



VERSLO KŪRIMO DIRBTUVIŲ UŽDUOTYS

Skirta bendram darbui su mentoriumi

Rūro universiteto Bochume užimtumo mokslų institutas

Projektas Enterprise+ finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti atsakinga už bet kokią jame pateikiamos informacijos turinį.

Turinys

Paaiškinimai.....	1
1 užduotis	3
2 užduotis	6
3 užduotis	10
4 užduotis	14
5 užduotis	15
6 užduotis	17

Paaiškinimai

Pastaba dalyviams:

Projekto metu kartu su mentoriumi atliksite pateiktas užduotis, kurios Jums padės išnagrinėti verslo idėją ir sukurti verslo planą.

Atlikę visas užduotis, būsite paruošę pilną verslo planą, kurio dalys pateikiamos toliau:

1. Santrauka

Trumpas, vieno puslapio apimties idėjos aprašymas

2. Verslo idėja

- 2.1. Produktas /Paslauga
- 2.2. Nauda klientams, privalumai prieš konkurentus
- 2.3. Unikalus pardavimo pasiūlymas
- 2.4. Įgyvendinimo laiko planas

3. Rinka / Konkurencija

- 3.1. Klientai- tikslinė grupė
- 3.2. Rinkos analizė (galimybės ir plėtra)
- 3.3. Konkurentai

4. Rinkodara

- 4.1. Rinkodaros koncepcija
- 4.2. Kainodaros strategija
- 4.3. Reklamos strategija
- 4.4. Buveinės analizė

5. Valdymas / Teisinė forma

- 5.1. Verslininko profilis
- 5.2. Teisinė forma
- 5.3. Įmonės organizavimas
- 5.4. Žmogiškųjų išteklių planavimas, darbuotojų kvalifikacija

6. Gamyba / Įsigijimas / Logistika

- 6.1. Prekių pirkimas
- 6.2. Gamyba
- 6.3. Sandėliavimas
- 6.4. Transportavimas

7. Galimybės/grėsmės

- 7.1. Galimybės, galimybių išnaudojimas
- 7.2. Grėsmės, grėsmių valdymas

8. Finansinė dalis

- 8.1. Reikalingo kapitalo planas
- 8.2. Finansavimo planas
- 8.3. Rentabilumo planas/Pelno prognozė
- 8.4. Likvidumo planas

Dokumentai:

Gyvenimo aprašymas, rekomendacijos, kvalifikacijos tobulinimo kursų pažymėjimai
Sutartys (pvz., nuomos, bendradarbiavimo sutartys, bendrovės steigimo sutartis)
Draudimo polisai
Standartinės sutarčių sąlygos
Leidimai (koncesija, veiklos licencija)
Patentai, naudingųjų modelių apsauga

Kiekvienos užduoties metu pirmiausiai Jums bus pristatoma tam tikra verslo plano dalis. Atsižvelgdami į klausimus ir remdamiesi pagrindine informacija, pavyzdžiais bei mentoriaus įvadu, atliksite užduotis, kurių metu nagrinėsite Jūsų verslo idėjas ir verslo planui svarbius aspektus. Užbaigę užduotį, pereisite prie kitos verslo plano dalies.

Pastabos mentorui:

Prieš dalyviams atliekant užduotis, rekomenduojame trumpai pristatyti atitinkamą verslo plano dalį. Pirmiausiai galite paklausti dalyvių, kaip jie įsivaizduoja tam tikrą verslo plano dalį ir užduotį (pvz., grėsmių analizavimas, remiantis SSGG analize) bei kodėl ši dalis svarbi verslo planui. Toliau, remdamiesi dalyvių idėjomis, galite pristatyti atitinkamą verslo plano dalį. Jums nebūtina pateikti pavyzdį apie kavos skrudinimo namus, aprašytą užduočių sąsiuvinyje, tačiau galite pasidalinti savo asmenine patirtimi, kad būtų paprasčiau suprasti temą. Aiškindami turinį, galite remtis užimtumo mokslo instituto prezentacija. Po trumpos įžangos dalyviai, remdamiesi pagrindiniais klausimais, pateiktais užduočių sąsiuvinyje, gali pradėti dirbti prie savo verslo idėjos ir tam tikros verslo plano dalies. Kai kuriuose skyriuose (4 užduotis: buveinės analizė; 5 užduotis: verslininko profilis, įmonės organizacija, žmoniškųjų išteklių planavimas, darbuotojų kvalifikacija) pagrindiniai klausimai nepateikiami. Čia galite nuspręsti individualiai, kokia forma su dalyviais atliksite užduotis. Darbo proceso metu dalyviams pateikite praktinių žinių ir pasidalinkite patirtimi (angl. know-how) bei atkreipkite dalyvių dėmesį, kad laikytųsi užduotims atlikti skirto laiko. Dalyviai atskirų užduočių rezultatus turėtų sistemingai užrašyti plakato ar Power Point prezentacijos forma, kad paskutinę dieną būtų galima apibendrinti ir panaudoti verslo plano pristatymui.

