



VERSLUMO PAGRINDAI



Mentorystė jaunimo verslumo ugdymui
BONUS LT-LV, Nr: LLI-147

Turinys

IŽANGA	3	6.2. Įmonės procesų valdymas	47
1. VERSLO APLINKA	4	6.3. Modernios įmonės procesų valdymo koncepcijos	49
1.1. Teoriniai verslo aplinkos aspektai	4	7. MARKETINGAS	53
1.2. Verslo formos ir jų pasirinkimo kriterijai	5	7.1. Marketingas ir jo aplinka	53
2. NAUJO GAMINIO VYSTYMAS (VERSLO MODELIS „CANVAS“)	10	7.2. Marketingo tyrimai	54
2.1. Verslo idėja	10	7.3. Segmentavimas, tikslinės rinkos parinkimas ir pozicionavimas	55
2.2. Verslo modelis „Canvas“	10	7.4. Marketingo kompleksas	57
2.3. Verslo modelių įvairovė	13	8. VERSLO ETIKA	63
3. VERSLO APSKAITA IR VERSLO FINANSAVIMO GALIMYBĖS	17	8.1. Sąvokų apibrėžimai ir paaiškinimai	63
3.1. Verslo finansų pagrindai	17	8.2. Teoriniai etikos aspektai	63
3.1.1. Finansinės analizės reikšmė	17	8.3. Etikos kodeksas ir jo esmė	64
3.1.2. Finansiniai rodikliai	18	8.4. Etika ir rinkodara	64
3.2. Verslo finansavimo galimybės	19	9. INTELEKTINĖ NUOSAVYBĖ	66
3.3. Viešojo finansavimo verslui galimybės	21	9.1. Intelektinės nuosavybės sąvokos apibrėžimas	66
3.4. Sutelktinis finansavimas ir tarpusavio skolinimosi platformos	25	9.2. Intelektinės nuosavybės formos	66
4. PROJEKTŲ VALDYMAS	27	9.3. Intelektinės nuosavybės teisės	70
4.1. Projektų valdymo istoriniai aspektai ir projekto apibrėžimas	27	10. SOCIALIAI ATSAKINGAS VERSLAS	74
4.2. Projektų valdymo procesai ir praktiniai įrankiai	27	10.1. Socialiai atsakingo verslo raida	74
5. DARBUOTOJŲ IR DARBDAVIŲ SANTYKIAI	34	10.2. Įvadas ir sąvokos apibrėžimas	74
5.1. Darbo rinkos vaidmuo darbdavių ir darbuotojų santykių vystymuisi. . .	34	10.3. Įmonės socialinė atsakomybė ir suinteresuotos grupės	75
5.2. Darbo rinkos vystymosi tendencijos	35	10.4. Įmonės socialinės atsakomybės reglamentavimas	76
5.3. Darbo santykių reguliavimas	39	11. RETORIKA IR DERYBOS	80
5.4. Teisinis ir psichologinis kontraktas tarp darbdavio ir darbuotojo	40	11.1. Retorika	80
5.5. Darbuotojų įtraukimas	41	11.2. Bendravimas	81
6. VERSLO PROCESAI	44	11.3. Istorijų pasakojimas versle	84
6.1. Įmonės vertės kūrimo grandinė	44	11.4. Verslo idėjų pristatymo būdai	85

Mintys apie verslą žmonių galvose sukasi jau nuo labai seniai, kai buvo pradėta prekiauti prekėmis ir paslaugomis. Ne tik senovės egiptiečiai ar majai, bet ir graikai bei romėnai žinojo, kad gerovė, kurią gali sukurti prekyba ar verslas, yra civilizacijos klestėjimo pagrindas ir galios įgijimo sąlyga. Iki XIX a. vidurio verslas buvo kuriamas gana lokaliai, dominavo šeimų valdomos bendrovės. Vėliau pramonės revoliucija sudarė sąlygas verslui peržengti šeimos ir draugų grupę ir vietinės rinkos ribas. Pastaruoju metu informacinės technologijos ir skaitmenizacija sudaro sąlygas ne tik parduoti produktus bet kuriam planetos gyventojui, bet ir lengviau gauti finansavimą verslo pradžiai.

Taigi nuo ko pradėti verslą? Kaip efektyviai dirbti komandoje? Kaip pagaminti paklausų produktą ir sukurti sėkmingą prekės ženklą? Kaip apsaugoti sukurtą inovaciją? Kaip efektyviai ir laiku įvykdyti tai ką pradėjai? Kaip pristatyti verslo idėją investuotojams? Kodėl svarbu būti socialiai atsakingam?

