



VERSLUMAS ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE

Metodinė priemonė

Mindaugas Kiškis, Gabija Lunevičiūtė

Mykolas Romeris universitetas

Vilnius,

2011

Metodinė priemonė išleista pagal projektą „Humanitarinių ir socialinių mokslų specialistų rengimo tobulinimas, skatinant ūkio plėtrą (HSM NKP studijos)“, projekto kodas Nr. VPI-2.2-ŠMM-09-V-01-012.

ISBN 978-9955-19-331-9

© Mindaugas Kiškis, Gabija Lunevičiūtė, 2011
© M. Romerio universitetas, 2011

TURINYS

I. VERSLUMAS ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE	4
I.1. Verslumo samprata	6
I.1.1. Kas yra verslus žmogus?	7
I.1.2. Kodėl verslumas yra svarbus?	9
I.1.3. Verslumo privalumai	10
I.1.4. Verslumo trūkumai	10
I.2. Smulkiojo ir vidutinio verslų būklė Lietuvoje ir pasaulyje	11
I.3. Verslumo tendencijos Lietuvoje ir kitose valstybėse	13
I.4. Naujo verslo sėkmė	20
I.4.1. Verslumo paradoksai	21
I.4.2. Verslumo teorinis modelis	23
I.4.3. Verslumo proceso sandara	27
I.4.4. Atradimo ir išnaudojimo procesai	29
I.4.5. Alternatyvi verslumo logika: vykdymas	33
I.4.6. Pagrindinės verslumo klaidos	36
I.5. Internetinių įmonių žlugimo pamokos	37
I.5.1. Elektroninio verslo plėtros tendencijos	38
I.5.2. Įmonių veiklos nesėkmę internete lemiantys veiksniai	40
I.5.3. Internetinės parduotuvės „www.boo.com“ atvejis	43
II. VERSLO KŪRIMAS	47
II.1. Inovacijos versle	47
II.1.1. Idėjos atsiradimas	48
II.1.2. Didelių ir mažų įmonių inovacijos	50
II.1.3. Inovacijų specifika elektroniniame versle	52
II.2. Verslo galimybių vertinimo kriterijai	57
II.3. Verslo plano samprata ir tikslai	64
II.4. Pramonės ir rinkos pelningumo analizė	65
III. VERSLUMAS IR TECHNOLOGIJOS	76
III.1. Technologinis verslumas	77
III.2. Elektroninio verslo platformos	80
III.2.1. Elektroninė erdvė kaip verslo terpė	85
III.2.2. Elektroninės erdvės reikšmė smulkiajam verslui	87
III.3. Verslumo elektroninėje erdvėje faktinė būklė ir perspektyvos Lietuvoje	88
III.3.1. E. verslo Lietuvoje pavyzdys – „www.manodrabuziai.lt“	88
IV. ELEKTRONINIO VERSLO VADYBOS MAGISTRO PROGRAMOS DALYKO „VERSLUMAS ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE“ SEMINARŲ UŽDUOČIŲ APRAŠYMAS	95
V. REKOMENDACIJOS PRISTATYMAMS	99
PRIEDAI	100
LITERATŪRA	103

I. VERSLUMAS ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE

Verslo, valstybinių institucijų ir vartotojų komercinė veikla elektroninėje erdvėje nuolat plečiasi, o kai kuriose srityse jau beveik siekia analogiškos veiklos mastus fizinėje erdvėje. Komerciniu požiūriu elektroninė erdvė jau tapo įprastine verslo terpe, o kai kuriose srityse atvėrė visiškai naujas bendravimo ir verslo galimybes.

Elektroninė erdvė iš esmės neturi nei fizinių, nei teisinių sienų, nėra jokios „centrinės valdžios“, kuri apsvarstytų informacijos apytaką internete, t. y. informaciją patalpinus elektroninėje erdvėje, ji iškart tampa visuotinai prieinama visame pasaulyje, be to, ji prieinama visiems besidomintiems vartotojams vienu metu (lygiagrečiai). Santykiniai prieigos prie informacijos ir atitinkamai informacijos platinimo, tuo pačiu ir verslo, veikiančio elektroninėje erdvėje, kaštai yra labai nedideli, ypač palyginus su kitomis informacijos platinimo formomis (pvz., tradicinės žiniasklaidos priemonėmis – televizija ar spauda). Elektroninė erdvė atvėrė išskirtines galimybes verslui ir vartotojui pateikti ir gauti jiems aktualią informaciją, siūlyti savo prekes ir paslaugas bei jas įsigyti.

Pastarojo meto tendencijos aiškiai rodo, kad elektroninė erdvė tampa globalia elektronine rinka, kurioje verslas ir vartotojai tiesiogiai sudaro sandorius, perka, parduoda ir netgi pateikia prekes, o neretai ir visiškai atsiskaito tarpusavyje. Modernios technologinės priemonės atpigino elektroninėje erdvėje siūlomas prekes ir paslaugas, padidino jų prieinamumą ir supaprastino pirkimo procedūras. Elektroninės erdvės technologijos ne tik atvėrė naujas rinkas tradiciniams produktams ir paslaugoms, bet ir įgalino iš principo naujus elektroninius produktus ir paslaugas, kurie pristatomi ir dažniausiai vartojami elektroninėje erdvėje (pvz., elektroniniu būdu parsisiunčiami muzikos įrašai, elektroninės knygos ir žurnalai, kompiuterių programos, prieiga prie elektroninių duomenų bazių ir pan.).

Akivaizdu, kad minėtos elektroninės erdvės savybės įgalina iš esmės naujos kokybės elektroninės demokratijos ir socioekonominės plėtros dimensijas, o taip pat atviros elektroninės rinkos, naujų produktų ir paslaugų atsiradimas elektroninėje erdvėje iš esmės keičia verslo ir verslo procesų supratimą, formas ir procesus.

Verslumas elektroninėje erdvėje atveria naujas socialinės-ekonominės plėtros galimybes, daro verslumą prieinamą iš esmės visoms socialinėms grupėms. Verslumas elektroninėje erdvėje yra dinamiškas atsižvelgiant į nuolatinį technologinį progresą, vykstantį elektroninėje erdvėje, kadangi technologijų kaita sukuria naujas rinkas ir produktus, leidžia realizuoti tradicinio verslo idėjas naujomis formomis. Verslumas elektroninėje erdvėje taip pat yra tarptautinis, kadangi dažnai sandorių šalys yra skirtingose valstybėse, o dauguma elektroninio verslo platformų yra tarptautinės. Verslumas elektroninėje erdvėje taip pat yra priklausomas nuo valstybės politikos, kuri turi būti orientuota į skaidraus elektroninio verslo praktikos skatinimą, o ne išsamų elektroninio verslo reglamentavimą. Siekiant, kad elektroninė erdvė taptų sėkminga efektyvios, greitos ir pigios prekybos ir paslaugų teikimo terpe, visų pirma būtina

užtikrinti, kad tiek verslas, tiek vartotojai pasitikėtų elektroninės erdvės instrumentais, tuo pačiu, kad nei verslui, nei iniciatyviam versliam žmogui nei jo klientams vartotojams nebūtų užkrautos neproporcingos pareigos ar rizika.

Pagrindiniai privalumai, kuriuos verslui ir vartotojui gali suteikti elektroninė erdvė:

- vartotojo galimybių priimti informuotą sprendimą padidinimas;
- vartotojų informacijos ir politinės įtakos konsolidavimas;
- personalizuotų produktų, paslaugų perspektyva;
- pardavėjų skaičiaus didėjimas (įėjimo į rinką barjerų mažinimas) ir galimybės pateikti naujus produktus, kas skatina konkurenciją ir lemia vartotojų kainų mažėjimą.

Verslui elektroninė erdvė taip pat sukuria kokybiškai naujus privalumus, kurie ne visada priimtini vartotojams:

- padidintos verslo galimybės rinkti, kaupti, perduoti ir saviems tikslams panaudoti informaciją apie konkretų vartotoją;
- ypač palengvintos ir atpigintos verslo galimybės pasiekti vartotoją, kas atveria kelią nuolatinei ir nepriimtinaai rinkodarai;
- informacijos (įskaitant sutarčių sąlygas) laikinumas ir nepastovumas elektroninėje erdvėje;
- problemiškas vartotojų teisių gynimas, kai prekės ar paslaugos įsigyjamos užsienyje, ypač tose šalyse, kur vartotojų teisės ginamos menkai.

Svarbu paminėti, kad dažnai elektroninį verslą persekioja nepatikimumo ir nesaugumo šešėlis, pagrįstas pavieniais atvejais, o ne nusistovėjusia praktika ar statistika. Dėl informacijos sklaidos internete informacija apie elektroninio verslo nesėkmes (ypač apie vartotojų teisių pažeidimus) labai greitai ir plačiai paplinta, tokiu būdu formuojant neigiamas nuostatas ir negatyvią valstybės politiką. Tačiau kaip rodo užsienio valstybių (ypač didesniųjų, tokių kaip JAV ar Vokietija) pavyzdžiai, elektroninio verslo privalumai, lyginant su tradiciniu verslu, sąlygoja, kad elektroninis verslas apima vis daugiau verslo šakų. Elektroninis verslas taip pat igyja vartotojų palankumą, kadangi įtakoja kainų mažėjimą, sukuria didelę pridėtinę vertę, naujus produktus ir paslaugas. Faktinis vartotojų rizikos lygis (ypač lyginant su tradiciniu verslu) elektroniniame versle yra netgi mažesnis, o vartotojo patogumas didesnis. Paminėtina, kad būtent elektroninis verslas lėmė esminį kai kurių prekių ir paslaugų atpigimą (pvz., ekonominės oro kelionės yra įmanomos tik dėl elektroninių bilietų pardavimo ir rezervavimo sistemų), tokiu būdu atnešė milžinišką naudą vartotojams.

Atsižvelgiant į minėtus faktus, ypač svarbu užtikrinti, kad tiek tradicinis verslas, tiek pradedantieji verslininkai, tiek vartotojai galėtų maksimaliai pasinaudoti elektroninės

erdvės privalumais, realizuodami savo verslumą, kurdami naujus verslus ar plėtodami tradicinius verslus, taip pat įsigydami prekių ar paslaugų elektroninėje erdvėje.

Pasaulinė patirtis taip pat rodo, kad elektroninis verslas bei verslas, daugiau ar mažiau susijęs su technologijomis, sudaro itin didelę dalį naujų verslų, kurie išsilaiko ilgiau nei 12 mėn. nuo įsteigimo. Taip pat nėra abejonių, kad toks verslas bus pagrindinis darbo vietų generatorius ateityje. Dėl šių priežasčių verslumo elektroninėje erdvėje studijos yra ypač aktualios. Svarbu suvokti verslumo elektroninėje erdvėje specifiką ir ypatumus, jo skirtumus ir privalumus, lyginant su tradiciniais verslais, naujus verslumo įrankius ir galimybes.

I.1. Verslumo samprata

Verslumas – sulietuvinatas angliško žodžio „entrepreneurship“ variantas. Lingvistinė prasme verslumas – tai gebėjimas verstis, iniciatyvumas ir apskrumas. Tačiau šis apibrėžimas neatspindi ekonominio konteksto. Ekonominiu požiūriu verslumas gali būti suprantamas kaip gebėjimas efektyviai veikti, turimus išteklius paverčiant paklausia ir vertinga preke ar paslauga. Verslo kontekste verslumas – tai gebėjimas sukurti ką nors, kas bus naudinga ir vertinga kitiems žmonėms.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos norminiuose dokumentuose verslumas apibrėžiamas kaip bendrasis gebėjimas, apimantis:

- a) žinias ir esamų asmeninių, profesinių ir (arba) verslo galimybių supratimą; kontekstą, kuriame žmonės gyvena ir dirba, ekonomikos veiksmus, siejant su darbdaviui ar organizacijai išskylančiais uždaviniais, bei atsirandančias galimybes; sąžiningą prekybą ir įmonių socialinę atsakomybę (socialiai atsakingą verslą);
- b) įgūdžius – efektyvaus projektų valdymo, derybų, savarankiško darbo ir veiklos komandoje, veiklos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei rizikos masto vertinimo;
- c) nuostatas – iniciatyvumo, veiksmingumo, nepriklausomybės ir novatoriškumo asmeniniame gyvenime ir visuomeninėje bei profesinėje veikloje, motyvacijos ir pasiryžimo siekti asmeninių, visuomeninių ir profesinių tikslų.

Verslumo moksle priimtinausias ir labiausiai nusistovėjęs prof. Kuratko pateikiamas verslumo apibrėžimas, kuris verslumą įvardija kaip:

„kompleksinį reiškinių, apimantį individų gebėjimus ir iniciatyvą patiems, grupėse, esamose arba naujose organizacijose, pastebėti bei kurti naujas ekonomines galimybes (naujus gaminius, gamybos metodus, organizavimo schemas ir gaminių-rinkų kombinacijas), generuoti bei įgyvendinti savo idėjas rinkoje esant neapibrėžtumo sąlygomis, priimant savarankiškus sprendimus dėl resursų, formos ir priemonių.“

Šis apibrėžimas suponuoja tris esminius verslumo komponentus:

1. individų gebėjimus kurti kažką naujo;

2. naujų ekonominių galimybių supratimą ir sukūrimą;
3. naujų ekonominių galimybių/idėjų realų įgyvendinimą;
4. laisvę pasirenkant formas ir priemones naujoms ekonominėms galimybėms/idėjoms įgyvendinti.

Populistinį požiūrį, kad verslumas – tai tik naujų įmonių steigimas, pakeičia mintis, kad verslumas yra sudėtingas ir kompleksinis reiškinys, apimantis visų tipų ir dydžių darinius, naujai kuriamus ir jau egzistuojančius verslus. Verslumo pagrindas yra galimybių supratimas bei iniciatyva pasinaudoti jomis. Tai reikalauja gebėjimų prisiimti riziką, imtis iniciatyvos ir suburti bendraminčius, bei siekti užsibrėžto tikslo, tuo pačiu turint veikimo laisvę. Verslininkai, kuriems labiausiai sekasi, sugeba išvelgti ir įgyvendinti galimybes, kurių dauguma kitų žmonių net nemato.

Įmonės (verslo organizacijos) dydis negarantuoja ir iš esmės nelemia verslo sėkmės. Įmonės, kurios seniai ir sėkmingai dirba rinkoje, tampa didelėmis organizacijomis, tačiau praranda tai, dėl ko jos pelnė sėkmę. Rinkos poreikių (pulso) betarpišką ir greitą reagavimą keičia biurokratinės struktūros, apaugusios žmonėmis ir biurokratija, nesugebančios lanksčiai ir greitai reaguoti. Moksliniai tyrimai rodo, kad vidutinio dydžio įmonėms reikia 6 metų, kad pakeistų savo strategiją bei nuo 10 iki 30 metų, kad pakeistų savo vidinę kultūrą. Tuo tarpu mažai įmonei reikia vidutiniškai 6 mėnesių, kad pasiruoštų ir realiai pradėtų savo veiklą.

1.1.1. Kas yra verslus žmogus?

Verslus žmogus – tai asmuo, kuris kuria naują verslą, identifikudamas to verslo galimybes bei ieškodamas būtinų resursų verslui vykdyti, turėdamas tikslą gauti pelną. Verslus žmogus naudoja inovacijas pokyčiui ar galimybei sukurti, perkeldamas resursus iš mažesnio produktyvumo į aukštesnio produktyvumo sferą, siekdamas gauti pelną. Verslininko kaip inovatoriaus institutą pirmasis pripažino ir išsamiau nagrinėjo J. Šumpeteris. Nors daugelis žmonių turi naujų idėjų, dažniausiai tos idėjos lieka neįgyvendintos. Verslūs žmonės jas įgyvendina. J. Šumpeteris verslumą įvardijo kaip kūrybinės destrukcijos procesą, kurio metu verslūs žmonės kuria naują verslą, įgyvendindami naujas idėjas, pakeisdami esamus sustabarėjusius verslus. Nors verslo įmonių įkūrimas, jų augimas bei žlugimas dažnai liečia ne visus žmones, tai yra sveikos ir augančios ekonominės sistemos, siūlančios naujus bei geresnius būdus žmonių poreikiams tenkinti, rodiklis.

Mokslinėje literatūroje daug dėmesio skirta sąvokai „versli asmenybė“ apibrėžti ir tyrinėti. Apibendrintai versliai asmenybei būdingos šios savybės:

1. Atsakomybės jausmas. Verslūs žmonės jaučia didelę atsakomybę už jų įkurtos įmonės veiklos sėkmę. Jie nori kontroliuoti resursus ir naudoja juos savo užsibrėžtiems tikslams pasiekti.
2. Protinga rizika. Verslūs žmonės skaičiuoja riziką ir nesiima veiksmų, jei rizika yra labia didelė. Hipotezės, kad verslūs žmonės per daug rizikuoja, yra

mokslišškai nepagrįsta, nes „verslumas“ ir „rizikos tolerancija“ tarpusavyje nekoreliuoja. Nors verslių žmonių užsibėžti tikslai kitiems gali atrodyti per daug rizikingi ir neįgyvendinami, verslūs žmonės situaciją vertina kitaip ir tiki, kad jų tikslai realūs ir pasiekiami. Jie paprastai pastebi ir numato verslo galimybes tose srityse, kuriose turi kompetencijos, žinių ir patirties, kas padidina jų sėkmės tikimybę. Taigi verslūs žmonės yra ne daug rizikuojantys, o riziką eliminuojantys verslininkai. Vienas iš sėmingiausių būdų rizikai eliminuoti yra gero verslo plano parengimas.

3. Pasitikėjimas savo gebėjimais ir sėkme. Tipiški verslininkai pasitiki savo gebėjimais ir galimybe sėmingai kurti verslą. Ši savybė paaiškina verslininkų toleranciją ir atsparumą nesėkmėms – daugelio verslių žmonių verslas, prieš jam tampant sėmingam, žlugo daugiau nei vieną kartą.
4. Grįžtamojo ryšio poreikis. Versliems žmonėms patinka vadovavimo verslui iššūkis ir jie nori žinoti iš aplinkinių, kaip jiems sekasi.
5. Asmeninė energija. Verslūs žmonės pasižymi didesne energija nei vidutinis žmogus. Turint galvoje pastangas, reikalingas naujam verslui pradėti, energija gali būti kritinis veiksnys. Pradedant verslą, ilgos darbo valandos ir sunkus, atkaklus darbas yra greičiau taisyklė, o ne išimtis, be to, greitai darbo tempai gali būti varginantys.
6. Orientacija į ateitį. Verslūs žmonės visada ieško naujų galimybių ir orientuojasi į ateitį, ignoruodami vakarykštes nesėkmes. Jie mato potencialą ten, kur daugelis žmonių temato problemas. Neretai iš verslių žmonių šaipomasi iki tol, kol verslas tampa sėkmės istorija. Tradiciniai vadovai orientuojasi į turimų *išteklių* valdymą, verslūs žmonės domisi *galimybėmis*.
7. Kompetencija ir organizaciniai gebėjimai. Verslo kūrimas reikalauja kompetencijos ir organizacinių gebėjimų. Verslūs žmonės turi gebėjimų suburti tinkamus žmones tikslui pasiekti, pasirinkti žmones pagal reikiamus gebėjimus ir idėjas įgyvendinti praktiškai.
8. Orientacija į pasiekimus, o ne į pinigus. Pagrindinė verslius žmones veikianti motyvacinė jėga yra pasiekimai; o pinigai jiems yra tik „taškai už užbaigtą darbą“. Verslius žmones visų pirma motyvuoja savirealizacija, o ne pinigai.

Kitos verslių žmonių savybės: aukštas įsipareigojimo laipsnis (verslo įkūrimas yra sunkus darbas, reikalaujantis visiško atsidavimo ir įsipareigojimo); neaiškumų toleravimas (kurdami verslą, verslūs žmonės turi savybę toleruoti neaiškias, nuolat besikeičiančias aplinkybes, prisitaikyti prie jų priimant verslo sprendimus); lankstumas (verslūs žmonės turi savybę pritaikyti savo verslą prie nuolat besikeičiančių vartotojų poreikių); atkaklumas (kliūtys ir pralaimėjimai paprastai nesumažina verslaus žmogaus atkaklumo ir ryžto įgyvendinti vizijos; jie bando dar kartą).

Serijiniai verslininkai yra tie, kurie pakartotinai kuria verslą ir jam vadovauja tol, kol jis įsitvirtina rinkoje, paskui šis procesas jiems nusibosta, todėl dažniausiai jie jį parduoda, kad galėtų pradėti kurti kitą verslą.

Reikia akcentuoti, kad pagal aukščiau pateiktus apibrėžimus, verslo savininkai nebūtinai turi būti verslūs žmonės. Beje, daugelis verslo savininkų ir nėra verslūs žmonės. Todėl pagrindinis skirtumas tarp verslaus žmogaus ir verslo savininko – aukščiau pateiktos savybės bei inovatyvumo lygmuo. Pagrindinė verslaus žmogaus savybė yra įvairiapusiškumas. Kiekvienas, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties ar kitų charakteristikų, gali tapti verslus, jei turi bent vieną iš aptartų savybių. Daugumą šių savybių galima išsiugdyti.

I.1.2. Kodėl verslumas yra svarbus?

Lietuvoje iki šiol vyrauja nuomonė, kad verslininkai tesiekia apgaule ar jėga atimti pinigų iš dorai dirbančių žmonių. Ši nuostata keičiasi gana lėtai. Vis dėlto bent jau valdžios institucijos ir išsilavinusi visuomenė supranta, kad verslininkai, o ypač tie, kurie steigia naujas įmones ir darbo vietas jose, yra Lietuvos gerovės kūrėjai. Verslių žmonių dėka buvo sukurtos visos pasaulio įmonės, būtent jų pagalba gyvenimo kokybė gerėjo, gerėja ir gerės. Lietuvoje nėra natūralių išteklių, kuriuos būtų galima išnaudoti ir eksportuoti. Lietuva turi tik darbščius žmones, kurių pastangomis kuriama ekonominė ir socialinė gerovė. Tik dėl verslumo kuriamos naujos darbo vietos. Be to, verslas sumoka didžiąją dalį mokesčių.

Europos Komisija išskiria keletą priežasčių, dėl kurių verslumas yra svarbus:

- 1. Verslumas skatina naujų darbo vietų kūrimą ir augimą.** Mažos ir naujos įmonės, o ne stambios, yra pagrindiniai naujų darbo vietų kūrėjai. Tose šalyse, kuriose verslumas yra labiau paplitęs, pastebimas didesnis nedarbo sumažėjimas. JAV 350 000 greitai augančių įmonių sukūrė 2/3 visų naujų darbo vietų 1993–1996 metais. Esami moksliniai tyrimai rodo, kad verslumas tiesiogiai nulemia ekonominį augimą, taip pat mažina regionų atskirtį, stimuliuodamas ekonominį aktyvumą atsiliekančiuose regionuose.
- 2. Konkurencingumo skatinimas.** Naujos įmonės arba esančių įmonių reorganizacija įgyvendinant jaunas idėjas pagerina našumą. Tai didina konkurencinį spaudimą, tuo priverdamos kitas įmones gerinti savo našumą arba diegti inovacijas. Didėjantis našumas ir inovacijų diegimas stiprina visos ekonomikos konkurencingumą, o taip pat suteikia vartotojams naudą didesnio pasirinkimo arba žemesnių kainų pavidalu. Praktikoje matoma daugybė pavyzdžių, kai naujos įmonės apverčia aukštyrą kojomis nusistovėjusią rinką ir buvusius rinkos lyderius priverčia vyti arba pasitraukti. Pavyzdžiui, „Dell“ sunaikino kompiuterių gamintojus „Gateway“, „IBM“, „Compaq“ ir daugelį kitų, visiškai pakeitė rinkos struktūrą ir darbo metodus. „FedEx“, „TNT“ ir „DHL“ visiškai pakeitė siuntų pristatymo ir logistikos verslą ir privertė daugelio šalių pašto sistemas kardinaliai persitvarkyti.
- 3. Savirealizacija.** Verslas nėra tik būdas pragyventi, jis taip pat suteikia galimybes žmonėms patenkinti kitus savo poreikius. Priežastys, dėl kurių žmonės pradeda

savo verslą, yra įvairios. Vieni ieško galimybių daugiau uždirbti, kiti stengiasi patenkinti savo savirealizacijos, nepriklausomybės, pripažinimo ar kitus poreikius. Treti pradeda verslą, nes tiesiog nejaučia malonumo dabartiniame darbe. Ketvirtieji netgi neranda darbo. Kokie bebūtų keliai, atvedantys žmones į savo verslo pradžią, tyrimai rodo, kad 33 % turinčių savo įmones (be darbuotojų), net 45 % turinčių savo įmones su darbuotojais pažymėjo, kad yra labai patenkinti savo darbo sąlygomis. Šį skaičių verta palyginti su 27 % patenkintų darbo sąlygomis, kurie dirba kitiems.

I.1.3. Verslumo privalumai

Pagrindiniai verslumo privalumai yra:

- Galimybė būti nepriklausomam kuriant verslą. Verslininkai nori patys vadovauti sau, savo verslui, planuoti savo ateitį ir savarankiškai priimti strateginius sprendimus.
- Verslūs žmonės mato galimybes, kurias, jas įgyvendinus, gali pakeisti jų gyvenimą.
- Galimybė atskleisti savo potencialą. Daugelis žmonių dirba nuobodų, neįdomų darbą. Verslūs žmonės to nedaro, jie užsiima inovatyvia veikla, realizuoja savo idėjas. Idėjos realizacija jiems tampa saviraiškos instrumentu. Jie žino, kad jų vizijos įgyvendinimas priklauso nuo jų entuziazmo ir kūrybiškumo.
- Verslumas suteikia galimybę tapti turtingu. Nors pinigai nėra pagrindinė varomoji verslių žmonių jėga, pelnai, kuriuos jie uždirba, yra svarbus veiksnys, motyvuojantis kurti naują įmonę. Tyrimų duomenimis apie 75 proc. turtingiausių žmonių yra pirmosios kartos verslūs žmonės.
- Verslūs žmonės turi galimybę susilaukti pripažinimo bei įnešti indėlį į visuomenę. Smulkiojo verslo savininkai priskiriami prie labiausiai gerbiamų ir vertų pasitikėjimo narių bendruomenėje. Savininkai labai vertina klientų pripažinimą ir pasitikėjimą jų vadovaujamu verslu. Be to, savininkai prisideda prie vietinės ekonomikos augimo bei bendruomenės gerovės.
- Smulkusis verslas suteikia savininkams galimybę nuobodų darbą paversti malonumu. Verslo kūrimas reikalauja milžiniškos energijos ir atsidavimo, bet verslūs žmonės pasirenka šį kelią būtent todėl, kad jiems patinka jų veikla.

I.1.4. Verslumo trūkumai

Nors smulkusis verslas sukuria daug galimybių, jis turi ir tam tikrų trūkumų. Todėl žmonėms, kuriems svarbūs tokie veiksniai, kaip kas mėnesį mokamas atlyginimas, apmokamos atostogos, nereikėtų imtis kurti savo verslo. Pagrindiniai smulkiojo verslo trūkumai yra:

- Neužtikrintos pajamos. Verslo įkūrimas negarantuoja savininkui pajamų. Kai kuriais atvejais savininkai tam tikrą laiką iš viso negauna jokio užmokesčio ir turi gyventi iš santaupų.
- Rizika investuoti lėšas. Smulkiojo verslo žlugimo tikimybė yra santykinai didelė. Tyrimo duomenimis apie 35 proc. naujų įkurtų verslų sužlunga per pirmuosius dvejus metus, 54 proc. – per ketverius metus. Todėl prieš imantis kurti naują verslą, reikia kruopščiai įvertinti verslo kūrimo riziką ir apsvarstyti veiksmų strategiją nepasisekimo atveju.
- Ilgos darbo valandos ir sunkus darbas. Kurdami verslą, verslūs žmonės paprastai dirba daugiau nei 40 valandų per savaitę, dažnai savaitgaliais nesiilsi ir neatostogauja, nes tam neturi laiko.
- Žemesnė gyvenimo kokybė, kol verslas įsitvirtins. Sunkus darbas, ilgos darbo valandos paprastai nepalieka laiko kitiems verslių žmonių gyvenimo aspektams. Verslo savininkai pirmenybę teikia verslo reikalams, o šeima, draugai ir socialinis gyvenimas lieka antrajame plane.
- Daugiau neigiamų emocijų ir įtampos. Naujo verslo įkūrimas yra neįkainojama patirtis, bet taip pat gali sukelti daug įtampos. Pradėdamas naują verslą, savininkas negauna pastovaus atlyginimo, imdamas paskolą užstato savo turtą ir įdeda beveik visas savo santaupas. Nesėkmės atveju savininkai rizikuoja prarasti visas investicijas. Tokia situacija didina įtampą ir nerimą. Kartais verslūs žmonės nori valdyti įmonę patys, nedeleguodami valdžios ir atsakomybės įmonės darbuotojams, nors šie puikiai gali atlikti jiems deleguotus darbus.
- Visiška atsakomybė. Daugelis verslių žmonių greitai supranta, jog jie turi priimti svarbius jų verslui sprendimus, bet jiems sunku rasti tinkamų patarėjų srityse, kuriose patiems trūksta kompetencijos. Suvokimas, kad jų priimti sprendimai gali lemti įmonės sėkmę ar nesėkmę, daugeliui žmonių sukelia bereikalingą įtampą, turi didelį neigiamą poveikį.
- Kliūtys ir nesėkmės. Naujo verslo kūrimas reikalauja disciplinos, užsispyrimo ir atsidavimo. Kurdami sėkmingą verslą, verslūs žmonės dažnai susiduria su sunkumais ir įvairiomis kliūtimis, kurios kartais pasirodo neįveikiamos. Tokiu atveju verslius žmones gali užvaldyti neigiamos emocijos. Tikrai verslūs žmonės žino, kad kiekviename versle kyla sunkumų ir juos nugalėti sunkiu darbu ir dideliu entuziazmu.

I.2. Smulkiojo ir vidutinio verslų būklė Lietuvoje ir pasaulyje

Verslumo kiekybinis matas yra naujų įmonių steigimas. Pasaulyje kasdien steigiami tūkstančiai įvairių įmonių, siekiančių įgyvendinti savo verslo idėjas skirtingais būdais ir metodais. Tam, kad būtų galima jas palyginti, įmonės grupuojamos pagal ES komisijos

įmonių dydžių klasifikavimą. Dažniausiai mikroįmonės, smulkios ir vidutinės įmonės yra tiesiogiai siejamos su verslo pradžia ir verslumu. Nuo 2005 metų sausio 1 d. ES taikomas žemiau pateiktas verslo įmonių skirstymas.

Įmonė	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos	Bendras balansas
Mikroįmonė	< 10	< 2 mln. eurų	< 2 mln. eurų
Smulki	10-50	2-10 mln. eurų	< 10 mln. eurų
Vidutinė	50-250	10-50 mln. eurų	< 43 mln. eurų
Stambi	> 250	> 50 mln. eurų	> 43 mln. eurų

Mikroįmonių, mažųjų ir vidutinių (MVĮ) kategorijai priklauso įmonės, kuriose dirba mažiau negu 250 darbuotojų, metinė apyvarta neviršija 50 mln. eurų ir (arba) metinė balanso suma neviršija 43 mln. eurų. Natūralu, kad didžioji dalis lietuviškų įmonių patenka į šią kategoriją. Kartu įdomu, kad MVĮ sudaro 99,8 % visų ES25 bendrovių ir įdarbina 2/3 visų darbuotojų. Išreiškus šiuos procentus absoliučiais skaičiais, MVĮ priskiriama apie 23 milijonų įmonių ir jos sukuria 75 milijonus darbo vietų. Įdomios ir MVĮ bendrovių tendencijos per paskutiniuosius 10 metų. Jos sukūrė daugiau kaip penkis milijonus darbo vietų ES, tuo tarpu kai stambiosios bendrovės sumažino darbo vietų skaičių 5 mln.

Situacija labai panaši ir Lietuvoje. Apie 99 % lietuviškų įmonių priklauso MVĮ sektoriui ir sukuria beveik 70 % visų darbo vietų. Įdomu tai, kad vidutinė įmonė Lietuvoje įdarbina 12-13 žmonių, tuo tarpu ES senbuvėse šis skaičius siekia 7-6. Nors pačioje ES vidutiniškai įdarbinamų darbuotojų skaičius svyruoja nuo 2 (Graikijoje) iki 12 (Olandijoje). Lietuvoje mikroįmonių yra kur kas mažiau negu ES senbuvėse.

Nėra vieno smulkiojo verslo apibrėžimo. Kiekvienoje šalyje smulkusis verslas apibrėžiamas skirtingai. Lietuvoje smulkiuoju verslu laikomas toks, kuris įdarbina mažiau kaip 50 darbuotojų, o metinės pajamos neviršija 24 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. litų. Smulkusis verslas egzistuoja kiekvienoje pramonės šakoje, bet daugiausiai smulkių įmonių orientuojasi į paslaugas (39,20 proc.) ir mažmeninę prekybą (20,50 proc.).

Teisiškai smulkiojo verslo subjektus apibrėžia Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. Pagal šį įstatymą smulkiojo verslo subjektais pripažįstami:

- Vidutinės įmonės, mažos įmonės, įskaitant mikroįmones. Pagal įmonės tipą skiriama uždaroji akcinė bendrovė, individuali (personalinė) įmonė ar ūkinė bendrija.
- Fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.

Vidutinė įmonė – tai įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas:

- įmonėje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų;
- įmonės metinės pajamos neviršija 138 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. litų;
- įmonė pagal šio straipsnio 5 dalį yra savarankiška.

Įmonė laikoma maža, jeigu ji atitinka šiuos reikalavimus:

- Įmonėje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų.
- Įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. litų.
- Įmonė yra savarankiška. Pagal Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymą mažomis įmonėmis laikomos visos įmonės, išskyrus tas, kurių 25 proc. ar daugiau įstatinio kapitalo ar balsavimo teisių priklauso įmonei (įmonėms), kuri nėra maža įmonė. 25 proc. riba gali būti viršyta, jeigu įmonė priklauso investicinėms bendrovėms, fondams ar kitiems juridiniams asmenims, investuojantiems rizikos kapitalą į smulkųjį ar vidutinį verslą.

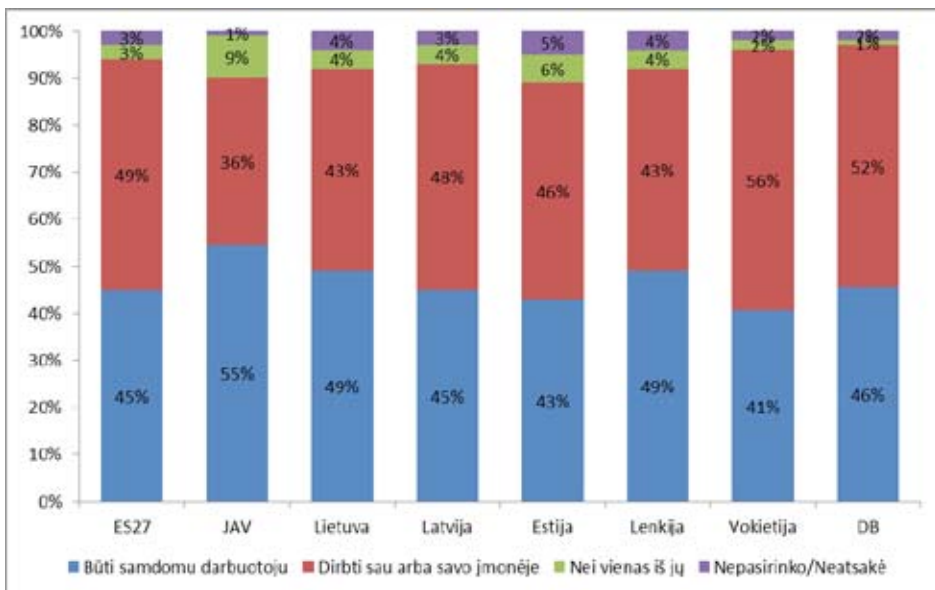
Įmonė laikoma mikroįmone, jeigu ji atitinka šiuos reikalavimus:

- Įmonėje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų.
- Įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. litų. Įmonė yra savarankiška. Savarankiškumo kriterijai tie patys kaip ir mažų įmonių.

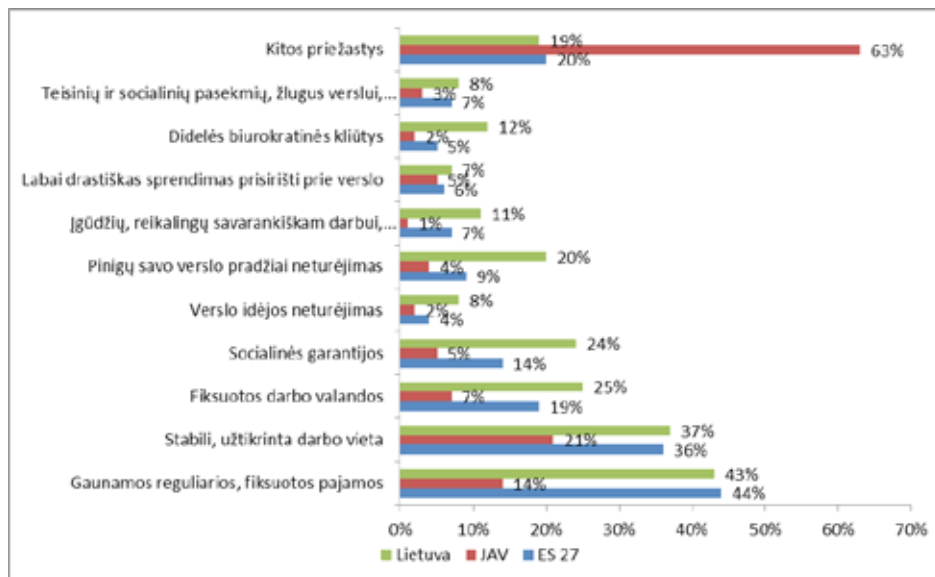
I.3. Verslumo tendencijos Lietuvoje ir kitose valstybėse

Siekiant geriau įvertinti verslumą, jo priežastis ir situaciją Europos Sąjungoje, Europos Komisijos užsakymu periodiškai vykdomas verslumo Eurobarometro tyrimas. Paskutinis toks tyrimas buvo vykdytas 2009 metais. Verta panagrinėti kai kuriuos šio tyrimo rezultatus.

Respondentams pateikus klausimą „Jeigu Jums reikėtų pasirinkti iš toliau išvardytų darbo tipų, kuri rinktumėtės?“⁶⁶, gauti tokie atsakymai.



