



INOVACINIO VERSLO PLANO RENGIMO METODIKA



„Šis leidinys yra išleistas gavus finansinę Europos Sąjungos PHARE programos paramą.

Lietuvos inovacijų centras atsako už leidinio turinį, kuris jokiais aplinkybėmis negali būti laikomas ES pozicija”



Vilnius – Lietuvos inovacijų centras – 2005

INOVACINIO
VERSLO
PLANO
RENGIMO
METODIKA

Tekstų autoriai:
R. Varkulevičius,
K. Naudžius

UDK 658(474.5)
In87

ISBN 9955-9640-2-2



Verslo taisyklė – inovacija

Kaip rašoma “Oslo žinyne“ (Oslo Manual), inovacija – tai technologinis naujų produktų arba procesų įdiegimas ar (ir) tobulinimas, kuriam atlikti į monėse dažniausiai būtini technologiniai pakeitimai. Vienas iš pagrindinių įmonės tikslų – didinti verslo konkurencingumą, siekti, kad produkcija patektų į naujas rinkas ar jose įsitvirtintų. Tam svarbu pritraukti kūrybingų specialistų, gebančių nuolat ieškoti galimybių kurti naujas, geresnes prekes ar paslaugas.

Versle, kur nuolat diegiamos inovacijos, dažnai nerealu galvoti apie greitą pelną. Tai patvirtinta daugelio šiuolaikinių įmonių, kurios naudojasi informacinių technologijų, biotechnologijų ar kitų mokslo šakų laimėjimais, patirtis.

Išradimai, kuriais pagrįstos inovacijos ir kurie taikomi versle, dažniausiai neturi praeities. Remdamiesi mobiliojo ryšio istorijos pavyzdžiu galime tvirtinti, kad dabar gimęs vaikas ateityje sunkiai supras, jog mobilusis telefonas iš pradžių buvo naudojamas vien kaip telefonas. Ši priemonė, be įprastinės bendravimo funkcijos, ateityje bus kartu ir valdymo, mokymosi, kontrolės bei pirkimo procesus užtikrinanti technologija.

Inovacijomis grįstas verslas visuomet susijęs su didesne investicijų rizika. Todėl jam finansuoti yra įvairių mechanizmų ir būdų: banko paskolos, rizikos kapitalo fondų lėšos, verslo paramos fondų lėšos, finansinę paramą teikiančių asmenų ar įmonių partnerių lėšos. Verslas, kuriame numatoma diegti inovacijas, yra rizikingesnis už tradicinį, bet gyvenimas ne kartą yra įrodęs inovacinio verslo pranašumus, lemiančius jo sėkmę. Pats paprasčiausias būdas sumažinti investicijų ir verslo riziką – konkretus ir lankstus verslo planas.

Šis leidinys parengtas įgyvendinant ES PHARE programos projektą “Mokslo ir technologijų parkų paslaugų paketų formavimas ir išbandymas“, kuriame dalyvavo Šiaurės miestelio technologijų parko, Vilniaus mokslo ir technologijų parko, Visorių informacinių technologijų parko, Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko, Klaipėdos mokslo ir technologijų parko bei Lietuvos inovacijų centro specialistai.

Aukštų standartų veikla ir produktai – tai aukštų standartų gyvenimo pamatas. Linkime jums analizuoti, numatyti, veikti ir būtinai pasiekti norimą rezultatą.

2. SANTRAUKA



Tai pati svarbiausia verslo plano dalis. Santraukoje (ją sudaro ne daugiau kaip 500 žodžių) apibendrinami visi argumentai, kurie tolesniuose skyriuose bus išdėstyti smulkiau. Santrauka – tai tas verslo plano skyrius, kurį potencialus finansuotojas perskaito pirmiausia. Dažnai ji yra ir vienintelis perskaitytas verslo plano skyrius, jeigu joje išdėstyti argumentai nepakankamai įtikina. Paprastai finansuotojai gauna daug daugiau prašymų finansuoti verslą, negu gali patenkinti, todėl jie ne itin linkę narplioti nelabai aiškius pasiūlymus.

Neretai santrauką rašyti pasilieka pačiai pabaigai. Tokiu atveju gresia pavojus, kad santrauka neatliks savo funkcijos. Gal atrodo, kad parašyti vieną ar du puslapius visai paprasta, tačiau dažnai, ilgai kūrus visą planą, norisi kuo greičiau viską baigti. Plano rengėjai gali pamanyti, kad jau išsprendė visas problemas, ir net jeigu santrauka būtų nepakankamai aiški, visą reikiamą informaciją būtų galima rasti kitose plano dalyse. Tačiau nesitikėkite, kad potencialus finansuotojas varginsis vartyti visą planą ieškodamas reikiamos informacijos.

Atminkite, kad tuose poroje santraukos puslapių būtina pateikti patį svarbiausią ir įtikinamiausią verslo plano argumentą. Todėl tikrai verta pasistengti, kad kiekvienas iš verslo plano kūrėjų perskaitytų santrauką ir patikrintų jos užbaigtumą bei aiškumą. Taip pat pravartu duoti ją perskaityti asmenims, kuriais plano rengėjai pasitiki. Verslo planas turi būti tinkamai pateiktas, tvarkingai sumaketuotas ir išspausdintas, kad jį būtų lengva skaityti.

Verslo plane pateikite tik pačius svarbiausius skaičius, kad argumentai būtų kuo svaresni. Ypač pasistenkite, kad teksto kalba būtų be gremėzdiškų gramatinių konstrukcijų, neaiškaus žargono ir žioplų korektūros klaidų, nes neįgijama šių dalykų įtaka yra neproporcingai didelė.

Pagrindiniai klausimai

1. Koks jūsų įmonės pavadinimas ir veiklos sritis?
2. Kokie pagrindiniai jos ryšiai?
3. Kokia yra verslo ir potencialios rinkos apimtis?
4. Kokių finansinių ir žmonių išteklių reikės sumanymui įgyvendinti?
5. Kada įmonė pradės duoti pelno?
6. Kokių galite pateikti duomenų iš savo patirties, rodančių jūsų galimybes įgyvendinti sumanymą?
7. Kaip formuluojate savo įmonės paskirtį?

3. RINKA



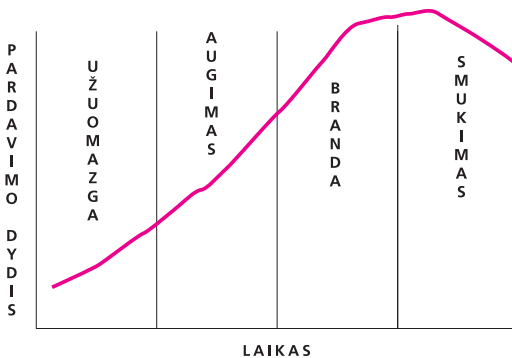
Rinka – tai vieta, kurioje siekiama įgyvendinti įmonės verslo planą. Todėl svarbu apibrėžti naujosios prekės rinką – jos dydį, raidos etapą, vartotojų ir konkurentų tipus.