1 užduotis

Verslo plano dalis

1. Verslo idėja

1.1. Produktas / Paslauga

Išsamus produkto, paslaugos aprašymas (kuo paprastesnis, suprantamas visiems)

1.2. Nauda klientams, privalumai prieš konkurentus

Kokia ypatinga nauda, kokie privalumai?

1.3. Unikalus pardavimo pasiūlymas

Produktas/ paslauga turi turėti mažiausiai vieną savybę, išskiriančią iš kitų panašių, rinkoje esančių produktų ir paslaugų

Sėkmingos įmonės steigimo pagrindas- **geros, naujos verslo idėjos radimas**. Tai gali būti verslo idėja iš visų sektorių: amatas, pramonės produktas, prekybos idėja arba paslauga.

Norėdami rasti verslo idėją, turėtumėte atsižvelgti į tam tikrus klausimus:

- Kokių ypatingų **pomėgių, gebėjimų ir savybių** turiu?
- Kokie žmonių **poreikiai** mano aplinkoje?
- Kokių produktų ar paslaugų **iki šiol nebuvo rinkoje**?

Žemiau esančiame žaliame laukelyje rasite verslo idėjos pavyzdį, kuris kaip paaiškinimas pateikiamas ir kitose užduotyse.

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Įsivaizduokite, kad norite atidaryti kavos skrudinimo namus, kur parduotumėte skrudintą kavą. Įkūrę įmonę, savo produktą, t.y. skrudintą kavą, parduodate trim skirtingais būdais: siūlote kavą tiesiai iš kavos baro, parduodate maltą kavą/kavos pupeles pupeles kavinėje ir internetinėje parduotuvėje.

Su tokia įmonės koncepcija pritraukiate skirtingas tikslines grupes: klientus, norinčius gerti kavą kavinėje, klientus, pageidaujančius tik nusipirkti kavos ar užsisakyti jos internetu. Tokių skirtingų klientų galima pritraukti pasitelkiant skirtingas rinkodaros priemones.

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Norėdami sukurti korporacinę tapatybę (angl. Corporate Identity), t.y. stiprinti įmonės charakteristikas, galite pardavinėti tokius produktus, kaip lėkštės, puodeliai, pakuotės su Jūsų įmonės ženklu.

Kad kavos pardavimai kavinėje būtų dar didesni, turite idėją, savo patalpose atidaryti ne įprastą, o kultūrinių renginių kavinę (Eventcafé). Tokia speciali kavinės forma siūlo platformą įvairiems menininkams, pavyzdžiui, aktoriams, muzikantams arba rašytojams. Siekiant šio tikslo, galima bendradarbiauti su aukštosiomis mokyklomis, muzikos mokyklomis ir pan.

Toks projektas suteikia dideles galimybes išreikšti savo kūrybiškumą.

Apie visas išvardintas temas išsamiai sužinosite atlikdami verslo plano kūrimo užduotis, tačiau pirmiausia šioje užduotyje kalbama apie tikslo idėjos apibrėžimą, todėl kol kas pakanka, kad turėtumėte įsivaizdavimą apie rinkodarą, teisinį reguliavimą ir t.t.

Produkto politika

Produkto politika (produktas/paslauga- Jūsų pasiūlymas) yra komunikacijos, rinkodaros ir galiausiai platinimo sprendimų pagrindas.

Produkto profilis - produkto savybės, pradedant funkcija, pakuote, dizainu ir baigiant klientų aptarnavimu, kurios lemia klientų apsisprendimą pirkti. Idealiu atveju, prekė ar paslauga yra aiškiai pranašesnė už kitas, ypač konkuruojant su panašiomis prekėmis ar paslaugomis. Tai vadinama **unikaliu pardavimo pasiūlymu** (angl. “unique selling proposition” = “USP”). Taigi, prekė/ paslauga turi aiškiai skirtis nuo kitų.

Siekiant ateityje išlaikyti **konkurencinį pranašumą**, reikėtų apgalvoti ir **variacijos bei diferenciacijos galimybes**, t.y. produkto tobulinimą. Ypač kuriant techninę įrangą produkto gyvavimo ciklas labai trumpas ir net pats pažangiausias įrenginys po kelių savaičių jau gali būti pasenęs. Kaip pavyzdys galėtų būti „Walkman“, tam tikra prasme šiandienos „iPod“ pirmtako, evoliucija: techninė pažanga, lyginat abu prietaisus, yra milžiniška. Be to, dydis, svoris ir dizainas nepalyginami.

Dabar turite užsiimti savo produkto politika. Atsakykite į pateiktus klausimus:



Kaip apibrėžti Jūsų produkto ar paslaugos idėją? Išsamiai pateikite savo produkto požymius ir savybes.

Ar Jūsų produktas yra visiškai naujovė rinkoje ar patobulintas esamo produkto variantas?