Tų respondentų, kurie sakė, kad norėtų būti samdomais darbuotojais, buvo paklausta, kodėl jie to nori. Žemiau pateiktame paveiksle matyti ES vidurkio, JAV ir Lietuvos respondentų atsakymai.

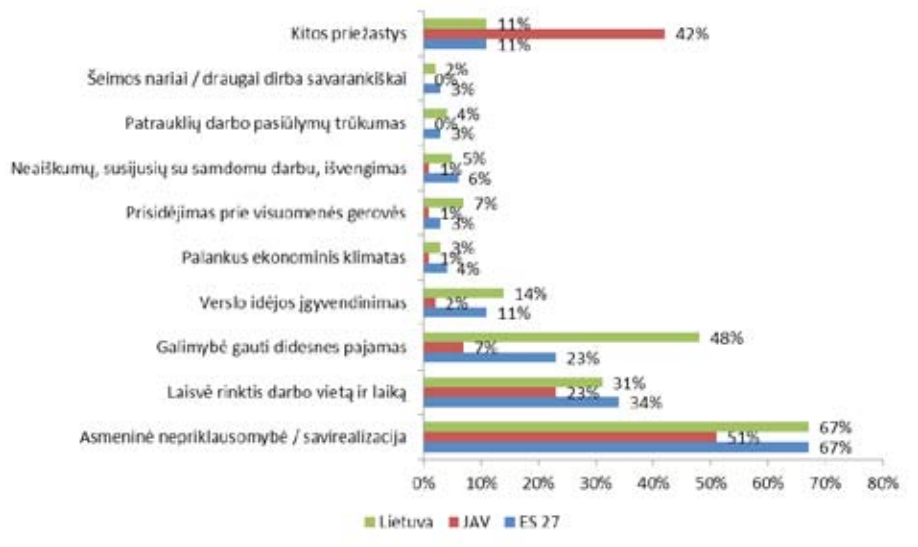


Atkreiptinas dėmesys į itin skirtingas JAV ir Europos respondentų nuomones. Šiuo požiūriu lietuviai gana artimi europiečiams, nors yra keli skirtumai. Pirmasis faktorius,

atbaidantis nuo darbo sau, yra pajamų nepastovumas, antrasis – pajamų nereguliarumas. Šie veiksniai mažiau reikšmingi ES dėl vidutinių pajamų skirtumų tarp Lietuvos ir ES/JAV.

Jaunesni žmonės (15-24 metų) dažniau negu vyresni mano, kad darbo vietos užtikrintumas, finansų, įgūdžių ir žinių trūkumas yra pagrindinės kliūtytys, neleidžiančios dirbti sau. Tuo tarpu mažiau išsilavinę labiau vertina pajamų pastovumą.

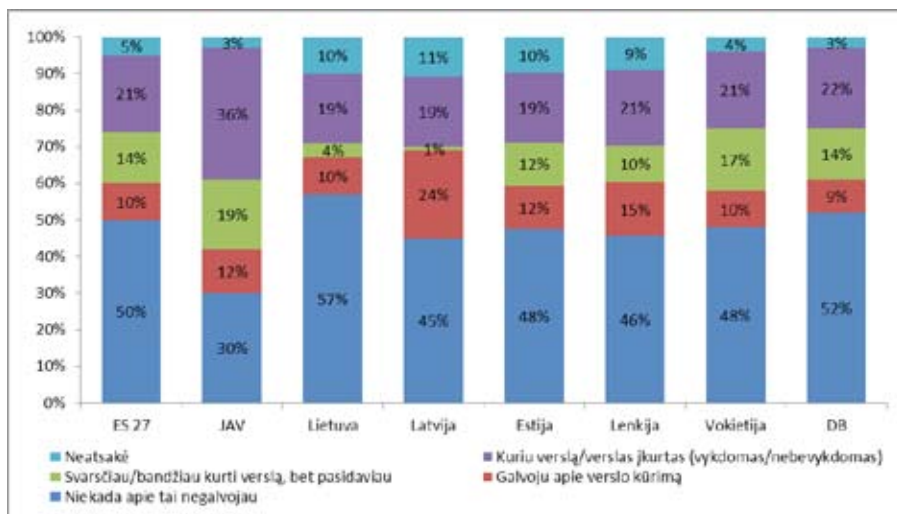
Respondentai, kurie norėtų dirbti sau, buvo paklausti, kodėl jie taip mano. Žemiau pateiktame paveiksle palyginti ES vidurkio, JAV ir Lietuvos respondentų atsakymai.



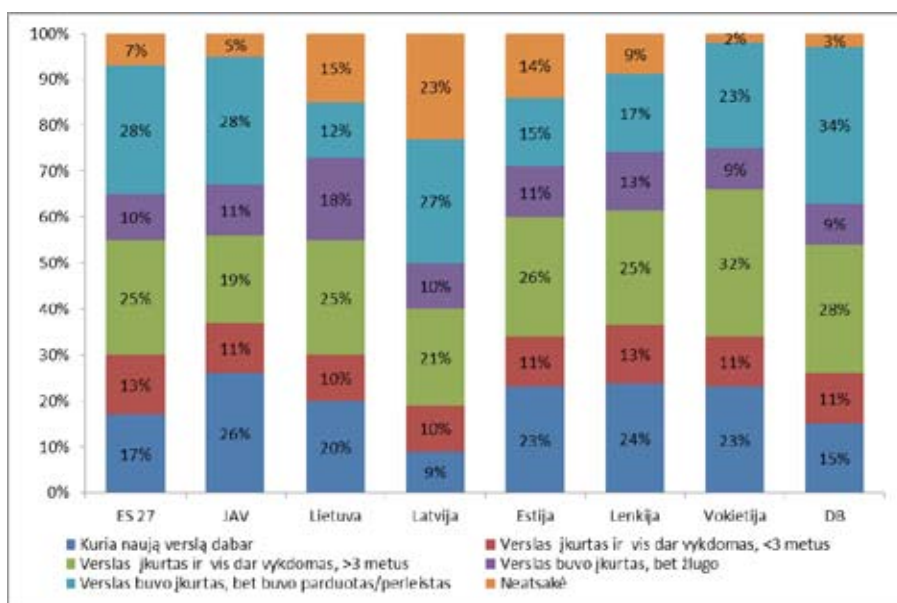
Matomi ryškūs ES ir JAV skirtumai. Lietuvos respondentų nuomonės artimesnės europiečių nuomonėms.

Paprašyti įvertinti, ar respondentai yra jau pradėję arba imasi veiksmų pradėti savo verslą, respondentai atsakė taip:

Dirbti sau, bet nebūtinai....



Paprašyti įvertinti, kokią jie turi verslo pradžios patirtį, respondentai atsakė taip:



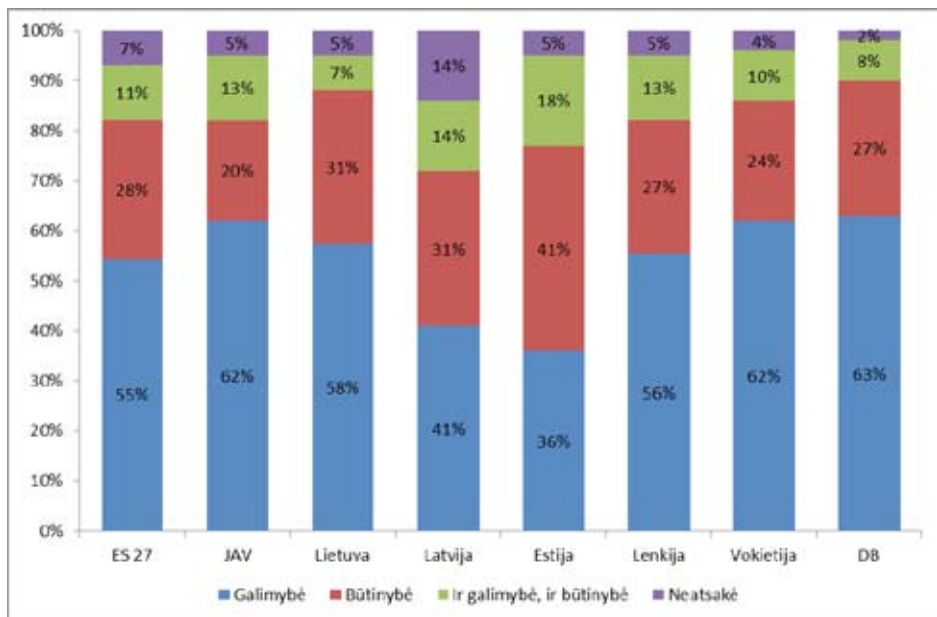
Tyrime taip pat nagrinėta, kurie veiksniai paskatino imtis verslo. Žemiau pateiktoje lentelėje apibendrinti atsakymai iš įvairių šalių:

		Gera verslo idėja	Reikiamų finansų gavimas	Kontaktas su tinkamu verslo partneriu	Sektimas pavyzdys	Nepasitenkinimas buvusia situacija	Noras spręsti socialinę ar ekologinę problemą
ES 27	ES 27	85 %	81 %	65 %	59 %	56 %	55 %
Airija	IE	95 %	94 %	71 %	66 %	64 %	71 %
Liuksemburgas	LU	93 %	89 %	79 %	72 %	68 %	68 %
Rumunija	RO	92 %	84 %	68 %	66 %	70 %	57 %
Lenkija	PL	92 %	83 %	56 %	56 %	61 %	62 %
Lietuva	LT	90 %	89 %	80 %	64 %	69 %	51 %
Didžioji Britanija	UK	89 %	82 %	61 %	56 %	53 %	57 %
Slovėnija	SI	88 %	80 %	83 %	67 %	60 %	61 %
Ispanija	ES	89 %	85 %	57 %	73 %	57 %	61 %
Malta	MT	89 %	86 %	62 %	75 %	50 %	71 %
Suomija	FI	88 %	77 %	79 %	46 %	47 %	33 %
Latvija	LV	87 %	86 %	86 %	50 %	72 %	53 %
Kipras	CY	86 %	89 %	57 %	42 %	62 %	65 %
Vengrija	HU	86 %	92 %	78 %	41 %	69 %	38 %
Švedija	SE	86 %	77 %	77 %	56 %	41 %	50 %
Portugalija	PT	86 %	78 %	74 %	79 %	66 %	57 %
Danija	DK	84 %	60 %	61 %	46 %	37 %	40 %
Vokietija	DE	83 %	77 %	69 %	49 %	51 %	44 %
Graikija	EL	83 %	81 %	51 %	66 %	58 %	75 %
Čekija	CZ	83 %	68 %	70 %	39 %	69 %	29 %
Prancūzija	FR	82 %	85 %	72 %	61 %	59 %	65 %
Austrija	AT	82 %	79 %	76 %	59 %	48 %	60 %
Slovakija	SK	82 %	85 %	71 %	51 %	75 %	58 %
Italija	IT	81 %	81 %	59 %	73 %	53 %	60 %
Estija	EE	78 %	76 %	70 %	57 %	57 %	55 %

		Gera verslo idėja	Reikiamų finansų gavimas	Kontaktas su tinkamu verslo partneriu	Sektinas pavyzdys	Nepasitenkinimas buvusia situacija	Noras spręsti socialinę ar ekologišią problemą
Nyderlandai	NL	79 %	70 %	59 %	47 %	45 %	47 %
Bulgarija	BG	78 %	73 %	70 %	38 %	46 %	43 %
Belgija	BE	77 %	76 %	73 %	52 %	56 %	59 %
Kroatija	HR	99 %	92 %	92 %	72 %	60 %	68 %
Turkija	TR	92 %	89 %	88 %	68 %	75 %	79 %
Islandija	IS	92 %	87 %	85 %	60 %	33 %	52 %
Šveicarija	CH	82 %	56 %	59 %	47 %	38 %	53 %
Norvegija	NO	80 %	48 %	55 %	45 %	33 %	54 %
JAV	US	89 %	85 %	68 %	55 %	63 %	62 %
Japonija	JP	94 %	82 %	90 %	72 %	53 %	86 %
Pietų Korėja	KR	88 %	91 %	81 %	81 %	63 %	70 %
Kinija	CN	85 %	90 %	83 %	77 %	65 %	75 %

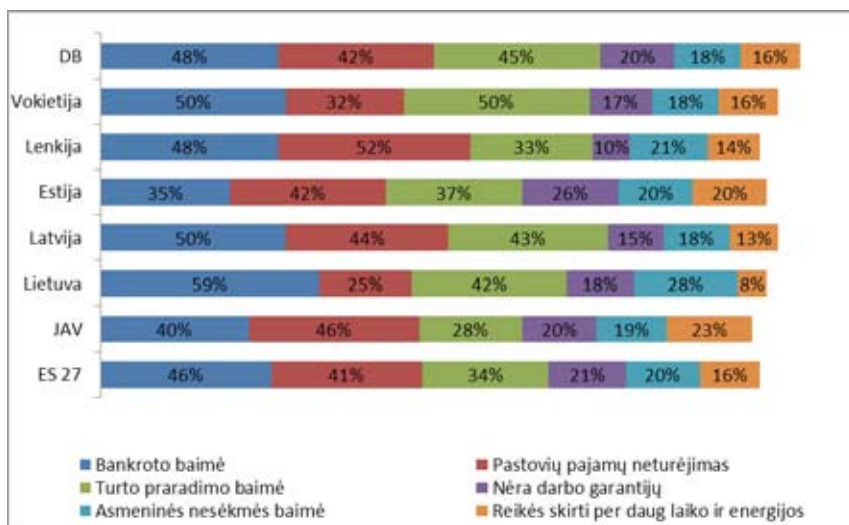
ES, JAV ir Lietuvoje vienas iš svarbiausių faktorių buvo gera verslo idėja. Nors Lietuvoje finansavimo užtikrinimas buvo vertinamas kaip lygiai toks pats svarbus. Pastebėtina, kad naujos ES narės (tarp jų ir Lietuva) visus faktorius pažymėjo kaip labai svarbius/svarbius kur kas dažniau negu ES narės senbuvės.

Respondentai, kurie pradėjo savo verslą arba šiuo metu jį pradeda, buvo paklausti, ar jie tai darė, nes matė galimybę, kuria norėjo pasinaudoti, ar tiesiog iškilo būtinybė pradėti savo verslą. Žemiau pateikta jų atsakymų suvestinė:



Lietuva išsiskiria santykinai didele proporcija žmonių, pradėjusių savo verslą dėl iškilusios būtinybės. Kuo respondentas jaunesnis ir labiau išsilavinęs, tuo labiau tikėtina, kad jis pradės savo verslą siekdamas pasinaudoti galimybe, o ne būtinybės verčiamas.

Žemiau esančiame paveiksle pateikti respondentų atsakymai į tokį klausimą „Jeigu pradėtumėte savo verslą šiandien, kokios būtų jūsų didžiausios baimės?“.



Didžiausia baimė Lietuvoje yra baimė bankrutuoti, kas rodo didelę visuomenės netoleranciją nesėkmei. Šiuo rodikliu Lietuva gerokai lenkia kitas valstybes. Kuo jaunesni respondentai, tuo labiau jie linkę bijoti bankroto, nors būtent jauniems ir yra geriausia bankrutuoti, kadangi bus pakankamai laiko padėčiai ištaisyti.

Reziumuojant tyrimo rezultatus ir Lietuvos žmonių požiūrį, galima konstatuoti, kad yra ir gerų, ir taisytinių rezultatų. Nors lietuviai labiau linkę dirbti sau ir yra pasiryžę steigti savo įmones, jie dažniau negu kiti tai daro dėl to, kad neturi kito pasirinkimo, nepasitiki savo jėgomis ir yra linkę bijoti išorinės įtakos jų verslui. Be to, Lietuvoje ypač ryški visuomenės netolerancija verslo nesėkmei.

I.4. Naujo verslo sėkmė

Kokia tikimybė, kad naujas pradėtas verslas bus sėkmingas? Deja, sudėtinga apibrėžti, kada verslas yra sėkmingas arba kada jis žlunga. Vyriausybės ir kitos duomenų bazės yra nepilnos ir nepatikimos, nes nors naujų įmonių skaičius ganėtinais aiškais, toli gražu ne visos įmonės praneša, kada jos žlunga. Įvertinant šiuos sunkumus, dauguma mokslinių tyrimų rodo, kad žlunga daugelis verslų ir dauguma žlungančių verslų neišgyvena pirmųjų 2-5 metų, nors kai kuriems reikia daugiau laiko žlugti.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami „BizMiner“ 2002 m. „Startup business risk index“ tyrimo rezultatai. Tyrime vertinta JAV įmonių, kurioms buvo 1 metai, išgyvenimo rodikliai nuo 1998 iki 2002 metų. Paminėtina, kad šis laikotarpis taip pat yra ekonominės krizės laikotarpis ir išsiskiria pirmuoju technologinio verslo „burbulu“.

Sektorius	Naujų įmonių 1998 m.	Išgyveno įmonių 2002 m.	Išgyveno %	Žlugo %
Žemdirbystė	15 564	9 239	59,4	40,6
Finansai	14 899	8 005	53,7	46,3
Gamyba	32 236	18 921	58,7	41,3
Nekilnojamasis turtas	16 229	10 261	63,2	36,8
Mažmeninė prekyba	142 504	72 512	50,9	49,1
Didmeninė prekyba	37 307	19 171	51,4	48,6
Technologinės įmonės:	28 757	13 159	46,1	53,9
Kompiuterių dalys	485	221	45,6	54,4
Programinė įranga/ paslaugos	18 733	8 387	44,8	55,2
Iš viso:	565 812	303 517	53,6	46,4

Technologijų sektoriuje daugiau įmonių negu kituose neišgyveno stebėtu laikotarpiu. Iš dalies taip yra dėl to, kad tuo metu vyko ekonomikos atoslūgis, kuris būtent informacinių technologijų įmones palietė skaudžiausiai. Kita vertus, technologinės įmonės dirba globalioje, dinamiškoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl išgyventi joje yra kur kas sunkiau negu kituose sektoriuose.

Stebėtu laikotarpiu vidutiniškai išgyveno 53,6 % įmonių, tačiau tai nereiškia, kad jos visos išgyvens ir ateityje. Įmonių gimimas ir mirtis yra natūralus ekonomikos ciklo dalis. Nereikia stebėtis ganėtinai mažais išgyvenimo šansais. Net ir įmonei žlugus, pats verslininkas pasimoko iš savo patirties ir kitą įmonę gali įsteigti turėdamas būtiną žinių bagažą, kad įmonės veikla taptų sėkminga. Žinoma, niekas neplanuoja pradėti verslo, kuris žlugtų, todėl visi verslūs žmonės pagalvoja, kaip pagerinti verslo išlikimo šansus.

Didelė dalis žlungančių įmonių neatitinka verslumo apibrėžimo. Jos nekuria ir nesiekia išnaudoti galimybių rinkoje, kurios leistų sukurti pridėtinę vertę. Dažnai tai tiesiog būna samdomo darbo pakaitalas, be pakankamo finansavimo, be būtino valdymo ir neteisingai įsikūrusios jos greitai žlunga.

Taip pat pastebėta, kad išgyvenimo šansai smarkiai padidėja, įmonei pasiekus 25 darbuotojų ribą. Todėl natūralu ir būtina siekti pastovaus augimo.

Tikimybė išgyventi vienerius metus pagal įmonių dydį	
Įmonės darbuotojų skaičius	Išgyvenimo tikimybė %
1-24	53,6
25-49	68,0
50-99	69,0
100-249	73,2

Paprastai įmonių augimas – tai ilgalaikis procesas. Istoriskai JAV 2 iš 5 mažų įmonių išgyvena daugiau negu 6 metus, tačiau nedaugelis sugeba augti pirmus 4 metus. Tuo tarpu greitai augančių įmonių tikimybė išgyventi padvigubėja. Kuo anksčiau įmonė pradeda augti, tuo geresni jos išgyvenimo šansai.

Įmonės, sugebėjusios pritraukti rizikos kapitalo (angl. *venture capital*), gerokai padidina savo išgyvenimo šansus. Deja, Lietuvoje rizikos kapitalo rinka yra mažai išvystyta. Galima rasti verslininkų – verslo angelų (angl. *business angels*), kurie pasiekę sėkmės ir ieško galimybių investuoti į kitus verslus. Tokių žmonių kapitalas ir patarimai gali reikšti skirtumą tarp išlikimo ir bankroto.

1.4.1. Verslumo paradoksai

Viena iš sudėtingiausių verslumo dalių – tai sugebėjimas suderinti verslo paradoksus. Štai keletas iš jų:

- **Galimybė, kurios potencialas mažas arba jo nėra, kartais tampa labai didele galimybe.** Kai Steve Jobs ir Steve Wozniak („Apple“ ikūrėjai) atėjo pas „HP“ vadovus, siūlydami sukurti ir pardavinėti staliinius asmeninius kompiuterius, vadovai atsakė, kad tai nėra galimybė „HP“. Jie išėjo iš darbo „HP“ ir įsteigę savo įmonę, sukūrė visiškai naują rinką, kurios jų buvę vadovai net nepastebėjo. Tai, kad kai kurie žmonės nemato galimybių, dar nereiškia, kad jos nėra.

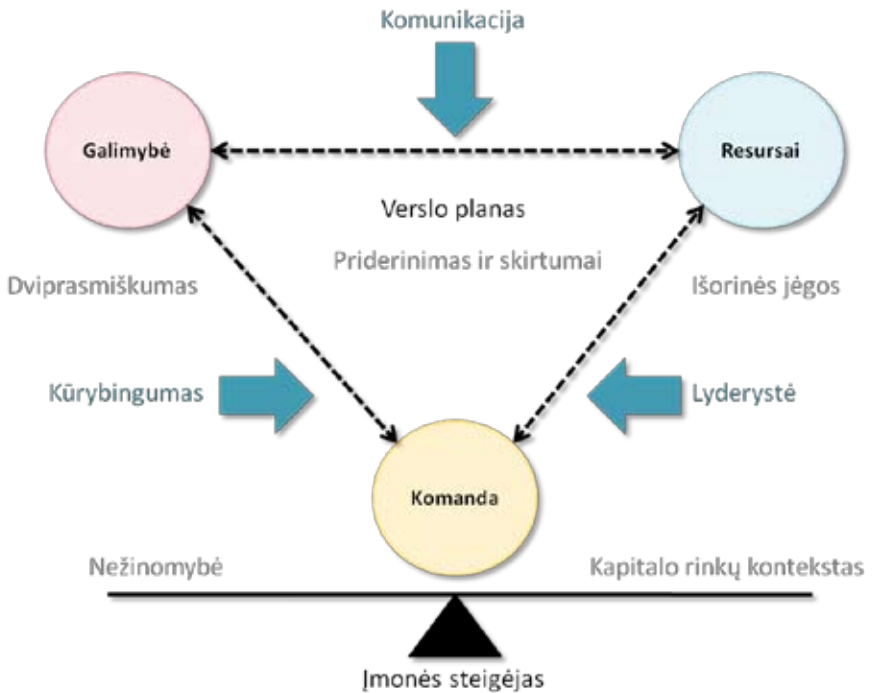
- **Norint uždirbti pinigų, reikia prarasti pinigų.** Visiškai normalu, kad įmonės gyvavimo pradžioje negeneruojamas pelnas. Rizikingo kapitalo fondai, investuojantys į naujas įmones, paprastai tikisi grąžos per 7-8 metus. Tuo tarpu daugelis pradedančiųjų yra įpratę galvoti, kad 1-2 metai – tai maksimalus laikas, kurį jie gali dirbti be pelno. Kartais įmonei ir rinkai reikia subręsti, kad visiškai išnaudotų potencialą. Nereikia bijoti tokių galimybių, kur atsipirkimo ir įsivąžiavimo laikas šiek tiek užtrunka.
- **Tam, kad būtų galima susikrauti turtus, reikia atsisakyti turtų.** Vienos iš daugiausiai sėkmės pasiekusių ir sparčiausiai augančių įmonių suteikia savo darbuotojams akcijas ir (arba) galimybę tapti įmonės bendrasavininkiais. Nors įmonės steigėjai turi mažiau akcijų, bet kadangi darbuotojai labiau įsitraukia ir stengiasi dirbti, tai rezultate įmonė auga sparčiau ir labiau.
- **Prieš pelnant sėkmę, reikia susidurti su nesėkmėmis.** Daugelis verslininkų, kuriems sekasi, yra turėję ne vieną įmonę, kol išmoko dirbti ir rado savo sėkmės receptą. Visiškai normalu, kad pirmą kartą ar kelis nepavyksta verslo idėjos paversti sėkminga įmone. Deja, pernelyg daug žmonių galvoja, kad verslo bankrotas ar praradimas yra katastrofa, kurios neįmanoma išgyventi. Ne tik įmanoma, bet dažnai ir būtina. Tiesiog tokius epizodus reikia vertinti kaip gyvenimo pamokas. Juk jeigu vaikai liautųsi bandyti vaikščioti pirmą kartą pargriuvę, niekada taip ir neišmoktų vaikščioti.
- **Verslumas reikalauja daug apmąstymų, pasiruošimo ir planavimo, tačiau iš principo tai yra procesas, kurio neįmanoma suplanuoti.** Didelė dalis pastangų skiriama verslo planams ir strategijoms apmąstyti ir sudaryti. Paprastai kai jie būna sudaryti, pasensta, nes rinka ir aplinka labai greitai keičiasi. Todėl sėkmę pasiekia tie, kurie kasdien iš naujo įvertina situaciją, apgalvoja reakcijas ir kliaujasi ne vien protu, bet ir intuicija.
- **Kūrybingumas ir inovacijos yra beprasmės be užsispyrimo ir disciplinos įgyvendinant sumanymus.** Kaip sakė M. Dell, „Pasaulyje nėra idėjų trūkumo, yra įgyvendintųjų trūkumas.“ Milijonai gerų minčių ir idėjų taip ir lieka neįgyvendintos, nes jų kūrėjai neturi užsispyrimo ar sugebėjimų paversti jų realybe.
- **Siekiant ilgalaikės vertės, tenka atsisakyti trumpalaikio pelningumo.** Įmonei tampant pelninga, dažnas verslininkas nori pasinaudoti sėkmės vaisiais ir pradeda eikvoti įmonės finansus. Tai yra mirtina klaida, nes įmonei, kaip žmogui kraujas, reikalingi finansiniai srautai, tik su jais ji gali augti ir plėstis. Norint užtikrinti įmonės ateitį, tenka atsispyrėti pagundai pasinaudoti dabartine sėkme ir toliau investuoti į įmonės plėtrą.

Siekdamas įveikti šiuos paradoksus, verslininkas turi gerai gebėti prisitaikyti prie neapibrėžtumo ir kurti valdymo priemones, leidžiančias maksimaliai prisitaikyti prie neužtikrintumo.

Pradedantieji savo verslą dažnai klysta galvodami pernelyg siauriai ir smulkmeniškai. Dauguma mano, kad pradėdamas verslas turi būti mažas ir paprastas, nes jis mažiau kainuoja, jį lengviau valdyti, reikės mažiau darbo ir bus ne toks rizikingas. Realybėje būna visiškai priešingai – mažų verslų išlikimo šansai yra patys mažiausi. Netgi įmonei išgyvenus, rezultatas nėra finansiškai patrauklus. Kaip sakė vienas verslininkas, jeigu verslas negali suteikti penkeriopa didesnės grąžos negu turi dabar, rizika ir praktaiš nebūna verti to, kad jį pradėtum.

I.4.2. Verslumo teorinis modelis

Siekiant padėti verslininkams maksimizuoti įmonių išgyvenimo tikimybę, gali būti naudingas teorinis verslumo modelis. Šis modelis sukurtas JAV verslumo mokslininkų J. A. Timmons bei S. Spineli ir yra plačiai priimtas verslumo studijose JAV:



Nors įmonių tipas, geografinė padėtis, technologijos ir kiti atributai skiriasi, visos jos turi esminius universalius elementus:

- galimybes rinkoje, kurias siekiama išnaudoti;
- įmonės steigėją(-us) ir jo komandą;

- resursų trūkumą ir kūrybingumą;
- verslumo procesas priklauso nuo sutapimo ir balanso tarp šių elementų;
- pats procesas yra integruotas ir holistinis.

Pats procesas prasideda nuo galimybės rinkoje, ne pinigų, strategijos, tinklo, komandos ar verslo plano. Dauguma tikrų verslo galimybių yra kur kas didesnės negu įkūrėjo komandos talentas, galimybės ar resursai leidžia išnaudoti. Įmonės steigėjo rolė – žongliuoti visais šiais elementais kintančioje aplinkoje. Panašiai kaip akrobatas cirke, verslininkas turi žongliuoti galimybės, resursų ir komandos kamuoliukais taip, kad nei vienas nenukristų. Verslo planas suteikia struktūrą ir būdą komunikuoti ir subalansuoti jėgas, darančias įtaką verslumo procesui.

Modelyje vaizduojama galimybės forma, gylis ir dydis nusako, kokios formos, dydžio ir gylio resursų ir komandos reikia, kad būtų išnaudota ta galimybė. Daugelis naudojančių šį modelį jaučiasi nejaukiai, kad galimybė ir resursais ore žongliuoja komanda. O dėl to, kad jie visi pavaizduoti kaip apskritimai, balansą sunku pasiekti. Tokios reakcijos yra normalios ir realistiškos. Pats verslumo procesas yra dinamiškas ir tie, kurie supranta riziką, galiausiai geriau ją suvaldo.

Šioje aplinkoje dviprasmiškumas ir rizika yra naudingi. Kūrybingo problemų sprendimo ir strategijos pagrindas yra verslo sutapimų ir skirtumų paieška ir supratimas.

Modelis suponuoja tokius klausimus verslininkui:

- Kokios yra galimybės problemos?
- Ko trūksta?
- Kokie geri ir blogi įvykiai galimi?
- Kas turėtų įvykti, kad ši galimybė būtų patrauklesnė ir geriau tiktų man?
- Kokios rinkos, technologijos, konkurencijos ar finansinės rizikos gali būti sumažintos arba panaikintos?
- Ką reikėtų pakeisti, kad taip atsitiktų? Kas gali tai pakeisti?
- Kokie reikalingi minimalūs resursai, kad verslas augtų?
- Kokia komanda reikalinga?

Verslininkui randant atsakymus, didinant sutapimus tarp trijų esminių elementų (galimybės, resursų ir komandos), pritraukiant reikalingus komandos narius, itin padidėja įmonės sėkmės šansai.

Galimybė. Verslumo proceso pagrindas – galimybė. Verslininkai, kuriems sekasi, žino, kad gera mintis nebūtinai reiškia gerą galimybę. Paprastai iš 100 idėjų, pasiūlytų investuotojams, mažiau nei 4 yra finansuojamos. Daugiau nei 80 % idėjų atmetama per pirmąsias kelias valandas, dar 10-15 procentų idėmiai perskaičius verslo planą.

Mažiau negu 10 procentų susilaukia pakankamai dėmesio, kad būtų atliekami išsamūs tyrimai, siekiant išsiaiškinti, ar ši idėja yra tikra verslo galimybė. Kai kurių mokslininkų nuomone, būtina turėti 100 verslo idėjų, kad būtų atrinkta viena sėkminga.

Pagrindiniai gerų galimybių požymiai:

1. Rinkos poreikiai yra pagrindinis galimybės įvertinimo būdas:
 - a. Ar tai vartotojams/klientams atsipirks greičiau negu per metus?
 - b. Ar rinkos dalies ir augimo potencialas yra bent 20 % per metus? Ar įmanoma išlaikyti tokius augimo tempus?
 - c. Ar įmanoma pasiekti vartotojus/klientus?
2. Rinkos struktūra ir dydis padeda apibrėžti galimybės ribas:
 - a. Ar rinka nauja ir (arba) fragmentuota?
 - b. Rinkos dydis siekia 50 mln. litų ar daugiau, su 1 mlrd. litų potencialu?
 - c. Kokie yra įėjimo į rinką barjerai?
3. Maržos analizė padeda atskirti galimybę nuo idėjos:
 - a. Galima dirbti kaip žemų kaštų tiekėjui (40 % bruto marža)?
 - b. Mažas poreikis kapitalui, lyginant su konkurentais?
 - c. Atsipirkimas per 1-2 metus?
 - d. Pridėtinė vertė pagerina pajamų/turto santykį?

Šie požymiai išsamiau aptarti toliau. Kuo didesnis rinkos augimas, dydis ir tęstinumas ir kuo geresnis verslo pelningumas, tuo patrauklesnė galimybė. Kuo labiau susiskaldžiusi ar kuo naujesnė rinka, tuo geresnė galimybė. Kuo labiau skiriasi rinkoje esamų prekių ir paslaugų kokybė, kuo daugiau žinių spragų, tuo patrauklesnė galimybė.

Resursai: kūrybingumas ir gebėjimas verstis minimaliais resursais. Viena iš pagrindinių savo verslo nepradėjusių žmonių nuomonių, kad jie turi turėti visus resursus, prieš pradėdami verslą. Pinigus ir kitus resursus galima pritraukti, jeigu yra pakankamai gera galimybė ir entuziastinga komanda, siekianti ją išnaudoti. Investuotojai dažnai piktinasi, kad yra pernelyg daug pinigų, kurie bando pasiekti keletą patrauklių gerų galimybių.

Verslumo esmė – rasti kūrybingų sprendimų, kaip su minimaliais resursais pasinaudoti išskylančiomis galimybėmis. Verslūs žmonės turi būti šykštūs ir skaičiuoti kiekvieną centą. Paradoksalu, tačiau tie, kurie gauna pernelyg daug pinigų, pernelyg anksti, dažniausiai žlunga ilgalaikėje perspektyvoje.

Esminė resursų taisyklė: stengtis minimizuoti resursų kiekį ir juos kontroliuoti, atsisakyti polinkio didinti resursų kiekį ir būti jų savininku. Tai apima ir verslo turtą, ir svarbiausius žmones, ir verslo planą, ir rizikos kapitalą. Verslininkai, kuriems sekasi, išnaudoja visas kitas galimybes, prieš panaudodami pinigus resursams įsigyti. Šis šykštumas, supratimas, kad kiekvienas centas svarbus, yra verslumo pagrindas, leidžiantis kurti lanksčias organizacijas.

Komanda. Niekam nekyla abejonų, kad komanda yra pagrindinis verslo sėkmės faktorius. Pagrindiniai geros komandos bruožai:

1. Verslininkas (verslus žmogus):
 - a. Greičiau ir geriau mokosi ir moko kitus.
 - b. Sugeba įveikti sunkumus, yra užsispyręs.
 - c. Yra sąžiningas, patikimas ir laikosi duoto žodžio.
 - d. Kuria ir palaiko įmonės verslumo kultūrą.
2. Komandos kokybė:
 - a. Turi patirties, kuri naudinga versle ir anksčiau sėkmingai pasiekė aukštumų.
 - b. Motyvuota tobulėti.
 - c. Įsipareigojusi, pasiryžusi ir užsispyrusi.
 - d. Toleruoja riziką ir neužtikrintumą.
 - e. Kūrybinga.
 - f. Greitai prisitaiko prie aplinkos sąlygų.
 - g. Komandinis darbų pasiskirstymas.
 - h. Aktyviai ir nuolat ieško galimybių.
 - i. Gerai komunikuoja tarpusavyje ir su kitais.
 - j. Lyderiauja ir veda kitus darbuotojus.

Komandas formuoja ir joms vadovauja įmonės steigėjas (verslus žmogus). Jis turi turėti patirties ir charakterio savybes, kurių reikia komandai. Nustatydamas darbų tempą ir įmonės kultūrą, verslus žmogus yra ne tik komandos narys, bet ir jos treneris. Gebėjimas pritraukti gerus komandos narius yra viena iš pagrindinių savybių, kurių ieško investuotojai. Verslus žmogus dovanoja sėkmes, toleruoja sąžiningas nesėkmes, ir dalijasi pinigais su tais, kurie padėjo ją sukurti.

Priderinimo ir balanso svarba. Užbaigiant modelio apžvalgą, būtina atkreipti dėmesį į trijų pagrindinių komponentų priderinimo ir pusiausvyros svarbą. Praktikoje gausu pavyzdžių, kai įmonės praranda pusiausvyrą, puola vyti daugiau galimybių, negu leidžia jų resursai ir nepasinaudoja jomis. Balansavimas – tai nuolatinis situacijos įvertinimas, strategijos ir taktikos pokyčiai, eksperimentavimas. Balansuodami verslininkai ir jų komandos iš pradinės idėjos formuoja galimybę, o po to ir verslą, kuris realizuoja galimybę. Pastebėjus, kad tarp galimybės, resursų ir komandos nėra pusiausvyros, būtina tuojau pat imtis priemonių, siekiant atrasti pusiausvyrą tarp visų trijų elementų.

Šis nuolatinis procesas, eksperimentavimas, rezultatų stebėjimas ir vėl eksperimentavimas leidžia sukurti veikiantį verslą. Procesas yra ir planuotas, ir intuityvus vienu metu.

Priderinimas – tai atsakymas į klausimą „Tai nuostabi galimybė, tačiau kam skirta?“. Dauguma verslininkų, kurie pelnė sėkmę, derėjosi su dešimtimis, o kartais ir šimtais investuotojų, kol rado tuos, kurie investavo į jų verslą. Tiesiog reikalinga tam tikra galimybės, žmonių ir resursų kombinacija, kurią vertina investuotojai, o kartais tiesiog sėkmė. Paminėtina, kad „Facebook“ nesėkmingai ieškojo investuotojų JAV Rytų pakrantės valstijose (įskaitant Harvardo universitetą, kur tuo metu studijavo „Facebook“ įkūrėjai) ir juos surado tik persikėlę į Silicio slėnį Kalifornijoje.

Ne mažiau svarbus yra ir **laiko** aspektas. Kadangi visos aukščiau išvardytos kombinacijos nuolat kinta, laikas gali būti ir priešas, ir draugas. Gebėjimas greitai apsispręsti ir ryžtingai imtis galimybės gali tapti esminiu sėkmės veiksniumi. Nėra prasmės laukti „geriausio momento“, kad būtų galima pasinaudoti galimybe. Tokio momento nėra. Dauguma naujų verslų išbaigia savo pinigus, prieš rasdami pakankamai klientų ir suformuodami gerą komandą jų gerai idėjai įgyvendinti. Galimybė yra judantis taikinytis.

