



Baltic sea food

МОДЕЛИ ДИСТРИБУЦИИ МЕСТНЫХ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ



Hardanger Business Garden, Norway, Kjersti Bjørke

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Введение и справочная информация	7
1.1	Основные темы и структура	8
2.	Сегменты клиентов и целевая группа	12
2.1	Сегменты клиентов	12
2.2	Целевые группы клиентов	14
3.	Ценностные предложения	16
3.1	Решение проблем для клиентов	17
3.2	Как повысить ценность благодаря удовлетворению потребностей клиентов	19
4.	Каналы доступа к клиентам для продаж	22
4.1	Традиционные и цифровые каналы связи	22
4.2	Цифровые маркетинговые каналы	24
5.	Взаимоотношения с клиентами путем создания связей на рынке	28
5.1	Создание связей на рынке	29
5.2	Обслуживание клиентов для укрепления отношений	31
6.	Потоки доходов	32
6.1	Готовность клиентов платить	32
6.2	Контракты, обеспечивающие потоки доходов	34
6.3	Дополнительные возможности получения дохода	35
6.3.1	Успешная продажа	37
7.	Основные ресурсы	38
7.1	Управление	40
7.2	Риски в управлении	42
8.	Основные виды деятельности	44
8.1	Цепочка создания стоимости	45
8.2	Оптимизация логистики	47
8.3	Дистрибьюторская деятельность	48
8.4	Каналы ценностных предложений для клиента по дистрибуции	52
8.5	Дигитализация	54
9.	Ключевые партнерства	58
10.	Структура расходов	60
10.1	Самые дорогие ключевые виды деятельности	60
10.2	Контролирующая экономика	62
11.	Стратегия и организация	64
11.1	Стратегия	64
11.2	Модели организации	69
	Резюме	75
	Ссылки	76

Рисунок 1: Бизнес-модель Canvas как темы для построения блоков локальной сети дистрибуции продуктов питания.

ГЛАВА 9 КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРСТВА

- а. Официальные
- б. Частный

ГЛАВА 8 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- а. Логистика
- б. Дистрибуция

ГЛАВА 3 ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- а. Повышение ценности продукции для клиентов
- б. Повышение ценности услуг для клиентов

ГЛАВА 7 ОСНОВНЫЕ РЕСУРСЫ

- а. Необходимые для активов
- б. Управление
- с. Риск

ГЛАВА 10 СТРУКТУРА РАСХОДОВ

- а. Основные дорогостоящие виды деятельности
- б. Контролирующая экономика

ГЛАВА 5 КЛИЕНТ ОТНОШЕНИЯ

- а. Связь между целью и сетью
- б. Процесс обслуживания

ГЛАВА 2 СЕКМЕНТЫ КЛИЕНТОВ

- а. Рынок HoReCa
- б. События и кулинария туризм
- с. Специальные магазины, торговые сети
- д. Общественное питание

ГЛАВА 4 КАНАЛЫ

- а. Маркетинг:
 - традиционный
 - цифровой



ГЛАВА 6
ПОТОК ДОХОДОВ

a. Готовность платить

b. Готовность платить

c. Обеспечение потоков доходов

1 ВВЕДЕНИЕ И СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В регионе Балтийского моря (РБМ) растет местное производство продуктов питания и растет интерес потребителей к такой продукции. Местные продукты питания могут быть определены как «продукты питания и напитки, имеющие местную идентичность, отличительное происхождение или особые качества, связанные с методом производства, традициями или сырьем». Местная продовольственная сеть включает в себя отношения между производителями продуктов питания, дистрибьюторами, возможными розничными продавцами и клиентами в месте, где они работают вместе, чтобы обеспечить доступность местных продуктов питания и повысить ценность для производителя и обеспечить устойчивость. Большинство стран и регионов Балтийского моря имеют свои собственные специализации в области местных продуктов питания, что помогает подчеркнуть их самобытность и уникальность. Местные продовольственные предприятия, предлагающие малое традиционное и инновационное использование здоровых, высококачественных и часто изготовленных вручную местных продуктов питания, могут развивать привлекательность своего региона и бизнеса через различные группы клиентов, включая местных жителей и гостей. Кроме того, это позволяет создать рабочие места и укрепить усилия по сохранению жизнеспособности и привлекательности местных фермерских хозяйств, сельских районов, а также предотвратить депопуляцию населения в районах, пытающихся создать рабочие места для своих жителей.

Местные производители продуктов питания и фермеры в сельских районах РБМ являются, в основном, мелкими семейными предприятиями, которые предпочитают организовывать продажи через личные контакты и по телефону. Они часто не могут продавать свою продукцию крупным оптовым компаниям или сетям супермаркетов из-за ограниченных объемов производства и более высокой цены по сравнению с крупными производителями. Поэтому их доступ в сектор общественного питания, пищевой промышленности и розничной торговли затруднен. Рынок местных производителей продовольствия, как правило, – это их собственный регион. Во многих регионах они создают местные продовольственные сети для сотрудничества в области маркетинга и обмена информацией. Анализ текущей ситуации в РБМ показывает, что существующие местные модели дистрибуции продовольствия, в основном, ориентированы на отношения между предприятиями и потребителями (B2C) и что отсутствует экономически конкурентоспособная модель «бизнес - бизнес» (B2B). Местные продовольственные сети РБМ подчеркивают необходимость экономичных решений по дистрибуции продуктов питания с ферм в местные рестораны, туристические фермы, организаторам кулинарных мероприятий, розничным сетям, специальным магазинам и т.д. Целью проекта «Baltic Sea Food» является разработка устойчивой и распространяемой бизнес-модели для B2B дистрибуции, применимой к местным продовольственным сетям, созданным местными производителями и поставщиками продовольствия в сельских районах РБМ. Эта модель позволяет создать плавные цепочки поставок на местном и региональном уровнях, открывая возможности для роста и повышения эффективности предпринимательской деятельности МСП, действующих в местном продовольственном секторе в сельских районах. Десять стран-участниц: Литва, Латвия, Эстония, Финляндия, Швеция, Дания, Норвегия, Германия, Россия и Польша.

Целевой группой этого документа, в основном, являются существующие местные продовольственные сети и дистрибьюторы, уже продающие свою продукцию конечным потребителям (B2C). Цель заключается в создании новых каналов сбыта бизнес-бизнес (B2B) через небольшие местные продуктовые сети путем сотрудничества и повышения стоимости продукции в рамках более короткой цепочки поставок. Целевые группы клиентов смогут удовлетворить свои потребности и ожидания от местных продуктов, особенно если они ищут особые и премиальные продукты из местных или конкретных регионов.

Для картирования текущей ситуации в области местной дистрибуции продовольствия в 2018 году было проведено исследование решений дистрибуции B2B и моделей кооперации в местном продовольственном секторе с участием 189 местных продовольственных сетей и дистрибьюторов из региона Балтийского моря. При составлении этого документа использовался доклад, подготовленный Университетом прикладных наук Лахти. Кроме того, группа экспертов провела девять углубленных интервью с представителями местных продовольственных сетей и дистрибьюторами в РБМ.

Для решения:

1. *Экономичные решения для дистрибуции: доставка продуктов питания с ферм в местные рестораны / туристические фермы / магазины / производства.*
2. *Разработка устойчивой и передаваемой бизнес-модели для дистрибуции B2B: применимой к местным продовольственным сетям, созданным местными производителями и поставщиками продуктов питания в регионе Балтийского моря, включая сельские районы. Эта модель позволяет создавать бесперебойные цепочки поставок: на местном и региональном уровнях открывает возможности для роста и повышения эффективности предпринимательской деятельности МСП, действующих в местном продовольственном секторе в сельских районах.*

1.1 ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ И СТРУКТУРА

Бизнес-модели в этом документе создаются как строительные блоки для формирования ценности для владельцев (производителей и сетей) путем создания новых каналов продаж. Осведомленность о шагах, направленных на повышение эффективности перевозок в логистике и администрировании, может снизить стоимость операций. Как производители, так и клиенты являются важными партнерами для успешного бизнеса, что в результате делает экономику более стабильной. Эти блоки могут быть использованы в качестве основы для бизнес-плана для новых локальных продовольственных сетей. Canvas - это структура документа и рамочная основа для глав, которые образуют основу для моделей и этого руководства. Рассматривая различные возможности, основанные на общих ситуациях, анализируя плюсы и минусы, сети могут выбирать решения, адаптированные к их потребностям, исходя из их запланированного уровня, зрелости и сложности. Будут сформулированы некоторые предложения, каждая глава сопровождается резюме.

Это руководство было разработано для того, чтобы послужить первым шагом для создания местных сетей дистрибуции продовольствия, а также стимулом для подробного ознакомления с его содержанием. Двигаясь пошагово в создании бизнес-плана, нужно всегда помнить, что выбранная стратегия и бюджет должны соответствовать установленным целям. Основной целью является сохранение устойчивости при развитии бизнеса, адаптированного к собственному рынку и культуре.

Модели и предложения должны быть скорректированы на местном уровне, с тем чтобы создать устойчивый местный бизнес-план, адаптированный к различиям в культуре, уровне бизнеса и зрелости. Бизнес-модели и предложения здесь, как уже упоминалось, разработаны для решения проблем современного рынка и определения возможностей развития в направлении еще более эффективной и устойчивой местной продовольственной модели в будущем и на местном рынке, сосредоточив внимание на маркетинге, логистике и дистрибуции для сельских районов области. Такие инструменты, как SWOT и Value chain (основанные на базовых инструментах, таких как Growthwheel и Vekstsporet), были использованы для прояснения сегодняшней ситуации и формирования предложений и составных элементов для бизнес-плана.

1.1.1 ОБЗОР ОСНОВНЫХ ТЕМ КАК СОСТАВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ

Чтобы преуспеть в качестве локальной продовольственной сети дистрибуции продуктов B2B, необходимо создать надежное планирование бизнес-потребностей и саму организацию в качестве внутренней основы. Основой для всех предприятий и любого развития является понимание и удовлетворение потребностей клиентов при одновременном контроле собственных доходов и затрат. Анализируя локальные продовольственные сети как предприятия дистрибуции, можно определить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, прежде чем принимать решение о наилучшем способе организации компании в рамках цепочки создания стоимости. Работа над содержанием этого документа может помочь бизнесу найти решения для надежного и устойчивого развития.

Таким образом, основными темами, которые необходимо рассмотреть в интересах местных сети дистрибуции продовольствия, являются:

1. **Унификация стратегии, организации и управления:** Для успешного партнерства в местной продовольственной сети необходимо иметь общее понимание цели сети, основных проблем и возможностей, которые она имеет, и как их решить и/или улучшить, а также того, как эти мероприятия и усилия должны быть организованы для создания устойчивого бизнеса. Неотъемлемой частью здесь является создание возможностей для роста и повышение привлекательности как существующих, так и потенциальных B2B предприятий.
2. **Понимание важности узнаваемости в маркетинге:** Продовольственные сети имеют возможность увеличить продажи и снизить затраты для производителей. Счастливый и лояльный клиент является основой каждого успешного бизнеса. Повышение узнаваемости посредством профилирования и коммуникации может помочь повысить ценность как для клиента, так и для бизнеса:

Рисунок 2: SWOT-анализ модели дистрибуции локальных продуктов питания



- **Идентификация:** Чтобы продавать, продукты должны доходить до клиентов, и быть привлекательными для них. Они могут быть доступны по цифровым каналам, и обеспечивать привлекательность через истории, вкус и внешний вид. Логотип, маркировка, упаковка и качество всегда должны соответствовать или превосходить ожидания, а сумма всех сообщений о продукте должна создать последовательную идентичность.
- **Коммуникация и подготовка к цифровым решениям:** Если клиенты получают расширенную положительную информацию о продукте или происхождении продукта, это может поддержать привлекательность местных продуктов питания в целом. Обеспечивая лучший обзор выбора, сезона и доступности в сочетании с простым доступом к разнообразным продуктам, производители и сети могут увеличить свои продажи. Готовясь к дигитализации, мы уточняем будущие решения.

3. Логистика и дистрибуция с короткими цепями поставок: Эффективность необходима для удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения высокого качества обслуживания. Ключом к снижению затрат часто является повышение эффективности ресурсоемких процессов. Необходимо сосредоточить внимание на эффективном потоке и планировании продукции от А до Я в цепочке создания стоимости, сосредоточить внимание на транспортировке и дистрибуции, включая маркировку, документацию и обеспечение прослеживаемости и устойчивого качества. Для упрощения работы и организации потока стоит рассмотреть возможности цифровой кооперации. Сосредоточение на использовании электронной платформы в B2B (веб-платформа, сроки, объем, качество) требует внимания для разработки.

4. Экономия: Для формирования успешного и устойчивого бизнеса необходимо четко понимать экономику производственно-сбытовой цепочки, включая потоки доходов, структуру расходов и ликвидность. Для планирования, контроля и улучшения доходов и затрат могут использоваться различные экономические модели и инструменты бюджетирования, адаптированные к местным продовольственным сетям.

1.1.2 СТРУКТУРА И ИНСТРУМЕНТ CANVAS В КАЧЕСТВЕ ОСНОВЫ

В главе 1 настоящего документа дается справочная информация, темы и рамочная основа. Инструмент Canvas используется в качестве рамочной основы. Выбранные темы являются примерами соответствующих составных элементов для начальной локальной сети дистрибуции продуктов питания. Для разработки стратегии и бизнес-плана и/или план организации достаточно выбрать необходимые блоки. Главы 2-5 посвящены потребностям клиентов и способам их охвата. Главы 6-9 посвящены тому, как организовать деятельность и структурировать собственные операции для предоставления услуг и продуктов клиентам с экономией и эффективностью в качестве важных элементов в процессе планирования.

Глава 2, Сегменты клиентов: Понимание того, кто создает ценность для сети и кто является наиболее важными клиентами сети. Определение целевых групп клиентов на основе базового понимания потребностей клиентов и рыночных возможностей. **Глава 3, Ценностные предложения:** Определение того, какую ценность сеть может предложить клиенту, и с помощью каких продуктов и услуг эта ценность предлагается. **Глава 4, Каналы:** Изучение того, как сеть может получить доступ к своим клиентским сегментам, и выявление наилучших каналов коммуникации и дистрибуции. **Глава 5, Отношения с клиентами:** Изучите, какие отношения выстраиваются между сетью и каждым клиентским сегментом, а также оцените стоимость создания и поддержания этих отношений через взаимодействие с клиентами.

Глава 6, Потоки доходов: Определение того, откуда поступает доход и какие рыночные предложения приносят наибольший доход сети, а также изучение того, как сеть может получать доход от всех стоимостных предложений. **Глава 7, Основные ресурсы:** Исследует ключевые ресурсы, которые являются наиболее важными для предложения сети на рынке и имеют решающее значение для отношений с клиентами и каналов дистрибуции, а также определяет, какие уникальные стратегические активы должен иметь бизнес, чтобы конкурировать на рынке. **Глава 8, Основные виды деятельности:** Дальнейшее изучение того, какие ключевые виды деятельности важны для рыночных предложений сети, отношений с клиентами и каналов дистрибуции, а также какие уникальные стратегические задачи решает бизнес для реализации своих предложений. **Глава 9, Ключевые партнерства:** Изучение возможных поставщиков и партнеров сети и изучение того, какие из необходимых видов деятельности выполняются или могут быть выполнены деловыми партнерами; вопрос о том, что компания может передать на внешний подряд, чтобы она могла сосредоточиться на своих ключевых видах деятельности. В этой главе также рассматриваются вопросы управления и руководства в рамках сети. **Глава 10, Структура затрат:** Понимание основных факторов затрат сети и того, как они связаны с доходами, с акцентом на положительную ликвидность и устойчивый рост.

Глава 11, Резюме составных элементов, которые вместе образуют основу для возможных моделей дистрибуции, организации и стратегии для местных продовольственных сетей. Во все главы включены резюме «за» и «против», а также практические предложения, основанные на богатом опыте, накопленном существующими местными продовольственными сетями.

Canvas представляет собой одностраничный визуальный инструмент, демонстрирующий, как ресурсы проходят через организацию на основе рассмотрения девяти ключевых элементов любого бизнеса. Инструмент описывает, откуда поступает доход, куда он направляется и как он создает предполагаемый эффект. Это бизнес-инструмент, используемый для визуализации различных частей бизнеса, так как он содержит наиболее важные составные элементы для начала или разработки бизнес-стратегии. Она включает в себя клиентов, маршрут на рынок, ценностное предложение и финансы. Составные элементы полезны, особенно при открытии нового бизнеса, потому что путь вперед и направление обычно неясны. Визуализируя использование различных составных элементов, можно начать формирование более определенного плана на основе рамочной структуры для операций. Выбирая уровень и сложность собственной сети, можно запланировать развитие до реального бизнеса или прогресс в направлении более устойчивого местного продовольственного бизнеса. Каждая компания, как правило, имеет различные решения для собственного Canvas, и рекомендуется применять этот инструмент один раз в год и корректировать планы и мероприятия. Это решение Canvas помогает получить обзор различных частей местной компании по дистрибуции продуктов питания, включая возможности и проблемы для удовлетворения интересов клиентов, а также способы укрепления собственного бизнеса. Некоторые части и предложения могут быть использованы в качестве составных элементов для бизнес-плана, стратегии и/или модели организации.

Предложения Canvas: Для всех предприятий полезно прорабатывать Canvas ежегодно. Стратегический ландшафт раскрывается при работе с моделью и позволяет корректировать стратегические планы с учетом меняющегося рынка или ситуаций.



Рис. 3: Canvas как структура

CHAPTER 1 KEY PARTNERSHIPS CUSTOMER	CHAPTER 2 KEY ACTIVITIES	CHAPTER 3 VALUE	CHAPTER 2 CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> a. Official b. Private 	<ul style="list-style-type: none"> a. Logistics b. Distribution c. Distribution 	<ul style="list-style-type: none"> a. Delivery (profit) to the customer b. Production and service for customer 	<ul style="list-style-type: none"> • Health's market • Food and ordinary markets • Special shops, retail chains • Public catering
CHAPTER 4 KEY RESOURCES	CHAPTER 5 COST STRUCTURE	CHAPTER 6 REVENUE STREAM	
<ul style="list-style-type: none"> a. Physical for assets b. Management c. HR 	<ul style="list-style-type: none"> a. Employee key activities b. Controlling economy 	<ul style="list-style-type: none"> a. Willingness to pay b. Accounting revenue streams c. Other revenue possibilities 	

2 КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ И ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

Бизнес обслуживает один или несколько сегментов бизнеса. Успешные предприятия могут наилучшим образом сохранить свои конкурентные преимущества, постоянно возвращаясь к точке зрения, где целевые клиенты находятся в центре внимания. Понимая потребности клиентов и удовлетворяя их требования и интересы, бизнес создает свою ценность и интерес клиентов к сетям. Рынки и потребности клиентов постоянно меняются и развиваются, поэтому локальная сеть дистрибуции продовольствия должна постоянно реагировать на выявляемые возможности, чтобы оставаться актуальной.

Резюме: Бизнес должен адаптироваться к потребностям и требованиям своих клиентов, чтобы оставаться актуальным. Разделение клиентов на сегменты и целевые группы поможет определить и удовлетворить потребности наиболее важных клиентов.

2.1 Сегменты клиентов

Исследования показывают, что большинство существующих сетей и дистрибьюторов в приоритетных областях в настоящее время продают местные продукты питания конечным потребителям и частным лицам и только около 50% продают розничным продавцам или другим предприятиям. Для нового или расширяющегося бизнеса и перехода от B2C к B2B отправной точкой всегда является выявление интересных сегментов и групп клиентов, а затем создание сети и питание клиента через услуги. Выбор правильного клиентского сегмента имеет важное значение, поскольку задачи должны соответствовать способности бизнеса соответствовать ожиданиям. Различные сегменты рынка B2B в качестве составных элементов на выбор, их преимущества и недостатки, а также предложения по использованию рассматриваются в таблице 1.

Резюме: Кто создает ценность для сети?

Сгруппировав клиентов по сегментам и выбрав основной клиентский сегмент в качестве фокуса с самого начала (даже если многие бизнесы будут касаться других сегментов), будет проще определить целевые группы клиентов, их потребности и возможности и точно спланировать ключевые виды деятельности. Деятельность, каналы дистрибуции или решения, также проще адаптируются к соответствующим клиентам, а маркетинговая стратегия становится более ясной.

ГЛАВА 2 СЕГМЕНТЫ КЛИЕНТОВ

<p>Географическое положение</p>	<p>Группировка клиентов в соответствии с географическим положением: страна, край, регион и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Простота измерения •Включение локальных концентраторов и настройка маршрутов дистрибуции •Обеспечивает дифференциацию в маркетинге и ценообразовании между регионами 	<p>Используйте его, чтобы различать близкие и более отдаленные целевые регионы, а также адаптировать маркетинг и дистрибуцию соответствующим образом. Рынки, расположенные ближе к вам, обычно имеют более тесную связь с местной продукцией, и, возможно, целесообразно уделять особое внимание отдельным производителям, в то время как отдаленные рынки могут предпочесть сосредоточить внимание на регионе происхождения.</p>
<p>Характеристик и размера</p>	<p>Размер клиента, т.е. количество сотрудников, количество пунктов продажи/обслуживания, ожидаемый или реальный объем продаж и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Соответствует различным маркетинговым стратегиям, адаптированным к уровню бизнеса для клиента •Может помочь определить, откуда лучше всего получить доход, и определить приоритеты соответственно 	<p>Может быть не релевантным для маркетинговой цели Может привести к упущенным возможностям, дискриминируя группу по размеру</p>
<p>Характеристик и закупок</p>	<p>Такие характеристики, как средний размер заказа или частота закупок, или другие специфические характеристики, такие как предпочтение «доставки в срок» (поставки в точное время в точном количестве)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Позволяет дифференцировать клиентов в соответствии с предпочтениями •Обеспечивает эффективный сгруппированный маркетинг и лучший сервис, адаптированный к потребностям клиентов 	<p>Сложная задача для малых компаний с низким объемом производства Трудно адаптироваться к каждому конкретному предпочтению клиента, например к срокам поставки</p>
<p>Личные или культурные особенности</p>	<p>Кто покупатели? Личная культура: что они ценят? Бизнес-культура: кто принимает решения? Культура может повлиять на процесс покупки, так как существуют различные степени централизации/децентрализации (контроля) принятия решений, или то, как разные клиенты относятся, например, к неопределенности, и то, что они ценят.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Помогает узнать, где находится ценность, и адаптировать маркетинг соответствующим образом •Позволяет идентифицировать лиц, принимающих решения, и фокусировать усилия по продажам 	<p>Может быть не релевантным Может быть трудоемким и трудно определяемым</p>
<p>Характеристик и использования</p>	<p>Новые клиенты могут захотеть легкое решение при покупке в первый раз, в то время как долгосрочный клиент ищет улучшенные решения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Может помочь дифференцировать ваш маркетинг •разрабатывать отдельные стратегии для новых клиентов и поддерживать уже существующие 	<p>одна группа может ошибочно получить приоритет по сравнению с другой требует времени и усилий, чтобы узнать своего клиента</p>
<p>Характеристик и отношений</p>	<p>Отношения с клиентами могут повлиять на конечную продажу. Создание и развитие отношений, основанных на доверии, является одним из самых центральных элементов в хорошо функционирующих отношениях между бизнесом и клиентами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •хорошие отношения создают лучшие возможности для историй и лояльности •помогает определить области для улучшения отношений •облегчает коммуникацию и обратную связь 	<p>Устанавливает ответственность контактного лица и хорошую связь с клиентом на личном уровне – зависит от характеристики сотрудника и создает уязвимую ситуацию, если контактное лицо увольняется</p>
<p>Организационные характеристики</p>	<p>К какой организации относятся клиенты: общественная организация (школа, детский сад, дом престарелых), институциональные организации, дистрибьюторская компания, перепродажа с добавленной стоимостью ++</p>	<ul style="list-style-type: none"> •позволяет адаптировать маркетинг и бизнес в соответствии с потребностями клиентов. •облегчить деятельность для удовлетворения конкретных потребностей каждой группы 	<p>может игнорировать/забыть важные группы клиентов. занимает много времени для разработки и выполнения различных процедур для групп клиентов.</p>
		<p>Используйте его для создания эффективного и основанного на услугах плана заказов и доставки, адаптированного к различным группам клиентов, но имейте в виду, что это может быть трудно для малых предприятий. Убедитесь в правильности соглашений, чтобы оправдать ожидания!</p>	<p>Используйте его для того, чтобы обеспечить сбыт продукции таким образом, который имеет ценность для клиента. Знакомьтесь с лицами, принимающими решения, с самого начала и знайте, чего они хотят!</p>
		<p>Сосредоточьтесь на одной группе клиентов или разделите на три, чтобы сделать адаптированный маркетинг проще. Дифференцируйте по группе и адаптируйте услуги, такие как дистрибуция, обработка, сроки и доставка в соответствии с потребностями и ожиданиями каждой группы.</p>	

2.2 Целевые группы клиентов

Основной целью бизнес-моделей для региона Балтийского моря является создание новых каналов сбыта через кооперацию и увеличение стоимости продукции за счет более коротких цепочек поставок. Поиск собственного целевого рынка является важной частью организации сети и разработки эффективной маркетинговой стратегии. Сегментация групп клиентов, как описано выше, основана на характеристиках клиентов и покупательском поведении. Цель этого заключается в том, чтобы определить важных клиентов, и облегчить для бизнеса адаптацию собственных ресурсов к потребностям клиента. Еще одним шагом является создание небольших целевых групп клиентов, исходя из их потребностей, чтобы еще лучше адаптировать эффективные маркетинговые стратегии, особенно ориентированные на различные целевые группы, а также создать более эффективные коммуникации и эффективные системы дистрибуции. Продажа всех видов продукции для всех видов клиентов может быть трудной и медленной, может быть трудно выбрать целевые группы клиентов, особенно для нового бизнеса, который просто хочет продавать кому угодно. Маркетинг для всех групп клиентов занимает много времени и дорог, и маркетинговые или продукты не обязательно подходят для каждой группы.

Желательно ориентироваться на 1-2 группы клиентов и планировать как краткосрочные, так и долгосрочные действия в области маркетинга специально для этих групп, чтобы удовлетворить их интересы и потребности. Для построения бизнес-плана: Выберите подходящий клиентский сегмент, а затем целевую группу (группы) клиентов. Планируйте операции исходя из этого. Каждая группа имеет разные потребности и интересы, поэтому созданную сеть необходимо питать. Также будьте открыты для нескольких других групп, особенно в начале, чтобы получить доход там, где вы могли бы найти его в критической фазе формирования бизнеса. Когда бизнес создан и группы клиентов тестируются, легче сосредоточиться на одной группе.

Резюме: Кто является наиболее важным клиентом компании?

Разделив клиентов на небольшие группы с более однородными потребностями, бизнес может обеспечить эффективность в маркетинге и соответствие продукта требованиям рынка. Сеть может создать и представить различные продукты и услуги для каждой целевой группы клиентов, чтобы сохранить их интерес и лояльность в течение долгого времени.

Определите своих самых важных клиентов с наилучшими возможностями получения дохода и ограничьте количество основных целевых групп для эффективного и релевантного маркетинга, продаж, коммуникации и дистрибуции. Адаптируйте свою бизнес-стратегию и деятельность в соответствии с целевой группой (группами) клиентов.

Резюме главы: Отправной точкой для успешного бизнеса B2B всегда должно быть выявление клиентских сегментов и целевых групп, а затем создание сети и питание этих клиентов через услуги. Сегментация групп клиентов, основанная на физических и социальных характеристиках клиентов и поведении покупателей, поможет вам определить ценности и потребности клиентов и позволит вам соотнести свои бизнес-возможности и ожидания клиентов. Дальнейшая разбивка на целевые группы клиентов на основе типа бизнеса помогает выявить важных клиентов с наилучшими возможными доходами, а также создать эффективные маркетинговые стратегии, каналы коммуникации и системы дистрибуции, адаптированные к потребностям клиентов. Для построения бизнес-плана компания должна выбрать подходящий основной сегмент клиентов, а затем нацеливаться на 1-2 группы клиентов и применять адаптированные маркетинговые стратегии для обеспечения ценности, интереса и постоянной актуальности для клиентов.

