



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND

EUROPEAN UNION

Baltic Sea Food

B2B izplatīšanas modelis, lai atbalstītu vietējos
pārtikas ražotājus Baltijas jūras reģiona lauku
teritorijās

GALĪGAIS ZIŅOJUMS

Lahti Lietišķo zinātņu universitāte, Somija

Satura rādītājs

1. Ievads	3.
2. Metodoloģija	9.
2.1. Aptauja	9.
2.2. Intervijas / fokusgrupas	11.
3. Tematiskie secinājumi	14.
3.1. Tēma Nr. 1: Komunikācija	14.
3.1.1. Aptaujas atbildes	14.
3.1.2. Secinājumi no intervijām	15.
3.2. Tēma Nr. 2: Pasūtīšanas process	17.
3.2.1. Aptaujas atbildes	17.
3.2.2. Secinājumi no intervijām	17.
3.3. Tēma Nr. 3: Loģistika	19.
3.3.1. Aptaujas atbildes	19.
3.3.2. Secinājumi no intervijām	19.
3.4. Tēma Nr. 4: Cenu noteikšana / peļņas marža	20.
3.4.1. Aptaujas atbildes	20.
3.4.2. Secinājumi no intervijām	20.
3.5. Tēma Nr. 5: Nākotnes izaicinājumi	21.
3.5.1. Aptaujas atbildes	21.
3.5.2. Secinājumi no intervijām	22.
3.6. Tēma Nr. 6: Demogrāfija	24.
4. Secinājumi	26.
4.1. Galvenie ieteikumi	29.
A pielikums: Latvija	32.
B pielikums: Polija	33.
C pielikums: Zviedrija	34.
D pielikums: Igaunija	35.
E pielikums: Somija	36.
F pielikums: Vācija	37.
G pielikums: Krievija	38.
H pielikums: Dānija	39.
I pielikums: Lietuva	40.
J pielikums: Norvēģija	41.

1 Ievads

Baltic Sea Food (BSF) pētniecības projekta mērķis ir izstrādāt biznesa modeli(-ļus), saskaņojot vietējo pārtikas ražotāju darbību ar reģionāliem pārtikas izplatītājiem un tīkliem, kā arī ar reģionālajiem pircējiem. *BSF* projekta mērķis ir radīt biznesa modeli(-ļus) un/vai biznesa izplatīšanas modeļus, pētot un analizējot desmit mērķa valstis ap Baltijas jūras reģionu attiecībā uz uzņēmējdarbību un uzņēmēju sadarbības iespējām. Šis pētījums tiešā veidā neaplūko uzņēmumu darījumus ar patērētājiem jeb pieeju “business – clients” (*business to consumers*, B2C), piemēram, lauksaimnieku tirdziņus, lai gan izrietošās rekomendācijas attiecībā uz uzņēmējdarbības koncepcijas “business biznesam” (*business to business*, B2B) attīstību neignorē potenciālo saistību ar B2C tirgiem.

Pētījuma mērķis ir sniegt pārskatu par pašreizējo situāciju vietējās pārtikas produkcijas ražošanā, kas paredzēta pārdošanai uzņēmējdarbības sektorā, lai šo pārskatu pēcāk izmantotu kā materiālu pārbaudāmu uzņēmējdarbības modeļu radīšanai. Šis dokuments nav paredzēts konkrētu uzņēmējdarbības modeļu izstrādei, kas ir nākamais solis projektā, bet sniedz pārskatu par to, kā katra no 10 valstīm šobrīd iesaistās vietējās pārtikas produkcijas pārdošanā. Mērķis ir identificēt, kā tiek organizēta vietējās pārtikas produkcijas pārdošana, kā tiek interpretēts jēdziens “vietējās pārtikas produkcijas tirgus”, kas darbojas vai kas uzskatāms par izaicinājumu šiem procesiem un kāds ir virziens, kurā iesaistītās puses saredz vietējās pārtikas produkcijas pārdošanas un izplatīšanas attīstības nākotni vietējiem uzņēmumiem Baltijas reģionā. Šis dokuments vērsts uz pašreizējo stāvokli vietējās pārtikas produkcijas biznesā, ko pēc tam iespējams izmantot, izstrādājot biznesa modeļu veidus, kurus varētu izvēlēties, izmēģināt, izvērtēt un izmainīt, lai radītu sistemātisku pieeju funkcionālas biznesa platformas izstrādei dažādām ieinteresētajām pusēm.

Tiklīdz biznesa modeļu kombinācija ir izstrādāta, tos kā daļu no *BSF* projekta iespējams sistemātiski izmēģināt un izvērtēt trīs gadu ilga projekta laikā. Mērķis ir izveidot digitālo/elektronisko platformu, lai koordinētu un izplatītu informāciju, apkopojot vietējās aktivitātes ilgtspējīgā uzņēmējdarbības ekosistēmā. Izmēģinot šos biznesa modeļus, papildus tiks pārbaudītas arī dažādas produkcijas vietējās izplatīšanas pieejas, kas arīdzan ir būtisks faktors, lai izveidotie biznesa modeļi būtu finansiāli dzīvotspējīgi.

Šī pētījuma gaitā pētot un analizējot desmit partnervalstu sniegto informāciju, tiek ņemts vērā četru ieinteresēto pušu skatījums. Šīs ieinteresētās puses ir 1) zemnieki/vietējie ražotāji, 2) tīkli, 3) izplatītāji un 4) ēdināšanas uzņēmumi / restorāni / pavāri.

BSF projekts tika īstenots, jo sākotnējais, vairāk fragmentārais, skatījums uz vietējās pārtikas produkcijas ražošanu un realizāciju parādīja, ka vietējās pārtikas izplatīšanas tīkli šajās desmit valstīs sastopas ar līdzīgām problēmām un atbilstošām iespējām Baltijas jūras reģionā, kas nozīmē, ka biznesa iespējas patiesībā ir diezgan līdzīgas. Līdz ar to tika nolemts *Baltic Sea Food* projekta ietvaros apvienot desmit valstis, lai rastu piemērotas uzņēmējdarbības un koordinācijas pieejas, kuras, iespējams, būtu vieglāk nosakāmas plašākā mērogā, nevis cenšoties tās novērtēt vai apzināt vienā tirgū, valstī, reģionā vai organizācijā.

Mazāks mērogs paredz individuālus risinājumus, ignorējot alternatīvas, šai brīdī efektīvas pieejas, tādējādi radot grūtības to sistemātiskai attīstībai. Tika nolemts, ka biznesa modeļu veidu izstrādē dažādos tirgos noderīgāka varētu būt sistemātiskāka pieeja. *BSF* projekta nolūks nav ieviest vienu biznesa modeli visās desmit valstīs, bet gan attīstīt ideju, ka strukturētāka digitālā pieeja varētu nodrošināt labāku tirgus sinerģiju un funkcionāli digitālie risinājumi varētu palīdzēt ieinteresētajām pusēm nodrošināt saskaņotāku platformu vietējos tirgos. Sadarbojoties *BSF* projektā, uzņēmējdarbība desmit valstīs attīstītos efektīvāk, nekā izstrādājot vietējos risinājumus katra atsevišķi.

Lai palīdzētu biznesa modeļa(-ļu) vai risinājumu izstrādē, tika noteikts, ka, pētot, kā pašreizējās ieinteresētās puses ir iesaistītas vietējās pārtikas produkcijas realizācijā, varētu izprast šīs jomas procesus un izaicinājumus, tādējādi noskaidrojot pieeju, kas sniegtu vērtīgākos rezultātus. Saskaņā ar *BSF* projekta plānu katra no iesaistītajām valstīm / reģionālajiem partneriem ir individuāli atbildīga par informācijas apkopošanu un ziņojumu sniegšanu par pašreizējiem sadarbības un izplatīšanas kanāliem modeļa "business biznesam" ietvaros to attiecīgajos reģionos/ģeogrāfijā. Pētījums tiks skatīts atbilstoši pieņemumam, ka katrai valstij ir savi unikālie kulturālie ierobežojumi un izpratne par to, kā tirgus darbojas un kāpēc. Tāpēc tika izvēlēta decentralizēta pieeja faktiskajam pētījumam lokālā līmenī apvienojumā ar centralizētu virziena, plūsmas un ziņojumu koordināciju, lai radītu salīdzināmu priekšstatu par katru no pētījumā iesaistītajām valstīm. Loģika noteica, ka tiktu piedāvātas centralizētas vadlīnijas, bet decentralizētas ieviešanas atbalsts labāk ļautu katrai valstij pielāgoties

vietējiem apstākļiem. Šai metodoloģijas izvēlei bija gan pozitīva, gan negatīva ietekme uz datu apjomu un to savstarpējo salīdzināmību.

Īsumā faktiskie pētniecības procesi ietver datu apkopošanu, izmantojot divas elektroniskās aptaujas versijas (tīkli un izplatītāji), kuras iesniedza vietējiem partneriem komentēšanai un pēc tam pārtulkoja vietējā valodā, lai ar vietējo partneru starpniecību izplatītu reģionālajiem tīkliem un kontaktiem. Šīs aptaujas pēc tam tika elektroniski apkopotas centralizētajā datubāzē, lai nodrošinātu salīdzināmus un pilnīgus datus. Pēc tam datus analizēja attiecībā uz vietējo partneri un izveidoja īpaši atlasītus jautājumus, lai akcentētu konkrētās tēmas un atvieglotu ziņojumu iesniegšanu. Šajā analīzes procesā tika izceltas četras konkrētas jomas, lai tās padziļinātāk iztirzātu detalizētās intervijās / mērķa grupās.

Izvēli par labu detalizētai intervijai vai diskusijai mērķa grupā veica partnera līmenī atbilstoši tam, ko atzina par efektīvāku, lai attīstītu dziļāku izpratni par apskatītajiem jautājumiem. Šo interviju un mērķa grupu diskusiju mērķis bija attīstīt dialogu par pašreizējo situāciju un nākotnes izaicinājumiem attiecībā uz vietējiem pārtikas tīkliem, kā arī paplašināt sākotnējos iegūtos datus, ko atklāja elektroniskās aptaujas.

Gan elektroniskajās aptaujās, gan intervijās / mērķa grupu diskusijās iegūtos datus apvienoja vietējo valstu ziņojumos, ko izmantoja kā šī pētījuma pamatu un kas apskata desmit valstu ziņojumos konstatētos datus un nodrošina pārskatu un ieteikumus, kas izriet no šo ziņojumu kopējās analīzes.

Sākotnējā valstu ziņojumu analīze liecina, ka *BSR* pārtikas tīklos pastāv četri galvenie pārdošanas attiecību veidi: tiešais, ar starpnieku palīdzību, pasākumos un izplatītāju kooperatīvos.

1. Tiešo komunikāciju starp uzņēmumiem jeb “business biznesam” apmaiņu starp vietējiem pārtikas ražotājiem un ēdināšanas uzņēmumiem veic vietējie lauksaimnieki nelielā un konkrētā jomā. Informāciju galvenokārt apkopo un nodod pa telefonu. Parasti šajos gadījumos netiek izmantotas izplatīšanas vai loģistikas sistēmas. Piemēram, *lokalmat.no* un *bondensmarked.no* – tātad nav vienas konkrētas e-platformas, ko izmanto dažādas ieinteresētās puses.
2. Pārdošana ar starpnieka palīdzību – starpnieks ir atbildīgs par pasūtījumu apkopošanu no vietējiem uzņēmumiem, nododot pasūtījumus vietējiem lauksaimniekiem, pēc tam

starpnieks pasūtījumus pieņem un nogādā produktus vietējiem veikaliem/restorāniem. Šie starpnieki var būt neatkarīgi uzņēmumi vai dibināti kā lauksaimnieku sadarbības organizācijas. Piemēram, *bondensskafferi.se*, *smagdanmark.com*, *rorosmat.no*. Šīs starpnieku organizācijas parasti neizmanto digitālās platformas, dodot priekšroku tārņujiem. Pārdošanas attiecību veidošana ar starpniekiem pieļauj lielāku piegādātāju un galapatērētāju daudzveidību. Šajā gadījumā galvenais ir pieejamība, kvalitāte un izmaksu sadalījums.

Arī šajā gadījumā nav vienas noteiktas e-platformas, ko izmanto dažādas ieinteresētās puses.

3. Pārdošana dažādos pasākumos nodrošina sezonālas produkcijas realizācijas iespējas un situācijas, piemēram, ēdienu festivāli vai gadatirgi, kur var sastapt vietējos ražotājus un iepazīt vietējās uzņēmējdarbības produkciju. Attiecībā uz šiem pasākumiem parasti neizmanto konkrētu izplatīšanas sistēmu vai digitālo platformu, jo tie ir darījumi klātienē. Pārdošanas efektivitāte šajā gadījumā ir saistīta ar pasākuma organizatoru mārketinga centieniem. Produkcijas realizācija šādos publiskos pasākumos neveicina pastāvīgu un nepārtrauktu biznesu, jo šādā veidā netiek radīts un uzturēts piegādātāju tīkls vai izplatīšanas infrastruktūra. Arī šajā gadījumā nav vienas konkrētas e-platformas, ko izmanto dažādas ieinteresētās puses.
4. Izplatīšanas kooperatīvi ir kooperatīvas lauksaimnieku sabiedrības vai neatkarīgas organizācijas, kas attīsta koncepcijai "business biznesam", atbilstošas attiecības. Šīs organizācijas ir labi organizētas, un to dalībnieku vidū ir lauksaimnieki, izplatīšanas/logistikas organizācijas un galapatērētāji, kas spēcīgi orientēti uz biznesu.