I.4.3. Verslumo proceso sandara

Alternatyvus požiūris į verslumo procesą yra šio proceso išskaidymas į komponentus:

- 1. Verslo idėja.** Verslus žmogus turi sukurti aiškia idėją, ką įmonė siūlys rinkai, kaip ir kam ji kurs vertę, kiek vertės reikės pasisavinti, kad įmonė taptų gyvybinga. Daugelis kitų mokslininkų pastebėjo, kad vertės kūrimo ir pasisavinimo mechanizmai yra esminiai įmonės sėkmei.
- 2. Gaminys/paslauga.** Veikiantis gaminys arba paslauga turi būti sukurti. Naujas verslas turi turėti patrauklų gaminį/paslaugą, tad jų sukūrimas yra verslumo proceso esmė.
- 3. Rinka.** Tikslinę rinką būtina apibrėžti geografiniais ir demografiniais parametrais. Kai kurie mokslininkai pastebi, kad kai gaminys/paslauga yra naujoviški, rinką gali tekti sukurti, prieš ją apibrėžiant.

4. **Organizacija.** Reikia sukurti organizaciją, kuri koordinuotų pirkimo, gamybos, rinkodaros, finansavimo, kontroliavimo ir platinimo procesus. Be šių procesų ir juos valdančios organizacijos ilgalaikis verslas yra neįmanomas.
5. **Esminės komandos kompetencijos.** Esminiai gebėjimai, būtini verslo sėkmei, turi būti pritraukti į vadovaujančią komandą arba joje išlavinti. Ankstesnė komandos narių ir įkūrėjo patirtis yra ypatingai svarbi.
6. **Komandos įsipareigojimas.** Pagrindiniai komandos nariai turi būti įsipareigoję įmonei. Be jų užsispyrimo ir visokeriopų pastangų verslo ateitis neįmanoma.
7. **Santykiai su klientais/vartotojais.** Siekiant parduoti pirmąsias prekes/paslaugas, reikia sukurti pasitikėjimo ryšius su potencialiais klientais. Tyrėjai pastebi, kad daugelis verslininkų pritraukė būsimojus klientus kur kas anksčiau negu pradėjo gamybą.
8. **Kiti santykiai.** Be klientų svarbu plėtoti gerus santykius su tiekėjas, investuotojais ar valstybinėmis institucijomis. Tyrimai rodo, kad verslumas yra kur kas labiau susijęs su asmeninių santykių kūrimu ir išlaikymu, negu anksčiau manyta. Asmeninio pažinčių tinklo plėtra ir dydis tampa itin svarbūs steigiant savo įmonę.

Būtina pasiekti nors minimalų įdirbį visuose verslumo proceso etapuose. Jeigu verslininkas puikiai įvykdo vieną arba kelias dalis, tačiau visiškai neplėtoja kitų, jo įmonei bus labai sunku išgyventi.

Siekiant įgyvendinti šiuos komponentus, galimi tokie verslumo proceso etapai:

1. Sudaryti verslo planą.
2. Surinkti informaciją apie klientus/vartotojus.
3. Pasikalbėti su vartotojais.
4. Parengti finansines prognozes.
5. Sukurti juridinį statusą turinčią įmonę.
6. Gauti leidimus ir licencijas (jeigu jų reikia).
7. Užtikrinti intelektualinę nuosavybę (pvz., patentus, prekės ženklus, kopijavimo teises ir kt.).
8. Ieškoti finansavimo šaltinių.
9. Pradėti rinkodaros veiksmus.
10. Įsigyti žaliavų.

Šis etapų eiliškumas išdėstytas taip, kad eitų nuo finansų nereikalaujančių iki investicijų reikalaujančių. Čia irgi pastebimas poreikis pradėti verslą su minimaliomis išorinėmis investicijomis. Angliškai tai vadinama „financial bootstrapping“, lietuviškas atitikmuo būtų „finansinis savarankiškumas“. Išnaudojant tuos mažus turimus resursus reikia kūrybingumo.

Vienas iš labiausiai diskutuotinių etapų yra verslo plano sudarymas. Šiuo metu bendra nuomonė artėja prie to, kad labai naudinga parašyti verslo planą, tačiau nebūtina jo laikytis. Parengus verslo planą, galima:

1. Analizuoti idėjos stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes.
2. Pateikti idėją logiškai ir suprantamai.
3. Padidinti įmonės steigėjo įsipareigojimą.
4. Panaudoti jį kaip veiksmų planą.

Kartu būtina atsiminti, kad situacija, parašius planą, gali ir dažnai keičiasi, todėl aklai laikytis jo taip pat negalima. Būtina atsižvelgti į situaciją ir aplinkybes, bei atitinkamai keisti veiksmus.

I.4.4. Atradimo ir išnaudojimo procesai

Verslumo procesą taip pat galima skaidyti į du etapus: atradimą (angl. *discovery*) ir išnaudojimą (angl. *exploitation*). Atradimas – tai pradinės verslo idėjos sukūrimas, jos plėtojimas, adaptavimas ir ryškinimas. Išnaudojimas – tai visi procesai ir veiksmai tam, kad būtų įgyvendinta atradimo metu sukurta idėja.

Atradimo procesas. Kaip ir minėta, atradimas – tai verslių žmonių protinio darbo etapas, kurio metu sukuriama ir išgryninama verslo idėja. Pradinė grubi mintis gryninama ir šlifuojama tol, kol tampa galimybe pradėti verslą. Paprastai yra du principiniai būdai, kuriais verslūs žmonės atranda pradinę verslo idėją:

1. **Atsitiktinis.** Kai idėja tiesiog atrandama automatiškai ir neplanuotai. Dažniausiai pasinėrus į informacijos srautą, šnekant su žmonėmis išskyla mintys, idėjos, kurias galima panaudoti verslui, net negalvojant apie tai iš anksto.
2. **Kryptingas.** Kai žmogus yra pasiryžęs pradėti savo verslą ir pradeda kryptingai ieškoti verslo idėjos, kol galiausiai ją randa. Šiuo atveju verslininkai dažniausiai ieško ne geriausios idėjos, o tos, kuri būtų susijusi su jų darbo patirtimi, t. y. jų žinių sfera.

Atradimo procesas niekada nesibaigia. Nepriklausomai nuo įmonės dydžio, visą laiką reikia stengtis aktyviai ieškoti naujų galimybių ir idėjų.

Išnaudojimas. Kaip ir atradimas, išnaudojimas yra procesas, kintantis laike. Išnaudojimas nebūtinai reiškia, kad įmonė bus sėkminga. Tiesiog tai yra bandymas realizuoti potencialią verslo idėją.

Atradimo ir išnaudojimo procesai koreliuoja su aptartais verslumo proceso elementais ir verslumo proceso etapais:

Verslumo proceso komponentai		Verslumo proceso etapai	
1. Verslo idėja	Atradimas. Sugalvoti, detalizuoti ir išgryninti verslo idėją yra atradimo proceso pagrindiniai etapai.	<i>Sudaryti verslo planą</i>	Atradimas. Verslo plano kūrimas yra iš principo tas pats, kaip verslo idėjos detalizavimas. Verslo plano pateikimas ir vykdymas yra jau išnaudojimo proceso dalis.
2. Gaminys/paslauga	Atradimas ir išnaudojimas. Gaminio/paslaugos sugalvojimas yra svarbi verslo idėjos ir kartu atradimo proceso dalis. Dirbančio prototipo sukūrimas yra išnaudojimo proceso dalis.	Surinkti informaciją apie klientus/vartotojus	Atradimas. Nors tai yra daugiau elgesys, o ne protinis procesas, jis verslo idėjai daro didesnę įtaką, negu jos įgyvendinimui.
3. Rinka	Atradimas ir išnaudojimas. Rinkos apibrėžimas yra svarbi verslo idėjos dalis. Tos rinkos siekimas – išnaudojimo dalis.	<i>Pasikalbėti su vartotojais</i>	Atradimas ir išnaudojimas. Bendravimas su klientais leidžia geriau išplėtoti verslo idėją, tačiau taip pat tai yra ir būdas įkalbėti juos pirkti.
4. Organizacija	Atradimas ir išnaudojimas. Įmonės planas yra svarbi verslo idėjos dalis. Pačių žmonių priėmimas, darbų paskirstymas ir atlikimas yra išnaudojimo dalis.	<i>Parengti finansines prognozes</i>	Atradimas. Šis procesas gali paveikti verslo idėją, tačiau pats savaime nėra išnaudojimo proceso dalis.
5. Esminės komandos kompetencijos	Atradimas ir išnaudojimas. Verslo idėjos ir esamos patirties suderinimas yra atradimo dalis. Vadovų komandos surinkimas ir plėtra yra išnaudojimo proceso dalis.	<i>Sukurti juridinį statusą turinčią įmonę</i>	Išnaudojimas. Būtinasis etapas siekiant įgyvendinti verslo idėją. Informacija apie tai, kokios gali būti juridinio organizavimo formos, turėtų įtakos verslo idėjai.
6. Komandos išsipaigojimas.	Šis komponentas netinka nei prie atradimo, nei prie išnaudojimo procesų. Tai svarbi dalis, tačiau dažniausiai yra geros idėjos ir tinkamų žmonių suderinimo rezultatas.	<i>Gauti leidimus ir licencijas (jei jų reikia)</i>	Išnaudojimas. Kai kuriuose versluose tai būtina proceso dalis. Informacija apie tai, kaip gauti licencijas, turėtų įtakos verslo idėjai.

7. <i>Santykiai su klientais/vartotojais</i>	Išnaudojimas. Santykių su klientais kūrimas ir palaikymas yra nepakeičiamas išnaudojimo proceso aspektas. Randami faktai ir mintys gali būti panaudojami atradimo proceso metu.	<i>Užtikrinti intelektualinę nuosavybę (pvz., patentus, prekes ženklus, kopijavimo teises ir kt.)</i>	Išnaudojimas. Kai kuriuose versluose tai būtina proceso dalis. Informacija apie intelektualinės nuosavybės užtikrinimą turėtų įtakos verslo idėjai.
8. <i>Kiti santykiai</i>	Išnaudojimas. Santykių plėtra su kitomis suinteresuotomis pusėmis yra svarbi išnaudojimo proceso dalis. Ši informacija taip pat gali būti naudojama atradimo procese.	<i>Ieškoti finansavimo šaltinių</i>	Išnaudojimas. Būtina dalis įgyvendinant verslo idėją.
		<i>Pradėti rinkodaros veiksmus</i>	Išnaudojimas. Išnaudojimo pagrindas – paskatinti klientus pirkti. Tam būtini rinkodaros veiksmai.
		<i>Įsigyti žaliavų</i>	Išnaudojimas. Būtinų žaliavų įsigijimas yra išnaudojimo proceso dalis.

Kartais išnaudojimo procesas vyksta kaip verslo vadovėliuose: apgalvotai, planingai ir racionaliai. Tačiau kur kas dažniau verslumo procesas būna chaotiškas, neplanuotas ir priklauso nuo atsitiktinumų. Naujoms įmonėms tenka taupyti ir kontroliuoti kaštus įvairiausiais būdais, todėl dažnai įmonės vystosi priklausomai nuo verslaus žmogaus sugebėjimų taupyti resursus ir pasinaudoti galimybėmis.

Ne visos galimybės yra tinkamos naujoms įmonėms. Kai kurias galimybes geriau gali išnaudoti egzistuojančios įmonės. Žemiau pateikta jų galimybių ir išnaudojimo matrica.

		Galimybės išnaudojimas	
		Nepriklausomai	Esamoje įmonėje
Atradimas	Nepriklausomai	Nauja įmonė	Įsigijimas
	Esamoje įmonėje	Atsiskyrimas (spin-off)	Esamos įmonės veiklos išplėtimas

1. **Nauja įmonė.** Situacija, kai atradimas ir išnaudojimas vykdomi nepriklausomai nuo egzistuojančių įmonių. Tokia kombinacija labiausiai tinka, kai: (a) vystymo kaštai nėra labai aukšti ir maži gamybos kiekiai ekonomiškai apsimoka; (b) potenciali rinka nėra tokia didelė, kad pritrauktų didžiąsias įmones; (c) esamos įmonės negali išnaudoti savo padėties ir (arba) resursų, kad pasinaudotų šia galimybe; (d) nauja įmonė gali sėkmingai išvystyti sunkiai kopijuojamą konkurencinį privalumą; (e) nauja įmonė gali sėkmingai pirmauti prieš kitus konkurentus, nuolat tobulindama ir išrasdama.
2. **Esamos įmonės veiklos išplėtimas.** Kai ir atradimas, ir išnaudojimas vykdomi esančios įmonės kontekste. Labai tinkamas būdas, kai galimybėms išnaudoti reikalingi esamos įmonės resursai/žinios/technologijos ar platinimo tinklai. Taip pat tinka radikaliems išradimams, kurių plėtrai reikalingos didelės išlaidos ir (arba) labai specializuoti gebėjimai/įranga, kuriuos jau turi egzistuojanti įmonė.
3. **Atsiskyrimas (Spin-off).** Tokia situacija, kai atradimo procesas vykdomas egzistuojančioje įmonėje, o išnaudojimas – naujojoje. Paprastai tai reiškia, kad esančios įmonės resursu/technologijų pagrindu steigiama nauja įmonė (angl. „spin-off“). Tinkamiausia situacijose, kai technologija/mintis/galimybė randama esančioje įmonėje, tačiau tos įmonės resursai/gebėjimai nėra tinkami galimybei išnaudoti arba neatitinka įmonės požiūrio į riziką.
4. **Įsigijimas.** Kai atradimas vykdomas nepriklausomai, tačiau įgyvendinimui įmonė nuperka/išsinauomuoja idėją iš išradėjo. Tinkama, kai galimybės vystymas reikalauja daug resursų ir (arba) maži gamybos kiekiai nėra ekonomiškai, kai rinkos potencialas didelis ir esamos įmonės gali naudoti savo resursus, kad išnaudotų galimybę. Dažnai tai būna naujos išrastos technologijos licencijavimas ar pardavimas egzistuojančiai įmonei.

Taigi reziumuojant matoma, kad tai, jog atradimas įvykdomas nepriklausomai, dar nereiškia, kad jį geriausia išnaudoti naujojoje įmonėje. Ir atvirkščiai, tai, kad atradimas įvykdytas esančioje įmonėje, nereiškia, kad jį geriausia išnaudoti esančioje įmonėje.

Atradimo ir išnaudojimo procesai glaudžiai susiję ir dažnai grįžtama nuo vieno prie kito ir atgal, tačiau verta pastebėti, kad eiliškumas nėra būtinais toks, kokį įsivaizduojame. Paprastai manoma, kad egzistuoja *galimybė*, kuri *atrاندama*, o po to *išnaudojama*. Kartais pirmiausia sugalvojama idėja (atrاندama), o tik vėliau dėl pasikeitusių aplinkybių ją įmanoma išnaudoti. Kartais įmonės įsigyja resursų, kurie *de facto* išnaudoja esančią galimybę. Kai kuriais atvejais verslo procesas prasideda nuo to, kad individas pamato galimybę pelningam verslui (atrاندimas). Siekdamas išnaudoti galimybę, jis sutelkia resursus ir kontaktuoja su vartotojais (išnaudojimas), tačiau gavęs papildomą informaciją supranta, kad pradinė idėja nėra įgyvendinama. Jis grįžta atgal prie atradimo, tobulina idėją, tada vėl bando ją įgyvendinti. Sėkmė priklauso nuo balanso tarp šių dviejų procesų.

I.4.5. Alternatyvi verslumo logika: vykdymas

Verslumo moksliniuose tyrimuose nemažai dėmesio skiriama santykiui tarp planingo ir chaotiško verslumo proceso. Pastebėta, kad dažnai realiame gyvenime atitostama nuo verslumo modelio planuoju-įgyvendinu-kontroliuoju. Kai kurie daug pasiekę verslininkai jo nesilaiko, kas verčia manyti, kad chaotiškumas/pasikartojamumas yra naudingi verslumui.

Šis požiūris gali būti vadinamas alternatyviaja verslumo logika – vykdymu (angl. *effectuation*). Skiriami du procesai:

- Priežastinis/planingas (angl. *causation*), kai siekiama kokio nors rezultato ir renkamasi tarp būdų, kaip pasiekti rezultatą.
- Vykdyto/inkrementinis (angl. *effectuation*), kai žiūrima, kokie resursai yra dabar ir galvojama, kokių rezultatų galima su jais pasiekti.

Šiuos procesus iliustruoja pateiktas pavyzdys. Norint pagaminti vakarienę galima:

- išsirinkti patiekalą menu, išsiaiškinti, kokių sudedamųjų dalių reikia, nuvažiuoti į parduotuvę, nusipirkti ingredientus ir pasigaminti;
- *arba* pažiūrėti, kokius maisto produktus turime šaldytuve/virtuvėje, tada nuspręsti, kokius patiekalus galima pasigaminti iš jų.

Vykdyto (angl. *effectuation*) verslumo procesas veikia kitaip nei priežastinis (angl. *causal*) procesas. Priežastinį procesą pradėtume mintimi, kad norime pradėti savo verslą, ieškome galimybės rinkoje/nepatenkinto poreikio, planuojame ir stengiamės jį patenkinti. Vykdyto procesas prasidėtų nuo klausimo „O ką aš sugebu daryti?“; tada bandymų išnaudoti savo esamus resursus/gebėjimus, kad po truputėlį būtų pritaikyti esami gebėjimai pelningam verslui sukurti.

Būdingi vykdyto/inkrementinio proceso bruožai:

- *Priimtini praradimai, o ne tikėtina grąža.* Žengdamas mažais žingsneliais, verslus žmogus užtikrina, kad klaidos nenuves jo į finansinę katastrofą. Todėl verslininkas taip nerizikuoja ir tikrina situaciją palaipsniui. Neigiama to pasekmė yra ta, kad jeigu idėja gera ir rinka ją palankiai priima, įmonė auga kur kas lėčiau nei galėtų.
- *Strateginiai aljansai, o ne konkurencija.* Svarbi vykdyto proceso dalis – vengti konkurencijos ir siekti sudaryti aljansus/sjungas.
- *Prisitaikymas, o ne diktavimas.* Šio proceso metu siekiama prisitaikyti prie rinkos įtakų, užuot stengusis siekti konkrečių užsibrėžtų tikslų. Todėl verslininkai įmonei besivystant gali lengviau išnaudoti susidarancias situacijas.
- *Nenuspėjamos ateities kontroliavimas, o ne bandymas ją nuspėti.* Siekiama kontroliuoti tai, kas atsitiks ateityje, o ne stengiamasi ją nuspėti.

Nėra vienareikšmiško atsakymo, ar alternatyvus požiūris į verslumą geresnis. Kai kuriais atvejais tikslingas ir planingas verslo pradėjimo procesas yra sėkmingesnis, o kartais sėkmingas ir atsitiktinis bei gebėjimais grįstas būdas. Vienas iš vykdymo proceso privalumų yra tas, kad beveik garantuotai įkūrėjo pomėgiai ir poreikiai sutaps su verslo, todėl įkūrėjas geriau jausis vystydamas tokį verslą. Koks procesas tinkamesnis, priklauso nuo:

- verslo idėjos;
- aplinkos;
- verslo išvystymo laipsnio;
- verslininko charakterio.

Verslo idėja. Iš dalies šis klausimas buvo aptartas aukščiau, vertinant atradimo/išnaudojimo matricą. Žemiau pateiktoje lentelėje analizuojama vieno gaminio pridėtinė vertė vartotojui ir mažų gaminių serijų gamybos kaštai.

		Vieno gaminio vieneto vertė vartotojui	
		Didelė	Maža
Mažų gaminių serijų gamybos kaštai	Didelė	I	II
	Maža	IV	III

Pirmajame kvadrate žymima situacija, kai brangu gaminti mažas serijas gaminių ir kiekvienas gaminio vienetas suteikia didelę vertę vartotojui. Iš principo tokia situacija reikalautų kryptingesnio/planingesnio požiūrio į verslo kūrimą, nes inkrementinis procesas neįmanomas, esančios įmonės nenorėtų daug investuoti į neaiškų rezultatą.

Antrajame kvadrate žymima situacija, kai brangu gaminti mažas serijas gaminių ir kiekvienas gaminio vienetas suteikia mažą vertę vartotojui. Tokioje situacijoje ypatingai sunku išnaudoti idėją turint mažai pinigų. Kadangi pridėtinė vertė maža, o kaštai santykinai dideli, būtina kuo greičiau pasiekti dideles apyvartas, kad būtų sumažinti kaštai. Vadinasi, reikia tokius gaminius/paslaugas pateikti didelių reklaminių kampanijų pagalba. Tik didelės įmonės arba rizikos kapitalo konsorciumai turi būtinas lėšas, kad toks verslas galėtų pradėti egzistuoti. Toks pavyzdys – „Fedex“, greitoji pašto siuntų pristatymo sistema. Investicijos į transporto infrastruktūros sukūrimą yra didelės ir reikia nemenkos apyvartos, kad ji būtų išlaikyta.

Trečiajame kvadrante žymima situacija, kai gamybos kaštai maži ir vertė vartotojui maža. Čia įmanomas vykdymo inkrementinis procesas, kai gamintojas žingsnis po žingsnio testuoja ir kuria savo verslą, be didelės rizikos vartotojams ar jam pačiam. Kebabus pardavinėjantis kioskelis būtų tokios situacijos pavyzdys.

Ketvirtajame kvadrante gamybos kaštai yra maži, o pridėtinė vertė vartotojui – didelė. Tokių atvejų pavyzdžiai galėtų būti statybos paslaugos. Kadangi vertė vartotojui yra didelė, tikėtina, kad didesnės arba kryptingesnės įmonės greičiau galės įeiti į tokią rinką ir aplenkti verslininkus, siekiančius panaudoti inkrementinį procesą.

Kita svarbi verslo idėjos charakteristika – tai neaiškumo laipsnis. Galima išskirti tris verslo idėjų neaiškumo kategorijas:

1. Galimybės atpažinimas – mažas neaiškumo laipsnis, nes poreikis ir jo patenkinimo būdai ganėtinai aiškiai matomi. Pavyzdys būtų frančizės padalinio įkūrimas.
2. Galimybės atradimas – vidutinis neaiškumo laipsnis. Šiuo atveju arba poreikis, arba jo patenkinimo būdai yra neaiškūs. Pavyzdžiui, naujų technologijų panaudojimas (neaiškus poreikis) arba vaistai ligai (aiškus poreikis, neaišku, kaip jį patenkinti)
3. Galimybės sukūrimas – aukščiausias neaiškumo laipsnis, nes nei poreikis rinkoje, nei kaip jį patenkinti, nėra aiškūs. Radikaliai nauji išradimai būtų geras tokios situacijos pavyzdys.

Kuo aukštesnis neaiškumo laipsnis, tuo sunkiau prognozuoti verslo ateitį ir etapus, reikalingus jam įkurti. Natūralu, kad tokiu atveju planingas procesas praranda savo stipriąsias puses. Kur kas svarbesnis tampa verslo gebėjimas prisitaikyti prie situacijos ir sąlygų, o ne planinga/kryptinga plėtra.

Aplinka. Nuo aplinkos charakteristikos taip pat labai priklauso, kuris procesas (planingas ar inkrementinis) tinkamesnis. Kuo greičiau kintanti ir dinamiškesnė aplinka, tuo sunkiau planingai ją išnaudoti. Eksperimentavimas ir inkrementinis prisitaikymas tampa kur kas efektyvesni būdai sėkmingam verslui tokioje aplinkoje kurti.

Verslo išsivystymo laipsnis. Nuo įmonės išsivystymo laipsnio taip pat priklauso, kuris procesas tinkamesnis. Kuo ilgiau gyvuoja įmonė, kuo ji labiau išsivysčiusi, tuo geriau ji supranta rinką ir savo aplinką. Tada vis lengviau ir lengviau pritaikyti planingą plėtros procesą. Todėl dažnai sakoma, kad nors inkrementinis procesas gali labiau tikti verslo pradžioje, kuo labiau vystosi verslas, tuo didesnis tampa poreikis planingai vystyti verslą.

Verslininko asmeninės savybės. Daugelis tyrėjų pažymi užsispyrimo ir motyvacijos svarbą steigiant įmones. Kiti atkreipia dėmesį į verslininko ir verslo idėjos suderinamumą. Patartina siekti verslo idėjų, kurių įgyvendinimas geriausiai sutampa su asmeniniais interesais, taip pat būtina siekti, kad komandoje būtų skirtingų žmonių, kurių talentai būtų naudingi įvairioms situacijoms.

I.4.6. Pagrindinės verslumo klaidos

Naujo verslo kūrimo metu verslūs žmonės valdo ribotus išteklius, neturi vadovavimo patirties ir finansinio stabilumo, todėl smulkiojo verslo žlugimo tikimybė yra didesnė nei stambių, ilgai veikiančių įmonių. Pagrindinių priežasčių, sąlygojančių smulkiojo verslo žlugimą, analizė gali padėti jų išvengti.

Dažniausiai pasitaikančios verslumo klaidos yra:

- **Blogas vadovavimas.** Pagrindinė daugelio smulkiojo verslo žlugimo priežastis yra netinkamas vadovavimas. Savininkams trūksta gebėjimų tinkamai valdyti įmonę, lyderystės savybių bei kompetencijos – pagrindinių savybių, būtinų norint vadovauti verslui.
- **Patirties trūkumas.** Smulkiojo verslo vadovai turi turėti patirties toje verslo srityje, kurioje jie pradeda verslą. Jei, pavyzdžiui, verslus žmogus nori atidaryti restoraną, jis turi įgyti patirties, dirbdamas panašaus restorano tipo tinkle (pvz., „McDonald’s“). Darbo metu įgytos žinios padeda suvokti verslo pobūdį ir sėkmės toje verslo srityje veiksnius. Idealiu atveju verslus žmogus turi turėti techninės kompetencijos (fizinių operacijų panašiamo versle darbo patirtis ir pakankamos koncepcinės/teorinės žinios); gebėjimą vizualizuoti, koordinuoti ir integruoti skirtingas verslo operacijas į vientisą visumą; gebėjimą vadovauti žmonėms įmonėje ir motyvuoti juos siekti aukštesnių siekių.
- **Netinkama finansų kontrolė.** Pirmoji klaida, kad prieš pradėdami verslą, verslūs žmonės kartais pervertina finansines naujos įmonės galimybes. Jų turimas kapitalas būna per mažas ir verslas žlunga dar prieš pradėdant gauti grynuosius pinigus. Kita klaida susijusi su netinkamu grynujų pinigų valdymu, per didelėmis išlaidomis, netinkama kreditų analize. Dažnai savininkai mano, kad svarbiausias tikslas – uždirbti pajamas. Pajamos užtikrina įmonės sąskaitų apmokėjimą. Tuo tarpu gryniesi pinigai yra svarbiausias finansinis išteklius, kurį valdo įmonė. Ne pajamos, bet gryniesi pinigai garantuoja sąskaitų apmokėjimą ir sėkmingą kitų įsipareigojimų vykdymą.
- **Per mažas dėmesys pardavimui.** Verslūs žmonės linkę manyti, kad jei jie pagamins prekę ar pasiūlys paslaugą, vartotojai patys ateis jų ieškoti. Taip niekada neatsitinka. Vartotojų paieška pagrįsta rinkodaros pastangomis. Santykių su vartotojais užmezgimas ir jų palaikymas grindžiamas verte, kokybe, patogumu, paslaugomis ir malonumu. Pardavimui nebūtina išleisti milžiniškų pinigų. Nuo verslaus žmogaus kūrybingumo priklauso, kaip jis siūlys ir parduos prekes ar paslaugas, skirtas tiksliniams vartotojams.
- **Neparengtas verslo planas.** Daugelis smulkiojo verslo savininkų ignoruoja verslo plano reikšmę ir mano, kad jis naudingas tik didelėms įmonėms. Prastas planavimas arba jo nebuvimas sąlygoja verslo žlugimą. Neturint aiškios verslo strategijos, verslas neturi tvirto pagrindo konkurenciniams pranašumams rinkoje kurti.

- **Nekontroliuojami verslo augimo tempai.** Verslo augimas yra sėkmingo verslo rodiklis, tačiau jis turi būti planuojamas ir kontroliuojamas. Verslo augimą rekomenduojama finansuoti iš gauto pelno arba iš savininkų kapitalo įnašų, tačiau daugelis įmonių kapitalą verslo plėtrai linkę skolintis. Reikia atsiminti, kad plečiantis įmonei, reikia atlikti svarbius pakeitimus, susijusius su organizacine struktūra, pareigybinėmis instrukcijomis, finansinėmis kontrolės procedūromis. Svarbiausi pokyčiai susiję su vadovavimo kompetencija.
- **Netinkama vieta.** Vietos parinkimas yra labai svarbus veiksnys. Dažnai savininkai vietą renkasi tinkamai neatlikę tyrimo ir planavimo. Kai kurie renkasi vietą, nes pastebi tuščią pastatą. Mažmeninei prekybai vieta – esminis veiksnys, tiesiogiai lemiantis pardavimą. Paminėtina, kad elektroniniame versle vietos faktorių keičia elektroniniai, pavyzdžiui, domeno vardas.
- **Netinkama prekių atsargų ir inventoriaus kontrolė.** Didžiausia dalis investicijų atitenka prekėms ir inventoriui. Ši svarbi investicijų sritis vis dar ignoruojama, jai skiriama per mažai atsakomybės.
- **Netinkama kainodara.** Norint nustatyti tinkamą prekės kainą, reikia žinoti, kiek kainuoja ją pagaminti, remti ir pristatyti vartotojui. Dažnai verslūs žmonės nustato kainą, panašią į konkurentų, vadovaudamiesi abejotina idėja „geresnė prekė už mažesnę kainą“. Pirmasis žingsnis tinkamai kainai nustatyti – jos gamybos kaštai. Vėliau savininkai turi nuspręsti, kokį įmonės įvaizdį jie kurs ir tik tada svarstyti konkurentų kainas.
- **Delegavimo stoka.** Sėkminga verslo pradžia negarantuoja tolesnės augančios įmonės sėkmės. Tolesnis vadovavimas verslui pasižymi kitokiu, versliams žmonėms nebūdingu vadovavimo stiliumi. Verslumo gebėjimai, kurie buvo svarbūs pradedant verslą, dažnai sąlygoja neefektyvų vadovavimą. Daugelis verslių žmonių paprasčiausiai nenori deleguoti valdžios ir linkę priimti sprendimus patys net ir tada, kai neturi kompetencijos. Augant verslui, verslūs žmonės turi išmokti deleguoti valdžią ir atsakomybę atliekant kasdienes operacijas bei įtraukti kitus darbuotojus priimant verslo sprendimus.

I.5. Internetinių įmonių žlugimo pamokos

Kiekvienų technologijų išradimą (garo variklio, elektros, traukinio etc.) lydėjo siekis pertvarkyti ar patobulinti kurią nors verslo sritį ir pasiekti didesnę efektyvumą. Tai galioja ir elektroniniam verslui. Interneto atsiradimas ir jo panaudojimas versle iš esmės yra siekis optimizuoti verslo procesus ir pagerinti įmonės konkurencinę padėtį. Tačiau nei viena iš ankstesnių optimizavimo bangų nesusiformavo taip greitai ir nesulaukė tokio visuotinio pripažinimo. Internetas ir elektroninės erdvės technologijos tapo greičiausiai adaptuotos versle technologijos ekonomikos istorijoje.

1995 m. interneto vartotojų pasaulyje buvo 16 mln., o 2011 m. pradžioje interneto vartotojų skaičius viršijo du milijardus. Toks milžiniškas ir nuolat didėjantis interneto vartotojų skaičius sudarė puikias sąlygas naujausiai ir sparčiai augančiai rinkai atsirasti, o kartu su tuo ir sąlygas reiškiniui, vadinamam e. verslu.

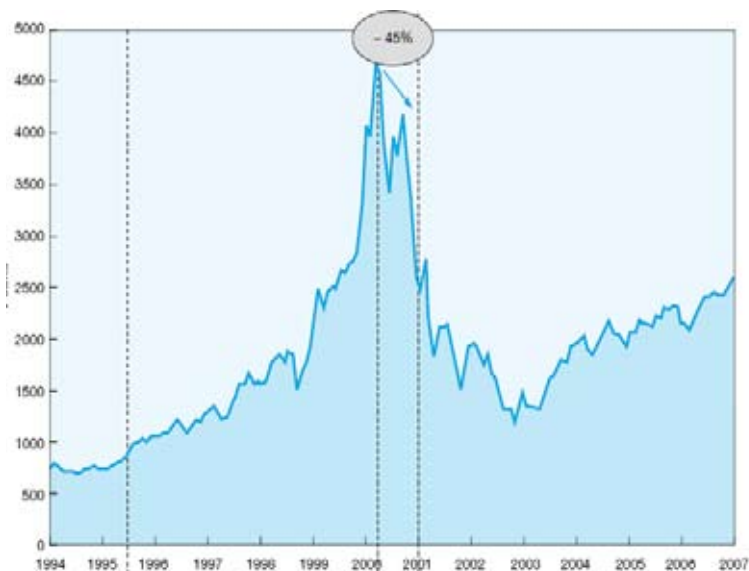
Elektroninio verslo pradžia laikomi 1990 m., kai buvo sukurtos pirmosios interneto naršyklės ir internetas pradėjo plisti paprastų vartotojų tarpe (iki tol internetas iš esmės buvo mokslininkų ir karinės pramonės komunikavimo erdvė). Jau tuo metu į elektroninį verslą buvo žiūrima kaip į „ekonomikos revoliuciją“. Nuo 1995 m. ekonomiškai išsivysčiusiuose regionuose (JAV, Europoje, kai kuriose Azijos šalyse, Australijoje) prasidėjo elektroninio verslo įmonių kūrimo bumas, iš kurių po šešerių metų, 2001 m. didelė dalis žlugo. Šis laikotarpis vadinamas „dot.com“ burbulu (*dot.com boom*).

XX a. pabaigos „dot.com“ burbulas ir e. įmonės ištikusių nesėkmių modelis jau ne kartą pasikartavo pasaulio ekonomikos istorijoje. Tūkstančiai ką tik susikūrusių kompanijų bankrutavo Pramonės revoliucijos pradžioje, 1900-1920 m. vien JAV žlugo daugiau nei 3000 automobilių gamyklų, o 1950-aisiais kentėjo radijo aparatų gamintojai. Tokia pati tendencija matoma ir 1995-2001 m.: veiklą teko nutraukti daugybei naujų įmonių, veikiančių elektroninėje erdvėje, iš kurių išsilaikė tik stipriausios. „Dot.com“ burbulo patirtis išsamiau nagrinėjama toliau.

I.5.1. Elektroninio verslo plėtros tendencijos

„Dot.com“ burbulo metais dauguma tradicinio verslo įmonių siekė įžengti į elektroninę erdvę. To rezultatas – kelios dešimtys maistą naminiams gyvūnams pardavinėjančių e. parduotuvių, žaislų parduotuvių, vaistinių, prabangių prekės ženklų drabužių parduotuvių vienoje geografinėje teritorijoje, kurių dauguma per trumpą laiką bankrutavo. „Dot.com“ burbulo metais elektroninis verslas didžiosios daugumos verslininkų buvo vertinamas kaip visiškai atskira verslo rūšis, išstūmusi senuosius ekonomikos principus, ir į ekonominę areną išskėlęs „naująją ekonomiką“. Interneto erdvėje pradėti verslą atrodo lengviau nei tradicinėje, nes viskas, ko reikia, tai programinė įranga ir tinklalapis. Daugelis internete išvelgė naująjį verslo variklį, galintį užtikrinti gerą ir nerūpestingą gyvenimą, ir jų verslo ideologija buvo paprasta: „dot.com“ – tai raktas į sėkmę. Neilgai trukus, amerikiečių pavyzdžiu pasekė ir europiečiai. Elektroninio verslo įmonių akcijos (NASDAQ indeksas) augo kaip ant mielių.

NASDAQ indekso pokytis 1994-2007 m.



2000 m. ekonomikos augimas pradėjo lėtėti, prasidėjo nuosmukis. 2000 m. pradžioje NASDAQ indeksas pakilo iki rekordinių aukštumų – 5000, t. y. dvigubai daugiau nei buvo prieš metus, ir indeksui pasiekus piką, 2000 m. kovo 10 d. prasidėjo staigus akcijų išpardavinėjimas, tai reiškia krinančias akcijų kainas ir investuotojų traukimąsi iš šio rinkos segmento. 2000-2001 m. prasidėjo vadinamoji „dot.com“ žlugimų serija. Tokia situacija gąsdino ir Europos investuotojus, o visa tai lėmė daugelio kompanijų bankrotus abiejuose žemynuose, nors prieš keletą metų niekas neabejojo jų sėkme. Rinkoje išsilaikė tik stipriausios elektroninio verslo įmonės, pavyzdžiui, 1995 m. pradėjo veiklą dvi didžiosios elektroninės įmonės: didžiausias pasaulyje virtualus knygynas www.amazon.com bei e. parduotuvė www.ebay.com.

2001 m. rugsėjį nei viena bendrovė JAV rinkoje nepasiūlė savo akcijų viešai apyvartai, pirmą kartą JAV istorijoje nuo 1975 m. „dot.com“ bumo, dar vadinamo XXI amžiaus pradžios ekonomine krize, kurią sukėlė IT sektorius, nuo 2000 m. iki 2002 m. padaryta žala vertinama 5 trilijonais JAV dolerių. Po „dot.com“ krizės JAV prasidėjo recesija.

Taigi nepamatuotą optimizmą elektroninio verslo atžvilgiu pakeitė skaudus nusivylimas dėl prarastų pinigų, darbo vietų ir pasitikėjimo. 2000-2001 m. savo veiklą nutraukti buvo priverstos dauguma įmonių, veikiančių elektroninėje erdvėje, tačiau tai verslininkus privertė pakeisti požiūrį į verslo vykdymą internete: vadovautis pagrindiniais ekonomikos principais, tačiau neatmesti elektroninės erdvės specifikų, į kurias neatsižvelgiant, galima padaryti verslui lemtingų klaidų.

Taigi elektroninis verslas – ne verslo revoliucija, o evoliucija. Jungtinėse Valstijose, kurios visada pirmavo elektroninio verslo srityje, 1999 m. jo apimtis siekė 12,3 mlrd.

dolerių. 2006 m. – 130 milijardų dolerių, o 2012 m. prognozuojama, kad elektroninis verslas sieks beveik 335 milijardus dolerių. Europoje skaičiai kiek mažesni, tačiau augimas taip pat tolygus: 2006 m. – 102,6 milijardų dolerių, o 2011 m. numatoma elektroninio verslo apimtis yra 263,1 milijardų dolerių.

I.5.2. Įmonių veiklos nesėkmę internete lemiantys veiksniai

Po 2000-2001 m. „dot.com“ žlugimų daugelis mokslininkų ir praktikų pradėjo analizuoti jų žlugimo priežastis. Pagrindiniai prie žlugimo privedę veiksniai yra panašūs į jau aptartus: prastas įmonės finansų valdymas, patirties stoka, nepakankamos žinios apie vartotojų poreikius, neteisingai pasirinktas verslo modelis, klaidinga pagrindinė idėja; pradinio kapitalo naudojimas neadekvatus galimybėms ir perspektyvoms; žinių trūkumas; vartotojų lojalumo neugdymas; prasta kainodara; per dideli konkurenciniai užmojai, vartotojams nedraugiškas tinklalapis.

