



Sėkmingo verslo pradžia

Własny biznes krok po kroku

Projektas LT-PL-1S-135 "Create business - decrease exclusion" / "Kurk verslą – mažink atskirtį"

Projekt LT-PL-1S-135 "Create business - decrease exclusion" /

"Utwórz firmę - zmniejsz wykluczenie"

Programa / Program

A. Račkovskis (Lietuva / Litwa) ir Dr. T. Dziurbejko (Lenkija / Polska)

TURINYS / SPIS TREŚCI

IŽANGA	3
WSTĘP	6
1 tema. Bendras įvadas į verslą ir verslumą	9
2 tema. Verslo pradžia žingsnis po žingsnio (įmonės steigimas ar veikla kita forma), procedūros ir teisiniai reikalavimai. (žr. priedą)	11
3 tema. Rinkodara. Klientų pritraukimas ir išlaikymas. Paslaugų kainodara.	11
4 tema. Išlaidos ir jų planavimas: mokesčiai, deklaravimas, buhalterinė apskaita ir kt. Pajamos ir pelnas. (žr. priedą)	21
5 tema. 5 žvaigždučių verti santykiai su klientais.	21
6 tema. Verslo planavimas. Verslo plėtra.	26
Praktiniai patarimai: darbo vietos įrengimas, visuomenės sveikatos saugos ir higienos reikalavimai. (žr. priedą)	33
Temat 1. Ogólne wprowadzenie do biznesu i przedsiębiorczości	34
Temat 2. Rozpoczęcie działalności gospodarczej krok po kroku (założenie firmy lub działalność w innej formie), procedury i wymogi prawne. (w załączniku)	36
Temat 3. Marketing, przyciąganie klientów i porady, jak ich zatrzymać. Kształtowanie cen na usługi	36
Temat 4. Psychologia biznesu i etyka: praktyczne wskazówki dotyczące obsługi klienta, etyka behawioralna.	41
Temat 5. Planowanie biznesowe	47
Temat 6. Rozwój biznesu	48
Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas	53
Wykaz wykorzystanej literatury i innych źródeł informacji dla Programu	53
PRIEDAS / ZAŁĄCZNIK	54
Verslo pradžia žingsnis po žingsnio (įmonės steigimas ar veikla kita forma), procedūros ir teisiniai reikalavimai.	54
Išlaidos ir jų planavimas: mokesčiai, deklaravimas, buhalterinė apskaita ir kt.	54
Praktiniai patarimai: darbo vietos įrengimas, visuomenės sveikatos saugos ir higienos reikalavimai	55
Zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej	56

ĮŽANGA

Programos anotacija

Jauni žmonės neretai turi puikių idėjų, bet jų neįgyvendina, nes trūksta pasitikėjimo savo jėgomis. Be abejonės, jie supranta, kad yra nemaža rizika, trūksta žinių. Ši programa ir yra parengta tam, kad suteikti žinių ir praktinių patarimų, kurie sudarys sąlygas sėkmingai pradėti ir organizuoti verslą, siekiant savarankiško užimtumo ir darbo vietos sukūrimo pradžioj sau, o vėliau ir kitiems.

Šia mokymo programa siekiama ugdyti masažo profesiją įgijusių asmenų verslumą ir sugebėjimą prisitaikyti šiuolaikinėmis ekonominėmis sąlygomis, suteikti būtinas teorines ir praktines žinias bei kompetencijas, būtinas norint savarankiškai vykdyti kasdienes nuosavo verslo veiklas: priimti tinkamus sprendimus, atlikti finansines operacijas ir tvarkyti jų apskaitą, teikti reikiamas deklaracijas, mokėti mokesčius, vykdyti marketingo akcijas, pritraukti klientus ir juos išlaikyti ir pan.

Programos tikslas – suteikti žinių ir praktinių gebėjimų bei patarimų, sudarančių sąlygas sėkmingai ir savarankiškai pradėti verslą, susikurti darbo vietą.

Programos uždaviniai:

- Ugdyti profesiją įgijusių asmenų verslumą ir sugebėjimą prisitaikyti šiuolaikinėmis ekonominėmis sąlygomis.
- Suteikti būtinas teorines ir praktines žinias bei plėtoti besimokančiojo kompetencijas, būtinas savarankiškai vykdyti kasdienes nuosavo verslo veiklas.

Tikėtinos kompetencijos, kurias įgis Programą baigęs asmuo, mokymo(-si) metodai, įgytų kompetencijų įvertinimo būdai

Programoje numatoma suteikti žinių ir supratimo, gebėjimų bei formuoti nuostatas	Kompetencija (-os)	Mokymo modelis (mokymo(-osi) metodai ir būdai)	Įgytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai
Žinių ir supratimo įgijimas (teorinė dalis)	1. Tirti rinką	Įtraukianti paskaita. Praktinės užduotys. Atvejų analizė. Diskusija, įžvalgos ir apibendrinimas. Konceptijų žemėlapiai.	Palygintos verslo organizavimo formos. Paaiškinti paslaugų įmonių veiklos ypatumai. Išvardyti pagrindiniai vidaus ir išorės informacijos šaltiniai.
	2. Įsteigti smulkiojo verslo įmonę	Mokymasis bendradarbiaujant. Refleksija. Video treningas.	Išvardyti dokumentai individualiajai įmonei steigti arba verslo liudijimui įsigyti, reglamentuojantys smulkių įmonių veiklą.
	3. Priimti verslo sprendimus ir juos pagrįsti		Paaiškinta rinkodaros komplekso elementų (prekės, kainos,

			prekių pateikimo, rėmimo) ir veiksmų analizės eiga.
	4. Planuoti įmonės darbus		Apibūdinti vidiniai įmonės veiklos organizavimo principai. Paaiškinti tiekimo, sandėliavimo, kokybės procesai. Apibūdintas pardavimo proceso organizavimas.
	5. Organizuoti darbą smulkiojo verslo įmonėje		Išvardyti pirminiai apskaitos dokumentai.
	6. Organizuoti įmonės apskaitos tvarkymą		Išvardyti reikalingi įmonės dokumentai.
	7. Tvarkyti smulkios įmonės dokumentaciją		Apibūdintos bendravimo žinios konkrečiose situacijose.
	8. Bendrauti ir bendradarbiauti su verslo partneriais ir klientais		Aprašytos įmonėje naudojamos įvairių formavimų priemonės.
	9. Kurti įmonės įvaizdį		
Gebėjimų įgijimas (praktinė dalis)	1. Tirti rinką	Praktinės užduotys. Atvejų analizė. „Minčių lietus“.	Parinktas rinkos tyrimo metodas, pateiktos išvados ir pasiūlymai.
	2. Įsteigti smulkiojo verslo įmonę	Darbas grupėse. Komandinės užduotys taikant projektų metodą. Mokymasis bendradarbiaujant. Video treningas.	Parengti dokumentai individualiajai įmonei steigti arba verslo liudijimui įsigyti, reglamentuojantys smulkių įmonių veiklą. Apibūdintos darbo saugos ir darbo higienos reikalavimus atitinkančios darbo vietos.
	3. Priimti verslo sprendimus ir juos pagrįsti		Atlikta rinkodaros komplekso elementų (prekės, kainos, prekių pateikimo, rėmimo) ir veiksmų analizė. Parinkti rinkodaros elementai verslo plėtrai.

	4. Planuoti įmonės darbus		Parengti ir įforminti įmonės dokumentai. Parengti pirminiai apskaitos dokumentai.
	5. Organizuoti darbą smulkiojo verslo įmonėje		
	6. Organizuoti įmonės apskaitos tvarkymą		
	7. Tvarkyti smulkios įmonės dokumentaciją		Pritaikytos bendravimo žinios konkrečiose situacijose.
	8. Bendrauti ir bendradarbiauti su verslo partneriais ir klientais		
9. Kurti įmonės įvaizdį	Pritaikytos įvaizdžio formavimo priemonės.		
Nuostatų įgijimas (vertybinių, etinių-profesinių nuostatų teikimas ir įgijimas)	Verslumas, komunikabilumas, pasitikėjimas savimi, lankstumas, imlumas, bendravimas ir bendradarbiavimas, patikimumas, tolerancija.	Refleksija. Diskusija, įžvalgos ir temos apibendrinimas.	Atsiskleidžia bendraujant konkrečiose situacijose.

WSTĘP

Adnotacja programu

Młodzi ludzie często mają świetne pomysły, ale nie wdrażają ich z powodu braku zaufania do własnych mocnych stron. Niewątpliwie rozumieją, że istnieje duże ryzyko, brakuje wiedzy. Program ten ma na celu dostarczenie wiedzy i praktycznych porad, które umożliwią skuteczne rozpoczęcie i zorganizowanie własnego przedsiębiorstwa, zapoczątkowanie samozatrudnienia i stworzenie miejsca pracy dla siebie, a następnie dla innych.

Celem tego programu jest rozwój przedsiębiorczości i umiejętności dostosowania się do współczesnych warunków ekonomicznych osób, które ukończyły zawód masażyisty, zapewnienie im niezbędnej wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz kompetencji koniecznych do realizacji codziennych czynności związanych z własnym biznesem: podejmowanie właściwych decyzji, przeprowadzanie transakcji finansowych, zarządzanie swoimi kontami, składanie niezbędnych deklaracji, płacenie podatków, prowadzenie kampanii marketingowych, przyciąganie i zatrzymywanie klientów, i tak dalej.

Cel programu - zapewnienie wiedzy, praktycznych umiejętności i porad, aby umożliwić pomyślne rozpoczęcie własnego biznesu i stworzenia miejsc prac.

Zadania programowe:

- Rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych u osób, które uzyskały określony zawód, a także ich umiejętności dostosowywania się do nowoczesnych warunków gospodarczych.
- Zapewnienie niezbędnej wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz rozwijanie kompetencji osób uczących się w zakresie samodzielnego prowadzenia własnej codziennej działalności gospodarczej.

Oczekiwane kompetencje nabyte przez osobę wypełniającą Program, metody nauczania/uczenia się, sposoby weryfikacji nabytych kompetencji:

Przewidziane w programie dostarczenie wiedzy, zrozumienia i umiejętności, kształtowanie zasad	Kompetencje	Model nauczania/uczenia się (metody i sposoby)	Sposoby weryfikacji nabytych kompetencji
Zdobycie wiedzy i zrozumienia (część teoretyczna)	1. Badanie rynku	Wykład wprowadzający. Zadania praktyczne. Analiza przypadków. Dyskusja, wgląd i podsumowanie. Mapy koncepcyjne. Uczucie się we współpracy. Refleksje. Video trening.	Porównano formy organizacji biznesu. Wyjaśniono specyfikę firm usługowych. Wymieniono podstawowe źródła informacji wewnętrznych i zewnętrznych.
	2. Założenie małego przedsiębiorstwa		Wymieniono dokumenty regulujące działalność małych firm, które dotyczą założenia firmy indywidualnej lub nabycia licencji biznesowej.
	3. Podejmowanie decyzji biznesowych i ich uzasadnianie		Objaśniono przebieg analizy elementów i czynników kompleksu marketingowego (towary, ceny, prezentacja towarów, wsparcie).
	4. Planowanie pracy firmy		Opisano wewnętrzne zasady organizacji działalności firmy. Wyjaśniono procesy zaopatrzenia, przechowywania, jakości. Opisano organizację procesu sprzedaży.
	5. Organizowanie pracy w małym przedsiębiorstwie		
	6. Organizacja księgowości w firmie		Wymieniono podstawowe dokumenty księgowe.
	7. Zarządzanie dokumentacją w małej firmie		Wymieniono wymagane dokumenty firmowe.
	8. Komunikowanie się i współpraca z partnerami biznesowymi i klientami		Opisano umiejętności komunikacyjne w określonych sytuacjach.
	9. Tworzenie wizerunku firmy		Opisano stosowane w firmie środki do tworzenia jej wizerunku.

Nabywanie umiejętności (część praktyczna)	1. Badanie rynku	Zadania praktyczne. Analiza przypadku. "Burza mózgów". Praca w grupach. Praca zespołowa z wykorzystaniem metody projektu. Uczenie się we współpracy. Video trening.	Wybrano metodę badania rynku, przedstawiono wnioski i sugestie.
	2. Założenie małego przedsiębiorstwa		Przygotowano dokumenty niezbędne do założenia firmy indywidualnej lub uzyskania licencji biznesowej, regulującej działalność małych przedsiębiorstw. Opisano wymogi bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczące określonego miejsca pracy.
	3. Podejmowanie decyzji biznesowych i ich uzasadnianie		Dokonano analizy elementów i czynników kompleksu marketingowego (towary, ceny, prezentacja towarów, wsparcie). Wybrano elementy marketingowe dla rozwoju biznesu.
	4. Planowanie pracy firmy		Przygotowano i sformalizowano dokumenty firmowe. Przygotowano wstępne dokumenty księgowe.
	5. Organizowanie pracy w małym przedsiębiorstwie		
	6. Organizacja księgowości w firmie		
	7. Zarządzanie dokumentacją w małej firmie		
	8. Komunikowanie się i współpraca z partnerami biznesowymi i klientami		Dostosowano wiedzę z zakresu umiejętności komunikacyjnych w określonych sytuacjach.
	9. Tworzenie wizerunku firmy		Zastosowano środki tworzenia wizerunku.
Kształtowanie zasad (zapoznanie z wartościami, zasadami etyczno-zawodowymi) i ich przyswajanie	Przedsiębiorczość, komunikatywność, pewność siebie, elastyczność, zdolność reagowania, komunikacja i współpraca, rzetelność, tolerancja.	Refleksja. Dyskusja, wgląd i uogólnienie tematu	Ujawnia się podczas komunikacji w określonych sytuacjach.

1 tema. Bendras įvadas į verslą ir verslumą

Verslumo samprata

Verslumas apibūdinamas kaip procesinis reiškinys, „kuomet asmuo pasikliaudamas savo verslumu, situacijos palankumu, įsitikinimu savo sėkme ir prisiimdamas finansinę, moralinę bei socialinę atsakomybę, suformuoja naują pelningą ir vartotojams naudą teikiančią verslo idėją“. (Lydeka, 1996)¹

Verslumas (angl. *entrepreneurship*) – tai žmonių polinkis ir gebėjimas imtis ekonominės veiklos sujungiant kapitalą, darbą ir kitus ekonominius išteklius, siekiant gauti pelno ir prisiimant visą su šia veikla susijusią riziką².

Dažniausiai minimi psichologiniai verslumo bruožai:

- pasiekimų poreikis,
- padėties kontrolė,
- polinkis rizikuoti,
- tolerancija neaiškumui,
- pasitikėjimas savimi,
- inovatyvumas. (Koh, 1996)³

Tipinės sėkmingo verslininko savybės:

- gebėjimas rizikuoti,
- inovatyvumas,
- žinojimas, kaip funkcionuoja rinka,
- rinkodaros gebėjimai,
- verslo vadybos gebėjimai,
- gebėjimas bendradarbiauti. (Casson, 1982)⁴

Verslininkui reikalingos savybės, kurios **gali būti išmoktos**:

<ul style="list-style-type: none">• galutinis įsipareigojimas, ryžtingumas ir atkaklumas,• poreikis siekti ir augti,• posūkis į tikslus ir galimybes,• iniciatyvos ir asmeninis atsakomybės turėjimas,	<ul style="list-style-type: none">• tolerancija neaiškumui, stresui ir nežinomybei,• paskaičiuotos rizikos priėmimas ir rizikos pasidalijimas,• žemas poreikis tarnybinei padėčiai ir jėgai,
---	--

¹ Lydeka, Z. (1996). Verslininkas, verslumas ir verslininkystė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 2.. – Kaunas: VDU.

