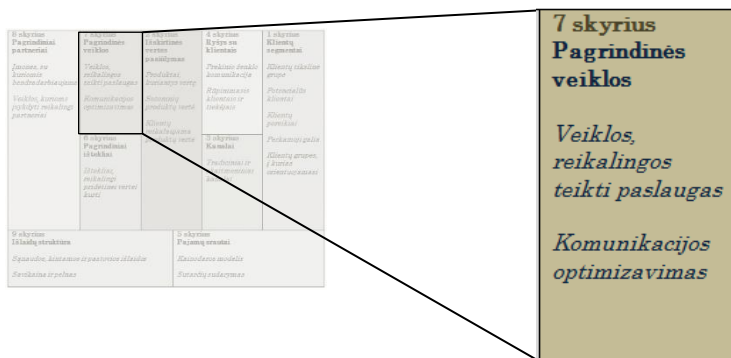
Klientams	Tiekėjams
Internetinis tinklapis, Facebook, elektroniniai laiškai, telefonas, kurie reikalingi komunikacijai ir užsakymų priėmimui.	Elektroniniai laiškai ir telefonas komunikacijai ir produktų užsakymui.
Pristatymas, kad klientas gautų produktus patogiu laiku.	Pristatymas, jei prireiktų iš ūkininkų pasiimti produktus.
Informaciniai ištekliai, kur klientas gali pasiskaityti apie siūlomus produktus ir jų savybes.	

Įmonės veikla neįsivaizduojama be žmogiškųjų išteklių. Dalį veiklų atlieka samdomi darbuotojai, dalį – perkamos paslaugos iš šalies. „Merkio produktai“ įmonėje išskiriami šie pagrindiniai žmogiškieji ištekliai:

Logistika	IT specialistas	Buhalterija	Dizainas
Logistikos paslaugas atlieka pati įmonė, tačiau, esant galimybei, naudojama partnerių logistikos paslaugomis, jei tai sutaupo laiko ir išlaidų – kokybė negali nukentėti.	Nuolat budi ir esant poreikiui sprendžia sistemos klaidas. Jei norima tobulinti sistemą, samdoma paslauga iš šalies.	Paslauga samdoma iš šalies.	Paslauga samdoma iš šalies
Pirmas vadybininkas	Antras vadybininkas	Komunikacija	
Atsakingas už klientų aptarnavimą, klientų užsakymų administravimą, produktų užsakymą iš tiekėjų, produktų surinkimą / priėmimą į sandėlį, logistikos administravimą.	Atsakingas už verslo plėtrą, marketingo vykdymą, nestandartinių situacijų sprendimą ir skundų nagrinėjimą.	Komunikacijos socialiniuose tinkluose paslauga perkama iš šalies.	

Pagrindiniai ištekliai, kurie yra prieinami tinkle ir gali būti labai naudingi, yra mažos parduotuvėlės ir partneriai, logistikos kompanijos, kurie padeda užtikrinti kokybiškai suteikiamas paslaugas klientams ir tiekėjams.

7. Pagrindinės veiklos

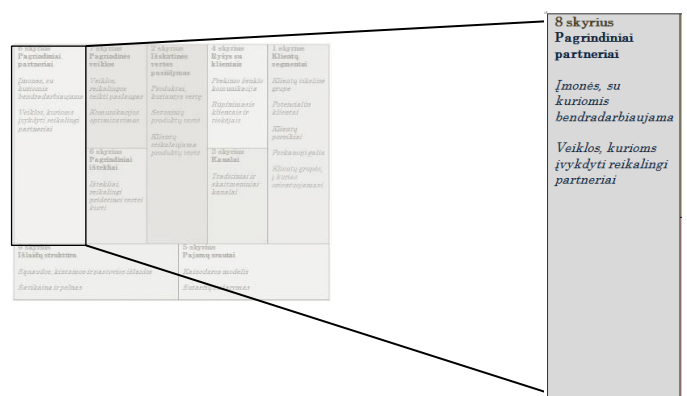


Norint įgyvendinti B2B maisto produktų tiekimą, būtinos šios pirminės veiklos:



Norint išlaikyti efektyvią veiklą, reikia turėti palaikančias veiklas, tokias kaip veikiančią IT sistemą, kuri palengvina ir paspartina visą darbą, administravimą, užsakymų ir sandėlio valdymą. Taip pat reikia turėti sudarytą biudžetą bei nuolat atnaujinamą strategiją.