Rinkos dydis, arba metinis produktų suvartojimas, priklauso nuo numatomos verslo apimties. Rinka gali apimti tik tam tikrą miestą, bet gali būti ir šalies, šalių grupės ar net viso pasaulio masto. Jeigu įmonės išteklių pakanka tik prekės paklausai vienoje šalyje patenkinti, į pasaulio rinką atsižvelgti nereikia, o norint plėstis reikėtų galvoti apie licencijavimą arba bendras įmones.

Svarbu žinoti ne tik rinkos dydį, bet ir jos raidos etapą (žr. I pav.). Beveik kiekviena rinka turi natūralų savo raidos ciklą, tad pasirenkama verslo strategija labai priklauso nuo to, koks yra to raidos ciklo etapas įeinant į rinką. Skiriami šie rinkos ciklo etapai:

- 1) užuomazga;
- 2) augimas;
- 3) branda;
- 4) smukimas.

Daugumą naujų technologijų įmonių domina du pirmieji etapai, tačiau pažangių technologijų rinkos gana greitai gali pasiekti ir ketvirtąjį etapą. To pavyzdys – elektroninė spausdinimo mašinėlė, kurią pakeitė kompiuterinės teksto redagavimo programos.



I pav. Prekės gyvavimo ciklas

Vartotojai

Konkrečiai verslo įmonei svarbu numatyti ne tik geografinį rinkos dydį, bet ir rinkos atkarpas pagal galutinius vartotojus. Taip išanalizuojamas prekės vartojimas pagal vartotojų tipus. Įmonė, kuri savo prekę numato pardavinėti tik automobilių pramonei, nekreips dėmesio į kitus rinkos sektorius, tokius kaip aviacija, civilinė inžinerija, laivų statyba ir t. t.

Norint numatyti savo planuojamam verslui tinkamą rinkos dydį, rinką galima skaidyti labai įvairiai. Pasirinktasis rinkos segmentas rodo, kas bus būsimi pagrindiniai tiksliniai klientai. Svarbu rinką segmentuoti pagal būsimos apyvartos dydį.

Analizuojant vartotojus, reikia nurodyti jų poreikius. Vartotojams svarbių poreikių, ko gero, bus keletas, tačiau norint naudingiausiai sutelkti įmonės išteklius ir išryškinti savo prekę kaip ypatingą pasiūlymą, derėtų apsiriboti nedideliu jų skaičiumi.

Svarbu įvertinti ir perkamąją vartotojų galią. Nors ji gali atitikti vartotojų poreikius, tikėtina, kad jai įtakos turės ir kiti veiksniai: skolinimosi reitingas, tiekėjo statusas ir reputacija, jo siūlomos techninės priežiūros paslaugos, didmeninio pirkimo nuolaidos, pristatymo greitis ir tai, ar prekę atitinka tarptautinius kokybės reikalavimus.

Konkurentai

Pati svarbiausia yra informacija apie naujosios įmonės konkurentų skaičių ir galimybes. Naujoji įmonė negalės mėgautis prabanga veikti pati viena. Kuo geresnė naujojo verslo idėja, tuo daugiau tikimybių, kad jau esančioje rinkoje įmonės imsis atsakomųjų veiksmų arba kad į rinką ateis daugiau naujų veikėjų. Paprasčiausia jau esamų rinkos dalyvių reakcija yra kainos mažinimas, bet taikomos ir įvairios kitos taktikos, o tai, kuri jų bus pasirinkta, priklauso nuo aplinkybių, išteklių ir patirties.

Rinkoje veikiančių konkurentų pažinimas turi lemiamą reikšmę kuriant patikimą verslo strategiją. Konkuruojančias įmones patogu suskirstyti į šias grupes:

1. Vyraujanti (lyderė)
2. Sekėja (stipri)
3. Nišų užėmėja (vidutinė)
4. Smulki (silpna)
5. Ribinė

Vyraujanti įmonė, kaip rodo jau pats jos apibūdinimas, diktuoja pagrindinius rinkos rodiklius – kainą ir veiklos kokybę. Tokia įmonė siūlo plačiausią prekių asortimentą, o jos kainų struktūra nustato normas visiems kitiems pramonės

veikėjams. Remdamasi savo visuotinai pripažįstama lyderės pozicija, vyraujanti įmonė gali nustatyti aukščiausias kainas. Įmonė sekėja siūlo kiek mažesnį prekių asortimentą, bet kai kuriuose sektoriuose gali smarkiai konkuruoti su vyraujančiąja įmone. Rinkos nišas paprastai užima gerai valdoma nedidelė įmonė, kuri neturi pakankamo prekių asortimento ir išteklių, kad galėtų lygiavertiškai konkuruoti su vyraujančiomis ir antraeilėmis įmonėmis. Jos strategija – būti mažų, specializuotų rinkos nišų lydere. Smulki įmonė neturi jokių konkrečių pranašumų ir priklauso nuo kitų rinkos veikėjų sukeltamų komercijos bangų, tačiau gali remtis geru gamybos išlaidų valdymu. Įvairių tipų įmonių strateginė padėtis apibendrinta I lentelėje.

Pagrindiniai klausimai

1. Kokia geografinė rinkos apimtis: pasaulis, Europa, šalis?
2. Kokia rinkos vertė produkcijos vienetais ir pinigais?
3. Kaip greitai rinka auga ir kokios jos galimybės? Į kokį rinkos segmentą orientuojatės ir kodėl?
4. Kokią rinkos dalį norite užimti?
5. Kada tikėtės rinkos lūžio, jeigu ji dar nesusiformavusi arba tik formuojasi?
6. Kokį poveikį rinkai darytų jūsų įmonė?
7. Kokia rinkos struktūra: daug mažų ar keletas didelių vartotojų? Kaip vartotojai vartoja prekę?
8. Kokie pagrindiniai jūsų vartotojų poreikiai?
9. Kaip jūsų įmonė tenkina šiuos poreikius dabar ir tenkins ateityje?
10. Kas yra pagrindiniai jūsų konkurentai? Kokie jų pranašumai ir silpnosios vietos? Kokia jų patentinė padėtis, potencialas, veiklos metodai ir pelningumas?
11. Kaip į naują rinkos dalyvį reaguos jūsų konkurentai?
12. Kuo jūsų verslas unikalus?