² Rūta Vainienė. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.

³ Koh H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 11. P. 12-25.

⁴ Casson (1982), remtasi Littunen H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6. No. 6. P. 295-309.

<ul style="list-style-type: none"> • teisingas įsitikinimas ir humoro jausmas, • grįžtamojo ryšio ieškojimas ir panaudojimas, • vidinis padėties kontroliavimas, 	<ul style="list-style-type: none"> • garbingumas ir patikimumas, • ryžtingumas, neatidėliojimas ir kantrumas, • mokymasis iš nesėkmių, • komandos sudarymas ir asmenybių puoselėjimas. <p>(Timmons ir kt., 1985)⁵</p>
---	--

Tačiau ir tai nėra galutinis sąrašas.

Verslo sėkmės kontrolinis sąrašas:

- Strategija: parengta verslo strategija, atsižvelgiant į konkurencinius faktorius ir aplinkos tendencijas.
- Strategijos komunikavimas: strategija iškomunikuota visiems darbuotojams taip, kad jie supranta savo tikslus, ir siekia jų įgyvendinimo taip, kad būtų pasiektas bendras tikslas.
- Rodikliai: nustatyti aiškūs kriterijai (rodikliai), leidžiantys pamatuoti, kaip sėkmingai įgyvendinami tikslai, ir, jei reikia, patikslinti strategines kryptys.
- Procesai: įmonės veiklos procesai orientuoti į strateginius tikslus.
- Nuoseklumas: nuolat peržiūrima ir tobulinama įmonės veikla.
- Verslo sėkmės kontrolinis sąrašas
- Struktūra: įmonės struktūra optimizuota efektyviam procesų valdymui.
- Kompetencija: darbuotojai turi reikiamas žinias ir įgūdžius, reikalingus veiklos vykdymui.
- Priemonės: darbuotojai turi reikiamas priemones (ypač IT sistemas) ir gauna reikiamą informaciją savo veiklos vykdymui ir valdymui.
- Motyvacija: darbuotojai motyvuoti taip, kad jų pastangos būtų tinkamai nukreiptos bendrų tikslų įgyvendinimui.⁶

Ar galima išmok(y)ti verslumo?

Tikrasis verslumo procesas apima **meno** ir **mokslo** sritis. „Mokslo“ srities, kuri siejama su verslo ir vadybos funkciniais gebėjimais, gali būti mokoma tradiciniais pedagoginiais metodais. Tačiau „meno“ srities, kuri remiasi kūrybingumu ir inovatyvumu, negali būti mokoma tais pačiais metodais kaip „mokslo“ srities. (Jack ir Anderson, 1998)⁷

⁵ Timmons J. A., Smollen L. E., Dinger A. L. M. (1985). *New Venture Creation*. Irwin: Home wood, IL.

⁶ Šaltinis: <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/rinkodara/imonės-strategija>

⁷ Jack S. L., Anderson A. R. (1998). Entrepreneurship Education within the condition of Entrepreneurology. *Proceedings of the Conference on Enterprise and Learning*, Aberdeen: Denmark.

2 tema. Verslo pradžia žingsnis po žingsnio (įmonės steigimas ar veikla kita forma), procedūros ir teisiniai reikalavimai. (žr. priedą)

3 tema. Rinkodara. Klientų pritraukimas ir išlaikymas. Paslaugų kainodara.

Rinkodara – tai priemonių sistema, apimanti prekės ar paslaugos kelią nuo jos idėjos iki vartotojo. Tradiciškai laikoma, kad rinkodara susideda iš keturių elementų:

- prekės ar paslaugos idėja, jos išvystymas,
- kainos nustatymas,
- paskirstymas,
- pardavimo skatinimo veiksnių sumanymas ir vykdymas.

Visi keturi veiksniai yra svarbūs vykdant rinkodaros veiklas.

Prekė ar paslauga – tai pagrindinis sėkmės bei pardavimų elementas. Ji turi būti naudinga, patraukli klientui, kokybiška bei reikalinga rinkai. Ji turi išsiskirti iš kitų rinkoje esančių sprendimų, o jos teikėjas turi suprasti ir identifikuoti savo potencialų pirkėją bei atsižvelgti į jo poreikius.

Kaina

Produkto ar paslaugos kaina atspindi produkto vertę. Kainos pasirinkimas priklauso ir nuo klientų – atsižvelkite į potencialių klientų pajamas ir galimybes.

Nepaisant teikiamų paslaugų kainos, įmonė turi uždirbti pelną, todėl svarbu apskaičiuoti, kokia yra vienos suteiktos paslaugos ar prekės savikaina, įskaičiuojant medžiagas, darbo jėgą, komunalinius mokesčius bei kitas veiklos išlaidas.

Paskirstymas / Vieta

Paskirstymas arba prekybos/paslaugos vietų pasirinkimas, svarbus norint pasiekti savo tikslią auditoriją, jei neturite savo nuosavų patalpų. Identifikuokite:

- kuriose vietose lankosi Jūsų klientai;
- kokio kainų lygio pardavimų vieta Jums labiausiai tinka;
- kokioje teritorijoje norite pardavinėti savo paslaugas/prekes (vietovės, šalies mastu).

Jei planuojate turėti savo nuosavas patalpas paslaugoms teikti, svarbu suprasti Jus supančią aplinką, išsirinkti vietą, kurioje Jūsų paslaugos būtų paklausios.

Pardavimų skatinimas

Pardavimus gali skatinti tokios veiklos kaip:

- reklama internete, spaudoje, televizijoje;
- brošiūros, plakatai;
- įvairios akcijos pardavimo vietose, socialiniuose tinkluose;
- akcijos viešose vietose ir kt.

Pardavimų skatinimui yra svarbu ne tik pritraukti naujų prekęs ar paslaugos pirkėjų, bet ir išlaikyti jau esamus klientus – ilguoju laikotarpiu jie gali tapti nuolatiniais Jūsų klientais, pritraukiančiais naujus klientus iš savo aplinkos.⁸

Reklama socialiniuose tinkluose

Blogiausia, kai siekiama parduoti produktus vartotojams, iki tol jiems nesukūrus jokios pridėtinės vertės. Todėl verta prisiminti priežastis, kodėl žmonės naudojami socialiniais tinklais. Vartotojai nori gauti naujienų, sužinoti, ką veikia jų bičiuliai, ir su jais bendrauti, tad nereikėtų stebėtis, kad į tokį srautą sudėtinga įterpti reklamą, kuri paskatintų pardavimus.

Nemažai ekspertų pataria, kad pirmiausia reikia sudominti auditoriją, o tada galima tikėtis, kad ji taps nuolatiniais pirkėjais. Vienas iš būdų to pasiekti – kuriam laikui pamiršti dėmesį savo produktams ar paslaugoms ir dalintis įdomiu turiniu, kurį kuria kiti vartotojai. „Forbes“ siūlo kelias taisykles, kaip feisbuke derinti reklamą ir patrauklesnį vartotojams turinį:

- **Auksinė proporcija**

30% turinio turėtų būti sukuriama pačios organizacijos, 60% – generuojama iš kitų šaltinių, o dešimtadalį srauto turėtų sudaryti reklaminis turinys, raginantis vartotojus veikti – įsigyti produktą.

- **Trejetos taisyklė**

Atskiriamas trejopas turinys – pranešimai apie organizaciją arba jos pačios kuriamas turinys, informacija, kurią skelbia kiti šaltiniai, ir asmeniniai ryšiai su vartotojais, bendravimas, kuris ir kuria prekęs ženklą.

- **4–1–1**

Keturias turinio dalis (67%) turėtų sudaryti kitų skelbiamos naujienos, kurios yra aktualios auditorijai, viena dalis informacijos turėtų būti originalus, pačios organizacijos kuriamas edukacinis turinys, dar viena – reklama, skatinanti pardavimus – nuolaidų kuponai, naujienos apie produktus.

Jei socialiniuose tinkluose komunikuojama norint suburti tikslingą auditoriją ir su ja bendrauti, gera kryptis yra dalintis sektoriaus naujienomis, ekspertų įžvalgomis. Nederėtų pamiršti, kad pagrindinis siekis – gauti grąžos ir padidinti pardavimus, kuo daugiau vartotojų nukreipiant į e. svetainę. Norint to pasiekti, atrodo kiek keista dalintis kitų turiniu, taip atkreipiant dėmesį į kitas įmones ir ekspertus, o ne į nuosavą verslą. Vis dėlto norint atkreipti auditorijos dėmesį reikia suteikti jai motyvų prenumeruoti turinį, juo dalintis, aplankyti e. svetainę, vadinas, sudominti informacija nepaisant to, kas ją paskelbė. Vartotojų dėmesio neprikaustys vos vienas straipsnis ar vaizdo įrašas, tačiau jei bus skiriama laiko įdomiam, kokybiškam turiniui ir bendravimui su auditorija, pavyks organiškai auginti skaičių prenumeratorių.

Svarbiausia, kad naujienos būtų autentiškos ir realios. Rekomenduojama pasitelkti ir mokamą reklamą, kuri padidintų žinomumą ir atkreiptų naujų klientų dėmesį.⁹

Įmonės aplinkos tyrimas

Aplinkos dinamikos analizė. Įvertinkite, kiek aplinka dinamiška ir stabili.

⁸ Pagal <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/rinkodara>

⁹ Šaltinis: <https://www.vz.lt/rinkodara/2017/05/27/proporcijos-kiek-reklamos-skelbti-feisbukeverta-zinoti-#ixzz5In3tqBKl>

1. PEST analizė:

- Politiniai (tarptautinė ir vidinė šalies situacija) veiksniai,
- Ekonominiai (ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimai, investicijų klimatas) veiksniai,
- Socialiniai ir Kultūriniai (gyventojų vartojimo pokyčiai, švietimas, sveikatos apsauga) veiksniai,
- Technologiniai (naujos technologinės galimybės) veiksniai,
- Teisiniai (šalies ir Europos teisiniai reguliavimai) veiksniai,
- Ekologiniai (klimato kitimas, šalies ar region ekologiniai pokyčiai) veiksniai.

2. Svarbiausi sėkmės veiksniai. Tai veiksniai, kurie nulemia įmonės sėkmę rinkoje: darbo sąnaudos, paskirstymo kanalai, „priėjimas“ prie klientų arba geografinė padėtis, „priėjimas“ prie žaliavų ir kitų išteklių, finansinis pajėgumas, žinomumas, prestižas.
3. Penkių jėgų modelis. Apima esamus ir naujus konkurentus, klientų bei tiekėjų derėjimosi galią ir Jūsų sukurto produkto/paslaugos pakaitalų grėsmę.
4. Rinkos sąlygų analizė.
5. Konkurentų analizė.
6. Klientų analizė.

Rinkos analizė

1. Kas yra jūsų vartotojai (klientai)?

Ar tai visi asmenys nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, pajamų, išsilavinimo, užsiėmimo, gyvenamosios vietos ar būdo? Ar pasirinkimą riboja tik asmeniniai žmonių poreikiai, pomėgiai, sveikatos būklė ir pasiūla? Norint išsiaiškinti, ar įmonės paslaugos/prekės turės paklausą, reikia išanalizuoti jų paklausą įtakojančius veiksniai. Norėdami sužinoti ar reikalinga tokia paslauga/prekė, galite apklausti savo teritorijos gyventojus.

2. Kas ir kokie yra jūsų konkurentai?

Objektyviai išanalizuokite konkurentų stipriąsias ir silpnąsias puses, dydį, plėtrą ir pelningumą, įvaizdį rinkoje ir pozicionavimo strategiją, esamą bei buvusias strategijas, įmonės organizacinę kultūrą.

Pigesni rinkodaros sprendimai:

Nedidelis smulkiųjų biudžetas riboja ir jų rinkodaros galimybes, tačiau gera strategija nebūtinai turi būti brangi. Portalas Entrepreneur.com siūlo, kaip pristatyti nebrangiai, bet efektyviai.

Kreiptis asmeniškai

Asmeninis dėmesys 56% klientų skatina palankiau vertinti prekių ženklą, todėl patariama pritaikyti prekes ar paslaugas konkrečioms klientams. Teigiamą klientų reakciją gali lemti bet koks jo paminėjimas: ant pasiūlymo užrašytas jo vardas ir pan.

Būti aktyviems socialiniuose tinkluose

Įvairiomis iniciatyvomis reikia skatinti vartotojus dalintis prekės ženklu socialiniuose tinkluose, nes taip galima padidinti žinomumą ir įgyti naujų klientų neišleidžiant nė cento. Pavyzdžiui, paskelbti

asmenukių ar istorijų konkursą, kuriame vartotojai, norintys laimėti prizų, dalinsis įmonės arba prekės ženklo pavadinimu, nuoroda į jos paskyrą.

Padėkoti klientams

77% klientų vertina prekės ženklus, kurie yra linkę padėkoti savo pirkėjams. Paprasčiausias būdas – pridėti „Ačiū, kad pirkote“ čekyje arba kvite, tačiau galima organizuoti specialius renginius pristatyti naujiems produktams, kurie skatins klientų lojalumą ir burs naujus klientus.

Skatinti ištikimus klientus

Lojalumo programose registruojasi 80% JAV rinkos Z kartos pirkėjų, kurie nori gauti specialių pasiūlymų ir nuolaidų. Paprasčiausias variantas – nuolaidų kuponai, tačiau galima pritaikyti ir sudėtingesnę narystės programą, kurioje klientai būtų apdovanojami pagal tai, kaip dažnai apsilanko, ar net pirkiniams išleistą sumą.

Apklausti klientus

Paprasta klientų apklausa gali patvirtinti, kurios priemonės veikia, kurių reikėtų atsisakyti, o kurių vis dar nėra, nors jau seniai reikėjo imtis. Apklausą galima organizuoti loterijos principu – vienas iš atsakiusių gali laimėti dovanų čekį.¹⁰

Paslaugų kainodara

Kainodaros tikslai

Kainodaros tikslai tiesiogiai siejasi su rinkodaros tikslais, kurie savo ruožtu priklauso nuo įmonės tikslų. Įmonių, teikiančių paslaugas, kainodaros tikslai orientuoti į:

- pelną,
- pardavimus,
- konkurentus,
- kaštus.