Knyga sudaryta iš 11 skyrių. Pirmajame skyriuje „*Verslo aplinka*“ (autoriai – V.Stankevičius ir I.Ostrovskas) aptariami teoriniai verslo aplinkos aspektai, atskleidžiamos verslo formos ir jų pasirinkimo kriterijai. Antrajame skyriuje „*Naujo gaminio vystymas*“ (autorė – L.Aleksejeva) gilinimasi į verslo idėjos vystymą naudojant verslo modelį „Canvas“. Trečiajame skyriuje „*Verslo apskaita ir verslo finansavimo galimybės*“ (autorė – V.Venckuvienė) atskleidžiami verslo finansavimo pagrindai, gilinimasi į finansavimo verslui galimybes. Ketvirtasis skyrius „*Projektų valdymas*“ (autorės – R.Čiutienė ir E. Meilienė) skirtas projektų valdymo procesams ir praktiniams įrankiams įmonėse aptarti. Penktajame skyriuje „*Darbuotojų ir darbdavių santykiai*“ (autorė – A.Savanevičienė) aptariamas darbo rinkos vaidmuo darbdavių ir darbuotojų santykių vystymuisi, gilinimasi į darbo santykių reguliavimą, teisinius darbdavio ir darbuotojo aspektus bei darbuotojų įtraukimo galimybes. Šeštajame skyriuje „*Verslo procesai*“ (autorė – A.Savanevičienė) pateikiami verslo procesų sprendimai įmonėse. Nuosekliai išdėstyti įmonės vertės kūrimo grandinės ir valdymo aspektai, aptariamos modernios įmonės verslo procesų valdymo koncepcijos. Septintajame skyriuje „*Marketingas*“ (autorė – A.Rūtėlionė) aiškinama kaip analizuoti marketingo aplinką ir atlikti marketingo tyrimus. Skyriuje aptarti segmentavimo, tikslinės rinkos ir pozicionavimo sprendimai bei marketingo komplekso elementai. Aštuntajame skyriuje „*Verslo etika*“ (autorė – I.Ostrovskas) aiškinama kas yra verslo etika, aptariamas jos kodeksas, analizuojami etikos atvejai marketingo srityje. Devintajame skyriuje „*Intelektinė nuosavybė*“ (autorė – L.Aleksejeva)

paiškinamos intelektinės nuosavybės formos ir teisės. Dešimtajame skyriuje „*Socialiai atsakingas verslas*“ (autorė – I.Ostrovskas) gilinimasi į socialinės atsakomybės raidą, apžvelgiami teisiniai aspektai bei suinteresuotosios pusės. Vienuoliktame skyriuje „*Retorika ir derybos*“ (autorė – L.Aleksejeva) apžvelgiami retorikos ir bendravimo pagrindai, aiškinama kaip naudoti istorijas versle ir kaip efektyviai pristatyti verslo idėją investuotojams.

Mokomoji knyga „*Verslumo pagrindai*“ skirta ne tik tiems, kurie dar tik mokosi verslo pagrindų, bet ir tiems, kuriems sukasi galvoje mintys apie savo verslą ar kurie jau yra jį sukūrę.

Mokomoji knyga parengta bendradarbiaujant Kauno technologijos universiteto, Daugpilio universiteto autoriams ir VšĮ PVC ekspertams:

Liudmila Aleksejeva (Daugpilio universitetas)

Inta Ostrovskas(Daugpilio universitetas)

Vytautas Stankevičius (Kauno technologijos universitetas)

Aušra Rūtėlionė (Kauno technologijos universitetas)

Rūta Čiutienė (Kauno technologijos universitetas)

Asta Savanevičienė (Kauno technologijos universitetas)

Evelina Meilienė (Kauno technologijos universitetas)

Vitalija Venckuvienė (Kauno technologijos universitetas)

1. VERSLO APLINKA

Šiame skyriuje jūs sužinosite:

- Kas yra išorinė ir vidinė verslo aplinka;
- Kaip Lietuvos ir Latvijos verslo aplinka vertinama tarptautiniame kontekste;
- Kokios galimos verslo normos ir kaip jas teisingai pasirinkti;
- Kokius mokesčius reikės mokėti pasirinkus vieną ar kitą verslo formą.

1.1. Teoriniai verslo aplinkos aspektai

Verslumas sudaro bet kurios šalies greito ir patvaraus ekonominio vystymosi pagrindą ir yra glaudžiai susietas su socialiniu-ekonominiu vystymusi, nes užtikrina naujų darbo vietų kūrimą, didina žmonių pajamas, skatina kitų pramonės šakų plėtrą, gerina prekių ir paslaugų kokybę ir t. t. Pagrindinis veiksnys darantis įtaką verslumo vystymuisi yra verslo aplinka šalyje. **Verslo aplinka** – tai visų individų, subjektų ir kitų veiksmų derinys, kurį organizacija gali arba negali valdyti, nes tai daro įtaką jos veiklai, pelningumui, augimui ir net išlikimui. Verslo aplinką sudaro vidaus ir išorės veiksniai.