1 lentelė. Įvairaus tipo įmonių strateginės padėties palyginimas

Konkurencinė padėtis	Pretės	Kainos	Platinimas	Komunikacija
1. Lyderė	Daug unikalių arba labai konkurencingų prekių, kurios aiškiai skiriasi nuo konkurentų prekių. Prekės laikomos pramonės standartu.	Nustato kainų lygį konkurentams. Įmonei pakeitus kainą, tai padaro ir kiti.	Didelė rinkos dalis visuose platinimo kanaluose. Gali turėti išskirtinių platinimo kanalų ir diktuoti platinimo sąlygas.	Nekantariai laukiama visų pranešimų; jie yra reguliarūs ir gerai pastebimi. Palankus įtakingų veikėjų nusiteikimas.
2. Sekeja	Prekės lygiavertės toje grupėje gausiausias. Platus pasirinkimas atitinka daugumą vartotojų poreikių.	Kainos kiek didesnės ar mažesnės negu artimiausių konkurentų, tačiau skirtumas nedidelis. Lieka erdvės strateginei kainodarai.	Daugumoje kanalų pasirinkimas nedidelis, bet svarbiausiose – platus.	Nuolatiniai pranešimai. Paprastai įtraukiama į žiniasklaidos atliekamą prekių lyginimą. Geras įvaizdis. Teigiamas įtakingų veikėjų požiūris.
3. Nišų užėmėja	Savo srityje dauguma prekių labai stiprios. Esama asortimento spragu.	Srityse, kuriose užima tvirtą padėtį, gali nustatyti aukščiausias kainas, o kitur turi remtis kainų pranašumu. Lankstumui erdvės nedaug.	Užima didelę dalį viename svarbiame kanale, o kitais beveik nesinaudoja.	Paprastai įmonė žino ir atpažįsta ribotas specialistų ratas. Ji neįgūnuoja tame pačiame kaip ir didieji konkurentai lygmenyje.
4. Smulki	Ribotos prekių asortimentas ir galimybės. Kokybė nėra aukštesnė už vidutinę.	Kad išliktų rinkoje, turi remtis kainų pranašumu. Ribiniai rodikliai veikia pakankami negu palankūs.	Gali naudotis nedaugeliu platinimo kanalu, kuriuose užima mažą dalį. Nedaug iniciatyvos iš naujų kanalų, nebent taikomos didelės nuolaidos.	Apie įmonės egzistavimą žinoma, tačiau apie jos prekes ir veiklą – nedaug. Nereguliarūs ir menkai pastebimi pranešimai.
5. Ribinė	Keltos siūlomos prekės, specializacija neįsryškėja. Kokybės paprastai žemesnė už vidutinę. Nesulaukianti daug dėmesio.	Visų prekių kainos mažos. Prasti ribiniai rodikliai. Didelės nuolaidos. Neigiama vartotojų reakcija dėl prastos prekių kokybės.	Turi kovoti, kad išliaiکتų bet kuriame kanale.	Beveik nepastebima, beveik nėra pranešimų. Galimas blogas įvaizdis dėl neigiamo daugelio vartotojų požiūrio. Sutinka bendradarbiauti labai nedaug įtakingų veikėjų.

4. PREKĖ



Ko gero, šis skyrius yra kaip tik tas, kurį verslo plano rengėjas išmano geriausiai, o jo skaitytojas pažįsta prasčiausiai. Taigi turite įdėti daug pastangų, kad paprastais žodžiais nusakytumėte technologiją ir paaiškintumėte, kuo gi jūsų pasiūlymas yra ypatingas.

Šis skyrius padės atsakyti į klausimus, kokia yra jūsų prekė ar paslauga ir kodėl vartotojai turėtų norėti ją įsigyti.

Visas prekes galima skirstyti į:

- orientuotas į rinką;
- orientuotas į prekę.

Orientuotos į rinką prekės yra tokios, kurios sukuriamos reaguojant į nustatytą, bet nepatenkintą poreikį, o orientuotos į prekę – tos, kurios atsiranda kaip išradimo ar patobulinimo, kurį dar reikia pritaikyti, rezultatas. Abiejų rūšių prekės gali būti pavykusios, bet patirtis rodo, kad orientuotųjų į rinką prekių sėkmes koeficientas yra gerokai didesnis už tų, kurios orientuotos į prekę. Dažnai nauja prekė yra šių abiejų orientacijų derinio rezultatas.

Paprastai orientuotos į prekę technologijos sukuriamos įmonės tyrimų ir plėtros padalinyje kaip inovacijų rezultatas (taip, pavyzdžiui, buvo išrastas polietilenas).

Orientuotas į prekę gaminytis gali papildyti jau esamų prekių asortimentą arba tai yra šalutinis produktas, kurį galima pritaikyti visiškai naujame sektoriuje. Į rinką orientuota prekė atsiranda kaip įmonės rinkodaros pastangų rezultatas siekiant suprasti vartotojų poreikius. Informaciją apie vartotojų poreikius ir nepatenkinimą nuolat renka įmonės pardavimo darbuotojai, o papildoma rinkos tyrimų konsultantai. Aiškiai nustačius poreikį, sudaroma tas problemas galinčios išspręsti prekės specifikacija, ir ji pradeda kurti.

Svarbiausias aspektas, pabrėžtinas šiame skyriuje, – tai būtinybė identifikuoti tik vieną unikalų naujosios prekės pardavimo pasiūlymą. Kai kurie galimi tokie pasiūlymai:

- mažesnė kaina;
- geresnė kokybė;
- ilgesnė vartojimo trukmė;
- greitesnis veikimas;
- lengvesnė priežiūra;
- visokeriopa techninė priežiūra;
- mažesnis dydis.

Tada reikia įvertinti jūsiškio unikalaus pardavimo pasiūlymo svarbos vartotojui piniginę išraišką. Taip pat būtina palyginti savo prekę su konkurentų siūlomomis. Konkurentus reikia analizuoti pagal jų aptarnaujamus galutinių vartotojų rinkos segmentus, pagal jų unikalius pardavimo pasiūlymus, trūkumus ir silpnąsias vietas, kainodarą ir t. t. Taip bus galima aiškiau suvokti savo siūlomos prekės skirtumus bei pranašumus ir įvertinti jos galimybes rinkoje.

Jei inovacijos diegiamos tyrimų ir plėtos arba techniniame padalinyje, tikėtina, kad vartotojai bus veikiau vidiniai negu išoriniai, t. y. apdirbimo, gamybos ir apdailos padaliniai. Tuo atveju tyrimų ir plėtos padalinys, pateikdamas savo unikalų pardavimo pasiūlymą auditorijai, su prekės pranašumais turi supažindinti kiek kitaip. Pavyzdžiui, padidėjęs našumas gali reikšti, kad nereikės keisti brangių įrenginių. Kitos galimybės – suteikiamos garantijos arba mažesnis atliekų ir atsargų kiekis. Kad ir kokie būtų prekės pranašumai, tyrimų ir plėtos padalinys vis tiek turi įtikinti vartotojus. Taip pat gali būti šalutinių technologijos produktų; rinkodaros skyriui radus jų panaudojimo būdą, jie gali būti įtraukti į verslo planą.

Reikia atidžiai išnagrinėti naujosios prekės patentavimo klausimą ir tai, kokią įtaką patentas turės jos pardavimui.

Pagrindiniai klausimai

1. Prekę, procesą ar paslaugą aprašykite paprastais žodžiais.
2. Ar jūsų prekę jau galima nusipirkti? Jeigu ne, kada ji bus pagaminta? Kokios gamybos sąnaudos?
3. Ar esate pasirūpinę teisine savo prekės apsauga? Jeigu ne, tai kodėl? Ar konsultavotės dėl patentavimo?
4. Koks yra unikalus jūsų prekės ar paslaugos pardavimo pasiūlymas?
5. Ar teiksite kitas paslaugas, tokias kaip garantija arba priežiūra po pardavimo?