Empiriniai tyrimai rodo, kad apie 80 % nepavykusių „dot.com“ verslų pagrindinis veiksnys buvo prastas įmonės valdymas.

Pačių žlugusio verslo savininkų nuomone, pagrindinės verslo žlugimo priežastys yra šios:

1. klaidingas verslo modelis (47 %);
2. technologinės problemos (17 %),
3. prasta įmonės vadyba (15 %);
4. per didelė aprėptis ir nesugebėjimas susikoncentruoti (9 %);
5. beprasmės išlaidos reklamai (7 %);
6. vartotojų nesupratimas (3 %).

Apibendrinant elektroninio verslo įmonių žlugimo veiksnius 1999-2000 m., galima išskirti kelias veiksmų grupes.

1. **Verslo modelio problematika.** Perspektyva sėkmingai vystyti verslą didele dalimi priklauso nuo pasirinkto elektroninio verslo modelio. Elektroniniai verslai, kurie sukūrė bendras elektroninio verslo platformas, išgyveno krizę ir tapo itin sėkmingi.
2. **Žinių stoka** yra vienas dažniausiai autorių akcentuotų įmonės žlugimo veiksnių. Šis veiksnys svarbus ir tradicinėms įmonėms, tačiau elektroninio verslo atveju jis yra kritinis. Elektroninio verslo aplinka itin greitai kinta, ir nei viena įmonė, įėjusi į rinką, neturi didelės patirties. Šalia tradicinio verslo vykdymo sugebėjimų reikia turėti ir specifinių žinių.
3. **Neteisinga rinkodara.** Elektroninio verslo įmonių žlugimą nulėmė tai, kad neištyrus vartotojų poreikio, buvo siūlomi nereikalingi produktai, vartotojai neturėjo intereso lankytis elektroninio verslo tinklalapiuose, kurie neatitiko jų interesų.

Verslo modelio veiksnys įmonės nesėkmei internete

Neteisingai pasirinktas verslo modelis yra dažniausia elektroninio verslo nesėkmės priežastis. Labai glaudžiai susijusi nesėkmės priežastis – tik vieno elektroninio verslo modelio įgyvendinimas. Derinant įvairius modelius, jie papildo vienas kitą ir pasiūlo didesnę vertę vartotojui. Į tai neatsižvelgus, nesukuriamas strategiškai svarbus konkurencinis pranašumas.

Paprasčiausia verslo modelių klasifikavimo sistema yra pagal tai, kokioms visuomenės grupėms skiriami produktai ir paslaugos (B2B, B2C, B2G etc.). Elektroninio verslo modelių analizė nėra šio leidinio užduotis, tačiau paminėtina tai, kad modeliai yra itin dinamiški – besivystant technologijoms, atsiranda naujų modelių, o senieji kinta. Didėjant pasirinkimui, didėja ir rizika nepakankamai kritiškai įvertinti vartotojų poreikį ir savo galimybes tą poreikį patenkinti. Kokį modelį pasirinkti, priklauso nuo pačios įmonės: nuo jos pajėgumų, turimos patirties, tuo metu rinkoje esančio poreikio. Norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonė turi derinti kelis verslo modelius. Pavyzdžiui, virtuali kelionių agentūra „Orbitz.com“ derina prekybos ir žiniasklaidos verslo modelius. Jos konkurentė, virtuali kelionių agentūra „Priceline.com“, savo verslą papildo dar ir reversinio aukciono modeliu.

„Dot.com“ burbulo patirtis rodo, kad nemaža dalis tuometinių elektroninio verslo naujokų internetą vertino tiesiog kaip naują paskirstymo kanalą, kuriame galima greičiau, bet tradiciniu būdu pardavinėti tradicinius produktus, bet ne kaip į naują erdvę su galimybėmis kurti kokybiškai naujus elektrinius produktus. Šiandien elektroninis verslas turi interneto suteiktą galimybę patenkinti daugiau vartotojo poreikių, suteikti produktų ir funkcinį privalumą, padidinti jam kuriamą vertę, ugdyti lojalius vartotojus ir didinti savo konkurencingumą rinkoje, ko tokiais metodais negali padaryti tradicinis verslas. Šios galimybės neišnaudojimas elektroninio verslo įmonei gali būti pražūtingas, nes konkurentai yra tik kitame interneto naršyklės lange.

Neteisinga rinkodara

Vartotojų poreikio vertinimas. Prieš pradėdant elektroninį verslą, būtina atlikti rinkos tyrimus, siekiant identifikuoti klientą, jo požiūrį ir baimes dėl elektroninio verslo, jo poreikius – kokių produktų ar paslaugų jis nori, kas jam suteiktų didesnę vertę, produkto savybių prioritetus. Internetas kaip tarpė suteikia galimybę vartotojų poreikių vertinimą atlikti pigiau, greičiau ir lanksčiau, atliekant apklausas internetu.

Vartotojų lojalumo veiksnys. Elektroniniame versle vartotojo lojalumas yra dar svarbesnis veiksnys nei tradiciniame versle, nes fiziniame erdvėje vartotojo pasirinkimą gali riboti laikas ir vieta, o elektroninėje erdvėje vartotojas iš prekyvietės gali išeiti uždaręs interneto naršyklės langą, todėl ilgalaikiai ryšiai su vartotojais ir šių lojalumas tampa itin reikšmingu verslo sėkmės svirtu. „Amazon.com“ patirtis parduodant prekes internetu rodo, kad kuo daugiau laiko praeina nuo momento, kada vartotojas pamato prekę tinklalapyje iki apmokėjimo, tuo didesnė tikimybė, kad vartotojas persigalvos. Be to, „Amazon.com“ daugiausia pajamų gaunama iš nuolatinių vartotojų, kurie ne

tik daugiau pinigų išleidžia apsipirkdami, bet ir atveda naujų klientų, jiems padeda susipažinti su nauju produktu bei teikia įmonei informaciją. Lojalūs vartotojai taip pat apsunkina naujų įmonių įsitvirtinimą rinkoje.

Apibendrinus galima teigti, kad lojalumas elektroniniame versle pasireiškia pakartotiniu apsilankymu tinklalapyje ar pakartotiniu pirkimu. Elektroninė erdvė sąlygoja ir tam tikrą lojalumo specifiką.

Daugumai vartotojų prisirišimą prie elektroninės parduotuvės ar tinklalapio padidina galimybė patiems dalyvauti produkto kūrimo procese, pvz., renkantis produkto dizainą. Elektroninės erdvės technologijos suteikia galimybę atpažinti vartotoją kiekvieną kartą, kai apsilanko tinklalapyje, o tai leidžia pardavėjui gauti papildomos informacijos apie vartotoją. Pagal tai verslas gali pritaikyti savo pasiūlymus reikiamam vartotojui pateikti reikiamą turinį reikiamu laiku, taip skatinant jų lojalumą.

Kitas svarbus veiksnys siekiant lojalumo elektroninėje erdvėje yra bendruomenės kūrimas – pokalbių kambarių, diskusijų forumų, atsiliepimų skyrius. Sprendimui pirkti įtakos turi ne tik asmeninė patirtis, žodinė komunikacija, šeimos ir draugų atsiliepimai, bet ir virtuali bendruomenė.

Elektroninėje erdvėje pirmą išpūdį apie verslą sukuria tinklalapis, jo struktūra ir dizainas. Tinklalapis, vartotojo akimis žiūrint, yra pats elektroninis verslas, todėl jam turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Elektroninio verslo įmonės interneto svetainėje turi būti pateikta aiški informacija, greiti atsakymai į užklausas, įdomūs, išskirtiniai produktai, vartotojo sąsaja turi būti maksimaliai paprasta ir intuityvi.

Specifinių žinių trūkumas

Elektroniniame versle itin svarbios specifinės žinios – inovatyvi informacija, verslo modeliai ir metodai. Visa tai yra intelektinės nuosavybės teisių objektai, saugomi patentais, autorių teisėmis, komercinėmis paslaptimis ir pan.

Išskiriamos keturios intelektinės nuosavybės teisės sritys, su kuriomis dažniausiai susiduriama e. versle): autorių teisės, prekės ženklai, domenų vardai, patentai.

Neteisingas finansų valdymas

Pasak autorių, netinkamas finansų valdymas yra dar vienas veiksnys, lemiantis įmonių, vykdančių veiklą elektroninėje erdvėje, bankrotą. Dauguma internetinių įmonių žlugo, nes per didelę lėšų dalį išleikvojo veiklos pradžioje. Tai daugiausia sietina su tuo, kad didžiąją įmonių kapitalo dalį skyrė investuotojai, o pačiose įmonėse nebuvo finansų kontrolės mechanizmo, nes, kaip aptarta anksčiau, dauguma verslininkų tikėjosi itin greitai ir efektyviai įgyvendinti finansinius planus.

I.5.3. Internetinės parduotuvės „www.boocom“ atvejis

Viena iš „dot.com“ bumo metais įsikūrusių ir greitai žlugusių įmonių –1998 m. rugsėjį D. Britanijoje registruota sporto ir laisvalaikio aprangos elektroninė parduotuvė „www.boocom“, kuri buvo įvardyta kaip daugiausiai investicijų pritraukęs elektroninis verslas Europoje. Bendrovė siekė naudoti pačias pažangiausias technologijas ir tapti pasaulyje pirmaujančia madingų drabužių elektronine parduotuve, bet po 18 mėnesių tapo pirmąja didele elektroninio verslo auka Europoje, ir literatūroje minima kaip vienas didžiausių žlugimų per visą elektroninio verslo istoriją.

„Boocom“ įkūrėjai Kajsas Leander ir Ernstas Malmsten turėjo itin ambicingų verslo planų prekybą pradėti iš karto 18 šalių. Kiek finansinių išteklių buvo paskirta „boocom“ interneto svetainei kurti, oficialiai neįvardijama, tačiau „Financial Times“ skelbė, kad didžiausios įmonės išlaidos ir buvo skirtos būtent „boocom“ technologinei platformai sukurti. „www.boocom“ turėjo pradėti veikti 1999 m. gegužę, bet visuomenei buvo pristatytas pavėlavus kone pusę metų, 1999 m. lapkričio 3-iąją dieną. Tinklalapio kūrimo procesas buvo itin ilgas ir sudėtingas: jis turėjo būti daugiakalbis, palaikyti atsiskaitymus aštuoniolika valiutų (euro dar nebuvo), atlikti greitus šešių mokesčių zonų apskaičiavimus, atlaikyti 100 milijonų lankytojų vienu metu. Taip pat užsakymų sistema turėjo būti integruota su „boocom“ užsakymų pristatytojais „UPS“ ir „DeutschesPost“, kaip ir su daugybe tiekėjų sandėlių. „Boo“ kūrė savo kompleksinę interneto platformą ir klientų aptarnavimo sistemą, tai reiškė, kad viskas buvo programuojama nuo pat pradžių, nenaudojant jokių jau sukurtų modulių.

Toks delsimas sudarė ir kitų išlaidų: įmonė buvo nusipirkusi drabužių už 6 milijonus dolerių, bet per pusę metų, kol buvo tvarkomas tinklalapis, jie išėjo iš mados, todėl teko taikyti nuolaidų sistemą. Didelių išlaidų pareikalavo ir prekių vaizdinis pristatymas: parengti vienos prekės trimatę nuotrauką kainavo 200 dolerių.

Siekiant įgyvendinti veiklą tokiais dideliais mastais, „boocom“ įdarbino 450 žmonių ir įsteigė filialus Miunchene, Paryžiuje, Niujorke ir Amsterdame, išsinuomojusi patalpas pačiose brangiausiose gatvėse, tokiose, kaip Carnaby Street Londone ir West Village Niujorke.

Tie darbuotojai, kurie turėjo priimti užsakymus, laiku neparengus tinklalapio, neturėjo užduočių. Bet net ir jie buvo skatinami itin didelėmis premijomis, kurias įmonės kūrėjai įvardijo kaip būdą pritraukti geriausius Europos protus. Darbuotojai skraidė pirmąja klase, gyveno penkių žvaigždučių viešbučiuose, nuomojosi prabangius automobilius, buvo aprūpinti moderniausiais mobiliisiais telefonais, kompiuteriais, biuruose visada buvo brangių gėrimų ir užkandžių, paprasta korespondencija buvo siunčiama greituoju paštu. „Financial Times“ apskaičiavo, kad tai kainavo iki milijono dolerių per savaitę.

„Boocom“ veikė pagal mažmeninės prekybos modelį. Siekdama patenkinti daugiau vartotojų poreikių, įmonė derino ir kitų modelių elementus, kaip virtualios bendruomenės, prenumeratos, ir konsultacinį modelį: vartotojai buvo buriami į forumus,

jie galėjo prenumeruoti periodinį elektroninį leidinį apie naujausias mados tendencijas, virtuali pardavėja teikdavo konsultacijas sporto ir aprangos klausimais.

„Boo.com“ kūrėjai, dar prieš pristatydami „www.boo.com“ svetainę, visuomenę ir specialistus tikino, kad tai bus e. verslo revoliucija. Tačiau ar įmonės kūrėjai prieš vykdydami veiklą, atliko kokius nors rinkos tyrimus ir išsiaiškino, kokiam rinkos segmentui kas galėtų pasirodyti revoliucinga ir vertinga, informacijos nepateikiama. „Boo.com“ vykdytysis direktorius savo knygoje vartotoją, kurį buvo stengtasi pasiekti, įvardijo kaip jauną, pasiturintį, užimtą 18-24 metų žmogų („cash-rich, time-poor“) Galima abejoti dėl tokių demografinių rinkos segmento kriterijų pasirinkimo: ar jauni, aktyvūs, pasiturintys žmonės yra tinkamas segmentas pardavinėti garsių prekės ženklų aprangą internetu, o gal jiems apsipirkimas yra socialinė patirtis, kurios nesuteikia interneto terpė? Tam ištirti labai patogus būdas būtų buvusi internetinė apklausa.

Viena iš žlugimo priežasčių – nepatogus tinklalapis, kuriame buvo sudėtinga naršyti.

„Boo.com“ siekė išsiskirti savo dizainu ir vartotojams sudaryti sąlygas kuo geriau įvertinti prekę. „Boo.com“ lankytojai galėjo kiekvieną produktą apžiūrėti trimatėse nuotraukose, priartinti vaizdą iki smukliausių detalių, apsukti 360 laipsnių kampu ir apžiūrėti iš visų pusių. Buvo suteikta galimybė drabužius „pamatuoti“ ant pagal lankytojo figūrą sukurto manekeno, o lankytojus konsultuodavo animacinė pardavėja Mis Boo. Tam buvo naudojamos „Flash“ ir „JavaScript“ technologijos, svetainėje buvo daugybė grafinio dizaino ir animacijos elementų. Tačiau tai daugumai lankytojų nebuvo privalumas. Pirmąją svetainės veikimo dieną, 1999 m. lapkričio 3 d., 40 % lankytojų, kurie naudojosi „Macintosh“ kompiuteriu, jos iš viso negalėjo atsidaryti. Prisijungusių vartotojų kompiuteriai sulėtėdavo, o svetainės dizainas, garsintas kaip revoliucinis, buvo nepatogus naršyti ir lėtai įkeliamas. „Boo.com“ svetainės veikimo pradžioje pavykdavo tik vienas bandymas iš keturių užsisakyti norimą produktą.

Potencialiam klientui pradėjus apžiūrėti sudominusį produktą, kompiuterio ekrane atsidarydavo penki išskylantieji langai. Pirmajame buvo visas drabužių sąrašas su paveikslėliais, antrajame – dominančio produkto detalus aprašymas, trečiajame – trimatis manekenas, ant kurio buvo galima „pamatuoti“ rūbus, ketvirtasis langas – „boo“ apsipirkimo krepšys, o paskutinis – virtuali pardavėja Mis Boo. Išskylančiųjų langų pasirodymas vartotoją veikė kaip atstumiantis veiksnys, nes penki atsidarę vienos svetainės langai ne tik erzina ir blaško dėmesį, bet ir trukdo atlikti pageidaujamas operacijas.

„Boo.com“ pradžios tinklalapyje skelbta, kad „svetainė sukurta 56 K ir spartesniems modemams“, tačiau tokios spartos neužtekdavo. Šiandien „Flash“ ir „JavaScript“ technologijų naudojimas – įprastas reiškinys, bet 1999 m., kai tinklalapis startavo, „Forrester Research“ duomenimis, tik 1 proc. Europos ir 2 % JAV namuose naudojamų kompiuterių galėjo tai atlaikyti, nes daugumos internetas veikė lėta telefoninio ryšio linija, ir nedaugelis buvo įdiegę programinę įrangą, leidžiančią pažiūrėti grafinius elementus. „Boo.com“ valdybos atsakymas į neigiamus vertinimus buvo gana arogantiškas: „Mes

stengiamės dėl jaunų ir šiuolaikinių žmonių, kurie tikrai naudojami sparčiau internetu. Mums nesvarbu, jei kiti žmonės išeis – jie gali apsipirkti kur nors kitur.“ Neilgai trukus tokio požiūrio buvo atsisakyta.

„Boo.com“ sąsajos naršymo sistema taip pat buvo labai sudėtinga. Svetainės meniu hierarchija reikalavo didelio atidumo, nes kartą svetainės lankytoji padarius klaidingą sprendimą, nebuvo kitos galimybės, kaip tik sugrįžti į pradžios tinklalapį ir pradėti visą procesą iš naujo. Sudėtinga naršymo sistema reiškė sunkumus norint palyginti skirtingus produktus. Tyrimai rodo, kad galimybė rasti informaciją apie produktą ir palyginti kainas yra vienas iš patraukliausių interneto bruožų pirkėjams. Nors nepateikiama jokios oficialios informacijos apie „Boo.com“ tinklalapio testavimo metodus, tačiau iš vartotojų patirčių galima teigti, kad nebuvo atliktas nei testavimas, nei įvertintos vartotojo technologinės galimybės. Praėjus porai mėnesių nuo svetainės paleidimo, įmonė supaprastino programinį kodą, tačiau vartotojų pasitikėjimas jau buvo prarastas.

„Boo.com“ svetainė gerai vertintina dėl paieškos sistemos ir daugiakalbiškumo. Paieškos užklausa buvo galima atlikti pagal pageidaujama spalvą, kainą, stilių, prekės ženklą, kiekvienos šalies dydžių sistemą ir net sporto šaką. Tinklalapis veikė devyniomis kalbomis 18 šalių: amerikiečių ir anglų, vokiečių, švedų, danų ir suomių kalbomis, vėliau sukurtos prancūziška, ispaniška ir itališka versijos. Atkreiptinas dėmesys, kad „boo.com“ stengėsi skatinti vartotojo lojalumą net ir per kalbą, kaip rodo tinklalapiai britų anglų ir amerikiečių anglų kalbomis.

Vertinant „boo.com“ svetainę pagal išskirtinumo kriterijus, galima daryti išvadą, kad svetainė tikrai buvo išskirtinė. Tačiau ne visada išskirtinumas pasiteisina, jei vartotojo techninės galimybės neleidžia to priimti kaip privalumo. Tokiu atveju sukeliama priešingasis – atmetimo efektas, kaip ir nutiko „boo.com“ svetainės lankytojams. Įmonės kūrėjų įsitikinimu, itin novatoriškas ir akiai patrauklus tinklalapis turėjo būti viena iš priežasčių, kodėl vartotojai turėtų nuolat lankytis. Vis dėlto „Financial Times“ apžvalgininkai būtent tai įvardija kaip vieną svarbiausių priežasčių, kodėl vartotojai netapo „boo.com“ lojalūs.

Per pusantrų metų įmonė nuo įregistravimo ir per šešis mėnesius nuo tinklalapio paleidimo „sudegino“ 135 mln. investuotų dolerių (pagal tuometinį kursą apie 152 mln. eurų) ir 2000 m. gegužės 17 d. buvo likviduota, palikusi 25 mln. dolerių skolą kreditoriams. Viena iš priežasčių, kodėl tokie stambūs finansuotojai kaip Prancūzijos prabangos prekių kompanijos LVMH pirmininkas Bernard Arnault, Italijos drabužių gamintojo „Benetton“ savininkai, Artimųjų Rytų verslininkai ir JAV investiciniai bankai „J. P. Morgan“ ir „Goldman Sachs“ finansavo naują bendrovę, buvo jos kūrėjų sėkminga ankstesnė patirtis kuriant knygyną „bokus.com“, ir žadama didelė investicinė grąža. 2000-2001 m. buvo prognozuojama 100 milijonų dolerių apyvarta, 2003-2004 m. – 1350 milijonai dolerių apyvartos ir 51,9 milijonai dolerių pelno. Tačiau „Boo.com“ įdarbino finansų direktorių po šešių mėnesių nuo projekto įgyvendinimo pradžios, o valdytojo pareigybės bendrovėje iš viso nebuvo.

„Financial Times“ įmonės valdybą apibūdina kaip „gyvybingą ir veržlią“, tačiau iškelia klausimą, ar kuris nors tradicinės parduotuvės savininkas ryžtųsi tuo pačiu

metu atidaryti 18 naujų parduotuvių dviejuose žemynuose. „Boo.com“ vykdančiasis direktorius E. Malmsten savo knygoje „Boo hoo“ pripažįsta, kad nors įmonė prognozavo pelnus, tačiau atsakyti į klausimus apie verslą negalėjo. Malmsten rašo apie susitikimą su galimu investuotoju, kuris jau buvo sėkmingai investavęs į „AOL“ ir „Yahoo!“. „Boo.com“ negalėjo atsakyti į tokius klausimus, kaip „kiek lankytojų norite pasiekti, kiek kiekvienas lankytojas turi išleisti, kiek kainuoja pritraukti vieną vartotoją“. Nesulaukęs atsakymų, investuotojas atsisveikino: „Atleiskite už stačiokiškumą, tačiau nemanau, kad išsilaikysite ilgiau nei iki Kalėdų“.

Kita sritis, kurios vykdymui „boo.com“ išleido dideles sumas, buvo aktyvi reklamos ir viešųjų ryšių kampanija. Penkis mėnesius prieš „www.boo.com“ pristatymą visuomenei, reklamai buvo skiriama po penkis milijonus – iš viso 25 mln. dolerių. Kompanija reklamavosi didžiausiuose mados ir gyvenimo būdo leidiniuose, kurių reklaminiai plotai vertinami kaip vieni brangiausių tokio tipo spaudoje: „Details“, „GQ“, „ESPN Magazine“, „Vogue“ ir „Elle“; taip pat televizijoje, internete. Siekiant populiarinti „boo.com“ prekės ženklą, buvo leidžiamas internetinis madų žurnalas daugeliu kalbų, nuolatiniai klientai kas mėnesį gaudavo spausdintą prekių katalogą, buvo rengiami „Boo“ vardo gatvės renginiai.

Aktyvi reklama ir viešieji ryšiai davė rezultatų: geriausias įmonės įvertinimas buvo 290 mln. dolerių, žurnalas „Forbes“ įtraukė „boo.com“ į „1999-ųjų šauniasių įmonių sąrašą“, tokie leidiniai, kaip „The Industry Standart“, „New York Post“, „Business Week“, „Newsweek“ ir „Time“ rašė straipsnius apie „Europos ryškiausią ir didžiausią elektroninio verslo naujoką“, nors tuo metu „www.boo.com“ tebuvo interneto kertelė, kur nebuvo vykdomas joks pardavimas.

Kompanija žadėjo nemokamą prekių pristatymą ir apmokėti pašto išlaidas, panorėjęs gražinti nepatikusias prekes. Nemokamas gražinimas įmonei, kurios veiklos zona yra išsidėsčiusi per du kontinentus, pareikalauja didelių išlaidų. Dėl vangios prekybos vis labiau prastėjant įmonės finansinei padėčiai ir nepritraukus pakankamai investicijų, įmonė pradėjo pardavinėti drabužius su 40 % nuolaida, ir paskelbė akciją, per kurią kiekvienas naujas klientas pirmajam užsakymui gaudavo 20 svarų nuolaidą. Ar klientas naujas, būdavo tikrinama pagal elektroninio pašto adresą. Tokia patikrinimo metodika leidžia užsiregistruoti daugeliu skirtingų elektroninio pašto adresų, taip susirenkant nuolaidų kuponus. Rašyta apie dažnus atvejus, kai panaudodami šiuos kuponus pirkti nukainotoms prekėms, už kurių pristatymą nereikia mokėti, vartotojai gaudavo produktų už vos kelis dolerius ar visai nemokamai.

Nors įmonė didžiąją dalį investicijų išleido svetainei kurti, ji vartotojui buvo per sudėtinga, ir daugelis jų į „www.boo.com“ nesugrižo. Nors po kelių mėnesių supaprastinus svetainės kodą ir ją padarius prieinamesnę vartotojui, „boo.com“ pradėjo gauti didesnes įplaukas, tačiau įmonė vis dar išleisdavo daugiau nei gaudavo pajamų. „Boo.com“ kūrėjai kreipėsi į investuotojus su prašymu skirti dar 30 milijonų dolerių. Jie tikėjosi, kad papildomos investicijos padės pasiekti pelno ir išplėsti verslą iki 31 šalies. Tačiau investuotojai daugiau pinigų neskyrė ir įmonė 2000 m. gegužės 17 d. buvo likviduota.

II. VERSLO KŪRIMAS

Naujas verslas prasideda nuo verslininko pasiryžimo imtis veiklos ir verslo idėjos. Šioje dalyje nagrinėjamos verslo idėjos – nuo jų atradimo iki realizavimo ar komercializavimo.

Aptariama, kaip verslininkas gali pastebėti naujas galimybes, kur jų ieškoti. Verslo galimybės atsiranda tiek supratus savo resursus („kuo norėčiau užsiimti?“), tiek stebint rinką. Didelės įmonės paprastai turi galimybių daryti išsamius rinkos tyrimus, leidžiančius nustatyti nišas, kurios leistų sustiprinti konkurencinį pranašumą ir suteikti impulsą augimui. Pradedantieji verslininkai tas galimybes dažnai mato neformaliai.

Šioje dalyje nagrinėjamos rinkos konjunktūros teikiamos galimybės – kada naujai įmonei atsiveria galimybių langas. Naujas verslas visada labiau priklausomas nuo išorinės aplinkos, todėl rinkos, o ir platesnių socialinių pokyčių stebėjimas atveria galimybes astirasti naujam verslui.

Be to, analizuojama verslo idėjų vertinimo metodika.

Dažnai verslo pradžia ir verslo idėjos saistomos su inovacijomis. Inovacijos pradedantiems verslininkams svarbios, kadangi didžioji dalis naujų įmonių savaime yra inovatyvios – jos gimsta iš idėjos pasiūlyti ką nors naujo. Kita vertus, inovacijų poreikis dažnai suprantamas neteisingai. Verslui pradėti nebūtinai technologiskai fundamentalūs pasaulį keičiantys atradimai. Sėkmingam verslui pakanka ir nedidelių rinkodaros ar socialinių inovacijų.

II.1. Inovacijos versle

Inovacijų vaidmuo versle labai dažnai mistifikuojamas. Kaip jau minėta, naujam verslui pradėti nereikalingos kvapą gniaužiančios inovacijos. Gana dažnai inovacijos būna grynai socialinio pobūdžio, pvz., nauju būdu pateikta tradicinė paslauga. Plačiaja prasme verslumas ir inovatyvumas yra labai panašūs reiškiniai.

Verslumą galima apibrėžti trimis elgesio blokais: (i) galimybės identifikavimu, įvertinimu ir panaudojimu, (ii) naujos ar transformuojamos organizacijos valdymu ir (iii) vertės kūrimu panaudojant idėją.

Inovaciją svarbu apibrėžti ne tik idėjos naujumu, bet ir galimybe ja pasinaudoti. Rinka nustatys, ar tai tiesiog „gera ar įdomi idėja“, ar tikra „verslo galimybė“.

Socialinės inovacijos yra sėkmingas idėjos panaudojimas – jos transformavimas į pelningus produktus, paslaugas ar procesus. Inovacijų reiškinys toliau nagrinėjamas būtent per socialinių inovacijų prizmę.

Socialines inovacijas apibrėžia trys dimensijos: pats inovacijos faktas (idėjos atsiradimas), inovacijos pasekmės (poveikis) ir inovacijos galimybė prisitaikyti prie socialinių poreikių (dinamiškumas).

II.1.1. Idėjos atsiradimas

Inovacija techniniu požiūriu yra technologinis šuolis arba naujas būdas spręsti senas problemas, kuris išvaduoja nuo neįmanomų technologijų būtinybės.

Kad būtų galima suprasti naujus išradimus, reikia suvokti kontekstą – kas tuo metu toje socioekonominėje situacijoje įmanoma. Naujos technologijos nesivysto šuoliais, jos tobulėja palaipsniui, nes joms paprastai reikia susieti žmones, idėjas ir objektus. Dar daugiau, naujos technologijos įvedimas dažnai yra rizikingas procesas tiek techniniu, tiek komerciniu požiūriu.

Didžiosios inovacijos dažnai svarbios ne tiek dėl tam tikro išradimo, kiek dėl jo poveikio. Neretai tas poveikis yra ne toks, kokį kūrėjas įsivaizdavo. Pvz., „Apple“ kompiuteriai tapo populiariausia grafikos dizainerių ir leidėjų darbo priemone, nors niekada nebuvo į tai orientuoti.

Inovacija kaip procesas yra galimybė keistis ir keisti. Tik žiūrėdami į inovacijas kaip į procesą, galime planuoti reikiamus išteklius ir procesus, kurie paverstų inovaciją verslo konkurenciniu pranašumu. Smulkiajame versle, kuriame išorinės sąlygos keičiasi, inovacija reiškia ne tiek vieną didelį atradimą, kiek gebėjimą apipinti tą išradimą daugybe inovatyvių priemonių – rinkodaros, gamybos, organizavimo ir personalo. Dar daugiau, kadangi smulkusis verslas dažnai eksploatuoja platesnius visuomeninius pokyčius, inovacija taip pat reiškia ir gebėjimą matyti aplinką, skaityti jos signalus ir veikti pasinaudojant atsivėrusiomis verslo galimybėmis.

Inovacijas galima valdyti. Verslumo požiūriu inovacijos yra valdomas procesas. Naujas verslas gali susikurti inovacijos eigoje, o tai, kad verslo pradžioje nebuvo padaryta inovacijų, dar nereiškia, kad jų nebus ir (ar) nereikės ateityje, kad verslas išgyventų ir plėstųsi.

Inovacijos netapatintinos su išradimais. Išradimas yra kūrybiška idėja, inovacija – tos idėjos pavertimas verslu. Inovacija taip pat nėra tik nauji produktai ar paslaugos. Inovacijos pasekmė gali būti nauji produktai, tačiau jie nėra pagrindinė inovacijos paskirtis.

J. Šumpeteris, pirmasis susiejęs inovacijas su verslumu, pateikia tokius inovacijos apibrėžimus:

- produktų ar paslaugų, kurių vartotojai dar nežino, sukūrimas arba nauja produktų ir paslaugų kokybė;
- naujų teikimo/gamybos būdų sukūrimas;
- naujos rinkos atradimas;
- naujo išteklių gavybos būdų atradimas;
- organizacijos pritaikymas naujai verslo šakai.

Inovacijos išreiškiamos kaip nauji produktai, nes jie labiausiai matomi ir sulaukia daugiausiai viešumo. Tačiau įdomūs ir J. Šumpeterio identifikuoti aspektai:

Naujos rinkos. Pirmą kartą pasirodžiusi lipni juosta „Scotch“ buvo skirta industriniam naudojimui. Tik po kelerių metų plėvelė atkeliavo iki namų ir biurų rinkos. Mažos įmonės labai dažnai pasinaudoja svetur esančia verslo idėja ir įgyvendina inovaciją savo regione – ten, kur dideli žaidėjai nenori ar negali ateiti (pavyzdžiui, tokios kavinės kaip „Starbucks“).

Rinkodaros inovacijos. Produktas ar paslauga gali likti tie patys, tačiau pritaikomi kitokie rinkodaros veiksmai. Pavyzdžiui, „Microsoft“ pritaikė kainodarą „už licenciją“, o ne „už mašiną“ (turimas omenyje visas asmeninis kompiuteris). Platinimo pavyzdžiui gali būti „Gmail“ paslauga, kuri niekada nebuvo platinama tiesiogiai vartotojams, o prieinama tik per esamų vartotojų rekomendacijas.

Nauji veikimo būdai. Pasinaudojimas technologijomis leidžia veikti kitaip, sutaupyti kaštus ir susikurti konkurencinį pranašumą. Mažo verslo kontekste dažnas „veikimo kitaip“ būdas yra frančizė – kai kuriant visiškai naują verslą, imamasi jau esamo verslo ir sukurtos koncepcijos (pvz., „Kemi“ automobilių serviso centrai Lietuvoje). Ir atvirkščiai, kai su minimaliomis investicijomis įmonė gali plėstis.

Naujam verslininkui pagrindinis kriterijus – nuspręsti, kokius kriterijus pasirinkti, turint omenyje, kad resursai yra riboti, o galimybės eksperimentuoti menkos. Elektroninis verslas šia prasme atveria labai daug galimybių naujam verslininkui, nes galima minimaliais resursais išbandyti keletą skirtingų veikimo būdų.

Visiškai naujų idėjų pasitaiko retai. Tačiau ir egzistuojančios idėjos gali būti derinamos taip, kad sukurtų naują vertę. Netgi nedaug sudėtinių dalių, dėliojamų skirtingomis proporcijomis, gali sukurti naują rezultatą.

Kūrybingas mąstymas – pastebėti ryšį tarp skirtingų elementų, kurie yra pakankamai toli vienas kito, kad juos pastebėtų kiti. Elementai gali būti skirtingos verslo šakų praktikos, skirtingas laiko ar vietos suvokimas. Naujos kombinacijos sukūrimo nereikia painioti su imitacija. Tai yra tik pakartojimas to, kas sukurta, o inovacija gali remtis kitų žmonių idėjomis, naujomis ir senomis, iš kurių sudėliojama nauja dėlionė.

Inovacija nėra vienkartinis pliūpsnis minčių, iš karto duodančių rezultatą. Paprastai inovaciją galima apibrėžti kaip seką veiksmų, kuriais pažingsniui konstruojamas unikalus paveikslas. Pirmąją genialią kombinaciją nėra lengva pastebėti, ją reikia papildyti kitais unikaliais elementais. Kita vertus, kaip jau minėjome aukščiau, proceso aspektas inovacijoje taip pat svarbus. Inovatyvios įmonės sugeba taikytis prie aplinkos ir besikeičiančių aplinkybių. Vien jau tai leistų teigti, kad tik vienkartinis nušvitimas neduoda pagrindo įgyvendinti inovacijos.

Požiūris, kad inovacijoms gana vienkartinio impulso, yra ne tik klaidingas, bet ir pavojingas. Daug naujų besikuriančių verslų rėmėsi viena įkūrėjo idėja. Jų pirminė sėkmė kartais apakina ir gali pasirodyti, kad geri laikai tęsis be galo. Taip praziūrima, kas vyksta gretimame garaže, verslas sustoja, o kartais net žlunga.

Organizacijos struktūra taip pat gali paaiškinti, kodėl po vienos sėkmingos idėjos naujienų šaltinis išsenka. Įmonės įkūrėjas verslą pradeda norėdamas įgyvendinti savo

idėją. Jei ji būna sėkminga ir įmonė plečiasi, įkūrėjas tampa nebe idėjų generatoriumi, o vadovu.

Vadovams, žinia, labiau patinka tikslumas ir apibrėžtumas, o ne svaičiojimai apie tai, ko nėra ir negalima pamatuoti. Tačiau naujos idėjos atsiranda kaip tik ten, kur nuolatos klausiama „Kodėl gi ne?“. Veikiančias įmones gašdinantys tektoniniai visuomenės lūžiai kaip tik kuria dirvą naujoms idėjoms. Veikianti įmonė, žengdama logiškus žingsnius – nesiblaškyti, vengti neapibrėžtumų, iš šoklios veržlios gazelės virsta begemotu. Gary Hamel sakė, kad „Verslininkai turi sugebėti sukurti kažką iš nieko. Jie varžosi ne su gamta, bet su nusistovėjusia praktika“.

Sąlygos inovacijoms

Inovacijos ne tik dažnai painiojamos su kitais verslo reiškiniais, bet dažnai būna ir sunkiai apčiuopiamos arba pamatuojamos. Inovacijos apibrėžimas, kad tai yra „sėkmingas naujos idėjos eksploatavimas“ iš karto kelia poreikį įvertinti, kas yra „sėkmingas“ ir kas yra „naujos idėjos“.

Inovacijos rūpi ne tik pradedantiesiems ar jau veikiančioms verslininkams, bet ir vyriausybėms. Daug kalbama apie Lietuvos inovatyvumo didinimą ir Europos Sąjungos siekius tapti pirmaujančiu pasaulio inovaciniu regionu. Europos Komisija apibrėžia inovacijos sąlygas keturiais aspektais:

- žmogiškųjų resursų (kokią dalį visuomenės sudaro fundamentaliųjų mokslų ir inžinierijos specialistai, kokia dalis visuomenės mokosi visą gyvenimą ir pan.);
- žinių kūrimo (kokią dalį BVP sudaro tyrimai – valstybiniai ir privatūs, kiek pateikiama paraiškų patentams ir pan.);
- žinių perdavimo ir pritaikymo (kiek įmonių įgyvendina inovacijas, kiek jų bendradarbiauja su kitomis šioje srityje, kiek įmonių įgyvendina netechnologines naujoves ir pan.);
- finansiniai ir rinkos aspektai (kiek šalyje yra aukštųjų technologijų kompanijų), kiek sukuriama naujų technologijų įmonių, kokią dalį pardavime sudaro nauji produktai ir pan.).

Visa tai sudaro išorinę inovacijų aplinką, kuri turėtų būti kuo palankesnė inovacijoms. Atitinkamai tokia aplinka bus palanki ir verslumui.