Kiekvienai verslo įmonei labai svarbu išsiaiškinti svarbiausius aspektus savo **vidinės aplinkos**, t. y. verslo politikos, organizacijos struktūros, tikslų, įmonės kultūros, žmogiškųjų išteklių, vizijos ir misijos, vertybių sistemos ir pan. Organizacijos viduje egzistuojantys veiksniai, suteikiantys organizacijai stiprybės arba sukeliantys silpnumą, priskiriami vidinei aplinkai. Išorinės aplinkos veiksniai, suteikia galimybę arba kelia grėsmę verslui. **Išorinės aplinkos** veiksniais galime priskirti mikro- ir makroaplinką, socialinius-demografinius, technologinius, institucinius ir informacinius veiksmus. Tokia veiksminga valdymo informacijos sistema padės numatyti verslo aplinkos pokyčius.

Mikroaplinka – tai įmonės vartotojai, tiekėjai, konkurentai, tarpininkai ir pan., t. y. asmenys, gerai išmanantys rinką, gebantys nustatyti rinkos dydį, struktūrą, gerai suvokiantys rinkoje vykstančius pokyčius – tiekimą ir santykius su tiekėjais, monopolinių įmonių ar valstybės dalyvavimą versle.

Makroaplinka – tai tokia aplinka, kuri daro įtaką kiekvienos verslo organizacijos funkcionavimui ir veiklai. Ją sudaro:

teisiniai veiksniai – tai įstatymai, reglamentai, tarifai, mokesčiai, taip pat įvairių prekybos kliūčių nustatymas ir t. t.;

politiniai veiksniai – tai vyriausybės veikla ir politinės sąlygos, kurios gali daryti įtaką verslui;

makroekonominiai veiksniai – tai tokie veiksniai, kurie daro įtaką ne tik verslui, bet ir visai ekonomikai; tai palūkanų, valiutos keitimo normų nustatymas, vartotojų pasitikėjimas, pajamos, taupymo norma, ekonomikos krizės, eksporto-importo politika kt.;

socialiniai-kultūriniai ir demografiniai veiksniai – tai yra sociologiniai veiksniai, susiję su visuomene ir socialiniais santykiais, kurie daro įtaką jūsų verslui; apima pilietybę, šalies struktūrą, švietimo lygį, religiją ir moralės normas, vartotojų pasirinkimo pokyčius;

technologiniai veiksniai – tai technologinės naujovės, kurios gali būti naudingos arba nenaudingos jūsų verslui. Pavyzdžiui, tokios technologinės naujovės kaip kompiuterinė įranga ir gamybos automatizavimas gali padidinti įmonės našumą ir pelno maržą, tačiau kartais, kai kurios iš jų gali kelti grėsmę jau esančiam verslui (pvz., interneto iššūkiai DVD nuomos verslui);

instituciniai ir informaciniai veiksniai – tai su verslu susijusios negamybinės sferos ir informacinių technologijų centrai: konsultacinės paslaugos, reklaminės agentūros, rinkos tyrimų centrai, verslo paramos centrai;

globali aplinka – tai iššūkiai, dėmesio atkreipimas į tvarumą ir supančią aplinką, didėjanti nelygybė, lyčių lygybė, didėjantys socialiniai ekonominiai pokyčiai ir t.t.

Vertinant verslo makroaplinką reikia atkreipti dėmesį ir į tai:

- o Kokie yra pagrindiniai tiesioginiai ir netiesioginiai mokesčiai, susiję su pasirinktu verslo sektoriumi?
- o Kokių leidimų / patvirtinimų jums reikia norint vykdyti verslą naujoje rinkoje?
- o Kokias mokesčių paskatas galite gauti jūs?
- o Kokia ekonominė veikla ar verslo rūšis gali generuoti pajamas ir pelną?

Pasaulio Bankas atlieka tarptautinį tyrimą *Verslo veikla* (toliau – VV), kurio tikslas įvertinti verslumo aplinką skirtingose šalyse. Verslo veiklos vertinimui skaičiuojamas VV indeksas¹. Pagal šį tyrimą 2017 metais Latvija užima 15 vietą pasaulyje iš 191 šalių. Teigiama, kad per paskutinius 5 metus vykdomos reformos palengvino verslo kūrimą. Lietuva pagal VV indeksą užima 21 vietą, o Estija 12.

¹ <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Europos Sąjungos strategija „Europa 2020“ strategijoje teigiama, kad pirmenybė teikiama švietimui, mokslui ir naujovėms. Naujovės taip pat laikomos vienu iš atsakų į egzistuojančias problemas ir būsimus iššūkius, tokius kaip klimato kaita, riboti ištekliai, demografinės ir socialinės problemos. **Pasaulio ekonomikos forumo** 2017 metų Pasaulinio konkurencingumo indekso vertinime Latvija užima 49 vietą, o Lietuva – 36 vietą tarp 138 šalių (Shwab, 2016, p.13). <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>.