Таблица 2. Целевые группы клиентов, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 2 ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Гостиница, ресторан кейтеринг (HORECA)	Они продают или обслуживают собственных клиентов. Многие из этих групп становятся все более осведомленными об уникальности и демонстрируют растущий интерес конечных потребителей к местной продукции и уникальным вкусам из региона	больше осведомлены и заинтересованы в уникальных премиальных продуктах клиенты для продуктов, которые могут нуждаться в переработке, чтобы стать интересными для конечного потребителя, таких как конкретные виды/типы мяса ++ сезонные меню могут помочь разгрузить сезонные продукты могут быть кейсом для других соответствующих целевых групп возможно создать персональные истории для конечного потребителя, чтобы продвинуть продукцию и идентичность могут требовать продукты круглый год, а не только в сезон	хотя низкую цену, высокое качество могут быть нестабильными по объему и частоте, могут требовать продукты круглый год, а не только в сезон часто доставка нужна сразу, непредсказуемые заказы низкие объемы заказов дают высокие транспортные расходы часто высокая текучка персонала, что затрудняет построение отношений и лояльность для стабильной истории. нестабильная экономика	Используйте эту группу для маркетинга эксклюзивных, высококачественных и уникальных региональных продуктов, которые могут помочь им в демонстрации региона или страны путем истории для своих конечных потребителей, тем самым повышая ценность собственного продукта. Рыночные продукты, которые лучше подходят для более крупной и профессиональной кухни, а не для частных домов.
События кулинарный туризм	Они тесно связаны с HoReCa, потому что тенденции в туризме связаны с местным опытом питания, поэтому некоторые сети, естественно, включают эти группы клиентов. Кулинарный туризм — это все большее число туристов, желающих получить местную еду как часть путешествия по региону или стране. Туристические организации могут организовать пакеты в сочетании с другими attractions в регионе	цена менее важна, готовы платить более стабильная и доступная доставка при больших объемах часто заказывает несколько различных продуктов в одном заказе легче поддерживать отношения клиенты могут привыкнуть находить продукты на полках, способствуя лояльности	часто сезонный рынок, зависящий от туристов упаковка и маркировка требуют более высоких стандартов срок годности важен история сложнее и зависит от продажи продукта через упаковку и маркировку. высокая конкуренция на полках	Используйте эту группу, чтобы создать и продать свой бренд и логотип, продавая продукты высокого класса, основанные на региональной идентичности и традициях, с эксклюзивным оформлением. Помните о сезонности.
Специальные магазины торговые сети	Также тесно связаны с HoReCa, потому что тенденция в туризме — знание местных особенностей и повышение интереса к местному кулинарному опыту. Туристические магазины, фермерские магазины и торговые сети любят различить свои группы клиентов и предлагают идентичность и традиции или премиальные и высококачественные продукты	цена менее важна, готовы платить более стабильны более доступная доставка при больших объемах часто заказывает несколько различных продуктов в одном заказе легче поддерживать отношения клиенты могут привыкнуть находить продукты на полках, способствуя лояльности	может быть сезонным рынком, если зависит от туристов упаковка и маркировка требуют более высоких стандартов срок годности важен история сложнее и зависит от продажи продукта через упаковку и маркировку. высокая конкуренция на полках	Используйте эту группу для сбыта продукции, подходящей для перепродажи непосредственно конечным потребителям. Рынок местных и региональных продуктов для местного населения, а также туристов, чтобы обеспечить стабильный рынок также в межсезонье. Помните о договорах собственников и соглашениях о возврате.
Общественное питание	В районах, производящих много овощей, фруктов и мяса, работайте на долгосрочную перспективу с муниципалитетом для доставки свежих продуктов в детские сады, школы и для пожилых людей	стабильно потребляют сезонные продукты экономичная дистрибуция планирование делает бизнес эффективным по времени круглый год	трудно попасть на этот рынок низкие бюджеты трудно удовлетворить большой объем, зависит от сезона и производственных мощностей.	Рыночные продукты подходят для крупных профессиональных кухонь, а также для разгрузки объема сезонных продуктов. Используйте для обеспечения стабильных продаж вне основного сезона.



3 ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Для того, чтобы бизнес местной продовольственной сети был жизнеспособным, наиболее важным является получение и удержание клиентов. Быть релевантным — значит удерживать клиента в долгосрочных отношениях. Важными вопросами, которые нужно задать, являются: что нужно решить для клиентов и как удовлетворить потребности клиентов. Сеть не может оставаться актуальной без четкой ориентации на то, что дает ценность выбранному сегменту клиентов и целевым группам. Важно помнить, что бизнес-клиенты должны отвечать требованиям уже своих клиентов. Сеть должна помочь им определить и дополнительно сообщить соответствующую ценность продуктов и услуг, предоставляемых сетью, как для бизнеса, так и для конечного потребителя, а также помочь бизнес-клиентам адаптироваться к ожиданиям конечного потребителя. Клиенты ожидают от своих местных продовольственных сетей опыт формирования ценности как в поставляемых продуктах, так и в услугах.

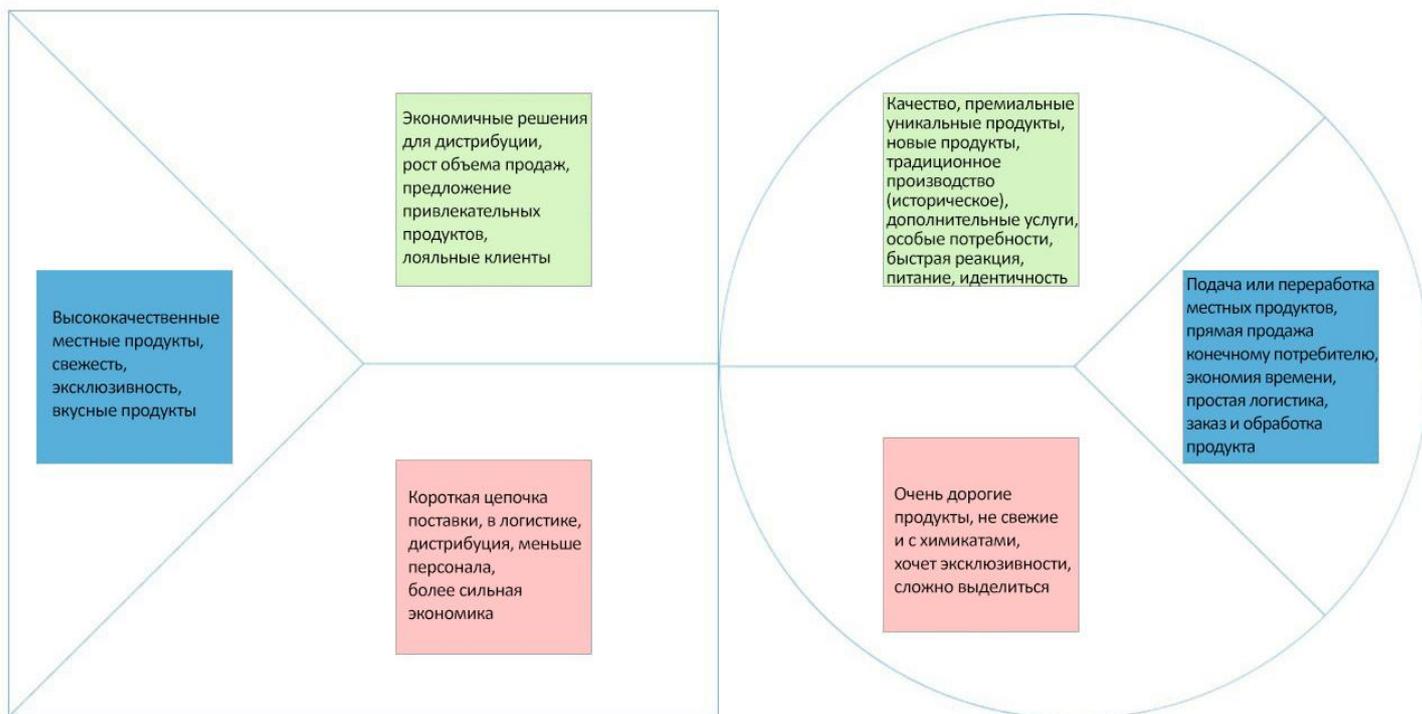


Рисунок 4: Обзор ценностного предложения

Вызов и потребности клиентов: боль и обезболивающее для клиента

Прибыль для клиентов и сети: Ценность для клиента за счет создания деятельности, которая приносит результаты владельцам

Продукт и услуги: решение для клиентов

Предложение: Чтобы увеличить ценность продуктов и услуг для клиентов, не уменьшая результат для владельцев, бизнес может работать двумя способами, как правило, в сочетании:

- За счет повышения ценности продукта или услуги: Показывая отличия от конкурирующих сегментов и продуктов, важны брендинг и истории
- За счет снижения вклада сети/бизнеса: Короткие цепочки поставок и эффективная коммуникация
-

Резюме: Определяя проблемы и потребности клиентов, можно уточнить, что дает ценность для соответствующих клиентов. Находя решения проблем клиентов, бизнес создает ценность как для клиентов, так и для владельцев сетей и производителей. Решение проблем клиентов, ценностные предложения - это продукты и услуги, предлагаемые сетью.

3.1 Решение проблем для клиентов

Чтобы определить, что именно дает ценность клиенту, необходимо определить проблемы и потребности клиента. Они могут различаться для разных клиентов и групп клиентов, а также для целевых областей. Находя эффективные решения проблем клиентов, локальная сеть продуктов питания может создать ценность для этих клиентов. Способ, которым сеть должна создавать эти решения, заключается в предоставлении продуктов и услуг, которые отвечают потребностям и требованиям клиентов эффективным образом, в то же время сеть должна дифференцировать себя от конкурентов и снизить вклад сети для обеспечения устойчивых результатов для владельцев. Ценность, созданная для клиента, может повысить ценность для производителя/владельца, но должна быть сделана правильно, чтобы избежать снижения результата для владельцев. Различные целевые группы могут сталкиваться с различными проблемами и потребностями, и поэтому могут нуждаться в различных решениях и ценностных предложениях. При рассмотрении групп клиентов и их целей, сеть должна выяснить, что ценно для соответствующих целевых клиентов:

Таблица 3. Ценностные предложения, включая плюсы, минусы и цели клиентов.

ГЛАВА 3 ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Тип	Цель клиента	Ценность для клиента	За для владельца	Против для владельца
Рынок HoReCa	Обслуживание или переработка местных продуктов питания для конечных клиентов. Продажа конечному пользователю	1. Купить качественную, премиальную, уникальную продукцию (малый объем?), иметь идентичность, новые продукты, традиционные продукты (исторические). Истории и брендинг через тесную коммуникацию, 2. Дистрибуция продуктов в качестве услуги; особые потребности, быстрый ответ, прямой контакт	Стабильная коммуникация в различных средах Весь год Лояльный клиент: на основе отношений Цена ОК Контроль логистики от начала до доставки	Хотят эксклюзивность некоторых продуктов Может иметь нестабильную экономику Дорогая доставка Пропускает владельца и идет непосредственно к производителю
События и кулинарный туризм	Обслуживание или переработка продукта для собственных гостей	1. Купить качественную, премиальную, идентичный и традиционный продукт (исторический и местный или региональный). Сильная история для интереса клиентов путем маркетинга других видов деятельности 2. Дистрибуция	Баланс Отличные продажи в сезон Маркетинг и больше продаж в туристические магазины Редко и большой объем дистрибуции	Процесс продажи занимает много времени Профессиональные покупатели (ценообразование и контрактные вопросы) Слишком большой объем, редко или сезонная доставка
Специальные магазины и торговые сети	Продавать местный премиум продукт, высокая стоимость и проценты	1. История. Различные и новые продукты, свежие и качественные, питание 2. Упаковка, красивые этикетки, истории, идентичность для региона 3. Надежная логистика и дистрибуция	Есть высокий сезон Легко общаться в различных средах Стабильные клиенты Любят новые продукты Стабильная дистрибуция	Малый или переменный объем. Переменный профессионализм или профессиональные покупатели (ценообразование и контрактные вопросы) Может иметь нестабильную экономику
Общественное питание	Продажа напрямую конечному пользователю	1. Купить качественный продукт питания, короткие расстояния, доступный объем 2. Доставка в течение всего года и стабильная дистрибуция, большой объем и продовольственная безопасность	Сезон переменный и может быть сбалансированным Стабильный клиент и, как правило, безопасная экономика	Большой объем Вопрос ценообразования: ближе к низким ценам Пропускает владельца и идет непосредственно к производителю Трудно заключить соглашения

Резюме: Какую ценность компания предлагает своим клиентам?

Выявление проблем и потребностей клиентов может прояснить, что именно дает ценность для соответствующих клиентов. Поиск решений проблем клиентов является тем, что создает дополнительную ценность для них. Решение проблем клиентов, ценностные предложения - это продукты и услуги, предлагаемые сетью, и они должны быть адаптированы к каждой группе клиентов в соответствии с их конкретными задачами, чтобы эффективно удовлетворить их потребности и ожидания.

3.2 Как повысить ценность путем удовлетворения потребностей клиентов

Бизнес, поставляющий местные продукты питания и обеспечивающий дистрибуцию, должен давать ценность клиентам, а также поставщикам и владельцам бизнеса, чтобы обеспечить жизнеспособный и устойчивый бизнес. После выбора групп клиентов и понимания потребностей, которые должны быть удовлетворены, устойчивый бизнес должен определить, как эти ценности могут быть созданы, сохраняя в то же время результаты для владельцев или, предпочтительно, также добавляя ценность для владельцев сетей и производителей.

Многие новые сети местных производителей, как правило, сосредоточены на своей продукции при рассмотрении вопроса о добавленной стоимости, поскольку для B2C это, как правило, является основным активом. Однако, в B2B присутствует много других элементов, включая рынок и дистрибьюторские услуги, доступ к продукции и доступность, коммуникацию с клиентами, обработку продукции и логистику и т.д., что может быть сложным и требовать большего планирования и коммуникации между сторонами. Но есть и гораздо больше элементов, создающих ценность для клиентов. Продукты, услуги, коммуникации и дигитализация имеют ценность, включая то, как предоставляются услуги в области логистики, дистрибуции, маркировки, упаковки и историй. Все эти элементы могут создать дополнительную ценность для клиентов и владельцев бизнеса и производителей, если они правильно организованы, отвечая или превосходя потребности или ожидания.

Целью большинства местных продовольственных сетей B2B является улучшение маркетинга, продаж и дистрибуции конкретных продуктов питания, ориентированных на качество. Увеличение ценности для клиентов, как правило, повышает ценность для владельцев бизнеса и производителей. Стратегические решения дают четкие цели того, как бизнес будет расти. Учитывая хорошее управление и улучшение каналов продаж, рынка, продуктов, партнеров, персонала, логистики и дистрибуции, финансов и многого другого, важно помнить, что ценность должна добавляться на всех уровнях. Это требует анализа потребностей и проблем на различных уровнях бизнеса, таких как клиенты и рынок, услуги и производство, управление и сотрудники, экономика и финансирование. Выявление этих проблем и учет того, что все они должны быть решены, поможет найти решения и ценностные предложения для всех звеньев цепочки создания стоимости.

Таблица 4. Примеры важного ценностного предложения для групп клиентов

Тема	Удовлетворение потребностей	Ценность для клиентов	Ценность для сети
Клиент рынок	Доступность особых продуктов для клиента	Продажа и маркетинг продуктов: <ul style="list-style-type: none"> • брендинг через истории • тесная коммуникация • новые и уникальные продукты Интернет и сервисы: <ul style="list-style-type: none"> • узнаваемость и маркетинг • от заказа до оплаты 	Продавать больше Запуск планирования новых продуктов или Поиск старых рецептов Более умный и истинный маркетинг Дигитализация для меньшего числа сотрудников и меньшего количества шагов
Продукты и услуги	Предложение дистрибьюторских услуг для клиентов Список товаров Сезонный календарь	Простота логистики Экономия времени Заказ и обработка продукта Способность влиять на планирование Онлайн или почта - обновление на выбор. Обзор и легко планировать и продвигать Возможность планировать меню, специальные маркетинговые ориентиры или предложения. Подготовка историй	Ближе к клиентам. Улучшение планирования и сотрудничества. Профессиональная маркировка, истории и упаковка. Легко продавать и делать предложения по количеству или уникальности продуктов. Обзор и легко планировать новые и будущие продукты вместе с поставщиками. Быть актуальным в любое время, уникальные предложения и повышение ценности сезонов. Способность готовить истории и маркетинг
Управление и обслуживание	Увеличение ценности продукта для сети	Стабильные поставки Понимать ценность и качество Больше предложений Новые продукты Стабильные и лояльные поставщики	Экономичные решения для дистрибуции Повышение цен Увеличение объема продаж Предлагать привлекательные продукты Лояльные клиенты Лояльные производители / поставщики
Управление и организация:	Более низкий вклад владельца	Более быстрые и безопасные поставки Поток в логистике Сроки в соответствии с планом Меньше персонала Сильная экономика	Сокращение линий снабжения в логистике Сокращение линий поставки в дистрибуции Способность планировать и предлагать хорошее время Меньше персонала Сильная экономика

Резюме: Через какие продукты и услуги предлагается ценность на разных уровнях?

Ценность не всегда означает прямую добавленную денежную стоимость и не всегда создается только за счет улучшения продукта, она может быть улучшением в таких областях, как доступ к продукции и ее качество, обработка продукции и логистика, эффективная коммуникация, обслуживание клиентов и отношения, сотрудничество производителей или управление бизнесом и стратегия. Когда потребитель ощущает ценность, как правило, это увеличивает ценность для производителя и владельцев и укрепляет долгосрочные отношения.



Резюме главы: Для того, чтобы местный бизнес в области дистрибуции был жизнеспособным, он должен получать и удерживать клиентов, предоставляя продукт или услугу, которые добавляют и превышают ожидаемую ценность для них. Определение того, что дает клиенту ценность, означает выявление его проблем и потребностей, а также предложение продукта и/или услуги, которые обеспечивают эффективные решения этих проблем. Это необходимо сделать, одновременно добавляя ценность производителям, партнерам и владельцам и снижая входные ресурсы сети для обеспечения устойчивого результата.

Продукты и услуги важны для клиентов, и важно обеспечить добавленную ценность по всей цепочке создания стоимости, включая логистику, дистрибуцию, маркировку, упаковку и истории, путем правильного соответствия или превышения потребностей или ожиданий. Это требует анализа потребностей и проблем на различных уровнях бизнеса, таких как клиенты и рынок, услуги и производство, менеджмент и сотрудники, экономика и финансирование. Выявление этих проблем и учет того, что все они должны быть решены, поможет найти решения и ценностные предложения для всех звеньев цепочки создания стоимости.

CHAPTER 1 KEY PARTNERSHIPS PROPOSITIONS	CHAPTER 2 KEY ACTIVITIES CUSTOMER	CHAPTER 3 CUSTOMER SEGMENTS RELATIONSHIPS	CHAPTER 4 CHANNELS	CHAPTER 5 REVENUE STREAMS	CHAPTER 6 COST STRUCTURE	CHAPTER 7 KEY RESOURCES	CHAPTER 8 KEY ACTIVITIES	CHAPTER 9 CUSTOMER SEGMENTS	CHAPTER 10 RELATIONSHIPS
1. Official 2. Private 3. Primary	1. Logistics 2. Distribution 3. Digitalization	1. Demographic 2. Psychographic 3. Behavioral 4. Geographic	1. Marketing 2. Sales 3. Distribution 4. Public relations	1. Revenue streams 2. Revenue sources 3. Revenue channels	1. Fixed costs 2. Variable costs 3. Overhead costs	1. Physical 2. Human 3. Financial 4. Intellectual 5. Social	1. Production 2. Distribution 3. Logistics 4. Service processes	1. Demographic 2. Psychographic 3. Behavioral 4. Geographic	1. Direct 2. Indirect 3. Public relations

4 КАНАЛЫ ДОСТУПА К КЛИЕНТАМ ДЛЯ ПРОДАЖ

Изучая каналы коммуникации, мы исследуем, как мы можем связаться с клиентами. Ценностные предложения доставляются клиентам через каналы коммуникации и продаж. Хорошо функционирующие каналы повышают ценность ценностных предложений для целевых клиентов и, как правило, являются частью причин, по которой целевой клиент покупает продукты в сети. Чтобы удовлетворить ожидания клиентов и производителей/владельцев и создать ценность, продажа должна быть завершена. Для обеспечения продаж, используется продвижение услуг и продуктов. Необходимо определить каналы для маркетинга и возможности продаж, так как это наиболее важные элементы для создания ценности для клиента.

Может быть полезно изучить, как ценностные предложения продвигаются по возможным каналам.

Каналы могут быть классифицированы по следующим категориям:

- а. Маркетинг и продажи: *Традиционные каналы: - Брендинг через истории*
Цифровые каналы: - Интернет и дигитализация

Резюме: Как сеть может получить доступ к своим клиентским сегментам? Доступ к клиенту реализуется через канал коммуникации. Важно определить возможные каналы коммуникации для получения продаж и выбрать правильный в соответствии с вашими сегментами клиентов, чтобы обеспечить эффективное достижение целевых клиентов.

4.1 Каналы коммуникации

Эффективные каналы коммуникации для выхода на рынок являются обязательным условием, но они требуют разработки или поиска. Каналы должны соответствовать целевым группам, рынку, тенденциям, производителям продуктов питания, возможным сотрудникам и внешним партнерам. Тем не менее, наиболее важным является клиент/покупатель. Если нет продажи, нет оснований для ведения операций и бизнеса. Большинство людей привыкли к традиционным каналам, но не все полностью подключены к цифровым каналам. Могут существовать значительные различия в предпочтениях каналов между сегментами клиентов, а также между различными культурами, возрастными группами, областями, уровнем занятости и образования и т.д. Как традиционные, так и цифровые каналы имеют проблемы и возможности, связанные с ними. Важно знать об этих предпочтениях, а также о предпочтениях клиентского сегмента при принятии решения о том, какие из каналов использовать.

Резюме: Каковы наилучшие возможные каналы коммуникации? Важно определить возможные каналы коммуникации и знать их сильные и слабые стороны при принятии решения о том, когда и как их использовать. Тем не менее, более важно знать, какие каналы коммуникации работают в различных ситуациях, чтобы успешно связаться с вашим клиентом, они могут варьироваться в зависимости от клиентских сегментов. Различные клиенты могут иметь различные предпочтения в каналах и могут предпочесть традиционную или цифровую коммуникацию.

ГЛАВА 4 ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ТРАДИЦИОННЫЕ КАНАЛЫ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
<i>Телефон</i>	Телефонные звонки могут быть использованы для установления первого контакта с клиентом, сообщения новостей, предложений и другой информации. Отслеживать заказы и соглашения, запрашивать обратную связь и поддерживать отношения с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> • доступно для большинства людей • доступно практически в любое время • часто проще установить первый контакт и обеспечить безопасность соглашений с помощью телефонных звонков, так как это требует немедленного ответа (и говорить «нет» по телефону сложнее, чем в письменной беседе) • вопросы и соглашения решаются сразу • позволяет личный тон и контакт, вы можете адаптировать к клиенту манеру общения 	<ul style="list-style-type: none"> • не отслеживается • трудоемко, так как информация и соглашения должны быть зафиксированы и зарегистрированы вручную, что не всегда возможно/удобно. • информация может исчезнуть и быть забыта • не оставляет неизгладимого впечатления о компании/сети (брендинг) • может восприниматься как вторжение в частную жизнь 	Может быть полезно использовать телефонные звонки для установления контакта с новым клиентом в начале, особенно если посещения невозможны, так как это считается более личным. Переход к более формальным каналам после установления контактов. Используйте телефонные звонки, чтобы "поймать" клиента, чтобы поддерживать прочные отношения или если требуется немедленный контакт.
<i>СМС</i>	СМС может использоваться аналогично телефонным звонкам, но имеет дополнительные преимущества возможности обмена дополнительной информацией, которая может быть сохранена и использована. Благодаря передаче визуальной информации, может быть использовано в истории.	<ul style="list-style-type: none"> • Брендинг: можно рассылать фотографии, видео, логотип, веб-ссылки и т.д. = история • более отслеживаемо, чем телефонные звонки • информация может храниться, передаваться и использоваться • доступно и просто в использовании • позволяет более личный тон, как это часто принято в смс-языке, например, использование смайликов (помните о культурных различиях, это может относиться не ко всем) 	<ul style="list-style-type: none"> • высокий риск потеряться среди других маркетинговых смс • риск исчезновения и забвения контента • может восприниматься как вторжение • трудно построить бренд, мало прочных впечатлений • трудоемкая информация, как правило, требует работы вручную 	СМС могут быть полезны для обмена короткой, часто визуальной информацией, которая требует незначительного отслеживания. Также может быть полезно для того, чтобы предупредить клиента об информации, отправленной по другим каналам, если требуется немедленный ответ. Используйте, чтобы оповещать клиентов о краткосрочных предложениях или новостях, но экономно, чтобы избежать навязчивых действий.
<i>Электронная почта</i>	Электронная почта может использоваться для рассылки более широкого спектра информации: подпись, логотип, информация о компании, производителях и продуктах, фотографии, видео, веб-ссылки, контактная информация и т.д. Знакомый способ общения и получения письменного ответа	<ul style="list-style-type: none"> • легче брендировать компанию, используя разнообразную информацию, которая также может быть визуальной и интерактивной • отслеживается (частично) • позволяет включить нескольких участников в разговор • проще рассылать и хранить разнообразную информацию • проще для пользователя классифицировать и следить за информацией • тон и язык могут быть адаптированы к получателю естественным образом: язык может быть как формальным, так и более личным • обычно доступно для большинства людей в гибкое время через смартфон. 	<ul style="list-style-type: none"> • риск того, что электронные письма "потонут" в переполненных почтовых ящиках • часто проверяются реже, чем СМС. • не все клиенты имеют хорошие процедуры для проверки и отслеживания электронной почты • проще для пользователя информация все еще может требовать ручной обработки • труднее получить ответ от нового потенциального клиента • бизнес-аккаунты могут иметь несколько пользователей, что затрудняет доступ к нужному человеку и прямому адресу 	Может быть полезно, чтобы отправить первоначальную информацию потенциальному клиенту, необходимо затем позвонить по телефону или посетить лично, чтобы получить ответ. Отправляйте информацию о вашей компании, когда контакт был установлен. Если цифровое решение невозможно: обновите информацию о наличии продуктов, предложениях и кампаниях и т.д. Убедитесь, что ваша электронная почта имеет четкий и сильный брендинг, используйте профессиональную подпись и адаптированное приветствие.
<i>Визитная карточка</i>	Визитная карточка обычно содержит краткую информацию о компании и контактную информацию лица, связанного с компанией. Предполагаемое использование – начало коммуникации.	<ul style="list-style-type: none"> • быстрый и простой способ поделиться контактной информацией с потенциальными клиентами • другие могут дать карточку от вашего имени • хорошо продуманная визитная карточка может помочь построить бренд и внести свой вклад в историю 	<ul style="list-style-type: none"> • очень мало информации, важность хорошего дизайна • часто теряют, забывают 	Полезно для установления контактов на мероприятиях: продовольственные фестивали, конференции или большие встречи. Давать потенциальным клиентам и партнерам. Используйте полученные визитные карточки для установления контактов.
<i>Реклама</i>	Традиционная маркетинговая коммуникация, направленная на продажу бренда и бизнеса целевым клиентам Используется в традиционных СМИ: газетах, журналах, ТВ, плакатах, баннерах и т.д., или в цифровых СМИ: электронная почта, информационные бюллетени, социальные сети, блоги, веб-сайты, рекламные объявления, приложения и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> • может достигать широкой аудитории • может передавать разнообразную информацию через текст, изображения и видео (в зависимости от того, используется ли она в традиционной печатной или цифровой форме) • при использовании в Интернете также может приглашать к взаимодействию • может использоваться для достижения конкретных целевых групп, при выборе соответствующего канала 	<ul style="list-style-type: none"> • традиционная реклама часто дороже • печатная реклама является статичной и не интерактивной • трудно измерить • трудно попасть в целевую группу, не все читают цифровые или традиционные объявления 	Полезно для охвата широкой группы людей, создавая и укрепляя бренд или внедряя новые продукты через истории. Убедитесь, что ваш канал, тон и риторические эффекты соответствуют вашей целевой группе и цели коммуникации, и включают в себя «логос», «пафос» и «этос». Планируйте свою рекламу, включая расписание и последующие действия.
<i>Личные контакты</i>	Личные встречи	<ul style="list-style-type: none"> • Установление отношений • Чтение языка тела • Решение или ответы непосредственно • ценность для клиента 	<ul style="list-style-type: none"> • Отнимает много времени • Неэффективно? 	Из-за ограниченности во времени нужно хорошо планировать, использовать производителей для встреч с клиентами

Таблица 5. Каналы коммуникации, включая плюсы, минусы и предложения.