5. INOVACINĖ ĮMONĖ IR EKONOMINĖ JOS PADĖTIS



Šis skyrius supažindina su įmone ir jos vadovais, kurie pateikia prašymą finansuoti. Tuo siekiama parodyti potencialiam finansuotojui, kad jūsų įmonė turi gerą finansinį pagrindą, o jos vadovai – reikiamų valdymo ir verslo įgūdžių.

Kiekvienas projekto finansuotojas įvertina šiuos tris nefinansinius verslo aspektus:

- prekę ar išradimą ir jų rinką (žr. 3 skyrių);
- žmonių ir gamybinius išteklius;
- įmonės valdymą.

Skaitydamas verslo planą, potencialus investuotojas bando įvertinti, ar įmonės komanda gebės kol kas nežinomą prekę pardavinėti taip, kad būtų viršytos jos gamybos sąnaudos. Ko gero, vienintelis būdas įvertinti vadovus yra išnagrinėti asmeninius jų duomenis.

Pateikiamoje informacijoje turi būti nurodyti naujausi pardavimo duomenys, įmonės juridinis statusas (uždaroji akcinė bendrovė ar kt.), organizacinė schema, vadovų biografijos, rodančios atitinkamą profesinę patirtį, įmonės paskirtis ar tikslai. Jei prašymą finansuoti pateikia pradedančioji įmonė, faktų apie jos padėtį pateikti neįmanoma. Tokiu atveju būtina pabrėžti ją kuriančių partnerių profesinę patirtį ir jų tinkamumą priimti siūlomo sumanymo riziką.

Labai svarbu apibrėžti įmonės paskirtį. Čia turi būti nusakyta įmonės esmė išdėstant, ko ji siekia bei kokie rėmėjai padės jai tai įgyvendinti. Reikia nurodyti, koks jūsų įmonės verslas ir kokio tipo klientus ji aptarnauja, o ne kokią naudoja technologiją.

Pirmiausia būtina įvardyti, kuo įmonė skiriasi nuo kiekvieno savo konkurento. Paskirties formuluotė rodo, kodėl įmonė geba tenkinti vartotojų poreikius geriau už bet kurią kitą įmonę.

Taip pat reikia suformuluoti ir įmonės tikslus. Čia deklaruojami apyvartos augimo ir siekiamos rinkos dalies planai. Būtina išdėstyti tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius tikslus. Įmonės finansiniame įvertinime pateikiama ši informacija:

- grynasis materialusis turtas – savininko kapitalo dydis (šis skaičius turės įtakos skolinamų pinigų kiekiui);
- nuosavo ir skolino kapitalo santykis, rodantis įmonės jautrumą pardavimo svyravimams.

Pagrindiniai klausimai

1. Koks įmonės pavadinimas ir pramonės šaka?
2. Kokia įmonės komandos narių patirtis ir vaidmenys?
3. Kokių įgūdžių įmonei stinga ir kaip šios spragos bus panaikintos?
4. Kokių išteklių įmonei prireiks ateityje?

6. RINKODAROS STRATEGIJA



Šiame skyriuje atskleidžiama, kaip įmonė kurs savo unikalų pardavimo pasiūlymą, kad ir koks jis būtų: mažesnės gamybos sąnaudos, geresnė prekės kokybė, geresnė techninė priežiūra ar mažesnė kaina.

Akivaizdu, kad reikės nustatyti prekės kainą. Jeigu prekė visiškai nauja, tai padaryti gana sunku. Tačiau paprastai kainą įmanoma nustatyti analizuojant pridėtinę vertę, kurią prekė suteiks vartotojui.

Be to, reikia apskaičiuoti visas prekės vieneto sąnaudas, kurias sudaro gamyba, rinkodara ir platinimas. Tai yra atskaitos taškas, pagal kurį vėliau skaičiuojama prekės vertė klientui (ji skiriasi nuo sąnaudų vertės).

Pabaigę rinkodaros etapą ir nustatę kainodaros strategiją, imkitės pardavimo. Svarbu suvokti pardavimo ir rinkodaros skirtumą, nes kartais šie dalykai tapatinami.

Rinkodara – tai procesas, kurio metu nustatomi ir kiekybiškai išreiškiami vartotojo poreikiai (žr. 2 sk). Pardavimas yra procesas, kai bendraujant su potencialiais prekės vartotojais sužadintas jų susidomėjimas virsta užsakymais ir grynaisiais pinigais.

Nustačius, kad rinkoje yra konkrečios prekės poreikis, būtina sukurti veiksmingą pardavimo strategiją. Pagrindiniai tokios strategijos kūrimo žingsniai yra šie:

- nustatyti pakankamai daug potencialių įmonių užsakovių;
- kiekvienoje iš tų įmonių rasti asmenis, priimančius sprendimą pirkti;
- sudaryti prioritetinių įmonių sąrašą pagal pardavimo potencialą;
- išmokyti personalą pardavimo metodu;
- paskleisti potencialiems pirkėjams žinią apie siūlomą prekę;
- pateikti tinkamus atsakymus kilus pasipriešinimui ar dvejojant pirkti;
- vartotojų susidomėjimą preke paversti jos pirkimu.

Šiai procedūrai reikia plano, į kurį dera įtraukti pardavimo personalą, platintojus, agentus, reklamos ir ryšių su visuomene darbuotojus, reklaminių brošiūrų ir filmų gamintojus. Reikia nustatyti vadybos stebėsenos ir kontrolės procedūras, kuriomis būtų tikrinama, ar kontaktuojama su tinkamais vartotojais, ar tie kontaktai tinkamo dažnumo ir ar yra įgyvendinami tikslai, kurių siekiama.

Visi kiekvieno šių etapų sprendimai turi būti susiję su reikiamo personalo numatymu ir reikiamų lėšų skaičiavimais.

Pagrindiniai klausimai

1. Ar žinote konkuruojančių prekių ir paslaugų kainas?
2. Ar atlikote išsamią kiekvienos prekės gamybos ir pardavimo pakopos sąnaudų analizę?
3. Ar atlikote kainų efektyvumo analizę, palygindami savo ir konkurentų prekes?
4. Ar nustatėte kainą remdamiesi 1–3 žingsniais, ar numatėte nuolaidas ir mokėjimo terminus?
5. Ar parengėte informacinės literatūros, lankstinukų arba duomenų lapą apie prekę?
6. Parenkite pranešimą ir straipsnių žiniasklaidai bei solidiems žurnalams.
7. Sudarykite reklamos ir pardavimą skatinančių priemonių biudžetą.
8. Parenkite pardavimo darbuotojų mokymo programą ir atsakymus į galimus klausimus.