Inovacijų diegimo rezultatų pateiktoje 2017 m. suvestinėje matyti, kad Latvija iš 27 šalyse atliktų tyrimų, kuriais buvo siekiama įvertinti inovacinę veiklą, yra sąrašo pabaigoje (24 -oje vietoje). Lietuvos ir Estijos šiame vertinime užimamos vietos yra gerokai aukštesnės (Lietuvos 14, Estijos 13 vietos) http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_lv.

1.2. Verslo formos ir jų pasirinkimo kriterijai

Nutarus imtis verslo, pirmiausia reikia nuspręsti, kokia verslo forma yra tinkamiausia Jūsų verslo tikslams pasiekti. Pasirenkant verslo formą pirmiausiai reikia pačiam sau atsakyti į klausimus:

1. Ar ketinu investuoti vienas ar su partneriu?
2. Ar ketinu dirbti vienas ar samdysiu darbuotojus?

Atsakius į šiuos klausimus tampa aišku kaip toliau vykdyti veiklą: pagal individualią veiklą ar steigti įmonę. Užsiimti individualia veikla yra paprasčiau, nereikia kurti įmonės, valdymo struktūros, nereikia didelių investicijų ir t. t.

Lietuvoje individualią veiklą leidžiama vykdyti įsigijus verslo liudijimą arba gavus individualios veiklos pažymą. Šis verslo formos registravimas ir nutraukimas yra greitas ir nebrangus. Esminis skirtumas tarp verslo liudijimo (patento) ir individualios veiklos pažymos yra mokesčiai, kuriuos privalo sumokėti verslininkas. Be to, būtina įsitikinti, kad planuojama vykdyti veikla yra leistina. Tam tikrais atvejais yra privaloma įsteigti įmonę arba turėti leidimą, suteikiantį teisę verstis tos rūšies veikla, t. y., kai veiklą gali vykdyti tik įmonė ar veiklai vykdyti reikia specialios licenzijos.

Atsakius į anksčiau išvardintus klausimus toliau reikia atsakyti į konkretesnius ir išsamesnės informacijos reikalaujančius klausimus.

1. Jeigu veiksiu su partneriais, kiek man jų reikės?
2. Kokios atsakomybės ribos esant sunkumams verslo veiklose?
3. Koks pradinis kapitalas bus reikalingas?
4. Kaip priimami valdymo sprendimai?
5. Kokie mokesčiai bus taikomi?

Verslą vykdyti galima veikiant Fizinio asmens statusu ar steigiant įmonę, kuri bus laikoma Juridiniu asmeniu. Lietuvoje dažniausiai veikia šios įmonės:

- Individuali įmonė (IĮ);
- Mažoji bendrija (MB);
- Uždaroji akcinė bendrovė (UAB);
- Viešoji įstaiga (VŠĮ)

Individuali įmonė (IĮ)

Individualios įmonės steigimas rekomenduojamas, jei verslą vykdysite vienas, o pasirinkta veiklos rūšis neatrodo rizikinga. Įstatymais nereikalaujama minimalaus pradinio kapitalo, todėl verslą galima pradėti turint idėją bei jos įgyvendinimui reikalingas lėšas ar finansavimo šaltinį. Tačiau svarbu atminti, kad jei verslas nepasisektų, individualios veiklos savininkas turės asmeniškai atsakyti visu turimu asmeniniu turtu už neįvykdytus įsipareigojimus (1.1 lentelė).

1.1 lentelė. Individualios įmonės privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Nereikia įstatinio kapitalo; Bet kuriuo metu gali paimti įmonės pinigų ar kitą turtą savo asmeniniams poreikiams; Savininkas gali dirbti vienas, nesudarydamas darbo sutarties. Esant reikalui galima įdarbinti ir kitus asmenis; Nesunkiai pertvarkoma į UAB.	Jei verslas nuostolingas ir IĮ bankrutuoja, savininkas savo turtu atsako už neįvykdytus įsipareigojimus; IĮ savininku gali būti tik vienas asmuo; Nėra galimybės išleisti akcijas IĮ buhalterinė apskaita dažnai nėra paprastesnė nei UAB ar VŠĮ.



Mažoji bendrija (MB)

Mažoji bendrija paprastai kuriama, kai verslo idėjai įgyvendinti kartu nusprendžia veikti keli partneriai. Anksčiau MB, kaip verslo vykdymo forma buvo sukurta siekiant paskatinti verslo kūrimąsi.