II.1.2. Didelių ir mažų įmonių inovacijos

Naujos mažos įmonės vaidina svarbų vaidmenį kuriant naujus produktus ir procesus. Didelės įmonės pranašesnės kapitalo ir kitiems resursams intensyviose srityse, o taip pat ten, kur reikia taikyti (sujungti) kelias technologijas. Aplinka taip pat turi reikšmę – mažos įmonės paprastai turi pranašumą prieš dideles tose šakose, kurios tik formuojasi. Kai kada mažų įmonių inovacijos yra apskritai nepastebimos, nes patentus gauna

žiniasklaidos dėmesį pelniusios didelės įmonės. Organizacinis klimatas mažose įmonėse taip pat yra palankesnis naujoms idėjoms, nes ten galima eksperimentuoti tose srityse, kurioms didelėse įmonėse kelią užkerta vidinė biurokratija. Gausu tokių pavyzdžių, kai didelės įmonės atsisakė naujos idėjos ir išradėjams neliko nieko kito, kaip tik pradėti savo verslą ar eiti siūlyti idėją mažai įmonei. Steve Wozniak namų kompiuterio idėją pasiūlė „Hewlett Packard“, kuri ją atmetė. Tada Steve Wozniak kartu su savo draugu Steve Jobs nusprendė patys realizuoti savo idėją.

Mažų ir didelių įmonių pranašumai ir trūkumai apibendrinti žemiau pateiktoje lentelėje.

Sritis	Mažos įmonės		Didelės įmonės	
	Pranašumai	Trūkumai	Pranašumai	Trūkumai
Valdymas	Verslininkiškas požiūris ir vadovai, siekiantys naujų galimybių bei nebijantys rizikuoti.	Sunku susitvarkyti su sparčiu augimu ir prisiderinti prie padidėjusio sudėtingumo.	Profesionalūs, sudėtingas organizacijas kontroliuojantys vadovai.	Vadovai tampa administratoriais, kuriuos kontroliuoja rizikos bijantys buhalteriai.
Personalas		Trūksta techninių specialistų, todėl tyrimų galimybės ribotos.	Mobilizuoja ir gali išlaikyti daug techninių specialistų.	
Finansai		Sudėtinga pritraukti kapitalą ir diversifikuoti skirtingų produktų riziką.	Gali pritraukti rizikos kapitalą, diversifikuoti riziką ir vykdyti kelis projektus vienu metu.	
Komunikacijos	Vidinė komunikacija greita ir efektyvi, gali prisitaikyti ir nukreipta problemoms spręsti.	Sudėtinga surasti/susisieiti su specialistais už įmonės ribų.	Gali gauti informacijos už įmonės ribų, o jei reikia, įsigyti reikalingą kompetenciją ir informaciją.	Vidinė komunikacija biurokratiška ir lėtai reaguojanti.

Sritis	Mažos įmonės		Didelės įmonės	
Rinkodara	Greita reakcija į rinkos pokyčius.	Nėra išteklių masinei komunikacijai ir platinimo sistemai.	Rinkodaros mašina platinimo ir aptarnavimo tinkle.	Vadovybė atitrūkusi nuo rinkos.
Patentai ir teisiniai reikalavimai		Sudėtinga įvertinti visus teisinius ir patentų reikalavimus, sudėtinga prisitaikyti prie kai kurių verslo šakų reikalavimų.	Gali pritraukti gerus patentų ir teisės specialistus. Gali ginti savo patentus teisiniu keliu. Gali keliais projektais dengti prisitaikymo prie reikalavimų kaštus.	

II.1.3. Inovacijų specifika elektroniniame versle

Vertindami stambių ar mažų įmonių inovacijų galimybes, turime atsižvelgti ir į rinkos segmentus bei tos verslo šakos, kurioje pradedamas naujas verslas, išsivystymą. Esant pirminėms stadijoms, technologijai netoli pažengus, rinkos žaidėjai yra nedideli ir inovatyvūs. Kadangi veikimo būdai nauji, yra daug žaidėjų, kurie geba kurti naujoves ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Rinkoje atsiranda vis naujų konkurentų ir kiekvienas jų stengiasi užimti kuo didesnę rinkos dalį, kurdami naujo tipo produktus. Anksčiau ar vėliau išryškėja dominuojantys standartai, kurie tampa tam tikru prototipu – įsikūnijimu savybių, teikiamos naudos ir formos.

Nenuostabu, kad rinkoje kunkuliuojant skirtingiems standartams ir vykstant kovai dėl pirmosios vietos, efektyvios gamybos klausimai paliekami ateičiai. Produkto inovacijos ima viršenybę prieš proceso inovacijas. Tik tada, kai lūkesčiai dėl produkto daugmaž aiškūs, ateina laikas proceso inovacijai: kas tą patį produktą, arba teikiamą naudą, pateiks efektyviau, greičiau, mažesniais kaštais. Šakai vystantis, mažėja vienu populiariu produktu paremtų verslų, įmonės konsoliduojasi, nuperka konkurentus. Juolab, kad ir žaidėjų patirtis leidžia nustatyti tam tikrus, oficialius ar neoficialius produkto standartus. Standartai, savo ruožtu, sudaro įėjimo barjerus, todėl augimas dažnai ateina jungiantis su konkurentais. Tuo galima paaiškinti išsivysčiusias rinkas, kuriose inovacijai dažnai reikia didesnių lėšų – tiek joms sukurti, tiek rinkodarai.

Kiekviena nauja ir maža įmonė yra savaip inovatyvi. Greičiausiai ta inovacija buvo siekis kitur pritaikyti jau sukurtus produktus vietinei rinkai, o ambicijos ir resursai nereikalavo sukurti pasaulį pakeičiančių naujovių. Resursų trūkumą galima mėginti įveikti kooperuojantis su kitomis panašiomis įmonėmis.

Įmonės dydis praranda prasmę, jei įmonė įausta į bendrą naujovių kūrimo kontekstą – pramoninę grupę (angl. *clusters*, arba žargonu klasteryje). Mažos įmonės gali bendradarbiauti tiek viena su kita, tiek su didelėmis įmonėmis. Būtent galimybių ir konteksto suteikimas yra pagrindinis pramoninių grupių kūrimo motyvas. Tokiu požiūriu svarbu ne tik tai, kas esi pats, bet ir kas yra aplink tave – ar galima greitai gauti reikiamas žinias iš šalies, ar galima pamatyti nišą, kurioje turimas produktas gali būti pritaikytas ir sekti kitų panašaus dydžio ir rinkos pozicijos įmonių vystymosi trajektoriją.

Peter Drucker išskyrė septynis galimybių šaltinius:

- netikėtumą;
- lūkesčių išsiskyrimą;
- proceso poreikį;
- rinkos ir verslo šakos struktūrą;
- demografiją;
- suvokimo pokytį;
- naujas žinias.

Netikėtumas/atsitiktinumas

Labai dažnai vien pokyčių stebėjimas neleidžia jų aiškiai artikuliuoti ar suprasti, kodėl jie vyksta, kaip juos komercializuoti. Produkto ar paslaugos įvedimas ir įvertinimas, ką žmonės iš tiesų vertina, leidžia pastebėti, kad pagrindinis produkto akcentas buvo padėtas ne toje vietoje, kurį klientai vertina.

Netikėta sėkmė. Pramuosius kompiuterius „IBM“ sukūrė visų pirma galvodama apie mokslininkų bendruomenę. Tačiau įmonė pastebėjo, kad kompiuterius perka ne tik mokslininkai, bet ir verslo įmonės. Joms kompiuterių reikėjo ne galingiems algoritmų skaičiavimams, o paprastesnėms, kasdieninėms verslo užduotims palengvinti. „IBM“ sukūrė produktą ir programinę įrangą specialiai verslo įmonėms – tai ir tapo pagrindine kompiuterių rinka.

Netikėta nesėkmė. Restorano savininkas atkreipė dėmesį, kad klientai valgo tik vieną patiekalo dalį, o kitą palieka. Tai inspiravo mintį, kad galima vietoj vieno patiekalo sudaryti galimybę žmonėms sukurti savo patiekalą iš įvairiausių ingredientų. Viso patiekalo nesėkmė leido aptikti naują galimybę.

Šie pavyzdžiai parodo, kad verslo poreikių pokyčiai greičiausiai jau buvo rinkoje, tačiau nebuvo poreikius tenkinančio produkto. Nors ir neplanuotas, vieno iš atributų įvertinimas leido sukurti naują produktą, kuris perkėlė akcentą į tai, kas kūrė tikrąją vertę.

Lūkesčių išsiskyrimas

Šis inovacijų šaltinis irgi yra neplanuojamas, tačiau jo ištakos kitos. Inovacijos atsiranda, kai verslininkas neapsiriboja visuotinai priimtomis normomis, kaip turi

atrodyti produktas, arba ko, visuotiniu įsivaizdavimu, laukia klientas. Pastebėti, kad lūkesčiai yra kiti, galima tiek eksprimentuojant, tiek darant rinkos tyrimus, ar tiesiog kalbant su klientais.

P. Druckeris šį fenomeną iliustruoja istorija, kai investicinių produktų pardavėjas smulkiojo verslo atstovams siūlė didelę gražą, ir, aišku, didelę riziką nešančius investicinius produktus. Jis manė, kad verslininkai, kurie rizikuoja savo kasdieninėje veikloje, priims rizikingus, didelio potencialaus pelningumo produktus. Tai, galų gale, buvo elementari logika. Tačiau paaiškėjo, kad verslininkai, kurie rizikuoja kasdieniniame gyvenime, nenori rizikuoti dar ir savo santaupomis. Pardavėjas smulkiems verslininkams sukūrė investicinį paketą, kuris buvo saugesnis ir konservatyvesnis, negu siūlomas įprastiems klientams.

Proceso poreikis

Šis inovacijų šaltinis, kitaip nei prieš tai aptartieji, yra pastebimas paprasčiau. Išsami verslo analizė ir rinkos poreikių identifikavimas leidžia numatyti elementus, kuriuos galima pagerinti. Nustačius problemą, galima galvoti apie problemos sprendimą. Dažnai tam reikia naujoviškos, kitų verslo šakų patirties. Kadangi problema pakankamai aiški, šis inovacijų procesas yra organizuotesnis negu kiti, kai neaiškūs nei poreikiai, nei sprendimai. Skirtingai nei kitos inovacijos, šis yra arčiausiai formalaus, loginio problemos sprendimo kelio.

Šakos ir verslo struktūra

Kaip minėjome, verslo šaka gali keistis labai sparčiai. Tokiais atvejais dirva inovacijoms yra pati derlingiausia. Pokyčiai galimi dėl naujų atsiradusių technologijų (skaitmeninė fotografija, pakeitusi tradicinę), socialinių veiksmų (rūpestis dėl klimato, kainos) ir pan. Pokyčių sparta itin svarbi mažoms įmonėms, kurios gali pasinaudoti tuo, kad dideli rinkos žaidėjai dėl lėtumo ar struktūrinių problemų negali patys išskirti ir traukinį. Dar daugiau, mažos įmonės pokyčius dažnai mato kaip galimybę augti, o dideliems žaidėjams pokyčiai atrodo kaip grėsmė, o ne galimybė.

Demografija

Kai kitus socialinius pokyčius sunku pastebėti, arba jie pastebimi tada, kai yra akivaizdūs, demografiniai pokyčiai ir tendencijos žinomi iš anksto. Gyventojų skaičiaus dinamika, jų pajamos, gyvenamoji vieta ir pan. suteikia galimybę planuoti ir su idėja atsirasti toje vietoje, į kurią besivystanti visuomenė ateis.

Suvokimo pokytis

Nors ir kalbame apie visuomenės pokyčius, kartais jų net nereikia. Užtenka suvokimo pokyčių, kad rinkos dalyviai pradėtų elgtis visiškai kitaip. Sveiko gyvenimo būdo, natūralių ingredientų ir panašios idėjos atneša galimybę pradėti verslą naujose nišose. Svarbu, žinoma, atskirti vienkartinės mados ir tektoninius suvokimo pasikeitimus. Tie

patys produktai, patalpinti skirtinguose suvokimo taškuose, gali atrodyti visiškai kitaip. Mobilusis internetas, kuris pateikiamas kaip išsilaisvinimo nuo biuro kultūros elementas (laisvės aspektas), taip pat dažnai pateikiamas „nuveik daugiau“ kategorijoje (pareigų ir darbo aspektas).

Naujos žinios

Kalbėdami apie inovacijas, dažniausiai turime omenyje naujas žinias arba išradimus. Nuo Edisono, Marconi iki Gateso kalbama apie technologinius perversmus, kurie padėjo sukurti visiškai naują produktą. Tačiau žiūrint iš prededančiojo verslininko perspektyvos, tokio tipo inovacijos yra pačios sudėtingiausios.

Viena vertus, šio tipo išradimams reikia specifinių žinių, kurių yra gerokai mažiau negu norinčių tapti verslininkais. Kita vertus, laikas tarp išradimo ir jo komercinio pritaikymo yra labai ilgas, nors ir turi tendenciją trumpėti. Dėl šių priežasčių, net ir sukūręs pritenkiantį išradimą, išradėjas tikriausiai negalės gauti visos jo vertės. Mažos įmonės, kurios nuo pirmųjų žingsnių stengiasi išgyventi, negali laukti kelerius metus, kol jų išradimai pateks į platesnius rinkos vandenį ir atsiskleis visu savo komerciniu potencialu. Galimybės kurti naujas žinias susijusios ir su visa smulkiojo verslo infrastruktūra. Kai kuriose rinkose su išvystytomis finansavimo galimybėmis net mažos įmonės gali kopijuoti dideles, pritraukdamos kapitalą ir taip užsitikrindamos pragyvenimą kelerius metus. Lietuvoje su ribotomis finansavimo galimybėmis net infrastruktūra tikriausiai nėra pritaikyta dideliems išradimams.

Naujo produkto pateikimas rinkai

Tradiciškai mažos įmonės kelias į rinką yra paremtas arba pasiūlos, arba paklausos motyvais. Pasiūlos motyvas reiškia, kad verslininkas (ir organizacija) siekia sukurti geriausią produktą rinkoje, remdamasis savo idėjomis, užsispyrimu, įmonės resursais ir kultūra. Viena vertus, tai gresia arogancija ir nesugebėjimu prisitaikyti prie rinkos realybės. Kita vertus, šiuo būdu sukurti produktai būna sėkmingesni, nes jie remiasi ne vien formaliu rinkos galimybių išsiaiškinimu. Daugybė kūrybingų verslo įmonių remiasi kaip tik tokiu požiūriu. Šio būdo pasirinkimą dar galima susieti su verslininko motyvacija. Jei pagrindinė verslininko varomoji jėga yra vidinė (pasitenkinimas, hobis ir pan.) motyvacija, tai bus pasirenkamas pasiūlos kelias. Jei motyvacija yra išorinė (pinigai), bus renkamas ten, kur rizika mažesnė – išstudijuojama rinka ir pasirenkamas paklausos kelias.

Svarbu pastebėti, kad skirtingi motyvacijų tipai gali egzistuoti kartu. Ne visų įmonių įkūrėjų motyvacija visada vienoda. Investuotojo ar kreditoriaus, galimas dalykas, motyvacija bus daugiau išorinė, todėl jie reikalauja verslo plano, rinkos analizės ir pan. Įkūrėjai ar kiti entuziastai sunkiai supras, kodėl reikia tiek formalumų ir pagrindimų, jei „ir taip aišku, kad verslo idėja geniali“.

Pradedančiajam verslininkui į rinkos poreikius sunku atsižvelgti dėl kelių svarbių priežasčių:

- Verslininkai paprastai yra žmonės, kurie turi poreikį veikti, o ne tyrinėti. Atsiradus galimybei, skubėdamas ją pasinaudoti, verslininkas imasi kurti įmonę. Net jei tyrimai ir būtų atliekami, bandymai įvertinti, ar naujas produktas bus sėkmingas, yra labai nepatikimi. Potencialūs klientai negali įsivaizduoti, kaip atrodo naujas produktas, todėl negali artikuliuoti pasakyti, ar jį pirks. Naujo produkto nėra su kuo palyginti, tyrime negalima remtis tikru vartotojų elgesiu, o bandymas išsiaiškinti nuomonę apie abstrakčias koncepcijas tėra nuomonės, o ne produkto tyrimai.
- Verslą pradeda žmonės, kurie turi tam tikrų gebėjimų, žinių ir siekia jas pritaikyti. Ką rinka besakytų, kirpėjas kepėju netaps.
- Net jei verslas jau įkurtas, mažai įmonei diversifikacija yra gerokai pavojingesnė, nei didelei. Todėl maža įmonė imasi rizikos ir stengiasi nenuolti nuo savo šaknų.
- Maža įmonė paprastai turi savo produktų liniją ir klientus. Todėl jos poreikis dažnai tėra parduoti esamus produktus naujiems klientams. Tai verta daryti, nes yra gana pigu, net jei tyrimai rodo, kad nauji klientai nelabai tų produktų pageidauja.

Norint, kad mažos įmonės augtų, sėkmingesnis kelias yra resursų ir idėjos suderinimas. Pradinė „pasiūlos“ idėja niekur nedings, o sėkmę pelnęs verslininkas mato, kokių resursų reikės jai įgyvendinti. Savo ruožtu, teisingas rinkos paklausos įvertinimas leidžia priskirti resursus, kurie užtikrina įmonės veiklą ne tik dabar, bet ir ateityje. Net ir maža įmonė gali atsižvelgti į keletą rinkos paklausos elementų.

Nepriklausomai nuo verslo orientacijos į klientus, jis vis tiek gali žlugti. Didelės ir mažos įmonės, sąmoningai ar nesąmoningai aptarnauja ne „visus“ klientus, o tam tikrus jų segmentus. Segmentų apibrėžimas leidžia tiksliau kalibruoti pasiūlymą, pasirinkti konkuravimo būdus ir sukurti platformą augimui. Mažos įmonės tikslai skiriasi nuo didelės. Mažai įmonei kur kas geriau turėti didelę mažos rinkos dalį, negu būti mažu žaidėju didelėje rinkoje. Įmonėms, kurių resursai yra riboti, seksis kur kas labiau, jei bus aiškiai įsivaizduojama, kam skirtas jų pasiūlymas. Nišos pasirinkimas yra tiek pat svarbus, kiek ir inovatyvus pasiūlymas.

Žinoma, vieno segmento pasirinkimas yra rizikingas. Mažos įmonės gali tapti pernelyg priklausomos nuo vienos šakos įmonių. Tačiau segmentavimas nėra tas pats, kas priklausomybė. Segmentavimas yra supratimas, kad klientai skiriasi, ir kiekvienas jų perka prekes ir paslaugas pagal savo poreikius. Segmentuoti galima pagal poreikius, kuriuos klientai turi, pagal jų pirkimą, dydį ir pan.

Segmentavimo tikslas mažai įmonei – sugebėti skirti ribotus resursus ten, kur jie gali nešti didžiausią naudą.

Pradinis segmentavimo etapas – suderinti įmonės resursus su pagrindine verslo idėja. Tada įmonė sprendžia, kokie segmentai rinkoje yra ir kuriam segmentui įmonės resursai atneš didžiausią naudą. Gilesnė segmento poreikių analizė leidžia parinkti pardavimo kanalus, identifikuoti sprendimo priėmėjus ir komunikaciją/pardavimo skatinimą.

Be to, segmentacija galima pasinaudoti vertinant galimybes parduoti įmonę. Nuo to, kokie segmentai aptarnaujami, ar patrauklūs jie įmonės pirkėjams, ar galima gauti teigiamą sinergiją su pirkėjo rinkomis, didžiąja dalimi priklauso ir įmonės kaina.

II.2. Verslo galimybių vertinimo kriterijai

Tam, kad verslo idėja gyvuotų ir verslas nežlugtų vos įkurtas, reikia proceso, kuris leistų įvertinti, ar verslo idėją galima paversti verslu. Išsami analizė reikalingiausia potencialiems investuotojams ar kreditoriams – jie nežino apie verslo idėją taip smulkiai, kad galėtų įtikėti jos sėkme. Tačiau bendra analizė padeda ir pradedančiajam verslininkui suprasti, ar veikla, kurią jis pasirinko, galų gale duos rezultatą. Nors ir remiamasi pradine idėja ir ambicija, kartais reikia formalesnio kelio ir kriterijų, kurie leistų vertinti verslo galimybes.

Klasikinis būdas įvertinti naują verslo idėją – aprašyti ją pagal tokią matricą:

RINKA

Pasiūlymas

- Patenkina svarbų poreikį.
- Kuria reikšmingą pridėtinę vertę.
- Vertę galima identifikuoti, ji yra greita ir kartotinė.

Klientai

- Pasiekiami.
- Idealiu atveju nesusiję racionaliais ar emociniais lojalumo ryšiais su kitais tiekėjais.

Pasiūlymas

- Ciklas tęsiasi pakankamai ilgai, kad būtų galima atgauti investuotas lėšas ir gauti pelną.
- Turi galimybes būti išplėstas kitiems klientams ar rinkoms.

Rinkos struktūra

- Fragmentuota, netobulos konkurencijos rinka sukuria galimybių vakuumus ir asimetrijas.
- Rinka, kurioje parduodami diferencijuoti produktai, yra žemi įėjimo ir žemi išėjimo barjerai.

- Rinka, kurioje yra daug pirkėjų ir pardavėjų.
- Rinka, kurioje yra žinių trūkumas.
- Konkurentai yra pelningi, bet ne tiek, kad galėtų sužlugdyti naują žaidėją.

Rinkos dydis

- Patraukli ta rinka, kuri yra didelė ir sparčiai auganti.
- Pakankamo dydžio, kad net turint nedidelę rinkos dalį, būtų galima patenkinti pradinis įmonės poreikius – tiek įmonės finansavimui, tiek tam, kad neiššauktų priešiškos esančių žaidėjų reakcijos.

Rinkos augimo tempas

- Rinka, kuri sparčiai auga, atveria naujus segmentus. Tada konkurencija yra netobula ir vieno segmento užėmimas neišprovokuoja kitų žaidėjų reakcijos.
- Pakanka turėti fiksuotą rinkos dalį ir „potvynis pakelia visus laivus“.

Rinkos pajėgumas

- Rinka patraukli, jei paklausa didesnė nei pasiūla.
- Svabu teisingai įvertinti naujo produkto įvedimo laiką – ar jis rinkoje atsiras anksčiau, nei esantys žaidėjai padidins pajėgumą.

Galimybė turėti rinkos dalį

- Įmonės labai dažnai vertinamos pagal tai, kokią rinkos ar segmento dalį jos turi. Galimybė greitai užimti reikšmingą rinkos dalį sparčiai kelia įmonės vertę.
- Nesugebėjimas užimti apibrėžtos rinkos dalies rodo, kad įmonė nėra patraukli tiems, kurie ieško didelio potencialo įmonių, norėdami jas įsigyti.

FINANSAI

Kaštų struktūra

- Įmonė, kuri turi žemesnę kaštų struktūrą, yra patraukli, tačiau jei kaštų struktūra vis didėja ir artėja link šakos vidurkio, įmonė nepatraukli.
- Rinka patraukli, jei masto ekonomika nėra svarbus veiksnys.
- Patraukli galimybė su staigia mokymosi kreive.
- Kuo mažesnis kintamųjų kaštų santykis su pastoviais, tuo patrauklesnė galimybė.

Finansiniai rodikliai

- Aukšta vieneto marža paprastai reiškia ir patrauklius pelnus. Vakaruose vertinamos įmonės, kurių pomokesnis pelnas yra 10-15 proc., kartais siekiantis 20 % nuo pardavimo.
- Įmonės, generuojančios 5 % ir mažiau, yra nepatrauklios.

Lūžio taškas ir pinigų srautai

- Įmonės turi pasiekti lūžio tašką ir teigiamus pinigų srautus per 2 metus nuo veiklos pradžios.
- Įmonės, kuriose tai nusitęsia 3 ir daugiau metų, yra nepatrauklios.

Investicijų grąža

- Ypač patraukli galimybė gauti 25 % investicijų grąžą.
- Lietuvos kontekste 20-25 % yra tipiška investicijų grąža įsigijamoje įmonėje.

Kapitalo poreikis

- Įmonės, kurioms reikia mažiau pradinio kapitalo, yra patrauklios. Tačiau jei įmonėje norima sukurti augimui reikalingą potencialą, reikia investuoti kapitalo.
- Mažiau kapitalo reikia paslaugų įmonėms, o modernių technologijų kompanijoms jo reikia daugiau.

Pinigų srautai

- Įmonės generuojami pinigų srautai svarbūs visoms susijusioms šalims – tiek savininkams, tiek investuotojams, tiek kreditoriams.
- Pinigų srautas parodo, ar verslas yra finansiškai sveikas, kiek jam reikia kapitalo ir investicijų.
- Pinigų srautas parodo, ar įmonė gali skolintis.
- Pinigų srautas parodo, kokius apribojimus įmonė turi augimui.
- Laisvų pinigų srautas = Pajamos prieš palūkanas, bet po mokesčių + Amortizacija – nelauktas apyvartinio kapitalo poreikis – kapitalo investicijos.
- Laisvų pinigų srautą lemia pardavimo apimtys, pelningumas ir resursų naudojimo intensyvumas.

Bendras produkto pelnas

- Bendras pelnas (angl. *Gross margin*) yra realizavimo kaina minus kintamieji ir tiesioginiai kaštai.
- Didelio bendro pelno vienam produktui potencialas yra svarbus tiek tam, kad verslas veiktų, tiek tam, kad būtų amortizuoti galimi netikėtumai ateityje.
- Patrauklu – ilgalaikis, nuoseklus 40-50 % bendrojo pelno marža.
- 20 % bendrojo pelno marža vieno lito pastovių kaštų pakėlimui padengti reikia 5 litų papildomo pardavimo.

Lūžio taškas

- Patrauklu, kai pasiekiamas antraisiais veiklos metais. Kuo anksčiau, tuo geriau.

VERTĖS KRITERIJAI

Potencialas pirkėjui

- Įmonės, kurios užima strateginę rinkos vietą, yra patrauklesnės, negu tos, kurios yra rinkos paraštėse.

Pridėtinė vertė pirkėjui

- Pardavimo kanalai
- Klientų ratas
- Geografinis padengimas
- Technologija
- Sutartys ir kt.
- Pirkėjai bus pasiruošę mokėti 6-7 metines pardavimo sumas vietoj 75-1,25.

Savininkų pasikeitimo mechanizmas

- Įmonės dažnai kuriamos tam, kad būtų parduotos.
- Sunkiau išieiti, negu pradėti.
- Svarbu tiek pardavėjui (planavimas ir resursai), tiek pirkėjui.

Finansinių rinkų kontekstas

- Priklauso nuo bendros kapitalo rinkų ir ekonomikos būklės.
- Identiškos įmonės su identiškais rezultatais parduodamos už skirtingas kainas, priklausomai nuo tuo metu vyraujančių optimistinių/pesimistinių nuotaikų.
- Pardavimas per biržą ypač jautrus vyraujančioms nuotaikoms.
- Bankai, kurie dažnai finansuoja sandorius, taip pat jautrūs vyraujančioms nuotaikoms.

KONKURENCINIS PRANAŠUMAS

Kaštai

- Itin patrauklios įmonės, kurios turi žemą kaštų bazę ir mažus rinkodaros ir paltinimo kaštus.
- Galimybė išlaikyti kaštų santykį prideda įmonės vertės.

Galimybė kontroliuoti aplinką

- Galimybė kontroliuoti kainas, kaštus, pardavimo kanalus ir tiekimą didina įmonės patrauklumą.
- Segmente su dominuojančiu ir madas nustatančiu žaidėju galimybė kontroliuoti mažėja...
- ...nebent tas dominuojantis žaidėjas išnaudoja visus pajėgumus arba yra nerangus (retas atvejis dinamiškose rinkose).
- Įmonės patrauklumas mažėja, jei įmonė negali įtakoti kritinių komponentų tiekimo arba produkto vystymo.

Įėjimo barjerai

- Įmonė patrauklesnė, jei turi reguliatyvinį, teisinį ar sutartinį pranašumą (išskirtinę teritoriją, patentus ir pan.).
- Pardavimo kanalai yra svarbus konkurencinis pranašumas ir įėjimo barjerai.
- Įėjimo barjerai taip pat yra proceso organizavimas – galimybė greičiau reaguoti į rinkos pokyčius – technologinius, inovacijos, žmonių resursų ir pajėgumo.
- Išvystyti kokybiški santykiai ir reputacija yra konkurencinis pranašumas.
- Kartais pakanka vien šių elementų, kad įmonė būtų patraukli.
- Jei įmonė negali sukurti įėjimo barjerų, ji yra nepatraukli.

ĮMONĖS PATRAUKLUMAS IR VADOVAI

Komanda

- Patraukli, jei įmonės vadovai yra rinkos žvaigždės ir yra viena komanda.
- Įmonės vadovai turi verslo (atsakomybę už pelną/nuostolį) tos pačios technologijos srityje, rinkoje.
- Įmonės vadovai turi papildančias savybes.

Rinkos žinios ir ekspertizė

- Vadovai, pasiekę rezultatų toje rinkoje.
- Yra buvę panašioje situacijoje, kurioje yra įmonė.

Patikimumas

- Pasitikėjimas ir patikimumas yra cementas, kuris laiko įmonę.
- Reputacija, kuri rodo, kad ilgalaikę naudą sugeba atnešti tiek verslo įkūrėjai, tiek darbuotojai.

Suvokimas

- Įmonės vertė kyla, jei vadovai supranta, ką jie daro, supranta, ko nesupranta.
- Supranta tiek savo asmenines, tiek įmonės savybes.

Asmeniniai kriterijai

Tikslų atitikimas

- Ar verslo poreikiai atitinka įkūrėjų aspiracijas.

Sėkmės/nesėkmės laipsnis

- Sėkmės scenarijaus nešama nauda turi būti didesnė už nesėkmės scenarijų.
- Nesėkmės scenarijus negali būti didesnis nei tai, ką įkūrėjas gali pakelti.
- Nepakeliama (ar beveik nepakeliama) nesėkmė žlugdo verslininką finansiškai ir psichologiškai.

- Jau esantis verslas turi įvertinti, ar nesėkmė bus pakeliama tiek finansiškai, tiek reputacijai ir patikimumui ateityje.

Galimybės kaštai

- Verslininkas, kuris pradeda verslą, turi ir kitas galimybes pritaikyti savo gebėjimus kaip samdomas darbuotojas kitose įmonėse.
- Pasirinkdamas verslo kūrimo galimybę, verslininkas turi įvertinti kitas alternatyvas, kad suprastų tikrąją savo verslo vertę.
- Verslo pradėjimas gali reikšti, kad atsisakoma kitų galimybių.
- Vieno verslo sėkmė/nesėkmė lemia startinę kito verslo pradėjimo poziciją.
- Įkurti įmonę ir vykdyti jos veiklą trunka daug ilgiau, negu paprastai planuojama, todėl reikia įvertinti ne tik šios dienos, bet ir potencialias ateities galimybes.

Galimybės siekimas

- Gera galimybė yra ne tik patraukli, bet ir siektina.
- Galimybės nešama nauda leis pasiekti gyvenimo būdą, kuris priimtinas įkūrėjui.
- Jei galimybė atneš nesiektiną rezultatą, ji pati savaime nėra bloga, tik ją įgyvendinti tikriausiai turi kitas žmogus.

Tolerancija rizikai ir sėkmei

- Verslininkai, kuriems sekasi, žino savo tolerancijos rizikai ribas.
- Žino, kada pradėti verslą, kada jį keisti, kada parduoti, o kada uždaryti.
- Priklauso nuo asmeninių savybių: vieni konservatyvesni, kiti linkę labiau rizikuoti.
- Svarbiausia atitikti verslo profilį: rizikuojantieji tikriausiai sunkiau sukurs teštinę ilgalaikę sėkmę.

Tolerancija stresui

- Savos įmonės kūrimas kelia kur kas didesnę stresą, negu kiti užsiėmimai.
- Įkūrėjas turi sugebėti toleruoti stresą. („Sėkmė yra gauti tai, ko nori. Laimė – norėti to, ką gavai.“)

STRETEGINIS IŠSKIRTINUMAS

Atitikimas

- Patrauklioje įmonėje sėkmės faktoriai (įkūrėjai, komanda, verslo idėja ir resursai) atitinka išorinę aplinką ir įėjimo momentą.

Įmonės komanda

- Įmonė patraukli, jei įmonės komanda geba kurti naujas laimėjimo strategijas.
- Patrauklumą didina gebėjimas prisitaikyti, perduoti ir priimti žinias.

- Įmonės komandos pasišventimas (ar jie pasiruošę visas jėgas skirti įmonės sėkmei, nėra susiaustyti išoriniais darbo, nekonkuravimo ir kitokiais susitarimais).

Paslaugų kokybė

- Kokia bebūtų verslo šaka, paslaugų kokybė yra išskirtinumas, kuris leidžia konkuruoti su pačiais grėsmingiausiais konkurentais.
- Paprastai dėl aptarnavimo pasitraukia daugiau klientų, negu dėl paties produkto kokybės.

Įėjimo momentas

- Įmonė veikia pačiu laiku – jos paslaugos nėra nei per ankstyvos, nei per vėlyvos.
- Įmonė plaukia su laikmečiu, o ne prieš jį.

Technologija

- Produkto technologija pati savaime neužtikrina sėkmės, bet itin didina konkurencinį pranašumą.
- Technologija vertinama derinant su kitais sėkmės faktoriais.

Lankstumas

- Galimybė greitai įsipareigoti ir greitai atsisakyti įsipareigojimo didina įmonės patrauklumą.
- Mažų įmonių konkurencinis pranašumas – prisitaikyti ir, jei reikia, pasikeisti. Didelėse įmonėse norint pakeisti strategiją, tai trunka 3-6 metus, kultūrą – 10-20 metų.

Orientacija į galimybes

- Įmonė patraukli, jei visada jaučia rinką ir ieško naujų galimybių.
- Įmonė turi gebėti pamatyti galimybes.
- Įmonė turi turėti valios atsisakyti kai kurių galimybių – tai yra tikroji strategija.

Kainodara

- Pradedančios įmonės dažnai daro klaidą, nustatydamos per mažą kainą.
- Žemesne negu konkurentų kaina dažnai bandoma pasiteisinti poreikiu patekti į rinką.
- Ypač aktualu įmonėms su dideliais fiksuotais kaštais – joms tokia kainodara gali būti pražūtinga.

Platinimo kanalai

- Priėjimas prie kanalų dažnai neįvertinamas ir suvokiamas kaip savaimė suprantamas.
- Nauji kanalai gali būti konkurencinio pranašumo dalis, ypač jei „peršoka“ įprastus kanalus.

Erdvė klaidoms

- Verslas patrauklus, jei leidžia daryti klaidas.
- Klaidos galimos apskaičiuojant pajamas, kaštus, investicijų poreikį ir pan.
- Įmonės, kurios smarkiai išiskolinusios turinčiomis mažą vieneto ir veiklos pelningumą, yra nepatrauklios, nes bet kokia klaida gali jas paskandinti.

II.3. Verslo plano samprata ir tikslai

Verslo planas yra išsamus dokumentas, padedantis verslininkui analizuoti rinką ir planuoti verslo strategiją. Vienas svarbiausių žingsnių pradedant naują verslą – sukurti verslo planą.

Tinkamai parengtas planas padeda savininkui iškristalizuoti savo verslo idėją ir pradėti galvoti apie problemas, su kuriomis jie gali susidurti ateityje, planas padeda verslininkui išvengti brangiai kainuojančių klaidų. Be to, verslo planas būtinas, norint gauti finansavimą. Bankai ir potencialūs investuotojai paprastai reikalauja verslo plano, palengvinančio jų apsisprendimą investuoti. Gerai parengtas verslo planas demonstruoja verslaus žmogaus gebėjimą planuoti ir valdyti įmonę.

Empiriniai tyrimai rodo, kad verslo sėkmė, nepriklausomai nuo verslo dydžio, turi tiesioginį ryšį su planavimu. Įmonės, kurios teigia, skiriančios laiko planavimui, yra tarp greičiausiai augančių. Apie 93 proc. sparčiai augančių naujų verlų turėjo parašytus verslo planus. Norėdamas įsitikinti verslo plano svarbą, verslus žmogus turėtų pabandyti gauti savo verslui finansavimą be verslo plano ir tuojau įsitikins, koks jis svarbus.

Verslo planas neturėtų būti labai ilgas – 25-40 puslapių. Daugeliu atvejų pats verslaus žmogaus mąstymo procesas, susijęs su verslo kūrimu, yra svarbesnis už galutinį dokumentą ir dėl šios priežasties vidiniai planai dažnai yra neformalūs darbo dokumentai. Tik tada, kai jie naudojami išoriniam finansavimui gauti, jie turi tapti „parduodančiuoju dokumentu“.

Verslo planas paprastai susideda iš trijų etapų:

- supratimo, kur esame,
- sprendimo, kur mums reikia patekti,
- planavimo, kaip ten atsiverti.

Verslo planas yra paprastas, bet sisteminis, be to, jis turi atitikti tam tikrus reikalavimus:

- turi būti sudaromas atsižvelgiant į perspektyvą,
- visos formuluotės turi būti trumpos ir aiškios, tačiau pakankamai detalios,
- planas turi būti lankstus, svarbu iš anksto numatyti, kaip bus veikiama keičiantis aplinkybėmis,
- jame turi būti pateikti kiekybiniai tikslai (pvz., įsisavinti 5 proc. tam tikro produkto vartotojų tam tikrame rinkos segmente).

Verslo plane potencialiems investuotojams reikia parodyti, kad siūloma prekė turi potencialią rinką, kas yra pagrindiniai konkurentai ir kokie verslaus žmogaus verslo pranašumai prieš konkurentus, kad verslaus žmogaus prekės/paslaugos atitinka vartotojų poreikius, jos bus parduodamos kainomis, užtikrinančiomis pelną, kad vartotojai prekes galės įsigyti jiems tinkamu laiku, jiems patogioje vietoje, prekių/paslaugų įvedimo į rinką strategija paaiškinant, kaip tai bus įgyvendinama. Rengiant verslo planą reikėtų prisiminti, kad verslo planas nėra tiksli ateities prognozė, be to, šis planas tikrai neapsaugos nuo visų problemų, galinčių iškilti pradėjus verslą ir verslus žmogus turi sugebėti pats priimti operatyvius sprendimus. Galiausiai, planą reikia nuolat atnaujinti, atsižvelgiant į kintančias rinkodaros aplinkos sąlygas.