Gamybai pradėti gali reikėti daug įsipareigojimų investuoti į gamyklą ir įrangą, o tam gali prireikti daug finansinių išlaidų. Mažai arba pradedančiajai įmonei tai reikštų didelę riziką, kuri sumažintų verslo plano patrauklumą galimiems finansuotojams. Reikiamo kapitalo dydį galima sumažinti sudarant subrangos sutartis su kitais gamintojais arba tam tikrą įrangą ir mašinas išsinuomojant. Vis dėlto šiuo atveju reikia gerai apmąstyti, ar tai nesutrukdytų pasiekti pakankamai aukštą ir patikimą gamybos lygį, kuris leistų patenkinti klientų poreikius. Potencialūs finansuotojai norės matyti, kad buvo pasiektas tinkamas kompromisas tarp kapitalo poreikių apribojimo ir taupymo strategijos, nes ji gali sukelti gamybos problemų ir kliūčių įmonei jau pradėjus darbą. Į verslo plano penkerių metų prognozes reikia įtraukti visas gamybos sąnaudas ir numatyti būsimą pinigų srautą, balansą, pelną bei nuostolius.

Dar plane svarbu aptarti, kaip bus prižiūrima ir kontroliuojama gamyba, taip pat kokios yra būtinos žaliavų ir pagamintų prekių atsargos. Apskaičiuojant sąnaudas reikia atsižvelgti į fizinius reikalavimus, taip pat tiekimo šaltinius, sąnaudas ir terminus. Būtina apibrėžti vadovaujančiojo gamybos personalo vaidmenį ir atsakomybę.

Plane svarbu įvertinti kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumą ir aprašyti gamybos, t. y. vadovų ir darbininkų, santykių patirtį.

Pagrindiniai klausimai

1. Kaip gaminsite prekę: patys ar pagal subrangos sutartį?
2. Ką darysite su pastatais ir įrenginiais: nuomosinės ar pirksite?
3. Kokius konkrečius reikalavimus keliate įrenginiams ir kiek jie kainuos?
4. Kokios yra apdorojimo sąnaudos?
5. Kiek reikės nupirkti žaliavų? Kaip gaminsite: atsargoms ar pagal užsakymus? Kas bus jūsų tiekėjai?
6. Kokie užsakymo atlikimo terminai?
7. Kas rūpinsis prekės išbandymu ir kokybės valdymu?
8. Ar apibrėžti vadovaujančiojo gamybos personalo vaidmenį ir atsakomybę?

8. PARDAVIMO, PINIGŲ SRAUTO IR PELNO BEI NUOSTOLIŲ PROGNOZĖS



Pagal pardavimo ir pinigų srauto, taigi galutinio pelningumo, prognozes potencialūs finansuotojai gali spręsti, ar įmonė bus perspektyvi. Tai reiškia, kad šios prognozės bus labai kruopščiai nagrinėjamos ir kritiškai vertinamos.

Pardavimo prognozės

Pardavimo prognozės negali būti paprasčiausia iš piršto išlaužtų skaičių, atspindinčių jūsų svajones, seka. Tai sritis, kurioje finansuotojai surengs energingą kryžminę apklausą. Prognozės turi būti gerai pagrįstos informacija (minėta ankstesniuose skyriuose) apie rinkos dydį ir segmentavimą, vartotojų poreikius, rinkos raidos padėtį, konkurentų pranašumus ir silpnąsias vietas ir t. t.

Be to, būtina pateikti papildomų duomenų apie dabartinę ekonominę įmonės veiklą, tokių kaip užsakymų ir prekybos su pagrindiniais klientais apimtis ar istoriniai įmonės raidos tiksliniame rinkos sektoriuje duomenys.

Pinigų srauto prognozės

Parengus pardavimo prognozes, galima apskaičiuoti verslo plane numatyto laikotarpio pinigų srauto prognozes. Tai įmonės kiekvieno mėnesio gryųjų pinigų padėties įvertinimas. Pinigų srauto prognozėje papunkčiui vardijamas prognozuojamo pardavimo įplaukų ir planuojamų kiekvieno mėnesio išlaidų įprastiniams įsipareigojimams, tokiems kaip nuoma, procentai, atlyginimai, materialinės sąnaudos, palūkanos ir t. t., skirtumas. Kai kurie iš šių mokėjimų atliekami kas mėnesį, o kiti, pavyzdžiui, žaliavų pirkimas arba kapitalo investicijos į gamyklą ir įrenginius, būna nereguliarūs.

Reikia atsižvelgti ir į tai, kad laikas tarp žaliavų pirkimo ir pinigų įplaukų iš vartotojų bus gana ilgas. Didieji klientai turbūt tikėsis susitarti dėl sąlygų, leidžiančių jiems apmokėti sąskaitas per 60 dienų nuo pristatymo, o daugeliu atvejų gali apmokėjimą atidėti dar vėlesniam laikui. Taigi per visą tą laikotarpį, kol iš kliento ateis pinigai, įmonė turi pati finansuoti žaliavų išlaidas.

Todėl dažnai atsitinka, kad įmonei, kuriai puikiai sekasi parduoti, labai trūksta gryųjų pinigų. Taip ypač dažnai nutinka verslo pradžioje, kai kapitalo investavimo ir pradinės sąnaudos smarkiai viršija pardavimo pajamas. Todėl itin

svarbu verslo plane numatyti, iš kur gausite apyvartinio kapitalo (viršydami banko kreditą ar imdami paskolą), kuris kompensuotų numatomą pinigų trūkumą.

Pelno ir nuostolių prognozės

Pagrindinis būdas įrodyti, kad įmonė perspektyvi, yra parodyti lūžio (nulinio pelningumo) tašką, kuriame pardavimo pajamos pirmą kartą susilygina su pastoviosiomis ir kintamosiomis sąnaudomis. Pastoviosios sąnaudos atsiranda dėl reguliarių mokėjimų, kurių neveikia trumpalaikiai pardavimo svyravimai. Tai nuomos, procentų, paskolų palūkanų ir administracinių išlaidų mokėjimai. Kintamosios (pavyzdžiui, materialinės ir energijos) sąnaudos – tai tokie mokėjimai, kurių dydis priklauso nuo pardavimo lygio. Atsakymas į klausimą, kokios yra darbo sąnaudos – pastoviosios ar kintamosios, – priklauso nuo verslo pobūdžio. Kai kada, pavyzdžiui, vykdant specialius darbus, galima pasinaudoti laisvai samdoma neetatine darbo jėga arba gauti darbuotojų pagal subrangos sutartį. Kitais atvejais įmonė veikiausiai stengsis išlaikyti turimą kvalifikuotą darbo jėgą, todėl nevertetų mažinti ar didinti darbo sąnaudas pagal svyruojančias pardavimo pajamas. Verslo lūžio taškas nėra visiškai nekintamas. Jo laikas gali būti koreguojamas pagal tai, kokios – pastoviosios ar kintamosios – sąnaudos vyrauja įmonės struktūroje. Verslo plano rengėjai gali gana įvairiai planuoti būsimų sąnaudų struktūrą. Gamyklai įrengti reikės didelių kapitalo investicijų, todėl galima apskaičiuoti, per kiek laiko šios išlaidos bus padengtos iš pardavimo pelno.