Sākotnējais pārskats no ražotāju perspektīvas atzīmē, ka *BSF* reģionā pēdējo piecu līdz septiņu gadu laikā novērots elektronisko risinājumu izmantošanas pieaugums preču pārdošanas jomā, ieskaitot gan sociālos medijus, gan pārtikas nozarei paredzētās tīmekļa vietnes. Atšķiras vien vietējie pārtikas ražotāji lauku rajonos – tie lielākoties ir ģimenēm piederoši mikrouzņēmumi, kas nav spējuši individuāli radīt un ieviest pietiekamus digitālos risinājumus un iekļaut finansiāli dzīvotspējīgus izplatīšanas risinājumus. Sociālo mediju izmantošana nodrošina vieglu piekļuvi jau pieejamam elektroniskās komunikācijas forumam, kas gan bieži vien parāda tikai pārdošanai paredzētā produkta pieejamības statusu. Tas var darboties tādās pārdošanas attiecībās ar pircēju, kas balstās uz veiksmi, bet noteikti tam pietrūkst nepieciešamā konsekvence, kas vajadzīga biznesa attiecību attīstībai un pilnveidošanai. Sistemātiskākos

digitālo vai elektronisko risinājumu izmantošanas mēģinājumos uzmanība vairāk tiek pievērsta informācijas apmaiņai starp organizācijām un patērētājiem.

Piemēram, dažas grupas ir izveidojušas vietējās pārtikas izplatīšanas vietnes, kur individuāli iespējams veikt pasūtījumus. Tomēr, lai gan pastāv konkrēti mēģinājumi elektroniski radīt uzņēmumu attiecības ar patērētājiem atbilstoši koncepcijai “business – klients”, saskaņā ar pētījumiem pašlaik uzņēmējdarbības attiecību veids “business biznesam” netiek pietiekami attīstīts. Pazīmes liecina, ka uzņēmēji cenšas veidot elektroniskās platformas, kurās īstenot darījumus ar patērētājiem atbilstoši koncepcijai “business – klients”. Tās varētu un vajadzētu iekļaut biznesa modeļu un biznesa izplatīšanas modeļu izmēģinājumos, jo tās atbalsta elektronisko/digitālo risinājumu klāsta izstrādi, kas patēriņa tirgū būtu jāpaplašina. Tomēr saskaņā ar šo pētījumu jāizstrādā koncepcijai “business biznesam” atbilstošs risinājumu klāsts, lai atbalstītu vietējās pārtikas pārdošanas attīstību un izplatīšanu starp vietējiem uzņēmumiem.

Gan pētījums, gan iepriekš veiktais pārskats par biznesa klientu viedokļiem liecina, ka vēl pastāv vairāki risināmi jautājumi. Īsumā: pieprasījuma un piedāvājuma saskaņošana ir pakļauta nepārtrauktām izmaiņām, kas apgrūtina plānošanu, produkcijas kvalitāte ir nevienmērīga, pasūtījuma apjomu izmaiņas apgrūtina loģistikas laika organizēšanu, ņemot vērā relatīvos attālumus dažos tirgos, nepastāv arī skaidrs pasūtījumu veikšanas/dokumentācijas process, un, visbeidzot, trūkst piemērotas elektroniskās platformas, lai veicinātu uzņēmējdarbības procesus.

Sākotnējā pārskatā ir secināts, ka, lai atbalstītu vietējo pārtikas ražošanas uzņēmumu attīstību, *BSF* partneri iesaka Baltijas jūras reģionā izveidot ilgtspējīgu biznesa izplatīšanas modeli(-ļus) ar nelieliem izplatīšanas tīkliem, koncentrējoties uz elektronisko segmentu, kas atbilstu koncepcijai “business biznesam”.

Pēc īsa šī pētījuma metodoloģijas pārskata papildus izvērsīsim pētījuma galvenās jomas. Šie jautājumi ir aprakstīti tematiski atbilstoši valstu ziņojumiem, lai lasītājam atvieglotu iespēju izmantot visu pētījumu un saglabātu konsekveni, kamēr mēs veidojam šī pētījuma pēdējo sadaļu – ieteikumus *BSF* projektam.

Šis pētījums ir publicēts, apkopojot informāciju no dažādiem partneriem un visām dalībvalstīm. Ziņojumā sniegti galvenie secinājumi par pašreizējo pārtikas produktu tīklu

darbības principi, dažādiem risinājumiem, ko pielieto izplatīšanas sistēma, un secinājumiem par modeļa “business biznesam” efektīvas izplatīšanas veiksmes faktoru. Ziņojums arī ietver galvenos punktus no katras valsts iesniegtā ziņojuma, kas ir pievienots pielikumu sadaļā (A līdz J pielikumi). Ziņojums arī ietver kopējos secinājumus un ieteikumus, lai uzlabotu esošos risinājumus, ņemot vērā vietējo specialitāti un ģeogrāfiska rakstura izaicinājumus.

Galvenais datu avots, kuru analizēja un piedāvāja kā šī pētījuma secinājumus un ieteikumus, ir desmit individuālie ziņojumi, ko iesniedza atsevišķas valstis, lai tos izmantotu turpmākos *BSF* projekta darba paketes izstrādes posmos. Šis pētījums kopā ar atsevišķu valstu ziņojumiem veido otro darba paketi *BSF* projektam. Šo pētījumu koordinēja un sagatavoja Lahti Lietišķo zinātņu universitāte.

Baltic Sea Food projektu līdzfinansē Baltijas jūras reģiona programma *Interreg* un ES.

2 Metodoloģija

2.1 Aptauja

Sākotnējo aptauju izveidoja somu valodā un pēc tam tulkoja angļu valodā, lai atvieglotu tulkošanu citās vietējās valodās. Aptauja tika pielāgota, atspoguļojot atšķirīgo tīkla dalībnieku vai izplatītāja izpratni par koncepcijai “business biznesam” atbilstošas vietējās pārtikas pārdošanas procesiem savu valstu tirgos. Divus iepriekšējos pētījumus nosūtīja partneriem komentēšanai, un komentētās aptaujas apkopoja pamata pētījumos, kurus pēc tam atdeva partneriem tulkošanai vietējās valodās. Šos lokalizētos tulkojumus pēc tam apkopoja divās aptaujās ar iespēju izvēlēties no desmit vietējām valodām. Šī pieeja nodrošināja, ka visu desmit valstu aptaujas ir vienādas un visu desmit valstu aptauju atbildes ir apkopotas vienādos datu failos. Šis process nodrošināja datu integritāti, vienlaikus nodrošinot, ka visas atbildes bija pareizi uztvertas, salīdzinātas un atbilda katras valsts attiecīgajiem jautājumiem.

Kopumā bija 51 jautājums, kas aptvēra sešas tematiskās jomas. Šīs tematiskās jomas ir loģistika, komunikācija, pasūtīšana, cenas, nākotnes izaicinājumi un demogrāfija. Šie temati tika izvēlēti, jo tie pārstāv būtiskākās jomas, ko nepieciešams izprast, izstrādājot pieejas biznesa modeļu izmēģināšanai.

Aptaujai izvēlētās galvenās fokusgrupas bija tīkli un izplatītāji, kas nodarbojas ar modelim “business biznesam” atbilstošiem vietējās pārtikas realizācijas darījumiem. Šos tīklus un izplatītājus izvēlējās atbilstoši vietējo partneru uzskatiem par to, ko vajadzētu iekļaut aptaujās. Šis uzsvars uzreiz izslēdza gan tīklus, gan izplatītājus, kas koncentrējas uz vietējās pārtikas nodrošināšanu patēriņa tirgiem. Šī izvēle samazināja atbilžu skaitu, bet uzlaboja datu kvalitāti, jo atspoguļoja faktisko *BSF* projekta mērķa grupu, ko nepieciešams iesaistīt, izstrādājot koncepcijai “business biznesam” atbilstošām nozarēm piemērotus nākotnes uzņēmējdarbības modeļus. Pabeigto aptauju skaits starp izplatītājiem *BSF* projektā bija 109, un pabeigto aptauju skaits starp tīklu dalībniekiem *BSF* projektā bija 80. Aptauja tika veikta no 09.01.2018. līdz 28.03.2018.

Tīkli	Izplatītāji
37,5% tīklu darbojas mazāk nekā 3 gadus, kamēr 24% tīklu vairāk nekā 10 gadus.	41% izplatītāju darbojas vairāk nekā 10 gadus un 30% – 5–10 gadus. Izplatītāju organizācijas ir salīdzinoši vecākas par tīklu organizācijām.
97% no tīklu dalībniekiem ir lauksaimnieki.	-
41% tīklu gada apgrozījums ir 25 000 eiro vai vairāk (33% tīklu nav atklājuši informāciju par gada apgrozījumu).	19% izplatītāju gada apgrozījums ir 1 000 000 eiro vai vairāk (17,4% izplatītāju gada apgrozījums ir mazāks par 25 000 eiro un 16,3% izplatītāju gada apgrozījums ir no 50 000–1 000 000 eiro).
81% tīklu pārdod produktus galapatērētājiem un 39% tīklu tālāk pārdod izplatītājiem.	87% izplatītāju pārdod produktus privātpersonām. Neviens no izplatītājiem nepārdod produktus atpakaļ tīkliem.
84% tīklu piedalās vai organizē mārketinga pasākumus/aktivitātes. Tie, kuri piedalās mārketinga aktivitātēs, dod priekšroku pārtikas tirdziņiem, gadatirgiem, tematiskajiem pārtikas pasākumiem.	46% izplatītāju piedalās vai organizē mārketinga pasākumus/aktivitātes (54% – nepiedalās). Tie, kuri piedalās mārketinga aktivitātēs, dod priekšroku pārtikas tirdziņiem, gadatirgiem, tematiskajiem pārtikas pasākumiem.
57% tīklu nav apmierināti ar esošo piegādes ķēdi. Galvenais iemesls neapmierinātībai ir finanšu līdzekļu trūkums.	59% tīklu ir apmierināti ar esošo piegādes ķēdi.
13% tīklu nodrošina iespēju atgriezt produktus.	19% izplatītāju nodrošina iespēju atgriezt produktus.
52,5% tīklu neizmanto nekādu e-platformu vai IT risinājumu. No tiem, kas izmanto (48%), 56% tos izmanto, lai veiktu pasūtījumus, 62% – lai dalītos ar informāciju, 35% maksājumu apstrādei.	58% izplatītāju neizmanto nekādu e-platformu vai IT risinājumus. No tiem, kas izmanto (42%), 75% tos izmanto, lai veiktu pasūtījumus, 53% – lai dalītos ar informāciju, 47% maksājumu apstrādei.

Tīkli	Izplatītāji
63% tīklu nav nekādu rakstisku biznesa plānu.	69% izplatītāju nav nekādu rakstisku biznesa plānu.
Tikai 45% tīklu ir pastāvīgas preču uzglabāšanas telpas. No tiem 60,5% tīklu uzskata, ka viņiem nepietiek vietas produktu uzglabāšanai.	91% izplatītāju ir pastāvīgas preču uzglabāšanas telpas. No tiem 61,5% izplatītāju uzskata, ka viņiem pietiek vietas produktu uzglabāšanai.
80% tīklu uzskata, ka patērētāji nesaņem pietiekami daudz informācijas par vietējiem pārtikas produktiem.	76% izplatītāju uzskata, ka patērētāji nesaņem pietiekami daudz informācijas par vietējiem pārtikas produktiem.

Pēc aizpildīto aptauju saņemšanas datus analizēja, sadalīja un atgriezta partneriem, lai tie varētu izveidot starpperioda pārskatus, kurus kopīgoja mūsu mācību brauciena laikā uz Zviedriju un Dāniju 03.04.–06.04.18. Šis process nodrošina, ka visi partneri ievēroja līdzīgu grafiku un visi partneri bija informēti par līdzībām ar citiem partneru tirgiem. Šis solis bija svarīgs, lai radītu kohēziju *BSF* projektā, jo tā bija pirmā reize, kad partneriem vajadzēja aizpildīt un dalīties ar konkrētu informāciju par saviem tirgiem. Konkrētie jautājumi, kurus akcentēja, arī ļāva koncentrēties uz nākamo pētniecības procesu posmu – padziļinātām intervijām vai mērķa grupu diskusijām. Šo papildu diskusiju mērķis bija palīdzēt izslēgt jautājumus, kurus varētu uzskaitīt un salīdzināt aptaujā, bet nevarētu izskaidrot vai apspriest. Citiem vārdiem sakot, to mērķis bija atklāt risinājumus un veidus, kā to panākt.

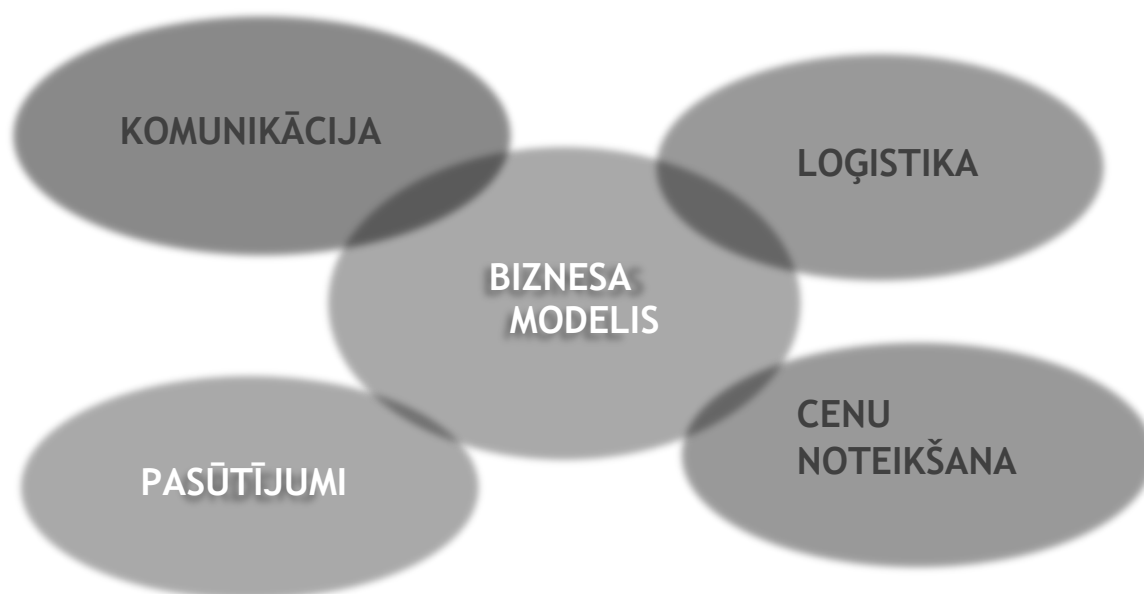
2.2 Intervijas / fokusgrupas

Gandrīz uzreiz pēc tam, kad tika saņemti aptauju rezultāti, dati tika analizēti, nosakot galvenās jomas. Saistībā ar šīm jomām tikai formulēti diskusiju jautājumi un noteiktas papildu ieinteresētās personas, piemēram, zemnieki, vietējie ražotāji, restorānu īpašnieki un galapatērētāji. Interviju un mērķa grupu diskusiju nolūks bija sapulcēt cilvēkus vienuviet, lai viņi varētu apspriest esošo situāciju un sadarboties, pārrunāt esošos risinājumus un potenciālās pieejas, kā arī konstatēt problēmas atbilstoši mūsu centieniem veidot izpratni par to, kas jāņem vērā, izstrādājot izmēģinātus biznesa modeļus nākotnē, kā arī ierosinot, radot,

izmēģinot, izvērtējot un ieviešot biznesa izplatīšanas modeļus un elektroniskos/digitālos risinājumus.