Versliam žmogui išplėtojus verslo idėją, kitas etapas – patikrinti ją atliekant įgyvendinamumo analizę, kuri padės įvertinti idėjos transformacijos į perspektyvų verslą galimybę. Įgyvendinamumo analizė (angl. *feasibility analysis*) yra procesas, kurio metu nustatoma, ar verslaus žmogaus idėja turi tvirtą pagrindą perspektyviam ir sėkmingam verslui kurti. Šios analizės tikslas – nuspręsti, ar verta praktiškai įgyvendinti turimą verslo idėją. Jei verslo idėja praeina įgyvendinamumo analizės testą, kitas verslaus žmogaus žingsnis – sukurti verslo planą, paverčiant verslo idėją kapitalu. Jei idėja nepraeina įgyvendinamumo analizės testo, verslus žmogus ieško kitų idėjų. Nors ši analizė negali garantuoti idėjos sėkmės ją įgyvendinant praktiškai, ji sumažina tikimybę, kad verslūs žmonės gaus savo laiką, bandydami įgyvendinti bevaisį, rizikingą verslo sumanymą. Įgyvendinamumo analizė atsako į tokius klausimus, kaip „ar reikėtų turimą verslo idėją įgyvendinti praktiškai?“. Ši analizė padeda atrinkti idėjas, kurios neturi sėkmingo verslo potencialo, dar prieš pradėdant galvoti apie verslo planą. Įgyvendinamumo analizę sudaro trys etapai: pramonės ir rinkos pelningumo analizė; produkto ar paslaugos įgyvendinamumo analizė ir finansinio įvertinimo analizė.

II.4. Pramonės ir rinkos pelningumo analizė

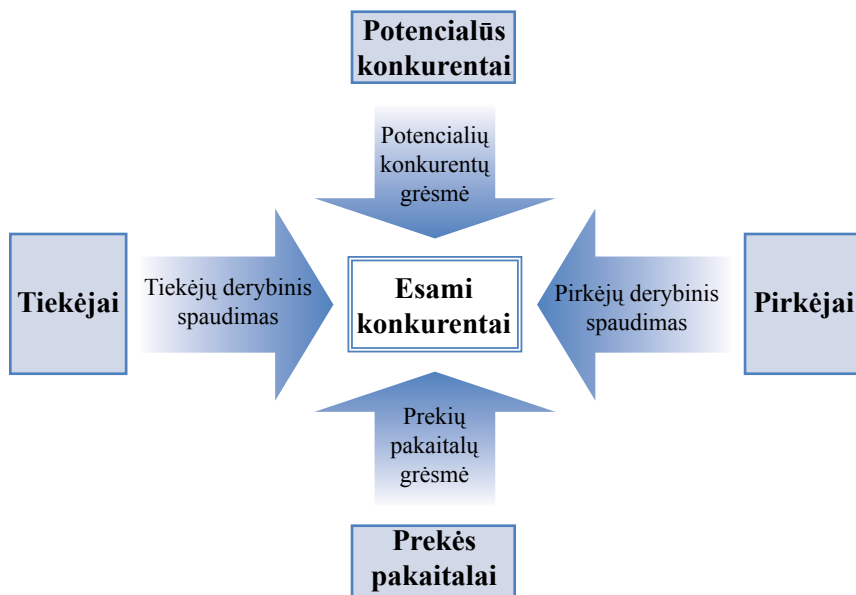
Vertindami verslo idėjos įgyvendinamumą, verslūs žmonės paprastai pradeda nuo pramonės šakos ir tikslinių rinkos segmentų bazinės analizės. Šioje fazėje rekomenduojama 1) nustatyti, kiek pramonės šaka patraukli naujajam verslui; 2) identifikuoti galimas nišas, kurias smulkusis verslas gali pelningai užimti. Pirmasis

žingsnis, vertinant pramonės šakos patrauklumą, yra jos analizė makrolygmeniu, atskanant į pagrindinius klausimus:

- Kokio dydžio pasirinktoji pramonė?
- Kokie jos augimo tempai?
- Ar ši pramonė pelninga?
- Kiek svarbūs šios pramonės produktai/paslaugos vartotojams?
- Kokios potencialios šios pramonės grėsmės?
- Kokios potencialios šios pramonės galimybės?
- Ar labai didelė konkurencija šioje pramonėje?
- Kokiaje stadijoje ši pramonė yra (augimo, brandos)?

Šie klausimai padeda nustatyti, ar būtų pakankama paklausa jų prekėms/paslaugoms.

Analizuojant pramonės patrauklumą, paprastai naudojamas Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis:



Porterio pasiūlytos penkios jėgos, veikdamos viena kitą, leidžia nustatyti aplinką, kurioje kompanijos konkuruoja pramonėje:

- 1) vidinė konkurencija tarp įmonių toje pačioje verslo šakoje,
- 2) tiekėjų derybinis spaudimas,

- 3) pirkėjų derybinis spaudimas,
- 4) naujų konkurentų įėjimo grėsmė,
- 5) pakaitalų grėsmė.

Kitas žingsnis, vertinant pramonės šaką, yra galimų nišų, kurias naujas verslas gali pelningai užimti, identifikavimas. Mažas verslas paprastai užima nišas, kuriomis stambus verslas nesidomi, nes jos per mažos. Nišos užėmimas padeda apsaugoti nuo penkių jėgų konkurencinės galios. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos verslūs žmonės ieško asakymo: Ar galima surasti nišą, kuri yra pakankamai didelė ir auganti, norint užtikrinti pelną? Ar galima rasti unikalų pozicionavimo teiginį savo kompanijos produktams/paslaugoms diferencijuoti toje nišoje? Ar verslaus žmogaus verslo modelis yra unikalus ir sunkiai konkurentų nukopijuojamas?

Kai tik verslūs žmonės nustato, kad egzistuoja pakankamas rinkos potencialas jų verslo idėjai, jie dažnai skuba pradėti savo verslą, toliau neanalizuodami, ar jie realiai pajėgūs pagaminti produktą arba suteikti paslaugas už priimtinus kaštus. Produkto ar paslaugos įgyvendinamumo analizė nustato lygmenį, kuriuo produktas ar paslauga tinka/traukia potencialius vartotojus ir identifikuoja išteklius, reikalingus tam produktui ar paslaugai pagaminti. Atliekant šią anaižę reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- 1) Ar vartotojai nori įsigyti siūlomus produktus ar paslaugas?
- 2) Ar įmonė gali pasiūlyti šiuos produktus ar paslaugas pelningai?

Norėdami atsakyti į šiuos klausimus, verslūs žmonės turi atsiklausti potencialių vartotojų. Vartotojus galima apklausti atliekant pirminį tyrimą, naudojantis antrinių informacijos šaltinių duomenimis, sukuriant prototipus bei atliekant bandomąjį pardavimą namuose. Pirminis tyrimas yra originalus empirinis tyrimas. Tuo tarpu atliekant antrinį tyrimą, duomenys renkami iš visų prieinamų antrinių informacijos šaltinių. Vienas iš efektyviausių būdų patikrinti produkto gyvybingumą/poreikį – sukurti jo prototipą.

Prototipas yra originalus, funkcinis naujo produkto modelis, kurį verslūs žmonės gali pasiūlyti vartotojui, o pastarasis gali jį matyti, testuoti bei naudoti. Tokie produkto prototipai paprastai parodo potencialias jų naudojimo problemas, susijusias su dizainu ar kitais aspektais. Vartotojai, panaudoję tokį produktą, daug pasako apie jo privalumus bei trūkumus, apie kuriuos jų gamintojai net nebuvo anksčiau pagalvoję. Produkto bandymas namuose yra dar vienas metodas, padedantis surinkti vertingą informaciją apie jo naudojimo ypatumus. Kadangi tyrėjai turi dalyvauti, kai vyksta tikrasis produkto naudojimas, ši metodą sunku koordinuoti.

Finansinė analizė

Kapitalo poreikis. Suprantama, norint pradėti verslą, reikia pradinio kapitalo. Priklausomai nuo verslo rūšies, vieniems versliams žmonėms reikia didelio, kitiems mažo pradinio kapitalo. Paprastai paslaugų verslui pradėti reikia mažiau kapitalo nei gamybai ar mažmeninei prekybai. Pradedantys verslą antreprenieriai paprastai turi įsigyti įrangą, pastatus, technologiją ir kitą materialų turtą. Taip pat reikia samdyti ir apmokyti darbuotojus, remti savo produktus bei paslaugas, įsitvirtinti rinkoje. Gera

įgyvendinamumo analizė parodys apytikrę pradinio kapitalo sumą, kurios reikės verslui pradėti.

Apytikrės pajamos. Be kapitalo, verslus žmogus dar turi apsiskaičiuoti ir būsimas naujo verslo pajamas. Pavyzdžiui, pramonės ir prekybos asociacijos arba *RMA Annual Statement Studies* leidinys pateikia preliminarią pardavimo ir pajamų informaciją įvairiose pramonės šakose. Remdamasis šiais duomenimis, verslus žmogus gali vertinti finansinius rezultatus, kurių jis pats ir potencialūs investuotojai gali tikėtis iš naujo verslo.

Investicijų grąža. Skaičiuojant tikėtiną investicijų grąžos rodiklį, apytikrių pajamų ir kapitalo poreikis sujungiami. Vienas iš rodiklių yra grąžos iš investicijų į kapitalą rodiklis, kuris apskaičiuojamas tikėtinas pajamas iš verslo dalinant iš į verslą investuoto kapitalo. Nors finansiniai skaičiavimai yra apytikriai, jie labai svarbūs priimant pagrindinį „tęsti/netęsti“ sprendimą, ar kurti naują verslą. Naujas verslas turi duoti patrauklią grąžą iš investicijų, lyginant su rizika. Šis rizikos-grąžos kompromisas paprastai reiškia, kad kuo didesnė būsimosios verslo rizika, tuo didesnę grąžą iš investicijų verslus žmogus bei investuotojai turi gauti. Netikslinga pradėti verslo, kurio grąža 3-4 procentai. Tokius procentus jis gali uždirbti ir padėdamas pinigus į banką, o rizika bus kur kas mažesnė. Išmintingi antreprenieriai atlieka išsamią savo verslo idėjos įgyvendinamumo analizę aukščiau pateiktais etapais. Jei analizė rodo, kad idėja negali virsti sėkmingu verslu, jie tą idėją atmeta ir tikrina kitą, negaišdami laiko ir neieškodami finansinių resursų, kad įgyvendintų pirmosios idėjos verslo projektą, pasmerktą žlugti. Jei analizė rodo, kad idėja turi potencialą ir gali būti pelninga, verslus žmogus tęsia jos įgyvendinimą, įgyvendinamumo analizės informaciją panaudodamas verslo planui parengti.

Verslo plano struktūra

Išmintingi verslūs žmonės pripažįsta, kad kiekvienas verslo planas yra unikalus ir turi būti kuriamas jį adaptuojant. Todėl jie stengiasi vengti „tipiško“ plano nuostatos ir vienas į kitą panašių planų. Pagrindiniai verslo plano elementai gali būti standartiniai, bet būdas, kuriuo verslūs žmonės pasakoja savo istoriją, turi būti unikalus ir atspindėti entuziazmą, reikalingą naujam verslui pradėti. Kurdami verslo planą, verslūs žmonės gali naudotis populiariomis verslo planų kūrimo programomis. Žinomos kelios klasikinės verslo planų struktūros, kurioms pritaria dauguma mokslininkų. Pagrindinės verslo plano dalys aptariamos žemiau.

- I. *Titulinis lapas ir turinys.*** Verslo planas yra oficialus dokumentas ir tituliniam lape turėtų būti kompanijos pavadinimas, logotipas ir adresas, atsakingų asmenų pavardės ir kontaktiniai duomenys, plano sukūrimo data. Turinyje turėtų būti puslapių numeriai, verslo plano skaitytojams nurodantys pagrindines dalis.
- II. *Santrauka.*** Trumpai apžvelgiama viso plano esmė. Dviejuose puslapiuose pateikiama idėja, kaip nauja įmonė konkuruos rinkoje, kokia įmonės tikslinė rinka, kokias prekes ar paslaugas bei jų teikiamą naudą įmonė siūlys vartotojams. Turėtų būti pateikta įmonės ikūrėjų kompetencija ir pagrindiniai įmonės

darbuotojai bei pagrindiniai finansiniai rodikliai (pardavimas, numatomos pajamos, kapitalo poreikis, investicijų grąža, kada tikimasi išmokėti paskolą).

III. Vizija ir misija. *Vizija* yra verslaus žmogaus idėjos rezultatas, atsakantis į klausimą, kur mes einame. Tinkamai nusakyta vizija padeda įmonės darbuotojams suvokti verslo kryptį, motyvuoja darbuotojus, nes jie nori dirbti įmonėje, kuri žada daug pasiekti. *Misija* yra glaustas, gerai apibrėžtas verslo tikslo ir valdymo filosofijos teiginys, nurodantis kryptį, kur eiti ir kaip ten patekti.

IV. Įmonės istorija (tada, kai kuriamas jau egzistuojančio verslo planas). Trumpai pristatomi įmonės įkūrėjai, kada įmonė buvo įkurta, pagrindiniai įmonės pasiekimai (pvz., patentai, ilgalaikiai kontraktai, rinkos dalies laimėjimai), finansinė situacija, ateities planai.

V. Verslo ir pramonės šakos profilis. Siekdamas supažindinti skolintojus ir potencialius investuotojus su pramonės šaka, kurioje įmonė konkuruos, verslus žmogus turi trumpai ją apibūdinti. Pateikta informacija apie pramonės šakos dydį, augimo tendencijas, pagrindinių kompanijų toje pramonės šakoje santykiniai ekonominiai ir konkurenciniai pranašumai padės skolintojams realiau įvertinti verslaus žmogaus siūlomų naujų produktų ar paslaugų sėkmę rinkoje. Strateginės įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos galimybės, pagrindiniai šios pramonės šakos sėkmės veiksniai, pardavimo sezoniškumas, pramonės šakos ateities prognozės ir kiti aspektai padės investuotojams lengviau įvertinti naują verslą. Šioje dalyje pateikiami bendri įmonės tikslai ir uždaviniai. Jiems reikia nurodyti, ko verslo planu turima pasiekti, kaip, kada ir kas tai atliks. Tikslai paprastai atsako į klausimą, kur norima matyti savo verslą po 3-5 metų. Žinoma, tikslai ir uždaviniai turi sietis su įmonės misija.

VI. Verslo strategija. Įmonės įvaizdis ir pozicija rinkoje. Ankstesnėje dalyje verslus žmogus nurodė, kur nori patekti. Ši dalis turi atsakyti į klausimą, kaip ten patekti – pateikti verslo strategiją. Verslus žmogus turi paaiškinti, kaip jis planuoja įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus, kaip pasieks anksčiau užsibrėžtus tikslus, kaip reaguos į makroekonominis pokyčius. Labai svarbu nurodyti kompanijos išskirtinumą, t. y., ką unikalau kompanija galės pasiūlyti vartotojams. Viena iš pagrindinių verslo žlugimo priežasčių yra niekuo nesiskiriančių nuo jau rinkoje esančių produktų siūlymas vartotojams.

SWOT arba SSGG analizė. Ši analizė plačiai paplitusi nustatant organizacijos pranašumus (*strengths*), trūkumus (*weaknesses*), galimybes (*opportunities*) ir grėsmes (*threats*).

- *Pranašumai* – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, rinkodaros, organizaciniai arba darbo išteklių.
- *Trūkumai* – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbui. Jie taip pat gali būti finansiniai, rinkodaros, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių.

- *Galimybės* – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas.
- *Grėsmės* – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Tai pagrindinės organizacijos, siekiančios savo tikslų, kliūtys. Grėsmės sukelia nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia.

Potencialūs įmonės pranašumai:

- pakankami finansiniai ištekliai;
- pirkėjų pagarba (pripažinimas);
- pripažįstamas pirmavimas rinkoje;
- galimybė pasinaudoti masto ekonomija;
- nepriklausomybė (bent šiočia tokia) nuo stipraus konkurentų spaudimo;
- kaštų pranašumai;
- puikios reklaminės kampanijos;
- kvalifikuotas naujovių diegimas;
- vykęs vadovavimas;
- pažangios patirties taikymas;
- geresnis gamybos galimybių naudojimas.

Potencialūs įmonės trūkumai:

- pasenę gamybiniai pajėgumai;
- vadovavimo meistriškumo stoka;
- svarbiausių įgūdžių ir kompetencijos stoka;
- mokslinio tyrimo atsilikimas;
- per siauras gaminių asortimentas;
- prastokas įvaizdis rinkoje;
- silpnas paskirstymo tinklas;
- per dideli bendrieji kaštai, tenkantys gaminio vienetui, lyginant su pagrindiniais konkurentais.

Verslo planų kūrimas ir įgyvendinimas

Potencialios išorinės galimybės:

- papildomų pirkėjų grupių aptarnavimas;
- įėjimas į naujas rinkas ar segmentus;
- asortimento išplėtimas, tenkinant įvairesnius vartotojų poreikius;
- giminingų produktų įvairovė;
- santarvė tarp besivaržančių organizacijų;

- spartesnė rinkos plėtotė.

Potencialios išorinės grėsmės:

- užsienio konkurentų su mažesniais kaštais įėjimas į rinką;
- didesnis pakaitalų pardavimas;
- sulėtėjusi rinkos plėtotė;
- nepalankūs valiutos keitimo kurso ir užsienio valstybių politikos pasikeitimai;
- pažeidžiamumas dėl nuosmukio ir verslo ciklo;
- pirkėjų poreikių ir skonių pokyčiai;
- nepalankūs demografiniai pokyčiai.

Atlikus SWOT analizę, reikia pagalvoti:

- Ar įmonė turi unikalių pranašumų ir ar galėtų juos panaudoti išskirtiniam įmonės įvaizdžiui vartotojo sąmonėje sukurti ar kaip nors paveikti konkurentus?
- Ar įmonės trūkumais gali pasinaudoti konkurentai, ar tie trūkumai užkerta kelią esamoms galimybėms panaudoti? Ar galima ir ar reikia tuos trūkumus panaikinti?
- Kokiomis galimybėmis įmonė gali sėkmingai pasinaudoti?
- Kokios grėsmės įmonei yra pavojingiausios ir kaip nuo jų apsisaugoti?

Įmonės konkurencinė strategija. Verslininkas turi nurodyti, kokia konkurencine strategija įmonė planuoja vadovautis – kaštų lyderystės, diferenciacijos ar nišos strategija.

Įmonės produktai ir paslaugos. Šioje dalyje verslus žmogus apibūdina būsimus produktus ar paslaugas – pateikiamos fizinės jų savybės, nauda vartotojui, garantijos ir pogarantinis aptarnavimas, produktų ar paslaugų unikalumas. Jei bus vykdoma produktų gamyba, aprašomas gamybos procesas – iš kur bus gaunamos žaliavos, pagrindiniai tiekėjai, žaliavų kaštai.

Rinkodaros planas. Pateikiami pagrindiniai rodikliai (statistiniai, iš specialių žurnalų ar katalogų), charakterizuojantys padėtį rinkoje: kokia yra naujos prekės rinka, potenciali apimtis ir struktūra. Rinkos potencialas – tai rodiklis, parodantis, kiek iš viso tam tikroje rinkoje gali būti parduodama. Iš kokių šaltinių potencialūs vartotojai perka, pelnas. Rinkos talpumas – faktiškai rinkoje parduotų prekių kiekis. Rinkos potencialas ir rinkos talpumas nesutampa, pirmasis gali būti didesnis, nes ne visi vartotojai, norintys įsigyti prekę, gali tai sau leisti. Dėl to poreikis ir suvartojimas nebūtinai visada sutampa. Kur yra potencialūs prekės vartotojai? Koks vidutinis pirkimo dydis, jo periodiškumas, kokioms parduotuvėms pirkėjai teikia pirmenybę ir kodėl? Prekės senėjimo greitis: kokioje prekės gyvavimo ciklo fazėje šiuo metu yra prekė (įvedimo į rinką, augimo, brandos, smukimo), ar greitai teks ją keisti? Plečiasi ar siaurėja šios prekės rinka? Rinkos paklausa – tai prekių kiekis, kurį nuperka tam tikra vartotojų grupė tam tikroje

vietoje per tam tikrą laiką, esant tam tikro aktyvumo rinkodaros veiksams, pvz., mažinant kainą, gerinant prekės kokybę, intensyvinant prekių pardavimą, daugiau lėšų skiriant reklamai, didėja pardavimo apimtys. Rinkos dalis – įmonės parduodamų prekių dalis visame rinkoje parduodamų tos rūšies prekių kiekyje. Makroaplinka, arba išorės veiksniai: aplinkos permainos yra neišvengiamos. Todėl, sparčiai plintant technologinėms naujovėms, organizacijai svarbu turėti planą, numatantį ne tik galimas aplinkos permainas, bet ir įmonės atsaką, t. y. jos prisitaikymo prie aplinkos būdus. Išorės veiksmų analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorės veiksmų analizė apima ne tik esamų veiksmų tyrimą, bet ir tų veiksmų kitimo tendencijų išaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, slypinčias išorinės aplinkos permainose. Išorės veiksmų analizė padeda organizacijai taikyti aktyvųjį, o ne pasyvųjį valdymo būdą. Pasyvieji vadovai tvarko jau susiklosčiusius reikalus. Šie vadovai eikvoja savo laiką ir organizacijos išteklius darbams, kurių išvengtų planuodami veiklą. Praradusi laiką, iššvaisčiusi energiją arba išteklius, organizacija nebeturi galimybių siekti savo galutinių tikslų. Aktyvieji vadovai galvoja apie ateitį ir planuoja įvykius. Jie nuolat ieško palankių galimybių ir palankios padėties savo organizacijos naudai iš jų pačių susikurtų palankių prielaidų. Aktyvieji vadovai anksčiau už kitus atpažįsta ir grėsmes organizacijai, sugeba pradėti veiklą, nukreiptą prieš jas, dar iki krizės pradžios. Dėl to šių organizacijų veikla yra naši, efektyvi ir sėkminga.

Analizuojant išorinę aplinką arba makroaplinką, paprastai įvertinami šie veiksniai:

- a. *Ekonominiai veiksniai.* Svarbiausi rodikliai, charakterizuojantys ekonominę aplinką: pirkėjų pajamos bei jų dinamika, kaupimo lygis, kredito gavimo galimybės, bedarbių procentas pagal regionus.
- b. *Socialiniai ir kultūriniai veiksniai.* Vartotojų pasiskirstymas pagal lytį, šeimos sudėtį, gyvenamąją vietą, profesiją, tautybę, darbingų žmonių skaičiaus dinamiką, bendrą gyventojų senėjimo rodiklį, sveiko gyvenimo būdo propagavimą.
- c. *Politinė-teisinė aplinka.* Verslo įmonės veikia tam tikroje politinėje-teisinėje aplinkoje, nustatančioje joms „žaidimo taisykles“. Šių taisyklių nežinojimas arba nepaisymas įmonei gali turėti labai skaudžių padarinių. Reikia žinoti, kaip reikės veikti, jei bus priimtas vienas ar kitas įstatymas, kokios įtakos jis turės produkcijos gamybai, kainoms, reklamai ir pan.
- d. *Mokslinė-technologinė aplinka.* Daro įtaką visiems 4P elementams, tačiau pastebimiausia įtaka prekių kūrimo, jų tobulinimo ir gamybos srityse. Kiekvienas didesnis mokslo pasiekimas gali tapti naujų prekių atsiradimo priežastimi, būtinybe sukurti naujus poreikius (kol nebuvo pradėti gaminti priklįjuojami lapeliai, niekam nereikėjo nedžiūstančių klijų).
- e. *Gamtinė aplinka.* Pastebimas didėjantis dėmesys aplinkosaugai. Įmonių vadovai vis daugiau dėmesio turės skirti aplinkosaugos problemoms, susijusioms tiek su apsirūpinimu žaliavomis, tiek su tuo, kaip užkirsti kelią aplinkos žalojimui.

Rinkodaros tikslai. Toliau nusakoma, kokių rinkodaros tikslų (kiekybine išraiška) bus siekiama įgyvendinant šį planą.

Tikslinės rinkos parinkimas

- *Atliekamas rinkos segmentavimas.* Rinkos segmentavimas – rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į rinkodaros veiksmus. Nustačiusi ir išanalizavusi segmentus, įmonė gali pasirinkti, kuriuos segmentus ji aptarnaus. Segmentavimas leidžia pritaikyti prekes vartotojų poreikiams, o tai prisideda prie konkrečių prekių konkurencingumo ir pardavimo padidinimo rinkoje.
- *Apibūdinama tikslinė rinka.* Atlikus segmentavimą pagal įvairius kriterijus (geografinius, demografinius, psichografinius, vartotojo elgsenos) ir požymius (miestas, kaimas, lytis, amžius, išsilavinimas, nuostata, gyvenimo stilius, vartojimo motyvas (sprendimas pirkti priklauso nuo kiekvieno kultūros, tautybės, išsilavinimo), prekės vartojimo intensyvumas; skiriami: a) daug tam tikros rūšies prekių perkantieji, b) nedaug tam tikros rūšies prekių perkantieji, c) neperkantys tam tikros rūšies prekių pirkėjai) nustatoma tikslinė rinka – tai rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia rinkodaros kompleksą. Pasirenkant tikslinę rinką, galima rinktis vieną ar kelis segmentus. Suadarant rinkodaros programą, pristatomi pagrindiniai rinkodaros komplekso elementai, kuriais bus vadovaujama įgyvendinant plano tikslus:
- *Prekė.* Priimami sprendimai dėl naujų prekių kūrimo, asortimento, kokybės.
- *Kaina.* Priimami sprendimai dėl naujų prekių kainų, nuolaidų.
- *Paskirstymas.* Priimami sprendimai dėl prekių paskirstymo būdo (tiesioginis, netiesioginis).
- *Rėmimas.* Priimami sprendimai dėl rėmimo komplekso elementų (reklama, pardavimo skatinimas, ryšiai su visuomene, asmeninis pardavimas).

Konkurentų analizė

Verslininkas nurodo, kokios prekės tiesiogiai konkuruos su nauja preke; išskiria pagrindinius esamus konkurentus, apibūdina jų veiklą, jų įvaizdį, stipriąsias (kokybė, kaina, aptarnavimas) ir silpnąsias puses, prognozuoja, kokia naujų konkurentų atsiradimo tikimybė (kuo daugiau perspektyvų turi įmonės veiklos sritis, tuo ji patrauklesnė) ir jų įėjimo į rinką pasekmės verslaus žmogaus verslui.

Valdymo planas

Potencialūs investuotojai ieško tinkamai valdomų įmonių. Tinkamai suformuota valdymo komanda yra svarbiausiai veiksnys potencialiems investuotojams, nes verslaus žmogaus pateikiama verslo idėja nedemonstruoja jo sugebėjimo valdyti verslo. Šiame etape sudėtinga išlaikyti reikalingus darbuotojus iki įmonės įkūrimo pradžios. Todėl savininkas turi trumpai aprašyti veiksmus, užtikrinančius komandos išlaikymą iki įmonės įkūrimo (darbo sutartys, galimybė įsigyti dalį akcijų ir t. t.).

Idealiu atveju investuotojai norėtų matyti subalansuotą valdymo komandą, kurioje dalyvautų finansų ir rinkodaros ekspertai, gamybos ir inovacijų kompetencijas turintys asmenys. Valdymo komandos narių patirtis turi didelį privalumą, nes investuotojai prioritetą teikia vadovavimo patirtį turinčiai komandai, nes būtent žmonės, o ne produktai ar idėjos, pelno sėkmę. Be to, direktorių taryba ar patarėjai-pramonės šakos ekspertai suteikia patikimumo jausmą ir sustiprina valdymo komandos vertę.

Veiksmų planas

Įmonės savininkas, sukūręs organizacinę struktūrą, kurioje atsispindi pagrindinės pareigybės ir jas užimančių darbuotojų kvalifikacija, pateikia veiksmų planą. Šiame plane pateikiama informacija apie produktų gamybos ar paslaugų teikimo procesą, gamybos ar paslaugų teikimo vietą bei įrangą. Numatoma produkcijos ar paslaugų kokybės užtikrinimo bei plano vykdymo kontrolė. Rezultatų kontrolė apima planinių rodiklių ir realių pasiekimų palyginimą per tam tikrą laikotarpį, jei padėtis neatitinka planuojamos, būtina imtis atitinkamų priemonių, nustačius problemines sritis.

Finansinis planas

Bankininkams ši dalis yra viena svarbiausių, nes ji atskleidžia pesimistinio, realiojo ir optimistinio planų finansinius rodiklius. Naudodamasis jau publikuotais informacijos šaltiniais ir atliktais tyrimais, verslus žmogus turi parengti šias mėnesines finansines ataskaitas ateinantiems metams (bei ketvirtines ataskaitas dar dvejiems metams į priekį): pajamų ataskaitą, balansą, grynujų pinigų judėjimo srauto ataskaitą bei grafiką planuojamų išlaidų kapitalui įsigyti. Šis planas turi būti pagrįstas tvirtomis prielaidomis, paaiškinant, kaip pateikti finansiniai rodikliai buvo gauti. Nors visos ataskaitos yra svarbios, grynujų pinigų judėjimo srauto ataskaitai investuotojai skiria didžiausią dėmesį, nes verslas gali būti pelningas, bet neduoti teigiamų grynujų pinigų judėjimo srautų. Ši ataskaita parodo, kiek grynujų pinigų bus gaunama iš skolintojų, o kiek iš paties verslo proceso, kiek jų bus panaudota įrangai ir inventoriui įsigyti. Reikia aiškiai nurodyti, kiek grynujų pinigų reikia ir koku tikslu jie bus panaudoti. Šis finansinis planas naudingas ne tik investuotojams, bet ir pačiam verslininkui, nes padeda kontroliuoti einamąsias išlaidas ir sąnaudas kapitalui.

Paskolos arba investicijų siūlymas

Šioje dalyje pateikiamas finansų panaudojimo tikslas, reikalinga pinigų suma bei paskolos mokėjimo planas. Pateikiant pinigų panaudojimo tikslus, geriau pateikti ne trumpą, pvz., „modernizacijai“, „plėtrai“, o detalų tikslą, pvz., „modernizuoti gamybinius įrengimus, įsigyjant penkias naujas pajėgesnes stakles, kurios padidins produktyvumą 12 procentų“. Paskolos mokėjimo planas taip pat turi būti realus, demonstruojantis įmonės pajėgumą išmokėti paskolą.

Verslo plano prieduose gali būti pateikiami rinkodaros tyrimų rezultatai, finansinės apyskaitos, organizacinė struktūra ir kita svarbi patvirtinamoji dokumentacija. Tikslas – išsiaiškinti „penkis kredito C“ ir jų svarbą potencialiems investuotojams ir bankui skaitant verslo planą.

Naudinga žinoti, kad investuotojai, skaitydami verslo planą, dažnai naudojami tam tikrais kriterijais, žinomis kaip 5C: kapitalas (angl. *capital*), pajėgumai (angl. *capacity*), padengimas (angl. *collateral*), charakteris (angl. *character*) ir sąlygos (angl. *conditions*).

Kapitalas. Mažas verslas turi turėti stabilų kapitalą, kitaip skolintojas investuos į kapitalą, o ne į verslą. Daugelis bankų atmeta mažojo verslo prašymus kapitalo paskolai gauti, nes investicijų grąža apribojama paskolos palūkanų dydžiu. Todėl bankai tikisi, kad pats savininkas turi turėti pradinį kapitalą verslui pradėti. Skolintojai kapitalą traktuoja kaip rizikos dalijimosi su verslininku strategiją.

Pajėgumai. Pajėgumų sinonimas – gryniesi pinigai. Skolintojai turi įsitikinti, kad verslus žmogus sugebės gražinti paskolą ir vykdyti kasdienes finansines operacijas ir gaus grynujų pinigų. Dažnai smulkusis verslas kenčia dėl grynujų pinigų, o ne pelno stygiaus. Todėl investuotojai labai idėmiai analizuoja grynujų pinigų judėjimą ir iš to sprendžia, ar šis verslas turi reikalingų pajėgumų išsilaikyti, kol verslas įsivažiuos ir įsitvirtins rinkoje.

Padengimas. Apima bet kokią turą, kuri verslus žmogus užstato skolintojui, garantuodamas paskolos padengimą. Jei paskola negražinama, skolintojas turi teisę užstatytą turą parduoti.

Charakteris. Investuotojai, prieš sutikdami investuoti į smulkųjį verslą, turi būti patenkinti verslaus žmogaus charakterio bruožais. Charakteris vertinamas remiantis neapčiuopiamais bruožais, tokiais kaip sąžiningumas, dorumas, principingumas, kompetencija, ryžtingumas, intelektas bei gebėjimai. Nors toks vertinimas pakankamai abstraktus, jis yra labai svarbus apsisprendžiant investuoti. Investuotojai žino, kad smulkusis verslas dažniausiai žlunga dėl valdymo nekompetencijos, todėl ilgalaikės paskolos rizikingam verslui paprastai atmetamos. Patikimas verslo planas ir nepriekaištingas pristatymas gali pakeisti investuotojų požiūrį į pradedantįjį verslininką ir jo gebėjimus.

Sąlygos. Prašymo paskolai gauti pateikimo metu investuotojai svarsto ne tik potencialų rinkos augimą, konkurencijos mastą, stipriąsias ir silpnąsias būsimos verslo įmonės puses, bet ir bendrąją ekonomikos būklę, palūkanų normą ir infliacijos lygį. Nors daugelis šių veiksnių nepriklauso nuo verslaus žmogaus, jie yra svarbūs investuotojams priimant galutinį sprendimą.

Kuo geriau investuotojai įvertina kiekvieną iš anksčiau aptartų 5C, tuo didesnė tikimybė gauti verslo paskolą. Sumanus verslus žmogus, rengdamas verslo planą, paprastai atsižvelgia į 5C.

Verslo plano pristatymo principai

Gerai parengtas ir pasitikinčiai pristatytas verslo planas investuotojams sudaro palankų įspūdį apie verslininką. Dėl šios priežasties reikia gerai apgalvoti, kaip pristatyti verslo planą. Pristatymui skirtas laikas būna ribotas – 15-20 minučių. Jei po kelių pirmųjų pristatymo minučių bent vienas investuotojas nebegali sekti pristatymo, mažai tikėtina, kad jis į šį verslą investuos.

Praktiniai patarimai, kaip išlaikyti potencialių investuotojų dėmesį, padės geriau pristatyti planą:

- reikia pažinti auditoriją;
- jau pačioje pristatymo pradžioje rekomenduojama pristatyti naują verslą, jo galimybes ir tikėtiną naudą investuotojams;
- pristatant koncentruotis į pagrindinius dalykus, nesileidžiant į smulkmenas, kurias bus galima aptarti vėliau, kai bus užduodami klausimai;
- nevartoti techninių terminų, kurių tikriausiai didžioji dalis auditorijos nesupras;
- naudoti vaizdines pagalbines priemones, kurios padeda auditorijai lengviau sekti pristatymą;
- pristatymas užbaigiamas patvirtinant būsimą verslo galimybes;
- reikia pasiruošti klausimams, kuriuos investuotojai tikriausiai norės užduoti atskirai.

Patartina pabendrauti su kiekvienu pristatyme dalyvaujančiu investuotoju. Reikia būti proaktyviam, nesėdėti ir nelaukti, kol patys investuotojai imsis iniciatyvos. Todėl reikia jiems parodyti pasitikėjimą savimi ir savo planu, pademonstruoti iniciatyvą bei sugebėjimą sėkmingai vadovauti būsimam verslui.

Apibenrinant šį skyrių galima teigti, kad verslo planas, nors ir negarantuoja sėkmės, padeda įvertinti ir išvengti nesėkmės. Gerai parengtas verslo planas padeda gauti reikiamą pradinį finansavimą verslui pradėti, todėl labai svarbu planą parengti remiantis tikrais, o ne išgalvotais faktais, skaičiais bei prielaidomis, nes kitaip pradedantysis verslininkas labai lengvai gali prarasti potencialių investuotojų pasitikėjimą.

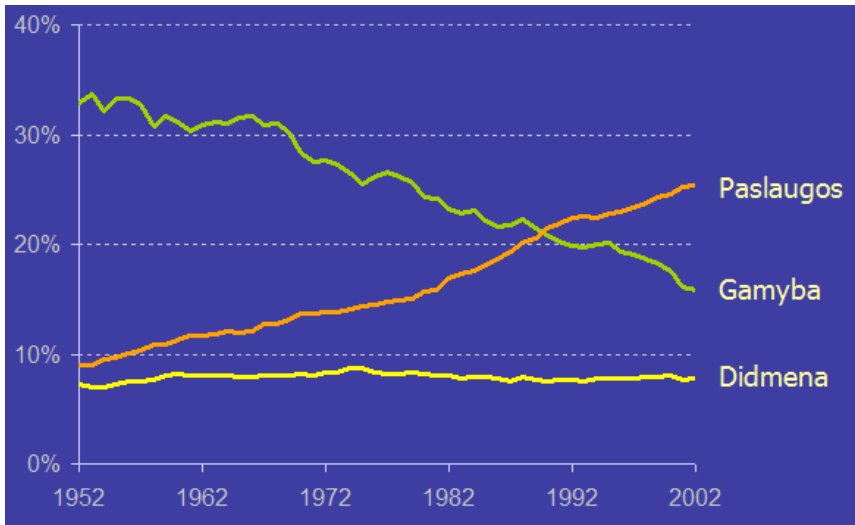
III. VERSLUMAS IR TECHNOLOGIJOS

Šio skyriaus tikslas – supažindinti su technologiniu verslumu, jo specifiniais ypatumais ir problemomis bei būdais jas įveikti. Pagrindinis šio skyriaus tikslas apžvelgti:

- technologijomis grįstų įmonių ir verslių žmonių ypatumus;
- technologinių įmonių pagrindinius sunkumus ir jų įveikimo būdus;
- technologijų perdavimą ir komercializaciją;
- tarpusavio ryšius ir santykius;
- technologinių įmonių finansavimo ypatumus.

III.1. Technologinis verslumas

Paskutiniai dešimtmečiai atnešė ženklų ekonominės struktūros pokyčių išsivysčiusiose šalyse. Tradicinės pramonės šakos lėtai, bet užtikrintai praranda savo svarbą išsivysčiusiose šalyse. Tuo tarpu paslaugų įmonių dalis nuolat didėja. Ekonomikos struktūros keičiasi ir vis didesnę svarbą įgauna aukštųjų technologijų įmonės. Paveiksle žemiau pavaizduotos ilgalaikės JAV tendencijos.



JAV privataus sektoriaus BVP sudėtis %

Gamybos sektoriaus sudėtis taip pat kinta. Vis daugiau gamybos funkcijų perduodama į žemų kaštų šalis, o naujų technologijų kūrimas ir panaudojimas tampa vis svarbesnis.

Didesnioji dalis JAV produktyvumo augimo priskiriama aukštųjų technologijų (o ypač informacinių technologijų) sektoriui. ES Airijos pavyzdys minimas kaip šalies, sugebėjusios suaktyvinti ir išauginti savo ekonomiką aukštųjų technologijų pagalba, pavyzdys. Lietuvos politikai jau ne vienerius metus aktyviai ragina kurti žinių visuomenę ir auginti aukštųjų technologijų sektorių, nors realių rezultatų pasiekta labai mažai.