Pasirinkus kitą būdą ir taikant subrangos sutartis, kintamosios nupirktų komponentų sąnaudos bus didesnės nei tik ką aptartu atveju, tačiau lūžio taškas bus pasiektas gerokai anksčiau. O kuo anksčiau pasiekiamas lūžio taškas, tuo potencialiems finansuotojams sumanymas atrodo patrauklesnis.

Būtina numatyti ne tik geriausią, bet ir blogiausią pelno ir nuostolių atvejį, – parodyti projekto atsparumą ir pažeidžiamumą. Tai daroma pakartojant tuos pačius skaičiavimus, bet numatant įvairias pardavimo pajamų ir tiesioginių bei kintamųjų sąnaudų prielaidas. Tipinis nuokrypis gaunamas patikrinant 10% mažesnių pardavimo pajamų ir 10% didesnių sąnaudų poveikį. Taip pat reikia patikrinti ir kitas prielaidas siekiant nustatyti ribas, kada verslo sumanymas taptų neperspektyvus.

Sudarant išsamų naujojo verslo finansavimo planą kartu su pelno ir nuostolių skaičiavimais būtina pateikti ir prognozuojamo balanso lentelę bei įvertinti prognozuojamą pirmųjų penkerių veiklos metų pelną ir nuostolius. Tai padarysite ankstesniuose skyriuose aptartus vertinimus ir pasirinktas strategijas išreiškdami konkrečiais skaičiais.

Atkreipkite dėmesį į tai, kad labai sudėtingiems investicijų projektams,

pavyzdžiui, chemijos gamyklai ar plieno fabrikui, ir daugeliui naujoviškų technologijų įmonių gali prireikti sudėtingesnių projekto įvertinimo metodų. Šie metodai yra:

- investuoto kapitalo grąžos (angl. *return on capital employed, ROCE*);
- grąžinimo termino;
- diskontuotų pinigų srautų (angl. *discounted cash flow*) metodai: grynosios dabartinės vertės (angl. *net present value, GDV*) ir vidinės įplaukų normos (angl. *internal rate of return, IRR*).

Prieš naudodamasi šiais metodais, įmonė turėtų pasikonsultuoti su apskaitos specialistais.

Prognozuojamas balansas

Balansas rodo verslo kapitalo šaltinius – paskolas, akcijas, nepaskirstytąjį pelną – ir jų paskirstymą. Kapitalo paskirstymas analizuojamas pagal investicijas į nekilnojamąjį turtą (gamyklos pastatai ir įrenginiai) ir apyvartinį turtą arba apyvartinį kapitalą. Apyvartinį turtą sudaro žaliavų atsargos ir baigtinės prekės, taip pat įmonės grynieji pinigai. Balanse išvardijamos ir įmonės skolos, t. y. pinigai, kuriuos ji skolinga kreditoriams, banko perviršis ir mokesčių įsiskolinimai.

Balansas yra grynujų skaičių lentelė, kurioje konkretūs kreditoriai, paskolų ir akcijų šaltiniai arba įgyto nekilnojamojo turto rūšis nenurodomi. Visa tai bus įvardyta kitose verslo plano dalyse. Turtas ir įsiskolinimai apibrėžiami įmonės kaip visumos, o ne kreditorių ar finansuotojų požiūriu.

Prognozuojama pelno ir nuostolių ataskaita

Pelno ir nuostolių ataskaitos paskirtis kitokia nei balanso. Balanse nurodomas nepaskirstytasis įmonės pelnas, tačiau nenurodoma, iš kur jis gautas. Pelno ir nuostolių ataskaita yra lentelė, kurioje nurodomas bendrasis įmonės pelnas, atėmus visas sąnaudas. Kuriant verslo planą, būtina parengti detalią prognozuojamą pirmųjų metų pelno ir nuostolių ataskaitą. Greičiausiai tam reikės visų metų duomenis suskirstyti mėnesiais ar bent jau ketvirčiais. Taip pat reikėtų parengti metines kitų ketverių verslo metų pelno ir nuostolių prognozes. Būtina aiškiai nurodyti prielaidas, kuriomis remiantis pateikiami skaičiai. Kaip ir atliekant lūžio taško analizę, papildomais skaičiavimais reikia patikrinti, kaip šioms prognozėms atsilieptų mažesnės pardavimo pajamos ir didesnės sąnaudos bei išlaidos.

Pirmiausia iš pardavimo pajamų atimamos parduotų prekių sąnaudos. Taip gaunamas bendrasis pelnas. Prekių sąnaudos apskaičiuojamos susumuojant visas

kintamąsias, t. y. materialines ir darbo, sąnaudas. Įrenginių, kuriais gaminamos prekės, ar pastatytos gamyklos kaina čia neįskaičiuojama.

Toliau iš bendrojo pelno reikia atimti einamąsias išlaidas – taip gaunamas pelnas iki apmokestinimo (angl. profit before tax, PBT). Einamąsias išlaidas sudaro nuoma, procentai, administracinės išlaidos, nusidėvėjimas, reklamos išlaidos ir kitos pridėtinės sąnaudos.

Galiausiai iš gauto pelno iki apmokestinimo atimami mokesčiai, palūkanos ir direktorių uždarbis. Lieka grynasis pelnas, iš kurio akcininkams paskirstomi dividendai.

Pagrindiniai klausimai

1. Ar jūsų įmonė turi patvirtintų užsakymų?
2. Iš kokių vartotojų tikėtės sulaukti užsakymų pirmaisiais metais? Kiek ir kada?
3. Kokių turite rinkos tyrimų duomenų, kuriais galite pagrįsti pardavimo prognozes?
4. Parenkite kiekvienos iš pagrindinių prekių grupių pardavimo prognozes.
5. Parenkite sistemą, pagal kurią reguliariai atnaujinsite pardavimo prognozes.

9. ĮMONĖS VALDYMAS IR KONTROLĖ



Rengiant verslo planą būtina finansuotojams parodyti, kad įmonė, pradėjusi prekybą, bus tinkamai kontroliuojama. Reikės reguliariai rengti ataskaitas, kurios reikalingos tiek pačios įmonės vadovybei, tiek išorinėms įstaigoms, tokioms kaip mokesčių inspekcija, bankai ir apskaitos tarnybos. Mažų įmonių vadovams kartais atrodo, kad buhalterija ir ataskaitų rengimas yra daug laiko atimantis formalumas, kurį reikia pakęsti tik paklūstant senam papročiiui. Tai visiškai neteisingas supratimas. Šie vadybos kontrolės būdai įmonėms valdyti būtini taip pat kaip ir automobiliui jo valdymo pultas.