Intervijas / fokusgrupu diskusijas tika organizētas, nosakot svarīgākos aptaujas jautājumus saistībā ar tēmām, kuras attiecas uz uzņēmējdarbības koncepciju radīšanu, koncentrējoties uz aptaujās aplūkotajām sešām tēmām: Komunikācija, pasūtīšana, loģistika, nākotnes izaicinājumi un demogrāfija.

1. attēls. Intervijām / fokusgrupu diskusijām izvēlētās galvenās tēmas



Komunikācija:

Komunikācijas jautājumi ietver pašreiz izmantotos digitālos risinājumus, mārketinga un saziņas kanālus.

Pasūtīšana:

Jautājumi attiecībā uz pasūtīšanu skar to, kā tīkli/izplatītāji saņem un apstrādā pasūtījumus un kā pasūtījumu apstrādes procesa gaitā tiek nodrošināti kvalitātes un pārtikas drošības jautājumi.

Loģistika:

Problēmjasutājumi attiecībā uz loģistiku pievēršas tam, kā pasūtījumi tiek piegādāti klientiem un kādi ir izaicinājumi pašreizējā piegādes ķēdē.

Cenu noteikšana:

Cenu noteikšana ir saistīta ar to, kā maksājumi tiek apstrādāti, noskaidrojot arī pašreizējos priekšstatus par cenu un konkurenci.

Nākotnes izaicinājumi:

Nākotnes izaicinājumi palīdz noteikt prioritātes un priekšstatus par investīciju iespējām.

Demogrāfija:

Demogrāfija precizē ieinteresēto pušu daudzumu, finanšu situāciju un raksturo fokusgrupas.

3 Tematiskie secinājumi

3.1 Tēma Nr. 1: Komunikācija

3.1.1 Aptaujas atbildes

Komunikācijai vietējās pārtikas realizācijas nozarē ir ārkārtīgi liela nozīme. Vispārējie pielietotie komunikācijas kanāli: sociālie mediji (60%), tīmekļa vietne (59%) un mutiskā saziņa (56%). Izplatītāju gadījumā visvairāk izmantotie komunikācijas kanāli bija mutiskā saziņa (77%), tīmekļa vietne (78%), sociālie mediji (60%) un laikraksti (42%). No pētījuma rezultātiem izriet, ka dažus no elektroniskās saziņas veidiem pielietojuši gan tīkli, gan izplatītāji. Komunikācijas jomā aptaujas skaidri parāda, ka e-platformas vai citi IT risinājumi ir ierasti tīklu un izplatītāju izmantotie saziņas veidi, bet galvenais informācijas izplatīšanas veids var atšķirties.

Piemēram, 48% tīklu izmanto kādu e-platformu vai IT risinājumu, un šo 48% vidū 62% tīklu izmanto digitālo komunikāciju, lai dalītos ar jaunumiem un informētu par produktu pieejamību, bet tikai 56% no tiem to lieto, lai veiktu pasūtījumus. Būtībā tas nozīmē, ka kopumā mazāk nekā puse izmanto digitālās platformas un aptuveni puse no tiem apstrādā pasūtījumus elektroniski. Šeit ir stāsts par tiem aptuveni 25% tīklu, kuri faktiski pārdošanu veic elektroniski.

Savukārt izplatītāji rīkojas atšķirīgi – 42% izplatītāju izmanto elektronisko saziņu, bet no šiem 42% izplatītāju 74% to pielieto, lai veiktu pasūtījumus un 53%, lai dalītos ar jaunumiem un informētu par savu produktu pieejamību. Tādējādi elektronisko saziņu izmanto mazāk izplatītāju, bet no tiem, kuri to lieto, gandrīz trīs ceturtdaļas izmanto platformu, lai faktiski veiktu pārdošanu. Jāatzīmē, ka 74% izplatītāju izmanto reklāmas vietni mārketinga mērķiem saviem klientiem, kamēr tikai 38% tīklu izmanto reklāmas vietni mārketingam. Tomēr, neraugoties uz digitālās komunikācijas izmantošanu, gan tīkli (76%), gan izplatītāji (80%) uzskata, ka klients nesaņem pietiekamu informāciju par vietējiem pārtikas produktiem. Tas nepārprotami nozīmē, ka tie izplatītāji, kas izmanto elektronisko komunikāciju, dara to efektīvi, tādējādi veicinot pārdošanu, kas, savukārt, nozīmē, ja tīkli palielinātu elektronisko komunikāciju, arī tie varētu piesaistīt lielāku pircēju pieplūdumu. Abu grupu uzņēmējdarbību labvēlīgi ietekmētu efektīvākas komunikācijas nodrošināšana par vietējiem produktiem.

Runājot par biznesa attiecību veidošanu ar pasākumu palīdzību, interesanti, ka tīkli (84%) pārdošanas apjomu palielināšanai dod priekšroku mārketingam dažādu pasākumu ietvaros, kamēr izplatītāji (54%) šādos pasākumos nepiedalās vai neīsteno mārketingu saistībā ar tiem. Piemēram, 78% tīklu apmeklē pārtikas izstādes, 67% – pārtikas tirdziņus un 51% apmeklē tematiskos pasākumus, kas saistīti ar pārtiku. Kad izplatītāji apmeklēja pārtikas gadatirgus (69%), pārtikas tirdziņus (53%) vai tematiskos pasākumus, kas saistīti ar pārtiku, (47%), viņi jūta, ka guvuši labumu no personisko kontaktu uzturēšanas, lai uzzinātu par klientu prasības, prezentētu ražotāja produktu, izceltu pārtikas kvalitāti, veidotu reputāciju. Mārketingu pasākumu ietvaros tiek uzskatīts par efektīvu veidu tiešai komunikācijai ar klientiem.

3.1.2 Secinājumi no intervijām

Turpmāko interviju un mērķa grupu diskusiju gaitā komunikācijas jautājumi bija svarīgi visām grupām un visām ieinteresētajām personām. Visas valstis un visas ieinteresētās puses – lauksaimnieki, ražotāji, tīkli un ēdināšanas uzņēmumi – kā populārāko mārketinga metodi minēja sociālos medijus un interneta veikalus. Sociālo mediju platformās īpaši ieguldīja ražotāji, izceļot to kā metodi klientu sasniegšanai. Šīs izvēles iemesls ir to vienkāršā lietošana: “Sociālajos medijos pietiek ar attēlu un dažiem vārdiem, lai pārdotu produkciju.” (Igaunija) Tie ir plaši izplatīti, un būtiski, ka šajā gadījumā nav iesaistītas izmaksas.

Vairākums šefpavāru/restorānu/ēdināšanas biznesu īpašnieku stingri uzskatīja, ka tiešā saziņa ar ražotājiem ir būtiskākais aspekts, lai iegūtu lielisku servisu un kvalitatīvus produktus. Pašlaik tiešie telefona zvani ražotājiem ļauj iepircējiem precīzāk norādīt savas prasības, turklāt arī veidot personiskāku kontaktu ar ražotājiem. Tas, savukārt, nodrošina augstākas kvalitātes preces. Vairums ražotāju domas saskanēja, Dānijas lauksaimnieki pieminēja: “Komunikācijai jābūt personiskai, lai radītu uzticēšanos un veidot labas biznesa attiecības.” Ierosinājums no Vācijas – vietējiem tīkliem jāorganizē ražotāju un pircēju tikšanās, šādā veidā veicinot izpratni un vienlaikus iepazīstinot viņus ar e-platformu. Tādā veidā attiecības var veidot līdztekus funkcionālai e-platformai. Esošā *MECKSCHWEIZER* platforma ļauj ražotājiem augšupielādēt informāciju par savu biznesa filozofiju. Tieši pircēji atzīmēja, ka šī metode ir noderīga, lai spriestu par produktu potenciālo kvalitāti.

Galvenais faktors, kas tika uzsvērts interviju laikā, bija tāds, ka e-platformai ir jāatbilst dažādu ieinteresēto personu vajadzībām. Piemēram, Vācijas ražotāji puda nepieciešamību pēc e-

platformas, kas nodrošina automātisko preču rezervju uzskaiti, tādējādi ražotājiem nebūtu jātērē laiks preču krājumu atjaunošanai datorā.

Kopumā lauksaimnieki meklē viegli izmantojamu risinājumu, kas neprasa lielu laiku vai izdevumu patēriņu. Pavāriem nepieciešama platforma, kas sniedz detalizētu informāciju par katru produktu, līdz pat tauku saturam gaļā un augļu gatavībai. Tika uzskatīts, ka e-platformas risinājumiem jābūt pieejamiem vienkāršas apmācības vai instrukciju video veidā.

No intervijām, kas koncentrējās uz komunikāciju, kļuva skaidrs, ka produkcijas izcelsme ir būtisks faktors, kuru katra ieinteresētā puse lielākajā daļā valstu minēja kā vietējo pārtikas zīmolu pamatvērtību. Klienti ir gatavi maksāt par vietējo pārtiku, jo tā ir vietējā, tai ir stāsts, to nodrošina konkrēta saimniecība, kas norāda uz kvalitāti un svaigumu. Tādējādi šī zīmola redzamība ir ārkārtīgi svarīga. Tas ietver arī iespēju izsekot produktiem līdz pat konkrētām saimniecībām un palielināt informētību par vietējiem ražotājiem. Interessants jautājums, ko norādīja šefpavāri Dānijā attiecībā uz klientiem – viņi dod priekšroku precēm, kas apzīmētas kā "vietējās", nevis "bioloģiskas izcelsmes", kaut gan abi apzīmējumi varētu atbilst vienam produktam. Tas norāda uz nepieciešamību pārdevējiem pētīt vietējo tirgu un veidus, kādos vietējie klienti uztver vietējos ēdienus. Kultūras atšķirības starp valstīm var izraisīt atšķirīgu attieksmi. Uzņēmējdarbības modelim jāietver metodes šāda veida tirgus izpētes veikšanai, jo maz ticams, ka vietējiem ražotājiem būtu pietiekami daudz laika vai zināšanas šādu izpēti veikt, un tas ir jāņem vērā.

Kopumā izplatītāji un tīkli biežāk izmanto elektronisko risinājumu pasūtījumu un maksājumu apstrādei, ka arī saziņai ar pircējiem un pārdevējiem. Izplatītāji Igaunijā, Polijā un Zviedrijā izmanto tālruņa zvanus līdztekus elektroniskiem risinājumiem, jo tie ir piemēroti šī reģiona ražotāju un pircēju vajadzībām. Latvija, Vācija, Dānija atturas no saziņas pa telefonu, Dānijas izplatītāji izmanto telefonu tikai īpašos apstākļos, kad laiks ir ierobežots.

3.2 Tēma Nr. 2: Pasūtīšanas process

3.2.1 Aptaujas atbildes

Tīklu gadījumā pasūtījumi tiek apstrādāti ar e-pastu (56%), interneta veikalā (56%), ar telefona zvanu (46%). Tīkli maksājumus apstrādā skaidrā naudā (66%), pēc saņemtā rēķina (62%) un mobilās lietotnēs (36%). Saskaņā ar aptauju tiešs kontakts, veicot pasūtījumu, uzlabo izredzes iegūt labāku kvalitāti un pieejamību, garantētu daudzumu, kā arī savlaicīgu piegādi.

Šo uzskatu pauda izplatītāji. Izplatītāji pasūtījumus lielākoties apstrādā e-pastā (74%), izmantojot tiešo pārdošanu (60%), kā arī telefona zvanus (55%). Izplatītāji apstrādā maksājumus skaidrā naudā (84%), ar bankas karti (50%), pēc saņemtā rēķina (86%), ar mobilo lietotni (16%). Aptaujas rezultāti liecina, ka mobilās lietotnes šobrīd nav īpaši iecienītas pasūtījumu apstrādē.

3.2.2 Secinājumi no intervijām

Interviju laikā un mērķa grupu diskusijās radās vairāki jautājumi saistībā ar to, kā pasūtījumi tiek apstrādāti, un tas varētu ietekmēt arī veidu, kādā elektroniskā platforma tiek ieviesta.

E-pasts un tālrunis ir nepārprotami visbiežāk izmantotās pasūtījumu veikšanas metodes. Tas lielā mērā ir saistīts ar lietošanas ērtumu, vēlmi būt tiešā kontaktā ar personām, kā arī izpratnes trūkumu par citiem risinājumiem. Atsevišķos reģionos jau izmanto e-platformas, tomēr tās ir ierobežotas un tās lieto tikai konkrētas ieinteresēto personu grupas, parasti tikai kā vietu, kur izdarīt pasūtījumus un apstrādāt maksājumus. No intervijām izriet, ka ir izteikta nepieciešamība pēc elektroniskās platformas, kas ir piemērota visu iesaistīto personu vajadzībām, tostarp uzņēmumu darījumiem ar uzņēmumiem (konceptija "business business") un uzņēmumu darījumiem ar galapatērētājiem (konceptija "business – klients").