4.2 Цифровые маркетинговые каналы

Цифровые маркетинговые каналы становятся все более важными для охвата клиентов во все более глобализованном мире и могут быть особенно полезны в маркетинге. В отличие от традиционных маркетинговых каналов, они широко доступны во всем мире и открывают гораздо более крупные рынки, и часто они гораздо более адаптируемы и экономически эффективны, и, возможно, самое главное, они обычно интерактивны. Важное значение имеют взаимные возможности для обмена информацией между клиентами, производителями и бизнесом. Канал должен быть удобным и быстрым для современных людей, компаний и сетей. Цифровые каналы также открывают возможности для экономичного использования маркетинговых материалов, таких как видео и фотографии, которые создаются с помощью смартфонов и простых в использовании бесплатных инструментов редактирования. Возможные каналы цифрового маркетинга включают веб-страницы, электронные платформы, социальные сети и многое другое. Маркетинговые и коммуникационные каналы могут также включать системы отслеживания и обработки заказов.

Веб-страница — это профессиональная платформа для бизнеса, которая всегда доступна. Это лендинговая платформа для собственно маркетинга и обмена информацией. Она может быть использована для создания историй и предложения подробной информации, и она контролируется самим бизнесом. Электронные платформы могут включать обзор продукта и расширенную информацию о продукте, веб-магазин, обработку заказов, доставку, другую информацию, отслеживаемость и средства коммуникации. Повара и клиенты должны использовать электронную платформу для эффективной коммуникации и обработки заказов, и это хорошо работает во многих местах. Приложение, подключенное к электронной платформе, может быть хорошим решением. Может быть трудно заставить клиентов и партнеров использовать цифровые каналы, но необходимо приложить усилия для обучения их новым навыкам и «консультирования или требования» использовать такие инструменты, как электронная платформа или приложение для достижения оптимальной эффективности продаж. Обучение клиентов и поставщиков тому, как это работает, может решить многие проблемы и значительно улучшить продажи и обработку заказов.

Планирование важно при рассмотрении того, какие средства массовой информации или канал использовать для того, чтобы донести сообщение до нужных лиц или клиентов/покупателей. Платформа может быть использована для еженедельных обновленных списков продуктов фермеров / производителей, для того, чтобы выставить счет на оплату, а также для обзора содержимого склада (и чтобы эта информация могла обновляться с iPad), когда сотрудники упаковывают товары. Excel как инструмент связи работает не очень хорошо. Он хорош для составления планов и обзоров, но не является функциональным или взаимным инструментом коммуникации, поэтому его цифровые альтернативы должны рассматриваться с самого начала.

Каждый местный продовольственный бизнес должен обеспечить, чтобы одна и та же история транслировалась по всем коммуникационным и маркетинговым каналам, в каждом СМИ и канале для B2B рынка, повтор истории небольшими различиями можно транслировать как «новое» сообщение или как напоминание. Избегайте частых повторов, так как они воспринимаются как «плохой шум».

Таблица 6. Маркетинговые каналы, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 4 ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И КАНАЛЫ ПРОДАЖ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Веб-страница	<p>Веб-страница — это профессиональная платформа для сети местных продуктов питания как бизнеса в Интернете.</p> <p>Это лендинговая платформа для собственного маркетинга, коммуникации и обмена информацией. Она может содержать различные средства коммуникации, такие как текст, фото, видео, интернет-магазин и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • доступна для всех, всегда • безопасное пространство для создания вашего бренда и истории, вы можете контролировать, какая информация предлагается • возможность поиска и рассылки • широкий форум, может содержать разнообразные информационно-коммуникационные инструменты • легко изменить 	<ul style="list-style-type: none"> • может устареть, если не поддерживается и не обновляется • если плохо разработан, может иметь отрицательный, а не положительный эффект для вашего бренда • обычно односторонняя коммуникация 	<p>Создайте профессиональный поиск и удобный веб-сайт, включая поисковую оптимизацию и адаптивный дизайн. Возможность самостоятельного редактирования, чтобы сохранять контроль контента и обновлений. Используйте его в своем маркетинге, чтобы рассказать историю, представить свои продукты и дать дополнительную добавленную стоимость. Регулярно проверяйте и обновляйте.</p>
Социальные медиа	<p>Социальные медиа — это интерактивная платформа для того, чтобы рассказать историю, достичь целевых клиентов или партнеров и узнать их через взаимодействие.</p> <p>Они используют эмоции, необходимо общение на более личном уровне через текст, фото и видео. Хорошо известные платформы социальных сетей Facebook, Messenger, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, LinkedIn, Pinterest и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • интерактивное, мгновенное, гибкое и совместное использование • дает «правдивую» картину бизнеса, деятельности, производства и повседневной жизни • укрепляет бренд с помощью истории, делая его более правдоподобным 	<ul style="list-style-type: none"> • если контент не имеет отношения к получателю, он может иметь отрицательный эффект • низкая частота публикаций может привести к потере интереса • может быть трудно отслеживать информ 	<p>Выберите подходящие социальные сети для достижения целевой группы. Используйте соответствующий тон для вашего канала и целевой группы, публикуйте контент, который будет создавать ваш бренд и добавит ценность для вашего целевого клиента. Планируйте расписание и регулярно делайте публикации, чтобы поддерживать интерес.</p>
Сарафанное радио	<p>«Сарафанное радио» является сильной рекомендацией, построенной на доверии. Это один из самых важных каналов сбыта местных продуктов питания. Обычно рынок Ногеса небольшой или близкий, и участники знают и общаются друг с другом.</p> <p>Социальные медиа перевели «Сарафанное радио» в маркетинговые термины, и особенно здесь полезен Facebook.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • поощрять позитивный маркетинг через социальные сети — контент, которым люди хотят поделиться, использовать инструменты в качестве кампаний и т.д. • позволяет продуктам говорить самим за себя 	<p>Сарафанное радио может быть отрицательным, поэтому всегда контролируйте, как вы работаете с негативными отзывами и жалобами</p>	<p>Убедитесь, что качество вашей продукции и обслуживание клиентов всегда на высоте, тем самым поощряя позитивный маркетинг через сарафанное радио. Используйте социальные сети в качестве платформы, чтобы заставить ваших клиентов взаимодействовать друг с другом, чтобы распространять положительный имидж.</p>

- 1. Планирование:** Содержание сайта необходимо для удовлетворения потребностей клиентов и дает возможность привлечения новых клиентов. а) купить домен. б) Убедитесь, что включены SEO (поисковая оптимизация) и удобный дизайн, планирование будущей деятельности (стратегической). в) Возможность самостоятельно редактировать все или часть контента. г) Обновление, разработка и использование в маркетинге, историях - в соответствии с маркетинговой стратегией.
- 2. Использование:** В качестве инструмента в маркетинге, продажах и дистрибуции это место, чтобы дать клиенту ценность. Например, рецепты, внешние ссылки, советы и т.д., а также эффективная и важная платформа продаж для заказа или продажи продукции. Страница может развиваться для деятельности в качестве магазина. Также полезно в качестве интерактивного коммуникационного устройства, а также для планирования и отслеживания дистрибуции и поставок, хранения или каждого шага от заказа до оплаты счета.
- 3. Будьте актуальны** - контролируйте и проверяйте 3-4 раза в год.

Таблица 7. Примеры каналов цифрового маркетинга, включая использование и ценность.

Цифровые каналы	Использование	Ценность для сети
Веб-страница	Для обмена информацией и совместной работы с документацией, полезно, но, как правило, одностороннее общение. Подходит для доставки, встреч и мероприятий.	Ногеса & кулинарный туризм Хорошо подобранная база данных может иметь много возможностей, если она гибкая и интерактивная. Стабильный канал и возможность поиска. Повышение осведомленности. Для муниципалитета: Нужны более прямые каналы и, возможно, личные встречи в целом
Google Диск или аналогичные веб-сайты	Как указано выше, возможный способ связи	Всегда доступен
Facebook	Информация и истории, быстрый, для всех рынков и для частных групп, подходит для двустороннего общения. Трудно отслеживать информацию	Обмен информацией и историями, быстро и широко. Инструмент для общения в группах
Мессенджер	Для частных групп или 1:1, подходит для двустороннего общения	Обмен информацией, быстро
Pinterest	Односторонняя коммуникация с помощью изображений, не легко извлекать информацию	Истории, в одну сторону
Печатные материалы	Все от визитных карточек, собственных продуктов, таких как брошюры, флаеры и т.д.	Хорошо подходит для всех

Предложения для каналов цифрового маркетинга:

- Прежде чем войти во «все» каналы, хорошо подумайте, в какие социальные сети бизнес хочет, может и должен войти. Проведите исследование, чтобы узнать, где находятся нужные группы клиентов. Примеры цифрового маркетинга: Сайт, аккаунты в социальных сетях для вашего бизнеса (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, LinkedIn, Pinterest +), объявления, результаты поиска, электронная почта, новостная рассылка, блог, цифровые презентации, электронная книга и т.д.
- Для непрерывной работы в Интернете нужны заинтересованность и технические навыки. Пример: Снять и отправить: это легко сделать по телефону, и есть отличные приложения для формирования коротких и интересных мероприятий и сообщений для социальных сетей (приложение: InShot)
- Запустить закрытые группы: Ценные обсуждения происходят в группе ваших продуктов, ваших клиентов.
- Ссылка на выбранные регионы или мероприятия продвигает собственные продукты, бизнес или сеть, которые дают ценность бренду.
- Это может быть платформа для всего, от ЧАВО (часто задаваемые вопросы) до разработки продукта, рецептов

Резюме: Каковы наилучшие маркетинговые каналы?

В сельских районах дигитализация может сделать мир и рынок ближе и более доступными как для поставщиков, так и, прежде всего, для клиентов. Дигитализация может сделать бизнес более эффективным при продвижении бренда, бизнеса и продуктов, но важно найти правильные каналы для достижения целевой группы и удовлетворения ее потребностей. Традиционные каналы предлагается заменить на цифровые решения для повышения отслеживаемости, коммуникации и будущих коротких линий поставок для обработки всей цепочки от заказа до счета. Общая история должна транслироваться по всем каналам, чтобы укрепить бренд и историю бизнеса/продукта. Рекомендуется индивидуальное и гибкое использование, частое сочетание традиционных и цифровых решений. Цифровые носители позволяют использовать более разнообразные информационные и коммуникационные методы, гарантируя, что вы оставляете достаточно информации для «поглощения заинтересованными сторонами», но в то же время позволяет транслировать одно и то же сообщение с достаточно вариациями, чтобы избежать того, что оно становится «плохим шумом».

Резюме главы: Какие каналы дистрибуции работают лучше всего?

Чтобы удовлетворить ожидания клиентов и производителей/владельцев и создать ценность, продажа должна быть завершена. Чтобы получить продажу, бизнес должен достичь клиента через коммуникации и маркетинг, и поэтому важно определить их сильные и слабые стороны и выбрать наиболее эффективные из них для вашей цели или ситуации с клиентом.

Каналы коммуникации и маркетинга можно разделить на традиционные и цифровые каналы, причем большинство людей знакомы с первыми; некоторые из цифровых каналов могут быть новыми для ваших клиентов. Использование и предпочтения могут различаться между сегментами клиентов, различными культурами, возрастными группами, областями, уровнем занятости, уровнем образования и т.д. Важно знать об этом и соответствующим образом адаптироваться, обеспечивая при этом эффективность и развитие.

Цифровые маркетинговые каналы становятся все более важными, они широко доступны во всем мире, открываются для более крупных рынков, часто более адаптируемы и экономически эффективны, и, как правило, являются интерактивными с возможностями обмена информацией между клиентами, производителями и бизнесом. Цифровые маркетинговые каналы позволяют больше вариаций методов мгновенного общения, включая видео и фотографии, что позволяет повторять историю, не делая ее повторяющейся и скучной. Маркетинговые и коммуникационные каналы могут также включать системы отслеживания и обработки заказов, повышающие общую эффективность и надежность логистики, добавляя дополнительную ценность для клиента.



5 ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ ПУТЕМ СОЗДАНИЯ СВЯЗЕЙ НА РЫНКЕ

Каждый сегмент клиентов нуждается в установившихся и поддерживаемых отношениях. Построение долговременных отношений, основанных на доверии, является важной основой для сохранения устойчивости бизнеса. Самая дорогая потеря для бизнеса - это исчезновение клиентов. Гораздо проще общаться с известным клиентом, когда его потребности понятны и знакомы. Коммуникация, истории и брендинг — это ключ к созданию связей с рынком. Как это планировать; маркетинговая стратегия является полезным инструментом для планирования охвата клиентов. «Путешествие» — это когда сеть укрепляет доверие и уверенность посредством деятельности по сохранению и укреплению отношений. Отношения (основанные на доверии и лояльности) и коммуникация между сетями и клиентами имеют решающее значение для сетей. Нужно рассказать об уникальных особенностях специалитетов, бывает трудно обеспечить тонкие настройки и развитие потребностей, поэтому выбор правильных каналов и коммуникации непосредственно или по деятельности/услугам имеет решающее значение для успеха, чтобы выйти на рынок и расширить его. Новые и новые попытки очень дороги для маркетинга, предложения услуг и трудозатрат.

Резюме: Получение новых клиентов, а также коммуникация бренда в первый раз требует времени и денег. Удержание клиента гораздо эффективнее. Ключом к сохранению лояльных клиентов является построение долгосрочных отношений, основанных на доверии и уверенности, и это имеет решающее значение для устойчивости и успеха бизнеса.

5.1 Создание связей на рынке

Чтобы иметь возможность продавать и распространять местные продукты, выход на Ногеса или туристический рынок является главной целью. Конкуренция большая, а рынок непростой. На основе маркетингового плана, изложенного в главе 5.3, выбирается оперативная деятельность, охватывающая постоянных и новых клиентов. Для повышения осведомленности всех участников необходимы каналы для их охвата. Поскольку местный продовольственный рынок по-прежнему невелик по сравнению с пищевой промышленностью, местные продовольственные предприятия разбросаны по территории и имеют небольшую общую мощность, чтобы быть видимыми на рынке. Узнаваемость важна для того, чтобы обеспечить интерес выбранных сегментов рынка и групп клиентов, этого можно достичь, предложив что-то уникальное или вызывающее эмоции. Выход на рынок можно организовать многими способами. Истории через логотип, маркировку и брендинг имеют важное значение, и это можно сделать как с помощью ручного, так и с помощью цифровых каналов.

Резюме: История является наиболее важной связью с рынком и клиентами.

Используя тот же профессиональный брендинг, цвета и фотографии, когда все продукты, упаковка и рыночные инструменты находятся на рынке, связь с рынком становится ясной и идет через «один голос» в рамках истории. Лицо местного фермера и поставщика с фотографиями и описанием, идентификация продукции или операций в магазине, веб-сайт магазина, меню, информационные бюллетени или брошюры, - это связь с рынком. Пусть собственные клиенты и конечные клиенты знают, насколько близко производители находятся к магазину и что делает их продукцию или поставки особенными.



ГЛАВА 5 ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Брендинг как часть истории	Бренд — это идея или образ людей и возможных клиентов, которые думают о конкретных продуктах, деятельности и услугах местного пищевого бизнеса, как в практическом, так и эмоциональном смысле. Это физические особенности, которые создают бренд, в сочетании с чувствами, которые потребители или покупатели испытывают по отношению к компании или ее продукции. Триггер - это когда клиент реагирует на наименование, логотип, визуальную идентичность или сообщение. Большинство продуктов или предприятий могут быть легко скопированы другими конкурентами на рынке, но бренд всегда будет уникальным.	<ul style="list-style-type: none"> • создает четкую визуальную идентичность • легко узнаваемый • составной элемент для истории • простота использования для всех, чтобы показать партнерство и связь • может быть использован как знак качества 	<ul style="list-style-type: none"> • может быть трудно построить бренд, который позитивно передает то, что вы хотите передать • Любые негативные коннотации к вашему бренду могут быть фатальными, и они не всегда находятся под контролем 	Убедитесь, что брендинг включен в стратегические решения с самого начала, обеспечивая стабильное высокое качество и формирование позитивной идентичности. Может быть трудно изменить негативные коннотации, если бренд получил слишком много негативных оценок. Возможно, лучше рассмотреть вопрос об изменении бренда полностью, чтобы начать сначала.
Логотип /идентичность	Это символ или другие небольшие элементы для идентификации своих продуктов. Важно для идентичности продуктов, выделения их среди конкурентов и для построения бренда. Он сравним с лицом и именем человека, каждому бизнесу тоже нужно лицо - логотип. Стабильный бренд, где логотип сам по себе является «коммуникатором», имеет дополнительные преимущества в сфере узнавания и коммуникации. Уже при второй встрече бизнес или продукты становятся узнаваемыми, и фокус внимания переходит с знакомства на собственно деятельность бизнеса.	<ul style="list-style-type: none"> • узнаваемый • гибкий и простой в использовании • уникальный • стабильный • формирование идентичности • поддерживает ощущение от продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> • должен быть хорошо разработан, чтобы выделиться в позитивном ключе • любые отрицательные коннотации могут быть фатальными, а иногда непредсказуемыми или находиться вне вашего контроля • может быть трудно контролировать использование 	Убедитесь, что ваш логотип соответствует идентичности вашего бизнеса, а также подумайте о возможных будущих разработках. Убедитесь, что существуют соглашения об использовании как для партнеров, так и для клиентов, например, для тех, кто может его использовать, где и когда.
Визуализация истории как канал	Социальная и культурная деятельность по рассказу истории. Она может быть «рассказана» визуально, устно или напечатана. Каждая культура, местная территория, ферма или производитель имеют свои собственные истории, которые используются в качестве средства оценки или признания. Термин «история» в маркетинге является неудачным, особенно если применяется для письменного или визуального опыта. Поскольку брендинг может облегчить задачу привлечения внимания аудитории и помогает запомнить бренд и логотип, он обращается к эмоциям людей. Эмоции выстраивают отношения, которые необходимы для построения бренда. Хорошие, правдоподобные и уникальные истории об отношениях с фермами, производителями, местами и продукцией должны быть рассказаны, записаны или показаны на фото. История должна присутствовать во всем. Брендинг дает возможность сказать немного, содержание должно быть услышано, увидено или прочитано.	<ul style="list-style-type: none"> • +получает положительное внимание к бренду благодаря привлечению эмоций • создает впечатление истины и реальной ценности • отличает продукт от продуктов массового производства и других подобных продуктов • узнаваемый 	<ul style="list-style-type: none"> • может быть трудно передать • часто доступны только для общения в небольших пространствах или коротких временных рамках • слишком много чувств "как дома" может повредить доверию 	Используйте визуальный способ повествования с помощью фотографий фермы, производителей, окружающей среды, продукта, истории, использования и т.д. Рекомендуются профессиональные фотографии высокого качества. Четко общайтесь через личные контакты, информационные листы и т.д. с клиентами, которые будут перепродавать продукты конечному потребителю. Истории могут распространяться через электронную почту, визитные карточки, социальные сети, рекламу и т.д.

Таблица 8. Отношения с клиентами, включая плюсы, минусы и предложения.

5.2 Обслуживание клиентов для укрепления отношений

Обслуживание клиентов — это процесс, который гарантирует, что клиент удовлетворен всеми аспектами продукта и услуг, связанных с продуктом. Это акт предоставления услуг до, во время и после процесса покупки и важная связь с целевой группой клиентов. Компании, которые понимают важность и обеспечивают отличное обслуживание клиентов, с большей вероятностью генерируют больше доходов, потому что лояльные клиенты покупают продукты неоднократно, и уже нет необходимости привлекать их снова. Отличный сервис в сочетании с высоким качеством продукции - это элементы, которые повышают ценность для клиентов при покупке и выборе их партнеров, особенно на рынке премиум. Правильное обслуживание клиентов на рынках B2B стало более важным. Благодаря использованию имеющихся технологий расширились возможности для получения и поддержания связи с клиентами. Бренд дает ожидание получить определенное качество обслуживания, независимо от того, где клиент сталкивается или приобретает продукт сети.

Качество обслуживания можно разделить на различные измерения, такие как физические размеры (оборудование), вежливость, компетентность, готовность помочь клиенту и сочувствие. Обслуживание клиентов зависит от вклада всех цепочек поставок и должно осуществляться по всей цепочке создания стоимости от производителя, входящей логистики, операций, логистики поставки, маркетинга и продаж и обслуживания.

Предложения: *Чтобы создать большую ценность продуктов для клиентов и в руках следующих владельцев:*

1. *Базовые знания: понять и знать, как партнеры организуют себя и как они думают, продвигают и обрабатывают оригинальный продукт. Опыт и знания клиентов ценны в отношениях с клиентами, поэтому важно получать как можно больше информации о своих партнерах и клиентах партнеров.*
2. *Оценка от клиентов: Эта часть коммуникации дает полезный ответ для развития собственного бизнеса, продуктов и услуг к лучшему. Прислушиваясь к отзывам клиентов, обычно удается укрепить отношения. Ощущение клиента, когда спрашивают его мнение, создает у клиента чувство, что его слышат и уважают, поэтому клиент также создает связи с бизнесом.*
3. *Сообщите ожидания партнерам, работающим с конечными клиентами, чтобы обеспечить правильный уровень обслуживания для премиальных продуктов. Дистрибьюторская компания должна изучать, понимать и предоставлять услуги, соответствующие потребностям клиентов и их мнениям, чтобы укрепить свою репутацию.*

Резюме: Обслуживание клиентов - это процесс, который гарантирует, что клиент доволен всеми аспектами продукта и услуг, связанных с продуктом, до, во время и после процесса покупки. Понимание и предоставление отличного обслуживания клиентам, скорее всего, будет генерировать больше доходов, так как это дает ценность клиентам и создает лояльность. Лояльные клиенты покупают продукты неоднократно без необходимости вкладывать усилия или время в процесс продажи. Обслуживание клиентов имеет важное значение и должно осуществляться по всей цепочке создания стоимости. Технологии могут обеспечить более качественное и эффективное обслуживание, улучшая коммуникацию с клиентами, логистику, отслеживаемость и надежность.

Резюме главы: Какие каналы дистрибуции работают лучше всего?

Чтобы удовлетворить ожидания клиентов и производителей/владельцев и создать ценность, продажа должна быть завершена. Чтобы получить продажу, бизнес должен достичь клиента через коммуникации и маркетинг, и поэтому важно определить их сильные и слабые стороны и выбрать наиболее эффективные из них для вашей цели или ситуации с клиентом.

Каналы коммуникации и маркетинга можно разделить на традиционные и цифровые каналы, причем большинство людей знакомы с первыми; некоторые из цифровых каналов могут быть новыми для ваших клиентов. Использование и предпочтения могут различаться между сегментами клиентов, различными культурами, возрастными группами, областями, уровнем занятости, уровнем образования и т.д. Важно знать об этом и соответствующим образом адаптироваться, обеспечивая при этом эффективность и развитие.

Цифровые маркетинговые каналы становятся все более важными, они широко доступны во всем мире, открываются для более крупных рынков, часто более адаптируемы и экономически эффективны, и, как правило, являются интерактивными с возможностями обмена информацией между клиентами, производителями и бизнесом. Цифровые маркетинговые каналы допускают вариацию методов мгновенного общения, включая видео и фотографии, что позволяет рассказывать историю вновь, не делая ее повторяющейся и скучной. Маркетинговые и коммуникационные каналы могут также включать системы отслеживания и обработки заказов, повышающие общую эффективность и надежность логистики, добавляя дополнительную ценность для клиента.

CHAPTER 6 KEY PARTNERSHIPS PROPOSITIONS	CHAPTER 8 KEY CUSTOMER	CHAPTER 3 KEY ACTIVITIES CUSTOMER SEGMENTS	CHAPTER 5 CUSTOMER RELATIONSHIPS	CHAPTER 2 VALUE
<ul style="list-style-type: none"> a. Physical b. Private c. Industry 	<ul style="list-style-type: none"> a. Logistics b. Distribution c. Digitalization 	<ul style="list-style-type: none"> a. Industry product value for customers b. Industry service value for customers 	<ul style="list-style-type: none"> a. Link between input and output b. Service process c. Service quality d. Public catering 	<ul style="list-style-type: none"> a. Economic b. Social c. Cultural d. Environmental
	CHAPTER 7 KEY RESOURCES		CHAPTER 4 CHANNELS	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Required for quality b. Management c. Risk 		<ul style="list-style-type: none"> a. Marketing 	
	CHAPTER 10 COST STRUCTURE		CHAPTER 9 REVENUE STREAM	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Economic key activities 		<ul style="list-style-type: none"> a. Management by gap b. Accounting on various occasions c. Other revenue possibilities 	

6 ПОТОКИ ДОХОДОВ

Потоки доходов являются результатом ценностных предложений, успешно предлагаемых клиентам. Продажа и поставки обеспечивают доход местной продовольственной и дистрибьюторской сети, а истории строят долгосрочные отношения благодаря доверию. Для достижения желаемых потоков доходов важно понять, как клиенты представляют себе ценообразование и исследовать собственные затраты, чтобы быть максимально эффективными. Контракты снижают риск убытков или снижения доходов. Зная и хорошо понимая сложившиеся или новые рынки и продвигая продукт правильно, можно получить хороший шанс успешных продаж. Продажа и увеличение ценности имеет важное значение для производителей и является результатом всех маркетинговых планов. Продажа является оперативной деятельностью брендинга и маркетинговой стратегии. Продавец обычно получает один шанс продать и должен использовать его хорошо. Если между продажей и следующим заказом проходит слишком много времени, продавец должен начинать все сначала. Если вы не следите за клиентами и поставщиками, кто-то другой может занять ваше место на рынке.

Резюме: Потоки доходов представляют собой результаты ценностных предложений, успешно предлагаемых клиентам, при этом продажи являются операционной деятельностью, следующей после брендинга и маркетинга.