Naujojo sumanymo vykdytojai turi apibrėžti, kokie yra kiekvieno svarbaus jų įmonės sektoriaus sėkmingos veiklos rodikliai. Tada būtina numatyti sistemą, pagal kurią bus reguliariai renkami ir analizuojami reikiami duomenys bei pateikiamos išvados. Išvadas reikia formuluoti paprastai, tačiau jos turi pateikti išsamų padėties konkrečiu momentu vaizdą. Duomenų rinkimo ir analizės procedūros turi būti pakankamai išsamios, kad suteiktų naudingą informaciją, o ypač – lengvai įgyvendinamos, kad būtų galima pakankamai greitai gauti duomenis veiksmams koreguoti, kai tai yra būtina. Kai padėtis jau kritinė, ne laikas rūpintis išsamiomis analizėmis.

Trys svarbiausios sritys, kurias būtina nuolat kontroliuoti:

- finansai;
- pardavimas;
- gamyba.

Kalbant apie finansų kontrolę, pirmiausia reikia nuspręsti, ar įmonė bus tokio dydžio, kad galėtų išlaikyti savo finansininką. Pageidautina, kad jį turėtų kiekviena bent kiek augti ketinanti įmonė. Vis dėlto, jei pradiniam etape tam stinga išteklių, galima pavesti kam nors iš įmonės darbuotojų tvarkyti kasdienę buhalteriją ir samdyti apskaitos įmonę reguliarioms ataskaitoms rengti.

Pardavimo duomenis geriausiai galės surinkti ir apdoroti pardavimo personalo darbuotojas. Čia reikiama informacija yra pardavimo apskaita pagal prekių tipus, pardavimą atskiriems klientams, atskirus pardavimo agentus, pardavimą lankytojams (?) ir telefoninį pardavimą. Reikės tvarkyti klientų bylas, kuriose apibendrinamas pardavimas, apsilankymai ir skambučiai, taip pat pagrindiniai diskusijų su vartotojais klausimai. Gali prireikti ir kitų apskaitos formų.

Būtina vesti ir gamybos apskaitą, kur analizuojamos sąnaudos, efektyvumas, gamybos greitis ir kokybė, kiekvieno komponento gamybai panaudotas laikas, atliekų lygis, atskirų įrenginių našumas, materialinės sąnaudos, energijos suvartojimas ir t. t. Šiuos duomenis geriausiai gali surinkti ir įvertinti gamybos padalinys, bet jie turėtų būti prieinami ir kitiems įmonės darbuotojams, pavyzdžiui, finansininkui, kad būtų įmanoma jais remtis skaičiuojant bendrąsias įmonės sąnaudas.

Pagrindiniai klausimai

1. Kokią pasirinkote buhalterijos ir apskaitos sistemą?
2. Kokia kontrolinė informacija ir kaip dažnai bus pateikiama?
3. Kas rengs ataskaitas?
4. Kas atliks auditą?
5. Kokios kitos svarbios įmonės kontrolės sritys (gamyba, personalas, kokybės valdymas, aplinkos apsauga)?

10. FINANSINIS PAKETAS



Finansavimo šaltinių ypatumai įvairiose ES šalyse ir įvairiu laiku gali skirtis. Todėl prieš pateikiant formalų prašymą svarbu konsultuotis su ekspertais dėl prieinamų verslo finansavimo šaltinių ir su jais susijusių santykinų išlaidų.

Pagrindinės prieinamos finansavimo galimybės yra rizikos kapitalo įmonių investicijos, ilgalaikės ir trumpalaikės paskolos, banko kredito perviršis, nekilnojamojo turto įkeitimas ir skoliniai įsipareigojimai.

Apsisprendžiant dėl finansinio paketo, būtina patikslinti apyvartinių lėšų ir kapitalo, už kurį bus įsigyjama gamykla ir įrenginiai, poreikį. Taip pat tikslinti finansavimo terminai ir finansavimo būdas – dalimis ar bendra suma. Būtina tiksliai apibrėžti įmonės savininkų skiriamą kapitalą, nes finansuotojai, prieš skirdami pinigus, paprastai pirmiausia tikisi pakankamo savų išteklių kiekio iš įmonės rėmėjų. Taip pat reikia atsižvelgti į turimą turtą, kuris bus paskolų garantija.

Pagrindiniai klausimai

1. Remdamiesi savo finansinėmis prognozėmis, išdėstykite, kiek pinigų jums reikia verslui pradėti ir kada juos grąžinsite.
2. Remdamiesi pinigų srauto prognozėmis, paaiškinkite, kada norėsite gauti pagrindinę finansavimo dalį.
3. Kiek pinigų skirsite jūs patys ar pirminė įmonė?
4. Kaip ketinate gauti kitą kapitalą: kaip banko perviršį? Paskolą? Rizikos kapitalo įmonių investiciją? Akcijų emisiją?
5. Jei išleisite akcijas, kaip ketinate nustatyti įmonės vertę?
6. Ką siūlote išorės investuotojui?
7. Kaip išorės investuotojas galės pasitraukti iš verslo?
8. Kokia paskolos garantija?
9. Kaip verslas gali žlugti ir koks yra rizikos laipsnis?
10. Kaip ketinate valdyti ir minimizuoti šią riziką ir jos padarinius?

II. NAUJA INOVACINĖ ĮMONĖ



Daugiausiai yra kuriama informacinių technologijų ir biotechnologijų sričių inovacinių įmonių. Trečdalis įmonių susikūrimui lemiamą poveikį turi viešųjų tyrimų programų finansavimas, regioninė ir europinė parama. Sunkumai pritraukiant personalą ir finansinius išteklius, nelankstūs darbo įstatymai, mokestinis reguliavimas, standartų patvirtinimo sistemos – tai pagrindinės sėkmingo naujo verslo kliūtys.

Įmonės steigimas

Didžiausią įtaką naujos įmonės raidai turi steigėjų komandos sudėtis ir ryžtas veikti. Labai svarbios yra steigėjų technologinės žinios ir aiškus tikslinės rinkos supratimas. Įmonės veiklos pradžioje į komandą papildomai įtraukiami rinkodaros, pardavimo, planavimo ir finansų specialistai. Pradžioje inovacinės įmonės savo prekes tiekia ar paslaugas teikia labai siauram rinkos segmentui, vienam ar dviem klientams. Pradiniame etape daugeliu atvejų finansiniai rezultatai nėra varomoji jėga.

Prekės tobulinimas

Prekės tobulinimo būdus dažnai lemia pirmojo vartotojo poreikiai. Pirmasis paslaugos vartotojas dažnai yra pradinis finansuotojas, investuojantis į tai, kad būtų išstobulintos norimos paslaugos ypatybės. Tokie pirmieji verslo ryšiai dažnai lemia ilgalaikę naujos įmonės sėkmę. Nors vienas ankstyvas pirkėjas ir tvirta įmonės komanda – patys svarbiausi verslo sėkmės elementai.

Kai kurios naujos įmonės savarankiškai parengia gaminių vartotojui. Taip užsitikrinama mažesnė priklausomybė nuo vieno pirkėjo.

Trečdalis naujų inovacinių įmonių rinką turi tik savo šalyje. Tačiau tos, kurios veikia tarptautinėje rinkoje, Amerikoje parduoda daugiau nei Europoje.