Piemēram, viena aspekts, kas ietekmē pasūtījumu apstrādi, ir pietiekami daudz informācijas, lai saprastu, kas tieši tiek pasūtīts. Igaunijas šefpavārs uzsvēra, cik nozīmīgi ir iegūt pietiekamu informāciju par produktiem. Tas ir galvenais iemesls par labu pasūtījumu veikšanai pa tālruni. Sarunas laikā var noskaidrot, kā produkts ražots, uzzināt tauku saturu gaļā, cik gatavi ir augļi un dārzeņi. Ja izmanto e-platformu, tai ir jāietver pietiekami padziļināti produktu apraksti, lai skaidri zinātu, kas tiek pasūtīts.

Tas pats attiecas uz produkta pieejamību. Ja pasūtītie daudzumi ir nelieli, tad piegāde tieši no pircējiem var nebūt finansiāli ilgtspējīga. Piemēram, ja ir iesaistīti mazāki daudzumi, tad centralizētāks risinājuma veids palīdzētu samazināt izmaksas, sagrupējot darījumus.

Vācijā Mēklenburgas-Priekšpomerānijas reģionā ražotāji un izplatītāji izmanto tīklu risinājumu *MECK-SCHWEIZER*, kas nodrošina e-platformas risinājumu, kam bijuši visai atšķirīgi panākumi. Ieguvums, izmantojot šo e-platformu, ir tāds, ka, lai gan pavāri iepērk produktus no daudziem dažādiem ražotājiem, tie var tos iegādāties vienlaicīgi. Uzņēmumi saņem tikai vienu rēķinu, lai

gan produkti nāk no dažādiem ražotājiem. Tas samazina papīru kalnus, bet rada papildu izmaksas: 10%, izmantojot platformu, un vēl 10% par *MECK-SCHWEIZER* piegādes pakalpojuma izmantošanu.

Attiecībā uz pasūtījumu apkopošanu, jāmin arī jautājums par laiku. Laiks kā barjera e-platformas ieviešanai tika minēts vairākkārt. Piemēram, šefpavārs no Zviedrijas izteica ierosinājumu izstrādāt un pielāgot "SIRI" versiju pasūtījumu veikšanai e-platformā. Tādā veidā pavāri var ietaupīt laiku, vienkārši mutiski uzskaitot pasūtījumus sava tālruņa lietotnē, un pasūtījumi tiek transkribēti automātiski.

Visbeidzot, tika izteiktas bažas par to, kā normatīvā vide varētu ietekmēt reālu e-platformas izmantošanu. Tādēļ galīgajiem uzņēmējdarbības modeļiem jāņem vērā dažādi noteikumi, kas ietekmē ieinteresētās puses katrā valstī. Ražotāji no Somijas norādīja par sarežģījumiem, kas saistīti ar e-platformas izmantošanu, lai pārdotu vietēji brūvētus alkoholiskos dzērienus, jo noteikumi aizliedz šo produktu pārdošanu tiešsaistē. Citi normatīvi šķēršļi ir arī Dānijā, kur likums aizliedz publiski finansētiem pārtikas tīkliem nodarboties ar komerciālu uzņēmējdarbību. Tas ir radījis situāciju, kad ieguldījumi nepalīdz izveidot visaptverošu sistēmu pasūtījumu apstrādei.

3.3 Tēma Nr. 3: Loģistika

3.3.1 Aptaujas atbildes

Vairāk nekā puse no izplatītājiem un tīkliem ziņoja par vispārēju neapmierinātību ar pašreizējo piegādes ķēdi. Iemesli nedaudz atšķīrās, taču galvenie bija pieejamo cilvēkresursu trūkums, kas varētu būt saistīts ar finanšu ierobežojumiem. Turklāt vairāk nekā puse no izplatītājiem (60,61%) atbildēja, ka piegādes izmaksas ir pārāk augstas, uzsverot to kā galveno problēmu, kam sekoja uzskats, ka tirgus ir pārāk mazs (45,45%).

3.3.2 Secinājumi no intervijām

Intervijas / fokusgrupas koncentrējās uz loģistikas veidošanu, sadarbības iespējām starp izplatītājiem un preču uzskaiti. Daudzos gadījumos ražotāji vēl joprojām tieši piegādā precī pircējiem, tas nozīmē tieši restorāniem vai centrālajam lauksaimnieku tirgum. Viņi rūpējas par to, lai produkti pie galapatērētājiem nonāktu teicamā stāvoklī, piedāvājot tos iespējami labākajā veidā. Igaunijas, Lietuvas un Krievijas ražotāji organizē centrālos preču savākšanas

punktus, kas ir saskaņoti ar izplatītājiem. Tas samazina izplatītāju nepieciešamību braukt pēc produktiem pie attāliem ražotājiem.

Diskusijā kā svarīgu komunikācijas faktoru atzina izsekojamību. Loģistikas problēmas, kas saistītas ar preču iegūšanu, marķēšanu un iepakojšanu, kļūst par būtiskiem instrumentiem, lai nodotu ziņu par produkta izcelsmi galapatērētājiem. Igaunijas šefpavāri norādīja uz izaicinājumiem, kas saistīti ar to, ka produkti tiek atvesti bez marķējuma, tādējādi izplatītāja atbildība ir izsekot produktiem un nodrošināt kvalitātes saglabāšanu. Vācijas izplatītāji arī norāda uz to, cik svarīgi ir ražotājiem izmantot produktu marķējumus un ES artikula numurus, atzīmējot, ka daudziem ražotājiem par to ir nepietiekama izpratne un nepieciešamas apmācības. Kad šie marķēšanas noteikumi tiek ievēroti, precēm iespējams izsekot vieglāk.

Vēl viens loģistikas izaicinājums, ko uzsvēra Vācijas izplatītāji, bija dažādu preču izplatīšana vienā piegādes transportlīdzeklī. Sieram ar pelējumu, zivīm un salātiem ir jābūt atbilstoši iepakotiem, kad tos transportē kopā. Vācijas un Lietuvas ražotāji/izplatītāji arī norādīja uz nepieciešamību pēc atdzesētām kravām. Lietuvā ražotāji izsaka bažas par to, ka, ja tie nepiegādā produktus tieši pircējiem, tad viņi nevar nodrošināt augstākās kvalitātes produktus, tomēr arī tiešā piegāde nav ilgtspējīga, jo viņi nespēj nodrošināt pietiekami lielus piegādes apjomus. Tas akcentē individuālu vadītu izplatīšanas pakalpojumu nepieciešamību, kas garantētu kvalitātes saglabāšanu.

Pavāri Dānijā pieminēja, ka bieži vien sastopas ar dažādiem piegādes uzņēmumiem, jo ražotāji paši veido savus loģistikas pakalpojumus. Tas palielina apstrādājamo dokumentu apjomu un laiku, ko jāvelta pasūtījumu apstrādei. Tas atspoguļojas arī pasūtīšanas veidā. Papildu problēmas rodas no dažādiem pakalpojumiem, kas nodrošina piegādes tikai noteiktos laikos vai konkrētās dienās. Trūkst konsekvences vietējās pārtikas piegādē, un tas mazina iespēju, ka restorāni šāda veida piegādes vēlēsies izmantot.

3.4 Tēma Nr. 4: Cenu noteikšana / peļņas marža

3.4.1 Aptaujas atbildes

Pamatojoties uz aptauju atbildēm, vairāk nekā puse tīklu (67,80%) un izplatītāju (55,95%) norādīja, ka ir apmierināti ar vietējās pārtikas produktu cenu.

Faktors, kas rada ar atbilstošu cenas un peļņas maržas noteikšanu saistītus izaicinājumus, ir konkurence. 46,43% izplatītāju ziņoja par spēcīgu konkurences klātbūtni mazumtirdzniecības ķēžu, lauksaimnieku tirdziņu/veikalu un citu pārtikas tīklu jomā. Tīkli šķietami mazāk uztraucas par konkurentiem. 28,33% tīklu pārstāvju norādīja uz informācijas trūkumu par vietējiem konkurentiem, bet 38,34% norādīja, ka pastāv izteikta konkurence. Tīklu gadījumā konkurenci galvenokārt rada mazumtirdzniecības ķēdes, lauksaimniecības veikali un vairumtirgotāji.

3.4.2 Secinājumi no intervijām

Sākotnēji tika pieņemts, ka pastāv liela starpība starp to, ko samaksā lauksaimniekam, un cenu, par kuru produktu pārdod gala klientam. Tomēr aptaujas liecina, ka cenas parasti nav galvenā problēma starp ieinteresētajām pusēm. Cena kļūst par nozīmīgu tēmu brīdī, kad izplatītāji uztraucas par augstajām izplatīšanas izmaksām, kas rodas gadījumos, kad pastāv lieli attālumi un nelieli preču daudzumi vai zems ģeogrāfiskais pārdošanas blīvums. Pavāri un ēdināšanas pakalpojumu sniedzēji uzskata, ka augstā cena vietējiem produktiem ir galapatērētājiem saprotama, ja viņi izprot šī produkta stāstu. Tas uzsver vajadzību pēc labi definēta zīmola un stāstu mārketinga pieejas.

Teikt, ka cena nav svarīga, būtu maldinoši. Piemēram, esošās e-platformas sagādā izdevumus gan pārdevējiem, gan pircējiem. Pavāri, kuri izmanto Vācijas e-platformu *MECKSCHWEIZER*, skaidri apzinās nepieciešamību pēc cenas ietaupījumiem, ko sniegtu kolektīvo pasūtījumu veikšana. Viņi norāda, ka bez kolektīvo pasūtījumu veikšanas iespējas sistēmas nešķiet tiem pievilcīgas.

Valstu pārstāvju starpā ir dalīti uzskati attiecībā uz izpratni par esošo cenu noteikšanas sistēmu piemērotību. Valstīs pastāv arī atšķirības starp tīkliem un izplatītājiem. Izplatītāji norāda, ka par uzcenojumiem iepriekš vienojas ar ražotājiem, tomēr dažādiem produktiem un arī dažādiem ražotājiem uzcenojumi atšķiras. Piemēram, Dānijas pārstāvji norāda, ka ražotāji ir jāinformē par potenciālo ieguvumu, ja tie koncentrētos uz ekskluzīviem produktiem. Produktus, kas tiek reklamēti kā ekskluzīvi, var pārdot par daudz augstāku cenu. Tomēr, ja produktus pārdod arī ar lielo mazumtirgotāju starpniecību, ekskluzivitāte ir zaudēta un zūd arī produktu pievilcība galapatērētāju acīs.

Attiecībā uz loģistiku regulējošiem noteikumiem Dānijas tīkli minēja grūtības saistībā ar spēkā esošajiem noteikumiem par publiski finansētu uzņēmumu darbību – šie noteikumi arī atsaucas uz pakalpojumu cenu noteikšanu.

3.5 Tēma Nr. 5: Nākotnes izaicinājumi

3.5.1 Aptaujas atbildes

Nākotnes izaicinājumi ir svarīgi, ņemot vērā priekšstatus par tīkliem un izplatītājiem. Tīkli plāno ieguldīt jaunus IT risinājumus (42,11%), tikai 28,07% atbildēja, ka tie neplāno veikt jaunas investīcijas un pārējās atbildes sadalījās diezgan vienmērīgi. 32,53% no visiem izplatītājiem atbildēja, ka viņi plāno veikt ieguldījumus nākamo 2 gadu laikā. Atbildes starp tiem, kuri plāno ieguldīt tādās jomās kā uzglabāšana (31,33%), transportlīdzekļi (25,30%), IT risinājumi (26,51%) un citi (24,10%), sadalījās diezgan vienmērīgi.

Jautātas par šobrīd lielākajiem izaicinājumiem vietējās pārtikas izplatīšanā, abas puses minēja diezgan līdzīgus galvenos izaicinājumus. Abas puses bija vienprātis, ka mazie ražošanas apjomi saimniecībās un ar lielajiem attālumiem saistītā loģistika visu sadārdzina.

3.5.2 Secinājumi no intervijām

Intervijas rezultāti attiecībā uz katru valsti tiks apskatīti atsevišķi, jo diskusijās valstu starpā tika noskaidroti izteikti atšķirīgi izaicinājumi.

Lietuva: Uzskata, ka patērētāju izglītošana, uzsverot vietējās pārtikas sniegto ieguvumu veselībai un izceļot tās labo garšu, varētu palielināt patērētāju pieprasījumu. Viņi arī uzskata, ka valsts atbalsts izpratnes veicināšanai par vietējiem produktiem būtu visai noderīgs. Konkrētāk – viņi vēlētos, lai restorānu īpašnieki varētu vairāk uzzināt par lauksaimniekiem un viņu ekskluzīvajiem produktiem. Pastāv vispārēja sajūta, ka darījumos ar lauksaimniekiem trūkst sadarbības, kvalitātes, vienotas rīcības un disciplīnas.

Igaunija: Viens no izaicinājumiem vietējās pārtikas lietošanā ir Igaunijas atrašanās vieta. Pārtikas produkti Latvijā ir lētāki, tāpēc galapatērētāji mēdz iegādāties produktus tieši no Latvijas ražotājiem. Lielākais Igaunijas izaicinājums ir atrast ražotājus, kas produktus saražotu pietiekamā daudzumā, lai nodrošinātu pastāvīgu preču piegādi. Papildu izaicinājums ir mudināt pašvaldības vairāk izmantot vietējo pārtiku.

Dānija: Norāda uz to, ka, ja nav pietiekami daudz produktu, lai nodrošinātu stabilu un nepārtrauktu piegādi, tad nebūs arī pastāvīga pieprasījuma, tāpēc nav jēgas būvēt lielu sistēmu, lai apmierinātu šādu nekonsekventu pieprasījumu.

Daži lauksaimnieki minēja, ka juridiskās prasības attiecībā uz pārtikas drošību, marķēšanu, dzesēšanas prasībām un preču uzglabāšanu var būt šķērslis vietējo produktu pārdošanai – īpaši mazākos daudzumos. Tas varētu nozīmēt arī to, ka produktu pieejamība pieaugs un pircēji no tiem savā ziņā “nogurs”. Turklāt veiksmīgiem produktiem bieži tiek radīti līdzinieki, tāpēc ir grūt nodrošināt, ka tiek pārdoti autentiskie produkti.