Paslaugų kainodara yra tiesiogiai susijusi su vartotojo pritraukimu, jo norų, pageidavimų tenkinimu.¹¹

Paslaugų rinkodarai kaina yra svarbi dėl daugelio priežasčių:

- 1) Kaina kartais yra vienintelė priemonė įmonei tiesiogiai uždirbti. Kita vertus, ji gali sudaryti papildomų išlaidų.
- 2) Kainos dydis gali būti pagrindinis įmonės įvaizdžio, prestižo veiksnys.
- 3) Kaina yra pagrindinis strateginis sprendimas: ar atitiks konkurento kainą (bei kokybę), ar bus aukštesnė/žemesnė. Tai yra paslaugos padėties rinkoje nustatymo pagrindas.
- 4) Kaina ne visada yra pagrindinis motyvas, nes faktiškai daug kainuojančios paslaugos (ar prekės) parduodamos daug geriau negu pigios, nors pastarosios vartotojui yra ekonomiškai naudingesnės.
- 5) Kai paslaugos kaina yra priimtina, vartotojas gali ja nesinaudoti, jeigu piniginis įvertinimas neatitinka paslaugos vertės.
- 6) Kaina yra svarbus rodiklis ne tik paslaugas teikiančiai įmonei, bet ir paslaugų vartotojams, nes ji kaip tik nulemia santykius tarp įmonės ir paslaugų rinkos, garantuodama trumpalaikį ar ilgalaikį pelno gavimą.

¹⁰ Šaltinis: <https://www.vz.lt/agroverslas/2017/04/02/pigesni-rinkodaros-sprendimai-smulkiesiems#ixzz5In7ecOXN>

¹¹ Šaltinis: <https://straipsniai.org/paslaugu-kainodara>

Ką reikia įvertinti nustatant kainą

Priimant sprendimus, susijusius su paslaugų kainų nustatymu, būtina įvertinti:

- organizacijos siekius,
- sąnaudas,
- paklausos lankstumą kainai,
- kainos lankstumą,
- konkurenciją,
- rinkodaros kompleksą.

Organizacijos siekiai

Paprastai organizacijos nustato vieną iš keturių kainodaros tikslų:

- pelno maksimizavimą,
- pardavimų didinimą,
- rinkos dalies didinimą,
- konkurencinį pariteto siekimą.

Nuo pasirinkto organizacijos tikslo priklauso ir paslaugų kainos. Siekiant maksimizuoti pelną, nustatomos aukštos paslaugų kainos, leidžiančios organizacijai gauti didžiausią pelną. Organizacija, kurios tikslas padidinti pardavimus, nustatys kainą, kuri sudarys prielaidas didinti gaunamas pajamas. Siekiant išplėsti rinkos dalį, nustatoma kaina, kuri leistų pritraukti daugiau vartotojų. Kai organizacija siekia konkurencinio pariteto, ji nustato panašias į artimiausių konkurentų kainas.

Sąnaudų analizė

Nustatant paslaugų kainą remiantis sąnaudomis, organizacija pirmiausia apskaičiuoja sąnaudas ir prideda pelno normą:

$$\begin{aligned} \text{Kaina} &= \\ &= \text{kintamosios sąnaudos} + \\ &+ \text{pastoviosios sąnaudos} + \\ &+ \text{pelno norma} \end{aligned}$$

Sąnaudų analizė atliekama apskaičiuojant kintamąsias ir pastoviąsias sąnaudas. Derėtų skirti sąnaudų dydį vienam paslaugos vienetui ir visų paslaugų sąnaudų sumą.

Kintamųjų sąnaudų suma priklauso nuo paklausos – kuo daugiau suteikta paslaugų, tuo didesnė suma. Pavyzdžiui, maisto produktų maitinimo įstaigose, maisto ir degalų – aviakompanijose ir pan.

Pastoviųjų sąnaudų suma nepriklauso nuo paklausos dydžio. Visgi aptarnaujamų vartotojų skaičius ir teikiamų paslaugų apimtys daro netiesioginę įtaką. Pavyzdžiui, lėktuvo nusidėvėjimas priskirtinas aviakompanijos pastoviosioms sąnaudoms.

Didžiausia problema, kurioms sąnaudoms – kintamosioms ar pastoviosioms – priskirti darbo apmokėjimą. Kai paklausa išauga, paslaugas teikiančios organizacijos samdo papildomų darbuotojų. Pavyzdžiui, vasarą, kai padidėja turistų srautai, maitinimo, apgyvendinimo paslaugas, įvairias pramogas ir kitas paslaugas siūlančios organizacijos samdo papildomų darbuotojų. Vadinasi, paklausa daro įtaką darbo sąnaudoms. Tačiau vienareikšmiškai pasakyti, kad darbo apmokėjimas turėtų būti priskiriamas kintamosioms sąnaudoms, negalima. Yra nemažai paslaugų, kurių teikiančio personalo

apmokėjimas nepriklauso nuo paklausos, pavyzdžiui, bendrosios praktikos gydytojų. Daugelyje paslaugų organizacijų yra dalis darbuotojų, kurių darbo apmokėjimas priskiriamas pastoviosioms sąnaudoms (pavyzdžiui, direktoriaus, vyriausiojo finansininko) ir dalis, kurių darbo užmokestis bus įskaičiuojamas į kintamąsias sąnaudas (pavyzdžiui, draudimo agentų, taksistų ir kt.).

Paslaugos paklausos lankstumas

Paslaugos paklausos lankstumą veikia:

- pakeičiančios ir papildančios viena kitą paslaugas,
- santykis su konkurentų kainomis,
- paslaugos vartojimo pobūdis,
- asmeninės vartotojo charakteristikos,
- laikas.

Paklausa dažniausiai yra lanksti, kai tą patį poreikį patenkinančią paslaugą **galima pakeisti kita paslauga**. Užuo mokėjęs brangiau, vartotojas perka pakaitalą. Tai dažnai pastebima pramogų verslo paslaugų sferoje. Sakykim, išaugus golfo kainoms, vartotojai gali ieškoti alternatyvios pramogos, pavyzdžiui, teniso, išsinuomoti dviratį ir pan. Kuo daugiau yra substitucinių paslaugų, tuo paklausa lankstesnė.

Papildančių viena kitą paslaugų paklausa lanksti. Padidėjus papildančios paslaugos kainai, vartotojai paprastai nekeičia savo nusistatymo. Pavyzdžiui, kelionės lėktuvu, automobilių nuoma, viešbučiai ir pramogos yra papildančios viena kitą (komplementarios) paslaugos. Sakysim, šalia Disney World parko įsikūrusiam viešbučiui padidinus kambarių kainas, paklausa išliks tokia pati, kadangi turistai, norintys aplankyti šį parką, neturi alternatyvos.

Kai paslaugos kaina skiriasi nuo **konkurentų teikiamų paslaugų kainų**, paklausa bus lanksti. Jei paslaugų organizacija nustato aukštesnes kainas nei konkurentų, tai vartotojai paprastai renkasi konkurentų teikiamas paslaugas. Žemesnė už konkurentų paslaugos kaina padeda pritraukti vartotojus. Tačiau jei konkurentų teikiamų paslaugų kainos skiriasi labai nežymiai, paklausa yra nelanksti.

Paklausos lankstumui įtakos turi ir paslaugos **vartojimo pobūdis**, t.y. priklauso nuo to, ar paslauga yra pirmo būtinumo, ar prabangos dalykas. Pirmo būtinumo paslaugų kainų pasikeitimas paklausai turės nedidelės įtakos. Dažniausiai vartotojai neigiamai reaguoja į kainų padidėjimą, tačiau vis tiek naudojami paslauga. Prabangos paslaugų paklausai būdingas gana didelis lankstumas – tokių paslaugų kainų padidėjimas arba sumažėjimas stipriai veikia paklausą. Prie prabangos paslaugų galima priskirti laisvalaikio paslaugas ir pramogas (teatrai, sportiniai renginiai, restoranų paslaugos ir kt.). Aviakompanijai sumažinus kainas, paklausa paprastai sparčiai auga, ypač per turistinį sezoną. Tačiau dažniausiai aviakompanijos kainas sumažina, kai turistinis sezonas pasibaigia. Tai palankiai vertina kiti vartotojų segmentai, pavyzdžiui, vykstantys mokslo ir verslo tikslais.

Asmeninės vartotojų charakteristikos skirtingai veikia paklausos lankstumą. Pavyzdžiui, daugelis vartotojų poilsio dienomis eina į kino teatrus, pietauja restoranuose ar kavinėse. Jei kino teatrai padidins bilietų kainas poilsio dienomis, vartotojai sureaguos skirtingai. Dalis vartotojų nekeis savo pomėgio praleisti vakarą kino teatre ir sėkmadienį pietauti restorane, todėl tokių vartotojų sąlygojama paklausa bus nelanksti. Kita dalis vartotojų, kurie, tarkim, mano, kad nebūtina eiti į kino teatrą kiekvieną savaitę, nuspręs pasirinkti kitą laisvalaikio leidimo formą, pavyzdžiui, išsinuomos

vaizdajuostę ir filmą pasižiūrės namuose. Šiuo atveju minėtų paslaugų paklausa lanksti. Paklausa lankstumui turi įtakos ir asmeninės pajamos. Prabangos paslaugų kainos padidėjimas mažiau įtakos turės asmenims, gaunantiems didesnes pajamas nei tiems, kurių pajamos mažos.

Dar vienas veiksnys, darantis įtaką paklausos lankstumui, yra **laikas**. Pasikeitus kainoms, vartotojas gali pakeisti elgesį, kai tam turi pakankamai laiko. Paprastai neatidėliotinių paslaugų (pavyzdžiui, avalynės taisymo, kirpyklos, stomatologijos paslaugos) neįmanoma pakeisti kitomis panašiomis paslaugomis, todėl tokių paslaugų paklausa yra nelanksti. Tų paslaugų, kurios vartojamos ilgą laiką ir yra jų pakaitalų, paklausa pasižymi dideliu lankstumu. Tarkime, vartotojo būstas šildomas elektra. Augant elektros kainai, šilumos poreikis nesumažės, bet tai privers jį ieškoti pigesnių šildymo alternatyvų ir pakeisti sistemą.

Konkurencijos įtaka

Siekdamos išlikti rinkoje, organizacijos turi nuolat stebėti ir analizuoti konkurentų kainodarą. Kainos, kurios gerokai skiriasi nuo konkurentų, yra lankstesnės už kainas, artimas konkurentų kainoms. Tarkim, X maitinimo įstaiga siūlo vartotojams panašius patiekalus kaip ir konkurentai. Taigi kainos turėtų būti panašios. Bet koks konkurento kainos pasikeitimas turės įtakos ir X įstaigos paslaugų paklausai.

Be to, svarbu, kad paslaugų teikėjas kruopščiai įvertintų skirtingus konkurencijos lygius.

Rinkodaros kompleksas

Rėmimo kompleksas, pardavimo kanalai ir organizacijos įvaizdis lemia ir kainos dydį rinkoje. Pavyzdžiui, jei organizacija, siekdama padidinti paklausą, planuoja aktyvią reklaminę kampaniją, ji paprastai nustato aukštesnę kainą, kuri leistų padengti reklaminės kampanijos sąnaudas. Kai paslaugas parduoda pardavimų vadybininkai, kainos paprastai yra aukštesnės dėl pardavimų personalo darbo sąnaudų.

Teigiamas paslaugų organizacijos įvaizdis rinkoje pritraukia didesnius vartotojų srautus ir leidžia parduoti paslaugas didesnėmis kainomis nei organizacijos, kurių įvaizdis yra prastas.

Kainų nustatymo metodai

1. **Kainų diferenciacija.** Kainų skirtumus lemia:
 - naudojimosi paslauga laikas,
 - rezervavimo (užsakymo) laikas,
 - rinkos segmentų skirtumai,
 - vieta,
 - įplaukų valdymas.

Naudojimosi paslauga laikas. Paslaugų organizacijos nustato skirtingas kainas, siekdamos reguliuoti paklausą skirtingu paslaugos naudojimosi laiku. Kino teatruose bilietų kainos rytiniams ir dieniniams seansams darbo dienomis mažesnės nei savaitgalio dienomis ir vakariniams seansams. Maitinimo įstaigos patiekalų kainas diferencijuoja atsižvelgdamos į vartojimo laiką – priešpiečiams nustatomos mažesnės patiekalų kainos nei pietums. Telekomunikacijų paslaugų skirtingi tarifai pokalbiams dieną, vakare, naktį ir savaitgaliais.

Rezervavimo (užsakymo) laikas. Dažniausiai tokią kainų diferenciaciją naudoja aviakompanijos, viešbučiai, turizmo agentūros. Kuo anksčiau užsakoma paslauga, tuo ji pigesnė.

Rinkos segmentų skirtumai. Paslaugų organizacijos dažnai segmentuoja vartotojus pagal amžių ir suteikia tam tikro amžiaus vartotojams nuolaidas. Pavyzdžiui, teatruose, muziejuose, sporto klubuose paslaugų kaina vaikams iki tam tikro amžiaus yra mažesnė nei suaugusiems. Dažnai galimybės naudotis pigesne paslauga turi pensinio amžiaus vartotojai. Kainų diferenciacijos metodą skirtingiems rinkos segmentams taiko viešojo transporto, telekomunikacijų (verslininkams, individualiems vartotojams, smulkioms ir vidutinėms organizacijoms) ir kitas paslaugas teikiančios organizacijos;

Vieta. Pavyzdžiui, teatruose bilietų kaina skiriasi priklausomai nuo to, kur yra žiūrovo vieta – parteryje ar balkone. Taip pat gali skirtis paslaugų kainos patogesnėse, prestižinėse ir pan. vietose. Kruopščiai išnagrinėjus ir įvertinus skirtingų rinkos segmentų paslaugų pirkimo elgseną praeityje, galima taikyti kainų diferenciacijos metodą, kuris vadinamas įplaukų valdymu. Šis metodas sudaro prielaidas gauti didžiausias pajamas, vienu metu valdant ir paklausą, ir pasiūlą. Dažniausiai šį kainų diferenciacijos metodą taiko oro transporto bendrovės, viešbučiai, restoranai, krovinių pervežimo įmonės, bankai ir kt.

2. Kainų krepšelio metodas

Kainų krepšelis (kitaip tariant, speciali kaina) taikomas parduodant kelių paslaugų (gali būti kartu su prekėmis) derinį. Pavyzdžiui, greito aptarnavimo restoranai siūlo už specialią kainą įsigyti sumuštinio, keptų bulvių ir gėrimo kompleksą.

Kainų krepšelis gali būti dvejopas:

- grynas – kai paslaugos neparduodamos pavieniui, o tik derinys su kitomis;
- mišrus nustatomas kelioms bendrai parduodamoms paslaugoms, tačiau vartotojui paliekama teisė pirkti paslaugas ir atskirai. Greito aptarnavimo restorano siūlomo sumuštinio, keptų bulvių ir gėrimo komplekso kaina yra mišraus krepšelio pavyzdys.

Grynas kainų krepšelis vartotojui suteikia didesnę naudą nei kiekvienas derinio komponentas atskirai. Mišraus jungtinio kainų krepšelio tikslas – padidinti bendrąsias (paslaugų ir prekių) pajamas. Kompleksą sudaro papildančios viena kitą ir dažnai kartu naudojamos paslaugos (prekės). Kai visas kompleksas pigesnis nei tų pačių atskirai perkamų paslaugų (prekių) bendra kaina, vartotojai įsitikinę, kad paslaugą (prekę) įsigyja pigiai.

Galima padidinti pelną, tarpusavyje derinant mažo ir didelio pelningumo paslaugas (prekes), ir geriau patenkinti vartotojų poreikius.