Kuo išskirtinis Jūsų produktas ir kuo jis skiriasi nuo kitų produktų?

Koks Jūsų produkto pavadinimas ir kuo jis išsiskiria rinkoje?

Koks Jūsų įmonės pavadinimas ir koks logotipas jai tiktų?

Kad būtų aiškiau, prisiminkite pavyzdį.

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Unikalus pardavimo pasiūlymas (angl. USP) klientui būtų kavos skrudinimas jau minėtuose „Kavos skrudinimo namuose“, kuriuose jis galėtų mėgautis ypatinga, šviežia, aukštos kokybės kava. Prieš pirkdamas kavą klientas gali paragauti ir pasirinkti iš skirtingų rūšių bei įvairių skrudinimo būdų. Kavinė, kaip renginių vieta, kurioje gali pasirodyti menininkai, kavinę daro išskirtine ir, šalia malonumo geriant kavą, suteikia tam tikrų įspūdžių. Laikui bėgant, pasiūlymus galima keisti, pavyzdžiui, siūlant skirtingų kavos rūšių ar neįprastų kavos gėrimo idėjų.

Apibrėžiant savo verslo idėją, reikia pažvelgti į rinką ir ten vyraujančią konkurenciją. Išsamesnė rinkos analizė atliekama 2-oje užduotyje, tačiau jau dabar turėtumėte išsiaiškinti, kokių pakaitalų yra Jūsų prekėms/paslaugoms.

Pakaitalai

Dėl esamų pakaitalų tam tikros srities augimo potencialas yra ribotas. Klientai gali, pavyzdžiui, ant duonos tepti ne tik sviestą, bet ir margariną, o tai reiškia, kad margarino gamintojai gali būti potencialūs konkurentai rinkoje. Svarbu, kad į tai būtų pažvelgta iš vartotojų perspektyvos. Nepakanka, kad sviesto gamintojai sakytų, jog margarinas nėra sviestas. Esmė yra tai, kad vartotojų akimis sviestas arba margarinas vartojami kaip vienodi arba labai panašūs produktai.

Visą dėmesį turėtumėte skirti ne tiesiogiai konkurencingiems produktams, t.y. tokioms pat prekėms/paslaugoms, siūlomoms kitos įmonės, kuri siekia tų pačių klientų, o netiesiogiai konkurencingiems produktams, t.y. produktams, kurie nors, objektyviai žiūrint, ir yra kitokie, bet klientai juos laiko ir vartoja kaip Jūsų produkto pakaitalą.



Ar rinkoje yra tiesioginių ir/ar netiesioginių pakaitalų Jūsų prekėms/paslaugoms?

2 užduotis

Verslo plano dalis

2. Rinka / Konkurencija

2.1. Klientai– tikslinė grupė

Kam siūlysite savo prekę/paslaugą? Kokie Jūsų klientai:

Lytis, amžius, pajamos ir t.t.

2.2. Rinkos potencialas

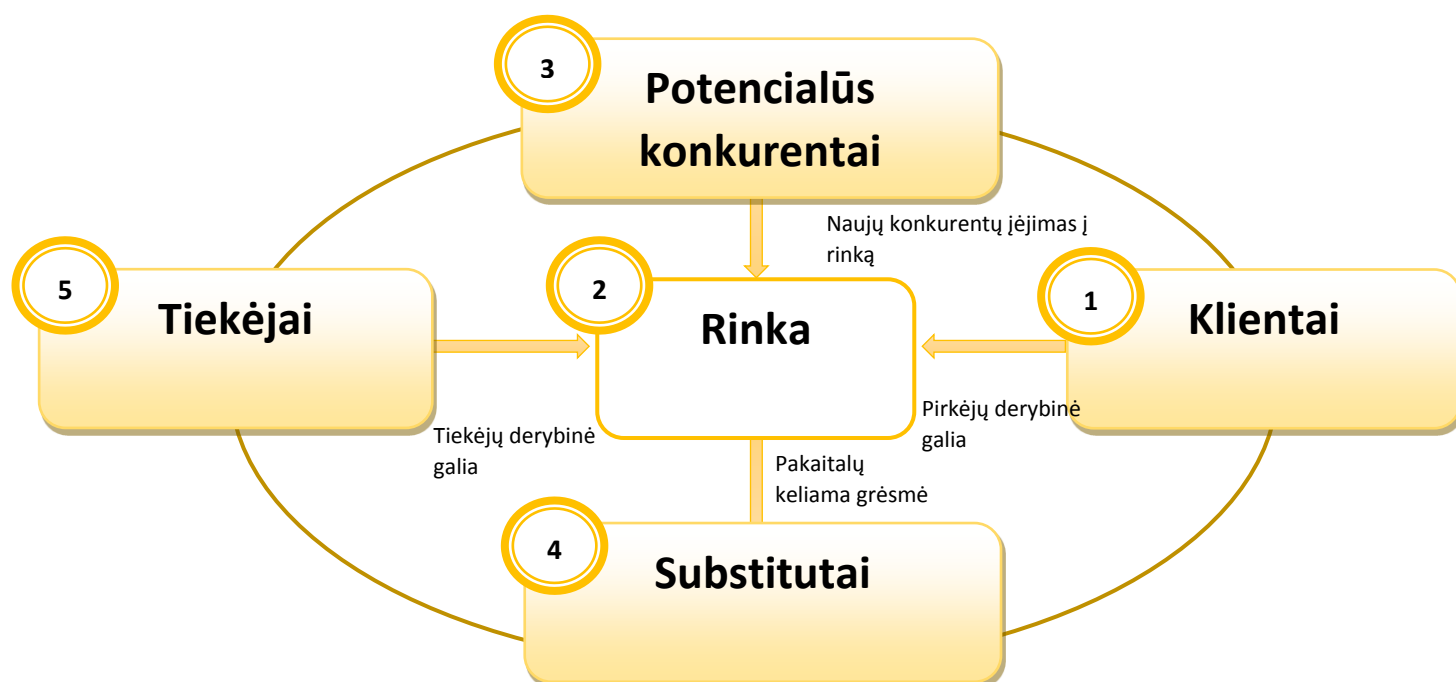
Rinkos dydis €, statistika, ekonomikos skatinimas, prekybos ir amatų rūmai, bankai ir t.t..