Valsts pārstāvji uzskata, ka varētu tikt īstenota divpusēja stratēģija ar pastiprinātu sadarbību vietējā kopienā apvienojumā ar mazāku klientu grupu atsevišķos ģeogrāfiskajos apgabalos vai segmentos, lai atbalstītu cilvēkus, kas ir patiesi ieinteresēti iegādāties vietējo pārtiku.

Taču viņu vidū pastāvēja arī bažas, ka pieprasījums pēc vietējiem pārtikas produktiem vienkārši varētu būt ar laiku pārejoša, nepastāvīga tendence.

Somija: Kā lielākos nākotnes izaicinājumus Somijas vietējās pārtikas tirgū var minēt to, ka trūkst kvalificēta darbspēka, kas apņemtos darboties ar vietējiem pārtikas produktiem, turklāt veidojas aizvien izteiktāka konkurence. Ir grūti novērtēt dažādu loģistikas risinājumu izmaksas, ja ir ierobežoti apjomi un lieli attālumi. Tāpat arī grūti noteikt, kurus mārketinga kanālus izmantot un kuri piemērotāki. Visbeidzot, vietējā likumdošana ir ārkārtīgi mainīga, un bieži vien prasa ātru pielāgošanos.

Vācija: Vācijā ir daudz noteikumu vietējai ražošanai, tāpēc varētu palīdzēt apmācības un rokasgrāmatas, lai gūtu priekšstatu par veicamajiem pasākumiem, kurus paredz ES veselības un drošības noteikumi.

Latvija: Svarīgākie izaicinājumi Latvijā ir kvalificētu darbinieku un produktu diferenciacijas trūkumus.

Polija: Polijā nākas saskarties ar izaicinājumiem, kas saistīti ar kvalificētu darbinieku apmācībām un pilnveidošanu, vienlaikus cenšoties samazināt ražošanas izmaksas. Viņi arī norādīja, ka trūkst konsekvences piegādē dažādos gados, jo lauksaimnieki neaudzē vienus un tos pašus produktus ilgstoši.

Zviedrija: Zviedrijā visas ieinteresētās puses atzina nepieciešamību pēc investīcijām un darbību paplašināšanas, tomēr investīcijas tiek rūpīgi izvērtētas un piesardzīgi īstenotas.

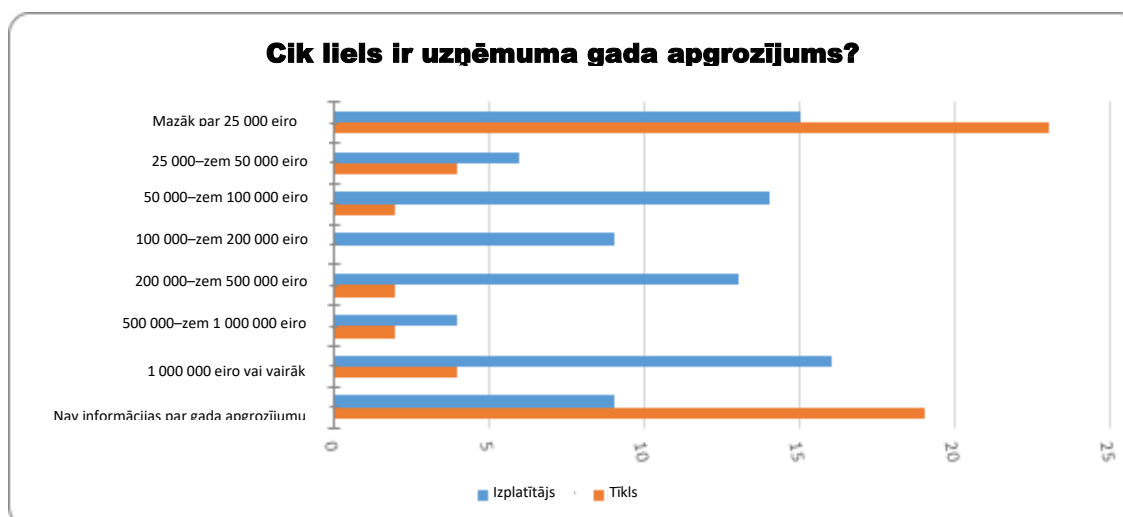
Norvēģija: Lielākie izaicinājumi vietējās pārtikas pārdošanā ir ražošanas izmaksas un izplatīšana. Turklāt pastāv uzcenojumi visos ražošanas posmos, kas sadārdzina tirgus cenu.

Krievija: Augstākas ražošanas izmaksas un transporta pakalpojumi ir lielas problēmas, kas apgrūtina konkurētspējīgu cenu noteikšanu vietējiem pārtikas produktiem Krievijā. Citi minētie izaicinājumi ir infrastruktūras, finanšu un cilvēkresursu trūkums.

3.6 Tēma Nr. 6 Demogrāfija

Viena no galvenajām jomām, ko apskata demogrāfijas sadaļā, ir uzņēmuma gada apgrozījums. Šis vienkāršais jautājums parāda pieejamo finanšu resursu klāstu, ko ieguldīt šajos nākotnes uzņēmējdarbības modeļos.

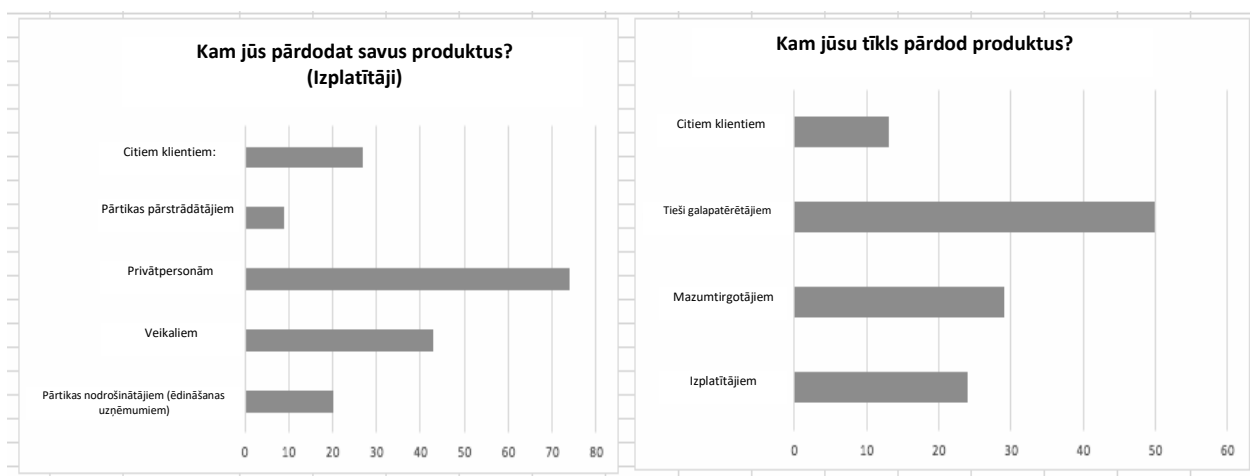
2. attēls. Izplatītāju un tīklu gada apgrozījuma atspoguļojums



Saskaņā ar aptauju no 86 izplatītājiem, kuri atbildēja uz šo jautājumu, 18,6% gada apgrozījums ir vairāk nekā 1 000 000 eiro, bet 17,44% mazāk nekā 25 000 eiro. Izplatītāji lielāko daļu produktu (87%) pārdod privātpersonām un veikaliem (51%).

No 56 aptaujātajiem tīkliem 41% apgrozījums bija mazāks par 25 000 eiro, bet 33,94% neatklāja informāciju par apgrozījumu. Tīkli pārdeva 81% produktu tieši klientiem, no kuriem 47% bija mazumtirdzniecības klienti. Daži tīkli var nebūt tieši iesaistīti ieņēmumu plūsmā, jo tie nodrošina koordinēšanas vai sakaru funkcijas.

3. attēls. Izplatītāju un tīklu klientu loks



Saskaņā ar aptauju lielākoties vietējās pārtikas produktus pārdod uzņēmumu darījumos ar pircēju, pieeja “business biznesam” ir mazāk attīstīta.

4 Secinājumi

Pētījuma gaitā izdarītie secinājumi liecina, ka uzņēmējdarbības modeļiem jārisina atšķirīgas četru galveno ieinteresēto pušu – ražotāju, izplatītāju, tīklu un restorānu/ēdnīcu īpašnieku (patērētāju) – prasības. Apvienojot secinājumus no 10 unikālām valstīm, mēs atklājām, ka pastāv daudz kopīgu problēmu un iespējams attīstīt uzņēmējdarbības pieejas, kas strādātu visur. Neskatoties uz šo faktu, pastāv vietējās atšķirības, ko nepieciešams ņemt vērā, tāpēc jebkuri izstrādātie risinājumi laika gaitā ir jāpielāgo individuālām vajadzībām vai ieinteresētajām pusēm. Pārsvarā mēs redzam, ka iegūtie rezultāti norāda uz centralizētu risinājumu – viegli pielāgojamu e-platformu, ko varētu apvienot ar centrālās izplatīšanas tīkliem. Nepieciešamību pēc elektroniskās platformas uzsver visas ieinteresētās puses.

Pirms šādā platformā tiek apvienoti pircēji un ražotāji un veikti pasūtījumi, jābūt izpratnei par vietējo pārtiku un tās pieprasījumu. Pētījums parādīja nepieciešamību pēc skaidras mārketinga stratēģijas, kas būtu orientēta uz stāstu veidošanu un radītu skaidru priekšstatu par zīmolu, kā arī būtu konsekventa un norādītu uz vietējās pārtikas sniegtajiem ieguvumiem. Kā nākotnes izaicinājumu daudzas ieinteresētās personas minēja patērētāju informētības trūkumu par vietējo pārtiku, kā arī norādīja, ka šajā jomā būtu jācenšas gūt valdības atbalstu. Ilgtspējīgai un dzīvotspējīgai biznesa platformai nepieciešams attīstīt mārketinga komunikācijas metodes.

Komunikācija: Šobrīd galvenās mārketinga metodes ir sociālie mediji un mutiskā komunikācija, galvenokārt šo metožu vienkāršības un bezmaksas iespēju dēļ. Tie ir noderīgi saziņas līdzekļi un ļauj īstenot pārdošanu, kas balstīta uz veiksmes faktoru, tomēr tie ir arī samērā ierobežojoši. Ražotājiem pašiem trūkst gan laika, gan pieredzes, lai tirgotu savus produktus. Nepieciešamas apmācības un resursi, ko varētu izmantot visas ieinteresētās puses, lai, iespējams, izveidotu atpazīstamu vietējo zīmolu, ko varētu izmantot restorānos un ēdnīcās, tādējādi patērētājiem nodrošinot konkrētu vietējo standartu. Tas nav saistīts tikai ar informētības līmeņa paaugstināšanu, bet arī attaisno šo produktu augstākas pārdošanas cenas patērētājiem. Lielākā daļa ieinteresēto personu runāja par to, ka vietējo produktu cenu noteikšana ir lielā mērā atkarīga no tā, cik efektīvi tiek pasniegts produkta stāsts. Atkal un atkal mēs redzam, ka produkta stāsts pamato cenu, kuru patērētāji ir gatavi maksāt. Tas uzsver nepieciešamību pārdot produktus ar stāstu, kā arī palielināt reģionālo izpratni par pieejamajiem produktiem. Ir svarīgi, lai ražotāju rīcībā būtu patērētāju izpētes metodes, jo

dažādos reģionos tiek dota priekšroka dažādām produktu īpašībām utt. “Bioloģiskas izcelsmes” marķējumu aizstāšana ar norādi “Vietējais produkts” vai otrādi. Nav prātīgi izveidot vispārīgu mārketinga materiālu izmantošanai visās valstīs.

Pasūtījumi: Pavāriem un ēdināšanas uzņēmumiem ir svarīga iegādāto preču kvalitāte, tāpēc viņi pauž nepieciešamību zināt to, kā ražotājs darbojas. Viņiem ir nepieciešama detalizēta informācija par produktiem, un tiešā saziņa to garantē, tomēr atrast ražotājus reģionā var būt laukietilpīgi un sarežģīti. Šo problēmu var novērst e-platformas risinājums, kas nodrošina tādas funkcijas kā lietotāju profilus, piemēram, *MECK-SCHWEIZER* risinājums Vācijā, kas satur detalizētu informāciju par konkrētiem lauksaimniekiem, tostarp viņu biznesa filozofiju, atrašanās vietu un ziņas par dažādiem produktiem. Svarīgi, lai jebkurš e-platformas risinājums saturētu pietiekami daudz informācijas par pieejamajiem produktiem, iespējams arī iespēju filtrēt meklēšanu pēc atrašanās vietas un īpašībām, piemēram, tauku satura gaļā vai augļu gatavības. Lai vēl vairāk atbalstītu tiešo saziņu, ko iecienījusi šefpavāri, platforma var sniegt tādas funkcijas kā tiešā ziņojumapmaiņa vai zvanīšana. Tādā veidā tā varētu kalpot kā ražotāju apkopojums, kuru pircēji var pārlūkot un sazināties, lai saņemtu papildu informāciju.

Loģistikas laiks un efektivitāte: Intervijās / mērķa grupu diskusijās arī tiek norādīts uz bažām par laika ierobežojumiem, ar ko saskaras gan pircēji, gan ražotāji, un kolektīva e-platforma, var būt nozīmīgs instruments, lai mazinātu šo problēmu. Risinājums, kas ļauj pircējiem iegādāties preces no vairākiem vietējiem ražotājiem, vienlaikus saņemot tikai vienu rēķinu, var ievērojami samazināt laiku un izmaksas, kas saistītas ar dokumentu apstrādi.