Kainų nuolaidos (pavyzdys)

Laikotarpis	Taikymas	Siūlymo pavyzdžiai (masažo paslaugoms)
Ribotas	Ribotas	Lapkričio mėn. 10 seansų už 100 eurų

Ribotas	Neribotas	Balandžio mėn. kaina tik 10 eurų, nepriklausomai nuo seansų skaičiaus
Neribotas	Ribotas	Dešimt seansų už 100 eurų
Neribotas	Neribotas	10 proc. nuolaida pensininkams

Siekdamos daugkartinio paslaugų pirkimo, daugelis organizacijų pastoviems vartotojams taiko kainų nuolaidas. Kainų nuolaidos, siekiant daugkartinio naudojimosi paslaugomis – tai kainos sumažinimas tiems vartotojams, kurie pakartotinai naudojami paslauga. Daugkartinio naudojimo kainos nuolaida gali būti nustatoma už ribotą arba neribotą naudojimosi paslauga skaičių. Be to, nuolaida gali būti taikoma per apibrėžtą laikotarpį arba nuolaidų taikymo laikotarpis nenumatomas. Lentelėje pateikiami galimi daugkartinio paslaugų naudojimo kainos nuolaidos variantai.

Kainų nuolaidos ir organizacijos tikslai

Tikslas	Ribotas naudojimosi paslauga skaičius		Neribotas naudojimosi paslauga skaičius	
	Ribotas periodas	Neribotas periodas	Ribotas periodas	Neribotas periodas
Pritraukti naujų vartotojų	Netinka	Nelabai tinka	Netinka	Tinka
Persikirstyti paklausą	Tinka	Netinka	Tinka	Netinka
Skatinti paklausą	Tinka	Netinka	Tinka	Netinka
Skatinti pakartotinius pirkimus	Labai tinka	Tinka	Labai tinka	Tinka

Atsiradus būtinybei didinti kainas, organizacijos, kad neprarastų rinkos dalies, įgyvendina neigiamas kainų didinimo pasekmes švelninančias strategijas. Jos yra tokios: komunikacijos, laukimo, kainos didinimo nepripažinimo, strategija susiejama su paslaugos pardavimo proceso tobulinimu ir suteikimu papildomų savybių. Paslaugų organizacijos gali imtis įvairių kainų didinimo strategijų. Tačiau net ir nedidelis kainų padidėjimas nemaloniai veikia vartotoją.

Į vartotojus orientuota kainodara

Paslaugų organizacija, kuri kainodarą orientuoja į vartotojo suvokiamą **vertę**, turi išsiaiškinti:

- ką vartotojai laiko verte;
- kokia yra kiekybinė vertės išraiška, kad ją būtų galima panaudoti nustatant kainą;
- ar vartotojų ir teikėjų vertės suvokimas panašus;

- kaip galima daryti įtaką vertės suvokimui.

Nusprendę pasinaudoti paslauga, vartotojai pasirenka tą, kuri jiems atrodo vertingiausia. Labiausiai vartotojai vertina kainos, paslaugos kokybės ir organizacijos įvaizdžio kombinaciją. Šiuolaikiniai vartotojai pageidauja puikios techninės ir funkcinės kokybės už prieinamą kainą. Pasikeitus vertės matams, vis mažiau vartotojų linkę už labai geros kokybės paslaugą mokėti brangiau. Įsitvirtina nuostata, kad gera paslaugos kokybė turi būti įprastas, o ne išskirtinis dalykas.

Vertė – kas tai?

Vertė – tai maža kaina.

Vertė – tai kokybė, kurią vartotojas gauna už sumokėtą kainą.

Vertė – tai paslaugos patiriama nauda.

Vertė – tai pinigų ir gautos naudos santykis.

Kai kurių paslaugų vertė vartotojams prilygsta mažai kainai. Vartotojai nelinkę mokėti brangiai, todėl kuo pigesnė paslauga, tuo ji brangesnė. Tokių paslaugų pavyzdžiai: sausas drabužių valymas, skalbimas, užkandinių paslaugų, turizmo agentūrų paskutinės minutės kelialapių kainos ir kt.

Kitiems vartotojams vertė reiškia kainos ir paslaugos kokybės pusiausvyrą. Tokie vartotojai pasiryžę mokėti brangiau, jei gerėja paslaugos kokybė. Jie supranta, kad kokybė kainuoja. Pavyzdžiui, poilsiauti ketinantis asmuo sutinka mokėti brangiau už kelialapį, jei nuo to priklauso, kokio lygio viešbutyje jis bus apgyvendintas.

Dalis vartotojų vertę suvokia kaip jų iš paslaugos patiriamą naudą. Nauda svarbesnė už sumokėtus pinigus. Pavyzdžiui, e-bankininkystės paslaugų vartotojai vertina prieinamumą, patikimumą ir saugumą, todėl sutinka mokėti brangiau, kad būtų garantuotos šios paslaugų savybės. Paslaugų, kurių vertę vartotojai supranta tokiu požiūriu, yra daug, pavyzdžiui, mokymo (Vertė – tai geriausias išsimokslinimas, kurį galiu gauti), gydymo paslaugos (Nesvarbu, kiek kainuoja, svarbu, kad procedūros pagerintų sveikatos būklę), įvairios pramogos (Koks koncertas! Ir tik 50 eurų) ir t.t.

Dar viena kategorija vartotojų vertę supranta kaip savo indėlio (laiko, pinigų, psichologinių ir fizinių pastangų) ir gautos naudos santykį. Paslauga vertinga, jei vartotojas mano, kad mainai lygiaverčiai ar nauda didesnė už indėlį.

4 tema. Išlaidos ir jų planavimas: mokesčiai, deklaravimas, buhalterinė apskaita ir kt. Pajamos ir pelnas. (žr. priedą)

5 tema. 5 žvaigždučių verti santykiai su klientais.



“Someone calling themselves a customer says they want something called service.”

(Kažkoks “klientas” sako, kad nori kažkokio “aptarnavimo”.)

Aptarkite grupėje:

- Ar tikrai žinote, ko nori Jūsų klientas?
- 99% žmonių yra geri, tačiau ar visada klientas teisus?
- Kaip išsiskirti iš konkurentų minios?
- Ką sako Jūsų vardas?
- Ar tikrai žinote, ko nori jūsų klientas?
- Klientas – kas jis?

„Klientai dabar kontroliuoja rinkas. Jie reikalauja, kad mes žaistume pagal jų taisykles. Jų lūkesčiai aukšti, o lojalumas žemas. Jie yra individualūs ir emociingi, gerai informuoti ir labai organizuoti. Jie žino, ko nori, ir priima tik tai, kas yra geriausia.”

Peter Fisk. (2009) *Customer Genius*

Saugokitės tylaus kliento

Padėkokite nepatenkintam klientui už tai, kad padarė jums pastabą, nes galbūt tą patį jums norėjo pasakyti (bet nepasakė) dar kelios dešimtys nepatenkintų klientų.

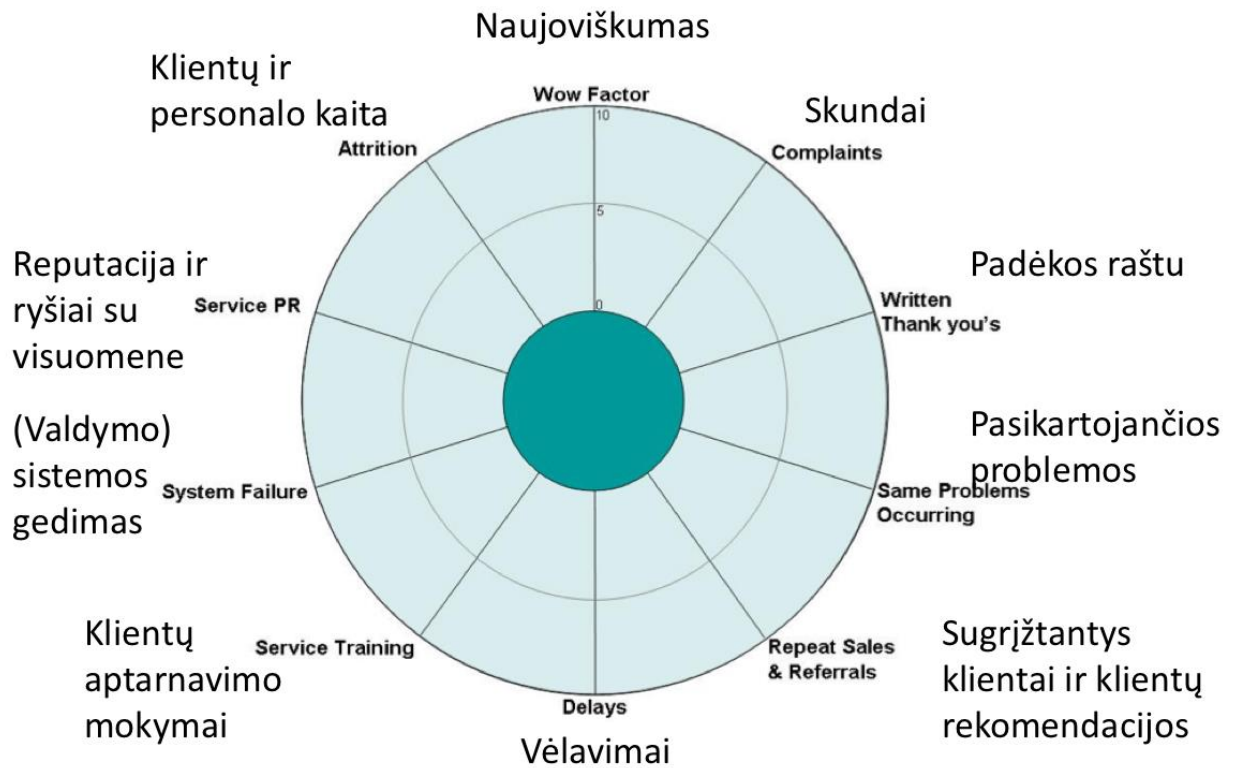
Užduotis: Sudarykite sąrašą dalykų, kurių, jūsų nuomone, nori jūsų klientai.

Klauskite kliento, o ne spėliokite.

Kitą kartą, susitikę su vienu iš savo klientų arba jo atstovu, parodykite jiems savo sudarytą sąrašą ir paklauskite, ar jūs viską teisingai supratote. Paklauskite, ar jie norėtų šį sąrašą pakeisti arba papildyti. O dabar pabandykite įsivaizduoti, kaip jie jausis, kai apsilankę pas jus kitą kartą pastebės, kad jų rekomendacijos buvo įgyvendintos.

Aptarnavimo kokybė¹²

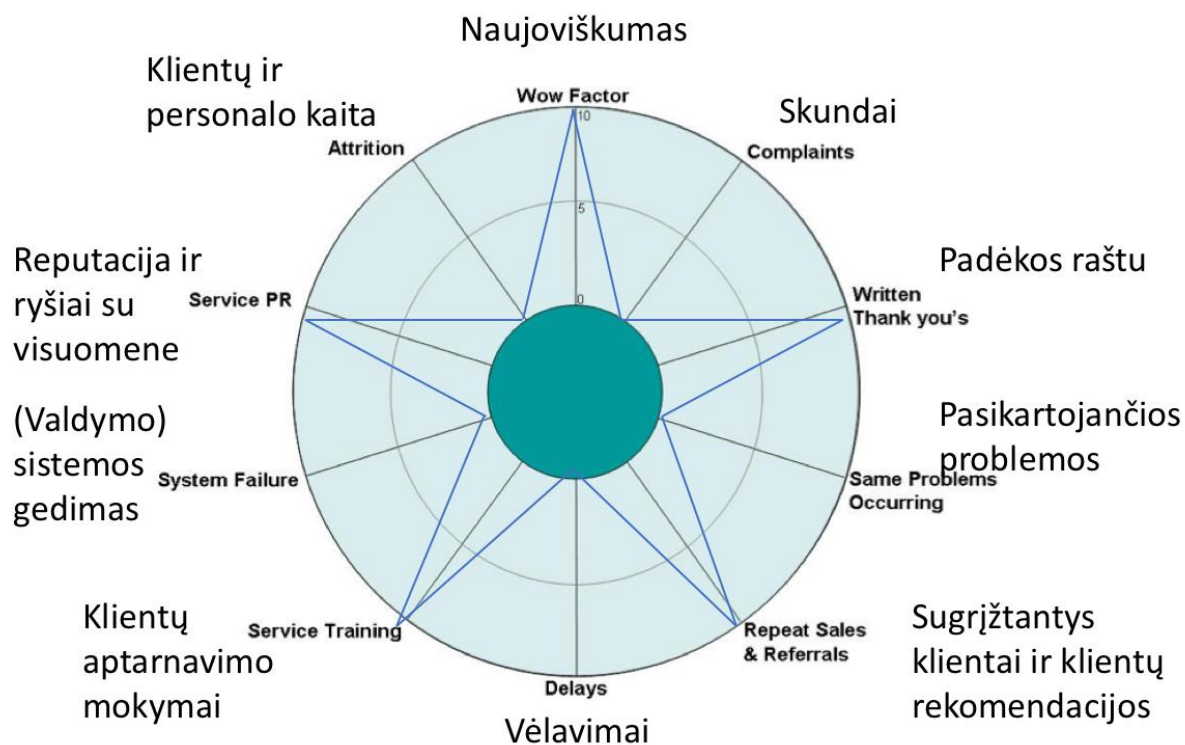
¹² Šaltinis: Michael Heppell, 2006. www.michaelheppell.com



Užduotis

Įvertinkite savo klientų aptarnavimo kokybę. Kiekvienoje tiesėje rato viduryje padėkite tašką (tarp 0 ir 10 balų) priklausomai nuo to, kaip jūs vertiname šią aptarnavimo sritį. Po to sujunkite visus taškus tiesiomis linijomis. Palyginkite rezultatus savo grupėje.

Aptarnavimo žvaigždė



Malonios smulkmenos, kurios virsta rekomendacijomis:

- Nesikabinėkite ir nekaltinkite.
- Atidžiai klausykite.
- Šypsokitės.
- Kreipkitės į žmogų vardu.
- Veikite iškart ir žymėkitės, ką reikia padaryti.
- Sakykite “ačiū” ir “prašom”.
- Palaikykite akių kontaktą.
- Sakykite tiesą.
- Vykdykite pažadus.
- Pasirūpinkite, kad burnos kvapas visada būtų gajvus.

Sugalvokite savo 5 patarimus:

.....

.....

.....

.....

.....

Jūsų emocinė banko sąskaita (idėjos autorius – Stephen R Covey¹³)

¹³ Šaltinis: <https://www.franklincovey.com/the-7-habits.html>

Veiksmas / įvykis	Poveikis jūsų emocinei banko sąskaitai
Jums pavyko rezervuoti nebrangų kambarį viešbutyje patogioje vietoje ir sutaupyti pinigų.	Indėlis
Atvykę į viešbutį sužinojote, kad jūsų kambarys nėra paruoštas nustatytu laiku.	Pinigų išėmimas iš sąskaitos
Viešbučio administratorius pasiūlo jums palikti savo bagažą saugojimo kambaryje ir pasigrožėti apylinkėmis arba pasiūlo kavos/arbatos/vandens, kol (neilgai) lauksite.	
Administratorius pasiūlo jums kitą (geresnį) kambarį kaip kompensaciją už vėlavimą.	