2.3. Konkurencija

Kas Jūsų konkurentai? Kiek laiko reikia konkurentams, kad nukopijuotų Jūsų idėją?

Atliekant rinkos analizę, išsamiau nagrinėjamas **Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis** (Maiklas Porteris) (žr. 1 pav.). Kuo daugiau rinkos sėkmei įtakos turinčių konkurentų, tuo mažiau patraukli šaka ir tuo sunkiau pasiekti ilgalaikį **pranašumą prieš konkurentus**. O privalumų privalote turėti Jūs, kad galėtumėte sėkmingai veikti rinkoje. Turėtumėte stengtis dirbti vienoje srityje ir turėti patrauklią pramonės struktūrą. Čia kalbama apie tokią šaką, kurioje kiekvienos iš penkių konkurencinių jėgų neigiamas poveikis būtų kuo mažesnis. Paprastai paaiškėja, kad būtų naudinga rasti **rinkos nišą**, t.y. rinkos segmentą, kuriame nėra jokios visiškai žmonių poreikius tenkinančios prekės/paslaugos arba kuriame esančios prekės/paslaugos nevysiškai patenkina klientų poreikius. Čia Jūsų prekė/paslauga **turės mažai konkurentų** ir ras **klientų**. Kaip labai sėkmingas pavyzdys galėtų būti aukštos kokybės gyvūnų pašaras, parduodamas internetu.

Su pakaitalais jau dirbote ankstesnėje užduotyje, todėl dabar pereikite prie rinkos, klientų, tiekėjų ir konkurentų.



1 pav.: Porterio penkios konkurencinės jėgos

Rinka

Įmonei svarbu žinoti, kokia rinkos padėtis ir koks įmonės potencialas vystytis. Gali būti **brandi** (visi potencialūs klientai jau nusipirko produktą) ir **nebrandi** (paklausa didesnė už pasiūlą), **auganti**, **sustingusi** ir **mažėjanti** rinka.



Kokia Jūsų verslo sritis ir kaip ši sritis vystėsi anksčiau? Kokios ateities prognozės? Norėdami gauti daugiau informacijos apie rinką, galite kreiptis, pavyzdžiui, į Prekybos ir amatų rūmus, statistikos departamentą, asociacijas. Kartais galite sužinoti, kad pastaraisiais metais „Jūsų“ rinkos vystymasis buvo neigiamas. Tai gali būti ženklas, dar kartą apgalvoti savo norą pradėti verslą arba gerai pagrįsti ir įrodyti savo idėjos unikalumą, kodėl Jums turėtų pasisekti.

Galbūt prognozės bus teigiamos.

Rinkos apimtis

Planuojant pardavimus, ypač svarbi rinkos apimtis. Rinkos apimtis reiškia ne apyvartą (pvz., euras), bet **parduotą kiekį**. Remdamiesi pardutu kiekiu, galite apskaičiuoti **suvartojimą vienam asmeniui**, kuris padės rengiant biudžeto planą.

Rinkos dydis

Rinkos dydis reiškia apyvartą (eurais), kuri pasiekama per tam tikrą laiką Jūsų tikslinėje rinkoje. Taigi:

$$\text{Rinkos dydis} = \frac{\text{Apyvarta}}{\text{Apimtis}}$$



Kaip įvertinti rinkos apimtį?

Kokio dydžio yra bendroji šakos rinka? Remdamiesi prieš tai gautu rinkos tyrimu, galite greitai atlikti apytikslius skaičiavimus.

Kalbėdami apie **klientus**, savo tikslinę grupę turėtumėte apibūdinti tiksliau. Svarbūs ir apsvarstymai, kurie buvo atlikti kalbant apie naudą klientams.