Pat tad, ja galalietotāji dod priekšroku tradicionālākām metodēm, piemēram, pavāriem patīk personīgi kontakti ar iepirkto produktu ražotāju to izcelsmes vietā, vēl joprojām ir iespējams izmantot tradicionālos saziņas līdzekļus, tai pašā laikā lietojot jauno e-platformu. E-platforma piedāvā plašāku sortimenta klāstu, preču atjauninājumus reālā laikā un papildu nepieciešamo informāciju, kuru ražotājs var ievietot pārdošanas apjoma uzlabošanai. Centralizējot un apvienojot produkciju vienuviet, galapatērētāji/lietotāji var fiziski vai elektroniski apskatīt produkciju. Turklāt, lai iegūtu vairāk informācijas, var sazināties ar ražotāju un noskaidrot sīkākas ziņas par produkciju. Izplatīšanas centri tad novērstu lielāko daļu loģistikas problēmu, piemēram, infrastruktūras, cilvēkresursu trūkumu un attālumu. Centralizēts mezgls, no kura produktus var izplatīt, var apvienot izplatīšanas pakalpojumus un resursus, vienlaikus

samazinot infrastruktūras problēmas, ar ko saskaras tīkli un izplatītāji. Vienlaikus tas nodrošinātu lielāku sadarbību starp ražotājiem un ļautu izmantot resursus daudz efektīvāk.

Noteikumi: Šāda risinājuma īstenošanai pastāv šķēršļi, kas ir jārisina biznesa modeļa formulēšanas fāzē. Valdības noteikumi rada bažas vairākām ieinteresētajām personām. Noteikumi par pārtikas drošību un produktu ES marķēšanu var būt diezgan konsekventi visās 10 valstīs, tomēr jāizstrādā skaidras instrukcijas, lai ražotāji varētu tās izpildīt salīdzinoši viegli. Somijas ražotāji izvirzīja jautājumus par e-platformas izmantošanu pārdošanā, jo alkoholiskos dzērienus tiešsaistes pārdošanā tirgot ir aizliegts. Šajā gadījumā ražotāji varētu veidot profilu ar produktu aprakstiem. Dānijas tīkli minēja noteikumus, kas nepieļauj publiski finansētiem pārtikas produktu tīkliem nodarboties ar komercdarbību. Tas jādara centralizēti, kas, savukārt, prasa lielus ieguldījumus.

Pastāvīgs piedāvājums: Mainīgi piegādes apjomi un nepietiekama produktu izvēle pavāriem piecās intervētajās valstīs neļauj pilnībā paļauties uz vietējās pārtikas piegādātājiem, un daļa no šī jautājuma varētu būt saistīta ar zināšanu vai izpratnes trūkumu par to, kas ir pieejams. Šo barjeru daļēji varētu atvieglot e-platforma, kas nodrošina kombinēto visu vietējo ražotāju meklēšanu. Vai arī pavāri un vietējie ražotāji varētu sadarboties un iepriekš pasūtīt produktus atbilstoši savām vajadzībām.

Atbilstošs transports: Produkti, kam nepieciešama īpaša transportēšana vai iepakojums, var radīt būtiskus šķēršļus. Piemēram, ledusskapjos transportējami produkti vai produkti, ko nevar transportēt kopā, piemēram, jēla gaļa, siers ar pelējumu un zivis. No tā izriet, ka pastāv plašs produktu klāsts, kam nepieciešams unikāls iepakojums un apstrādes procedūras. Tas jāiekļauj biznesa modelī un jānodrošina risinājumi, kas var tikt izmantoti visās produktu kategorijās.

Lai gan centralizētā mezgla apjomu var pielāgot, tomēr reģionos ar ļoti zemu pieprasījumu/ražotāju blīvumu tas var nebūt uzticams risinājums. Ražotājiem un pircējiem vietās ar zemu pieprasījumu/ražotāju blīvumu noderētu alternatīvs risinājums, kā koordinēt piedāvājumu. Šādā situācijā e-platformu var izmantot kā datubāzi, kas satur informāciju par ražotājiem atsevišķos rajonos.

Mārketinga pasākumu ietvaros: Vietējie tīkli var organizēt tikšanās, gadatirgus un pasākumus. Pētījums skaidri parāda, ka daudzi ražotāji un patērētāji uzsver klātienē kontakta nozīmību

kā ļoti svarīgu faktoru. Rūpīgi attīstītas personiskās attiecības rada uzticamību un uzlabo uzņēmējdarbības kvalitāti. Tas jāņem vērā, izstrādājot biznesa modeli. Tas varētu būt iespējams, nodrošinot tiešās komunikācijas metodes starp ieinteresētajām pusēm e-platformā vai vienkārši sniedzot kontaktinformāciju.

Apvienot koncepcijas “business biznesam” un “business – klients”, lai izvairītos no paralēlas sistēmas: Pētījums parādīja, ka lielākā daļa ieinteresēto pušu darbojas gan B2C, gan B2B vidē. Uzņēmējdarbības modeļiem – gan ietverot, gan neietverot e-platformas – jāņem vērā šis aspekts un jārada risinājums, kas darbojas abos kanālos tajā pašā platformā.

Diskusija: Jautājumi par to, kā strukturēt izstrādājamus uzņēmējdarbības modeļus, ir saistīti ar to, kā tiek veidotas attiecības starp ieinteresētajām pusēm un kas ir tie, kuru starpā norisinās darījumi. Šeit nav pareizās atbildes. Tomēr sistemātiski pilotprojekti starp dažādām iespējamām pieejām ļautu salīdzināt, kurš no risinājuma veidiem varētu strādāt. Šajā kontekstā ir jānosaka, kas vienā no risinājuma veidiem tiek pārdots vai kāpēc šī pieeja nedarbojas ar šiem ierobežojumiem. Domājot par uzņēmējdarbības modeļiem kā sistemātiskas struktūras elementiem, iespējams veikt korekcijas vai ar laiku pielāgot noteiktus elementus, tāpat kā viena ieinteresētā persona vai ieinteresēto personu grupa pielāgo savas lomas vai darbības.

4.1 Galvenie ieteikumi

Pēc katras valsts ziņojuma izvērtēšanas piedāvājam dažus galvenos ieteikumus, kas jāņem vērā pirms biznesa modeļa veidošanas un tā veidošanas laikā. Šie ieteicamie risinājumi ir sadalīti iespējamajos nelielos risinājumos/pazīmēs un pēc tam salāgoti ar galvenajām tēmām un galvenajām projektā identificētajām ieinteresētajām personām.

Šie ieteikumi ir šādi:

Iekļaujošas e-platformas izstrāde: Iekļaujoša e-platforma var sastāvēt no centralizētas datubāzes, kurā dalīties ar informāciju par visiem sertificētajiem ražotājiem, pasūtījumu apstrādi B2C, personalizētu pasūtījumu apstrādi B2B klientiem, maksājumu kanāliem, klientu attiecību vadību u.c. E-platforma var tikt izstrādāta soli pa solim atbilstoši prioritāšu prasībām. Šo e-platformu ar laiku var sasaistīt ar izplatīšanas kanālu automatizētai preču krājumu atjaunināšanai.

Izplatīšanas un loģistikas kanāls: Šis ieteikums iedalās divos veidos. Atbilstoši prasībām un atkarībā no priekšizpētē secinātā var izveidot centralizēto izplatīšanas mezglu ar atsevišķi izvietotiem preču uzglabāšanas centriem. Centrālais mezgls nodrošinās tiešās piegādes iespēju klientiem, ļaujot atrast tuvāko noliktavu un apskatīt produkta pieejamību. Vēl viena loģistikas pieeja var būt viens preču savākšanas punkts, kur pircēji var ierasties pēc produktiem un ražotāji piegādāt produktus.

Pircēju izglītošana: Daudzu valstu ziņojumi uzsvēra, ka pircēji ir vairāk jāizglīto, lai izprastu, cik svarīga ir vietējā un bioloģiskā pārtika. Šīs izglītojošās/informējošās programmas var tikt izstrādātas, vadoties pēc atbilstošas pircēju segmentācijas.

Ražotāju apmācība: Produkta ceļam līdz ražotājam būtu jābūt pārskatāmam un izsekojamam. Produkta izcelsmi zināt ir būtiski, un tas ir arī svarīgi gadījumā, ja patērētājs vēlas produktu atgriezt. Tieši tādēļ daudzas valstis ir izvēlējušās iekšējos vai ES marķēšanas un iepakojuma standartus. Daudzi B2B patērētāji ir konstatējuši, ka produkts ir iesūtīts bez standarta marķējumiem. Tas ir saistīts ar to, ka ražotājiem nav pietiekami skaidras izpratnes par to, kā pareizi ievērot marķēšanas un iepakojšanas standartus. To var atrisināt ar pareizu un savlaicīgu ražotāju apmācību.

Organizētā lauksaimniecība vai iepriekšēja pasūtīšana: Viens no lielākajiem izaicinājumiem valstu teritorijās ir nekonsekvents produktu apjoms vai piegāde. Nelielākos reģionos var izmēģināt un testēt organizēto lauksaimniecību un iepriekšēju pasūtīšanu, lai samazinātu šādu problēmu ietekmi. Var izvēlēties dažus reģionus, kas nodarbotos ar organizētu lauksaimniecību, un atbilstoši gaidāmajām prasībām lauksaimnieki var audzēt dažādus produktus visā reģionā. Tas nodrošinās prognozējamu konkrētā produkta piegādi. Nodrošinot iepriekšējas pasūtīšanas iespēju, lauksaimnieki var audzēt dažādus produktus visā reģionā. Tā kā produktu kvalitāte un daudzums balstīts uz daudziem un dažādiem faktoriem, piemēram, apkārtējās vides ietekme, šādas pieejas izmēģināšanu var veikt nelielākos reģionos.

Atbilstoša biznesa plāna izstrāde un ieinteresēto personu koordinēšana: Ir novērots, ka nepastāv atbilstošs lomu un atbildības sadalījums starp tīklu un izplatītājiem. Abas ieinteresētās personas ir atbildīgas par informācijas sniegšanu un produktu piegādi, mārketinga aktivitātēm un pasūtījumu apstrādi utt. Aptaujas dati gan liecina, ka izplatīšanas tīklu sastāvā pārsvarā ir lauksaimnieki, un šie tīkli ir vairāk vērsti uz mārketingu un informācijas

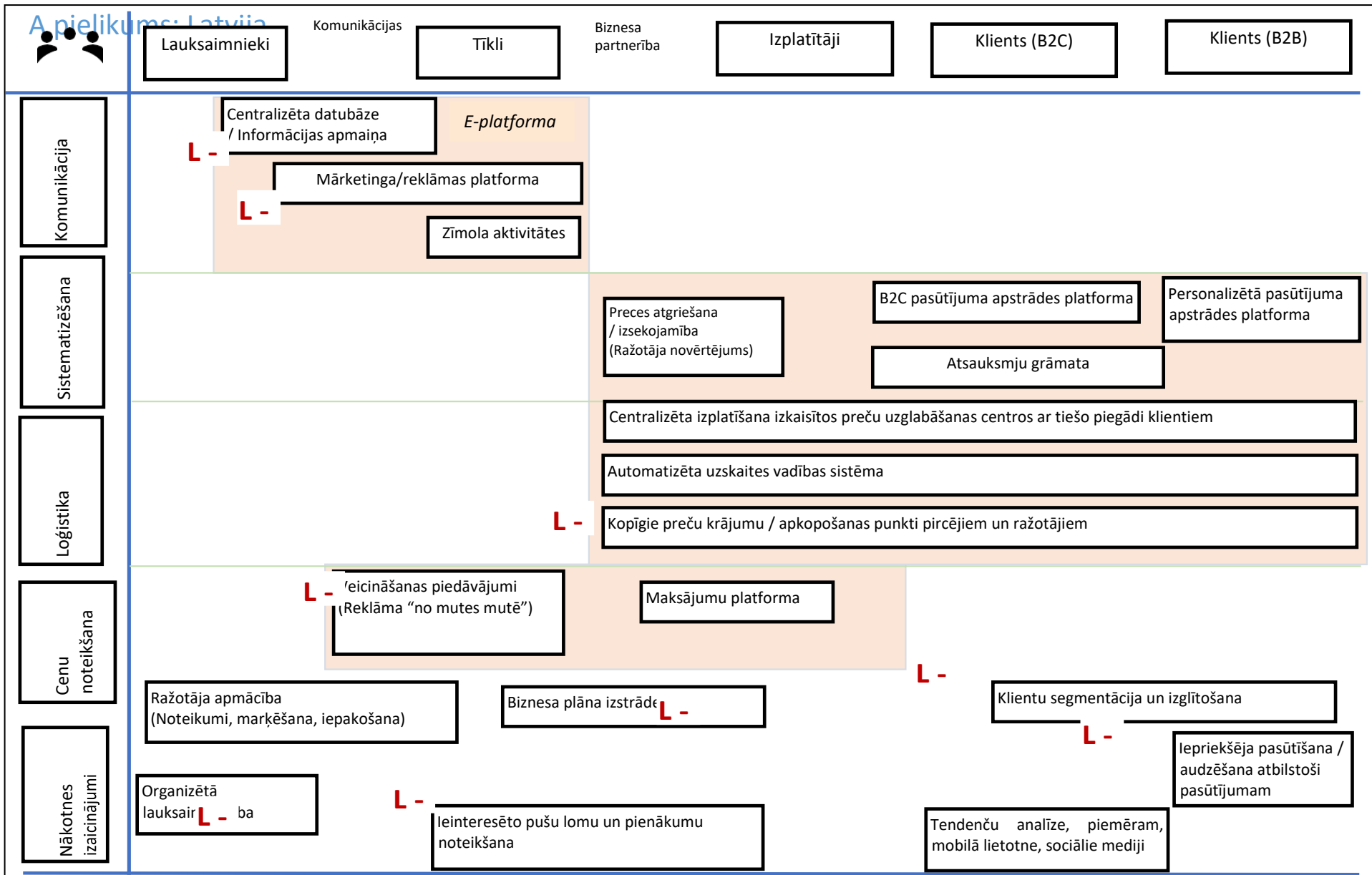
apmaiņu. Savukārt izplatītājiem ir lielāks apgrozījums, pietiekami lielas preču uzglabāšanas vietas un to lielākais vairums ir apmierināti ar piegādes ķēdēm.