6.1 Готовность клиентов платить

Благодаря повышению ценности, готовность оплачивать стоимость изделий ручной работы, как правило, возрастает. Некоторые клиенты стремятся снизить цену в каждом соглашении, особенно розничные сети / супермаркеты и более крупные организации являются профессиональными и трудными партнерами, с которыми сложно договориться. Накопленный опыт показывает, что впусив продовольственные сети на свой рынок, через 12 месяцев, когда владельцы сетей начинают зависеть от этого клиента, клиент снижает закупочные цены до уровня, когда продавец остается почти без прибыли. Если продукт уникален, имеет дополнительную ценность для конечного клиента или удовлетворяет потребности клиента, клиент обычно не так сильно обращает внимание на цену. История через брендинг, упаковку и ощущение качества, демонстрируя индивидуальность / традиционность для особого региона или ощущение премиального продукта, повышает ценность продукта/услуги. То, что платят клиенты, будет варьироваться в зависимости от продукта. Новички и малые семейные предприятия, как правило, забывают учесть в качестве расходов собственную работу, хранение и дистрибуцию, некоторым неудобно за слишком высокие цены, если отношения с клиентами довольно сильные. Многие владельцы, как правило, смотрят на цены на рынке и остаются на том же уровне, не глядя на реальную себестоимость. Рост в качестве местной продовольственной сети приведет к увеличению доходов, однако стоимость, как правило, также возрастет. Самая большая проблема - это низкая цена с самого начала, когда ее трудно или невозможно увеличить позже.

Бюджет продаж создается с помощью модели ценообразования, которая имитирует цены на основе себестоимости производства и показывает прибыль, если используется вероятная розничная цена. Каждый продукт может имитировать цену на различные партии продукции, и рекомендуется, чтобы бизнес использовал как можно большую партию при расчете цен на каждый продукт для лучшей оценки цен.

Таблица 9. Потоки доходов, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 6 ПОТОКИ ДОХОДОВ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Готовность клиентов платить	<p>Готовность клиентов платить является основой для базового дохода. Это зависит от того, какую ценность клиент видит в продукте, исходя из качества, уникальности, истории и сервиса. За счет повышения стоимости повышается готовность оплачивать стоимость премиальных продуктов. Какова ценность продукта для клиента и сколько мы можем попросить, исходя из этого?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • правильный клиент заплатит премиальную цену за премиум продукт • Рост сети увеличит доход, так как это увеличивает ценность для клиента 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложность сообщения о ценности продукта • минимальная цена, требуемая на основе стоимости продукта, может по-прежнему не соответствовать желанию клиента платить, особенно по сравнению с обычными конкурирующими продуктами 	<p>Дайте клиентам уникальный продукт, за который они готовы платить. Чтобы сохранить цену и получить прибыль, используйте истории через брендинг, упаковку и ощущение качества, покажите индивидуальность/традиционность для особого региона или ощущения премиального продукта.</p>
Доступность продуктов	<p>Местная продовольственная сеть может повысить доступность продуктов для клиентов, собрав продукты от нескольких производителей с одной точкой доступа. Это может увеличить доход за счет увеличения продаж, а также за счет комиссионных производителей и роялти от продаж.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Можно увеличить продажи за счет доступности • преимущество для всех сторон 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимы устойчивые и справедливые соглашения о ценообразовании • Возможно, потребуется тестирование цен и роялти 	<p>Взимайте переменную «роялти» за продажу с производителей, взимайте членский сбор за то, чтобы сделать продукцию более доступной для клиента. Рекомендуемая роялти 20-30%.</p>
Дистрибуция торские услуги	<p>Дистрибуция - это, в основном, расходы, которые должны покрываться одним или несколькими партнерами сети. Они могут быть включены в цену за продукт или быть дополнительной стоимостью за доставку, или это может быть плата или часть роялти для производителей. При запуске собственной службы дистрибуции вы можете получить дополнительный доход, предлагая услуги другим лицам за пределами сети</p>	<ul style="list-style-type: none"> • хорошо функционирующие службы дистрибуции могут увеличить доступ к продуктам и ценность для клиентов, тем самым увеличивая доход. • дополнительные доход за счет сотрудничества 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудно получить правильную цену и сбалансированные результаты для всех сторон • трудно решить, кто должен покрывать расходы 	<p>Решите, кто должен покрывать расходы на дистрибуцию и где отразить эти затраты. Возможно, целесообразно «скрыть» эту стоимость от клиента, включив ее в цену продукта.</p>
Логистика для более коротких линий снабжения	<p>Включено в цену продукта Покрывается владельцами/сетью Поиск и тестирование эффективных решений От сети/партнеров: Ежемесячные расходы для участников или партнеров в бизнесе? Более низкая стоимость для владельца</p>	<p>Ценность для производителя и владельца Экономичные решения для дистрибуции Сокращение линий снабжения, сокращение персонала</p>	<p>Сбалансированные результаты для всех сторон Исследования и испытания для более коротких линий снабжения и лучшего потока</p>	<p>Коммуникация и сотрудничество для решения проблем и согласования решений Повышение эффективности дает более сильную экономику</p>
Маркетинг	<p>Затраты сеть/партнеры • Фиксированный сбор в месяц • Сбор за маркетинг или имидж • 5% сбор с продукта Затраты клиенты: в цене</p>	<p>Увеличение интереса и объема продаж Лояльные клиенты</p>	<p>Согласование решения Получить правильную цену</p>	<p>Найти сбалансированное решение, которое сочетается с сетью, рынком и партнерами</p>

Добавление ценности к продукту является одновременно и сложным, и простым. Местные продукты, как специалитет и премиальные продукты, добавляют ценность, за которую клиент готов платить. Если ценность связана с отличительными или уникальными характеристиками и качеством сырья, способом обработки и рецептом, особенно если что-то изготовлено в связи с особым видом производства, местом происхождения, традициями и т.д., это увеличивает ценность. Задача состоит в том, чтобы рассказать историю. В дополнение к сырью и основным производственным затратам, в цену также нужно включить другие материальные инвестиции, оборудование, хранение и т.д. Важно учитывать стоимость человеческих ресурсов, поскольку это может игнорироваться более мелкими и менее опытными производителями, которые часто не используют наемный труд. Реалистичный учет часов, использованных для производства продукта, должен включаться в расчеты затрат. Это важно сбалансировать. При этом цены на продукцию выставляются в соответствии с рыночным спросом и предложением. Сопоставление рынка и конкурирующих продуктов с точки зрения типа, качества и доступности является важным фактором, который следует учитывать при определении цены. Кроме того, необходимо учитывать расходы на дистрибуцию, если они не покрываются отдельно.

Таблица 10. Ценовые модели и тактика, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 6 МОДЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ				
Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Бюджет продаж	Создание модели ценообразования, которая стимулирует цены на основе себестоимости производства, Показывает прибыль при использовании вероятной розничной цены Знать затраты: Фиксированные & переменные	Обзор и цель Руководство уровнем активности	Некоторые нацелены на +55%, некоторые на +25%	Рекомендуемая надбавка в модели является переменной для устойчивого бизнеса. Попробуйте и протестируйте
Добавление ценности к продукту	Клиент готов платить за отличительные или уникальные характеристики и качество сырья, способ обработки и рецепт, место происхождения, традиции	Гордиться и знать свою ценность	Чувство необходимости защищать цену = предприятия должны защищать себя	Расскажи историю Эксклюзивный вид Хорошие этикетки Листы продукции Реалистичный учет часов, использованных для производства продукта, должен включаться в расчеты затрат
Включите расходы на человеческие ресурсы	В дополнение к сырьевым и основным производственным издержкам, включая инвестиции в другие материалы, важно учитывать затраты на человеческие ресурсы.	Дает более реалистичные затраты на продукт, получить оплату за работу производителя	Чем сложнее мероприятия/осуществление мероприятий, тем труднее подсчитать расходы на человеческие ресурсы.	

Резюме: Осознание стоимости по сравнению с ощущением ценности потребителями является одним из наиболее важных элементов получения правильной цены и создания потока доходов. Понимая, как повысить ценность для клиента через историю, в том числе нужно сбалансировать знания о фактических расходах и включить это в цену, чтобы сделать бизнес устойчивым.

Бюджеты помогают понять факты и как лучше справляться с продажами и ценообразованием. Благодаря более эффективным шагам во всех процессах можно получить лучший результат для бизнеса. Для создания большей ценности иногда требуется увеличение цен или сокращение затрат, но всегда есть достаточное ощущение и понимание ценности для клиентов, поэтому они готовы платить выбранную цену. Хорошая модель ценообразования и приверженность ей имеет важное значение. *Приложение:* Excel: Модель ценообразования

6.2 Контракты, обеспечивающие потоки доходов

Для обеспечения потоков доходов важно иметь соглашения. Местные культуры отличаются по тому, что работает или нет в этой области, однако полезно знать о риске и ценности соглашений. Доверие важно, но подпись полезна для снижения риска.

Таблица 11. Пример полезных соглашений для клиентов и информация для групп клиентов

<h1 style="margin: 0;">ГЛАВА 6 СОГЛАШЕНИЯ ДЛЯ УМЕНЬШЕНИЯ РИСКОВ</h1>				
Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
HoReCa-рынок (B2B)	Высокий	Соглашения о цене/объеме/ответственности/возврате Соглашение о дате оплаты Соглашение об отмене заказа Собственная стратегия Листы продукции или информация/История Сезонный календарь/списки продуктов	HoReCa-рынок (B2B)	Высокий
События и кулинарный туризм	Низкий-средний	Соглашения о цене и продовольственной безопасности Соглашение о дате оплаты и отмене заказа Сезонный календарь/списки продуктов	События и кулинарный туризм	Низкий-средний
Специальные магазины фермерский рынок	Низкий	Длительное время выхода на рынок Соглашения о продовольственной безопасности/цене/объеме/ответственности/возврате Соглашение о дате оплаты и отмене заказа. Рыночная стратегия, знать группы клиентов. Листы продукции или информация Сезонный календарь/списки продуктов	Специальные магазины фермерский рынок	Низкий
Продовольственные сети и супермаркеты	Высокий	Соглашения о цене/объеме/ответственности/возврате Соглашение о дате оплаты Соглашения о мерчандайзинге и ответственности Собственная стратегия Листы продукции или информация (истории) Этикетка/логотип (истории) Сезонный календарь/списки продуктов	Продовольственные сети и супермаркеты	Высокий
Интернет, интернет-магазин/социальные медиа	Низкий	Длительное время выхода на рынок Соглашения о цене/объеме/ответственности/возврате Соглашение о дате оплаты Сезонный календарь/списки продуктов	Интернет, интернет-магазин/социальные медиа	Низкий

Резюме: Соглашения помогают контролировать риски для обеспечения потоков доходов. Обычно соглашения составляются в начале деловых отношений или при внесении изменений. Чем выше риск, тем важнее подписанные соглашения. Они полезны, когда возникают разногласия, они обеспечивают правила для решения проблем.

6.3 Дополнительные возможности получения дохода

В зависимости от рынка и целевой группы для начинающей дистрибьюторской сети существуют различные возможности объединения решений для разработки четкой бизнес-модели. Новая сеть должна использовать стратегию и следовать плану. Тем не менее, запуск является критическим временем и фазой неопределенного прогресса, результата и реакции со стороны рынка. Различные возможности получения дохода могут быть полезными для учета и проверки в течение определенного периода времени. Бюджеты и ликвидационные бюджеты помогут контролировать финансовую ситуацию каждый месяц. Возможности могут возрасти за счет использования собственной развитой инфраструктуры и средств для продажи местных продуктов питания B2C для выходов на новые рынки B2B. Возможности широки, но проблемы и риски различаются:

Резюме: Для начала бизнеса, возможно, потребуется проверить несколько возможностей получения дохода с течением времени, прежде чем устанавливать долгосрочную стратегию и строить устойчивый бизнес-план. Бюджеты и ликвидационные бюджеты помогут контролировать финансовое положение на регулярной основе.

Таблица 12. Примеры возможностей получения дохода, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 6 ПОТОКИ ДОХОДОВ - ОБЗОР ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДОВ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
<i>HoReCa</i>	Рестораны и туристические компании проявляют растущий интерес к местной еде, особенно в связи с «историей», которая активно добавляется как часть кулинарного опыта.	Одна доставка Меньшая стоимость дистрибуции Разные сезоны Полные сезоны Узнаваемость и хорошие рассказчики Широкий спектр продаж продукции	Требуется сотрудничество Короткое время доставки Объем может быть слишком низким при запуске	Необходимо понимание создания ценности в каждой части цепочки создания стоимости, чтобы получить правильную цену от целевого клиента. Коммуникация имеет важное значение. Истории для клиентов клиентов, чтобы получить хорошую цену
<i>События и кулинарный туризм</i>	Краткосрочные продажи и может, вероятно, работать в наибольшей степени в качестве маркетинговой инициативы для компании.	Особенно эффективно для новых предпринимателей Знать клиентов Отзывы клиентов	Высокая конкуренция Ценовое давление	Должен быть четкий обзор того, где клиент может получить этот продукт после мероприятия и в каком объеме
<i>Специальные магазины: местная еда, ремесленные/сувенирные магазины Туристические магазины/Кафе Фермерские магазины Фермерский рынок</i>	Успех подтверждает стремление к коротким цепочкам поставок, как со стороны заказчика, так и со стороны производителя, но новичку нужно время, чтобы выйти на рынок и построить сеть	Узнаваемость и истории Широкий спектр продажи продукции, Подарки Весь год / сезон	Переменный объем, небольшие поставки, дорогая дистрибуция	Коллективная дистрибуция через сотрудничество также является большим плацдармом для успеха в экспорте. Усиление конкуренции, насыщенный рынок, высокая степень копирования.
<i>Торговые сети и супермаркеты</i>	Доступ к продукции: Супермаркеты и сети уже сосредоточены на продаже местных продуктов питания. Однако это сильно варьируется в десяти странах, а также на региональном уровне и зависит от заинтересованности персонала (часто менеджеры по закупкам/розничные продавцы)	Стабильный объем Все сезоны Стабильная поставка, низкая стоимость дистрибуции Продвижение осуществляется магазином Узнаваемость	Это интенсивный ресурс для настройки в магазине средств продвижения, также присутствуют конкуренция и ценовое давление Истории исчезают	Проблема заключается в большом спросе и равномерном объеме, и поставщик уязвим при наличии только одного клиента. Нельзя ожидать, что владельцы магазинов хорошо знают продукт и готовы рассказывать историю, поэтому продажи пассивны, а размещение на полках невероятно важно
<i>Общественное питание</i>	Долгосрочные поставки Предварительно согласованный объем, сезонные продукты, сроки поставки	Простота планирования и возможность развития путем заключения контрактов с большим количеством производителей. Стабильный объем Все сезоны Стабильная поставка, низкая стоимость дистрибуции Долгосрочные отношения Стабильные платежи	Трудно получить, много времени на торги по контрактам Для небольших предприятий может быть трудно поставлять большие объемы Ценочувствительность	Полезно иметь долгосрочный маркетинг и строить отношения с общественным питанием / сообществами, которые будут приглашены для участия в торгах по контрактам. Простота дистрибуции и логистики Безопасные потоки доходов и долгосрочные контракты стабилизируют бизнес

6.3.1 Успешная продажа

Знание существующих или новых рынков и правильный маркетинг дают большой шанс успешной продажи. Продажа и увеличение ценности имеет важное значение для производителей и сети, и является результатом всех маркетинговых планов. Это оперативная деятельность брендинга и рыночной стратегии. Продавец обычно получает один шанс продать и должен использовать его хорошо. Если между продажей и следующим заказом проходит слишком много времени, продавец должен начинать все сначала. Если нет последующей отработки, кто-то другой занял место на рынке, товар отсутствует на складе или просрочен, отброшен и забыт, - продавец должен начать сначала:

Предложения по успешным продажам для обеспечения и увеличения потоков доходов:

1. *Логотип и история, упаковка, размер и цена могут быть наиболее важными факторами, влияющими на рынок. Это должно быть хорошо спланировано в рыночной стратегии (простой или продвинутой) и самое главное: все выполняется на одном и том же высоком уровне каждый раз.*
2. *Правило большого пальца может заключаться в том, что максимальный срок должен составлять 10-14 дней от продажи до первой последующей проверки независимо от типа товара.*
3. *Используйте производителя, чтобы провести демонстрацию в магазине или перед рынком. Это создает и укрепляет идентичность и историю продукта, в то же время производитель видит поведение и реакцию клиента.*
4. *Важно различать доставку в магазины, рестораны/кафе и прямые продажи (рынки, собственные торговые точки и т.д.). Сам продукт отличается, и маркетинговый подход должен быть другим. Свежие продукты нуждаются в быстром доступе к рынку, а замороженные и сухие товары имеют различную частоту. Добавление объема/количества единиц делает картину еще более сложной. Во время продажи важно знать рынок, то есть узнать, сколько можно продать сейчас. Например, нет смысла предлагать 10 кг коробку с 30 кусками баранины с коротким сроком хранения магазину, у которого немного клиентов, так как большое количество продукции не будет продано и испортится.*
5. *Эффективный инструмент: Создайте своего идеального клиента в выбранном сегменте и целевой группе, чтобы увидеть сходство и самые большие различия (отель, ресторан, столовая и т.д.). Результатом является понимание потребностей клиента. Зная эти потребности, продавец может удовлетворить эти потребности и будущие требования лучше. Планирование маркетинга, хранения и дистрибуции становится более понятным.*

Резюме: Критерием успешного потока доходов является успешная продажа. Важно использовать шанс продажи и следить за своими клиентами, чтобы обеспечить непрерывный поток доходов.

Резюме: Доходы должны быть увязаны с расходами для обеспечения устойчивости бизнеса. Более крупные компании, как правило, медленно оплачивают товары, а малые предприятия могут столкнуться с проблемами ликвидности и должны получать оплату быстро. При поиске новых рынков и партнеров необходимо учитывать риски. Это может быть проблемой, особенно для B2C, выходящих на рынки B2B, потому что существуют разные правила и сроки как в потоках доходов, так и во времени оплаты. Тестирование различных решений очень важно при планировании выхода на различные рынки, а также с учетом различных альтернативных возможностей получения дохода. Стартап требует дохода, но он может быть доступен в другом сегменте клиентов, чем тот, который сеть видит как долгосрочный. Возможности продажи - это деятельность по планированию и маркетингу и наличие нужных продуктов. Договоры целесообразны для снижения рисков, поскольку высокопрофессиональным предприятиям может быть трудно прийти к соглашению после сложной ситуации.



7 КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ

Ключевыми ресурсами являются активы, необходимые для того, чтобы предлагать и поставлять рыночные предложения компании, обеспечивать отношения с клиентами и каналы дистрибуции, их важно знать и использовать, чтобы сделать бизнес устойчивым. Поставляя продукцию на новый или сложный рынок, необходимо оценить оперативных поставщиков и партнеров, чтобы иметь возможность привлечь их и доставлять товары целевым группам клиентов. Ключевые ресурсы не обязательно должны принадлежать бизнесу. Проводя обзор потребностей, собственных возможностей и принимая во внимание имеющиеся ресурсы и активы, можно разработать план закупок в соответствии с бюджетом в течение определенного периода времени.

Таблица 13. Ключевые ресурсы, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 7 КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ

Тип	Описание/ Характеристики	За	Против	Предложения
Рыночные предложения	<p><i>Коммуникация / дизайн-компания:</i> Для логотипа, брендинга и возможной маркетинговой стратегии. Разработка маркетинговых материалов</p> <p><i>Консультанты:</i> Планирование и стратегии, на старте не нужно делать это самостоятельно</p> <p><i>ИТ-компания:</i> Обработка цифровой платформы и хорошая домашняя страница для социальных медиа</p> <p><i>Членство</i> для охвата</p>	Все необходимые знания доступны	Дорого Время Длительные процессы	Найти подходящих партнеров и построить долгосрочные отношения, не нужно использовать время, чтобы узнать друг друга каждый раз, когда ставятся новые задачи
Отношения с клиентами	<p><i>Производители:</i> сеть и возможные поставщики</p> <p><i>Продукты и будущее возможные продукты</i></p> <p><i>Обзор мероприятий и арен</i> для встречи с клиентами и поиска возможных клиентов</p> <p><i>Персонал или руководство:</i> для прямого или косвенного контакта с клиентом</p> <p><i>Бухгалтерский учет:</i> процессы обработки, знание правил и нормативной базы</p>	Правильные арены для удовлетворения клиентов Быстро выполняют сложные задачи, так как являются специалистами, или обучают вас	Может стоить денег Занимает время	Используйте все «свободные» сети для поиска, получения и построения необходимых ресурсов
Сеть дистрибуции	<p><i>Внешние партнеры по дистрибуции</i></p> <p><i>Собственные водители и доступные грузовики</i></p> <p><i>Возможное хранение</i></p> <p><i>Различные места сбора</i></p> <p><i>Производители доставляют часть продукции</i></p>	Знание вариантов в зависимости от роста и объема	Стоимость Местоположение	Физические ресурсы, соответствующие размеру и сложности бизнеса. Познакомьтесь с вашей дистрибьюторской сетью, чтобы иметь различные варианты в зависимости от поставок и потребностей в росте и объеме. Возможность построения отношений от имени вашей сети
Руководство и персонал	<p><i>Компетентность</i></p> <p><i>Сеть</i></p> <p><i>Отношения</i></p>	Опыт Ноу-хау Развитие мотивации и повседневная деятельность	Гибкий персонал Ответственное и структурированное управление	Поиск нужного человека для нужных задач является самым важным ресурсом, особенно для уязвимых малых предприятий. Устойчивость к развитию

Резюме: Полезные и важные ключевые ресурсы в рыночных предложениях, отношениях с клиентами и каналах дистрибуции будут варьироваться от сети к сети в зависимости от формы, уровня и сложности бизнеса.

7.1 Управление

Самым важным партнером является собственный менеджер. Выбор правильного управления, как правило, имеет решающее значение, потому что это клей между целевым клиентом, владельцами, производителями, партнерами и персоналом, поэтому навыки отношений очень важны. Менеджер должен контролировать бизнес и понимать основную цель (миссию), основное направление (видение) и знать и сообщать образ мышления бизнеса и действия (ценности), и знать остальную часть структуры и как действовать в каждой ситуации, и укреплять партнерские отношения, чтобы деятельность осуществлялась в нужное время. Менеджер также должен контролировать правильные активы, чтобы сделать поставки и услуги успешными. См. пример ниже: Платформа управления предназначена для управления, всех сотрудников и партнеров для понимания структуры и правил в качестве основы для поведения и принятия решений. Каждый бизнес формирует это как рамочную структуру для всех, для принятия решений и понимания бизнес-целей, ценностей и управления. Установив направление для каждого, давая общее понимание основных условий бизнеса в определенный период, руководство и персонал могут обеспечить деятельность и поведение в соответствии с целями владельцев. Сотрудники, владельцы и партнеры должны представлять локальную сеть дистрибуции продуктов питания в соответствии с платформой управления. Платформа управления будет отличаться от бизнеса к бизнесу и не должна быть сложной. Прорабатывайте по одной теме каждые три-шесть месяцев для стартапов, если это необходимо.

Резюме: Выбор правильного управления, как правило, имеет решающее значение, потому что это клей между целевым клиентом, владельцами, производителями, партнерами и персоналом. Навыки отношений важны при выборе управленческого персонала, а также важны хорошее понимание и коммуникация миссии, видения и ценностей бизнеса. Используйте платформу управления для оптимального управления, она должна быть адаптирована к вашему бизнесу.

2. Пример: платформа управления для принятия решений о перспективном направлении B2B

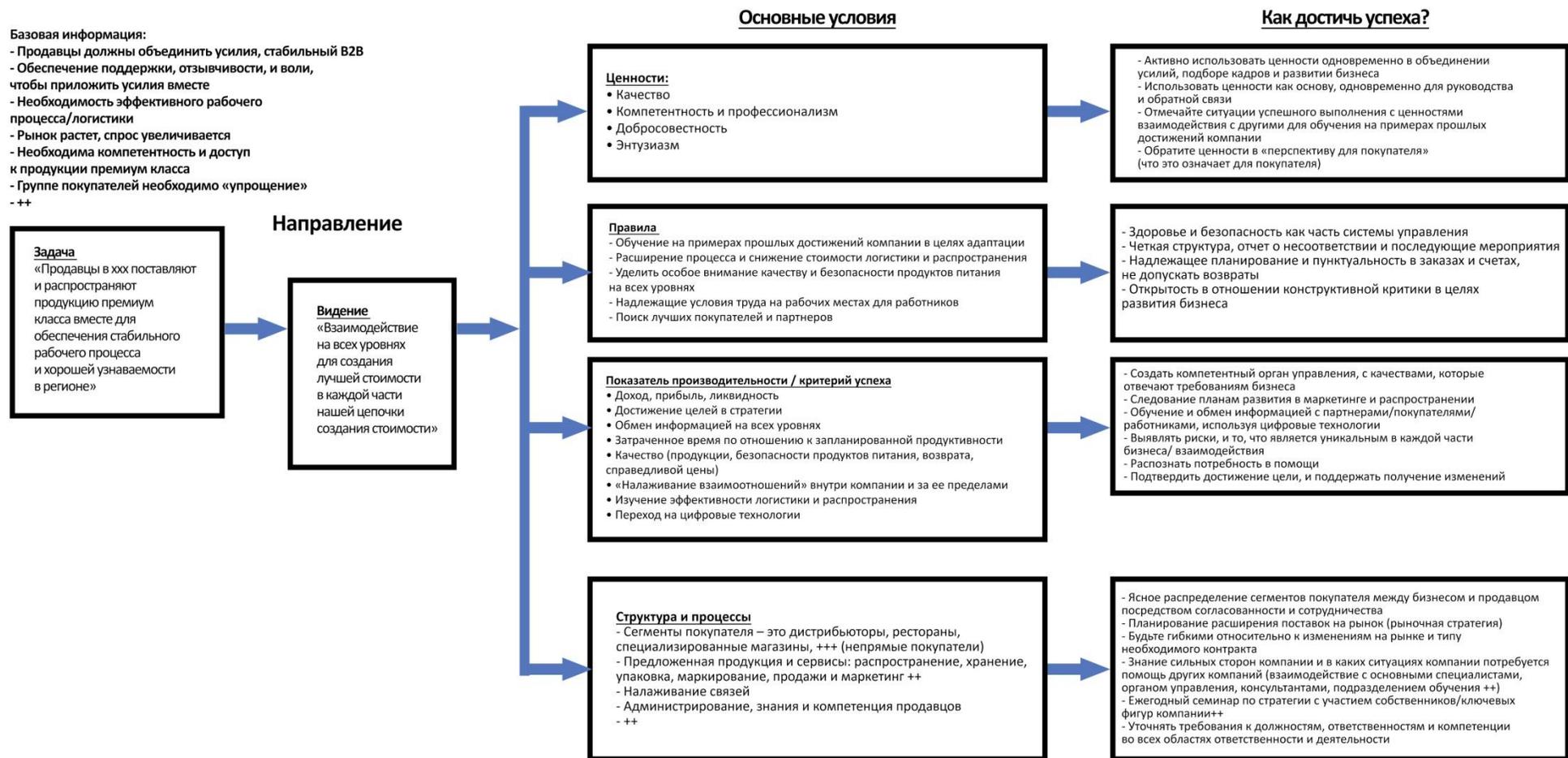


Рисунок 5: Пример платформы управления B2B продажами.

7.2 Риски в управлении

Осознание рисков в малом бизнесе дает возможность их снижения. Учет управленческих рисков с точки зрения собственной бизнес-ситуации, уровня и целей: Соглашения в целом, как правило, необходимы для управления рисками в каждом бизнесе. В зависимости от размера, планируемого развития и зрелости необходимо составить подборку соглашений. Наиболее важные соглашения об управлении упоминаются ниже. В основном соглашения связаны с ответственностью владельцев, руководства и правления и кажутся излишними для малого бизнеса. Так или иначе, в какой-то форме они обычно нужны в какой-то момент, потому что доверие не всегда работает из-за разногласий.

Предложение:

1. Цель состоит в том, чтобы снизить риск; выработать соглашение до того, как возникнут конфликты, в «мирное время». Гораздо труднее договориться об условиях, если ситуация уже произошла.
2. Начните выбирать наиболее важные соглашения и разрабатывать их одновременно (по одному в месяц или каждые 3 месяца).
3. Большинство соглашений и шаблонов можно скачать в Интернете, но некоторые из них необходимо адаптировать к местной культуре и каждому конкретному бизнесу.