Šiai verslo formai buvo taikoma nemažai nuolaidų, kurios skatino rinktis MB vietoje UAB steigimo. Nuolaidomis buvo lengvesnis steigimas, neprivalomos darbo sutartys su nariais, lengvesnis apskaitos vedimas. Tačiau ilgainiui pranašumai buvo naikinami ir pastaruoju metu MB, kaip verslo skatinimo forma prarado pradinę prasmę (1.2 lentelė).

1.2. lentelė. MB privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Nereikia įstatinio kapitalo. Gali steigti vienas steigėjas ar kartu su partneriais (iki 10 asm.). Ribota narių atsakomybė, t. y. nepasisekus verslui, nariai rizikuoja tik savo įnašu, taip apsaugodami savo asmeninį turtą. Lėšų asmeniniams poreikiams gali iš bendrijos gauti išsimokėdamas pelną avansu. Mažosios bendrijos narys gali išeiti iš bendrijos atsiimdamas savo įnašą, taip pat galima parduoti ar kitaip perleisti nario teises kitiems asmenims. Gali vykdyti bet kokią įstatymų nedraudžiamą veiklą. Nesunkiai pertvarkoma į UAB.	Steigėju / nariu gali būti tik fizinis asmuo, iš viso ne daugiau kaip 10. Nėra nustatyta aiški balsavimo ir pelno paskirstymo tvarka – gali būti sunkiau spręsti mažosios bendrijos narių tarpusavio ginčus. Buhalterinė apskaita dažnai nėra paprastesnė lyginant su UAB ar VŠĮ.

Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)

Uždaroji akcinė bendrovė (UAB) yra ribotos atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Taigi akcininkai savo turtu neatsako už UAB neįvykdytas prievoles.

UAB gali steigti vienas ir daugiau fizinių ar juridinių asmenų. Akcininkų skaičius ribojamas iki 249. Svarbiausius sprendimus akcininkai priima balsavimu. Kiekviena akcija suteikia vieną balsą. UAB turi vienasmenį valdymo organą – vadovą, gali būti sudaromas ir kolegialus valdymo organas – valdyba (1.3 lentelė).

1.3. lentelė. UAB privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Nepasisekus verslui akcininkas rizikuoja tik tuo turtu, kurį įnešė į UAB. Norint pritraukti papildomų lėšų, UAB gali išleisti naujų akcijų ir parduoti jas esamiems ar naujiems akcininkams. Galimybė pasitraukti iš verslo perleidžiant UAB akcijas kitiems asmenims ar parduodant verslą.	Steigiant UAB privaloma įnešti ne mažiau kaip 2 500 EUR įstatiniam kapitalui. Privalomas vadovas pagal darbo sutartį. Akcininkai gali išsimokėti UAB uždirbtą pelną tik per dividendus arba gaudami darbo užmokestį.

Viešoji įstaiga (VŠĮ)

Viešoji įstaiga (VŠĮ) yra pelno nesiekianti įmonė, kurios tikslas – vykdyti visuomenei naudingą veiklą, taip tenkinant viešuosius interesus. Ekonominė veikla yra galima ir įmonė gali iš to uždirbti pajamas, tačiau šios gali būti panaudojamos įmonės kasdienėms reikmėms ir pagrindinio tikslo veikloms finansuoti. Steigti VŠĮ gali vienas fizinis ar juridinis asmuo arba neribotas steigėjų skaičius (1.4 lentelė).

1.4 lentelė. VŠĮ privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Dalininkas rizikuoja tik tuo turtu, kurį įnešė į VŠĮ. Nereikia įnešti lėšų įstatiniam kapitalui. Mokestinės lengvatos – 7 250 eurų yra neapmokestinami (jeigu komercinės veiklos pajamos ne didesnės kaip 300 000 EUR). Gali gauti paramą iš juridinių asmenų ir 2 % paramą iš gyventojų. Galimybė pasitraukti iš veiklos perleidžiant dalininko teises kitiems asmenims ar pritraukti papildomų lėšų priimant į VŠĮ naujus dalininkus.	Pelnas negali būti išmokamas dalininkams. Dalininkai pinigus iš įmonės gali gauti tik išmokant darbo užmokestį. Negali būti pertvarkyta į UAB. Dažnai nepalankus bankininkų požiūris.

Verslo formos skiriasi sprendimo priėmimo procesu ir su tuo susijusiomis atsakomybės ribomis (1.5 lentelė).