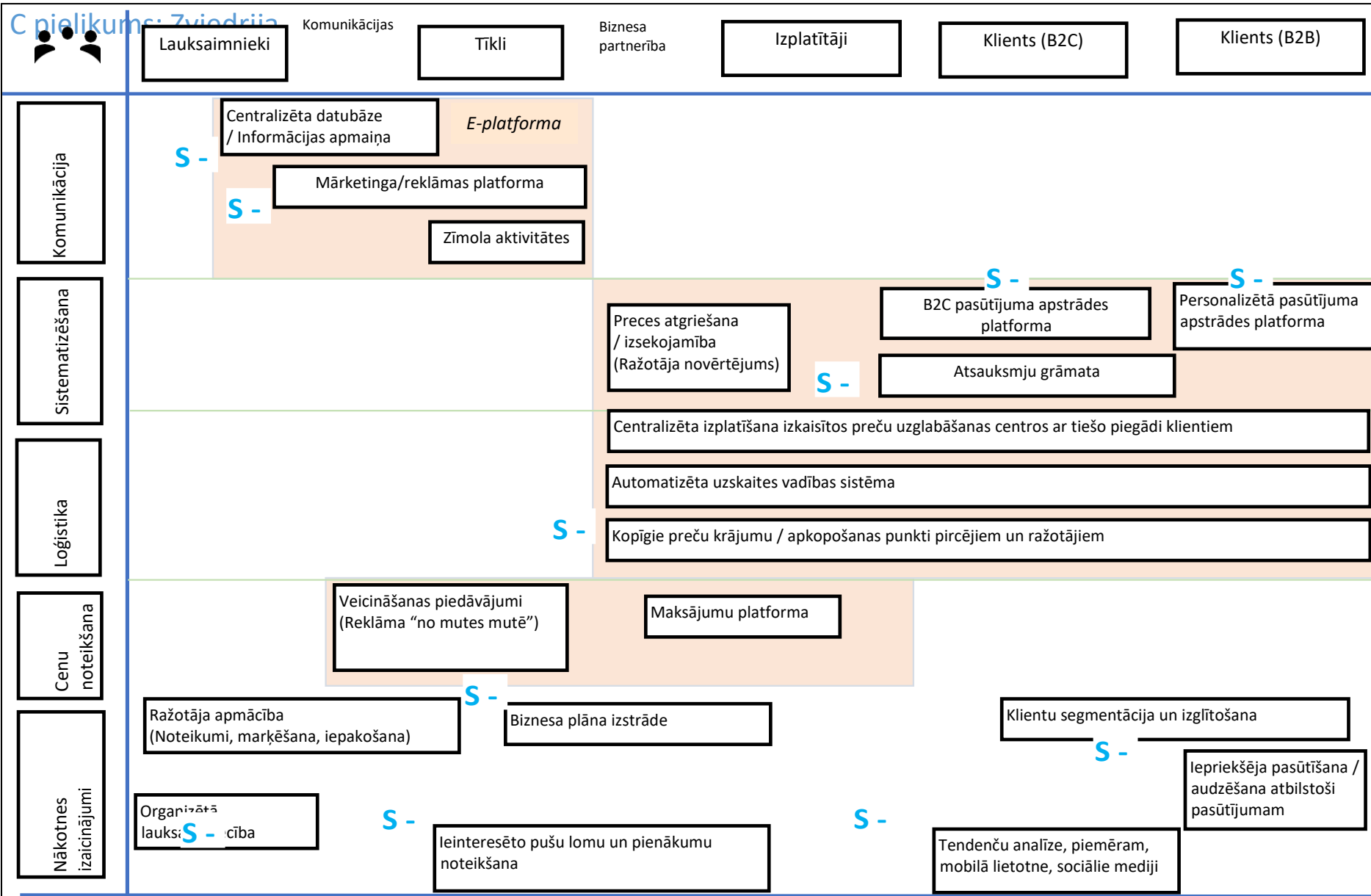
Tāpēc būtu ieteicams, ja tīkli un izplatītāji spēlētu dažādas un nesaistītas lomas. Tā kā lielākā daļa no tīkla dalībniekiem ir lauksaimnieki, viņi var rūpēties par mārketingu, zīmolu un informācijas apmaiņu par vietējo produktu. Viņi var sazināties ar lauksaimniekiem, lai apkopotu visu informāciju un nodrošinātu nepieciešamo apmācību attiecībā uz iepakojumiem, marķēšanu utt. Izplatītāji var rūpēties par pasūtījumu apstrādi, attīstot izplatīšanas un loģistikas jomas.

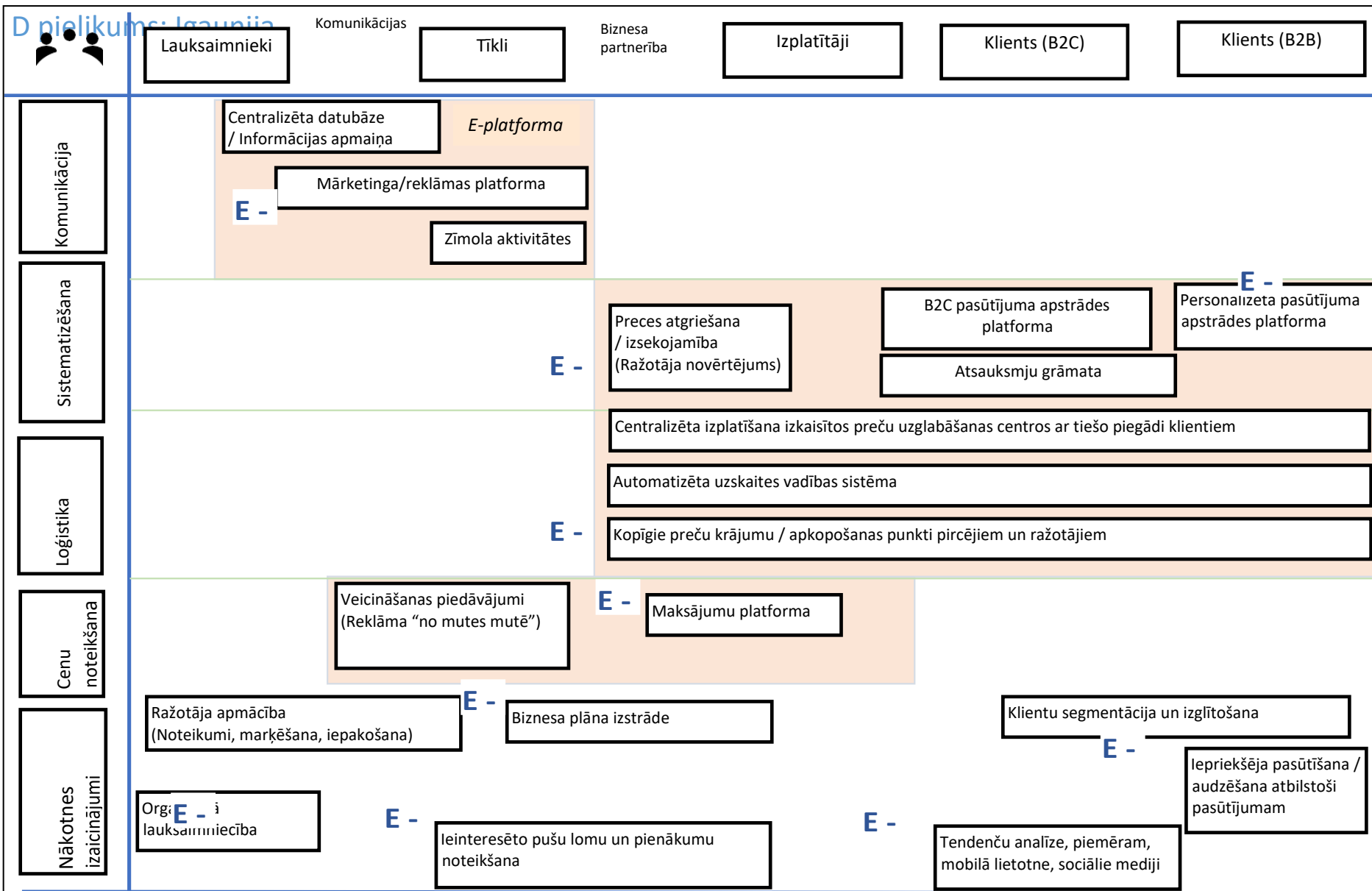
Šie ieteikumi ir parādīti ilustrētas kartes formātā katras valsts ziņojumā pielikumos (A līdz J pielikumi). Karte ir izstrādāta, balstoties uz radušos izpratni par galvenajiem jautājumiem, kas minēti katras valsts ziņojumā. Pamata ieteikumi katrā valstī ir atzīmēti ar valstu iniciāļiem.

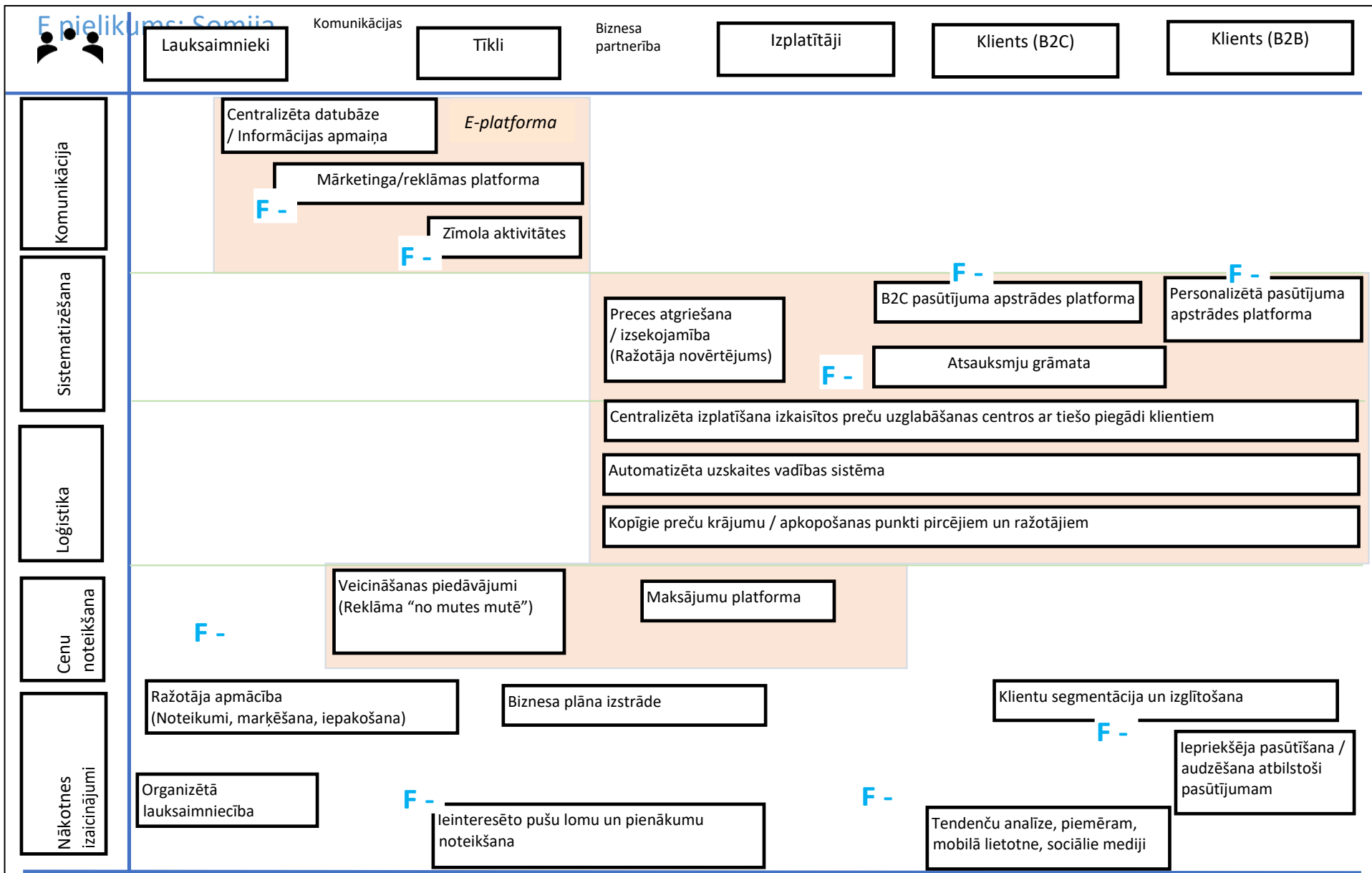
Šo attēlu mērķis ir nodrošināt ātru ieskatu jautājumos katrā no valstīm, lai tās varētu savstarpēji salīdzināt, aplūkojot iespēju radīt vērtību piedāvājumu nākamajā *BSF* projekta fāzē. Tā kā katrai valstij ir līdzīgi un arī atšķirīgi ierobežojumi, sapratām, ka attēli varētu palīdzēt nodrošināt datu stenogrāfiju uzņēmējdarbības modeļu izveidē.