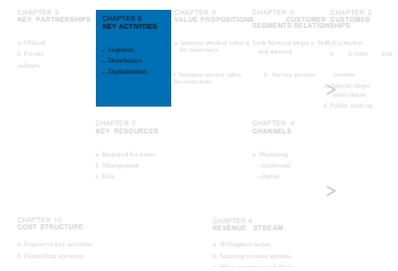
Таблица 14. Примеры соглашений, включая риски, связанные с владением, управлением, организацией и операционными рисками.

Необходимые соглашения	Тип	Содержание
Договоры, контролирующие риски собственности:	Договоры, основанные на собственности: Соглашение на ежегодном собрании собственников. Для собственников и потенциальных собственников данные соглашения влекут за собой возможность получения прибыли в виде дивидендов и/или прибыли от акций, но также предполагают непредвиденные расходы, убытки и выплаты налогов	<ul style="list-style-type: none"> a Договор купли-продажи акций b Соглашение с акционерами с Инструкции для Совета директоров и соглашение об управлении d Соглашение, связанное с любыми консультантами e Схемы собственности (модель цен на акции, схема опционов и т.д.)
Договоры, контролирующие управленческие и организационные риски:	Соглашения, основанные на управлении (Решения принимаются на совещаниях руководителей/отдельных руководителей): Для менеджера эти договоры/соглашения подразумевают хороший оборот, заработок, ликвидность и солидность, а также высокую удовлетворенность клиентов и сотрудников и развитие ценности компании, а также последующую хорошую зарплату, множество льгот и высокий статус. Кроме того, риск, связанный с: <ul style="list-style-type: none"> • Снижение заработной платы и любые бонусные и фондовые опционы • Утрата должности, оклада, пособий и статуса • Экономическая и социальная незащищенность 	
Соглашения, контролирующие операционные риски:	Соглашения на основе правления (решения на заседаниях совета директоров: 4-8 заседаний в год): Для советов директоров эти договоры / соглашения подразумевают возможность рационального управления и развития ценностей, а также личную ответственность в связи с утратой других: <ul style="list-style-type: none"> • Компенсация в связи с увольнением и другие вопросы, связанные с трудоустройством • Потеря дохода и компенсации по отношению к клиентам • Взыскание долгов и решение по причине отсутствия ликвидности и оплаты • Потеря репутации и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> a Описание должности и план развития генеральный директор b Базовое соглашение с клиентами c Базовое соглашение с поставщиками и партнерами d Базовое соглашение / рамочное соглашение о найме / руководство по кадровым вопросам

Резюме: Наиболее важные поставщики и партнеры будут различаться, поэтому важно построить широкую сеть. Таким образом, возможности развития расширяются. Партнеры полезны, чтобы помочь решить или справиться с ключевыми видами деятельности. За счет привлечения или направления ключевых мероприятий доверенным партнерам риски и затраты могут быть снижены.

Управление является ключом к успеху, даже на малых предприятиях, и даже если менеджер делает всю повседневную работу, он должен планировать и развивать сеть, продукты, операции и результат, чтобы быть устойчивым. Платформа управления объединяет всех партнеров.

Резюме главы: Ключевые ресурсы являются важной частью для каждого типа бизнеса, как внутри компании, так и за ее пределами. Чтобы быть в состоянии удовлетворить потребности клиентов и расти на устойчивой основе, необходимо планирование и составление бюджета на основе активов и ресурсов. Особенно малые предприятия не в состоянии обладать всей компетенцией и нуждаются в привлечении специалистов или других внешних ресурсов. Знание содержания и доступных активов организаций, сетей и людей, связанных с собственным бизнесом, упрощает управление планированием. Если руководство и персонал придерживаются платформы управления в качестве основы и правил для бизнеса, все они знают, как предотвратить риски путем заключения соглашений, встреч с клиентами и как обеспечить устойчивую деятельность. Руководство и персонал знают, что у них есть поддержка и должна быть возможность достичь целей бизнеса и владельцев.



8 КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наиболее важными ключевыми направлениями деятельности являются рыночные предложения, отношения с клиентами и каналы дистрибуции, поскольку все они повышают ценность предложений для клиентов. Даже ключевые виды деятельности, выполняемые деловыми партнерами, хорошо работают для клиента. Одной из самых больших проблем как для производителей, так и для местной продовольственной сети является стоимость дистрибуции. Для того чтобы стать успешной местной продовольственной дистрибуторской сетью, для эффективной обработки грузов требуются короткие линии поставок. Существуют различные способы обработки дистрибуции в зависимости от площади или охваченного региона. Если сеть и производители близки к рынку, то одно решение может быть лучше, чем решение для дистрибуции по большому количеству сельских районов. Каждая сеть должна выбрать и проверить, какой метод будет соответствовать стратегии, рынку и целевым группам. Для того чтобы быть в состоянии представить бизнес-предложения, оперативный план должен быть составлен в рамках стратегии. Осознание наиболее важных мероприятий для целевой группы клиентов помогает бизнесу оставаться интересным и в будущем. Понимая стратегические активы, осознавая риски и собственную ситуацию, разработка стратегического плана деятельности может помочь удовлетворить собственные потребности и потребности клиентов в будущем. Клиенты остаются лояльными и счастливыми, а сеть остается жизнеспособной.

Резюме: Наиболее важными ключевыми направлениями деятельности успешного местного продовольственного бизнеса являются рыночные предложения, отношения с клиентами и каналы дистрибуции, потому что все они повышают ценность предложений для клиентов.

8.1 Цепочка создания ценности

Цепочка создания ценности представляет собой модель для получения обзора и описания всего спектра деятельности, включая проектирование, производство, маркетинг и дистрибуцию, которую выполняет предприятие для того, чтобы провести продукт или услугу от замысла до доставки, как описано выше. Она может обеспечить лучшее понимание ключевых возможностей и определить области для улучшения потока и помочь организациям принять решение о том, следует ли расширяться или передать некоторые виды деятельности на внешний подряд. Цепочка создания ценности начинается с сырьевых материалов/продуктов и состоит из всего, что было добавлено или обработано до того, как продукт будет продан целевому клиенту. Также возможности решения или улучшения проблем, связанных с логистикой и дистрибуцией, в сочетании с моделью рабочего процесса.

Понимание бизнеса или собственной цепочки создания ценности местной компании по дистрибуции продуктов питания является частью основы успеха. Зная цепочку создания ценности и стратегию улучшения, можно планировать ключевые мероприятия в соответствии с ценностными предложениями клиентам. Обзор цепочки создания ценности помогает понять каждую область, которая должна развиваться, чтобы быть более устойчивой, и как это взаимосвязано. Возможности должны быть сформированы в рамках собственной стратегии и деятельности по осуществлению преобразований, как об этом говорится в стратегии в главе 11.

Основные виды деятельности включают следующее: Производство, включая планирование, обучение/знания, техническое обслуживание, соглашения, гарантийные и послепродажные услуги (контролирующие заказы, счета-фактуры и оплата, - также контроль удовлетворенности клиентов). Продажи и маркетинг, включая рекламу, рекламные акции, продажи, каналы дистрибуции, ценообразование и управление конечным продуктом, чтобы гарантировать, что он нацелен на соответствующие группы потребителей. Закупки — это способ получения сырья для продукта. Деятельность по поддержке также помогает основным функциям и состоит в следующем: Въездной логистикой является прием, хранение и дистрибуция продуктов на хранение/склад. Логистика или операции — это этап, на котором продукция готовится к дистрибуции. Выездная логистика – это дистрибуция и обработка конечного продукта до конечного потребителя/покупателя.

Эффективность может повышаться, если продукция проходит быстрее и безопаснее через производственно-сбытовую цепочку. Продукты питания должно быть легко найти и доставить с более высоким качеством и точностью для целевых клиентов. С точки зрения планирования и управления, продукты питания – сложная задача (Shukla & Jharkharia, 2013, Entrup, 2005). Это связано с сезонными колебаниями и длительными периодами поставки сырья. Кроме того, спрос варьируется в зависимости от сезона и дня недели. Продукты питания являются биологическим материалом и чувствительным к физической среде; неравномерная температура и запахи снижают качество. Кроме того, ограниченный срок годности не позволяет использовать для продуктов питания некоторые традиционные логистические стратегии, когда создаются запасы и строятся склады вблизи рынка еще до получения заказов (Vorst, 2000). В рамках индустриализации пищевой цепочки логистическая инфраструктура постепенно стала менее доступной и применимой для специализированных производителей продуктов питания, как показывают исследования из Великобритании. Существующие системы стали собственностью сетей, крупных промышленных производителей или перевозчиков. Решения являются дорогостоящими, недостаточно гибкими или недоступными для мелких производителей. Обслуживание клиентов относится к деятельности между поддержанием товарного вида продукта и операционной деятельностью, а также к маркетингу. Обратная связь с основными действиями клиентов является полезным обучением для развития операций, услуг и безопасной деятельности и уровня обслуживания.

Деятельность по поддержке включает в себя деятельность по управлению человеческими ресурсами и деятельность, связанную с наймом и удержанием нужных сотрудников, чтобы помочь в обработке и сбыте продукта. Кроме того, под инфраструктурой фирмы понимается структура организации и ее управление, стратегия, планирование, учет, финансы и механизмы контроля качества, как об этом говорится в главе 11, посвященной стратегии. Отдельные или все эти виды деятельности часто передаются на внешний подряд.

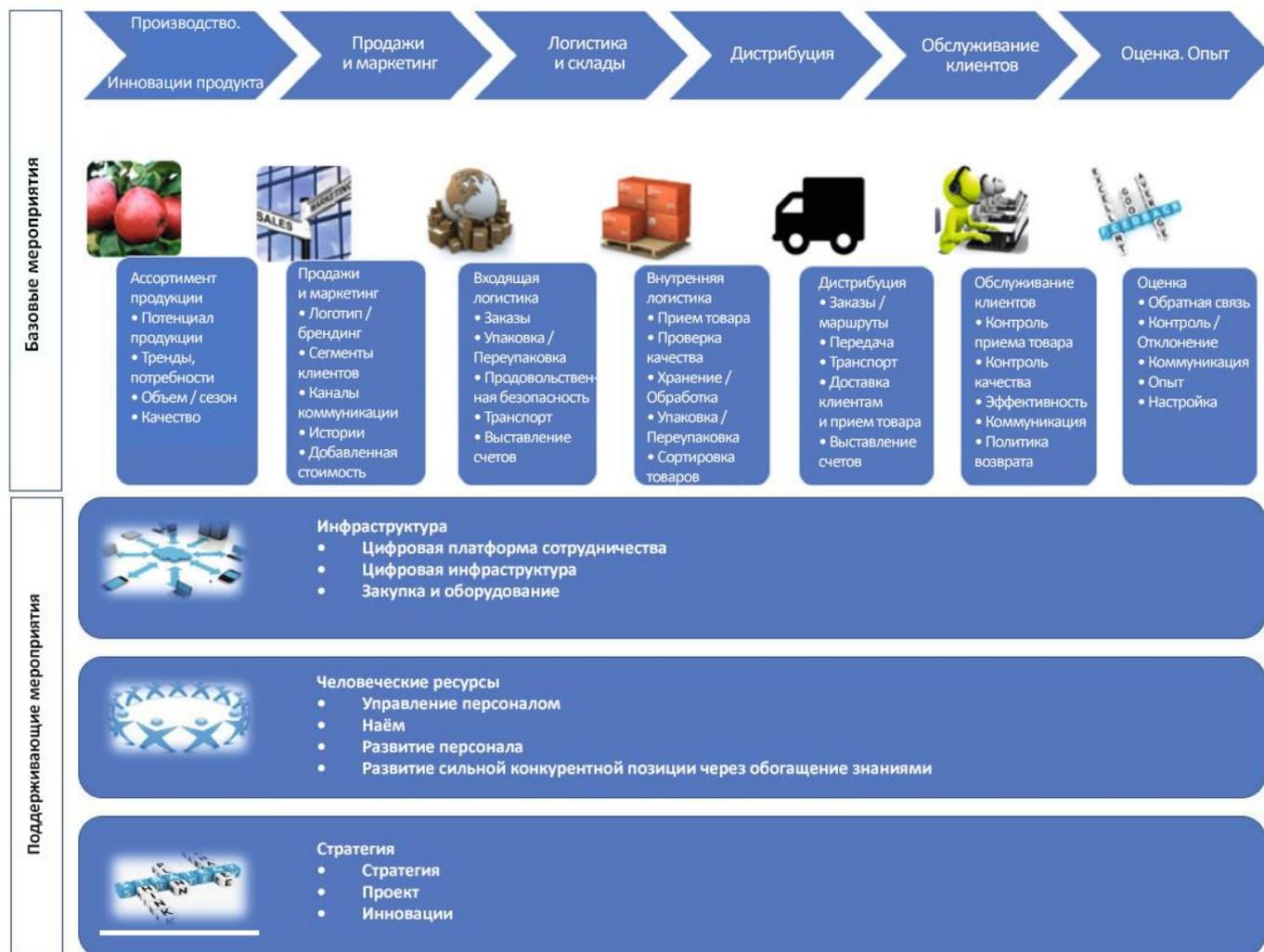


Рисунок 6: Цепочка создания ценности в местной продовольственной сети дистрибуции.

Резюме: Работа через собственную производственно-сбытовую цепочку, процесс или обзор могут помочь понять поток и зависимости в локальной сети B2B дистрибуции продуктов питания:

1. **Для повышения эффективности:** Процесс координации деятельности, не связанной с продуктами, с основной целью достижения правильного обслуживания, в этом вопросе повышения эффективности затрат и обслуживания клиентов. Хорошее планирование (содержание и рабочий процесс) с использованием технологий и обучения персонала является ключевыми вопросами улучшения.

2. **Сотрудничество:** Основными направлениями деятельности в области логистики являются транспорт, инвентаризация и складирование, но бизнес быстро меняется, и менеджер должен рассмотреть вопрос о создании партнерства в рамках цепочки поставок. Отношения между производителем (местным производителем продуктов питания), поставщиком, дистрибьютором и розничным продавцом должны двигаться в направлении получения большей ценности и добавленной стоимости. Все части, участвующие в процессе от сырья до конечного пользователя, должны думать о логистической части как разнообразной и динамичной функции. Эта функция должна быть гибкой и способной меняться и адаптироваться в соответствии с различными потребностями и требованиями на рынке. От физического продукта, дистрибуции, бизнес-логистики, закупок и поставок, потока продукции, управления материалами, управления персоналом, строительства отношений и партнерства до клиента, – все это является частью хорошего и успешного управления цепочками поставок.

Таблица 16. Логистическая деятельность, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 8 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ЛОГИСТИКА

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
<i>Деятельность в области логистики</i>	Традиционная логистика — это процесс закупки и дистрибуции товаров. Она включает транспортировку и хранение, в том числе весь поток материала от поставщика сырья к конечному потребителю или заказчику. Как физическое перемещение, так и все процессы, связанные с продуктом, а также информация вокруг продукта, учитываются при планировании логистики и управлении цепочками поставок. Планирование компоновки включает в себя принятие решений (например, получение, сбор, хранение, сортировка и отправка).	Снижение высоких затрат на дистрибуцию.	Эффективное управление логистикой требует достаточной инфраструктуры для поддержки устойчивых поставок нужного продукта, количества, состояния, места, времени и стоимости.	Деятельность в области логистики
<i>Склад и хранение</i>	Поток и способ обработки продуктов, включая хранение продуктов, являются одними из наиболее важных функций в управлении цепочкой поставок и логистике вокруг нее. Склады являются важной, неотъемлемой частью цепочек поставок, в которых они работают. Они должны обеспечивать качество и выполнять свои функции, как и все остальные части цепи.	При эффективной разработке и планировании это снижает затраты. Контроль и облегчение передачи продуктов через цепочку поставок к конечному клиенту.	Контроль за количеством товаров для хранения может быть сложным без надлежащей системы контроля.	Склад и хранение
<i>Упаковка и обработка</i>	Большинство продуктов, проходящих через склад, упаковываются или распаковываются, чтобы защитить или сохранить их, улучшить их внешний вид, предоставить информацию или облегчить хранение и обработку. Эффективные способы упаковки и доставки продуктов нуждаются в системе, предназначенной для обработки продукта, заказов, нужного количества для как можно более экономичного сбора и отправки. Это может быть полезно или может быть требованием (по договоренности), чтобы производитель маркировал продукцию собственным логотипом и совместным логотипом продовольственной сети (или как часть собственного логотипа) штрих-кодом и т.д.	Сокращение использования материалов Увеличение использования пространства на складе и на грузовых автомобилях.	Персонал по сбору заказов является самым дорогим	Упаковка и обработка

8.2 Оптимизация логистической деятельности
 Важной частью деятельности является традиционная логистика как процесс закупки и дистрибуции товаров. Тем не менее, она представляет собой транспортировку и хранение, в том числе весь поток материалов от поставщика сырья к клиенту.

Резюме:

Физическое смещение и все процессы, связанные с продуктом, а также информация о продукте, учитываются при размышлении о логистике и управлении цепочками поставок. Проблемы логистики являются одним из препятствий на пути роста и успеха небольших местных продовольственных компаний/сетей.

Эффективное управление логистикой требует достаточной инфраструктуры для поддержки устойчивых поставок нужного продукта в нужном количестве, в нужном состоянии, в нужном месте, в нужное время и по приемлемым ценам. Материально-техническая инфраструктура цепочек поставок продовольствия, как правило, раздроблена и менее эффективна в сельских районах, чем централизованные дистрибьюторские сети обычных продовольственных систем, и зачастую не очень развита в сторону автоматических или электронных решений.

8.3 Дистрибьюторские мероприятия

Наиболее важным направлением деятельности для охвата клиентов является дистрибуция: *Определение дистрибуции*: Движение товаров из точки в точку в цепочке поставок. Цепи поставок в каждой отрасли сталкиваются с целым рядом проблем, связанных с транспортировкой, включая нехватку мощностей, пустую транспортировку и проблемы с безопасностью и загрязнением пищевых продуктов.

Дистрибуция является одной из самых серьезных проблем для большинства небольших сетей местного продовольствия. Существуют большие различия, когда дело доходит до ландшафта и топографии каждой страны. Однако транспорт необходим для объединения сетей предприятий. Важность транспорта в цепочке поставок становится все более высокой. Производители или сети в сельских районах сталкиваются с потребностями перевозки на большие расстояния, что увеличивает расходы. Кроме того, возникают дополнительные проблемы: обработка продуктов, включая продовольственную безопасность и контроль качества, маркировка для отслеживания и выставление счетов.

В то время как производимые в регионе продукты питания перемещаются на гораздо более короткие расстояния от фермы непосредственно к клиенту, чем продукты питания, доставляемые через обычные цепочки поставок, транспорт, как правило, гораздо менее эффективен для производителей специальных культур и нишевых пищевых продуктов, управление их перемещением с фермы на рынок является гораздо менее эффективным, оно сложнее и дороже, чем дистрибуция традиционной сельскохозяйственной продукции. Меньшие объемы и необходимость сохранения нишевых продуктов отдельно от сыпучих товаров увеличивают стоимость обработки и транспортировки. Исследования показывают, что средняя загрузка грузовых автомобилей составляет менее 50%.

Контролирование многочисленных сборов, взимаемых поставщиком, важно, чтобы цены не становились слишком высокими. Кроме того, контроль продолжительности доставки, если продукты проходят через распределительный центр. Использование третьей стороны в качестве канала дистрибуции также может снизить отслеживаемость продуктов питания. Чтобы эффективно обеспечивать своих клиентов продуктами питания регионального производства, производителям и компаниям необходимо создать собственный бренд. Кроме того, отсутствие координации между поставщиками транспортных услуг и мелкими производителями может вызвать проблемы в тех случаях, когда продукция не упакована и не готова к запланированной поставке, или когда на ферме, складах или в центре нет никого, кто мог бы загружать товары на грузовик или доставлять их в концентратор. Плохая координация перевозок может также создавать проблемы для производителей, которые обеспечивают свои собственные перевозки. Крупнейшая, самая известная и стабильная сеть местных продуктов питания в Норвегии, Rørosmat, пыталась раньше (как и большинство других местных продовольственных сетей) заниматься дистрибуцией самостоятельно, но быстро от этого отказалась из-за высокой стоимости автомобилей и водителей. Некоторые из опрошенных предприятий имеют собственную дистрибуцию, которая дает им контроль, однако они нанимают водителей дополнительно.

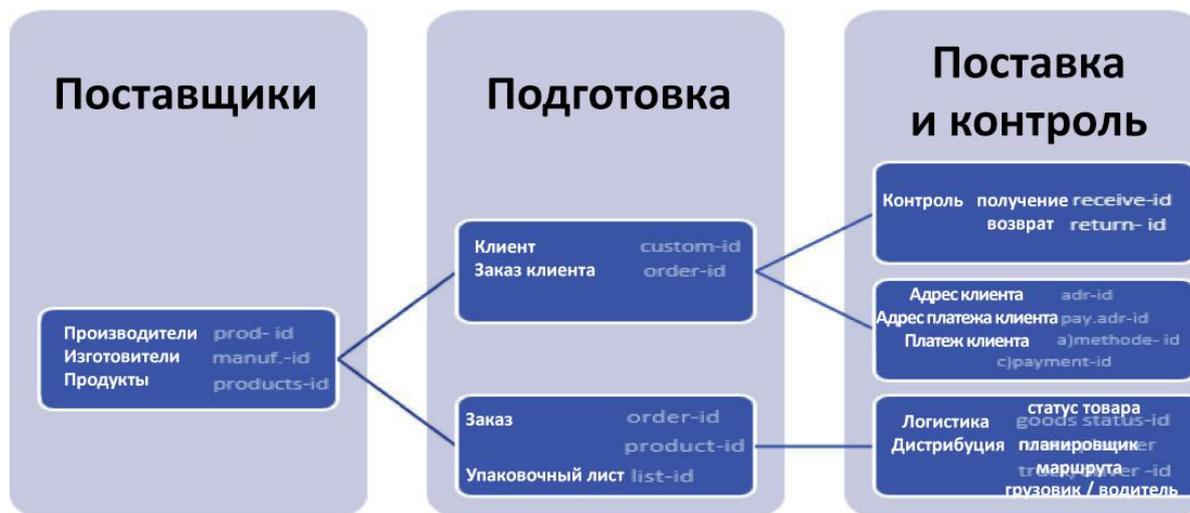


Рис. 7: Этапы и поток в дистрибуции

Хотя региональные продукты питания не перевозятся на большие расстояния, транспорт может потреблять больше топлива, чем обычные цепочки поставок продовольствия вследствие неэффективных процессов сбора и доставки. Мелкие производители имеют низкие «продовольственные мили», но неэффективны из-за полупустых грузовиков. Наличие точных весов продукции позволяет наполнять грузовики максимально полно, не превышая пределов веса. Продовольственные концентраты /сети должны планировать свои поставки в соответствии с сезонными поставками и ориентироваться на обслуживание близлежащих клиентов при низком уровне предложения. Поскольку они, как правило, являются малыми организациями, большинство участников не используют сложное программное обеспечение для маршрутизации перевозок. Вместо этого они, как правило, полагаются на экспертные знания и неформальную эвристику. Их система использует арендованный грузовик для осуществления небольших поставок непосредственно клиентам, а дистрибьюторы нанимаются для обработки больших поставок. Если требуется использование рефрижератора и рабочей силы для загрузки и транспортировки мяса, отправка осуществляется на центральный склад, где его можно разгрузить, переупаковать и перегрузить на грузовики, а затем отправить в разные места. Такая сетевая структура позволяет сократить количество поставок в рестораны и магазины, тем самым снижая общие эксплуатационные расходы. Это помогает фермерам сократить транспортные расходы, предоставляя им единый пункт доставки. Иная стратегия требует, чтобы клиенты сами забирали продукты из удобных мест доставки, что значительно сокращает количество остановок для транспортных средств, доставляющих пищевые продукты. Может быть, есть несколько таких площадок.

Варианты логистики и дистрибуции тесно связаны со стратегическими отношениями и показывают, что все больше производителей и малый бизнес используют ситуативные транспортные решения. Это означает, что существует необходимость в повышении осведомленности и разъяснении важности эффективной логистической системы, если она разработана в соответствии с другими стратегиями и целями. Цены на дистрибуцию, кажется, являются самым большим беспокойством для всех предприятий и производителей.

1. *Эффективная оптимизация маршрута и максимальная загрузка транспортных средств могут помочь участникам сократить расход топлива и извлечь выгоду из эффекта масштаба. Хотя планирование маршрутов проще с помощью программного обеспечения (см. главу об электронной платформе), связанные с этим расходы могут быть непомерно высокими для небольших организаций, у которых меньше грузовиков и остановок. Карты Google могут быть эффективным инструментом для оптимизации маршрутов.*
2. *Используйте различные типы каналов дистрибуции (см. главу 4) или разные транспортные средства для различных видов поставок. Подсказка по доставкам «В точное время» и «Частая доставка»: эффективное использование грузового автомобиля путем сопряжения поставок клиентам с высокими объемами/низкими ценами (например, магазины) с клиентами с низкими объемами/высокими ценами (например, рестораны). Обратная доставка дает дополнительный доход от взимания платы с производителей.*
3. *Используйте Google Maps или эквивалентные инструменты и региональные знания для определения наиболее эффективных маршрутов. В качестве рекомендуемой практики.*
4. *Для обеспечения того, чтобы клиенты получали самые свежие продукты питания, настоятельно рекомендуется, чтобы участники старались поставлять их вовремя, чтобы удовлетворить потребности покупателей. Институциональные покупатели часто предпочитают несколько поставок каждую неделю, чтобы избежать складирования и свести к минимуму потери скоропортящихся товаров. Различные предложения для небольшого числа крупных клиентов, такие как ежедневные или еженедельные поставки небольших объемов, которые привлекают рестораны и помогают им выделиться на фоне других местных дистрибьюторов продуктов питания в этом районе, планирование и решение увеличить частоту поставок с одного до двух раз в месяц при необходимости.*

Предложения по транспорту для рассмотрения и планирования:

Логистика третьих сторон: Рекомендуемая практика: Заключение контрактов с поставщиком по разумным ценам может быть хорошим способом обеспечения своевременных поставок. Они могут доставлять продукцию очень эффективно, позволяя продовольственным концентраторам сосредоточиться на своей основной компетенции. Это настоятельно рекомендуется для продовольственных концентраторов / сетей, находящихся на ранних стадиях своего развития. В большинстве случаев эти услуги могут быть менее дорогостоящими, чем собственная дистрибуция; поэтому продовольственные концентраторы должны точно рассчитывать и сопоставлять расходы на собственную дистрибуцию с расходами на услуги третьих сторон. Выбор региональных компаний для оказания им помощи в управлении перевозками для различных мелких фермеров и других продовольственных сетей, а также содействие в разработке эффективных маршрутов доставки.

Национальная служба посылок и национальная служба доставки иногда полезны, в зависимости от продукта, размера, веса и времени. Некоторые контракты с перевозчиками с транспортом меньше грузовика для неместных продаж и работа с региональной производственной компанией для организации транспортировки и/или обратной перевозки, когда заказчик получает товар на следующий день. Такой поставщик может стать практическим решением для региональной продовольственной организации, которая находится на ранних стадиях своего развития, прежде чем она разовьет собственный логистический опыт и сможет инвестировать в инфраструктуру дистрибуции.

На раннем этапе можно использовать услуги по дистрибуции от местного продовольственного кооператива, прежде чем постепенно развивать свою собственную транспортную сеть и сеть дистрибуции.

Однако преимущества использования стороннего поставщика не всегда перевешивают затраты.

Резюме: Все продажи и виды деятельности должны генерировать потоки доходов как от продуктов, так и от услуг, даже если они включаются в цену продукта. Ценообразование продукта для производителей и владельцев всегда является балансом продаж на рынке и дает прибыль производителям и партнерам по сотрудничеству. Цель состоит в том, чтобы снизить затраты за счет более коротких линий снабжения и получить оплату за маркетинг и дистрибуцию.