Tikslinė grupė

Tai žmonės, kuriems įdomus Jūsų pasiūlymas. Reikėtų žinoti tiek tikslinės grupės **demografinį aprašymą** (lytį, amžių, namų ūkio dydį, namų ūkio pajamas, profesiją, pilietybę ir t.t.), tiek **pirkimo įpročius** ir **poreikius**. Turėtumėte atsižvelgti ir į tendencijas.

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Kavos skrudinimo namų koncepcija skirta vyrams ir moterims, pradedant jaunimu ir baigiant suaugusiais. Kadangi čia parduodamas aukštos kokybės produktas, manoma, kad tai pritrauks didesnes pajamas turinčių asmenų. Skrudintos kavos pirkimas savarankiškam ruošimui ir kavos gėrimas kavinėje skiriasi. Kavinės lankytojai labai priklauso nuo kiekvieną kartą siūlomo renginio. Net ir laiko aspektai turi įtakos tikslinei grupei. Pavyzdžiui, vaikiškos knygos skaitymas prieš pietus gali pritraukti šeimų.



Kokiai tikslinei grupei skirta Jūsų prekė/paslauga, t.y. kas gautų naudos iš Jūsų prekės/paslaugos ir kas galėtų sau tai leisti? Apibūdinkite savo tikslinę grupę, remdamiesi išvardintais kriterijais.

Potencialūs konkurentai

Kuo naujiems konkurentams sunkiau **patekti į Jūsų rinką**, tuo šioje rinkoje mažiau įmonių. Nauji paslaugų tiekėjai tiesiogiai turės įtakos Jūsų konkurenciniam pranašumui ir sėkmei. Didesnė pasiūla, esant tokiai pat paklausai, sumažina visų įmonių **rentabilumą** rinkoje. Tai dar vadinama „**Konkurencija tarp konkurentų**“.

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Kavinės konkurentai yra ir kitos kavinės, ir kiti pramogų teikėjai. Taigi, konkurentais laikomos tiek paprastos kavinės, galbūt savo produktus siūlančios pigiau, tiek kavinės, siūlančios kultūrinių renginių.



Ar Jūsų rinkoje ir šakoje yra konkurentų? Jei taip, su kokia pasiūla?

Ar nauji konkurentai su Jūsų preke/paslauga ar panašia preke/paslauga gali lengvai patekti į rinką?

Atsakymai į šiuos klausimus yra labai svarbūs nustatant kainas. Produkto kaina stipriai priklauso nuo pasiūlos ir paklausos santykio. Jei sritis tokia nauja, kad nėra jokių tiesioginių konkurentų, vis tiek turėtumėte pasidomėti apie panašius produktus, nes ir jie gali turėti įtakos Jūsų įmonei.

3 užduotis

Verslo plano dalis

3. Rinkodara

3.1. Platinimo koncepcija

Paskirstymo kanalai: tiesioginis paskirstymo kanalas, mažmeninė prekyba, paskirstymas per trečiuosius asmenis (prekybininkus), bendradarbiavimo partneriai, prekyba internetu

3.2. Kainų strategija

Jūsų gamybos sąnaudos, valdymo išlaidos ir pelnas, lyginant su konkurentais (rinkos kaina), kaip pozicionuosite savo produktą kainos atžvilgiu?

3.3. Komunikacijos politika

Kaip pasieksite savo tikslinę grupę: tinklalapis, paieškos sistemos optimizavimas, skrajutės, laiškai, reklama vietos laikraščiuose ir periodiniuose leidiniuose, užrašas ant automobilio, vizitinės kortelės.

Dėmesio: Išlaidos!!!

3.4 Vietos analizė

Pasiekiami pėsčiomis, verslo aplinka, visuomeninis keleivių transportas, galimybė plėsti; internetinė parduotuvė;

Reklamos strategija

Klientas nusipirks Jūsų produktą tada, kai apie jį žinos ir **atreips dėmesį**. Jūsų produktas klientui gali būti labai naudingas, tačiau to niekada nesužinosite, jei būsite pasislėpęs. **Komunikacijos politika** apima priemones, kuriomis siekiama užmegzti **kontaktą su klientais** ir jį stiprinti. Galite pasinaudoti šiomis priemonėmis:

- **Reklama žiniasklaidoje** (spauda, radijas, televizija, kinas, internetas ir mobilieji telefonai)
- **Tiesioginė rinkodara** (tiesioginiai laiškai pasirinktiems klientams, telerinkodara, internetas ir t.t.)
- **Mugės ir parodos**
- **Ryšiai su visuomene** – straipsniai ir pranešimai apie Jus, Jūsų įmonę ir prekę/ paslaugą
- **Apsilankymas pas klientus**

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Mūsų pateikto pavyzdžio komunikacijos politika galėtų būti, pavyzdžiui, nuolatiniai skelbimai vietiniame dienraštyje ir ne vietos laikraščiuose bei žurnaluose (internetinės prekybos paskatinimui), interneto svetainėje su informacija apie kavinę, kur būtų aprašomos kavos ypatybės ir kilmė. Be to, kas kažkiek laiko centrinėje miesto vietoje būtų galima rengti nemokamas degustacijas ir įvairiose parduotuvėse dalinti skrajutes. Taip pat įmonė galėtų atstovauti „coffeena“ tarptautinėje kavos parodoje Kelne.