Didėjant dėmesiui aukštųjų technologijų sektoriams ir įvairių šalių/vyriausybių pastangoms suprasti ir aktyvinti tokių įmonių veiklą, natūraliai didėja mokslinių tyrimų skaičius, siekiant geriau suprasti tokias įmones. Principiniai tikslai yra dvejopi: (1) suprasti tokių įmonių ir jas steigiančių asmenų specifiką; (2) išsiaiškinti, kokia aplinka galėtų skatinti tokių įmonių steigimą.

Technologijų sektoriaus verslumas nėra XXI a. kompiuterių sektoriaus išradimas. Dar XVIII ir XIX a. tokie išradėjai kaip James Watt ir Alexander Graham Bell išrado technologijas, pakeitusias milijonų žmonių gyvenimą ir sukūrusias naujus pramonės

sektorius. Didelė dalis technologinių išradimų yra nepriklausomų individų, o ne didelių tarptautinių korporacijų nuopelnas. Štai keletas išradimų, pakeitusių pasaulį:

- elektros lemputė (Thomas Alva Edison);
- universalus laiko matavimas ir laiko juostos (Standford Fleming);
- moderni vandens lova (Robert A. Heinlein);
- duonos pjaustymo mašina (Otto Frederick Rohwedder);
- modernus rašiklis (Laszlo Biro);
- užtrauktukai (W. Judson/G. Sundback);
- celofanas (Karl Schroeter);
- oro kondicionierius (Willis Carrier);
- insulinas (Frederick Banting).

Per paskutiniuosius 30 metų daugybė verslių išradėjų savo talentus pavertė veikiančiomis įmonėmis. Ir Steve Wozniak/Steve Jobs („Apple“), ir Bill Gates („Microsoft“), ir Sergey Brin/Larry Page („Google“), ir daugelis kitų neatpažįstamai pakeitė informacinių technologijų sritį. Tapdami milijardieriais ir pritraukdami žurnalistų bei visuomenės dėmesį, jie paskatino vis daugiau išradėjų ir mokslininkų iš laboratorijų žengti į „tikrą“ pasaulį, kad savo išradimus paverstų įmonėmis.

Kartu vis greičiau ateinant naujoms technologijoms ir jas panaudojant, didėja poreikis mažų įmonių, kurios galėtų tokias technologijas pasiūlyti. Žemiau pateiktoje lentelėje pavaizduotas vidutinis laikas, kurio reikėjo, kad nauja technologija pasiektų 25 % JAV populiacijos.

Elektra (1873)	46 metai
Telefonas (1875)	35 metai
Automobilis (1885)	55 metai
Keleiviniai lėktuvai (1903)	54 metai
Radijas (1906)	22 metai
Televizija (1925)	26 metai
Vaizdo magnetofonas (1952)	34 metai
Asmeninis kompiuteris (1975)	15 metų
Mobilusis telefonas	13 metų
Internetas	7 metai

Integruotoms elektros grandinėms prireikė 5 metų, kad pasiektų 80 % elektroninių komponentų rinkos. O radialinėms padangoms – tik 18 mėnesių, kad pasiektų 50 % rinkos dalį. Skirtingų technologijų išplitimas skiriasi, tačiau matyti, kad jų išplitimo ciklai trumpėja. Pastebėtina, kad paprastai reikia nuo 7 iki 10 metų, kad nauja išrasta

technologija taptų nauju rinkoje parduodamu gaminiu. Praktiškai neįmanoma iš anksto nuspėti, kaip ir kada nauja technologija bus priimta rinkoje.

Taip pat pastebėtina, kad imituojančios įmonės sėkmingai pasinaudoja novatorių pastangomis. Apie 60 % visų patentuotų ir sėkmingų gaminių yra nukopijuojami per keturis metus, ir plagijuotojų investicijos tesudaro 35 % novatorių investicijų.

Nykstant tradicinėms gamybos šakoms, įmonės ir vyriausybės ieškojo galimybių įgyti konkurencinių pranašumų ir testuoti ekonominę plėtrą. Augantys darbo jėgos kaštai paliko tik vieną alternatyvą – didinti našumą. Tam būtinos naujos technologijos ir inovacijos. Tik greitai ir lanksčiai reaguodamos į besikeičiančią aplinką, įmonės gali tapti ir išlikti lyderėmis.

Nauji sektoriai, tokie kaip informacinės technologijos, elektronika, biotechnologijos ir kt., daugelyje šalių laikomi ekonominio konkurencingumo varikliais. Ir nors anksčiau buvo manoma, kad tik didelės įmonės gali pasinaudoti naujausiomis technologijomis ir jas kurti, dabartinė realybė vis dažniau rodo, kad būtent mažos įmonės yra technologinio progreso šaltinis. Priežastys kelios:

1. Mažos įmonės yra lankstesnės ir kūrybingesnės nei didelės, nes jas mažiau riboja esama hierarchija ir biurokratinė sistema. Mažose įmonėse mažiau laiko reikia sprendimams priimti ir jos labiau linkusios rizikuoti.
2. Mažos įmonės suteikia karjeros ir ateities galimybes inžinieriams ir išradėjams, kurie tiesiog negali dirbti didelėse įmonėse.
3. Mažos įmonės greičiau gali pasinaudoti nišinėmis galimybėmis, atsirandančiomis rinkoje.
4. Įmonės yra priverstos nuolat kurti naujus gaminius/paslaugas, nes esami ir nauji konkurentai įeina ir plečia savo pasiūlymus rinkai. Dirbant pastovios kaitos ir neužtikrintumo, technologinių inovacijų sąlygomis, reikalinga lanksti, rizikos nebijanti, greita, išradinga versli organizacija, o tai yra mažų, verslių, technologiškai orientuotų įmonių stiprioji pusė.

Žinoma, priklausomai nuo sektoriaus specifikos, situacija labai skiriasi. Jeigu informacinių technologijų srityje naują gaminį galima sukurti per šešis mėnesius su santykinai nedidelėmis investicijomis, tai naujas vaistas sukuriamas, testuojamas ir pristatomas rinkai per gerokai ilgesnį laiką (paprastai reikia daugiau kaip dešimties metų).

Naujuose susikūrusiuose sektoriuose arba nišose paprastai konkurencija būna mažesnė, todėl daugiau galimybių turi mažos/verslios įmonės. Kuo labiau išvystytas ir žinomas sektorius, tuo sunkiau naujiems žaidėjams išjudinti didžiąsias įmones iš jų pozicijų. Tada dažnai jos gali atlikti specifinę funkciją/paslaugą didelėms įmonėms, tuo leisdamas joms sutelkti dėmesį į pagrindinį įmonės verslą.

Paprastai naujos technologinės įmonės įsteigiamos vienu iš dviejų būdų:

1. Atsiskiriant nuo esančios įmonės (angl. *spin-off*). Paprastai esančios įmonės darbuotojai nusprendžia išėiti iš įmonės/organizacijos ir įkurti savo verslą.

Pastebėtina, kad tokių atsiskyrimų kiekis labai kinta priklausomai nuo organizacijų. Kuo mažesnė įmonė, kuo labiau ji suskirstyta į atskirus padalinius, tuo didesnė atsiskyrimo tikimybė.

2. Versliems žmonėms atvykstant į regioną/šalies dalį ir kuriant naujas įmones. Jeigu tam tikra šalies dalis patrauklesnė dėl savo infrastruktūros kokybės, egzistuojančios palankios aplinkos (resursų arba panašių įmonių buvimo) ir papildomų paskatų/subsidijų.

Verslininkai, siekiantys pradėti naują aukštųjų technologijų verslą, turi atsižvelgti į tai, kur aplinka palankiausia tokiam verslui steigti. Pasirinkimas dažniausiai priklauso nuo to, ar yra išvystyta technologinė infrastruktūra – universitetai, tyrimų laboratorijos, įmonės, užsiimančios panašia veikla. Lengviausia technologines įmones steigti atitinkamoje pramoninėje grupėje (angl. *clusters*, arba žargonu klasteryje).

M. Porteris pramonines grupes apibrėžė kaip „geografines koncentracijas susijusių įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susijusių pramonės sektorių įmonių ir asocijuotų institucijų, dirbančių tam tikroje srityje, kurios ir konkuruoja, ir bendradarbiauja“. Pramoninės grupės palengvina priėjimą prie klientų, finansavimo ir ekspertizės šaltinių, kvalifikuotų darbuotojų ir būtinų žaliavų. Gerai žinomos pramoninės grupės yra informacinių technologijų (Silicio slėnis, Kalifornija, JAV), batų pramonės (Italija), biotechnologijų (Bostonas, JAV) ir kt.

III.2. Elektroninio verslo platformos

Pramoninių grupių analogas elektroniniame versle yra elektroninio verslo platformos. Elektroninio verslo platformos yra integruotos į pagrindinių verslo funkcijų (pardavimo, reklamos, apskaitos, sąskaitybos ir įplaukų valdymo) įrankines. Elektroninio verslo platformos gali būti universalios – pritaikytos iš esmės bet kokio teisėto verslo poreikiams, arba sritinės, pvz., orientuotos informacinių technologijų verslą, medienos pramonę, mažmeninę prekybą spaudiniais ir pan. Elektroninio verslo platformos gali būti dalinės, pvz., apimančios tik rinkodaros funkcijas (angl. *buyer-seller matching*), kurios dažniausiai orientuotos į B2B elektroninio verslo modelį, arba visiškai integruotos – apimančios atsiskaitymų, rizikos valdymo, vindikacijos, ryšių su klientais, prekių pristatymo ir pan. funkcijas, tinkančios bet kuriam elektroninio verslo modeliui.

Tradicinis universalios elektroninio verslo paslaugų platformos paslaugų paketas apima:

- standartizuotas komercinės informacijos pateikimo priemonės (teksto, vaizdo ir garso talpinimo ir formatavimo įrankius);
- vidinę ir išorinę rinkodarą (parduodamų prekių ar paslaugų reklamą tiek platformos viduje, pvz., klientams, kurie domisi panašios rūšies prekėmis, tiek išorėje – per bendruosius paieškos portalus ar bendrąsias rinkodaros informacijos apykaitos sistemas (angl. *banner exchange*) ar pan.);

- pirkėjo ir pardavėjo komunikavimo priemonės (galimybę užduoti klausimus ir pateikti atsakymus, pateikti papildomą informaciją);
- prekių krepšelio ir elektroninių sandorių priemonės;
- atsiskaitymo priemonės (panaudojant elektronines mokėjimų priemones);
- sąskaitybės priemonės;
- prekių pristatymo paramos paslaugas (pvz., spausdinant adresus ant pašto etikečių ar vokų, apskaičiuojant siuntimo kaštus ir pan.).

Be to, elektroninio verslo platformos gali suteikti ženkliai pridėtinę vertę ir pirkėjui, pvz., teikiant specializuotas draudimo ar vindikacijos paslaugas.

Tikslingiausia verslo platformas nagrinėti analizuojant sėkmingai funkcionuojančias elektroninio verslo platformas (tokias kaip interneto aukcionų ir smulkių parduotuvių portalas „Ebay“ (www.ebay.com). Elektroninio verslo platformos leidžia bet kuriam vartotojui, net ir turinčiam menkas verslo procesų ir verslo teisės žinias, pradėti elektroninį verslą namuose, panaudojant standartinius komercinės informacijos pateikimo, reklamos, pardavimo, atsiskaitymų, sąskaitybės instrumentus. Paminėtina, kad platformos paslaugos dažniausiai orientuotos į pardavėją ar paslaugos teikėją, nors tuo pat metu teikiamos ir pridėtinės vertės paslaugos (pvz., draudimo paslauga), skirtos abiem sandorio šalims.

„Ebay“ ir „Amazon“ (www.amazon.com) yra dominuojančios universalios tarptautinės elektroninio verslo platformos. Paminėtina, kad šios platformos siūlo savo paslaugas tiek individualiems asmenims (pvz., parduodant nereikalingus asmeninius daiktus ar namudinius dirbinius), tiek profesionaliems verslininkams, parduodantiems masines prekes ar paslaugas. Profesionaliems verslininkams paprastai siūlomas platesnis platformos paslaugų paketas, papildomai leidžiantis automatizuoti verslo procesus (žr. <http://www.amazon.com/gp/seller/sell-your-stuff.html/>).

„Ebay“ teikia visas aukščiau įvardytas elektroninio verslo platformos paslaugas, taip pat papildomas paslaugas. „Ebay“ platforma yra išskirtinai patogi naudotis, registracijos procesas užtrunka kelias minutes. „Ebay“ leidžia prekiauti iš esmės bet kokiomis prekėmis ar paslaugomis. Pardavimas pagrįstas komisine sistema, t. y. „Ebay“ renka mokesčių už visas faktiškai parduotas prekes ir paslaugas. Pardavimas „Ebay“ platformoje galimas aukciono ar fiksuotos kainos forma, leidžiant įvairias variacijas (pvz., suteikiant galimybę pirkėjui pasiūlyti savo maksimalią kainą, kai parduodama nurodant fiksuotą kainą).

Pirkėjams „Ebay“ siūlo esmines rizikos sumažinimo priemones – integruotą pardavėjų reitingavimo sistemą, nemokamą draudimą nuo pardavėjo sukčiavimo (pvz., jei prekė neišsiunčiama vartotojui), nepriklausomą vartotojui pateikiamos informacijos integralumo ir apsaugos užtikrinimo sistemą, taip pat verslo ir vartotojų ginčų sprendimo (tarpininkavimo) sistemą. Pastarieji vartotojo rizikas mažinantys instrumentai pirkėjui yra nemokami ir išlaikomi iš komisinių mokesčių, kuriuos „Ebay“ moka prekių ir

paslaugų pardavėjai. Savo ruožtu, pardavėjai komisinį mokestį moka tik sėkmingo pardavimo atveju, papildomai mokamas tik simbolinis prekės talpinimo mokestis.

Atsiskaitymo paslaugas „Ebay“ platformoje užtikrina „Paypal“ interneto mokėjimų sistema (www.paypal.com), kuri itin patogi vartotojams, kadangi leidžia atsiskaityti įprastomis kreditinėmis ir debetinėmis mokėjimo kortelėmis, tačiau sudėtingas sąskaitų numerių ir bankų kodų sistemas pakeičia paprastu elektroninio pašto adresu. „Paypal“ pinigų pervedimo mokesčiai iš esmės yra tokie patys ar net mažesni nei banko mokesčiai (ypač tarptautinio pinigų pervedimo atveju). „Paypal“ sistema funkcionuoja atskirai nuo „Ebay“, tačiau jos teikiamos paslaugos yra visiškai integruotos į „Ebay“ platformą. Dėl šių priežasčių „Ebay“ tapo sėkmingiausia tarptautine elektroninio verslo platforma.

„Ebay“ platforma integruoja ir prekių siuntimo paramos paslaugas – neišeinant iš „Ebay“ platformos, galima apskaičiuoti siuntimo išlaidas, automatiškai išspausdinti pirkėjo rekvizitus, reikiamą pašto ženklą (apmokėjimą liudijantį specialų brūkšninį kodą) ir apmokėti siuntą.

„Amazon“ sistema pastaruoju metu taip pat sėkmingai diegia elektroninio verslo platformą, nors ji geriau žinoma kaip savarankiška elektroninė parduotuvė. Šiuo metu greta savo pačios parduodamų prekių ir paslaugų „Amazon“ leidžia bet kuriam vartotojui ar profesionaliam verslo subjektui pateikti savo prekes ar paslaugas, pasinaudojant „Amazon“ paslaugomis (standartiniais prekių paieškos, pateikimo, reklamos ir atsiskaitymo instrumentais) už fiksuotą pardavimo mokestį (mokestis iš esmės mokamas tik pardavus prekę). Nors „Amazon“ paslaugos nėra taip išvystytos kaip „Ebay“, jos elektroninio verslo platforma patraukli mažesniais komisiniais mokesčiais, didesniu pritaikymu verslo klientams (paprastiau prekiauti nuolat ir dideliais kiekiais).

Specializuotų elektroninio verslo platformų užuomazgų esama ir Lietuvoje. Tokiomis visų pirma galima laikyti į elektroninę erdvę perkeltas sistemizuotas prekių ir paslaugų tiekėjų duomenų bazes, pvz., www.visalietuva.lt, arba tematinės platformas, pvz., medienos apdirbimo ir susijusių verslų duomenų bazę ir komunikavimo sistemą www.medis.lt, interneto turinio talpinimo sistemą www.serveriai.lt ir kt.. Nors yra mėginimų Lietuvoje įkurti universalią elektroninio verslo platformą, pvz., „e-muge. It“ ar „Plius“ sistema (www.autoplus.lt, www.domoplus.lt), kurios jau funkcionuoja keletą metų, jos teikia tik kelias paslaugas, būtinas tikrai e. verslo platformai. Iš esmės visose minėtose sistemose nerealizuotos rinkodaros, atsiskaitymo priemonės, taip pat sąskaitų ir apskaitos priemonės.

Apskritai, pagrindiniai e. verslo platformų Lietuvoje trūkščiai yra menkas kompiuterinis raštingumas, maža ir stereotipų varžoma rinka, nėra paprastų, visuotinai prieinamų ir pigių elektroninio atsiskaitymo ir prekių pristatymo priemonių, taip pat konservatyvi teisinė aplinka (žr. žemiau).

Specifinėmis – virtualiomis elektroninio verslo platformomis galima laikyti ir vadinamąsias elektronines pramogų ir žaidimų platformas – masinius tinklo kompiuterių žaidimus (angl. Massive Multiplayer Online Role Playing Games, sutr. MMORPG),

tokius kaip „World of Warcraft“ ar „Second Life“. Šių platformų ypatumas – išimtinai virtualus pobūdis, tačiau žaidime egzistuojantys virtualūs objektai (pvz., žaidimo valiuta, žaidime esantis verslas ar virtualūs daiktai) turi realią vertę ir gali būti lengvai konvertuojami į įprastus pinigus ar kitas realias vertybes. Istorškai pirmoji MMORPG platforma buvo „Ultima Online“. Virtualią elektroninio verslo platformą ypač išvystė „World of Warcraft“, o šiuo metu moderniausia platforma yra „Second Life“. „Second Life“ (www.secondlife.com) MMORPG platforma elektroninėje erdvėje leidžia gyventi virtualų gyvenimą, kuriame atkartojamos visos pagrindinės socialinės funkcijos, tarp jų socialiniai ryšiai, darbas, verslas ir t. t. „Second Life“ žaidime uždirbti virtualūs pinigai platformos operatoriaus nustatytu kursu keičiami į realius pinigus, už realius pinigus parduodamos tik platformoje egzistuojančios virtualios vertybės (pvz., virtualūs žemės sklypai). Paminėtina, kad tokios virtualios platformos tampa ne papildomu, o pagrindiniu kai kurių žmonių užsiėmimu ir pragyvenimo šaltiniu. „Second Life“ šiuo metu (2007 m. kovo mėn.) turi beveik 5 mln. „gyventojų“, kurie virtualioms prekėms ir paslaugoms kasdien išleidžia apie 1,5 mln. JAV dolerių, kasdien išgrynina virtualių pinigų („Linden“ dolerių), kurių vertė viršija 230 tūkst. JAV dolerių.

„Second Life“ platforma gali būti panaudojama ir realaus verslo tikslais, pvz., organizuojant virtualius susitikimus, kolaboravimo erdvę, išbandant naujų prekių ir paslaugų idėjas, taip pat kaip distancinio mokymo priemonė (žr. <http://secure-web10.secondlife.com/businesseducation/>).

Elektroninio verslo platformų privalumai verslui ir visuomenei yra pakankamai akivaizdūs, t. y. minimalūs verslo pradėjimo ir įėjimo į rinką kaštai, standartiniai ir paprasti bazinių verslo funkcijų instrumentai, prekių ir paslaugų rinka, funkcionuojanti 24 val. per parą, 365 dienas per metus, prieinama bet kur, kur yra interneto ryšys, globali prekių ir paslaugų pasiūla konkurencingiausiomis kainomis, personalizuotų prekių ir paslaugų pasiūla etc. Elektroninės verslo platformos yra ypač tinkamas įrankis vystant smulkųjį ir vidutinį verslą regione.

Verslui ir visuomenei atsiveria galimybės bet kuriuo metu, nepriklausomai nuo buvimo vietos (būtina tik prieiga prie interneto) gauti informaciją apie prekes ir paslaugas, taip pat jas įsigyti, tokiu būdu išvengiant tradicinių darbo laiko, nedarbo dienų ir atstumų suvaržymų. Dažniausiai elektroninėje erdvėje pateikiama daug išsamesnė informacija apie prekes ir paslaugas nei tradicinėje prekyboje, be to, yra visos galimybės nuolat atnaujinti ir aktualizuoti tokią informaciją. Elektroninėje erdvėje galima pasirinkti norimus prekes ar paslaugas parametrus, priedus, spalvą ir pan., t. y. individualizuoti savo pirkimą, be to, individualiai užsisakyti ypač retas ir tradiciniu būdu sunkiai prieinamas prekes (pvz., retus spaudinius, netradicinius dydžius ir pan.). Elektroninėje erdvėje galima įsigyti ir prekių, kurios tenkina individualius vartotojo interesus, tačiau yra apskritai neparduodamos tradicinės komercijos būdais, pvz., konkrečios dainos muzikos įrašą vietoj viso albumo. Paminėtina, kad tokios individualios prekės yra ypač patrauklios ir reikalingos vartotojams – 2010 m. populiariausias muzikos įrašų pardavimo portalas internete (www.itunes.com) minėjo 10 milijardų parduotų muzikos įrašų sukaktį, nors pats portalas egzistuoja tik apie 7 metus.

Minimalūs patekimo į rinką kaštai (taip pat pridėtinių kaštų nebuvimas) lemia daug didesnę konkurenciją tarp pardavėjų elektroninėje erdvėje. Verslas elektroninėje erdvėje iš esmės nepatiria kaštų, susijusių su biuro nuoma, reklama, minimizuojami darbo jėgos samdos kaštai, iš esmės eliminuojami pridėtiniai kiekvienos naujos prekės ar paslaugos kaštai.

Pagrindinis elektroninio verslo platformų trūkumas – priklausomybė nuo informacinių technologijų ir informacijos perdavimo infrastruktūros ir rinkos konjunktyros. Maža ir neišvystyta rinka negali užtikrinti investicijų į elektroninio verslo platformą atsiperkamumo, todėl Lietuvoje iki šiol nėra realių komercinių elektroninio verslo platformų, o esamos iš esmės yra nepatrauklios ir menkai prieinamos smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei vartotojams.

Verslas, veikiantis elektroninėje erdvėje, turi priimti kaip aksiomą vadinamąjį „globalaus kaimo“ efektą, t. y. visos prekės ir paslaugos, siūlomos elektroninėje erdvėje, bus prieinamos viso pasaulio vartotojams, todėl turi būti įvertintos, taip pat atsižvelgta ir pasiruošta reaguoti į pačias įvairiausias etines, religines ir politines normas ir požiūrius. „Globalaus kaimo“ efektas lemia ir tai, kad elektroninėje erdvėje gali būti laisvai platinamos prekės ir paslaugos, kurių platinimas kai kuriose šalyse ribojamas, ar net apskritai griežtai draudžiamas, pvz., alkoholis ar narkotinės medžiagos, vaistai, ksenofobinė (pvz., fašistinė) atributika ir pan. Dėl techninių elektroninės erdvės savybių tokios prekės yra laisvai prieinamos vartotojams visame pasaulyje ir netgi griežtomis fizinės kontrolės priemonėmis neįmanoma apsaugoti nuo jų platinimo (pvz., techniškai iš esmės neįmanoma, juo labiau neracionalu, tikrinti visų pašto siuntų). Šią situaciją puikiai iliustruoja 2000 m. spręsta teisminė byla Prancūzijoje (Yahoo! Inc. v. La Ligue Contre le Racisme et l'Antisemitisme). Šioje byloje Prancūzijos teismo sprendimas siekė apriboti JAV kompanijos „Yahoo!“ teisę skelbti informaciją apie galimybes įsigyti fašistinę atributiką savo tinklalapiuose, kadangi tokia atributika ir su ja susijusi informacija yra neteisėti pagal Prancūzijos teisę ir, nors jie skelbiami „Yahoo!“ vartotojų JAV ir kitose valstybėse, atitinkamas prekes ir informaciją gali matyti Prancūzijos gyventojai. Prancūzijos teismas argumentavo, kad jeigu žmogus gali matyti tinklalapį Prancūzijoje, tinklalapio operatorius turėtų atsakyti pagal Prancūzijos teisę, todėl įpareigojo „Yahoo!“ pašalinti informaciją, dėl kurios kilo ginčas, arba užblokuoti prieigą prie jos. Deja, toks Prancūzijos teismo sprendimas techniškai buvo ir yra neįgyvendinamas. Atsižvelgdamas į tai, JAV teismas (į kurį kreipėsi „Yahoo!“), siekdama išvengti Prancūzijos teismo sprendimo vykdymo) konstatavo, kad toks Prancūzijos teismo sprendimas nėra nei pripažįstamas, nei įgyvendinamas JAV, nes jis prieštarauja JAV Konstitucijos Pirmajai pataisai (žodžio ir išraiškos laisvė). Abu teismai iš esmės teisingai nustatė jurisdikcijos klausimą ir taikė savo nacionalinius įstatymus, tačiau ginčas liko atviras dėl radikaliai skirtingų kultūrinių bei moralinių nuostatų.

III.2.1. Elektroninė erdvė kaip verslo terpė

Elektroninė erdvė yra nauja technologinė verslo terpė. Elektroninė erdvė tampa globalios rinkos forumu, kuriame verslas ir vartotojai tiesiogiai sudaro sandorius, perka, parduoda ir netgi pateikia prekes, visiškai atsiskaito tarpusavyje. Dėl to elektroninėje erdvėje siūlomos prekės ir paslaugos dažniausiai pigesnės, didesnis jų prieinamumas ir paprastesnė pirkimo procedūra. Paminėtina, kad elektroninė erdvė ne tik atveria naujas rinkas tradiciniams produktams ir paslaugoms, bet ir leidžia iš principo naujus elektrinius produktus ir paslaugas, kurie pristatomi ir dažniausiai vartojami elektroninėje erdvėje (pvz., muzikos įrašai, elektroninės knygos ir žurnalai, kompiuterių programos ir pan.). Šios ypatybės leidžia teigti, kad elektroninė erdvė pati tampa globalia verslo platforma.

Nepaisant 2000-2003 m. e. verslo krizės (dažniausiai vadinamos „dot.com“ burbulu), verslo veikla elektroninėje erdvėje tolygiai plečiasi, o kai kuriose srityse jau beveik siekia analogiškos veiklos mastus fizinėje erdvėje.

Elektroninė erdvė gali būti panaudota vienpusei komunikacijai, kai vartotojai tarpusavyje siunčia e. pašto pranešimus, skaito tinklalapiuose pateiktą informaciją, multikomunikacijai, kai vartotojai aktyviai diskutuoja ir keičiasi informacija įvairiuose forumuose, tinklalapių komentarų skiltyse, naujienų grupėse, tinklaraščiuose ir pan. Galiausiai elektroninė erdvė gali būti panaudota ir tiesioginei interaktyviai komunikacijai virtualiose darbo grupėse, kolaboravimo erdvėse, pokalbių kambariuose ir pan. Elektroninė erdvė tampa vos ne įprastu verslo rinkodaros instrumentu, viešosios valdžios institucijų ir interesų grupių bendravimo su piliečiais ir visuomene priemone. Kita vertus, vis didesnis skaičius vartotojų išnaudoja elektroninę erdvę kaip tarpusavio komunikacijos priemonę, taip pat vartotojišką sandorių terpę. Paminėtina, kad elektroninėje erdvėje vartotojai gali sudaryti sandorius tiek su kitais vartotojais (vartotojas vartotojui (angl. *Consumer to Consumer*, sutr. C2C) modelis), tiek su verslo subjektais (verslas vartotojui (angl. *Business to Consumer*, sutr. B2C) modelis). Atskira tema – valstybinės valdžios bendravimas su vartotojais elektroninėje erdvėje (valstybinė institucija vartotojui (angl. *Government to Consumer*, sutr. G2C) modelis).

Būtina atkreipti dėmesį, kad elektroninė erdvė iš esmės neturi nei fizinių, nei teisinių sienų, nėra jokios „centrinės valdžios“, kuri numatytų informacijos apytaką internete, t. y. informaciją patalpinus elektroninėje erdvėje, ji iškart tampa visuotinai prieinama visame pasaulyje, be to, prieinama visiems besidomintiems vartotojams vienu metu (lygiagrečiai). Santykinai prieigos prie informacijos ir atitinkamai informacijos platinimo kaštai elektroninėje erdvėje yra labai nedideli, ypač palyginus su kitomis informacijos platinimo formomis (pvz., tradicinės žiniasklaidos priemonėmis – televizija ar spauda). Iš esmės elektroninė erdvė atvėrė išskirtines galimybes verslui ir vartotojui pateikti ir gauti jiems aktualią informaciją, siūlyti savo prekes ir paslaugas bei jas įsigyti.

Elektroninė erdvė tampa patraukli tradiciniams verslams (pvz., knygynams), kaip naujas pardavimo ar bent jau rinkodaros instrumentas, taip pat sąlygoja visiškai

naujų, išimtinai elektroninių verslo formų, atsiradimą. Be to, elektroninė erdvė suteikia galimybę gerokai išplėsti tradicines verslo sritis, rinkas, pritraukti dalyvių.

Elektroninėje erdvėje verslininkiški santykiai gali pasireikšti tarp individualių vartotojų (angl. *Consumer to Consumer*, sutr. C2C), tarp verslo ir vartotojų (angl. *Business to Consumer*, sutr. B2C) ar tarp institucionalizuotų verslo subjektų (angl. *Business to Business*, sutr. B2B). Atskira tema – valstybinių institucijų bendravimas su verslo subjektais ar vartotojais elektroninėje erdvėje (angl. *Government to Business/Consumer*, sutr. G2B, G2C).

Elektroninė erdvė tampa globalios rinkos forumu, kuriame verslas ir vartotojai tiesiogiai sudaro sandorius, perka, parduoda ir netgi pateikia prekes, visiškai atsiskaito tarpusavyje. Visa tai dažniausiai atpigina elektroninėje erdvėje siūlomas prekes ir paslaugas, didina jų prieinamumą ir supaprastina pirkimo procedūrą. Paminėtina, kad elektroninė erdvė ne tik atveria naujas rinkas tradiciniams produktams ir paslaugoms, bet ir leidžia iš principo naujus elektroninius produktus ir paslaugas, kurie pristatomi ir dažniausiai vartojami elektroninėje erdvėje (pvz., elektroniniu būdu parsisiunčiami muzikos įrašai, elektroninės knygos ir žurnalai, kompiuterių programos, prieiga prie elektroninių duomenų bazių ir pan.). Šios ypatybės leidžia teigti, kad elektroninė erdvė pati tampa globalia verslo platforma.

Svarbu paminėti, kad dažnai verslą elektroninėje erdvėje persekioja nepatikimumo ir nesaugumo šešėlis, pagrįstas pavieniais atvejais, o ne nusistovėjusia praktika ar statistika. Dėl neprilygstamos informacijos sklaidos informacija apie elektroninio verslo nesėkmes labai greitai ir plačiai paplinta, tokiu būdu formuojant neigiamas nuostatas apie elektroninį verslą. Tačiau kaip rodo užsienio valstybių (ypač didesniųjų, tokių kaip JAV ar Vokietija) pavyzdžiai, elektroninio verslo privalumai vartotojams ir verslininkams yra daug reikšmingesni nei galimos rizikos. Faktinis verslo ir vartotojų rizikos lygmuo (ypač lyginant su tradicine komercija) yra netgi mažesnis. Paminėtina, kad būtent elektroninis verslas lėmė esminį kai kurių prekių ir paslaugų atpigimą (pvz., ekonominės oro kelionės yra įmanomos tik dėl elektroninių bilietų pardavimo sistemų), tokiu būdu atnešė milžinišką socialinę naudą.

Skaitmenines (virtualias prekes), kaip ir daugumą prekių, galima saugoti, sunaikinti, kopijuoti ar perduoti kitiems asmenims ir pan. Turbūt sunkiai galima išivaizduoti paslaugą, kurią įmanoma išsaugoti ar sunaikinti. Tokio pobūdžio operacijos būdingos prekėms, todėl JAV ir Japonija tokias skaitmenines (virtualias) prekes priskiria prekių, o ne paslaugų, kategorijai.

Jau minėtos priemonės, o taip pat minimalūs patekimo į rinką kaštai (taip pat pridėtinių kaštų nebuvimas) lemia daug didesnę konkurenciją tarp pardavėjų elektroninėje erdvėje. Verslas elektroninėje erdvėje iš esmės nepatiria kaštų, susijusių su biuro nuoma, reklama, minimizuojami darbo jėgos samdos kaštai, iš esmės eliminuojami pridėtiniai kiekvienos naujos prekės ar paslaugos kaštai). Dėl šių priežasčių esami empiriniai tyrimai įrodo, kad dauguma prekių ir paslaugų yra iki 50 % pigesnės elektroninėje erdvėje, lyginant su tradicine prekyba.

Dauguma iššūkių ir rizikų, su kuriais susiduria vartotojas elektroninėje erdvėje, yra iš esmės analogiškos rizikoms tradicinėje komercijoje, tačiau elektroninė erdvė tam tikrais atvejais amplifikuoja esamas rizikas, taip pat sukuria labai specifines, analogų tradicinėje komercijoje neturinčias rizikas, kurias lemia pačios elektroninės erdvės savybės.

III.2.2. Elektroninės erdvės reikšmė smulkiąjam verslui

Smulkiojo verslo savininkai labiausiai pamėgo elektroninės rinkodaros komunikacijos būdus:

- elektroninį pašta, kuriuo įmonės klientams siunčiamos asmeninės reklaminės žinutės ar naujienos apie prekes;
- naujienų grupes arba diskusijų forumus internete, kur žmonės keičiasi informacija apie specifines interesų sritis. Šios grupės neformalios, bet jau tapo labai svarbiomis teigiamos ar neigiamos informacijos apie įmonių prekes ir paslaugas sklaidėjomis;
- internetines svetaines, padedančias sumažinti komunikacijos išlaidas tarptautiniu mastu, nes lengvai pasiekiami klientai, išsidėstę įvairiuose regionuose;
- reklamjuostes (angl. *banner*), kurios labai populiarios ir santykinai nebrangios. Reklamjuostėje paprastai nurodomas įmonės pavadinimas, prekės ženklas, trumpa reklaminė žinutė ir nuoroda į įmonės internetinę svetainę.

Nors paprastai stambios įmonės daugiau naudojami naujomis technologijomis ir jų privalumais, internetas suteikia neribotas galimybes ir mažų įmonių rinkodarai. Prieš pradėdant galvoti apie internetinę svetainę, svarbu:

- nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius įmonės verslo tikslus;
- išsiaiškinti, kokie ištekliai yra realūs ir prieinami įmonei;
- įvertinti kaštų ir pastangų santykį ir tikėtinas pajamas;
- siūlyti kitokias nei konkurentai prekes/paslaugas;
- turėti aiškią strategiją, bet tuo pat metu būti pakankamai lankstiems, taip užtikrinant smulkiojo verslo augimą;
- užtikrinti tinkamą tinklalapio valdymą ir parengti gerą verslo planą;
- mažoms įmonėms rekomenduojama sukurti stiprų prekės ženklą, siūlyti tik aukštos kokybės prekes/paslaugas;
- tinklalapis turi būti lengvai prieinamas vartotojui, užsakyti paprasta, o užsakytos prekės pristatomos laiku.

Vartotojams pakankamai sunku susirasti reikiamas internetines svetaines, nes įmonių atstovai dažnai parenka ne visai tinkamus reikšminius žodžius ar specifines frazes, apibūdinančias jų parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas. Todėl kuriant internetinę svetainę, didelį dėmesį reikėtų skirti ne tik svetainės dizainui, bet ir reikšminiams žodžiams.

Apibendrinant, pagrindinis komunikacijos internetu privalumas – santykinai žemi kaštai internetinei svetainei sukurti, svetainių lankytojų veiksmai internete gali būti fiksuojami, siekiant rinkti informaciją apie vartotojus rinkodarai; interneto pagalba tiesiogiai pasiekiamos auditorijos pasauliniu mastu; internetinė komunikacija pasižymi kūrybingumu ir interaktyvumu bei naujų santykių užmezgimu ir pastovių santykių su vartotojais palaikymu.

III.3. Verslumo elektroninėje erdvėje faktinė būklė ir perspektyvos Lietuvoje

Paminėtina, kad Lietuvoje elektroninio verslo apimtys yra palyginti menkos, ypač lyginant su Skandinavijos valstybėmis, JAV ir pan., kuriose elektroniniu būdu apsipirkinėja >60 % visų gyventojų (o ne interneto vartotojų), o 25-40 m. amžiaus grupėje – net apie 90 % visų gyventojų. Didžioji dalis transakcijų elektroninėje erdvėje Lietuvoje nėra elektroninis verslas tikrąja prasme, kadangi esminiai sandorio elementai, pvz., pristatymas, atsiskaitymas, atliekami tradiciniais būdais. Įdomu ir tai, kad dauguma Lietuvos vartotojų daug dažniau įsigyja užsienio elektroninio verslo siūlomas prekes ir paslaugas, o ne Lietuvos pardavėjų prekes ir paslaugas. Elektroninio verslo plėtrą Lietuvoje stabdo perdėtas vartotojų nepasitikėjimas, nepakankamas vyresnių žmonių kompiuterinio raštingumo lygis, ypač nepakankama plačiajuosčio interneto skvarba, paprastų ir pigių atsiskaitymo ir prekių pristatymo priemonių nebuvimas, taip pat komplikotas teisinis reguliavimas.

Dėl nurodytų priežasčių elektroninis verslas Lietuvoje iš esmės žengia pirmuosius žingsnius, todėl verslumo elektroninėje erdvėje skatinimas yra ypatingai svarbus. Deja, tam neužtenka vien verslumo mokymų, reikalinga ir aktyvi valstybės politika, skatinanti plačiajuosčio interneto prieinamumą, galimybes verslininkams lengvai, saugiai ir nebrangiai atlikti elektroninius atsiskaitymus, unifikuotos elektroninio verslo platformos smulkiajam ir vidutiniam verslui, supaprastinta mokesčių ir apskaitos (ar bent jau oficialiai teikiamų ataskaitų) sistema smulkiajam ir vidutiniam verslui.