Многие местные продукты питания находятся на высоком уровне цен и нуждаются в специальных рынках и целевых клиентах, чтобы иметь возможность увеличить оборот. Многие локальные продовольственные сети и стартапы находят ценообразование трудной задачей.

Таблица 17. Дисрибуция, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 8 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - ДИСТРИБУЦИЯ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
<i>Входящая логистика в дистрибуции</i>	Чтобы получить своевременную доставку с нужным качеством, существуют различные способы сбора продукции перед упаковкой, переупаковкой и дистрибуцией. Часто решения будут зависеть от типа продукта и потребностей в обработке, объеме и расстоянии, все на основе соглашений. Продукты обычно делятся на а) требующие замораживания, б) требующие охлаждения, в) требующие стабильной комнатной температуры	Водитель забирает различные товары, переупаковывает в автомобиле и доставляет в другие грузовики/автомобили или самостоятельно	Большие расстояния могут создавать проблемы, дорогостоящие для доставки, проблемы с продовольственной безопасностью или качеством	Если фермер / производитель может доставить продукт в концентратор, это может быть хорошим решением, или если группа или кооператив возьмет на себя доставку товара и будет забрать другие продукты партнеров по пути.
<i>Политика обратной дистрибуции / возврата</i>	Ошибки, такие как низкое качество, поврежденные или неправильные товары, очень дорого стоят для всех предприятий. Правильное обращение требует внимания и становится все более важным для того, чтобы избежать возвратов. Это, как правило, регулируется законодательством и обусловлено растущим использованием интернет-магазинов.	Привлекайте клиентов, оставайтесь более конкурентоспособными и повышайте удовлетворенность клиентов, улучшайте продажи.	Продукты питания и сырье трудно вернуть, если они уже прибыли в пункт доставки.	Обучение кооперативных поставщиков важно для обеспечения надлежащего качества и количества, обучение персонала обращению с товарами и соглашение о том, кто несет ответственность, имеет важное значение.
<i>Сотрудничество</i>	Участники могут значительно повысить эффективность региональной продовольственной системы и расширить ее за счет сотрудничества, и это может иметь решающее значение для успеха, позволяя им объединять свои ресурсы и усилия, вместо того, чтобы пытаться выполнять все виды работ самостоятельно.	Смягчение риска за счет общих выгод и потерь. Сокращение расходы.	Для определения происхождения каждого продукта потребуется маркировка на уровне фермерских хозяйств. Потенциально увеличивает риски и замедляет принятие решений.	Если каждый участник цепочки создания ценности возьмет на себя большую ответственность (как внутренний, так и внешний партнер), то общий результат будет лучше. Если погрешность уменьшится, уровень обслуживания и ценность для клиентов будут лучше
<i>Проблемы, которые необходимо учитывать при дистрибуции</i>	Поддержание идентичности продукта через цепочку поставок: Брендинг и маркировка, и история. Затратная физическая инфраструктура: Планируйте маршруты и службу доставки качественно, каждый раз. Знание фактической стоимости дистрибуции: Планирование и использование ценовой модели, помните о «скрытых затратах» Отслеживание продуктов: Маркировка и заказы. Улучшение координации доставки: Совместная электронная платформа для сотрудничества и времени. Ненадежные поставки на местах: Соглашения, требования и резервные планы	Стратегическое использование промежуточной цепочки поставок дает надежду на повышение эффективности, что может снизить затраты на местную дистрибуцию.	Сохранение идентификационных данных продукта через канал дистрибуции	Специфический масштаб для повышения эффективности перевозок и логистики означает системы управления запасами, отслеживаемость технологии отслеживания продукции, маркировку, включая видимый убывающий срок годности.
<i>Устойчивая дистрибуция в городских районах</i>	Обычно существуют различные локальные решения для вариантов дистрибуции, разные призы, надежность и профессионализм. Uber или его аналог может быть решением в некоторых ситуациях. Доступны различные курьеры: мотоцикл, велосипеды, люди, минитраки	Гибкость и быстрая доставка Короткие расстояния	Остановка в трафике Маленькие курьеры имеют ограниченное пространство	Варианты разнообразны, и часто разрабатываются новые решения. Поиск правильных партнеров, обеспечивающих должный уровень обслуживания, доверия и потенциал, требует некоторой работы. Письменные соглашения полезны для сотрудничества
<i>Устойчивая дистрибуция в сельских районах</i>	Дистрибуция — это расходы. Одним из устойчивых аргументов в пользу того, чтобы не запускать собственную дистрибуцию, является использование имеющегося потенциала. Обычно есть локальные решения для вариантов дистрибуции, исследовательских возможностей, гибкости, приза, надежности и профессионализма. Многие автомобили перемещаются пустыми, и Uber может быть решением в некоторых ситуациях. На FB более крупные сети помогают друг другу, перевозя грузы друг к другу (ненадежно, если у вас замороженные или охлажденные товары). Это означает, что есть много свободного места, доступного для покупки у кого-то, кто уже взял на себя инвестиционные затраты и заинтересован в их снижении.	Помогает снизить затраты, а также укрепить устойчивость	Сотрудничество и совместное развитие необходимы и важны для создания местных или национальных возможностей как для сетей, так и для дистрибуции.	Местные решения не всегда существуют в сельской местности. Для небольших сетей рекомендуются различные решения, особенно на этапе запуска, из-за неодинакового объема и ограниченности финансовых средств. Чтобы быть устойчивым, изучите местные возможности, гибкость и цены: большое значение имеет разнообразный портфель возможных дистрибуторов.

8.4 Канал ценностного предложения клиентам при дистрибуции

Чтобы повысить ценность для клиента, необходимо рассмотреть различные каналы доставки товаров клиентам. С одной стороны, это одна из наиболее важных услуг, которую необходимо обеспечить в локальной сети, доставляющей товары получателю, а с другой стороны, это наиболее дорогостоящая и, возможно, самая трудоемкая деятельность.

Резюме: Какие каналы дистрибуции работают лучше всего?

Знать важность и возможности дистрибуции в собственном регионе. Цена для большинства сетей - сложная задача. Сотрудничество и гибкость важны для получения наилучшего решения.

Чтобы повысить ценность для клиента, а также быть устойчивым как бизнес, каждая сеть должна выбрать, какие каналы дистрибуции подходят для бизнеса в зависимости от уровня и объема, и как далеко он находится на рынке. Обычно в начале используется комбинация решений, а с ростом объемов выбирается одно лучшее решение.

Таблица 18. Каналы дистрибуции, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 8 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ — КАНАЛЫ ДИСТРИБУЦИИ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
<i>Дистрибуция собственников</i>	Небольшие местные продовольственные сети/компании часто используют собственные грузовики или фургоны для доставки грузов	гибкая прямой контакт с клиентом легко узнавать клиентов, строить отношения, получать прямую обратную связь о продуктах и услугах позволяет прямой маркетинг	дорого содержать и обслуживать собственное транспортное средство/персонал многие затраты скрываются/забываются и не отражаются в цене продукции разные продукты иногда требуют разных видов транспорта	Может быть полезно для начинающих предприятий использовать собственные транспортные средства, если частота доставки низкая или в сельских районах с небольшим количеством установленных коммерческих маршрутов. Хорошо для знакомства с клиентом при непосредственном контакте и позволяет гибкие поставки.
<i>Дистрибуция производителей и поставщиков в качестве канала</i>	Производитель и/или поставщик могут сделать все или часть поставки самостоятельно	может быть более дешевым вариантом использовать существующие маршруты и ресурсы сами производители могут быть хорошим каналом для маркетинга	бизнес не имеет прямого контакта с клиентами возможно, нет маркетинговых возможностей отсутствие контроля качества маркировки, упаковки или обработки продукции	Это может быть хорошим вариантом в сельских районах с низкими объемами поставок, для которых требуется небольшая переупаковка или она вообще не требуется. Необходимость иметь ответственные стороны сотрудничества
<i>Совместные каналы сбыта производителей и владельцев</i>	Горизонтальное сотрудничество организаций в цепочках поставок; кластеризация логистической деятельности, совместные центры консолидации, совместные маршруты грузоперевозок и пункты сбора или оптимизация транспортной сети в нескольких конкурирующих цепях поставок.	лучше использует активы, используя пустые грузовики на обратном пути Эффективно повышает эффективность сокращает затраты и время от производителя до заказчика	технологические барьеры в разных организациях отсутствие доверия между партнерами по координации может быть сложным из-за планирования и сроков поставок трудно обеспечить историю и брендинг через всю логистику	Сотрудничество является наиболее важной транспортной практикой в каналах цепочки поставок для улучшения в сфере малого бизнеса. Рассмотрите возможность использования электронной платформы для организации. Убедитесь, что существуют долгосрочные стратегические планы по логистике и обработке грузов. Рекомендуются четкие соглашения.
<i>Сторонние или коммерческие перевозчики</i>	Поставщик логистических услуг, который управляет одним или несколькими логистическими процессами или операциями для других компаний.	часто предоставляют цифровые решения для заказа, отслеживания и выставления счетов через недорогие электронные платформы или программные решения. часто устоявшиеся маршруты и высокая частота, возможность перевозить различные грузы часто профессиональная обработка и установленные процедуры безопасности пищевых продуктов	не все сторонние организации являются профессиональными или опытными часто требуется специальная упаковка и маркировка, что может занять много времени и дорого стоить цена может быть высокой при низком объеме поставки, часто зависит от достижения определенного объема, чтобы оправдать цену за доставку цифровое решение может быть сложным и дорогостоящим для небольшой сети	Коммерческие перевозчики и сторонние дистрибьюторы могут быть полезны, если есть хорошо налаженные маршруты, профессиональные обработчики и хорошая цена. Цифровые платформы часто востребованы профессиональными логистами, которые имеют низкий порог для входа пользователя. Цифровое решение решает множество задач для малого бизнеса и может предлагать решения «от заказа до оплаты». Если это дорого, составьте бюджет, чтобы получить общее представление об экономии времени и денег
<i>Коммерческие продовольственные грузовики возвращаются пустыми</i>	Пустые грузовики на обратном пути могут доставлять местные продукты в магазины или Ногеса.	обычно хорошо работает в городских районах, дистрибуция, в основном, идет в одну сторону также хорошо работает в сельских районах с установленными маршрутами может быть экономически эффективно отслеживается	может быть недоступно в вашем регионе может быть трудно организовать логистику обработка требует времени, что может быть сложно из-за погоды в регионе Балтийского моря в зимний период	Настоятельно рекомендуется, особенно в сочетании с производителями/поставщиками, поставляющими продукцию в согласованные места доставки или с грузовиками, которые собирают продукцию по производителям. Хорошо работает с мелкомасштабными поставками. Обычно недорогая и профессиональная обработка продукции
<i>Ситуативные каналы</i>	Использование различных каналов дистрибуции, как коммерческих, так и частных, в зависимости от доставки и удобства	обеспечивает гибкость при запуске, когда обычно сложно планировать поставки позволяет выбрать лучшее и наиболее экономичное решение для каждой поставки	требует времени часто строится на основе доверия, значит, уязвимо может быть не очень эффективным транспорт может не отслеживаться, трудно обеспечить контроль качества	Это может быть очень полезно для очень небольшой компании или в самом начале деятельности по доставке. Используйте свою сеть и знание возможностей

8.5 Дигитализация

Эпоха дигитализации наступила и требует изменений для всех звеньев цепочки создания стоимости. Дигитализация является задачей управления, но все отношения и партнеры, участвующие в деятельности, должны развивать и изучать возможности применения цифровых технологий - хотят они этого или нет.

Резюме: Большинство будущих предприятий по дистрибуции местных продуктов питания будут иметь большинство или несколько цифровых элементов в своей основной деятельности: маркетинг, информация и продажа, поставки, логистика, хранение, дистрибуция, сотрудничество и поддержание отношений с клиентами и административный поток. Чтобы перейти в эту цифровую эпоху, необходимо обучение партнеров, производителей, персонала и клиентов, спрос на это может появиться через несколько лет, так что все организации должны быть готовы к этому. Это сэкономит бизнесу много времени и даст контроль за заказами, доставками и оплатой. Рекомендуется использовать хорошо разработанные и общие программные решения, которые будут обновляться в долгосрочной перспективе для экономии затрат и времени.

Таблица 18. Каналы дистрибуции, включая плюсы, минусы и предложения.

ГЛАВА 8 КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ — ДИГИТАЛИЗАЦИЯ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Дигитализация	<p>Цифровая система, в основном, обеспечивает систематический подход к информации и, если она хорошо спланирована, помогает в какой-то момент собирать статистические данные и делать сопоставления. Обычно это делает стандартные процедуры максимально простыми, потому что в противном случае это необходимо делать вручную каждый день.</p> <p>После оцифровки процесса покупки все станет яснее, чем в случае обычной оффлайн покупки (например, на рынках или в магазинах). Условия и характеристики каждого товара/категории продукта должны быть настолько ясными, чтобы клиент все понимал, не глядя на реальный продукт. Требовательный сегмент, например, бизнес-клиенты, продающие конечному клиенту, требует такого же внимания. Различные стороны жизненного цикла продажи продукта требуют различных функций для выполнения своих повседневных процедур, поэтому хорошая электронная платформа интегрируется с различными сторонами на нужном уровне</p>	<p>Показывает информацию о продукте и доступные объемы, сезонный календарь и еженедельные обновленные списки</p> <p>Централизованное управление и интегрированное решение включает в себя все стороны одной системы, всю информацию можно ввести и повторно использовать. Истории проще.</p> <p>Система помогает собирать информацию в одну структурированную цифровую экосистему, выполняя повседневные рутинные задачи, которые могут выполняться онлайн</p>	<p>Электронная платформа не является волшебным инструментом, который делает все и заменяет личное общение, но если ее хорошо спланировать/выбрать/разработать, это полезный инструмент, чтобы управлять и классифицировать информацию, он помогает автоматизировать процессы и рутинные задачи, в зависимости от функциональных возможностей.</p> <p>Система предоставляет канал для формирования заказов, но обслуживание клиентов может потребовать личного контакта</p> <p>Фермеры могут не всегда присутствовать в Интернете, они должны быть в «поле», так же как и повара в ресторанах. Постоянного присутствия в сети трудно достичь</p> <p>Личные коммуникации по обычным каналам по-прежнему необходимы для осуществления полного цикла общения между сторонами, при поддержке полной электронной платформы это намного проще и понятнее.</p> <p>Поддерживать и развивать хорошие отношения, общаясь достаточно и удобно с другими сторонами, в то же время следить за продуктами, заказами, накладными, счетами-фактурами и платежами – это сложная задача</p>	<p>Для достижения определенной удобной рутины и безупречного документирования различных действий крайне важно использовать инструменты — электронную платформу для систематизации и архивирования данных и встреч, телефонные звонки, SMS, мгновенные сообщения и электронные письма, чтобы сохранять каналы связи открытыми в нужное время и в нужной ситуации</p> <p>Как продовольственная сеть вы должны рассмотреть использование программного обеспечения, которое предоставляет вам жизненно важные повседневные функции, такие как формирование заказа, отметки о доставке, маркировка, выставление счетов и анализ продаж. Программное решение, которое вы планируете использовать, также даст вам прямой канал продаж для конечных клиентов, например, интернет-магазин или система заказов</p>

8.5.1 От заказа к оплате, управление потоком с помощью цифровых инструментов

Многие сети по-прежнему принимают заказы по телефону, что затрудняет отслеживание и обзор заказов, в том числе не формируется история клиента. Если телефон является выбранным инструментом для заказов, каждый заказ должен быть «вбит» в систему и подтвержден по электронной почте, это занимает много времени и дорого стоит, также этот способ дает много ошибок и вообще считается непрофессиональным. Несмотря на то, что это удобно в какое-то время для обоих участников, это не дает никакого профессионального развития для бизнеса. К сегодняшнему дню, дигитализация «выставочного зала продуктов», списков продуктов и объема (сезона), коммуникации, продаж, заказов, обработки заказов, выставления счетов, оплаты, экономики и бюджетов может сэкономить много рабочего времени персонала и административного времени. Заказы, счета-фактуры и платежи будут отслеживаться, их будет легко найти. Для нового бизнеса дигитализация должна быть частью долгосрочной стратегии, однако построение потока и системы может делаться шаг за шагом

Резюме: Сокращение каналов поставок, маркетинг, дистрибуция, логистика и обработка продуктов должны быть максимально эффективными для успешного бизнеса. Однако короткие линии снабжения сэкономят много рабочего времени и средств для компании. Не каждый клиент готов к дигитализации, но клиенты, шеф-повара и поставщики могут совместно разработать или пройти обучение работе с вашей системой.

- *Клиенты и поставщики должны научиться использовать систему заказов и правильно делать заказы, а персонал должен продвигать и обучать пользователей использованию этой услуги.*
- *Проблемы ликвидности обычно возникают, если проходит длительное время между доставкой товара и оплатой. Простые действия, такие как сокращение времени оплаты счета-фактуры, могут улучшить ситуацию и обеспечить денежный поток. Также отслеживание своевременной оплаты очень важно, и оно происходит просто, если применяется цифровая система.*

Резюме главы:

Предоставление ценностного предложения клиентам возможно, когда организованы активы или правильные партнерства. Выполнение ключевых мероприятий является условием повышения ценности для клиентов.

- Основные виды деятельности, наиболее важные для рыночных предложений: Дигитализация и поток в административной деятельности. – Основные виды деятельности, которые наиболее важны для предложений клиентам: Маркетинг и продажа, Обслуживание и отзывы клиентов, Коммуникация, Сотрудничество в логистике и дистрибуции.
- Основные виды деятельности, наиболее важные для каналов дистрибуции: понимание цепочки создания стоимости, Логистика и поток на складе, Упаковка и обработка, Другие виды деятельности по дистрибуции и понимание потока дистрибуции

Использование соответствующих каналов дистрибуции, адаптированных к собственному бизнес-уровню, помогает оптимизировать транспортную сеть цепочки поставок, что приводит к снижению затрат, повышению уровня обслуживания и повышению надежности поставок. Лучшее решение укрепляет ценность как для клиента, так и для бизнеса. Обмен информацией между дистрибьюторами и клиентами позволит им выявлять проблемы с доставкой по мере их возникновения. Это способствует эффективному использованию рабочей силы, оптимизированному выбору местоположения объекта, эффективному развитию инфраструктуры, эффективному хранению, комплектации и упаковке, а также совместной работе и совместному использованию ресурсов в рамках и за пределами цепочки поставок для складских операций.

Качество обслуживания и отзывы клиентов также являются важными факторами, поэтому расположение вблизи крупных клиентов позволяет складам предоставлять клиентам своевременные, меньшие по объему и более частые поставки, даже если это нелегко организовать в сельской местности. Наиболее важным является доступность дорог для поставщиков и легкий доступ к дорогам для клиентов.

ГЛАВА 8 КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ — ЭЛЕКТРОННАЯ ПЛАТФОРМА И ДИГИТАЛИЗАЦИЯ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Задачи производителей	<p>Ожидания: Доставка продукции вовремя, в нужном объеме и качестве Отслеживание по этикетке и брендингу Деятельность онлайн:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отслеживание заказа и упаковка в соответствии с заказом 2. Обновленный список товаров и сезонный календарь, включая объем 3. Корректировка цены/соглашения 4. Обработка товара / и соглашение о качестве 5. Создание идентичности бренда 6. Электронная платформа и использование интернета 	Следите за доступностью продукта и контролируйте спрос клиентов.	Приведите производителей к использованию цифровых решений	Обеспечьте, чтобы производители точно знали, каковы их обязанности, закрепите это в письменных соглашениях. Для начала могут потребоваться некоторые усилия, чтобы установить эффективные рабочие процессы.
Задачи клиентов	<p>Ожидания: Заказ, сотрудничество, последующие действия Активность онлайн:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заказ в интернете или на электронной платформе 2. Контракты/соглашения 3. Отслеживаемость заказа 4. Обработка товаров/безопасность 5. Получение 6. Коммуникация 	Получите общий обзор доступных продуктов	Приведите клиентов к использованию цифровых решений	Создайте хорошие процедуры через официальные соглашения с самого начала для обеспечения хороших отношений с клиентами и развития лояльности. Приложите усилия, чтобы помочь им использовать цифровые решения для эффективного управления.
Сетевые задачи	<p>Ожидания: Стратегический контроль, поток Активность онлайн:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: Продвигать продукты для групп клиентов 2: Управление и контроль: регистрация заказов и корректировки 3: Контроль склада 4: Заказ от поставщиков и производителей для потребностей рынка <p>Ожидание: Сотрудничество Активность онлайн:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: другие сети, поставщик, покупатель 2: дистрибуция / склад 3: обеспечить электронную платформу/программное обеспечение <p>Маркетинг Активность онлайн:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: Маркетинговый план 2: Продажи 3: Контроль 4: Последующая деятельность <p>Ожидания: Логистика и планирование Активность онлайн:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: внутренний контроль: склад 2: Сбор и упаковка 3: Маркетинговые материалы и брендинг 4: Время 5: Контроль запасов <p>Ожидания: Дистрибуция Активность онлайн:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: Заказы: фургоны, дата, объем и тип товара 2: Планирование маршрута 3: Хронометраж поступления товаров & Хронометраж доставки товаров покупателю/клиенту 	Деятельность по сокращению расходов Сокращение сотрудников Отслеживаемость заказов Обзор потока и логистика	Время и последующие действия Обучайте персонал, клиентов, производителей и партнеров использованию платформы	Убедитесь, что владельцы бизнеса и партнеры договорились о том, какие должны быть задачи сети и какие должны быть обязанности производителей, чтобы избежать конфликтов и путаницы. Убедитесь в том, что сетевые задачи включены в бизнес-стратегию и что существуют процедуры, обеспечивающие выполнение всех задач.
От клиента к бизнесу	<p>Ожидания: Получение товаров Активность онлайн: Сроки и производственная безопасность Контрольные товары Счет оплачен</p>		Поток	Как заказано - Доставка по SMS? Соглашение - или возврат Соглашение 14 дней?
От бизнеса к поставщикам	<p>Ожидания: Оплата Активность онлайн: Соглашения Корректировка возврата?</p>		Поток	30 дней Наценка 20-30%? Вкл. дистрибуцию Другие расходы? Маркетинг
Бизнес	<p>Ожидания: Последующая деятельность Активность онлайн: Экономика: регистрация и бухгалтерский учет</p>		Поток	Заказы и мероприятия, Затраты и оплата

Таблица 20. Пример дигитализации и потока от заказа к оплате, включая плюсы, минусы и предложения.

CHAPTER 9 KEY PARTNERSHIPS	CHAPTER 6 KEY ACTIVITIES REQUIREMENTS	CHAPTER 3 VALUE PROPOSITIONS	CHAPTER 5 CUSTOMER RELATIONSHIPS	CHAPTER 2 CUSTOMER CUSTOMER
<ul style="list-style-type: none"> a. Official b. Private 	<ul style="list-style-type: none"> a. Logistics b. Infrastructure c. Technology 	<ul style="list-style-type: none"> a. Increase product value b. Increase service value c. Increase customer loyalty 	<ul style="list-style-type: none"> a. Increase product value b. Increase service value c. Increase customer loyalty 	<ul style="list-style-type: none"> a. Increase product value b. Increase service value c. Increase customer loyalty
	CHAPTER 7 KEY RESOURCES		CHAPTER 4 CHANNELS	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Required for assets b. Management c. Risk 		<ul style="list-style-type: none"> a. Marketing b. Traditional c. Digital 	
	CHAPTER 10 COST STRUCTURE		CHAPTER 8 REVENUE STREAM	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Expensive key activities b. Controlling economy 		<ul style="list-style-type: none"> a. Willingness to pay b. Supporting revenue streams 	

9 КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРСТВА

Поставщики и партнеры компании, как правило, являются одними из критериев успеха для начинающего бизнеса. Для создания, управления или развития уже созданной малой организации по дистрибуции продовольствия необходимо обладать деловыми компетенциями. Сотрудничество доверенных партнеров полезно для всех предприятий, но для начинающих и развивающихся предприятий экономика, как правило, нестабильна. Благодаря прочным ключевым партнерствам бизнес может передавать задачи на внешний подряд или привлекать ресурсы извне для осуществления этой деятельности. Доверяя необходимые ключевые действия надежным партнерам, бизнес может избежать многих рисков. Большинство сетей имеют частных партнеров, однако некоторые из них работают с официальными партнерами, такими как правительственные организации или местные общины. Официальные партнеры могут внести свой вклад через свои компетенции и сильные сети.

Резюме главы: К числу возможных партнеров относятся правительственные организации и местные общины на различных уровнях, организации по развитию предпринимательства, другие продовольственные сети, финансовые учреждения, заинтересованные организации и т.д. Они представляют собой важный ресурс для успеха сети местных продуктов питания. Невозможно сконцентрировать все компетенции, ноу-хау и актуальную информацию для малого бизнеса в одном месте. Сеть и производители, как правило, нуждаются в информации, помощи и знаниях, а ключевые партнерские отношения могут решать задачи или предоставлять ресурсы, когда это необходимо. Непрерывное построение отношений и создание сетей важно для поддержания контактов с партнерами.

Таблица 21. Ключевые партнерства, официальные и частные партнеры.

ГЛАВА 9 КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРСТВА				
Тип	Описание/ Характеристики	За	Против	Предложения
<i>Правительственные организации</i>	Различные уровни и типы. Для специальных компетенций и ноу-хау в области безопасности пищевых продуктов, правовых норм и правил, возможностей финансирования, администрирования, курсов/образования и сети	Сеть Компетентность Прочие ресурсы Сила	Сложные Медленный процесс Быстрые изменения	Полезный и сильный партнер. В зависимости от потребностей, выберите людей или подразделения для установления отношений
<i>Местные общины</i>	Важный партнер, и для некоторых областей является движущей силой для запуска местных продовольственных сетей. Может продвигать сеть местных продуктов питания в различных каналах, приглашать на мероприятия и события, образовательные мероприятия для всех возрастов и уровней	Предоставляет знания, сеть и информацию Сила продвижения	Не гибкий Медленные процессы Меняющийся персонал Низкие бюджеты	Отличный источник информации и поддержки. Сильный партнер и стабильные советники, но финансы для оплаты деятельности сети обычно недостаточны или отсутствуют
<i>Собственники</i>	Вносят вклад, используя свое время для построения бизнеса, разрабатывают стратегию и советы, если это необходимо. Обычно они имеют как интерес, так и приоритет для начинающего бизнеса, могут иметь полезную компетенцию.	Полезная компетенция Мотивация к успеху Приоритет	Сильные мнения Отнимающие много времени разногласия	Составить правила для бизнеса и контракты для сотрудничества. Полезно для развития. Может выполнять действия в начале
<i>Банки</i>	Возможности финансирования Консультанты с полезными знаниями и финансовыми инструментами	Знания Сеть Бесплатные консультации и курсы	Сложные Требования, на которые нужно много времени Дорого	Выберите хорошего партнера, постройте доверие и отношения с хорошими советниками.
<i>Консультанты и организации по развитию бизнеса</i>	Для специальных компетенций и ноу-хау, деловых, стратегических, коммуникационных, информационных, бухгалтерских, юридических процедур и управленческих компетенций Специалисты по сегментам	Ноу-хау Доступно Эксперт	Отсутствие прав собственности и ответственность и за результат работы сети	Предприятия и производители нуждаются в информации/знаниях или советах
<i>Ключевые производители</i>	Различия в размерах и категории производства, опыт и создание в регионе, Ноу-хау и сети Помощь в разработке ассортимента продукции Дистрибуция и логистические ресурсы	Мотивированный Знания Сеть	Не развивается Не сотрудничает	Может заниматься дистрибуцией Рассмотреть правильные продукты и разработать новые. Знать рынки и иметь сеть. Коммуникация уверенным голосом, активное участие в формировании лояльности. Соглашение о критериях и целях способствует совместному направлению деятельности
<i>Дистрибьюторские компании</i>	Отношения с различными перевозчиками Уровень в зависимости от объема и потребностей	Гибкая Объем Ответственный Стабильный	Дорого Критерии объема и обработки пищевых продуктов	Создавайте широкий спектр партнеров для различных решений в разные периоды (правильный объем)
<i>Другие сети местных продуктов питания</i>	Предоставлять знания и опыт, сеть, советник и сотрудничество на различных уровнях	Знания	Скрытая повестка дня Конкуренция	Предоставлять знания и опыт, может сотрудничать во многих мероприятиях, дистрибуция, продукты, персонал
<i>Советы и Консультативные советы Менторы</i>	Помощь в принятии решения о стратегии (мандат), включая требования и ожидания владельца, поддержку лидера. Контроль рисков и результатов и ответственность за экономику Широкий спектр компетенций, хороший ментор и советник	Избранные ресурсы, изменчивые Широкая сеть Опыт	Может стоить денег Шумный	Выберите по потребностям: сеть или компетентность на определенный период. Необходимо и часто критерии успеха также для малого бизнеса; Нужно быть не продвинутым, а управляемым на правильном уровне собственных потребностей бизнеса в течение определенного периода.