Norint optimizuoti kasdieninę komunikaciją su tiekėjais ir klientais, reikia įdiegti patogesnius sistemos įrankius. Surenkant užsakymus per sistemą ir suvedant viską į vieną vietą, atsiranda galimybė informuoti tiekėjus apie reikalingą prekių kiekį ir atlikti užsakymą automatiškai nusiunčiant el. laišką arba trumpąją žinutę – sistema, pagal suvestų užsakymų kiekį, automatiškai atlieka užsakymą. Taip taupomas laikas perrašant užsakymus, išvengiama žmogiškųjų klaidų. Sistemos palaikymui reikalinga nuolatinė IT specialistų priežiūra. Klientams yra svarbu patogi sistema, kuomet patys gali išsirinkti produktus, pristatymo vietą, laiką ir būdą. Ateityje planuojama kuo daugiau vykdyti užsakymų per online sistemą – ją reikia patobulinti, pritaikyti B2B sektoriui.

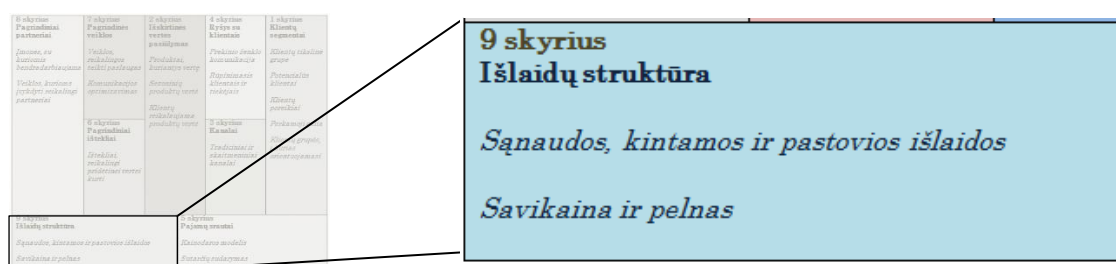


8. Pagrindiniai partneriai

Norint išlaikyti efektyvią veiklą, tenka bendradarbiauti su skirtingomis institucijomis ir įmonėmis, kurių suteikiamos paslaugos prisideda prie kokybiškų paslaugų tiekimo. Išskiriamos šios pagrindinės organizacijos, su kuriomis bendradarbiauja „Merkio produktai“:

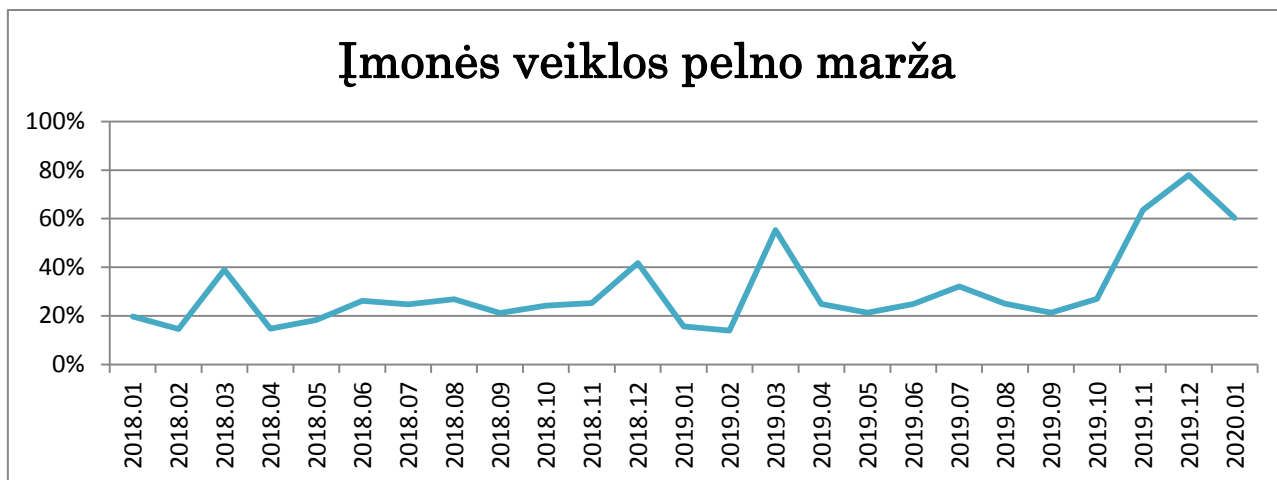
Logistikos kompanijos	Nuveža užsakymus į vietas, kurios yra nepatogios pasiekti patiems – taip aptarnaujama daugiau klientų. Be šių partnerių, ir naudojant tik asmeninius išteklius, nepavyktų aptarnauti tokio plataus klientų rato.
Verslo konsultantai	Suteikia žinių apie pardavimų planavimą – atsiranda galimybė pranešti ūkininkams apie planuojamus pardavimo kiekius iš anksto. Konsultacijos sumažina verslo riziką, padeda geriau valdyti verslą.
Europos Sąjungos projektai	Suteikia paramą verslo augimui. Turint daugiau išteklių, auga pardavimai. Tai yra naudinga ir ūkininkams, nes parduodami didesni jų užauginamų produktų kiekiai.
Valstybės institucijos	Maisto ir veterinarijos tarnyba užtikrina, kai tiekiamas produktas atitiktų visus reikalavimus. Klientui sumažinama rizika gauti baidą.
IT specialistai	Užtikrina efektyviai veikiančią IT sistemą. Taip išvengiama klaidų, darbas atliekamas efektyviau ir greičiau.