Sukurkite “lėšų judėjimo” savo verslo emocinėje banko sąskaitoje pavyzdį.

Veiksmas / įvykis	Poveikis jūsų emocinei banko sąskaitai

RADAR mąstymas¹⁴

- **Realize** (suvokite)
- **Assess** (įvertinkite)
- **Decide** (spręskite)
- **Act** (veikite)
- **Review** (peržiūrėkite)

99% žmonių yra geri, todėl nesielkite su klientu taip, lyg jis priklausytų likusiam 1%.

Užduokite sau tris klausimus:

- Ar kada nor esate sakę “tokios yra mūsų įmonės taisyklės”?
- Ką galima pasakyti vietoj to, kad klientas nesijaustų priklausantis tam likusiam 1%?
- Kokiais atvejais Jūs blogai elgiatės su žmonėmis to nenorėdami?

Ar visada klientas teisus?

¹⁴ RADAR thinking™ idėjos autorius – Michael Heppell, www.michaelheppell.com

Klientas mažiausiai nori išgirsti “Tai įmonės politika” arba “Ne aš sugalvojau šias taisykles”. Kaip pasakyti klientui, kad jis nėra teisus ir kad jūs laikysitės taisyklių? Panaudokite tris stebuklingus žodžius:

- jaučiatės,
- jautėsi/jaučiausi/jausčiausi,
- išsiaiškinau, kad...

Pavyzdys

Klientas nori grąžinti nereikalingą prekę ir prašo jam sugrąžinti pinigus po nustatyto laikotarpio. Ką jam sakote? “Apgailestauju, bet mes negalime to padaryti po mūsų garantuojamo laikotarpio. Suprantu, kaip jūs **jaučiatės**, panašiai **jautėsi** ir kiti pavėlavę klientai, tačiau mes **išsiaiškinome**, kad mūsų prekių grąžinimo politika yra viena geriausių konkurentų tarpe ir didžioji dauguma mūsų pirkėju džiaugiasi galėdami grąžinti prekes per nustatytą laikotarpį.”

Dabar sugalvokite savo pavyzdį: Klientas nori Ką jam pasakysite?

“Apgailestauju, bet mes negalime to padaryti (dėl) Suprantu, kaip jūs **jaučiatės**, panašiai **jautėsi** ir kiti klientai, tačiau mes **išsiaiškinome**, kad”

Pirmą įspūdį galima padaryti tik kartą

- Kaip atrodote darbo vietoje?
- Ką pirmiausia pastebi moterys, pamačiusios vyrus? Jų batus.
- Ką pirmiausia pastebi vyrai, pamatę moteris? Jų šypsenas.
- Tai nereikia, kad vyrams nereikia šypsotis.

Atkreipkite dėmesį

- Jūsų apranga turi būti tvarkinga, neutrali ir neiššaukianti.
- Jūsų šukuosena darbe ir vakarėlyje turi skirtis.
- Galvokite apie savo laikyseną.
- Nevėluokite.
- Neperjunkite telefono į laukimo režimą nepaklausę, ar klientas sutinka palaukti.

Skirtumas tarp vieno, keleto, daugumos ir visų

Sudarykite **vertybių**, kuriomis nuolat vadovaujatės / vadovausitės savo darbe, sąrašą. Pavyzdžiui:

Punktualumas	Draugiškumas
Atidumas	Tvarkingumas
Dėmesingumas	Mandagumas
Nuoširdumas	Tikslumas

Kaip šios vertybės atsiskleidžia jūsų darbe? Ar jas pastebi jūsų klientai?

Ka sako jūsų vardas?

- Ar žinote savo vardo kilmę? Kas jį sugalvojo? Kodėl jus pavadino būtent taip?

- Kaip jaučiatės, kai pašnekovas pradeda pokalbį jūsų vardu? O kai kelis kartus jį pakartoja pokalbio metu?
- Kaip jaučiatės, kai jus netyčia pavadina kitu vardu?
- Kodėl jums uždaviau visus šiuos klausimus?

Ką apie įmonę sako jos vardas? Panagrinėkite šiuos pavyzdžius:

UAB "MOLESTA" (angliškai viena iš "molest" reikšmių yra "tvirkinti")

UAB "TRANSVESTA"

UAB "PIRATŲ LAIVAS"

UAB "Gorila ir partneriai" (skolų išieskojimas)

LSD – Lietuvos sodininkų draugija

SPEKULIACIJA – turbūt ne pelno siekianti organizacija

6 tema. Verslo planavimas. Verslo plėtra.

Verslo planas

Kam reikia verslo plano?

- Pagrįsti ir patikrinti naują idėją, įvertinti verslo perspektyvas.
- Palyginti prognozes su faktiniais pasiekimais.
- Apskaičiuoti lėšų poreikį.
- Įvertinti riziką dgauti skolintų ar nuosavų investicijų į verslą.
- Pagrįsti ir pinigines paskolas.
- Surasti partnerius arba pateikti informaciją esamiems.

Esminiai klausimai

- KAS esame?
- KUO norime tapti?
- KAIP tai pasieksime?
- KAIP vertinsime padarytą pažangą?

Praktinė pagalba: <https://eakademija.seb.lt>

Taip pat naudinga:

- <https://www.seb.lt/infobankas/kuriantiems-versla/steigiame-imone-ka-svarbu-zinoti>
- <https://www.seb.lt/infobankas/kuriantiems-versla/kaip-pradeti-versla-sesi-patarimai-sekmingam-startui>
- <https://www.seb.lt/cloud/1004>

Dokumentų šablonai:

- <https://templates.office.com>

Rekomenduojama verslo plano struktūra¹⁵

¹⁵ <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/verslo-planas>

- Priežastys, dėl kurių nusprendėte rengti verslo planą.
- Įmonės pristatymas.
- Rinkos analizė.
- SSGG analizė.
- Vizija. Tikslų apibrėžimas. Strategija.
- Finansavimas.
- Prognozuojamo pelno/nuostolio ataskaita.
- Pinigų srautų prognozė.
- Įėjimas į rinką.
- Paslaugų teikimo aprašymas.
- Vietos analizė.
- Patalpos.
- Įrengimai.
- Transportas.
- Žaliavos.
- Tiekėjai.
- Pardavimų prognozė.
- Valdymas ir personalas.

Nurodykite **priežastis**, dėl kurių nusprendėte rengti verslo planą, pateikite trumpą įmonės charakteristiką (veikla, dydis, kapitalas, darbuotojų skaičius), apibūdinkite numatomas prekes ar paslaugas ir jų rinką, naudą vartotojams, prognozuojamą pelną ir kokios pagrindinės tam prielaidos.

Įmonės pristatymas. Šioje dalyje pateikite bendrą informaciją apie įmonę (kontaktai, steigėjai, vadovas), esminius įmonės istorijos faktus (steigimo tikslai, aplinkybės, veiklos rezultatų pasikeitimas), dabartinę situaciją (kokia veikla, kiek produkcijos bus gaminama / paslaugų teikiama). Parengti šią dalį gali padėti įmonės įstatai, nuostatai ar kiti steigimo dokumentai.

Rinkos analizė. Apibūdinkite rinką ir išmatuokite jos dydį klientų skaičiumi. Nurodykite, kokia paklausa yra šiuo metu ir kokio rinkos augimo tikėtis ateityje. Įvertinkite, kokią rinkos dalį užima konkurentai. Svarbu paaiškinti, kuo Jūsų prekės ar paslaugos skiriasi nuo prekių ar paslaugų, kurias siūlo ar ateityje pasiūlys konkurentai. Įvardykite, su kokiomis kliūtimis galite susidurti žengdami į rinką ir kaip jas galima įveikti. Paminėkite, kokioms klientų grupėms taikote savo prekes ar paslaugas.

SSGG analizė. Objektyviai išanalizuokite savo verslo idėjos silpnybes (ko įmonė negali atlikti), stiprybes (ką įmonė yra pajėgi atlikti), galimybes (potencialiai naudingas sąlygas įmonei) ir grėsmes (potencialiai nenaudingas sąlygas įmonei). Ši analizė jus privers apžvelgti ne tik savą verslą, bet ir įvertinti konkurentų veiklą bei esamus įvykius rinkoje.

Vizija. Tikslų apibrėžimas. Strategija. Aprašykite, kokią savo įmonę įsivaizduojate ilguoju laikotarpiu, pvz. po 5 metų. Užsibrėžkite tikslus, kurie padės pasiekti sukurtą įmonės viziją. Įsivardinkite priemones ir veiksmus, kuriais tikslą pasieksite.

Finansavimas. Nurodykite projekto finansavimo poreikį ir šaltinius, kiek ir kam reikės pinigų, kokie galimi finansavimo šaltiniai, kada reikės lėšų, kokią naudą turės finansuotojas ir kaip ją gaus? Visiškai tiksliai apskaičiuoti, kiek reikės pinigų, sunku, todėl numatykite lėšų rezervą. Įvertinti planuojamo kurti verslo perspektyvas ir rezultatus padės [Verslo plano finansinė skaičiuoklė](#).

Prognozuojamo pelno/nuostolio ataskaita. Sudarant pelno prognozę, būtina įvertinti pardavimus ir numatomas pajamas. Pelno prognozę galima apskaičiuoti tik įvertinus produkcijos (paslaugų) gamybos bei realizavimo sąnaudas. Pelno rodiklis bus svarbus ne tik asmeniui, pradedančiam verslą, bet ir bankui, suteikiant paskolą.

Pinigų srautų prognozė. Šios prognozės tikslas – parodyti, ar užteks pinigų veiklai bet kuriuo projekto įgyvendinimo momentu. Joje fiksuojamos ne pajamos ir sąnaudos, bet pinigų mokėjimai ir gavimai. Ši ataskaita sudaroma kartu su pelno/nuostolio ataskaita, nes jai naudojami tie patys duomenys. Prie verslo plėtimo projekto taip pat pridodamas prognozuojamas įmonės buhalterinis balansas.

Suplanuokite kaip įeisite į rinkas: kokias prekes/paslaugas pasirinksite kurti, kokias rinkodaros programas naudosite kiekvienai prekių/paslaugų grupei, kaip segmentuosite rinką. Rinkodara būtina siekiant sukurti konkurencinį pranašumą, palaikyti lojalių klientų ratą bei etiškai ir garbingai nugalėti konkurentus. Išmatuokite rinkos dydį klientų skaičiumi, nurodykite, kokia paklausa yra šiuo metu ir kokio rinkos augimo tikėtės ateityje. Įtikinamai išdėstykite ėjimo į rinką strategiją, pardavimo koncepciją ir numatykite pardavimą skatinančias priemones.

Gamybos / paslaugų teikimo aprašymas. Išvardinkite gamybos ar paslaugų operacijų seką, paaiškinkite, kas ir kokias veiklas atliks, kam bus samdomi subrangovai, kaip bus atliekama kokybės kontrolė.

Vietos analizė. Apibūdinkite, kaip vieta daro įtaką produkto gamybos ar paslaugos teikimo procesui, t. y. privažiavimo galimybės, darbo jėgos regione tinkamumas (kvalifikacija ir pan.), prastesnės ar geresnės ryšių su tiekėjais sąlygos, kuo vieta patraukli vartotojams.

Patalpos. Nurodykite, ar turimi patalpų plotai yra pakankami ir pritaikyti numatytai veiklai, jos plėtrai. Jei patalpos bus remontuojamos/keičiamos, trumpai aprašykite kiek tai kainuos ir kas tai vykdys.

Įrengimai. Svarbu nuspręsti, ar įrengimai veiklai vykdyti, plėsti bus perkami, išsinuomojami, ar bus pasinaudota išperkamosios nuomos galimybe. Pateikite ne tik įsigyjamų, bet ir jau turimų įrengimų sąrašą, jų charakteristikas. Nurodykite įrengimų balansines vertes ir nusidėvėjimą, jų likvidumą.

Transportas. Nurodykite, ar firma turės savo transportą, ar naudosis kitų įmonių paslaugomis. Pateikite numatomas transporto sąnaudas. Nurodykite, kokio transporto reikės veiklai plėsti.

Žaliavos. Aprašykite ne tik naudotinių atsargų charakteristikas, bet ir jų alternatyvas. Nurodykite, kiek jos kainuos, koks jų rezervas bus reikalingas, taip pat kainų stabilumą ir atvežimo galimybes. Nurodykite kaip dažnai bus perkamos atsargos, kokiomis partijomis ir kokios bus apmokėjimo bei pristatymo sąlygos.

Tiekėjai. Nurodykite, kaip bus atrenkami tiekėjai, apibūdinkite alternatyvius tiekimo kanalus.

Pardavimų prognozė. Įvardinkite kokios pardavimų apimties siekiate. Prognozuokite kaip pasiskirstys pardavimai ir kokių rezultatų galite tikėtis kiekvienoje tikslinėje klientų grupėje. Kokių veiksmų imsitės, jei pardavimai bus didesni ar mažesni nei prognozavote, kokie neigiami aplinkos veiksniai gali veikti pardavimus, kaip šių veiksnių rengiatės išvengti.

Valdymas ir personalas. Numatykite reikalingų darbuotojų skaičių ir plėtros poreikį, nustatykite, kaip bus sudaryta vadovybė ir kaip bus organizuota įmonės struktūra ir valdymas. Aprašykite, kokia turėtų būti darbuotojų patirtis ir kvalifikacija, koks numatomas vidutinis darbo užmokestis.

Verslo plėtra: dirbkite savo versle, o ne savo verslui

Kiek dar reikia pasistengti?

Puikus



Geras

Ar matuojate, kiek geri esate? Įsivertinkite:

Sritis	Įvertinimas (nuo 0 iki 10)
Finansai	
Rinkodara	
Procesų valdymas	

Ar matuojate, kiek geri esate?

Finansai	Rinkodara	Procesų valdymas
Apyvarta	Išlaidos reklamai	Darbuotojų kaita
Lūžio taškas	Pardavimų efektyvumas	Darbuotojų nedarbingumo dienos
Bendrasis pelningumas	Klientų išlaikymas	
Grynasis pelningumas	Naujų klientų skaičius	Darbuotojų mokymai
Likvidumo rodikliai	Pakartotiniai pardavimai esamiems klientams	Darbuotojų našumas lyginant su konkurentais
Kapitalo grąža	Naujos prekės/paslaugos	Veiklos efektyvumas lyginant su konkurentais

Skolinimosi ir kreditavimo terminai	Prekės ženklo įvaizdžio suvokimas (klientų)	Prastovos /sezoniškumas
.....	Prekės ženklo įvaizdžio suvokimas (konkurentų)	Įrangos amžius
.....	Padėtis rinkoje (lyderis?)