10 СТРУКТУРА РАСХОДОВ



Выбранные составные элементы должны создавать добавленную стоимость в собственном бизнесе. Выбирая различные элементы или решения, можно формировать структуру собственных затрат бизнеса. Интерес сегмента клиентов к ценностным позициям приводит к потокам доходов, когда они платят за продукты и услуги. Необходимо четко определить наиболее важные затраты для сети, а также определить, какие основные виды деятельности и ключевые ресурсы требуют наибольших затрат. Контролируя затраты, бизнес контролирует результат. Сеть может быть устойчивой за счет сокращения или осознания самых больших проблем и затрат в деталях и ценообразования в соответствии с потребительской ценностью, за которую клиенты готовы платить.

10.1 Наиболее дорогостоящие ключевые виды деятельности

Устойчивая бизнес-модель должна финансироваться самостоятельно. Контроль стоимости цепочки создания стоимости на каждом этапе и вплоть до каждой детали дает результат устойчивой деятельности в сочетании с объемом продаж. Самой большой проблемой является знание точного фактического рабочего времени, затраченного на каждый процесс, что дает точный расчет затрат. Малые предприятия и семейные предприятия, как правило, не учитывают все рабочие часы (выполняемые членами семьи, в нерабочее время и промежуточное время). Это может быть необходимо на начальном этапе бизнеса, но не тогда, когда он уже существует на рынке.

Имея основное представление о бизнесе и контролируя финансы, можно понять ожидаемые результаты. Операционные расходы будут варьироваться в зависимости от типа и уровня деятельности. Цепочка создания стоимости генерирует доход или стоимость на каждом этапе или в качестве функций, работающих вместе. Операционные расходы должны быть хорошо известны или спрогнозированы. Поскольку большинство предприятий занимаются цифровым маркетингом, коммуникацией и внутренними процессами, обслуживание и модернизация каналов, вероятно, будет непрерывным или поэтапным процессом для начинающих или малых предприятий. Расходы на техническое обслуживание необходимо учитывать в операционных и долгосрочных бюджетах. Маленькие семейные предприятия и стартапы, как правило, забывают о расходах на персонал, «потому что мы просто делаем свою работу, как обычно». Правильная зарплата должна быть рассчитана, а также разбита на цены продуктов и услуг, она должна покрываться за счет сборов. Для более развитых предприятий, выбирающих хранение как часть бизнеса, стоимость активов обычно покрывается, но стоимость логистики и хранения продуктов имеет решающее значение, ее необходимо удерживать на низком уровне, потому что это не рассматривается как оборотный капитал и связывает ликвидность.

Резюме главы: Все расходы должны быть классифицированы по категориям, с тем чтобы можно было определить приоритеты на всех этапах. Затраты более заметны через сеть, где все регистрируется, но могут быть более скрыты для отдельных производителей и, таким образом, они проявляются выше через сеть. Контролируя управление затратами, можно найти наилучшее возможное решение по затратам. Большая часть затрат будет пропорционально меньше при увеличении объема продаж.

Ежемесячные бюджеты и бюджеты ликвидности помогают контролировать ежедневный поток финансов, потому что есть уверенность в наличии средств для погашения обязательств в наличии дохода. Следите за бюджетом и бюджетом ликвидности *ежемесячно*. Контроль означает информацию и знание о проблемах, с которыми компания/бизнес должна справиться, чтобы быть устойчивой.

Таблица 22. Пример наиболее важных операционных затрат

ГЛАВА 10 СТРУКТУРА РАСХОДОВ

Тип	Описание/Характеристики	За	Против	Предложения
Маркетинговая деятельность <i>Клиентам, будущим клиентам и будущим поставщикам</i>	Время, затраченное на деятельность, включая разработку или модернизацию логотипа, а также фирменных материалов, информационных листов, брошюр, фотобанка, образцов, фильма и т.д. Стенды, дегустации и рекламные мероприятия	Важно для охвата, стоимость может быть ограничена в зависимости от деятельности и уровня Цифровые решения недорогие	Стоимость может быть высокой и неконтролируемой Уровень и цена материала Стоимость времени	Нужна маркетинговая стратегия и бюджет для контроля расходов. Измерение результатов деятельности или отзывов клиентов, чтобы узнать, приносят ли затраты доход
Расходы на дистрибуцию	Включая визиты клиентов, транспортировку продукции от производителя к концентратору/месту сбора, транспортировку продукции заказчику	Многие решения комбинируются для контроля затрат Централизованное хранение снижает затраты на дистрибуцию и логистику и экономят средства	Занимает время Тестирование и поиск правильных решений Неправильное обращение с персоналом Возврат	Провести обзор возможностей дистрибуции и бюджет различных затрат по сравнению с объемом, персоналом и временем Обучение персонала в области безопасности пищевых продуктов
Расходы на хранение и логистику	Хранение, включая централизованные системы хранения, цифровые решения для хранения	хорошие системы управления запасами и логистикой помогут контролировать расходы	места хранения могут быть дорогими, особенно при низком объеме плохой контроль запасов может привести к убыткам и потере ликвидности	Узнайте, нуждается ли ваша сеть в централизованном складе и стоит ли это затрат. Убедитесь, что у вас очень хороший контроль запасов и процедуры обработки, чтобы обеспечить минимальные потери и возврат.
Обслуживание веб-каналов	Веб-сайт, включая домен, дизайн, хостинг, обновления и обслуживание. Другие необходимые программы, такие как офисные пакеты, программы заказов и бухгалтерского учета, электронные платформы дистрибуции и т.д.	затраты, как правило, могут быть оправданы при повышении эффективности хорошие веб-инструменты помогут маркетингу и логистике	на этапе запуска может быть дорого не всегда сразу понятно, как эти инвестиции принесут пользу компании	Планируйте будущее, но инвестируйте в то, что вам нужно прямо сейчас. Убедитесь, что вы можете развернуть набор инструментов шаг за шагом и поддерживать регулярное обслуживание, но всегда оценивайте ценность vs затраты
Администрирование, управление и расходы на персонал	Персонал является уязвимой точкой и одним из самых высоких источников затрат для сети. Включает заработную плату и социальные платежи, а также может включать питание и транспорт и т.д.	Правильное укомплектование высококвалифицированным персоналом позволит сети эффективно работать	неправильный персонал с неправильной квалификацией может быть фатальной ошибкой ошибки в таких областях, как маркировка продукции, могут украсть рабочие часы	Убедитесь, что у вас есть правильные сотрудники. Подумайте о том, что вы можете сделать, чтобы максимально использовать свое время, используя цифровые решения и хорошие процедуры. LEAN.
Стоимость разработки	Разработка для компании/сети Некоторые сети помогают производителям развивать свой бизнес или продукты, а также развивать собственную предпринимательскую деятельность и навыки	объединяя ресурсы и тренинги в группы, сеть может сэкономить затраты для производителей при одновременном повышении качества продуктов и услуг	Кто покрывает эти расходы и как? приносит ли это пользу всем или только некоторым? является ли это доступным или необходимым для роста на данный момент?	Трудоемкая, но необходимая деятельность. Необходимо отразить в бюджете. Определить области развития, которые будут способствовать получению доходов и сокращению расходов. Посмотреть, возможно ли объединить ресурсы для достижения этого. Эффективные курсы

10.2 Контролирующая экономика

Существует несколько примеров определения полезных финансовых моделей для понимания структуры затрат и контроля затрат:

Таблица 23. Структура расходов, наиболее важные

ГЛАВА 10 СТРУКТУРА РАСХОДОВ				
Тип	Описание/ Характеристики	За	Против	Предложения
<i>Финансирование</i>	Эти составные элементы включают в себя электронный инструмент для составления различных бюджетов и расчетов в Excel. В этой модели бизнес будет иметь контроль над потребностями в капитале, затратами на каждый продукт, общим объемом продаж и резервами ликвидности бизнеса на ежемесячной основе. В общем, все поля выделены синим цветом в этой модели из-за ввода переменных, которые бизнес должен найти или рассчитать. Тогда модель рассчитает остальное автоматически. (Приложение: Модели Excel)	<ul style="list-style-type: none"> освещает важные факторы, такие как затраты и доходы. Включает все «скрытые» расходы помогает найти бизнес-модель, подходящую для вашей деятельности или решить, какая деятельность соответствует вашей сети. 	<ul style="list-style-type: none"> прилагает усилия для создания правильной бизнес-модели легко забыть в повседневных операциях не всегда считается важным 	Найдите финансовые модели, соответствующие вашей деятельности и цели. Используйте модель активно для выявления преимуществ и проблем, используйте модели для их решения.
<i>Бюджеты: капитал, операционная деятельность и ликвидность</i>	Бизнес, как правило, требует различных бюджетов. Их можно разделить на две категории: капитальный бюджет и оперативный бюджет. Оперативный бюджет в этой бизнес-модели разделен на бюджет продаж и бюджет затрат. Для контроля над денежным потоком модель также включает бюджет ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> помогает определить все скрытые расходы и доходы дает реалистичные ожидания улучшает ликвидность и положительный рост 	<ul style="list-style-type: none"> может быть сложно использовать легко забыть и не считать приоритетом относительно повседневных задач может стать слишком сложным 	Создавайте и используйте хорошие бюджеты с самого начала, чтобы контролировать ваши расходы, ожидаемый доход и ликвидность. Анализ и корректировка на ежемесячной основе, чтобы сохранять уровень ликвидности и положительное развитие.
<i>Бухгалтерский учет</i>	Реальная цель бухгалтерского учета заключается в том, чтобы помочь заинтересованным сторонам принимать более эффективные бизнес-решения путем предоставления им финансовой информации. Важно установить принципы бухгалтерского учета, которые будут последовательными и позволяют точно и эффективно просматривать отчеты компании. Для успешного ведения бухгалтерского учета рекомендуется либо пройти курс бухгалтерского учета, либо нанять профессионального бухгалтера в бизнесе для обеспечения качества финансовой отчетности. Этот момент нельзя переоценить. Профессиональный бухгалтерский учет в бизнесе играет важную роль, которая способствует общей стабильности и прогрессу бизнеса.	<ul style="list-style-type: none"> решающее значение для контроля затрат и ликвидности необходимо при подаче заявки на внешнее финансирование или займы достоверность 	<ul style="list-style-type: none"> расход может быть сложным, если нет навыка легко забыть важность может не использоваться в полной мере 	Учет важен, потому что он дает информацию, по которой владельцы, менеджеры и инвесторы должны оценить финансовые показатели компании.
<i>Финансирование</i>	Эти составные элементы включают в себя электронный инструмент для составления различных бюджетов и расчетов в Excel. В этой модели бизнес будет иметь контроль над потребностями в капитале, затратами на каждый продукт, общим объемом продаж и резервами ликвидности бизнеса на ежемесячной основе. В общем, все поля выделены синим цветом в этой модели из-за ввода переменных, которые бизнес должен найти или рассчитать. Тогда модель рассчитает остальное автоматически. (Приложение: Модели Excel)	<ul style="list-style-type: none"> освещает важные факторы, такие как затраты и доходы. Включает все «скрытые» расходы помогает найти бизнес-модель, подходящую для вашей деятельности или решить, какая деятельность соответствует вашей сети. 	<ul style="list-style-type: none"> прилагает усилия для создания правильной бизнес-модели легко забыть в повседневных операциях не всегда считается важным 	Найдите финансовые модели, соответствующие вашей деятельности и цели. Используйте модель активно для выявления преимуществ и проблем, используйте модели для их решения.

Для отслеживания финансов и контроля экономики есть несколько примеров определения финансовых моделей: Также см. *модели Excel* в приложении

Тип	Описание	Предложения
1. Бюджет продаж	План вероятных продаж	Будьте реалистичными при его планировании, это контролирующая стоимость результата маркетинговой деятельности и плановый доход
2. Бюджет расходов	План, который готовится для каждой категории основных расходов, таких как административные расходы, расходы на финансирование, себестоимость производства, стоимость дистрибуции ++	
3. Бюджет ликвидности и движения денежных средств	Реальная ситуация. Степень, в которой лицо или организация имеют денежные средства для выполнения срочных и краткосрочных обязательств, или активы, которые могут быть быстро преобразованы в денежные средства. Разница в сумме наличных средств на начало периода (начальное сальдо) и суммы на конец этого периода (конечное сальдо) Чистая сумма денежных средств и эквивалентов наличности, вводимых или выводимых из бизнеса.	Даже такая большая ценность в бизнесе, как продукты на складе, – это не ликвидность, потому что их еще нужно продать. Поэтому планирование ликвидности очень важно. Отсутствие ликвидности часто является причиной банкротства. Для банка, когда нужны деньги. Месяц и год, показывая изменения между выбранным периодом. На самом фундаментальном уровне способность компании создавать ценность для акционеров определяется ее способностью генерировать положительные денежные потоки. Кроме того, в частности, максимизировать долгосрочный свободный денежный поток.
4. Капитальное и инвестиционное бюджетирование	Процесс, в котором бизнес определяет и оценивает потенциальные большие расходы или инвестиции	Полезно при планировании развития и крупных или долгосрочных инвестиций, при покупке грузовика или инвестировании в склад
5. Оперативный бюджет	Бюджет: Все мероприятия из месяца в месяц	Контроль стоимости деятельности, необходимо отслеживать из недели в неделю, из месяца в месяц, потому что это повлияет на результат
6. Расчет дистрибуции 7. Расчет продаж 8. Стоимость факторы преискурант	Информация для моделей 1-5	Соблюдайте максимальную точность, чем лучше расчет, тем точнее результат для бюджета. С приобретением опыта, расчеты обычно получаются более правильными или близкими к результату. Бюджет должен быть очень близок к фактическому результату.
ДРУГОЕ		
Отчет о прибылях и убытках	Сегодняшний и ожидаемый доход. Отчетность по финансовым показателям компании за определенный отчетный период Ситуация: Финансовый отчет, в котором сообщается об активах, обязательствах и акционерном капитале компании в определенный момент времени. Это финансовый отчет, который предоставляет снимок того, чем компания владеет и что она должна заплатить, а также сумму, инвестированную акционерами.	Выберите неделю, месяц или 3 месяца в течение сезона или года, чтобы получить общее представление
Бухгалтерский баланс		Имейте в виду, что это снимок, сделанный для ваших партнеров: если нужно показать поставщику, правильно выберите сезон, если отчет делается для получения кредита, выберите период в 1-3-5 лет.

Резюме главы: Все элементы или составные элементы в бизнесе отражаются в структуре затрат. При выборе составных элементов необходимо разработать структуру затрат, чтобы контролировать финансы путем выявления наиболее важных элементов. Какие ключевые виды деятельности и ключевые ресурсы требуют наибольших затрат будет зависеть от выбранных элементов, которые локальная сеть дистрибуции продовольствия считает важными для построения бизнеса.

Отчет о прибылях и убытках является одним из трех наиболее важных финансовых отчетов, используемых для отчетности о финансовых результатах компании за определенный отчетный период. Другими двумя ключевыми отчетами являются баланс и отчет о *движении денежных средств*.

11 СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Выбранные элементы для структурирования локальной сети дистрибуции могут быть использованы для построения стратегии. Основные составные элементы будут варьироваться в зависимости от бизнеса. Используя выбранные элементы, сеть может решить, какая организация наиболее подходит для устойчивого бизнеса. Организация будет соответствовать собственному рынку и обслуживать выбранные сегменты клиентов и отвечать потребностям наиболее важных групп клиентов. Коммуникация, продажи и дистрибуция – это каналы презентации ценностных предложений клиентам. Установление и поддержание отношений с каждым сегментом клиентов создает доверие и сотрудничество, а также, как правило, долгосрочные бизнес-возможности. Если ценностное предложение успешно предлагается клиентам, результатом являются потоки доходов. Для того, чтобы иметь возможность предлагать продукты и услуги для удовлетворения потребностей клиентов, необходимы активы как ключевые ресурсы. Имея ключевые ресурсы, сеть может выполнять ключевые действия. Предприятие на начальном этапе может хотеть или нуждаться в выделении ресурсов вне сети и может хотеть передать некоторые виды деятельности доверенным ключевым партнерствам. Для контроля необходима структура расходов, отражающая виды деятельности, ресурсы и потоки поступлений. Все элементы этого документа связаны друг с другом, и устойчивый результат зависит от того, как различные составные элементы объединяются в единое целое, формируя стратегию или бизнес-план для структурированного запуска.

11.1 Стратегия

Стратегия представляет собой общий план и, как правило, устанавливает цели на следующие три года. Основная цель состоит в том, чтобы оставаться или стать более устойчивым бизнесом на меняющемся и развивающемся рынке. Самая большая задача — исследовать неизвестное будущее и предсказать, что произойдет с бизнесом и конкуренцией. Создание рамок и целей, основанных на знаниях и том, что мы считаем необходимыми мерами, чтобы быть надежным дистрибьютором и местным продовольственным бизнесом, готовит организацию к жизнеспособности в будущем. Разработка стратегии — это полезный процесс для глубокого понимания собственного рынка, планирования пути удовлетворения потребностей целевых групп и развития собственных возможностей бизнеса и контроля за финансами. Однако успех будет достигнут лишь в том случае, если план будет осуществляться на основе практических оперативных мероприятий.

Стратегия представляет собой план наиболее важных целей и мероприятий и определяет направление на следующий этап. Основная цель заключается в том, чтобы оставаться или стать более устойчивым как бизнес, адаптируясь к меняющемуся и развивающемуся рынку. Самая большая проблема заключается в том, чтобы исследовать неизвестное будущее и предсказать, что произойдет с бизнесом и конкуренцией, а затем выяснить, где и как двигаться вперед. Создание рамок и целей, основанных на том, что мы считаем необходимыми мерами для надежного дистрибьюторско-продовольственного бизнеса. Стратегия обычно подготавливается с помощью SWOT-анализа. Для стартап-компаний владельцы разрабатывают стратегический план. Позже, когда бизнес развивается, менеджмент и совет директоров (иногда владельцы и сотрудники) участвуют в этой работе.

11.1.1 Конкуренция

Для укрепления местной сети дистрибуции продуктов питания необходимо также сформировать стратегию, основанную на конкуренции в выбранном сегменте клиентов. Для того, чтобы определить, насколько привлекательным является рынок и какова конкурентная ситуация на рынке, можно использовать модель анализ 5 сил. Работая с помощью такого инструмента, можно получить результат, который может быть использован в качестве конкурентной стратегии для достижения преимущества, роста и повышения прибыльности в выбранном сегменте клиентов.

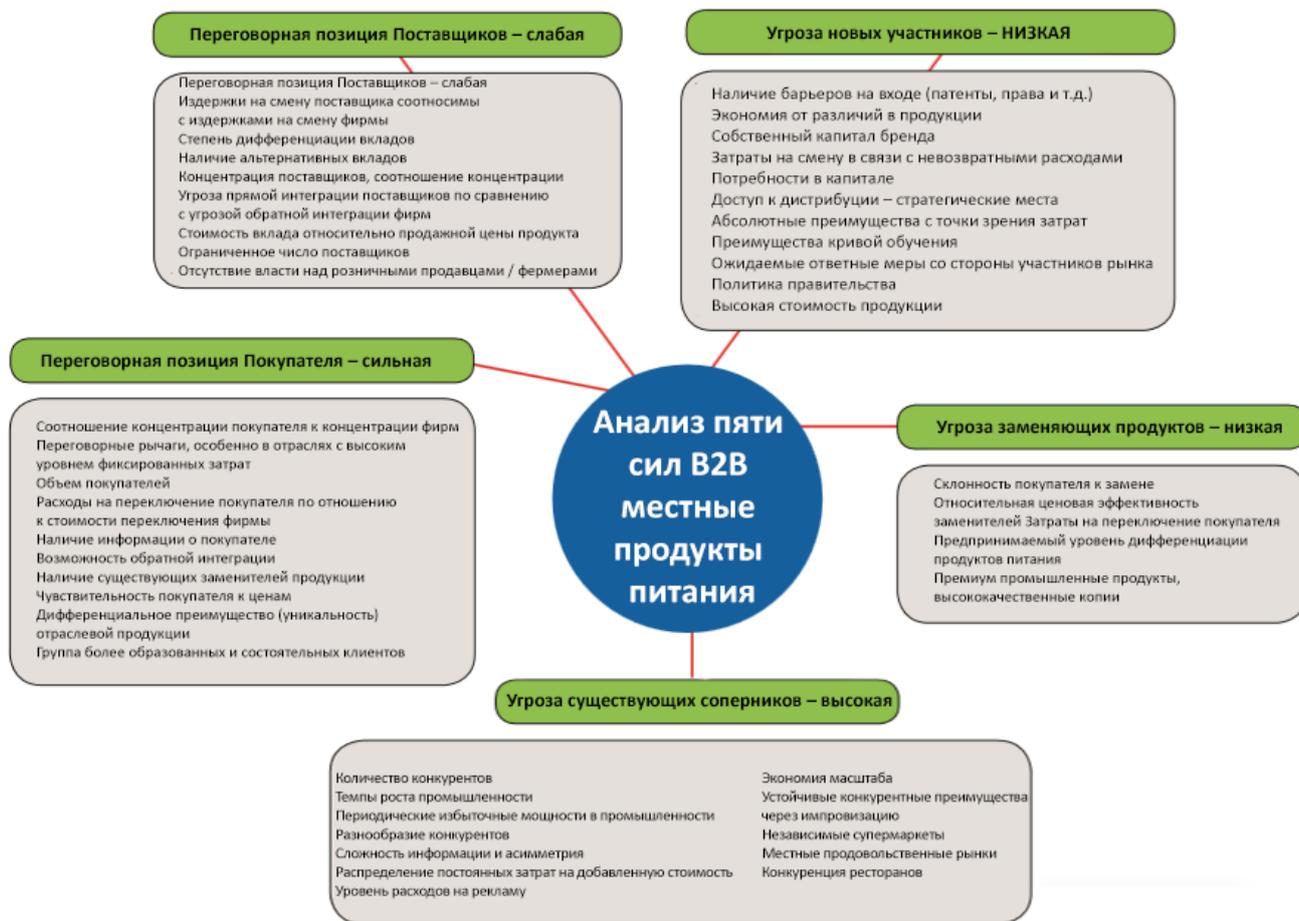


Рис. 9: Пример анализа угроз на рынке для разработки стратегии развития в условиях конкуренции.

Анализируя пять конкурентных сил рынка, модель дает обзор проблем, которые необходимо учитывать в собственной стратегии, чтобы победить конкуренцию. Изменение одной из пяти сил определяет необходимость выбора другого стратегического подхода к выбранному рынку и клиентскому сегменту.

а) Угрозы для новых участников: Низкий риск (здесь). В основном, выход на рынок занимает много времени, а производители небольшие по масштабам и уникальны: сотрудничество — это сила. Регулирование пищевых процессов во всех странах помогает правильному подходу

б) Угрозы заменяющих продуктов: Низкий риск (здесь), как правило, продукты уникальны, имеют высокое качество благодаря изготовлению вручную. Промышленность часто конкурирует с «поддельными» местными продуктами питания/премиальной продукцией, но клиенты могут этого не понять. Местные продовольственные предприятия, производители и местные общины должны рассказывать о различиях

в) Угрозы сформированных соперников: - Более высокий риск (здесь). Растет число местных производителей продуктов питания; сотрудничество может быть решением. Один производитель может конкурировать в цене, но не будет иметь полномочий и финансов для охвата более крупных областей, маркетинговой деятельности и снижения затрат на логистику и дистрибуцию. Сделайте обзор сегодняшней конкуренции и возможных будущих конкурентов в сегменте, чтобы быть готовым к этому. Быть видимым: Этикетка, история, продуктовые листы, интернет и социальные медиа. Поддержание правильной цены: Контролируйте затраты, выбирайте правильные группы клиентов

г) Переговорная позиция покупателей: Высокий риск (здесь). Прогнозируя объем и коммуницируя: Качество и уникальность. Показать реальную стоимость продуктов для клиента. Маркетинг/Информация: Обновленные списки продуктов, сезонный календарь, письма/блоги/социальные сети. Выберите правильные группы клиентов и при необходимости измените их. Качественный сервис и создание чувства эксклюзивности. Соглашения, также долгосрочные. Отношения и доверие

д) Переговорная позиция поставщиков: Низкий риск (здесь). Чтобы выйти на рынок, правильные продукты для каждой группы клиентов должны быть привлекательными. Правильные инструменты ценообразования, добавленная стоимость как средство решения проблем, сервис во всей цепочке создания стоимости. Сотрудничество поставщиков; совместная деятельность, информация и коммуникация. Укрепление доверия.

Резюме Понимая и зная свой местный «внешний мир», можно выбрать хороший подход, чтобы снизить риски для собственного бизнеса. Создавая квалифицированные решения для будущих направлений и необходимые изменения в сторону различных рынков, сегментов или групп клиентов.

11.1.2 Стратегический план

Стратегический план представляет собой общий план развития и достижения целей на следующем этапе. Разработка стратегии на основе составных элементов в этом документе является полезным процессом для глубокого понимания собственного рынка, планирования пути решения рыночных проблем и потребностей целевой группы, а также развития собственных бизнес-возможностей и контроля финансов.

На основе собственных продуктов, услуг и связанных с ними мероприятий для сегментов клиентов, предлагаемых сетью, необходимо разработать план наиболее оптимального выхода на рынок. Понимая конкуренцию и проблемы в сегменте клиентов, легче ставить цели. Цели подразделяются на мероприятия, которые осуществляются в плановом периоде в плановом объеме. Если все запланированные мероприятия выполнены, стратегический план на текущий год осуществлен.

Успех может быть легче благодаря структурированному подходу и повышению осведомленности путем планирования на основе практических, оперативных мероприятий и подготовки к непредвиденным обстоятельствам. Как правило, стратегический план составляется на трехлетний период и может ежегодно корректироваться в связи с непредсказуемыми проблемами или возможностями. Наиболее важные мероприятия основаны на стратегии, которая обычно планируется на один год. Все мероприятия и затраченные часы привязаны к бюджету года, чтобы отслеживать реалистичный объем работ по развитию в сочетании с повседневными операциями. Это помогает контролировать почасовую работу и переменные затраты и помогает получить лучшие результаты благодаря готовности к будущим вызовам и возможностям. Также для стратегии полезен долгосрочный бюджет (3 года).