Norint išlaikyti santykius su partneriais ir užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimą, reikalingas testinumas ir komunikacija. Taip pat svarbu domėtis partnerių teikiamų paslaugų atnaujinimais, siekti naujų žinių.

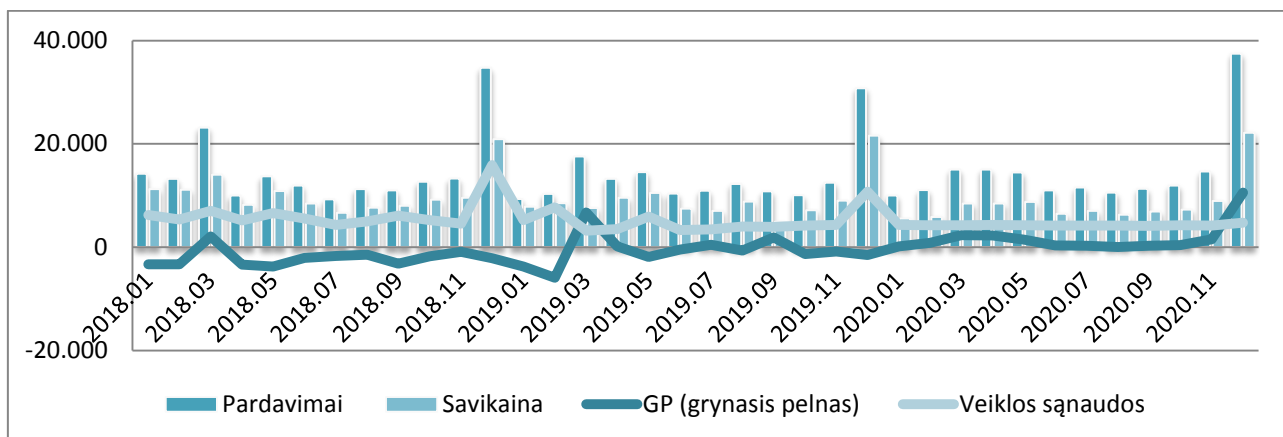


9. Išlaidų struktūra

Veiklos sąnaudas sudaro šios kategorijos: pirkimai, pardavimo paslaugos, skelbimai ir reklamos, ūkinės prekės, patalpų nuoma, draudimas, darbo užmokestis, ilgalaikio turto nusidėvėjimas, abejotinos skolos, auto remontas ir eksploatavimas, kuras, administravimas, mokesčiai ir palūkanos, ilgalaikio turto perleidimas ir kitos sąnaudos. Fiksuotos išlaidos sudaro 6.500 €.



Pastebima įmonės veiklos pelno maržos didėjimo tendencija. Didesni maržos šuoliai pasireiškia žiemos sezonu. 2019 metų gruodį, pelno marža pasiekė aukščiausią lygį ir siekė 78 procentus. Atsižvelgiant į atskiro produkto pelno maržą, kiekvieno produkto marža kinta priklausomai nuo mėnesio.