1.5 lentelė. Verslo formų skirtumai

	Individuali įmonė (IĮ)	Mažoji bendrija (MB)	Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)	Akcinė bendrovė (AB)	Viešoji įstaiga (VŠĮ)
Dalyvių skaičius	1 įmonės savininkas	1–10 fizinių asmenų	1 – 249 akcininkai (asmenys ar įmonės)	Neribojama	
Atsakomybės ribos	Neribota	Ribota	Ribota	Ribota	Ribota
Sprendimo priėmimas	Sprendimus priima savininkas	1 narys = 1 balsas	1 akcija = 1 balsas	1 akcija = 1 balsas	
Koks įstatinis kapitalas bus reikalingas	Nenustatyta	LT - nereikalaujama LV - nereikalaujama	LT - 2500 EUR LV - 2800 EUR	LT - 40 000 EUR LV - 35 000 EUR	Nenustatyta

Mokestis – valstybės nustatyta pinigų dalis, kurią valstybei turi sumokėti fizinis ar juridinis asmuo nuo savo veiklos rezultatų arba norimų atlikti veiklų.

Pagrindiniai mokami mokesčiai.

- Gyventojų pajamų mokestis (GPM);
- Privalomasis socialinis draudimas (PSD);
- Valstybinis socialinis draudimas (VSD);
- Įmokos į garantinį fondą;
- Pelno mokestis;
- Pridėtinės vertės mokestis (PVM);
- Įmonių ir organizacijų nekilnojamojo turto mokestis;
- Akcizai.

Mokesčiai susiję su darbuotojo atlyginimu pagal darbo sutartį.

1. *Mokesčiai, nuskaičiuojami nuo darbuotojui priskaičiuoto atlyginimo „ant popieriaus“.* Šie mokesčiai vadinami darbuotojo mokamais mokesčiais, nors techniškai šiuos mokesčius sumoka darbdavys, o padidėjus mokesčiams, bet nepasikeitus sutartam darbo užmokesčiui, realus gautas atlyginimas sumažėja. Šie mokesčiai:

- Gyventojų pajamų mokestis – 15 %. Šis mokestis patenka į valstybės biudžetą.
- Sveikatos draudimas (PSD) – 6 %. Mokestis patenka į PSDF biudžetą.
- Pensijų ir socialinis draudimas – 3 %. Mokestis „Sodros“ biudžetui.

2. *Mokesčiai, papildomai priskaičiuojami prie darbuotojo atlyginimo „ant popieriaus“.* Tokie mokesčiai vadinami darbdavio mokamais mokesčiais. Pasikeitus šioms mokesčiams darbuotojo realus gaunamas darbo užmokestis nesikeičia. Šie mokesčiai:

- „Sodros“ įmoka (VSD) – 27,98 %*. Pagrindinis „Sodros“ biudžeto pajamų šaltinis. (Dažnai Sodros mokestis nurodomas kaip 30,98 %, kartu su sveikatos draudimo įmoka, pateikta kitame punkte).
- Sveikatos draudimo įmoka (realiai priskirtina prie PSD) – 3 %.
- Įmokos į Garantinį fondą – 0,2 %. Tai palyginti nedidelis mokestis, skirtas kaupti išmokoms, reikalingoms bankrutavusių bendrovių darbuotojų atlyginimams išmokėti.

Prognozuojant išlaidas visuomet galima pasinaudoti viešai prieinamomis darbo užmokesčio skaičiuoklėmis (pvz. <http://www.finansistas.net/atlyginimo-skaiciuokle.html>).

Mokesčiai dirbantiems ne pagal darbo sutartį.

VSD mokestį, kuris dažnai vadinamas tiesiog „Sodros“ mokesčiu, turi mokėti ne tik gaunantys atlyginimą, bet ir dirbantys savarankiškai. Pagrindas mokėti „Sodros“ mokestį savarankiškai atsiranda dirbant pagal *Individualią veiklą, verslo liudijimą, įsteigus mažąją bendriją ar kt.*

Kiekvienai iš šių veiklų nustatytas skirtingas VSD mokesčio tarifas (nuo 2017 metų reikšmingai keitėsi). Išsamius „Sodros“ mokesčio tarifus dirbant savarankiškai galima rasti [Sodros tinklapyje](#).

Mokesčių paskirtis

Gyventojų pajamų mokestis – tai valstybinis mokestis, taikomas šalyje gyvenantiems ir gaunantiems tam tikras pajamas fiziniams asmenims. Šiuo mokesčiu apmokestinamos beveik visos gyventojų uždirbtos piniginės pajamos: gaunamas darbo užmokestis, kapitalo pajamos, autoriniai ir kitokio pobūdžio honorarai bei pajamos. Darbuotojams GPM skaičiuojamas kas mėnesį nuo darbo užmokesčio sumos. Akcininkui GPM mokesčiai mokami nuo išmokėtų akcininkui (fiziniam asmeniui) dividendų sumos. Fiziniai asmenys, užsiimantys individualia veikla, moka GPM veiklos liudijimo išpirkimo metu ar deklaruodami pajamas Individualios veiklos pažymos atveju. Standartinis GPM tarifas – 5 %.