Pastabos:

Lūžio taškas - tai pardavimo apimtis, kai visos įmonės išlaidos (kintamosios ir pastoviosios) yra lygios įmonės bendrosioms pajamoms. Viršijusios lūžio tašką, įmonės pradeda dirbti pelningai. Didelis lūžio taškas rodo, kad didelę įmonės išlaidų struktūros dalį sudaro pastoviosios išlaidos. Jas mažindama, įmonė gali greičiau pasiekti lūžio tašką ir pradėti veikti pelningai.

http://lt.wikipedia.org/wiki/Finansiniai_rodikliai

http://lt.wikipedia.org/wiki/Nuosavo_kapitalo_pelningumas

Rinkodara	Stiprybė	Neutralus vertinimas	Silpnybė	Svarba A V Ž*
Išlaidos reklamai				
Pardavimų efektyvumas				
Klientų išlaikymas				
Naujų klientų skaičius				
Pakartotiniai pardavimai esamiems klientams				
Naujos prekės/paslaugos				
Prekės ženklo įvaizdžio suvokimas (klientų)				
Prekės ženklo įvaizdžio suvokimas (konkurentų)				
Padėtis rinkoje (lyderis?)				

*A – aukšta, V – vidutinė, Ž – žema

Augimo perspektyvos

Įvertinkite savo verslą (nuo 0 iki 10 balų)

	Vertinimas (nuo 1 iki 10)
Ištekliai (finansiniai, materialūs, žmogiškieji, intelektiniai/liniai technologiniai)	
Patirtis	
Kontrolė ir sistemos	
Idėjos ir inovacijos	
Lyderystė (prioritetai, vizija, misija)	

Esminis klausimas: kas čia valdo? Jūs dirbate savo verslui (t.y. jūsų verslas užvaldė jus) ar savo versle (t.y. jūs jį valdote)?

“Kartais, valdydamas verslą, galite pasijusti vienišas. Per daug reikalų, per mažai laiko. Visada yra rizika, kad pradėsite jaustis lyg “darbo įrankis” ir manyti, jog nebesekate siūžeto.” (Robert Craven)

Kodėl žlunga verslai?

Pratęskite šį priežasčių sąrašą:

- Neužteko apyvartinių lėšų.
- Stambūs pirkėjai neatsiskaitė.
- Išaugo nuomos kainos.
- Konkurentai siūlė geresnes prekes / paslaugas.
- Nepavyko pritraukti / išlaikyti klientų.
-
-

Tikroji verslų žlugimo priežastis

99,9% verslų žlunga dėl vadovų nekompetent**tingumo**.

Mes esame linkę sėkmes priskirti sau, o nesėkmes – kitiems. Tai vadinama “išoriniu kontrolės lokusu”. Sėkmingi verslai turi vidinį kontrolės lokusą, t.y. prisiima pilną atsakomybę už sėkmes ir nesėkmes.

Kuo “apsėstos” sėkmingos organizacijos?

- Strategija
- Rinkodara
- Komandos

Strategija – tai planavimas, ko norite pasiekti ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje, atsižvelgiant į verslo aplinką, t.y. savo įmonės planų kūrimas galvojant apie išorinius veiksnius.

Ne visada gali statyti už du žirgus, kartais reikia apsispręsti ir suvokti savo sprendimo pasekmes. Kuo aiškesnė jūsų strategija, tuo lengviau jūsų darbuotojams ir klientams suprasti, ko siekiate. Prioritetai ir aiškumas – du svarbiausi sėkmės ingredientai.

Rinkodara

“Vadovėlinis apibrėžimas”: rinkodara – tai duodantis pelną kliento poreikių atpažinimas ir tenkinimas. Naudingesnis apibrėžimas: rinkodara – tai apsisprendimas, kovą už kokį klientą nori laimėti, prieš ką ir kokiais būdais.

Rinkodara – tai gebėjimas savo verslą pamatyti kliento akimis, suprasti, kokias kliento problemas padedate išspręsti ar ko pasiekti, ir kokią papildomą naudą savo klientams suteikiate lyginant su konkurentais.

Komandos ir žmonės

Kuo daugiau klientų turite, tuo daugiau įmonės viduje atsiranda spaudimo norint suteikti daugiau ir vis aukštesnės kokybės paslaugų, ir tuo sunkiau yra žmonėms dirbti kartu. Spaudimas virsta konfliktais. Konfliktų sprendimas reikalauja kompromisų. Būna ir aukų.

Vadovo atsakomybė – motyvuoti žmones kartu dirbti siekiant asmeninių ir įmonės tikslų, nukreipti juos ir užtikrinti efektyvią komunikaciją.

Sunkūs klausimai, į kuriuos privalote atsakyti

Kokiame versle esate?

- Kuri verslo dalis jums uždirba pinigus?
- Kaip atrodote lyginant su konkurentais?
- Ar tai pelninga verslo sritis?
- Ką apie jus galvoja jūsų klientai?
- Ką apie jus galvoja jūsų konkurentai?
- Kaip galite greitai padidinti pelną?
- Kaip kuriate ilgalaikę vertę?

Organizacijos kultūra - kaip pastebėti nematomą

Pateikite pavyzdžius ir pagalvokite apie šių dalykų poveikį jūsų verslui:

- 1 Trys svarbiausi įvykiai ir jų pasekmės įmonei
- 2 Kaip elgėsi įsimintiniausias (buvęs) įmonės vadovas (jeigu toks buvo)
- 3 Trys žodžiai, kurie apibūdina dabartinį vadovą
- 4 Kaip atrodo vadovo biuras
- 5 Kaip atrodo likusi biuro dalis
- 6 Labiausiai paplitusi įmonėje istorija (arba mitas)
- 7 Žinomiausias ritualas ir/arba simbolis

Verslo planas ir veiksmų planavimas viename puslapyje

Kur esame dabar?	Įmonės veiklos rezultatai					Kur mes einame? ↓
	Finansai	Rinkodara	Procesų valdymas			
	Įmonės augimo potencialas					
Kaip mes ten pateksime?	Ištekliai	Patirtis	Kontrolė ir sistemos	Idėjos ir inovacijos	Lyderystė	
	Strategija / planai: • Finansai: • Pardavimai: • Procesų valdymas: • Augimas:			• Vizija: • Ką mes darome: • Mūsų privalumai: • Misija:		

Praktiniai patarimai: darbo vietos įrengimas, visuomenės sveikatos saugos ir higienos reikalavimai. (žr. priedą)

Sėkmės!

Temat 1. Ogólne wprowadzenie do biznesu i przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość (ang. *entrepreneurship*) to skłonność i zdolność ludzi do podejmowania działalności gospodarczej poprzez łączenie kapitału, pracy i innych zasobów gospodarczych w celu otrzymania zysku, a także zdolność akceptacji wszelkiego ryzyka związanego z tą działalnością.

Cechy przedsiębiorczości

Najczęściej wymieniane cechy psychologiczne przedsiębiorczości to:

- potrzeba osiągnięć,
- kontrola sytuacji,
- skłonność do podejmowania ryzyka,
- tolerancja niepewności,
- pewność siebie,
- innowacyjność (Koh, 1996)¹⁶.

Cechy doskonałego przedsiębiorcy

Typowe cechy doskonałego przedsiębiorcy:

- umiejętność podejmowania ryzyka,
- innowacyjność,
- wiedza o regułach funkcjonowania rynku,
- umiejętności marketingowe,
- umiejętności zarządzania biznesem,
- umiejętność współpracy (Casson, 1982)¹⁷.

Niezbędne cechy przedsiębiorcy

<p>Właściwości, które można wykształcić:</p> <ul style="list-style-type: none">• ostateczne zaangażowanie, determinacja i wytrwałość,• potrzeba dążenia i wzrostu,• zwrot ku celom i możliwościom,• inicjatywa i odpowiedzialność osobista,• właściwa wiara i poczucie humoru,• wyszukiwanie i wykorzystanie informacji zwrotnych,• wewnętrzne monitorowanie pozycji,	<ul style="list-style-type: none">• tolerancja dla niepewności, stresu i niewiedzy,• akceptacja ryzyka, zarządzanie ryzykiem i jego podział,• niskie zapotrzebowanie na stanowisko i władzę,• honor i wiarygodność,• determinacja, pilność i cierpliwość,• uczenie się z błędów,
--	---

¹⁶ Koh H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 11. P. 12-25.

¹⁷ Casson (1982) in Littunen H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6. No. 6. P. 295-309.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• budowanie zespołu, pielęgnowanie osobowości (Timmons i in.,1985)¹⁸. |
|--|--|

Nie wyczerpuje to jednakże ostatecznej listy.

Lista kontrolna sukcesu firmy

Strategia: opracowana jest strategia biznesowa uwzględniająca czynniki konkurencyjne i trendy środowiskowe.

Komunikacja strategiczna: Strategia jest zakomunikowana wszystkim pracownikom w taki sposób, że rozumieją oni swoje cele i dążą do ich realizacji, aby osiągnąć wspólny cel.

Wskaźniki: Określono wyraźne kryteria (wskaźniki), aby zmierzyć skuteczność realizacji celów i, w razie potrzeby, skorygować strategiczny kierunek.

Procesy: procesy biznesowe firmy są zorientowane na cele strategiczne.

Konsekwentność: ciągły przegląd i poprawa wydajności firmy.

Struktura: Struktura firmy jest zoptymalizowana pod kątem wydajnego zarządzania procesami.

Kompetencje: pracownicy posiadają niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania swojej działalności.

Środki: pracownicy dysponują niezbędnymi narzędziami (w szczególności systemami IT) i otrzymują niezbędne informacje dotyczące ich działalności i zarządzania.

Motywacja: Pracownicy są zmotywowani na kierowanie swoich wysiłków do osiągnięcia wspólnych celów¹⁹.

Czy można nauczyć (się) przedsiębiorczości?

Prawdziwy proces przedsiębiorczości obejmuje dziedzinę sztuki i nauki.

Dziedzinę "nauki" związaną z funkcjonalnymi umiejętnościami w zakresie biznesu i zarządzania można szkolić tradycyjnymi metodami pedagogicznymi. Jednak sfera "artystyczna", która opiera się na kreatywności i innowacyjności, nie może być nauczana w taki sam sposób jak sfera "nauki" (Jack ir Anderson, 1998)²⁰.

¹⁸ Timmons J. A., Smollen L. E., Dingee A. L. M. (1985). *New Venture Creation*. Irwin: Home wood, IL.

¹⁹ Źródło: <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/rinkodara/imones-strategija>

²⁰ Jack S. L., Anderson A. R. (1998). Entrepreneurship Education within the condition of Entreprenology. *Proceedings of the Conference on Enterprise and Learning*, Aberdeen: Denmark.

Temat 2. Rozpoczęcie działalności gospodarczej krok po kroku (założenie firmy lub działalność w innej formie), procedury i wymogi prawne. (w załączniku)

Temat 3. Marketing, przyciąganie klientów i porady, jak ich zatrzymać. Kształtowanie cen na usługi

Marketing

System środków obejmujących **ścieżkę produktu lub usługi od pomysłu do użytkownika.**

Tradycyjnie uważa się, że marketing składa się z czterech elementów:

- idea produktu lub usługi, jej rozwój,
- ustalenie ceny,
- dystrybucja,
- projektowanie i realizacja akcji promocji sprzedaży.

Wszystkie cztery czynniki są ważne w działaniach marketingowych.

Produkt czy usługa:

- to główny element sukcesu i sprzedaż;
- powinny być **użyteczne, atrakcyjne dla klienta, jakościowe i niezbędne dla rynku;**
- powinny **wyróżniać się na tle innych** rozwiązań dostępnych **na rynku**, a ich dostawca powinien zrozumieć i **zidentyfikować potencjalnego nabywcę** oraz **wziąć pod uwagę jego potrzeby.**

Cena

Cena produktu lub usługi odzwierciedla wartość produktu. Wybór ceny zależy również od klienta - należy wziąć pod uwagę potencjalny dochód i możliwości potencjalnych klientów.

Przedsiębiorstwo powinno osiągać zyski, dlatego ważne jest obliczenie kosztów własnych jednej usługi lub dostarczonego produktu, w tym materiałów, siły roboczej, opłat komunalnych i innych kosztów operacyjnych.

Dystrybucja / Lokalizacja

Zidentyfikuj:

- które lokalizacje wybierają twoi klienci;
- jaki poziom cenowy lokalizacji przestrzennej sprzedaży jest najbardziej odpowiedni dla ciebie;
- na jakim terytorium chcesz sprzedawać swoje usługi / towary (lokalizacje w całym kraju).

Jeśli planujesz mieć własne pomieszczenia do świadczenia usług, ważne jest zrozumienie otaczającego środowisko, wybranie lokalizacji, w której twoje usługi będą się cieszyć popytem.

Promocja sprzedaży

Sprzedaż mogą promować następujące działania:

- reklama w Internecie, prasie, telewizji;
- broszury, plakaty;
- różne promocje w punktach sprzedaży, sieciach społecznościowych;
- promocje w miejscach publicznych i in.

Reklama w sieciach społecznościowych (ile?)

Złota proporcja (30-60-10)

30% treści powinno być **tworzone przez samą organizację**, **60%** - generowane **z innych źródeł**, a **10%** składać się **z treści promocyjnych**, które zachęcają użytkowników do działania - do zakupu produktu.

Reguła trójki

Potrójna treść: 1) powiadomienia o organizacji lub treści przez nią samą tworzone; 2) informacje publikowane przez inne źródła; 3) osobiste relacje z konsumentami.

4-1-1

Cztery części treści (67%) powinny zawierać upowszechniane przez innych nowości istotne dla odbiorców, jedna część informacji powinna być oryginalna - zawierać treści edukacyjne stworzone przez samą organizację; i jeszcze jedna to reklama promująca sprzedaż - kupony rabatowe, nowości produktowe.

Badanie środowiska biznesowego

Analiza dynamiki środowiskowej. Oceń dynamiczność i stabilność środowiska.

Analiza PEST:

- Czynniki polityczne (sytuacja międzynarodowa i sytuacja wewnętrzna kraju),
- Wskaźniki ekonomiczne (wzrost gospodarczy, inflacja, zatrudnienie, stopy procentowe, zmiany kursów walutowych, klimat inwestycyjny),
- Czynniki społeczne i kulturowe (zmiany w konsumpcji wśród mieszkańców, edukacja, opieka zdrowotna),
- Czynniki technologiczne (nowe możliwości technologiczne),
- Prawne (krajowe i europejskie regulacje prawne),
- Ekologiczne (zmiany klimatu, krajowe lub regionalne zmiany ekologiczne).
- Kluczowymi czynnikami sukcesu są koszty pracy, kanały dystrybucji, „dostęp” do klientów lub położenie geograficzne, „dostęp” do surowców i innych zasobów, siła finansowa, rozpowszechnienie i prestiż.

- Model pięciu mocy: istniejący i potencjalni nowi konkurenci, siła przetargowa klientów i dostawców oraz zagrożenie substytutami dla twojego produktu / usługi.
- Analiza konkurencji.
- Analiza klienta.

Analiza rynku

Kim są Twoi konsumenci (klienci)?

Czy są to wszystkie osoby bez względu na płeć, wiek, dochód, wykształcenie, zawód, miejsce zamieszkania lub styl życia? Czy wybór jest ograniczony wyłącznie do osobistych potrzeb, hobby, stanu zdrowia i podaży? Aby dowiedzieć się, czy potrzebna będzie taka usługa / produkt, możesz przeprowadzić wywiad z mieszkańcami w Twojej okolicy.

Kim i jacy są twoi konkurenci?