Analizuojant grynąjį pelną, pastebimi neigiami rodikliai 2018 metais, tačiau 2019 metais grynasis pelnas augo ir 2020 metais prognozuojama pasiekti teigiamą grynąjį pelną. Veiklos sąnaudos išlieka gan pastovios, tik pastebimas jų augimas gruodžio mėnesiais, kuomet sparčiai išauga pardavimai. Pajamas sudaro šios produktų grupės: žuvis, mėsa, pieno produktai, daržovės, bakalėja. Didžiausią pajamų dalį sudaro žuvies produktai, mažiausią – daržovės.

Strategija ir organizavimas

„Merkio produktai“ pagrindiniai konkurentai yra „Cash&carry“, „Reaton food“ ir „Bidfood“. Remiantis esamu verslo modeliu, pateikiama įmonės Stiprybių, Silpnybių, Grėsmių ir Galimybių (SSGG) analizė:

Stiprybės	Silpnybės
- Greitas sprendimų priėmimas; - Skirtingų produktų pristatymas nedideliais kiekiais; - Ypatingai šviežių produktų pristatymas tiesiai iš ūkininkų; - Prekinio ženklo asociacija su kokybiškos produkcijos tiekėjo įvaizdžiu; - Išskirtinių produktų pristatymas; - Informacijos pateikimas apie produkto kilmę, kokybinius parametrus, bei informacija, kuri gali būti panaudota reklamoje; - Tiesioginis kontaktas su klientais; - Verslas internete, nuolatinis pasiekiamumas.	- Negalima pristatyti dažniau kaip vieną kartą per savaitę, viename mieste; - Lyginant su rinkos kainomis, tiekiami produktai yra brangesni iki 25%; - Investicijų trūkumas į automobilių parką, į šaldytuvų kiekį, sandėliavimo ir pakavimo patalpas; - Užsakant mažus kiekius iš tiekėjų negalima susiderėti mažesnės kainos; - Nepakankamas asortimentas, kad patenkinti pilnai kliento poreikius (trūksta daržovių, vaisių, miltų, duonos); - Dėl laiko stokos ne visą laiką laiku ir išsamiai pavyksta sutvarkyti įmonės dokumentaciją.
Galimybės	Grėsmės
- Plėtros galimybės į naujus rinkos segmentus: įmonės tiekiančios maisto produktus darželiams/mokykloms; - Plėtros galimybės Vilniuje, Kaune: mažos parduotuvės, restoranai; - Išlaidų sumažinimas atradus logistikos kompanijas, kurios galėtų pristatyti produktus už mus; - Naujų augintojų / gamintojų atradimas ir asortimento praplėtimas; - Sezoninių produktų asortimento stiprinimas.	- Gali sutrikti tiekimas iš ūkininkų dėl įvairių iš anksto nenumatytų priežasčių, kurios daro neigiamą įtaką tiekiamiems produktams, jų auginimui, suruošimui; - Konkurentai įsives tokias pačias prekes ir pardavinės mažesnėmis kainomis; - Iš Lenkijos galima atvežti pigiau kainuojančius, Lenkijoje užaugintus produktus; - Ūkininkas nutrauks veiklą ir sustos tam tikro produkto tiekimas; - Nenumatytomis ekstremalios padėties sąlygomis gali bankrutuoti didelė dalis B2B klientų; - Problemos su mokėjimais ir atsiskaitymu laiku; - Naujo kliento pritraukimas užtrunka pusmetį ar net metus, tai reikalauja labai daug išteklių; - Esant mažam kolektyvui, rimtai susirgus kolektyvo nariui, kyla grėsmė veiklos tęstinumui.

Sudarius SSGG analizę, rekomenduojama silpnybes naikinti stiprybėmis, o grėsmes kompensuoti galimybėmis. Atsižvelgiant į SSGG analizę, ilgalaikės strategijos tikslai turėtų būti šie:

- Kokybiškas ir laiku vykstantis aptarnavimas;
- Gerų ir ilgalaikių santykių išlaikymas;
- Tiekiamų produktų asortimento plėtimas esamiems klientams;
- Gilinimasis į kliento poreikius ir jų patenkinimas.