Kokios sklaidos galimybės tinka Jūsų idėjai? Rinkdamiesi komunikacijos priemonę, visuomet atkreipkite dėmesį į skvarbą ir išlaidas. Reklama televizijoje turi didžiausią skvarbą, tačiau gali labai daug kainuoti. Įvertinkite naudą ir išlaidas.

Paskirstymo kanalai

Paskirstymo politika nustato, per kokį paskirstymo kanalą parduosite savo prekę /paslaugą, t.y. koku būdu Jūsų pasiūlymas pasieks klientus. Tai priklauso nuo produkto rūšies, klientų ir kainų strategijos. Todėl svarbu, **kiek** yra **potencialių klientų**, kokiam **apsipirkimo būdui** jie teikia pirmenybę, kokiame kainų segmente esate su savo produktu, ar reikia **paaiškinimo apie produktą**, ar savo produktą parduodate **įmonėms ar galutiniams vartotojams** ir t.t. Iš esmės turite nuspręsti, ar paskirstymą perimsite Jūs, ar pasitelksite tokių **paslaugų teikėjų** pagalbą. Paskirstymo kanalų pavyzdžiai galėtų būti: pardavimo vietos, užsienio mažmeninės prekybos parduotuvės, didmenininkai arba internetinės parduotuvės. Juos, žinoma, galima **derinti**.

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Kavinės produktas (skrudinta kava) išsiskiria ypatinga paskirstymo politika. Kava parduodama per tris paskirstymo kanalus privatiems galutiniams vartotojams. Jos galima nusipirkti renginių kavinėje, ten pat jos galima įsigyti išsinešimui bei nusipirkti internetinėje parduotuvėje. Siekdami pabrėžti kavos ypatybes, ją turėtumėte parduoti tik Jūs ir jokie kiti paslaugų teikėjai.



Kokie paskirstymo kanalai tiktų Jūsų idėjai? Raskite informacijos apie skirtingas galimybes ir grupėje aptarkite, kokie kanalai ir kodėl geriausiai tinka Jūsų įmonei. Paaiškinkite privalumus ir trūkumus.

Dabar bus aptariama Jūsų pasiūlymo kaina.

Jūsų prekės ar paslaugos kainą reikia apskaičiuoti taip, kad būtų padengtos įmonės išlaidos ir pamažu gautumėte pelną.

Pateikiami skirtingi kainų nustatymo metodai.

Kainų nustatymas

Kainos nustatymas remiantis realiai pasiekiamu valandiniu tarifu

$$\text{Valandinis tarifas} = \frac{\text{Išlaidos} + \text{pelnas}}{\text{Bendras produktyvių valandų skaičius}}$$

kur į metines išlaidas įeina atlyginimai, nuoma, medžiagų sąnaudos ir t.t.

Prie apskaičiuoto valandinio tarifo dar reikia pridėti PVM.

Savo sumą palyginkite su kitose srityse esančiais įprastais tarifais- jei esate tarp jų, tuo geriau! Jei Jūsų valandinis tarifas turėtų būti didesnis, raskite gerų argumentų, kad galėtumėte jį pagrįsti.

Kainų nustatymas remiantis faktinėmis išlaidomis

Galite remtis prekių gaminto ir paslaugų teikimo išlaidomis.

$$\text{Vieneto kaina} = \frac{\text{Išlaidos}}{\text{Planuota ar apskaičiuota pardavimų apimtis}} + \text{numatomas pelnas už vienetą}$$

Kartu peržvelkite kainas rinkoje. Dažniausiai pralaimi tie, kurie tikisi didžiulio pelno ir kainas iškelia per aukštai.

Kainos nustatymas remiantis vertės įsivaizdavimu

Kitas būdas nustatyti kainą - atsižvelgti į produkto vertę, kurią įsivaizduoja potencialūs klientai. Čia svarbus klausimas, kiek mano prekė/paslauga atrodo vertinga klientui? Jei pasiūlymui teikiama pirmenybė, kainą galima pakelti. Esant inovatyviems pasiūlymams ir šakoms, nėra nei vertės, nei kainos įsivaizdavimo. Pardavėjui tai privalumas, nes gali parduoti savo produktą už paties nustatytą kainą. Trūkumas, jei jis tos kainos negali pateisinti.

Kainos nustatymas remiantis vidutinėmis konkurentų kainomis

Norint nustatyti savo produkto kainą, dar vienas būdas yra peržvelgti konkurentų kainas. Tačiau būkite atsargūs! Konkurentų kainas patikrinkite ir atsižvelkite į savo faktines išlaidas.