Privalomas socialinis draudimas – tai valstybės mokestis, skirtas sveikatos apsaugos sistemai finansuoti. Iš šio mokesčio surinkto biudžeto – privalomojo sveikatos draudimo fondo išlaikomos ligoninės, poliklinikos bei jų personalas, apmokami kompensuojami vaistai ir kitos medicinos priemonės.

Valstybinis socialinis draudimas – tai valstybės mokestis dirbantiems asmenims, skirtas valstybės gyventojų socialinei gerovei palaikyti. Šį mokestį galima vadinti pensijų, motinystės, sergančių asmenų bei nedarbo išmokų mokesčiu.

Įmokos į garantinį fondą. Garantinis fondas – tai valstybės įsteigtas (tačiau ne valstybės finansuojamas) socialinės apsaugos fondas, skirtas bankrutavusių įmonių darbuotojų apsaugai. Įmonei iškėlus bankroto bylą, iš šio fondo išmokamas nesumokėtas darbo užmokestis, sukaupti atostoginiai (iš dalies), priklausančios išeitinės bei kitos išmokos. Įmokas į garantinį fondą moka visi darbdaviai, o jų dydis sudaro 0,2 % nuo sutartinio darbo užmokesčio su priedais. Techniškai šį mokestį moka darbdavys, tačiau reikia suprasti, jog visi su darbo užmokesčiu susiję mokesčiai vienaip ar kitaip jį mažina. Realiai tokius mokesčius moka darbuotojai. Įmokos į garantinį fondą nemokamos nuo išmokėtų akcininkui (fiziniam asmeniui) dividendų sumos.

Įmonių mokami mokesčiai

Pelno mokestis (PM). Veiklos pelnas – įmonės pelnas, gaunamas iš pagrindinės veiklos, neatskaičius mokesčių bei finansinės veiklos rezultato.

Veiklos pelnas = Bendrasis pelnas – Veiklos sąnaudos

kur: *Bendrasis pelnas = Pajamos – Savikaina.*

PM tarifas – 15 % arba 5 %.

5 % tarifas taikomas:

- jei vidutinis darbuotojų skaičius ne didesnis kaip 10 žmonių;
- mokestinio laikotarpio pajamos nuo 2016-01-01 ne didesnės kaip 300 000 eurų.

Pridėtinės vertės mokestis (PVM). PVM, galima teigti, yra pagrindinis valstybės mokestis (pagal surinkimą gerokai lenkia kitus mokesčius). Šis mokestis yra vartojimo mokestis ir paprastai yra mokamas už didžiąją dalį valstybėje suvartojamų prekių bei paslaugų.

Pagrindinis PVM tarifas Lietuvoje yra 21 %. Šis tarifas taikomas visoms šalies teritorijoje parduodamoms prekėms ar paslaugoms, jei joms nėra taikomas lengvatinis tarifas ir jei šias prekes ir paslaugas parduoda PVM mokėtojas.

Lengvatinis pridėtinės vertės mokesčio tarifas:

- Lengvatinis 9 % PVM tarifas taikomas knygoms, laikraščiams, kitiems informaciniais leidiniais (yra išimčių), maršrutinio susisiekimo klientų vežimui, viešbučiams.
- Lengvatinis 5 % PVM tarifas taikomas neįgalųjų priemonėms, valstybės kompensuojamiems vaistams (nuo 2017 metų taip pat ir nekompensuojamiems receptiniams vaistams, kurių apmokestinamoji pakuotės vertė didesnė nei 300 EUR) bei medicininėms priemonėms.

Įmonės ir individualia veikla besiverčiantys asmenys privalo registruotis PVM mokėtoju, jei:

- pajamos per paskutinius 12 mėnesių šalyje buvo didesnės nei 45 tūkst. EUR (įskaitant susijusių įmonių grupę);
- Lietuvoje bei valstybėse narėse įsigyjamų prekių suma didesnė nei 14 tūkst. EUR (be naujų automobilių).



Īmonu tipi Latvijā.

Mikroīmonē moka 15 proc. mokesi, kuris skaiēuojamas nuo apyvartos.

Juridinis statusas:

Ribotos atsakomybē īmonē - Sabiedrībā ar ierobežotu atbildību (SIA)

Uždaroji akcinē bendrovē (JSC) - Akciju sabiedrība (AS)

Bendra partnerytē - Pilnsabiedrība

Ribotos partnerytēs – Komandītsabiedrība

Žvejybos draugija - Zvejnieku saimniecība

Ūkis - Zemnieku saimniecība

Šeimos verslo īmonē – Individuālais (ģimenes) uzņēmums

Kooperatyvas – Kooperatīva sabiedrība

Savarankiškai dirbantis asmuo. Savarankiškai dirbantis asmuo vykdo komercinę veiklą ir yra užsiregistravęs kaip dirbantis savarankiškai.