Norint įgyvendinti ilgalaikės strategijos tikslus, planuojama imtis šių veiksmų:

Tikslas 2020	Veiksmų planas
Išlaikyti esamus klientus	Vieną kartą į mėnesį susiskambinti su esamais klientais, išsiaiškinti jų poreikius pagal pasikeitusią situaciją, kokie jų planai.
	Plėsti asortimentą atsižvelgiant į klientų poreikius.
Tikslai 2021	Veiksmų planas
Plėsti klientų skaičių	Iki 2021-02 imtinai, sudaryti potencialių klientų sąrašą Kauno ir Vilniaus mieste. Iki 2021-03 imtinai, išanalizuoti klientus ir susisiekti su 30 potencialiausių klientų.
	Iki 2021-04 imtinai, sudaryti 6 tiekimo sutartis ir pradėti vykdyti tiekimą.
Išlaikyti esamus klientus	Iki 2021-03 imtinai, išsiaiškinti kokie yra planuojami meniu pokyčiai vasaros sezonui ir kokių produktų gali reikėti.
	Iki 2021-04 imtinai, surasti ne mažiau 50% naujų produktų, kurių reikia B2B segmentui.

Įmonei sudaryta 3 metų strategija, kurioje pateikiamos klientų grupės, kiek yra klientų kiekvienoje grupėje ir kokio dydžio pajamas jie generuoja. 2020 metų strategijos sudarymui, atsižvelgiama į paskelbtą ekstremalią padėtį, kuris turi didelės įtakos restoranų, mažų parduotuvių ir kitų verslų veiklai.

	2018 m.	2019 m.	2020* m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
	Vnt. - €	Vnt. - €	Vnt. - €	Vnt. - €	Vnt. - €	Vnt. - €
Restoranai	27 – 46250	19 - 34060	15 – 25000	20 - 35000	25 - 50000	30 - 60000
Krautuvėlės	2 - 4986	5 - 12040	5 – 10000	6 - 14000	7 - 16000	7 – 20000
Maisto tiekimas į darželius/mokyklas	1 - 126	2 - 2077	2 – 1500	2 - 3000	3 - 5000	3 – 9000
Viešbučiai	1 - 110	1 - 118	1 - 120	1 - 200	5 - 1500	5 - 2500

Modelio kūrimo proceso metu paprastai bręsta mintys, kaip reikia suformuoti savo organizacijos modelį, kuris galėtų padėti išspręsti klientams iškilusius iššūkius. Tinkamo organizacijos modelio pasirinkimas priklauso nuo išipareigojimų, savininkų rizikos prisiėmimo lygio, vietos, kultūros, rinkos / kliento ir strateginių planų. Paprastai, bendradarbiavimas yra raktas į sėkmę ir tai gali būti organizuota remiantis skirtingais modeliais. Vietinio maisto paskirstymo tinklo modelis gali būti įvairių formų:

Vietinio maisto platintojų tinklo modelis <i>(Verslas orientuojasi į vietinio maisto pardavimą, logistikos tvarkymą ir produktų platinimą. Jie negamina produkto, bet yra tiekimo grandinės dalis – gaudami produktą iš gamintojo, jį pristato klientui.)</i>	Nevyriausybinė organizacija <i>(Tai yra bet kokia pelno nesiekianti, savanoriška piliečių grupė, organizuojama vietos, nacionaliniu ar tarptautiniu lygmeniu. Orientuota į užduotis ir vadovaujama bendro intereso žmonių.)</i>
COOP organizacinis modelis <i>(Pagrindinis bendradarbiavimo / kooperatinių asociacijų kūrimo tikslas, daugelyje šalių, yra suteikti pagalbą ir paramą žmonėms, kad jie galėtų sėkmingai veikti savo versle be vyriausybės pagalbos.)</i>	Savarankiškas verslo organizavimo modelis <i>(Tai nepriklausoma įmonė, kurios nekontroliuoja jokia kita įmonė. Tai taip pat gali būti nepriklausomas subjektas, veikiantis nepriklausomai nuo motininės bendrovės, tačiau generuojantis pajamas motininei įmonei.)</i>

Atlikus įmonės veiklos analizę ir atsižvelgus į galimus verslo modelius, savarankiškas verslo organizavimo modelis laikomas efektyviausiu įmonės tikslams siekti. Remiantis praktika, šis modelis yra gerai struktūrizuotas ir mėgstamas įmonių, tačiau nėra pakankamai geras sutelkiant dėmesį į klientus, išlaidos yra vidutiniškai didesnės ir dažnai trūksta finansų.

Isigilinus į atliktą analizę, galimas tolesnis vystymas ir žinių pritaikymas veiklos tobulinimui ir tikslų siekimui. Ši analizė padeda suprasti įmonės esamą situaciją ir padeda prognozuoti 2020 - 2023 metų veiklą.