Aptarkite šiuos išankstinius skaičiavimus grupėje. Raskite informacijos apie kainodarą, remdamiesi konsultantais, kredito įstaigomis, mokesčių inspekcija, arba prekybos rūmais. Sudarykite savo galimų pajamų planą pirmiems trimis metams, esant optimaliai (angl. Best Case) ir blogiausiai (angl. Worst Case) verslo plėtrai.

Apskaičiuotas pajamas įtraukite į Excel lentelę su pavadinimu „Finansų planas“.

4 užduotis

Verslo plano dalis

4. Gamyba / Įsigijimas / Logistika

tik gaminant ir paskirstant prekes

4.1. Prekių pirkimas

Kokios prekės ir kur bus perkamos, kokių pirminių produktų reikės tolimesniam apdirbimui?

4.2. Gamyba

Ką gaminsite patys, kokiomis gamybos priemonėmis?

4.3. Sandėliavimas

Kur ir kaip bus sandėliuojami pirminiai produktai ir pagamintos prekės?

4.4. Transportavimas

Jei reikės, kaip transportuosite pirminius produktus ir pagamintas prekes klientams?

Norėdami įvesti naują produktą į rinką, privalote gaminti patys, arba pirkti. Jei gaminsite patys, Jums reikės pirminių produktų/dalių, įrankių/mašinų, taip pat vietos gamybai. Jei norite užsiimti prekyba, turite pirkti prekes ir, jei reikia, jas sandėliuoti bei transportuoti klientams. Teikdami paslaugas, gamybos ir logistikos išvengsite, tačiau turite apgalvoti, kaip aptarnausite savo klientus.

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Įsigijimas/Logistika: žalios kavos galite gauti iš įvairių šalių tiesiogiai arba per didmenininkus. Perkant tiesiogiai iš užsienio, reikia pirkti vietoje, logistika sudėtingesnė (gabenimas laivu, kelių transportas, muitinės procedūros), taip pat reikia kruopščiai tikrinti kokybę. Žalios kavos gaunant iš didmenininkų (pvz., iš uosto), pirkimas ir logistika vyksta paprasčiau, tačiau mažesnė ir marža.

Gamyba: Žalios kavos apdirbimui (skrudinimui) reikalinga įranga, kurią reikia rasti, gauti (pirkti/nuomotis), ją valdyti ir prižiūrėti.



Kokias problemas, susijusias su gamyba, įsigijimu ir logistika turite išspręsti? Aptarkite grupėje, ką, kaip, kur pirsite, gaminsite ir sandėliuosite. Apgalvokite ir transportavimą.

5 užduotis

Verslo plano dalis

5. Valdymas / Teisinė forma

5.1. Steigėjo profilis

Gebėjimai, noras tobulėti, profesinės ir socialinės kompetencijos

5.2. Teisinė forma

Individuali įmonė, UAB (uždaroji akcinė bendrovė)

5.3. Įmonės organizacija

Organizacija ir įgaliojimai

5.4. Žmogiškųjų išteklių planavimas, darbuotojų kvalifikacija

Darbuotojų skaičius verslo pradžioje ir ateityje; ką darbuotojai privalo sugebėti

Kai jau apibrėžėte savo verslo idėją, toliau kalbėsime apie **vidinę ir išorinę įmonės struktūrą**. Kad funkcionuotumėte kaip įmonė ir efektyviai bendradarbiautumėte, įmonėje svarbu klasikines užduotis paskirstyti komandos nariams. Be to, pagal įstatymą įmonei būtina turėti **teisinę formą**, kurią turi pasirinkti. Su skirtingomis teisinėmis formomis susijusios ir skirtingos ekonominės pasekmės. Čia reikia apgalvoti, pavyzdžiui, su **civiline atsakomybe ir mokesčiais susijusius aspektus**.

Pozicijos

Visais atvejais reikėtų apsvarstyti šias pozicijas:

- Vadovavimas
- Rinkodara & platinimas
- Plėtra & kokybės valdymas
- Gamyba, logistika & pirkimai (tiekimo grandinė, angl. Supply Chain)
- Personalias
- Kontrolė & apskaita



Kuris komandos narys kurią poziciją turėtų užimti? Apibrėžkite, kokios užduotys priklauso tam tikrai pozicijai.

Teisinės formos

Įmonės teisinių formų pavyzdžiai:

- IĮ
- KB
- AB
- UAB



Kokia teisinė forma geriausiai tinka Jūsų įmonei? Pagrįskite savo pasirinkimą ir paaiškinkite, kodėl kitos teisinės formos tinka mažiau. Daugiau informacijos apie teises formas galite rasti internete.

6 užduotis

Verslo plano dalis

6. Galimybės/grėsmės

6.1. Galimybės, galimybių išnaudojimas

Kokių ypatingų galimybių turite ir kaip jas išnaudosite?