III.3.1. E. verslo Lietuvoje pavyzdys – „www.manodrabuziai.lt“

Internetinis portalas „www.manodrabuziai.lt“ veiklą pradėjo 2008 m. rugsėjį. Portalo idėja – paskatinti lankytojus keistis savo drabužiais su kitais nariais. 2011 m. sausio mėnesį portalas buvo aplankytas 1,56 mln. kartų.

„www.manodrabuziai“ – tai portalas, padedantis keistis ir parduoti asmeninius drabužius, avalynę ir aksesuarus, taigi grįstas socialine idėja mažinti beprasmią vartojimą (skatinti neišmesti nebeapatinkančių drabužių). Šiame portale visi norintieji gali nemokamai įkelti savo drabužių nuotraukas ir aprašus, ir, susitarus su šiais drabužiais susidomėjusiais asmenimis, juos parduoti už sutartą kainą arba tiesiog padovanoti.

Paleistas 2008 rugsėjį su „nuliniu reklamos biudžetu“, šiuo metu (2011 m. pradžioje) tinklalapis sulaukia maždaug 410 000 unikalių lankytojų per mėnesį.

Vizitų skaičius (per mėn.)	1,56 mln.
Vizitų skaičius (per dieną)	50,3 tūkst.
Puslapių peržiūra (per mėn.)	34,6 mln.
Puslapių peržiūra (per dieną)	1,1 mln.
Unikalių lankytojų skaičius per mėn.	409 tūkst.
Unikalių lankytojų skaičius per dieną	27-30 tūkst.
Vidutiniškai praleidžiamas laikas portale	17 min.
Užsiregistravusių narių skaičius	68 tūkst.
Įvykdomų sandorių skaičius per dieną	apie 700
Siūlomų drabužių kiekis	365 tūkst.

Žemiau pateiktoje lentelėje yra „TOP 20“ lankomiausių Lietuvos portalų sąrašas pagal „Gemius – Audience“ 2010 gruodžio mėn. statistiką. „www.manodrabuziai.lt“ yra dešimtojoje sąrašo vietoje, svetainė aplenkė informacinius portalus „15min.lt“, „alfa.lt“ ir „balsas.lt“.

Analogiško globalaus drabužių mainų projekto rinkoje nėra. Yra keletas vietinių, tačiau juose dažniausiai orientuojamasi į brangius drabužius. Lenkijoje veikia visiškai toks pats projektas, todėl šioje šalyje „Manodrabuziai.lt“ komanda plėtros planų neturi.

Nr.	Interneto svetainė	Puslapių parodymas (mln.)
1	one.lt	478
2	draugas.lt	179
3	delfi.lt	92
4	demotyvacija.lt	64
5	autogidas.lt	64
6	skelbiu.lt	55
7	plius.lt	54
8	lrytas.lt	52
9	supermama.lt	32
10	manodrabuziai.lt	31
11	mail.ru	31

Nr.	Interneto svetainė	Puslapių parodymas (mln.)
12	15min.lt	26
13	alfa.lt	17
14	ieskok.lt	13
15	zebra.lt	13
16	krepsinis.net	12
17	balsas.lt	11
18	klubas.lt	10
19	inbox.lt	8
20	pazintys.lt	8

Šiame skyriuje elektroninio verslo vadybos studentai supažindinami su projekto idėjos atsiradimu, vystymu ir tokio verslo specifika. Informacija parengta pagal vieno iš „www.manodrabuziai.lt“ įkūrėjo, savininko ir idėjos autoriaus Justo Janausko interviu. Justas (26 m.) pagal išsilavinimą yra programuotojas. Programuotoju vaikiną dirba nuo 14 metų, turi sukaupęs 12 metų patirtį. Šiuo metu Justas dirba tik prie projekto „www.manodrabuziai.lt“, taip pat studijuoja doktorantūrą.

Idėjos gimimas. Iki projekto „www.manodrabuziai.lt“ įmonės įkūrėjas Justas buvo sukūręs penkis internetinius produktus, tačiau dėl įvairių priežasčių jie neišvystyti. Tačiau internetinis verslas vaikiną visada domino, tad prieš kelerius metus pradėjo aktyviai ieškoti žmonių, norinčių dirbi kartu. Idėją kurti portalą moterims, kur jos galėtų keistis ar parduoti nebenešiojamus, tačiau geros kokybės drabužius, pasiūlė Justo pažįstama Milda Mitkutė. Jos idėja buvo tokia: „Moterims labai patinka keistis drabužiais, tad kodėl to neperkėlus į internetą?..“ Justui iš pradžių toks poreikis atrodė nesuprantamas, tačiau paklausinęs draugių ir pažįstamų, vaikiną įsitikino, kad moterims tai iš tiesų aktualu. „Kalbėjau ir su „Swedbank“ Baltijos šalių rinkodaros vadove, kuri papasakojo, kad prieš Kalėdas skyrių vadovės taip pat rengia drabužių mainus“, – prisimena Justas, kuriam pokalbiai, panašūs į šiuos, ir padėjo apsispręsti dėl drabužių mainų portalo idėjos įgyvendinimo.

Veiklos pradžia. Pradinę projekto versiją Justas suprogramavo per dvi savaites, o pirmieji 100 drabužių buvo iš M. Mitkutės spintos. Šią idėją labai palaikė ir projekto kūrėjų draugai, savo spintose suradę daugybę nebereikalingų drabužių, kuriuos pasiūlė „www.manodrabuziai.lt“ lankytojams. Pirmąją portalo veikimo dieną projekto autoriai sulaukė ir didelio žiniasklaidos dėmesio.

Veikla tarpautinėje rinkoje. Augant vartotojų skaičiui, buvo nuspręsta ižengti ir į tarptautines rinkas. 2010 m. pabaigoje portalas veikė trijose šalyse: Lietuvoje, Vokietijoje ir Anglijoje. Šiuo metu „manodrabuziai.lt“ komanda dirba su 12 partnerių iš skirtingų šalių, kuriose planuojama paleisti analogiškus projektus. „Lietuvoje didelis neužaugsi – čia maža rinka“, – pagrindinę plėtros priežastį įvardija Justas.

Su kitomis šalimis įmonė dirba pagal partnerystės modelį. „Esame įsitikinę, kad kiekvienas daro tai, ką išmano, o mes Vokietijoje nieko neišmanome“, – plėtros būdą atskleidžia Justas. Įmonė partneriams siūlo savo platformą ir IT žinias, o vietiniai partneriai turi praktinių (*know how*) žinių apie rinką ir mentalitetą. Tokiu sandoriu numatomas pajamų pasidalinimas per pusę.

Projekto autoriai nori sukurti decentralizuotą struktūrą, t. y., kad kiekvienoje iš 12 šalių veiktų atskiras projektas su atskiru pavadinimu, pritaikytas konkrečiai rinkai pagal gyventojų papročius, mentalitetą ir skonį. Justo manymu, tokie socialiniai projektai gali būti sėkmingi tik vietinėje aplinkoje.

Šiuo metu finansiškai geriausiai sekasi Vokietijoje. Taip yra dėl to, kad pagrindinės įmonės pajamos gaunamos iš reklamos, o Vokietijoje reklamos pardavimo kainos yra iki penkių kartų didesnės. Tad nors portalo lankomumas Vokietijoje yra mažesnis nei Lietuvoje, iš reklamos pardavimo pajamų gaunama daugiau.

Taip pat į planus įeina ir įžengimas į Amerikos rinką – jau kalbamasi su potencialiais partneriais.

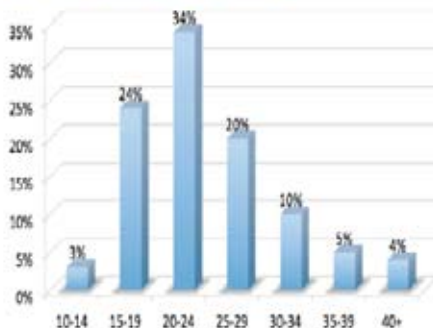
Auditorija. Portalas skirtas tik individualiems vartotojams. Didžiąją portalo lankytojų dalį, apie 95 proc., sudaro moterys, kurių amžiaus vidurkis – 24 m.

Projekto autoriai, atsižvelgdami į tai, kad jų tikslinė auditorija yra moterys, griežtai apibrėžia mainų objektą – tai gali būti tik apranga ir aksesuarai. „Esu tikras, kad jeigu nuspręstume savo nišą išplėsti, pvz., atsirastų padangos, automobiliai ar kompiuteriai, tai labai pakenktų mūsų portalui“, – tokį pasirinktą produktų segmentą motyvuoja Justas.

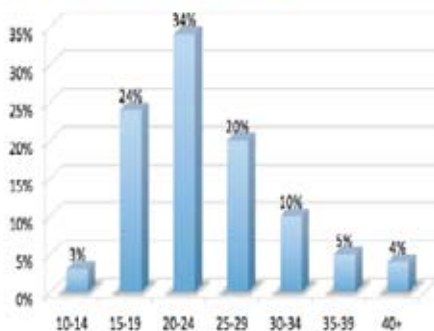
Dalis žmonių ateina ieškodami pigesnių ar nemokamų drabužių. Tačiau didelė dalis lankytojų ateina ne dėl to, kad ieško pigių, bet tam tikro stiliaus rūbų.

„Pavyzdžiui, mergina kiekvieną dieną nori atrodyti vis kitaip. Asmeniškai pažįstu merginą, kuri mainėsi 500 kartų. Viena portalo narė siūlo pirkti net 600 drabužių“, – tokie realūs pavyzdžiai Justui suponuoja mintį, kad reikia koncentruotis į dar siauresnę nišą, ypačingai didžiosiose rinkose, tokiose kaip Vokietija, ir orientuotis į žmones, kuriems išvaizda yra saviraiškos būdas.

2.2 Auditorijos pasiskirstymas pagal amžių



2.2 Auditorijos pasiskirstymas pagal amžių



„Manodrabužiai.lt“ verslo modelis. Projekto autoriai tvirtina, kad iš pradžių apie verslo modelį negalvota – tai buvo laisvalaikio projektas, kurio pirminis tikslas – pritraukti kuo daugiau lankytojų. „Supratome, kad norint uždirbti reikia tikrai daug lankytojų, gerokai daugiau, nei manėme“, – teigia Justas.

Pozicija, formatas	1000 parodymų kaina (CPM)	Paspaudivimo kaina (CPC)
viršus, 750×100	5,00 Lt	0,50 Lt
viršus, 750×200	9,00 Lt	netaikoma
viršus, 980×200	12,00 Lt	netaikoma
dešinė, 300×250	5,00 Lt	0,50 Lt
dešinė, 300×600	7,50 Lt	netaikoma
apačia, 600×100	2,00 Lt	0,50 Lt

Šiuo metu pagrindinės įmonės pajamos gaunamos iš reklamos: padengus visas priverstines išlaidas, dalis pajamų lieka. Klientas gali pasirinkti tinkamesnę kainodarą – arba pagal parodymų kiekį, arba pagal paspaudimų kiekį. Reklamjuosčių talpinimo kainos priklauso nuo vietos svetainėje (žr. 1 priedą).

Kuriamos naujos mokamos paslaugos vartotojams, pvz., SMS žinutėmis informuojama, kad atsirado susidomėjusių siūlomu drabužiu. „www.manodrabužiai.lt“ pamėgo ir prekybininkai, kurie, pažeisdami portalo taisykles, registruojasi įmonės vardu ir sukelia visą savo prekių asortimentą. Tad projekto įgyvendintojai svarsto galimybę sukurti paslaugą prekybininkams, kad jie galėtų už tam tikrą mokestį atskiroje kategorijoje reklamuoti savo produkciją.

Įmonė savo veiklą laiko socialine. Nors iš šios veiklos ir gaunamos pajamos, tačiau, pasak Justo, „neturime tikslų uždirbti milijono ir nugriauti pasaulio, bet norime daryti tai, kas mums patinka, ką mokame daryti. Džiaugiamės, kai pas mus ateina žmonės iš kitų šalių“.

Įmonė savo veiklą laiko socialine. Nors iš šios veiklos ir gaunamos pajamos, tačiau, pasak Justo, „neturime tikslų uždirbti milijono ir nugriauti pasaulio, bet norime daryti tai, kas mums patinka, ką mokame daryti. Džiaugiamės, kai pas mus ateina žmonės iš kitų šalių“.

Verslo sunkumai ir iššūkiai. Didžiausiu įmonės sunkumu Justas Janauskas laiko komunikaciją tarp dvylikos partnerių skirtingose šalyse. „Mes manome, kad naujojoje šalyje galima veikti taip pat, kaip veikėme Lietuvoje, o tam nereikėjo jokių finansinių investicijų, tik darbo, tiesa, trunkančio apie metus. Tad svarbiausias klausimas, kaip perteikti žmonėms veiksmų planą, kas, kaip ir kada turi būti daroma“.

Šiam sunkumui pašalinti įmonė nuolat ieško sprendimų. Vienas jų – kaupti duomenų (straipsnių, planų, projektų) bazę, atvirą visiems partneriams. Suradus naujus partnerius, šie pirmiausiai turi susipažinti su šios bazės turiniu. Iškilus klausimui, į kurį atsakymo nėra duomenų bazėje, suformuluotas atsakymas taip pat patalpinamas, siekiant mažinti komunikacijos problemą. Naujieji partneriai gali parengti savo veiksmų planą, pasinaudodami tuo, ką jau padarė partneriai kitose šalyse, kassavaitinės ataskaitos taip pat talpinamos duomenų bazėje, kad visi galėtų pasižiūrėti, įvertinti ir geriau suprasti situaciją.

Probleminis ir skirtingų sričių žmonių darbo organizavimas. „Yra ir tokių, kurie nežino, kas yra projektų planas. Kartais tenka ieškoti ir naujų partnerių, jei nevykdomi tam tikri sėkmės kriterijai. Dažniausiai tai apibrėžiama lankomumo rodikliais. Pavyzdžiui, po trijų mėnesių turėti tam tikrą lankomumą iš tos šalies“, – pasakoja Justas.

Kaip vieną didžiausių savo nesėkmių įmonės kūrėjai prisimena antrąjį projektą, bandytą įgyvendinti Baltarusijoje. „Gal ten žmonės morališkai prislėgti? Esame kalbėję su trimis partneriais, su visais nesisekė – prašiau projekto plano, o man siuntė kažką, net nepanašaus į tai... O su skandinavais taip paprasta, kad net nieko nereikia pasakoti, ir taip aišku, ką reikia padaryti“, – verslininkai teigia pastebėję didelį žmonių entuziazmą, bet menką aktyvumą.

„manodrabuziai.lt“ komanda teigia Lietuvoje nesusidūrusi su išskirtiniais sunkumais. Kasdieninius verslo procesus palengvina šiuolaikinės technologijos, tokios kaip elektroninis parašas. „Visus paaiškinimus valstybinėms institucijoms siunčiu tik elektroniniu būdu, naudodamasis e. parašu, taip pat elektroniniu būdu mokame mokesčius“, – pasakojo Justas.

Kaip patį didžiausią iššūkį ir sunkumą projekto autoriai gali įvardyti reklamos pardavimo efektyvumo didinimą. „Nes reklama yra neįtikėtina pigi. Sumos, ateinančios iš paspaudimų, tekstinės reklamos yra tiesiog juokingos. Nesunku patekti tiek į žinomumą, tiek lankomumą, tiek „TOP 10“ sąrašus. Kitas galvos skausmas – technologinė pusė. Ką daryti, kad portalas gerai veiktų, kaip išmėtyti per daug mašinų, kad drastiškai nemažintų mano paties efektyvumo, nes jas visas pats ir prižiūriu. Šiuo metu visiems projektams nuomojami devyni serveriai“, – pasakoja už projekto IT dalį atsakingas Justas. Vaikinas tam per mėnesį skiria apie 40 valandų (t. y. vieną dieną per savaitę).

Nauja portalų versija išleidžiama kas tris savaites. Atliekami įvairūs pakeitimai: nuo smulkių, tokių kaip papildomo laukelio pridėjimas, iki stambesnių, tokių kaip FB ar išmaniojo telefono aplikacijų pridėjimas. Būna įtraukiama vidutiniškai po dešimt pakeitimų. Savo pageidavimus dėl pakeitimų gali registruoti tiek vartotojai, tiek partneriai. 2010 rudenį buvo išleista 96a versija. Didelis augimas susijęs ir su naujais iššūkiiais – šiuo metu (2010 rudenį) nuomojami serveriai su 43 branduoliais. Atsiranda techninių iššūkių, kaip padaryti, kad aplikacija veiktų ne viename, o daugelyje serverių, ką daryti, jei, pavyzdžiui, lankomumas padidėtų dešimt kartų, kas itin tikėtina Vokietijoje.

Nors projekto kūrėjai įsitikinę, kad jų sėkmė tikrai ne technologija, o produktas, jie neatmeta ir IT žinių svarbos. „Pvz., serverių efektyvumo. Pagal tai, kaip viskas suorganizuota, mūsų serverių sąnaudos labai mažos. Palyginus su kitomis įmonėmis, kiek jos moka už tą patį pajėgumą, už viską mokame galbūt net dešimt kartų mažiau. Pavyzdžiui, jeigu pirksi mažą kompiuterį, jis kainuos, tarkime, 100 litų. Jei pirksi dešimt kartų galingesnę kompiuterį, jis kainuos jau ne 100, o galbūt 50 000 litų. Tai technologiškai yra iššūkis, jei turiu daug mažų pigių, nes man tai finansiškai labai apsimoka“.

Dar vienas pavojus – galimos apgavystės perkant/parduodant savo drabužius. Augant vartotojų skaičiui, auga ir apgavysčių skaičius. „Santykiškai paskaičiavus, per dieną būna tūkstantis sandėrių ir dvi apgavystės“, – sako Justas, pridurdamas, kad nors šis santykinis skaičius nėra labai didelis, tačiau „manodrabuziai.lt“ siūlo būdą, kaip nuo jų apsisaugoti: „Yra nepilnamečių narių, neturinčių nei elektroninio parašo, nei internetinės bankininkystės, nei kreditinių kortelių, tad jiems suteikiama galimybė savanoriškai patvirtinti savo tapatybę, atsiuntus adresą ir dokumento kopiją. Kitas narys, abejojantis ar nepasitikintis, gali paklausti tapatybės duomenų. Jei narys sutiks juos parodyti, sistema duomenis atskleis. Ši paslauga yra mokama, kainuoja 5 litus. Šiuos duomenis galėsime atskleisti tik valstybinėms institucijoms.“

Investicijos. Kol kas į įmonę nėra investuota nei vieno lito; pagrindinės projekto įgyvendinimo išlaidos buvo partizaninės – laikas ir darbas. Justas tvirtina, kad dabar visas priverstines išlaidas galima padengti iš reklamos gautų pajamų. „Jeigu į mus investuotų 10 mln. eurų, tikrai galėtume per pusmetį startuoti daugybėje šalių. Bet tie milijonai turbūt niekada neatsipirktų. Mes neturime verslo modelio, tai ir pristabdo investuoti norinčius žmones. Nesijaučiame, kad kam nors labai reikėtų pinigų, mums iš tiesų šiuo metu jų ir nereikia. Tiesiog reikia žmonių darbo, entuziazmo ir tų partnerių, kurie tai norėtų daryti ir tikrai darytų. Ir tai – ne pinigai.“

Justas nemano, kad projektas „manodrabuziai.lt“ yra viso jo gyvenimo idėja, bet penkerių metų tai tikrai. Šiuo metu jo didžiausias noras – šį projektą paskleisti po daug šalių. „Tai čia vienintelis dalykas, kuris tikrai labai „veža“. Projekto sumanytojai nori jį įgyvendinti 20 šalių, ir kad bent penkiose būtų sėkmingas. Justas mano, kad po penkerių metų galbūt galės įmonę parduoti. „Gyvenime visą laiką gausu idėjų. Kad ir per tuos dvylika metų – daug idėjų pasikeitė. Vienos buvo sėkmingai įgyvendintos, kitos – ne, tad čia irgi vienas iš etapų.“

IV. ELEKTRONINIO VERSLO VADYBOS MA- GISTRO PROGRAMOS DALYKO „VERS- LUMAS ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE“ SE- MINARŲ UŽDUOČIŲ APRAŠYMAS

Užduotys tiek seminarų metu, tiek namuose, gali būti ir individualios, ir atliekamos grupėmis (po 2-5 studentus). Grupės sudaromos savanoriškai. Visi grupės nariai vienodai atsako tiek už bendro namų darbo įgyvendinimą, tiek už pristatymą ir jo kokybę.

Darbas grupėse padeda ugdyti bendravimo įgūdžius, pratina planuoti darbą, vengti konfliktų priimant kolektyvinius sprendimus, pasiskirstyti funkcijas, objektyviai vertinti darbo rezultatus. Parengtas individualus ar grupinis namų rašto darbas žodžiu pristatomas per verslumo e. erdvėje seminarus arba pratybas. Pristatytas darbas įvertinamas atitinkamu balu.

Parengti pristatymai paliekami dėstytojui, rinkmenos pavadinimas sudaromas pagal šabloną „vardas_pavarde_grupe.ppt“.

Atviros užduotys

1. Savarankiškas individualus arba grupinis namų darbas. Pasirinkto verslaus žmogaus pristatymas

Darbo pobūdis. Studentai, pasiskirstę grupėmis po du, savarankiškai pasirenka pristatomą verslininką. Naudodamiesi įvairia literatūra (internetu šaltiniais, duomenų bazėmis etc.), parengia grupinį pristatymą. Pristatyme turėtų būti ne tik bendra informacija apie pasirinktą verslininką ir jo veiklą, bet ir teorinis pagrindimas, kodėl pristatomas asmuo veikia versliai.

Reikalavimai turiniui. Pristatymo metu svarbu pagrįsti savo pasirinkimą, analitiškai įvertinti pasirinkto verslininko veiklą, pateikti apibendrinančias išvadas, kokios gali būti pasirinktos asmenybės pamokos pradedantiesiems verslininkams.

Pristatyme turi būti atsakoma į šiuos klausimus:

- Kodėl pristatomas verslininkas gali būti vadinamas versliu žmogum?
- Kodėl jo veikla yra sėkminga?
- Kas galėjo išprovokuoti jo kūrybingą mąstymą?

Pristatymo trukmė. 5-7 min.

2. Nesėkmingo elektroninio verslo atvejo pristatymas

Darbo pobūdis. Studentai, išklausę teorinę paskaitą apie e. verslo žlugimo priežastis ir pamokas bei susipažinę su vienu „dot.com“ burbulo metais žlugusio e. verslo atveju,

namuose savarankiškai turi parengti pristatymą apie pasirinktą žlugusią įmonę.

Nagrinėjama atvejų pasirinkimas. Studentai seminaro metu gali pristatyti savo pasirinktą žlugusią e. įmonę, arba išsirinkti vieną iš šio sąrašo: www.webwan.com, www.pets.com, www.kozmo.com, www.flooz.com, www.etoys.com, www.mvp.com, www.go.com, www.kibu.com, www.govworks.com.

Reikalavimai turiniui. Seminaro metu pristatant nesėkmingą e. verslą, svarbu ne tik išdėstyti šaltiniuose rastą informaciją, bet ir kritiškai bei analitiškai įvertinti įmonės vykdytą veiklą ir veiklos metodus. Pagrindinės gairės rengiant pristatymą:

- Bendroji informacija apie įmonę: veiklos kryptis, veikimo metai, verslo idėja.
- Verslo idėjos analizė – ar ji būtų turėjus potencialą esant kitokioms išorinėms ir vidinėms aplinkybėms?
- Verslo modelio problematika. Kokius e. verslo modelius įmonė įgyvendino, ar jie buvo derinami, kaip jie parėmė ir papildė vienas kitą?
- Rinkodaros veiksmai. Tikslinio segmento išskyrimas: kokia buvo rinka, ar ji realiai egzistavo, kaip ji buvo išskirta? Ar toks pasirinkimas buvo teisingas? Vartotojo poreikio vertinimas, lojalumo ugdymas: vertės pasiūlymas, interneto technologijų taikymas, dėmesys prekės ženklo kūrimui.
- Įmonės finansų valdymas.
- Pagrindinės pristatomos įmonės žlugimo priežastys. Pasiūlymai ir rekomendacijos, kaip būtų buvę galima išvengti žlugimo.
- Iš šio atvejo gautos pamokos.

Pristatymo trukmė. 5-7 min.

Užduotis seminaro metu: studentai turi pristatyti savo didžiausią asmeninę, profesinę ir akademinę nesėkmę, nurodyti, kokios buvo teigiamos nesėkmės pasėkmės, t. y. nesėkmėje įžvelgti galimybę.

3. Verslo kultūros skirtingose kultūrinėse terpėse pristatymas

Vykdamas verslą ir plečiantis į tarptautines rinkas, neužtenka suprasti ir taikyti savo šalyje veikiančio verslo modelio. Svarbu suprasti ir žmonių, su kuriais dirbama, kultūrą. Tai reiškia, kad verslo vykdytojais turi suprasti, kaip klientai, tiekėjai ir partneriai suvokia ir tvarko verslą, nes jų veikimo būdas gali gerokai skirtis nuo įprasto savoje šalyje. Atlikdami šią užduotį, studentai susipažins su šalių, kurios pagal prognozes 2050 m. pirmaus pasaulio ekonomikoje, (verslo) kultūra, taip pat su arabiškojo pasaulio kultūra.

Pirmaujančių šalių dešimtukas 2050 m.

- Kinija
- JAV

- Indija
- Japonija
- Brazilija
- Rusija
- Jungtinė Karalystė
- Vokietija
- Prancūzija
- Italija
- Arabų kraštai (Į šį dešimtuką neįeina arabų šalys, tačiau dėl kai kuriose iš jų sparčiai augančios ekonomikos tikslinga susipažinti ir su šio regiono verslo kultūra.)

Priklausomai nuo studentų skaičiaus, pristatymas rengiamas savarankiškai arba grupėmis po du.

Reikalavimai turiniui. Pristatyme turi būti šios dalys:

pristatomos šalies apžvalga, vertybės ir požiūriai, kultūrinis stilius, komunikacija, organizavimas, susirinkimai ir derybos, komandinis darbas, vadovavimas ir sprendimų priėmimas, bendravimas ir dovanų teikimas, pokalbių temos.

Praktinės užduotys

1. Kūrybiškumo ugdymas

Studentai seminaro metu išbando vieną iš kūrybiškumo ugdymo technikų. Pvz., per 10 min. studentai, dirbdami grupėmis, turi sugalvoti kuo daugiau būdų, kaip pritaikyti kokią nors objektą (kastuvą, kriauklę, knygą etc.). Aptarę variantus, išsirenka vieną ir jį įgyvendina.

2. Kiekviena problema = galimybė

Šiuo užsiėmimu siekiama, kad studentai realiai pajustų, jog kiekviena problema tam tikra prasme yra ir galimybė, ir kad kiekvienas verslas kokią nors problemą sprendžia. Vartotojo poreikis – didžiausia ir svarbiausia paskata verslui.

Studentai pasiskirstę poromis 10 minučių pasakoja apie savo piniginę – kokia ji yra, kokios labiausiai patinka, kas patogiu, o ką būtų galima tobulinti, t. y. aiškina piniginės savininko poreikius. Svarbiausi akcentai, į kuriuos dialogo metu atkreipiamas dėmesys, yra: kas ir kaip *laikoma* piniginėje (ar tenkina skyreliui, ar viskas telpa), ir *pirkimo procesas* bei piniginės vaidmuo jame (ar patogiu išsiimti, įsidėti pinigų, čekius, korteles etc.).

Praėjus nustatytam laikui ir išsiaiškinus vartotojo poreikius, juos bandoma patenkinti, pagaminant naują piniginę. Tam suteikiamos medžiagos – popierius, klėjai ir t. t. Naujoji

piniginė, padaryta pagal konkretaus kliento pageidavimus, pristatoma visai auditorijai, ją bandoma „parduoti“ vartotojui. Seminaro pabaigoje surengiama diskusija. Siekiant išprovokuoti mintį, kad vartotojo problema yra svarbiausia paskata ką nors sukurti, ir kad svarbu ne tik išsiaiškinti problemą, bet ir metodus, kaip ją išspręsti.

3. Pelnas iš 5 litų. Pradinio kapitalo (*seed capital*) auginimas

Paskaitos metu kiekvienai studentų grupei (po 3-4 žmones) duodama po penkis litus. Jų tikslas – per 4 valandas padidinti šių pinigų kiekį. Generuoti idėjas studentai gali visą savaitę iki kito užsiėmimo, tačiau prieš pradėdami idėją įgyvendinti, dėstytojui reikia el. paštu atsiųsti vienos skaidrės pristatymą apie idėjų generavimo procesą.

Seminaro metu studentai pristato savo vykdytą veiklą ir rezultatus. Pristatymas turi būti paremtas vaizdine medžiaga (ilustracijomis, vaizdo įrašais etc.).

4. Savo elektroninio verslo idėjos pristatymas

Šią užduotį galima parengti dviem būdais, priklausomai nuo dėstytojo pasirinkimo.

- A) Studentai grupėmis po 2 savarankiškai generuoja verslo idėją ir semestro pabaigoje pristato ją auditorijai. Pristatymas parengiamas PPT formatu, jį turi pristatyti abu darbu rengę studentai. Pristatymo trukmė – iki 10 min.

Reikalavimai turiniui:

- Idėjos gimimo procesas, jos pagrindimas, kokią problemą ji siekia išspręsti, iš kur atsirado tas poreikis.
- Kokiai tikslinei grupei skirta idėja, kokią naudą jie gautų, jei idėja būtų įgyvendinta?
- Koks produktas ar paslauga būtų sukurtas?
- Kodėl idėja yra išskirtinė, t. y. kodėl žmonės turėtų ja susidomėti?
- Atliekama trumpa SWOT (SSGG) analizė, nurodomi idėjos privalumai ir trūkumai. Šioje dalyje reikia įvertinti visus veiksnius, kurie būtų palankūs idėjai sėkmingai įgyvendinti, bei veiksnius, kurie trukdytų idėją įgyvendinti.



SWOT-SSGG skirtas esamo ar planuojamo verslo situacijai įvertinti. SWOT leidžia pamatyti silpnąsias bei stipriąsias puses. Taip pat padeda suprasti, kokios laukia grėsmės, kokiomis galimybėmis galima pasinaudoti. SWOT padeda pamatyti visą vaizdą, kokia kryptimi turėtų judėti įmonė ir į kokias rinkas jai neapsimoka įžengti.

- **Trumpas idėjos įgyvendinimo planas**

- Šioje dalyje trumpai pristatomi idėjos įgyvendinimo etapai, t. y. ką ir kada reikėtų padaryti, kad idėja būtų įgyvendinta.

- **Galimi finansavimo šaltiniai**

B) Studentai grupėmis po du savarankiškai parengia savo verslo idėjos elektroninėje erdvėje pristatymą ir pristato jį dėstytojui. Pristatymo forma gali būti tiek rašytinė, tiek vaizdinė (pvz., filmuotas siužetas) – kūrybiškumas neribojamas. Minimali rašto darbo apimtis – 8 psl.

5. Tinklaraščio kūrimas ir jo modernizavimas

Studentai pasiskirsto į tris grupes. Kiekviena grupė savarankiškai dirba viso semestro metu. Pasirinkus darbo kryptį, seminaro metu pristatomos pagrindinės idėjos ir kryptys, kaip bus vykdomas darbas. Semestro pabaigoje kiekviena grupė pristato nuveiktus darbus, pastebėtas tendencijas ir apibendrinimus.

6. Atvejų analizė

V. REKOMENDACIJOS PRISTATYMAMS

Dauguma tiek individualių, tiek grupinių namų darbų pristatomi seminarų metu, naudojant „ppt“ formato pristatymus. Pristatyme turi dalyvauti visi jį atlikę studentai, t. y. darbai negali būti paskirstyti taip, kad rezultatus pristatytų vienas grupės narys. Pristatymo tikslas – ne tik pateikti informaciją ir išvagas, bet ir sudominti, įtikinti klausytoją, todėl pristatymas turi būti kūrybiškas.

Žemiau pateikiamas sąrašas patarimų, kurie gali padėti studentams, susidūrusiems su pristatymo rengimo sunkumais.

- PPT pristatymas nėra konspektas ar pristatomos temos santrauka, tai pagrindinės tezės, padedančios tiek auditorijai, tiek pranešėjui susikoncentruoti.
- Neretai manoma, kad kuo daugiau teksto, tuo solidesnis išpūdis padaromas publikai. Tačiau išpūdis dažnai būna priešingas.
- Skaidrių tekstą galima keisti iliustracijomis. Iliustracijos neretai yra įtikinamesnės nei rašytinis tekstas.
- Rekomenduojama skaidrėse naudoti 30 dydžio šriftą. Jei pristatymas parašytas smulkiu šriftu, o autorius viską skaitys ekrane, publika tai pastebi ir tekstą perskaito greičiau, nei pranešėjas balsu. Skaidrės nėra skirtos tik tekstui iš jų skaityti.
- Nerekomenduojama viršyti nustatyto, pristatymui skirto laiko. Visų pirma, publika liausis koncentruoti dėmesį, visų antra, parengti trumpą, bet įtikinantį

pristatymą užtruksa ilgiau, nes į tai reikia įdėti daugiau darbo. Rengiant pristatymą, informacija sugrupuojama į pirmą ir antrą eilę. Pastarosios galima ir atsisakyti. O pirmą eilę informacija susisteminama pagal aiškia logiką, taip supaprastinant pristatymo procesą ir neišblaškant auditorijos dėmesio.

PRIEDAI

1 priedas. Reklamos galimybės ir formos svetainėje „www.manodrabuziai.lt“

Viršutinis skydelis (750×100)



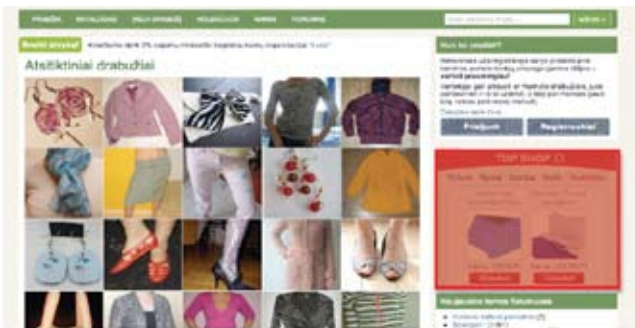
Viršutinis skydelis 750×200



Viršutinis skydelis (980×220)



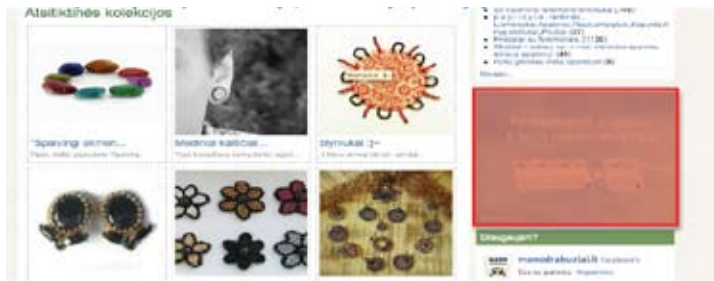
Skydelis puslapio dešinėje aukščiau (300×250)



Skydelis puslapio dešinėje aukščiau (300×600)



Skydelis puslapio dešinėje žemiau (300×250)



Skydelis puslapio apačioje (600×100)



LITERATŪRA

1. Cooper A. C. Technical entrepreneurship: what do we know? *R&D Management*. Volume 3, Issue 2, pages 59–64, February 1973.
2. Duening T. N., Hisrich R. A., Lechter M. A. *Technology Entrepreneurship: Creating, Capturing, and Protecting Value*. New York: Academic Press, 2009.
3. Roberts E. *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. Oxford University Press, 2001.
4. Cooper A. (Ed.), Alvarez S. (Ed.), Carrera A. (Ed.), Mesquita L. (Ed.), Vassolo R. (Ed.). *Entrepreneurial Strategies: New Technologies in Emerging Markets (Strategic Management Society)*. Wiley-Blackwell, 2006.
5. Barringer B. R., Ireland D. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (3rd Edition)*. Prentice Hall, 2009.
6. Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A. *Entrepreneurship*. 7th edition. McGraw-Hill, 2009.
7. Holcombe R. *Entrepreneurship and Economic Progress*. Routledge, 2006.
8. Casson M. (Ed.), Basu A., Yeung B., Wadeson N. *Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press, 2006. 560 p. ISBN 978-9955-18-173-6.
9. Wickham P. A. *Strategic Entrepreneurship*. New York: Pearson, 2006.
10. Burton D. *The Company They Keep: Founders Models for Organizing High Technology Firms. The Entrepreneurship Dynamic in Community Perspective*, Stanford University Press, 2005.
11. Roberts R. *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. Oxford University Press, 2001.
12. McDaniel B. A. *Entrepreneurship and innovation: an economic approach*. New York: Sharpe, 2002.
13. Kuratko D. F., Hodgetts R. M. *Entrepreneurship*. South-Western College Pub, 7 ed., 2006.
14. Kuratko D. F. *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. South-Western College Pub; 8 ed., 2008.
15. Hisrich R., Peters M., Sheperd D. *Enterpreneurship*. McGraw-Hill/Irwin, 7 ed., 2006.

Kiškis, Mindaugas, Lunevičiūtė, Gabija

Verslumas elektroninėje erdvėje. Metodinė priemonė / Mindaugas Kiškis, Gabija Lunevičiūtė. — Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. 104 psl. ISBN 978-9955-19-331-9.

Metodinė priemonė „Verslumas elektroninėje erdvėje“ yra skirta specialistams, kuriems svarbu išmanyti verslumo klausimus, susijusius su elektronine erdve. Mokojoje priemonėje susistemintai pateikta informacija apie verslumą elektroninėje erdvėje, jo svarbą, privalumus ir trūkumus, apžvelgiamos verslumo tendencijos Lietuvoje ir užsienyje, didelis dėmesys skirtas inovacijoms versle ir pačiam verslo kūrimui. Tai svarbiausi dalykai, sudarantys Verslumo elektroninėje erdvėje dalyko, dėstomo Mykolo Romerio universiteto elektroninio verslo vadybos studentams, pagrindą.

Mindaugas Kiškis, Gabija Lunevičiūtė

VERSLUMAS ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE

Metodinė priemonė

Redagavo Aistė Koženiauskienė
Maketavo Vilija Stankienė

Tiražas 40 egz.

Išleido Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
Tel. (8 5) 271 4625, faks. (8 5) 267 6000,
el. p. roffce@mruni.eu, www.mruni.eu

Spaudė UAB „Smaltijos“ leidykla, Kapsų g. 82, LT-44144 Kaunas
Tel. (37) 425402, faks. (37) 208992,
el. p. office@smaltija.lt, interneto svetainė <http://www.smaltija.lt/>