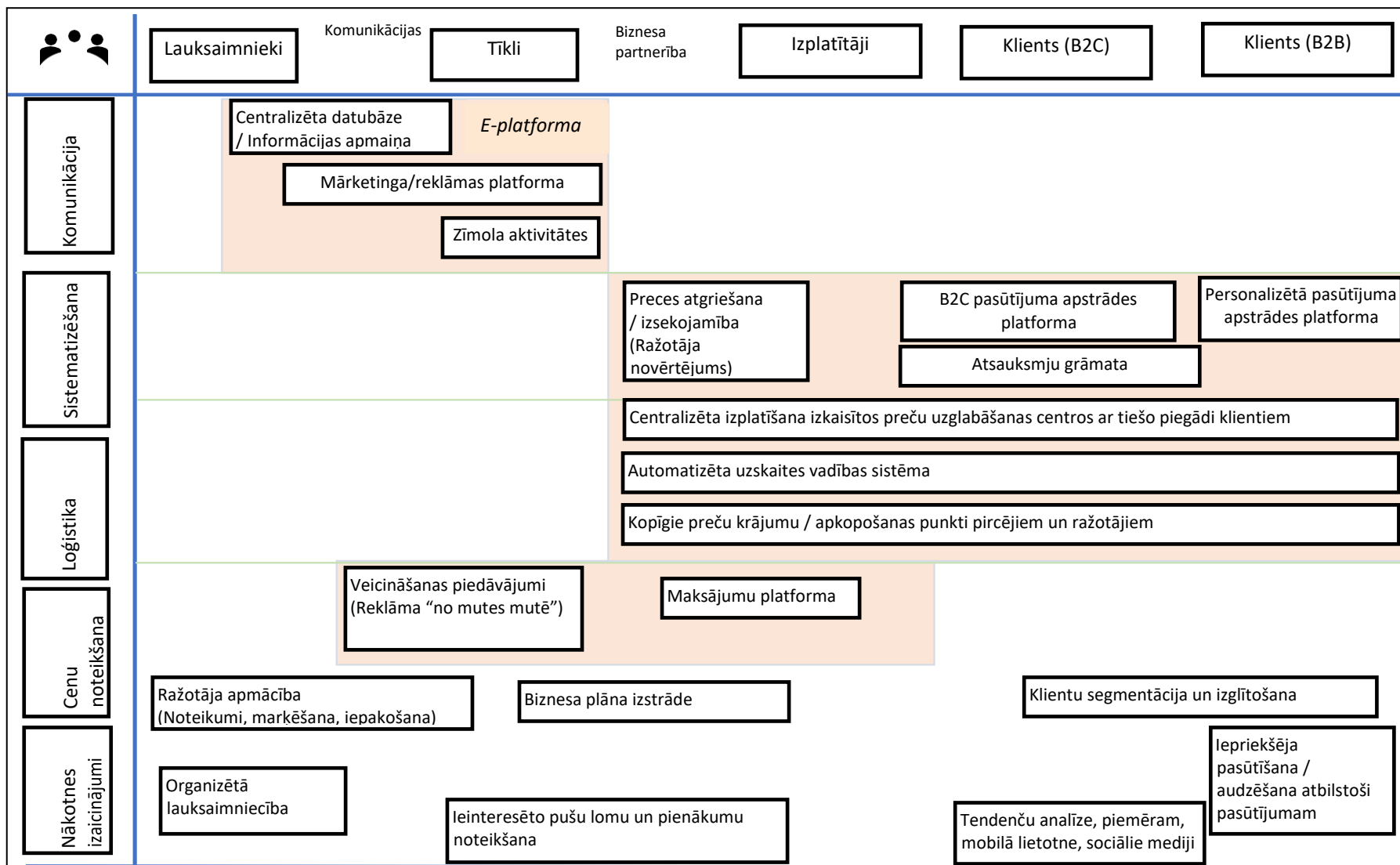
A pielikums: Latvija





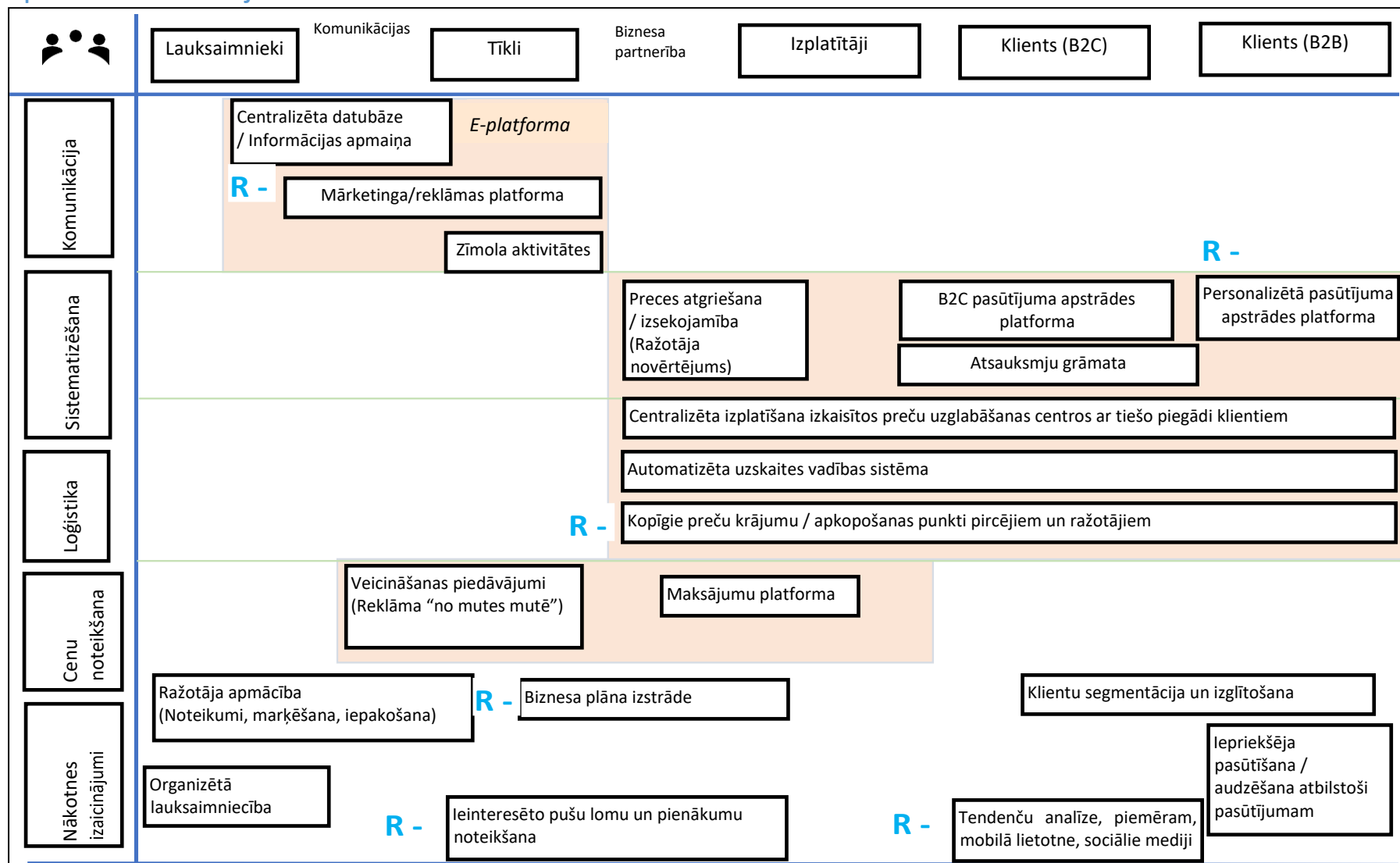




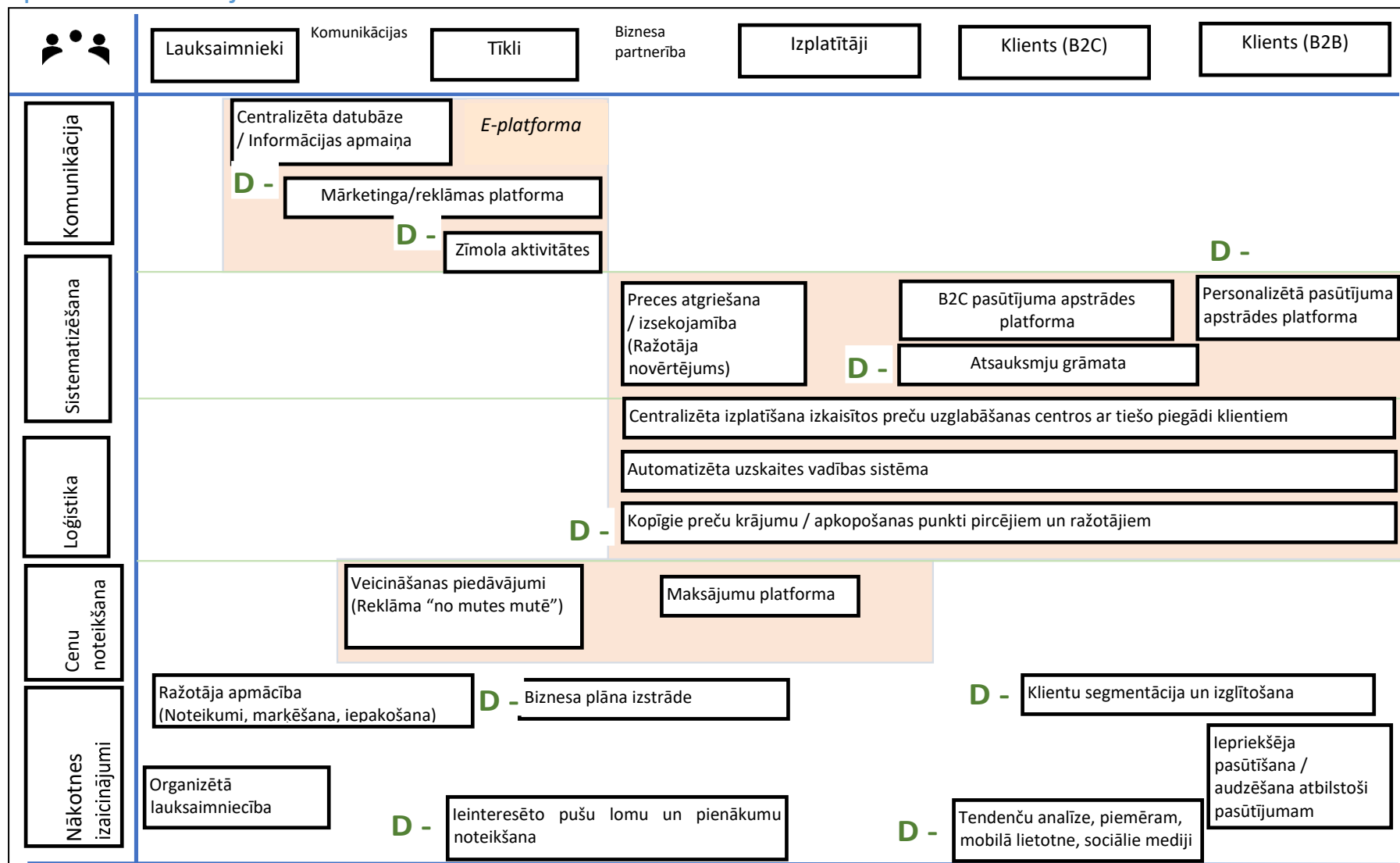


F pielikums: Vācija

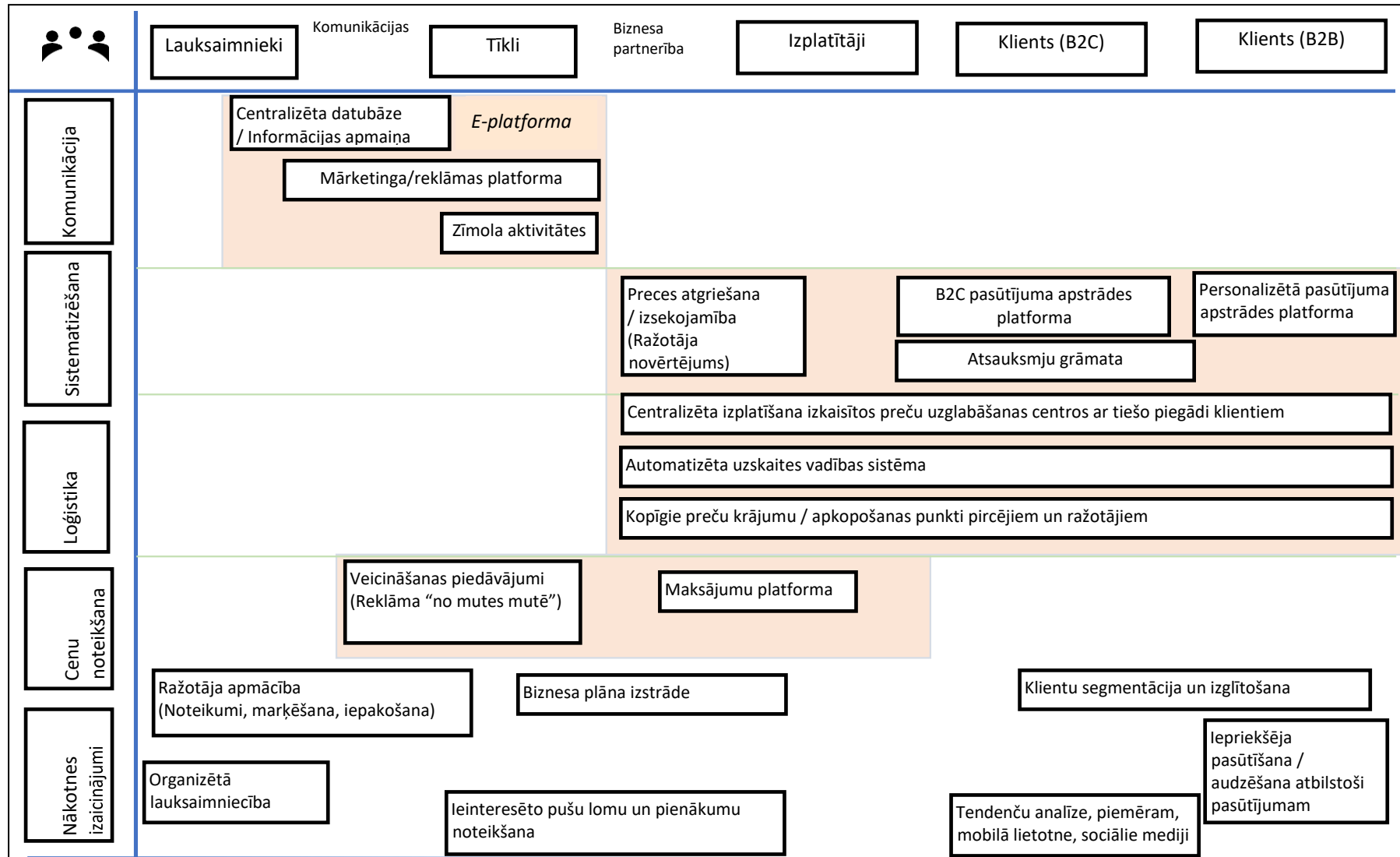
G pielikums: Krievija



H pielikums: Dānija



I pielikums: Lietuva



J pielikums: Norvēģija