Kai kyla būtinybė išsiskirti iš konkurentų ir praplėsti ankstyvąją verslo nišą, daugelis inovacinių įmonių remiasi techniniu savo prekės išskirtinumu, o kaina ar kitais rinkos veiksniais – rečiau.

Personalas

Naujos inovacinės įmonės verslo sėkmė labiau priklauso nuo jos komandos gabumų nei nuo turimos technologijos ar išskirtinio gebėjimo pritraukti

akcinį kapitalą. Paprastai daugeliui įmonių sunku rasti pakankamai aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tai pasakytina net ir apie pardavimo, rinkodaros ar techninį personalą. Svarbu nuolat mokyti įmonės personalą bei įtraukti darbuotojus į valdymą. Juk retas universitetas rengia specialistus, gebančius lanksčiai dirbti inovacinės įmonės komandoje.

Investuotojai ir partneriai

Trečdalis inovacinių įmonių naudojami rizikos kapitalo įmonių paslaugomis. Paskutiniame plėtros etape įmonės akcijos pateikiamos viešai išplatinti. Daugelis įmonių rizikos kapitalo pritraukimą laiko neišvengiamu blogiu. Naujos įmonės siekia neprarasti valdymo. Sėkmingiausiai dirba tos, kurios geba išlaikyti finansinę nepriklausomybę manipuliuojamos pinigų srautais.

Paprastai šaltinis, iš kurio finansuojama inovacinių įmonių plėtra, būna pajamos, gautos iš pirmojo kliento už parduotą prekę, viešieji ir privatieji fondai. Privatusis finansavimas – tai pačių įmonės steigėjų ar jų šeimų lėšos, finansinę paramą teikiančių asmenų pagalba, vartotojų ar tiekėjų piniginiai ištekliai. Privatiems investuotojams kartais skiriama įmonės akcijų.

Dalyvavimą Europos Sąjungos tyrimų projektuose inovacinės įmonės laiko galimybe plėsti turimus techninius ir komercinius bendradarbiavimo tinklus. Šiai veiklai įmonės skiria daug išteklių. Vietiniai ir regioniniai tarpininkų tinklai suprantami kaip labai svarbus technologinio ir finansinio bendradarbiavimo šaltinis.

Vadyba

Naujos inovacinės įmonės akcentuoja pasitikėjimą ir labiau pragmatišką nei inovacinį vadybos stilių. Tokių įmonių valdymo struktūra paprastai nėra hierarchinė. Daug dėmesio skiriama personalo mokymui, bendradarbiavimui su kitomis įmonėmis, nuo pirmųjų veiklos žingsnių rūpestingai valdomos piniginės lėšos, gerai organizuojama vidinė komunikacija.

Kliūtys

Naujų inovacinių įmonių kelyje pasitaikančios kliūtys skirstomos į tris grupes:

- 1) menkas valdymo institucijų, finansinių organizacijų ir studijų absoliutų supratimas apie inovacinių įmonių verslo dinamiką;
- 2) nepakankamas teisinės ir administracinės sistemos lankstumas;
- 3) kultūriniai veiksniai.

Inovacinio verslo rizikos laipsnis lemia galimą rinkos atmetimą. Viešosios valstybinės schemos dažnai orientuotos į pramonės interesus.

Verslo plano struktūra

Verslo plano struktūra nėra labai tiksliai nustatyta, tačiau paprastai jis susideda iš keleto dalių: santrauka, rinka, prekė, įmonės pristatymas, rinkodaros strategija, gamyba, finansinių srautų prognozės, įmonės valdymas, finansinis pake-
tas.

Plano struktūra ir sudėtingumas priklauso nuo:

- įmonės dydžio – reikia atsižvelgti į veiklos mastą, gamybos ar paslaugų sudėtingumą, informacijos apimtį ir būtinybę atlikti daug analizių;
- įmonės juridinio statuso: individualioji, akcinė, uždaroji akcinė bendrovė, valstybinė įmonė ir pan. (pavyzdžiui, individualiosios įmonės savininkas finansinėje dalyje gali nepateikti balanso);
- įmonės veiklos pobūdžio: gamybinė, prekybos, paslaugų, tyrimų, perdirbimo pramonės, transporto ir t. t. (savaime suprantama, kad prekybos įmonė gamybos plano nerengs);
- to, ar įmonė veikianti, ar kuriama: jeigu ji tik kuriama, verslo plane negalima pateikti informacijos apie įmonės veiklą, įmonės praeitį, gaminamos produkcijos ar paslaugų asortimentą, turimą techninę įrangą;
- jo tikslų: jeigu planas rengiamas siekiant išorinių tikslų, tarkim, norint gauti paskolą, finansinė dalis, kurią labiausiai skaito ir potencialūs investuotojai, ir partneriai, bus išsamesnė, su daugiau detalių, negu tada, kai skiriamas tik vidiniam naudojimuisi.

12. LITERATŪRA IR ŠALTINIAI



1. *Business Week*, European edition / October 11, 2004.
2. Darulis A., Krutkienė I. ir kt. *Verslo žinybas. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra*. Vilnius, 2003.
3. *European Innovative Enterprises: Lessons from successful applications of research results to dynamics markets*. Luxembourg: European Commission, 2000.
4. *Growth paths of technology-based companies in life sciences and information technology*. Luxembourg: European Commission, 2003.
5. Jovaiša A. *Kaip parengti verslo planą*. Vilnius: Pačiolis, 1998.
6. Klofsten M. *The Business Platform*. TII asbl Luxembourg, Belgium, 1998.
7. Kurb T., Marchesi H., Ilar D., Kleinhuis H. *Starting up – Achieving success with professional business planning*. The Netherlands: McKinsey & Company, Inc, 1998.
8. Randrup N., Moller T., Hoeyer D. *Value-Based Business Creation*. Copenhagen: Management Publishing Company ApS., 2002.
9. Rutkauskas A. V., Tamošiūnienė R. *Verslo projektavimas*. Vilnius: Technika, 2002.
10. Stokes D. R. *Small Business Management*. London: DP Publications Ltd., 1992.
11. Strazdas R., Jakubavičius A., Gečas K. *Inovacijos. Finansavimas. Rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003.
12. <http://www.bizplanit.com> – programinė įranga verslui rengti.
13. <http://www.bmwi-softwarepaket.de> – programinė įranga verslo inkubatoriams ir technologijų centrams.
14. <http://www.izet.de> – IT verslo plano rengimo konsultacijos.
15. <http://www.smetoolkit.org> – programinė įranga verslui rengti.

TURINYS

1. Įvadas	3
2. Santrauka	4
3. Rinka	5
4. Prekė	9
5. Inovacinė įmonė ir ekonominė jos padėtis	11
6. Rinkodaros strategija	13
7. Gamyba	15
8. Pardavimo, pinigų srauto ir pelno bei nuostolių prognozės ..	16
9. Įmonės valdymas ir kontrolė	20
10. Finansinis paketas	22
11. Nauja inovacinė įmonė	23
12. Literatūra ir šaltiniai	26