Obiektywnie przeanalizuj mocne i słabe strony konkurentów, wielkość, rozwój i rentowność, wizerunek na rynku i strategię pozycjonowania, istniejące i przeszłe strategie, kulturę organizacyjną firmy.

Tańsze rozwiązania marketingowe

- Kontaktuj się osobiście.
- Bądź aktywny w sieciach społecznościowych.
- Dziękuj klientom.
- Zachęcaj lojalnych klientów.
- Przeprowadź wywiad z klientami.

Kształtowanie cen na usługi

Cele kształtowania cen

Cele kształtowania cen są bezpośrednio związane z celami marketingowymi, które z kolei zależą od celów firmy. Ceny firm świadczących usługi są zorientowane na:

- zysk,
- sprzedaż,
- konkurencję,
- koszty.

Kształtowanie cen na usługi jest bezpośrednio związane z pozyskiwaniem klienta, zaspokajaniem jego potrzeb i życzeń.

Co należy uwzględnić przy ustalaniu ceny

Decydując o cenach usług, należy ocenić:

- aspiracje organizacji,
- koszty własne,
- elastyczność cenową popytu,
- konkurencyjność,
- całokształt działań marketingowych.

Dążenia organizacji

Zwykle organizacje ustalają jeden z czterech celów wyceny:

- maksymalizacja zysku,
- wzrost sprzedaży,
- zwiększenie udziału w rynku,
- parytet konkurencyjny.

Analiza kosztów

Określając koszt usług na podstawie kosztów, organizacja najpierw oblicza koszty i dodaje marżę zysku:

Cena = koszty zmienne + koszty stałe + marża zysku

Elastyczność popytu na usługi

Na elastyczność popytu na usługi wpływa:

- zastępowanie i uzupełnianie usług nawzajem,
- stosunek cen konkurencji,
- charakter usługi,
- cechy osobiste użytkownika,
- czas.

Wpływ konkurencji

Aby pozostać na rynku, organizacje muszą stale monitorować i analizować ceny konkurentów. Ceny znacznie różniące się od konkurentów są bardziej elastyczne niż ceny zbliżone do cen konkurentów. Ważne jest, aby dokładnie ocenić różne poziomy konkurencji.

Kompleks marketingowy

Kompleks promocji (reklama itp.), kanały sprzedaży i wizerunek organizacji określają również wysokość ceny na rynku.

Pozytywny wizerunek organizacji usługowej na rynku = większy ruch użytkowników = wyższe ceny.

Metody ustalania cen

1. Zróżnicowanie cen. Różnice cenowe determinują:

- czas korzystania z usługi,
- czas rezerwacji (zamówienia),
- segmentacja rynku,
- miejsce,
- zarządzanie przychodami.

2. Metoda koszyka cenowego

Koszyk cenowy (cena specjalna) dotyczy sprzedaży zestawu usług (może być łączony z towarami). Może być dwójaki:

- Stały - gdy usługi nie są sprzedawane pojedynczo;
- Mieszany - jest ustalany dla kilku wspólnych usług (konsumentowi przysługuje prawo także do osobnego zakupu usług).

Rabaty cenowe (przykład)

Okres	Stosowanie	Przykłady ofert (usługi masażu)
Ograniczony	Ograniczone	W listopadzie 10 seansów za 100 euro
Ograniczony	Nieograniczone	W kwietniu cena tylko 10 euro, niezależnie od ilości seansów
Nieograniczony	Ograniczone	10 seansów za 100 euro
Nieograniczony	Nieograniczone	10 proc. zniżki dla emerytów

Rabaty cenowe i cele organizacyjne

Cel	Ograniczona liczba korzystania z usługi		Nieograniczona liczba korzystania z usługi	
	Ograniczony okres	Nieograniczony okres	Ograniczony okres	Nieograniczony okres
Pozyskanie nowych konsumentów	Odpowiada	Niezbyt odpowiada	Nie odpowiada	Odpowiada

Redystrybucja popytu	Odpowiada	Nie odpowiada	Odpowiada	Nie odpowiada
Stymulowanie popytu	Odpowiada	Nie odpowiada	Odpowiada	Nie odpowiada
Promowanie ponownych zakupów	Bardzo odpowiada	Odpowiada	Bardzo odpowiada	Odpowiada

Ceny zorientowane na użytkownika

Organizacja usługowa, która ustala ceny w zależności od postrzeganej przez użytkownika **wartości**, powinna ustalić:

- co konsumenci uważają za wartość;
- jaka jest wartość ilościowa wyrażenia, aby można go było wykorzystać do ustalenia ceny;
- czy postrzeganie wartości konsumentów i dostawców jest podobne;
- jak wpływać na percepcję wartości.

Wartość – co to jest?

- Wartość to niska cena.
- Wartość to jakość, którą otrzymuje konsument za zapłaconą cenę.
- Wartość to korzyść z usługi.
- Wartość to stosunek wartości pieniężnej do uzyskanego pożytku.

Temat 4. Psychologia biznesu i etyka: praktyczne wskazówki dotyczące obsługi klienta, etyka behawioralna.

Przedyskutujcie w grupie

- Czy naprawdę wiesz, czego chce twój klient?
- 99% ludzi jest dobrych, ale czy klient ma zawsze rację?
- Jak wyróżnić się z tłumu konkurentów?
- Co mówi twoje imię?

Czy naprawdę wiesz, czego pragnie twój klient?



“Someone calling themselves a customer says they want something called service.”

(Jakiś “klient” mówi, że życzy sobie jakiejś “obsługi”).

Klient - kim on jest?

„Klienci mają teraz kontrolę nad rynkiem. Wymagają od nas gry zgodnie z ich zasadami. Ich oczekiwania są wysokie, a lojalność niska. Są indywidualni i emocjonalni, dobrze poinformowani i dobrze zorganizowani. Wiedzą, czego chcą i akceptują tylko to, co najlepsze”.

Peter Fisk. (2009) *Customer Genius*

Uważaj na cichego klienta

Podziękuj niezadowolonemu klientowi za uwagi, gdyż być może to samo chciało powiedzieć (ale nie powiedziało) kilkudziesięciu innym niezadowolonych klientów.

Zadanie

Zrób listę rzeczy, których, twoim zdaniem, oczekują twoi klienci.

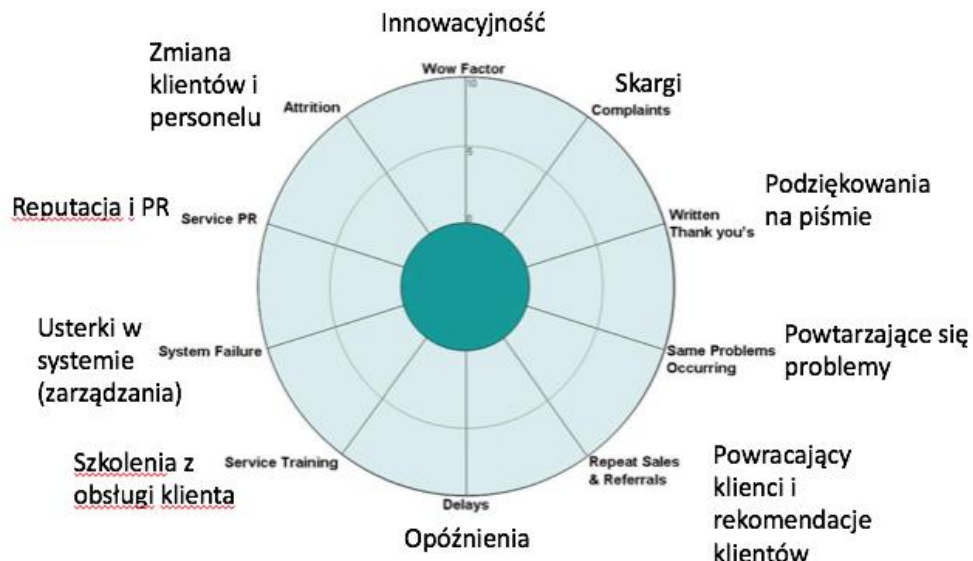
Zapytaj klienta, a nie zgaduj.

Następnym razem, gdy spotkasz jednego z klientów lub jego przedstawiciela, pokaż im napisaną przez siebie listę i zapytaj ich, czy wszystko rozumiesz poprawnie. Zapytaj, czy chcieliby listę zmienić lub uzupełnić ją.

Teraz spróbuj sobie wyobrazić, jak się poczują, kiedy następnym razem zobaczą, że ich zalecenia zostały wdrożone.

Jakość obsługi²¹

²¹ Źródło: Michael Heppell, 2006. www.michaelheppell.com

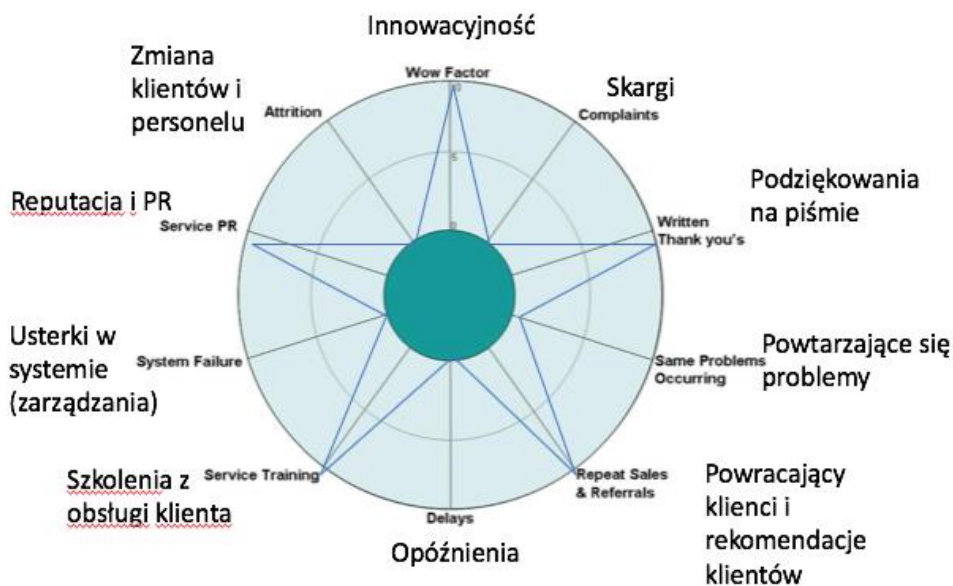


Zadanie

Oceń jakość obsługi swoich klientów. Umieść punkt na każdej prostej w środku koła w zależności od tego, jak oceniasz ten obszar usług (od 0 do 10 punktów).

Teraz połącz wszystkie kropki prostymi liniami. Porównaj wyniki w swojej grupie.

Gwiazda obsługi



Miłe drobnostki, które przekształcają się w rekomendacje

1. Nie czepiaj się i nie obwiniaj.
2. Uważnie słuchaj.

3. Uśmiechaj się.
4. Zwracaj się do osoby po imieniu.
5. Podejmuj działanie od razu i zaznacz, co musisz zrobić.
6. Mów “dziękuję” i “proszę”.
7. Utrzymuj kontakt wzrokowy.
8. Mów prawdę.
9. Dotrzymuj obietnic.
10. Zatrósz się o to, aby zapach w jamie ustnej był zawsze świeży. 😊

Wymyśl 5 własnych porad

1.
2.
3.
4.
5.

Twoje emocjonalne konto bankowe (autor idei – Stephen R Covey²²)

Działanie /zdarzenie	Wpływ na twoje emocjonalne konto bankowe
Udało ci się zarezerwować niedrogi pokój w hotelu dogodnie zlokalizowanym i zaoszczędzić pieniądze.	Wkład
Po przyjeździe do hotelu dowiadujesz się, że twój pokój nie jest przygotowany na ustaloną godzinę.	Pobranie pieniędzy z konta
Administrator hotelu proponuje pozostawienie bagażu w hotelowej przechowalni i spędzenie (nieładnego) czasu oczekiwania na podziwianiu okolicy lub oferuje kawę / herbatę / wodę.	
Administrator oferuje inny (lepszy) pokój jako rekompensatę za opóźnienie.	

Utwórz przykład „przepływu środków pieniężnych” na emocjonalnym koncie bankowym swojej firmy.

Działanie /wydarzenie	Wpływ emocjonalny

²² Źródło: <https://www.stephencovey.com>

RADARowe myślenie²³

Realize (zrozum)

Assess (oszacuj)

Decide (zdecyduj)

Act (działaj)

Review (zrewiduj)

99% ludzi jest dobrych ...

..., więc nie traktuj klienta tak, jakby należał on do pozostałego 1%.

Zadaj sobie trzy pytania:

1. Czy kiedykolwiek powiedziałaś "takie są zasady naszej firmy"?
2. Co można powiedzieć zamiast tego, żeby klient nie ma poczucia przynależności do pozostałego 1%?
3. W jakich przypadkach zachowujesz się źle w stosunku do ludzi, mimo że nie masz takiej intencji?

Czy zawsze klient ma rację?

Klient nie ma najmniejszej ochoty słyszeć "To jest polityka firmy" lub "Nie ja wymyśliłem(-am) takie zasady".

Jak powiedzieć klientowi, że nie ma racji i, że przestrzegasz zasad? Użyj trzech magicznych fraz:

- czuje się Pan/Pani
- czuli się /czułem(-am) się/ czuł(a)bym się
- dowiedziałem(-am) się, że...

Przykład

Klient chce zwrócić niepotrzebny mu przedmiot i prosi o zwrot pieniędzy po upływie ustalonego czasu. Co mu mówisz? "Przykro mi, ale nie możemy tego zrobić po naszym gwarancyjnym okresie.

Rozumiem, jak się **Pan/Pani** czuje ...

... **czuli się** też inni klienci, jednak my ...

²³ Autor idei RADAR thinking™ – Michael Heppell

... **dowiedzieliśmy się, że** nasza polityka w zakresie zwrotów jest jedna z najlepszych wśród konkurentów, a ogromna większość naszych klientów jest zadowolona z możliwości zwrotu towarów w ustalonym czasie."

Wymyśl swój przykład

Klient chce ... Co mu powiesz?

"Przykro mi, ale nie możemy tego zrobić (z powodu)"

Rozumiem, jak się **Pan/Pani czuje**, podobnie ...

... **czuli się** inni klienci, ale my ...

... **dowiedzieliśmy się, że** ... "

Pierwsze wrażenie można zrobić tylko raz

Jak wyglądasz w miejscu pracy?

Co zauważają kobiety, gdy widzą mężczyzn?

Ich buty.

Co zauważają mężczyźni, gdy widzą kobiety?

Ich uśmiechy.

Nie oznacza to, że mężczyźni nie muszą się uśmiechać.

Zwróć uwagę

1. Twój strój musi być czysty, neutralny i niewyzywający.
2. Twoja fryzura w miejscu pracy i na imprezie powinna się różnić.
3. Myśl o swojej postawie.
4. Nie późnij się.
5. Nie przełączaj telefonu w tryb oczekiwania bez pytania, czy klient zgadza się czekać.

Różnica pomiędzy jednym, kilkoma, większością i wszystkimi

Stwórz listę wartości, którymi stale się kierujesz / będziesz się kierować w swojej pracy. Na przykład:

Punktualność	Przyjacielskość
Uwaga	Porządność
Koncentracja	Uprzejmość
Serdeczność	Dokładność

Jak te wartości ujawniają się w twojej pracy? Czy twoi klienci je zauważają?