6.2. Grėsmės, grėsmių valdymas

Kokios galimos grėsmės (liga, nelaimingas atsitikimas, per mažas kapitalas) ir kaip jų išvengsite?

Dabar patikrinkite savo verslo idėją, atlikdami SSGG analizę ir nagrinėdami įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

SSGG (SWOT) analizė

SSGG=S=Stiprybės(Strength); S=Silpnybės(Weaknesses); G=Galimybės (Opportunities); G=Grėsmės (Threats)

Remiantis paprasta ir lanksčia SSGG analize, nagrinėjamos **vidinės stiprybės ir silpnybės** bei nuo **išorinės aplinkos priklausančios galimybės ir grėsmės**, turinčios įtakos įmonės veiklai. **Sujungus** stiprybių/ silpnybių ir galimybių/ grėsmių analizes, galima sukurti **įmonės strategiją**. Stiprybės ir silpnybės yra santykiniai dydžiai ir pirmiausiai gali būti vertinamos tik lyginant su konkurentais.

SSGG-analizė		Verslo idėjos analizės rezultatai (Įmonės vidaus atžvilgiu)	
		Stiprybės	Silpnybės
Rinkos analizės rezultatai (Įmonės išorės atžvilgiu)	Galimybės	Įmonės stiprybių panaudojimas, siekiant išnaudoti įmonės galimybes	Įmonės silpnybių nugalėjimas, siekiant išnaudoti įmonės galimybes
	Grėsmės	Įmonės stiprybių panaudojimas, siekiant sumažinti grėsmes	Įmonės silpnybių ir grėsmių sumažinimas

Galimybių/grėsmių ir stiprybių/silpnybių pavyzdžiai:

Išorinės galimybės/ grėsmės	Vidinės stiprybės/ silpnybės
Klientai/Potencialių klientų skaičius	Paslaugų kokybė
Konkurentai/Potencialių konkurentų skaičius	Ryšiai su visuomene
Biudžeto būklė	Komunikacija internetu
Demografinė raida	Korporacinė tapatybė (angl. Corporate Identity)/Įmonės dizainas (angl. Corporate Design)
Klientų reikalavimai/Pageidavimai	Įvaizdis
Konkurentų strategijos/veikla	Užduočių atlikimo efektyvumas
Konkurentų stabilumas	Darbuotojų kvalifikacija/patirtis
Pagrindinių teisinių sąlygų keitimas	Motyvacija (Darbo atmosfera; atsidavimas)
Ekonominė padėtis/Darbo rinka	

Pavyzdys „Kavos skrudinimo namai“

Stiprybės: Korporacinės tapatybės kūrimas, gaminant produktus su prekės ženklu (lėkštės, puodeliai...), kavinė kaip susitikimo vieta menininkams, kava parduodama trim skirtingais būdais

Silpnybės: sunku koordinuoti ir didelė atsakomybė, parduodant trim būdais, Jūsų žinios, susijusios su įmonės valdymu ir finansavimu, dar ribotos

Galimybės: Renginių kavinė jau turėjo didelį pasisekimą keliuose mažesniuose miestuose, bet Jūsų mieste dar nėra nei vienos, ji skirta įvairioms tikslinėms grupėms, todėl išaugs potencialių klientų skaičius, auga internetinė prekyba

Grėsmės: Teisiniai reikalavimai (gastronomija, maitai, mokesčiai...), rinkoje daug kavos tiekėjų, didelis priklausymas nuo kavos importuotojų ir tarptautinių kavos kainų



Kokios Jūsų idėjos galimybės ir grėsmės? Kaip susidorosite su jomis?
Nepamirškite savo stiprybių ir silpnybių.

7 užduotis

Verslo plano dalis

7. Finansinė dalis

- 7.1. Reikalingo kapitalo planas
- 7.2. Finansavimo planas
- 7.3. Rentabilumo planavimas / Pajamų prognozavimas
- 7.4. Likvidumo planavimas

Čia kalbama apie finansų planavimą. Turėtumėte patikrinti, ar atskirų verslo plano dalių finansų planas realus, ir teisingai įvertinti atskirus elementus. Naudokite Excel lentelę ir atkreipkite dėmesį į pateiktus klausimus ateinantiems trejiems metams:

- Kokių turite finansavimo šaltinių?
- Iš ko susideda Jūsų produkto/paslaugos kaina?
- Kokios ateinančių trejų metų išlaidos? Kada pelnas padengs išlaidas (lūžio taško analizė)? Kokio augimo tikėtis? Atkreipkite dėmesį, kad atlyginimai auga, todėl atsižvelgiant į tai turi būti nustatoma atitinkama produkto/paslaugos kaina.
- Kur norite investuoti?

8 užduotis

Verslo plano dalis

8. Padarykite pagrindinių verslo plano dalių santrauką, daugiausiai vieno puslapio apimties (bendrą apžvalgą, nesileidžiant į detales).

Jei būtumėte bankininkas ir Jūsų paklaustų, ar duotumėte kreditą startuoliui, ką norėtumėte žinoti?