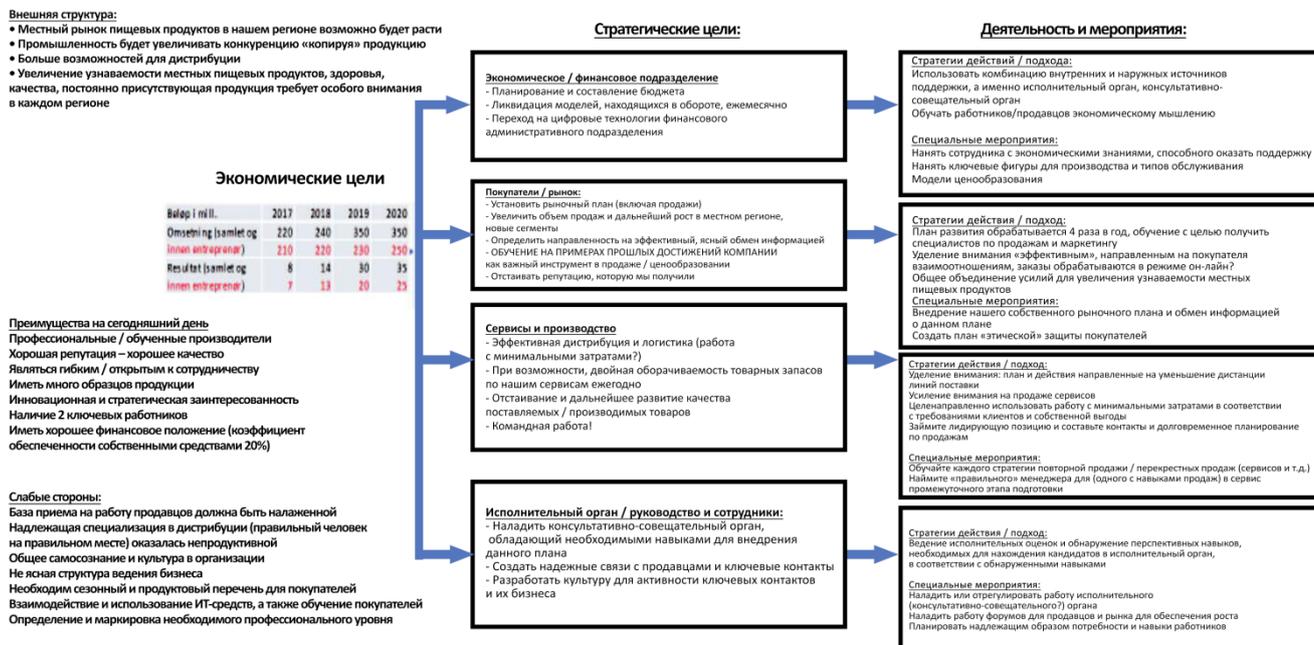
При наличии персонала, его полезно привлечь в процессе планирования, поскольку сотрудники обладают оперативными знаниями о том, как движется повседневная работа. Наиболее важные партнеры полезны для интервью, для разработки лучших совместных решений для обеих сторон. Для малого бизнеса или стартапа полезно пригласить всех для участия в этой работе, однако, если это большая организация, приглашаются только несколько представителей, которые работают вместе для более быстрого результата и по-прежнему представляют все части организации. Это дорогая деятельность, так как на нее уходит много времени, но результаты должны оправдывать эти затраты в долгосрочной перспективе.

Внешняя рамочная структура: знание конкуренции и понимание рамок сегмента клиентов.

Экономические цели: Связано с бюджетом на следующий этап

Сделайте SWOT, чтобы рассмотреть внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы¹. *(Анализируя возможности сегодняшнего дня и рассматривая возможности для стратегии, SWOT является полезным инструментом. Определите S (сильные стороны) W (слабые стороны) O (возможности) и T (угрозы). Обзор внутренних и внешних сильных и слабых сторон собственного бренда или бизнеса, как правило, показывает решения, которые нуждаются в улучшении. SWOT только в коммуникации и маркетинге)*

Установите стратегические цели в категориях экономики, рынка, производства и услуг и внутренних ресурсов для управления и контроля деятельности. **Разработайте цели деятельности** для каждой стратегической цели: привязка к ответственному лицу, сроки осуществления и бюджет для каждого вида деятельности для обеспечения реализации. Ответственное лицо может быть внешним, сотрудником или другим лицом, но председатель правления или менеджер должен нести внутреннюю ответственность в зависимости от размера бизнеса.



Этот пример стратегии показывает некоторые цели и мероприятия для местной компании по дистрибуции продуктов питания. Однако, каждый бизнес должен сделать свою собственную стратегию – либо более простую, либо более сложную – в зависимости от потребностей и уровня стартапа. SWOT как инструмент помогает найти внешнюю структуру, сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. Основываясь на этом, полезно:

- увязывать стратегические цели с финансовыми моделями для отслеживания затрат, контролировать риски
- знать конкуренцию и собственные способности, продукты и услуги
- маркетинг и демонстрация нашей способности удовлетворить потребности клиентов
- развитие сотрудников/партнеров

Резюме Создавая стратегию (долгосрочный план), связанную с бюджетом, мы получаем обзор основных приоритетов бизнеса, а также основных приоритетов клиентов, маркетинга, деятельности и разработки/улучшения. Стратегия дает направление и полномочия для осуществления правильных видов деятельности (см. Основные виды деятельности) для создания добавленной стоимости. Кроме того, краткосрочные планы разрабатываются примерно раз в год. Краткосрочные планы, как правило, основаны на деятельности по логистике, дистрибуции или маркетингу, все они связаны с финансами, прогнозированием финансовых расходов и доходов: планирование устанавливается в бюджете и сопровождается бюджетом ликвидности, чтобы гарантировать, что бизнес имеет достаточно средств, чтобы оплатить расходы вовремя.

Бизнес, предоставляющий местные продукты питания и дистрибуцию, дает ценность клиентам, поставщикам и владельцам бизнеса, как упоминалось выше. После выбора групп клиентов и понимания потребностей, которые нужно удовлетворить, устойчивому бизнесу нужны цели, стратегический план должен быть разработан и обеспечить способность реализовать планы, чтобы добиться успеха. План действий, предназначенный для достижения долгосрочной или общей цели для удовлетворения потребностей клиентов за счет собственных способностей - такое определение можно дать стратегии.

11.1.3 Пример маркетинговой стратегии

Каждый бизнес имеет свою стратегию, основанную на целях, рынке и ожидаемых результатах, как упоминалось выше. Кроме того, необходимо учитывать уровень и собственные способности, развитие и размер бизнеса, культуру и многое другое. Общая стратегия может включать специальные стратегии для наиболее важных видов деятельности, например, для дистрибуции или маркетинга. При наличии рыночной стратегии, узнаваемость через каналы маркетинга и построение отношений обычно становятся результатами, контролируемые через бюджеты. Это пример размышления перед разработкой рыночной стратегии на следующий этап:

РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ	ПРИМЕР рынок NORECA	ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: Комментарии к списку задач
ЦЕЛЬ К 1.1.2021	Рыночный план направлен на увеличение ценности для существующих целевых групп и привлечение 1 новой целевой группы в качестве клиентов, одного национального клиента (На основе основной стратегии) Конкуренция Коммуникация Брендинг План достижения прогресса	Инструменты: a. Сделать SWOT обзор текущей ситуации на рынке и цели b. Знать конкуренцию: 5 сил, рассмотреть ситуацию в мире вокруг нас c. Планирование для каждой цели, каналов, услуг и потребностей в персонале. Стоимость: время, бюджет, d. Новые услуги: дигитализация, новый логотип
ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ Место: база и демография	Сегодня/ существующие клиенты Местный: 11 Ногеса, 2 Специальных магазина, 2 Школы, Новый: в основном, клиенты Ногеса 14 Региональный: 2. Национальный: 1 Международный: xx?	Выберите регион и размер бизнеса, к маю 2021 года Скорректировано с учетом размера и продукта/объема и возможности качественной дистрибуции Больше продукта или больший объем продукта
СЕГОДНЯШНЯЯ СИТУАЦИЯ БРЕНД	Члены/производители сетей 17 Новые продукты: 120 Результат: E: 6` <i>Сегодня ситуация SWOT</i> Будущие потребности <i>Использование: Определить, когда, где и как</i> <i>Рассмотреть качество и узнаваемость</i> <i>Выбрать материалы</i>	SWOT: Опишите причины, бюджет и проблемы Фильм, фото и текст для печати, интернета, социальных медиа, печатных материалов и презентаций Бренд через цепочку создания ценности, также другими, связанными с продуктом
РЫНОЧНАЯ ЦЕЛЬ Позиция на основе продуктов	Цель: <i>Новые клиенты Новые определенные области: xxx</i> <i>Nogesa 7 Школы 2 Специальные магазины 5</i> ----- <i>Новые производители 7 Новые товары 40</i>	Знайте свою продукцию и определяйте новые области, целевые группы, клиентов на основе типа продукции, объема или планируемого роста и как их встретить/достичь, чтобы выполнить стратегию позиционирования по всему региону, запланированные мероприятия являются основной целью увеличения числа целевых и новых клиентов.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ/Продвижение и отношения	Создание сетей с помощью мероприятий Презентации Организация: дегустации и сарафанное радио, и продвижение историй с помощью печати Брендинг через историю и новый маркетинговый материал, новый логотип? Реклама в газетах, журналах, специализированных журналах	Короткий фильм, фотографии раз в неделю. Уровень обслуживания вырос Объяснить активность: цель и ценность по списку задач Пометить каждое действие: - Число: сколько раз (цель) - Часы, посвященные каждому виду деятельности - Стоимость - Кто отвечает за каждую деятельность? - Срок исполнения
Другие виды деятельности	1. <i>Высокое качество руководства для новых клиентов</i> 2. <i>Использование качественных и стандартизированных инструментов.</i> 3. <i>Курсы и семинары, Социальные медиа</i> 4.	Основные направления деятельности по созданию добавленной стоимости в новых и существующих целевых компаниях и производителях График мероприятий

	<p>Доступ к новым продуктам 5. Подключение к сети / среде компетенции</p>
<p>Цена БЮДЖЕТА</p>	<p>На основе мероприятий в ближайшие 18 месяцев 2019: xx 2020: xxx</p> <p>в Рассчитать бюджет по каждому виду деятельности в год: Нужен персонал? Инвестиции? Материалы?</p>

Рис. 11: Пример рыночной стратегии

Резюме Маркетинговая стратегия является частью общей стратегии и может быть также коммуникационной стратегией. Оцените осведомленность и ответы в процессе планирования как преимущество в маркетинге и как новые возможности для превращения вашей слабости в новые сильные стороны. Будьте конкретными и обязательно ставьте измеримые цели на следующий этап или на один год, если это предложение для сети. Маркетинговая стратегия является частью основной стратегии и важной частью развития.

11.2 Модели организации

В процессе прохождения составных элементов в модели Canvas, как правило, появляются мысли о том, по какой модели должна быть сформирована организация, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов. Это необходимо, чтобы удовлетворить собственный целевой рынок и потребности клиентов на основе ключевых видов деятельности и ресурсов, которые сеть может предложить, включая собственные активы и ресурсы, чтобы быть устойчивым бизнесом.

В большинстве случаев физическая и «виртуальная» инфраструктура уже создана, при этом спрос на продукцию, выращенную на местном и региональном уровнях, для начинающего предприятия остается неудовлетворенным. Начальный капитал, как правило, необходим для реконструкции объектов для маркетинга, агрегации, хранения, упаковки, легкой обработки, а также дистрибуции и оборотного капитала для систем управления бизнесом для координации логистической цепочки поставок. Подготовка специалистов по вопросам развития и техническая помощь в области дигитализации, как правило, необходимы для повышения способности удовлетворять потребности целевых клиентов/покупателей (объем, качество, упаковка, маркировка, безопасность пищевых продуктов и т.д.). Сеть очень важна, чтобы «срезать углы» и попасть на рынок как можно скорее, однако, нужно заботиться о репутации с самого начала, не нарушая «местные правила» или культуру.

Выбор правильной модели организации зависит от приверженности, уровня риска для владельцев, финансов, локализации, культуры, рынка/клиента и стратегических планов. Развитие от B2C до B2B также является естественным способом развития для некоторых владельцев. Обычно сотрудничество является ключом к успеху, и это может быть организовано в различных моделях. Модель локальной сети дистрибуции продуктов питания может иметь множество форм, и, пройдя SWOT-анализ, каждый владелец может принять лучшее решение:

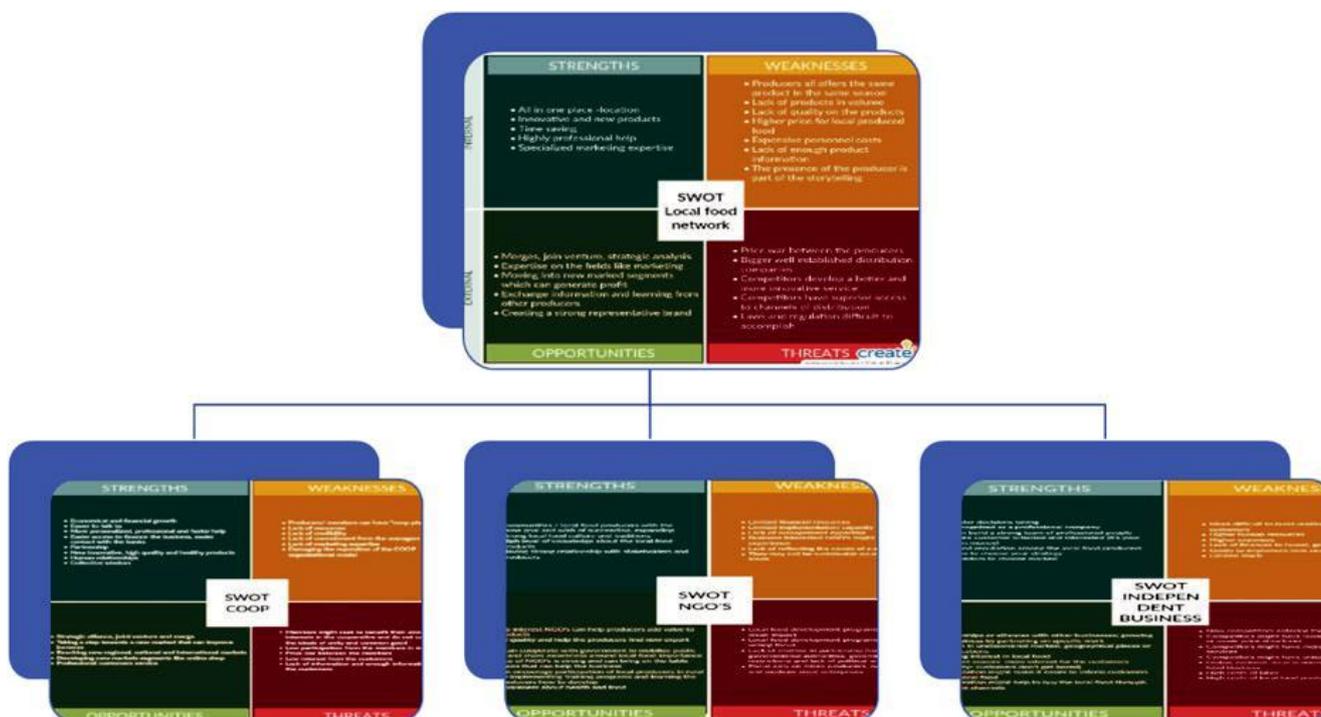


Рис. 12: Различные модели организации на основе модели локальной продовольственной сети

11.2.1 Модель локальной сети дистрибуции продовольствия

Вариация этой модели, включая продовольственный концентратор, является наиболее часто используемой моделью для успешных и устойчивых местных предприятий пищевой промышленности. В этой модели бизнес ориентирован на продажу местных продуктов питания, логистику и дистрибуцию. Они не производят продукт, но являются частью цепочки поставок, получая продукт от производителя на выбранном рынке целевых клиентов в качестве B2B. Используя SWOT: Изучение сильных и слабых сторон и возможностей и угроз для различных моделей организации бизнеса полезно для выяснения того, что соответствует целям и будущему рынку. Сторона сотрудничества может рассмотреть различные модели и попробовать пару из них в качестве стартапа и принять решение об изменении, когда бизнес будет более устойчивым.

Эта модель часто используется производителями, которые хотят сотрудничать в области маркетинга, продаж и дистрибуции, чтобы повысить ценность производителя. Это достигается за счет сокращения или распределения высокой стоимости и времени, затрачиваемого на этот вид работы (обычно 33-34% рабочего времени в месяц). Производители являются ключевыми драйверами или координаторами для вывода своего продукта на рынок. Они могут играть различные роли, но сотрудничают как сеть, как бизнес для совместных возможностей. Производитель/Дистрибьютор поставяет свою продукцию и продукцию других производителей, у которых могут быть свои собственные грузовики, или договариваться с различными типами перевозчиков. Обычно такой бизнес имеет концентратор, включая хранилище и оборудование для переупаковки. Сеть может легко добавлять другие продукты и расти, когда продукты закреплены на рынке. Сеть обычно имеет право собственности на продукт на определенном этапе, хотя это будет зависеть от взаимодействия с различными производителями. Необходимы соглашения для обработки, маркировки, ценообразования, выставления счетов и права собственности.



Обзор: Рис. 13: SWOT модели организации дистрибуции местных продуктов питания

Это может быть хорошая модель стартапа или в сочетании с другими партнерами или фермерами, предоставляющими продукты от других, или модель для компаний с одним или несколькими владельцами с сильным и профессиональным руководством. Производители могут также оказывать помощь в координации доставки продукции в конкретные пункты или склады. Затем дистрибьютор забирает продукт и поставляет его на конечный рынок. Они могут взять на себя дополнительные роли, такие как брокер, который помогает производителям находить новые рынки. Обычно они принадлежат одному владельцу или группе производителей. Если сеть имеет концентратор, то бизнес контролирует всю производственную цепочку (см. главу 8), и эта модель дает возможность частично строить производственно-сбытовую цепочку и медленно развиваться как здоровый бизнес. Это может быть сложной моделью для некоторых сетей, потому что это требует выбора нужного персонала.

Пример: Если в сети нет места хранения или определенного местоположения, водители должны сделать переупаковку продукта. Если они не обладают надлежащими знаниями и пониманием требований к обработке, когда они делают переупаковку товаров «в дороге», качество продукта или упаковки или маркировки может быть более низким, чем ожидают владельцы и клиенты. Владельцы теряют контроль. Во-вторых, разработка является проблемой, если есть только продавец и нет менеджера-управляющего, и все решения должны приниматься советом директоров или владельцами, что занимает время.

Сочетание дистрибуции с продовольственным концентратором предлагает не только дистрибуцию: Продовольственный концентратор — это бизнес-объект, обладающий возможностями для агрегации, хранения, упаковки, маркировки, логистической координации, дистрибуции и сбыта продуктов питания местного и регионального производства. В то же время он нацелен на поддержание прочных сетей или отношений с производителем и/или более широким сообществом посредством предоставления дополнительных услуг. Он может включать в себя одну или несколько из следующих областей: подготовка производителей, просвещение потребителей, региональная маркировка, оптовые или розничные торговые площади и т.д.

1. *Агрегация/Дистрибуция - Оптовая торговля*

- Точка доставки для нескольких фермеров и пункт сбора для дистрибьюторских компаний и клиентов, которые хотят купить проверенные местные и региональные продукты питания

2. *Активная координация*

- Команда концентратора, которая активно координирует логистику цепочки поставок, включая поиск рынка для производителей и координацию усилий с дистрибьюторами, переработчиками и покупателями.

3. *Постоянные производственные площади*

- Обеспечить пространство и оборудование для хранения, легкой обработки, упаковки, паллетирования и, возможно, даже продажи под региональной этикеткой концентратора.

11.2.2 Неправительственная организация

"НКО - Неправительственная организация (НКО) - это любая некоммерческая добровольная группа граждан, которая организована на местном, национальном или международном уровнях. Ориентированные на выполнение задач и ориентированные на людей, имеющих общие интересы, НКО оказывают целый ряд услуг и гуманитарных функций, доводят до сведения правительств проблемы граждан, пропагандируют и контролируют политику и поощряют участие в политической жизни путем предоставления информации. Некоторые из них организованы по конкретным вопросам, таким, как права человека, окружающая среда или здоровье. Они предоставляют аналитические и экспертные знания, выполняют функции механизмов раннего предупреждения и помогают отслеживать и осуществлять международные соглашения. Их отношения с отделениями и учреждениями системы Организации Объединенных Наций различаются в зависимости от их целей, места проведения и мандата конкретного учреждения".



Рис. 14: SWOT Неправительственная организация

11.2.3 Организационная модель СООР

Основная цель создания кооперативных ассоциаций в большинстве стран заключается в оказании помощи и поддержки людям, с тем чтобы они добились успеха в своем бизнесе без помощи правительства. Для многих стран в проекте BSF такой тип организации может быть сложным. Сотрудничество с организованными производителями может укрепить кооперативную деятельность по развитию, что делает бизнес успешным и эффективным, как, например, СООР Norge с более чем 1,3 млн членов. В этой модели все члены имеют право собственности, и есть определенное управление и планы. В бизнесе все упорядочено. Проблема заключается в том, что собственников слишком много, поэтому сложно организовать принятие решения, голосование и распределение прибыли.



Рис. 15: SWOT модели Соор

11.2.4 Организационная модель независимого бизнеса

Независимые компании — это компании, которые не контролируются какой-либо другой компанией. Это также может быть независимый субъект, который действует независимо от материнской компании, но приносит доход материнской компании.



Рис. 16: SWOT модели независимого бизнеса

Резюме Модели дистрибуции для местной продовольственной сети, включая продовольственный концентратор, является наиболее сложными бизнес-задачами. Благодаря разнообразию предлагаемых услуг организации могут сильно различаться. Это может быть хорошим решением для профессионалов с некоторой деловой компетентностью. Кроме того, это может быть моделью для роста в случае изучения в процессе запуска проекта. Сотрудничество является ключом к успеху, а небольшой объем будет частью чего-то большего и более профессионального, чтобы повысить ценность продуктов и улучшить доступ для целевых клиентов.

НКО является более слабым типом организации, когда речь идет о власти и коммуникации. Сильный акцент на продуктах – это хорошо, но это может быть угрозой для создания устойчивого бизнеса, который также нуждается в других компетенциях, а также в более сильном менеджменте и финансах для развития.

Соор – также хорошая модель, но она слабее в сфере налаживания отношений и, как правило, основана на приверженности. Принятие решений, совместное использование средств и управление этим типом организации – все это сложные вопросы в этой модели. Также в этой модели не много внимания уделяется маркетингу и бизнес-опыту, финансовая часть тоже часто слабо разработана.

Последняя модель самостоятельного бизнеса хорошо структурирована и хорошо подходит для организации, но не так хорошо ориентируется на клиентов, имеет более высокие расходы и часто испытывает недостаток финансов

РЕЗЮМЕ

Местная кулинария имеет длинную историю во всех странах и государствах региона Балтийского моря. Это часть местной культуры, носитель идентичности, предлагающий различные вкусы практически в каждой точке на карте. Продукты питания промышленного производства привлекли много клиентов в последние десятилетия, но интерес к местной кулинарии, как правило, растет. И туристы, исследующие уникальность региона, и местные жители, заботящиеся о здоровье и вкусе еды, являются важными группами клиентов.

При построении успешной локальной сети дистрибуции продуктов питания нужно учитывать многое: выбрать целевую группу и изучить потребности этой группы, что является для нее ценностью. Для охвата целевой группы важно обратить внимание на правильный канал маркетинга и выбор правильных каналов сбыта, что создает ценность для клиентов, владельцев и производителей в долгосрочной перспективе. Небольшая сеть будет лучше подготовлена к будущему, если она будет привлекать интерес новых клиентов и сохранять лояльных клиентов, рассказывая интересные истории и демонстрируя свой профессионализм. Для продажи местного продовольствия на уровне B2B каналами маркетинга будут, главным образом, фермерские магазины, отдельные розничные магазины, сосредоточенные в собственном муниципалитете и в собственном округе.

Долгосрочные отношения и лояльные клиенты формируются со временем на основе хорошей коммуникации и укрепления доверия с помощью устойчивых поставок. Развитие в сторону лучшего потока и лучшей ценности для всех участников процесса основывается на знании о ценности и источнике дохода. Для того чтобы логистическая деятельность была более жизнеспособной и устойчивой, необходимо, насколько это возможно, рационализировать работу с товарами по всей цепочке создания стоимости, включая время и стоимость дистрибуции в сельских районах. Каждый бизнес соответствует своей местной культуре, но как правило, нужны изменения для развития в направлении будущих рынков и требований. Гордость за качество премиальной продукции должна отражаться в цене (включая дистрибуцию), а не просто сравниваться с промышленно произведенными продуктами. Чтобы выделиться в отрасли, очень важно коммуницировать через истории. Для B2B рынка, как правило, жизненно важное значение имеет долгосрочное сотрудничество с производителями. В этом случае можно влиять на ситуацию и говорить о наиболее востребованных на рынке и уникальных продуктах, которые приносят производителю большую прибыль.

Привлекая партнеров и ключевые ресурсы, новый или малый бизнес не должен пытаться выполнить все виды работ самостоятельно, особенно если не хватает сотрудников. Партнеры, как правило, представляют собой большую ресурсную базу для развития и сотрудничества. Благодаря разработке стратегии установления приоритетов в области развития, рамки деятельности, необходимой в следующем периоде, становятся ясными, а благодаря увязке мероприятий и часов работы персонала с бюджетами и ликвидационными бюджетами, контроль за финансами гораздо более вероятно поможет сделать местную сеть дистрибуции продовольствия жизнеспособной. Устойчивость и надежность бизнеса помогает увеличить ценность для производителей и поставщиков местных продуктов питания и удовлетворять целевых клиентов и владельцев бизнеса.

Малый бизнес, предлагающий местные продукты питания, с трудом достигает устойчивости, и наиболее важным фактором успеха является сотрудничество. Если некоторые или многие виды деятельности осуществляются совместно, влияние на рынок выше, а собственные расходы ниже, и это, как правило, приносит лучший результат. Сотрудничество, как правило, является сложной задачей, но можно организовать поэтапную работу совместно с производителями, клиентами и другими местными поставщиками продуктов питания. Доброжелательность, согласие и стратегия являются инструментами успеха. Факторами устойчивости на сложном местном продовольственном рынке, особенно в сельских районах, являются приоритеты развития управляющих / владельцев; планирование, использование инструментов, например, электронных платформ, для рационализации логистики/дистрибуции и сотрудничество там, где это возможно.

ССЫЛКИ

- Biong H., Nes E., Sande J. B., (2016, 4 utgave), *Markedsføring på bedriftsmarkedet*, Oslo, Universitetsforlaget
- Bowersox, Danold J., David J. Closs, Donald j., Bixby cooper, M & Bowersox John C. (2012. 4th edition), *Supply chain logistics management*, New York, McGraw-Hill
- Bø E., Gripsrud G., Nygaard A., (2013), *Ledelse av forsyningskjeder, et logistikk-og markedsføringsperspektiv*, Oslo, Fagbokforlaget
- Heggernes T., (2017, 2 utgave), *Digital forretningsforståelse*, Bergen, Fagbokforlaget
- https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2448985/NIBIO_RAPPORT_2017_3_97.pdf?sequence=2
- Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010) *Business Model Generation*, Hoboken New Jersey, USA. John Wiley & sons Inc
- [Downloads/sustainability-10-03481.pdf](#); *Solutions for More Sustainable Distribution in the Short Food Supply Chains*
- [https://www1.agric.gov.ab.ca/\\$Department/deptdocs.nsf/all/sis13993/\\$FILE/regional_food](https://www1.agric.gov.ab.ca/$Department/deptdocs.nsf/all/sis13993/$FILE/regional_food).
Article: *The power of food*
- https://www.researchgate.net/publication/291699422_Value_Proposition_Canvas_Identification_of_Pains_Gains_and_Customer_Jobs_at_Farmers'_Markets
- https://www.researchgate.net/publication/291699422_Value_Proposition_Canvas_Identification_of_Pains_Gains_and_Customer_Jobs_at_Farmers'_Markets
- Kilder Baltic Sea Food team: Interviews, Survey, workshops and reports