Co mówi twoje imię?

- Czy wiesz, co oznacza twoje imię? Kto je wymyślił? Dlaczego nazwano cię właśnie tak?

- Jak się czujesz, gdy rozmówca rozpoczyna rozmowę wymawiając twoje imię? A jeśli kilka razy je powtórzy podczas rozmowy?
- Jak się czujesz, gdy nieumyślnie nazwano cię innym imieniem?
- Dlaczego zadane zostały te wszystkie pytania?

Temat 5. Planowanie biznesowe

Po co potrzebny jest plan biznesowy?

- Uzasadnić i sprawdzić nowy pomysł, ocenić perspektywy biznesowe.
- Porównać prognozy z rzeczywistymi osiągnięciami.
- Obliczyć zapotrzebowanie na fundusze.
- Ocenić ryzyko związane z pożyczonymi lub własnymi inwestycjami kapitałowymi w działalność gospodarczą.
- Uzasadnić pożyczki pieniężne.
- Znaleźć partnerów lub poinformować już istniejących.

Podstawowe pytania

- KIM jesteśmy?
- KIM chcemy się stać?
- JAK to osiągniemy?
- W JAKI SPOSÓB ocenimy poczynione postępy?

Zalecana struktura biznesplanu

- Powody, dla których postanowiłeś(-aś) stworzyć biznesplan.
- Prezentacja firmy.
- Analiza rynku.
- Analiza SWOT.
- Wizja. Określenie celu. Strategia.
- Finansowanie.
- Prognozowany rachunek zysków i strat.
- Prognoza przepływów pieniężnych.
- Wejście na rynek.
- Opis świadczenia usług.
- Analiza lokalizacji.
- Pomieszczenia.

- Sprzęt.
- Transport.
- Surowce.
- Dostawcy.
- Prognoza sprzedaży.
- Zarządzanie i personel.

Temat 6. Rozwój biznesu

Co jeszcze trzeba zrobić?



Czy oceniasz siebie?

Obszar	Ocena (od 0 do 10)
Finanse	
Marketing	
Kontrola procesów	

Finanse	Marketing	Kontrola procesów
Obrót	Koszty reklamy	Rotacja pracowników
Próg rentowności	Efektywność sprzedaży	Liczba dni nieobecności pracowników
Zysk brutto	Zatrzymanie klientów	
Zysk netto	Liczba nowych klientów	Szkolenia pracowników
Wskaźniki płynności	Powtarzające się sprzedaże dla obecnych klientów	Wydajność pracowników w porównaniu do konkurencji
Zwrot z kapitału	Nowe towary/usługi	Wydajność w porównaniu do konkurentów
Warunki zaciągania i udzielania pożyczek	Percepcja wizerunku marki (przez klientów)	Bezczynność /sezonowość
.....	Percepcja wizerunku marki (przez konkurencję)	Wiek sprzętu
.....	Pozycja na rynku (lider?)

Marketing	Silna strona	Ocena neutralna	Słaba strona	Ważność W Ś N*
Koszty reklamy				
Efektywność sprzedaży				
Zatrzymanie klientów				
Liczba nowych klientów				
Powtarzające się sprzedaże dla obecnych klientów				
Nowe towary/usługi				
Percepcja wizerunku marki (przez klientów)				
Percepcja wizerunku marki (przez konkurencję)				
Pozycja na rynku (lider?)				

*W – wysokie, Ś – średnie, N – niskie

Perspektywy wzrostu

	Ocena (od 1 do 10)
Zasoby (finansowe, materialne, ludzkie, intelektualne, technologiczne)	
Doświadczenie	
Kontrola i systemy	
Idee i innowacje	
Liderstwo (priorytety, wizja, misja)	

Kluczowe pytanie brzmi: kto tu zarządza?

Pracujesz dla swojego biznesu (tzn. twój biznes zawładnął tobą) czy w swoim biznesie (tj. kontrolujesz go)?

Dlaczego przedsiębiorstwa ponoszą porażkę

Rozszerz poniższą listę powodów:

- Zabrakło kapitału obrotowego.
- Wielcy nabywcy nie zapłacili.
- Wzrosły czynsze.
- Konkurenci oferują lepsze produkty / usługi.
- Nie udało się przyciągnąć / utrzymać klientów.
-

.....

Prawdziwa przyczyna porażki przedsiębiorstwa

99,9% przedsiębiorstw ponosi porażkę z powodu niekompetencji/lenistwa menedżerów.

Mamy tendencję do przypisywania sukcesu sobie, a niepowodzenia - innym. Nazywa się to "zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli".

Udane przedsiębiorstwa mają wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli, tj. przyjmują pełną odpowiedzialność za sukcesy i porażki.

Czym są „owładnięte” przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy?

- Strategia
- Marketing
- Zespoły

Strategia

Jest to planowanie tego, co chcesz osiągnąć w długiej i krótkiej perspektywie, biorąc pod uwagę środowisko biznesowe, tj. budowanie planów firmy z uwzględnieniem czynników zewnętrznych.

Nie zawsze możesz stawiać na dwa konie, czasem musisz zdecydować i zrozumieć konsekwencje swojej decyzji.

Im bardziej przejrzysta jest twoja strategia, tym łatwiej jest twoim pracownikom i klientom zrozumieć, do czego dążysz. Priorytety i przejrzystość to dwa najważniejsze składniki sukcesu.

Marketing

Bardziej przydatna definicja:

Marketing to decyzja, o jakiego klienta chcesz wygrać walkę, przeciwko komu i jakimi sposobami.

Marketing to zdolność widzenia firmy oczami klienta, rozumienia, jakie problemy klienta pomagasz rozwiązać lub co osiągnąć oraz, jakie dodatkowe korzyści udzielasz swoim klientom w porównaniu z konkurencją.

Zespoły i ludzie

Im więcej pojawia się klientów, tym więcej powstaje presji wewnątrz firmy z powodu dążenia do tego, aby zapewnić więcej usług o lepszej jakości. W takiej sytuacji coraz trudniej jest ludziom współpracować ze sobą.

Presja powoduje konflikty.

Rozwiązywanie konfliktów wymaga kompromisów. Są też ofiary.

Odpowiedzialność lidera polega na motywowaniu ludzi do wspólnej pracy, aby osiągnęli osobiste i firmowe cele, kierowali nimi i zapewniali skuteczną komunikację.

Trudne pytania, na które należy odpowiedzieć

1. W jakim jesteś przedsiębiorstwie?
2. Która część przedsiębiorstwa przynosi ci zysk?
3. Jak się prezentujecie w porównaniu do konkurentów?
4. Czy jest to opłacalny obszar biznesowy?
5. Co myślą o tobie twoi klienci?
6. Co myślą o tobie twoi konkurenci?
7. Jak szybko zwiększyć zyski?
8. Jak tworzysz długoterminową wartość?

Kultura organizacji - jak zobaczyć niewidzialne

Podaj przykłady i pomyśl o skutkach tych faktów dla Twojej firmy:

1. Trzy główne wydarzenia i ich konsekwencje dla firmy.
2. Jaki był najbardziej zapadający w pamięć (były) kierownik firmy (jeśli taki był)?

3. Trzy słowa opisujące obecnego kierownika.
4. Jak wygląda biuro kierownika?
5. Jak wygląda reszta biura?
6. Najbardziej obiegowa historia w firmie (lub mit).
7. Najślynniejszy rytuał i / lub symbol.

Biznes plan i planowanie działań na jednej stronie

Gdzie jesteśmy teraz?	Wyniki działalności firmy					Dokąd idziemy?
	Finanse		Marketing	Kontrola procesów		
	Potencjał rozwoju firmy					
Jak się tam dostaniemy?	Zasoby	Doświadczenie	Kontrola i systemy	Idee i innowacje	Liderstwo	
	Strategia / plany:					
	<ul style="list-style-type: none"> • Finanse: • Sprzedaże: • Kontrola procesów: • Wzrost: 			<ul style="list-style-type: none"> • Wizja: • Co robimy: • Nasze zalety: • Misja: 		

Powodzenia!

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

Wykaz wykorzystanej literatury i innych źródeł informacji dla Programu

1. Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/product/organizacins-elgsenos-pagrindai>
2. Goleman D. Emocinis intelektas darbe. Vilnius: Presvika, 2008.
3. Įmonės augimo vadovas: nuo produkto idėjos iki investicijų grąžos. Šiaurės miestelio technologijų parkas: Vilnius, 2010.
4. Lekavičienė R., Vasiliauskaitė Z., Antinienė D., Almonaitienė J. Bendravimo psichologija šiuolaikiškai. Vilnius: Alma Littera, 2010.
5. Lipinskienė D. Organizacinė elgsena. Klaipėda, 2011. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Organizacine_elgsena.pdf
6. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
7. Smulkaus ir vidutinio verslo valdymo žinynas. Vilnius: Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, 2008.
8. Verslo plano vadovas: nuo idėjos iki savo verslo. Šiaurės miestelio technologijų parkas: Vilnius, 2012.

Interneto nuorodos:

- <https://www.verslilietuva.lt>
- <https://www.verslilietuva.lt/verslauk>
- <https://gamtosgrozioformule.lt/higienos-reikalavimai-grozio-salonams>

Verslo pradžia žingsnis po žingsnio (įmonės steigimas ar veikla kita forma), procedūros ir teisiniai reikalavimai.

Išlaidos ir jų planavimas: mokesčiai, deklaravimas, buhalterinė apskaita ir kt.

Apie verslo organizavimo formas, su jomis susijusius mokesčius ir buhalterinę apskaitą Lietuvoje plačiau skaitykite portaluose:

- <https://www.versli Lietuva.lt>
- <https://www.vmi.lt>, <http://www.vmi.lt/cms/mokesčiai5> ir <http://www.vmi.lt/cms/skaiciuokles4>
- <http://www.sodra.lt>, <http://www.sodra.lt/lt/situacijos/informacija-draudejams/noriu-sumoketi-imokas> ir <http://www.sodra.lt/lt/skaiciuokles>

Norėdami daugiau sužinoti apie atskiras verslo organizavimo formas ir su jomis susijusius mokesčius, spauskite nuorodas žemiau arba skaitykite atitinkamas mokymų skaidres.

- [Verslo liudijimas](#)
- [Individuali veikla pagal pažymą](#)
- [Verslo liudijimo ir individualios pažymos palyginimas](#)
- [Individuali įmonė](#)
- [Mažoji bendrija](#)
- [Uždaroji akcinė bendrovė](#)
- [Viešoji įstaiga](#)

[Juridinių asmenų palyginimas](#)

[Verslo steigimo procedūros](#)

[Atmintinės verslo sritimis](#)

[Verslo steigimo procedūros](#)

[Mokesčių skaičiuoklė verslo formai pasirinkti](#)

Praktiniai patarimai: darbo vietos įrengimas, visuomenės sveikatos saugos ir higienos reikalavimai

Visų pirma Jums reikėtų susipažinti su [Lietuvos higienos norma HN 117:2007 „Grožio paslaugų sveikatos saugos reikalavimai“](#), kurioje yra nustatyti pagrindiniai grožio paslaugų sveikatos saugos reikalavimai. Dėl detalesnės informacijos kreipkitės į Nacionalinio visuomenės sveikatos centro Dokumentų valdymo ir konsultavimo skyrių.

Svarbios nuorodos

[Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos](#)

[Elektroninės paslaugos sveikatos priežiūros specialistams](#)

[SPS licencijų sąrašas](#)

[Juridinių asmenų asmens sveikatos priežiūros licencijų sąrašas](#)

Atkreipkite dėmesį!

- Asmuo, norintis teikti masažo paslaugas, turi atitikti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. sausio 22 d. įsakyme Nr. V-27 „Dėl masažuotojo profesijos kvalifikacinių reikalavimų aprašo patvirtinimo“ įtvirtintus reikalavimus. Pirmiausia, turi būti įgijęs formalią masažuotojo profesinę kvalifikaciją, antra, turi turėti masažuotojo spaudą. Šį spaudą išduoda Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie SAM.
- Masažo paslaugos patenka į Visuomenės sveikatos priežiūros įstatyme nustatytą veiklų sąrašą, kurioms būtinas leidimas – higienos pasas. Leidimą išduoda [Nacionalinis visuomenės sveikatos centras](#).
- Gavus higienos pasą reikia licencijuoti įmonę ir šalia kitų leidimų gauti Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybos prie SAM išduodamą licenciją, kaip sveikatos priežiūros veiklai.
- Jei planuojate virš masažo kabineto kabinti iškabą su pavadinimu arba šalia pasistatyti stendą, reikia gauti leidimą įrengti išorinę reklamą, kurį išduoda savivaldybės.

Zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej

Dr. T. Dziurbejko (Polska)

Cel szkolenia:

Przekazanie uczestnikom szkolenia wiedzy i umiejętności w zakresie:

- rozumienia podstaw regulacji prawnej określającej zasady podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej w Polsce
- poznania roli państwa i jego organów w zakresie kształtowania sytuacji prawnej i ekonomicznej przedsiębiorcy
- definiowania i interpretacji pojęć działalności gospodarczej i przedsiębiorcy
- kategoryzacji przedsiębiorców
- znajomości warunków podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej
- postrzegania optymalnych form i metod prowadzenia działalności gospodarczej przez pryzmat bezpieczeństwa wewnętrznego państwa

Treści programowe:

Pojęcie działalności gospodarczej i przedsiębiorcy. Rodzaje przedsiębiorców. Źródła prawa określające zasady podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej w Polsce. Warunki podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej. Formy i metody prowadzenia działalności gospodarczej na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Procedura zakładania przedsiębiorstwa. Rejestracja firmy. Analiza zagrożeń związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Zalety i wady prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Przebieg procesu szkoleniowego:

6 bloków tematycznych opartych na prezentacji slajdów, analizie dokumentów źródłowych, ćwiczeniach praktycznych w wypełnianiu formularzy CEIDG, dyskusji i aktywnym zaangażowaniu uczestników

Szczegółowy plan szkolenia

(Slaidy 80-179)

Blok 1. Przedsiębiorca i przedsiębiorczość

Metodyka pracy: prezentacja slajdów, komentarz, dyskusja.

Blok 2. Formy prowadzenia działalności gospodarczej

Metodyka pracy: prezentacja slajdów, komentarz, analiza aktów prawnych (w załączeniu), dyskusja.

Blok 3. Podstawy marketingu

Metodyka pracy: prezentacja slajdów, komentarz, dyskusja.

Blok 4. Zakładanie działalności gospodarczej

Metodyka pracy: prezentacja slajdów, analiza aktów prawnych (w załączeniu), prezentacja formularza CEIDG w wersji online, ćwiczenie w wypełnianiu formularza on-line, wybór kodów PKD (załączony akt prawny), komentarz, dyskusja.

Blok 5. Kwestie finansowe

Metodyka pracy: prezentacja slajdów, komentarz, analiza aktów prawnych (w załączeniu), dyskusja.

Blok 6. Wyzwania prowadzenia działalności gospodarczej

Metodyka pracy: prezentacja slajdów, wyjaśnienia podstawowych terminów mikroekonomicznych, komentarz, analiza dyskusja.