Individuali veikla. Individualia veikla užsiima fizinis asmuo, kuris vykdo komercinę veiklą ir yra užsiregistravęs kaip individualią veiklą vykdomas asmuo. Individualia veikla užsiimantis verslininkas už savo įsipareigojimus atsako visu savo turtu.

<http://www.liaa.gov.lv/lv/uznemejdarbibas-uzsaksana>

<http://m.lvportals.lv/visi/skaidrojumi/276934-gribu-sakt-biznesu-kadu-uznemejdarbibas-veidu-izveleties/>

Apie mokesčius Latvijoje <https://www.vid.gov.lv/lv/nodokli>

Praktinės užduotys.

Atvejo analizė. Kavinėje „Handsome Her“ (Melburnas, Australija) pristatyta „lyties premija“ norint atkreipti dėmesį į lyčių nelygybės problemas. Vyrų, pirksdami kavą moterims, moka 18 % daugiau negu moterys, pirksdamos pačios. Daugiau informacijos: <https://www.instagram.com/handsomeher/>

Užduotis. Apibūdinkite svarbiausius verslo veiklos aspektus jūsų mieste, rajone. Išanalizuokite didesnes kompanijas, pramonės šakas, sektorius ir t. t.

Užduotis. Remdamiesi savo regiono/miesto/rajono pavyzdžiu, papasakokite mums apie specifinius verslo aplinkos veiksnius, kurie galėtų skatinti vietinį verslumą. Pagalvokite, kokios yra žmoniškųjų išteklių galimybės, gamtinių resursų galimybės, turistiniai objektai, specialistų žinios apie gyventojus.

Literatūra

1. Suomijos verslo aplinka <http://www.investinfinland.fi/business-environment>
2. <https://likumi.lv/doc.php?id=215302>

2. NAUJO GAMINIO VYSTYMAS (VERSLO MODELIS „CANVAS“)

Šiame skyriuje jūs sužinosite:

- Kaip atrasti sėkmingo verslo idėją;
- Kokie gali būti verslo modeliai.

2.1. Verslo idėja

Sėkmingas verslas turėtų būti grindžiamas gera idėja. Gerą idėją rodo naujoviškas gaminy (prekė arba paslauga), įskaitant gaminio pridėtinę vertę, originalius kasdienių problemų sprendimus ir kitus, savitus verslo modelio elementus. Idėjų galima pasisemti iš VISUR:

- verslo kontaktų ir draugų būrio;
- verslo žurnaluose ir laikraščiuose išspausdintų straipsnių apie sėkmingą verslą ir praktinius patarimus bei galimybes;
- publikacijų apie verslo vystymą ir vienos ar kitos sferos tendencijas;
- parodų ir pristatymų;
- televizijoje, radijuje ir internete (įskaitant ir socialinius tinklus) vyraujančių tendencijų analizę, pvz., vartotojų pirkimo elgesio stebėjimas ir kitos pasirinktos verslo sferos tendencijos.

Pasak P. Drucker, idėjų atsiradimą gali lemti:

- Netikėti įvykiai: sėkmė, nesėkmė, išorinių aplinkybių pasikeitimas;
- Realybės ir jos suvokimo neatitikimas;
- Tam tikro proceso silpnosios vietos arba spragos;
- Netikėti pasaulio, šalies ar vietos lygiu vykstantys pokyčiai;
- Demografinės struktūros pokyčiai;
- Vertybių, sąvokų ir kultūros pokyčiai.

Dažna jaunų verslininkų klaida yra nesugebėjimas apibrėžti savo gaminį ir jį trumpai apibūdinti.

Siekiant sukurti verslą, be prieš tai paminėtų dalykų, taip pat reikia atkreipti dėmesį į veiksnus, kurie yra būtini kalbant apie sėkmingą verslo idėjos įgyvendinimą.

1. Skambus ir pritraukiantis dėmesį pavadinimas.
2. Gaminio esmė: apčiuopiama ir neapčiuopiama pridėtinė vertė, veiklos principų aprašymas pagal raktinius žodžius.
3. Nūdienos individo arba kliento poreikius atitinkantis gaminy.
4. Sąnaudų ir logistikos organizavimo paskaičiavimas.
5. Rinkos tyrimai: kas, kiek ir už ką bus pasirengęs mokėti?
6. Valdymas, patrauklios kompetencijos.
7. Šiuolaikinė rinkodara ir pardavimo kanalai.
8. Savo verslo idėjų apsaugojimo galimybės.
9. Rizikų ištyrimas ir valdymas.
10. Pasirengimas investuoti savo laiką, žinias, finansus ir kitus išteklius.

2.2. Verslo modelis „Canvas“

Verslo modelis – tai būdas, kuriuo įmonė bei nepriklausoma organizacija sukuria vertę sau ir savo klientams.



Verslo modelio pavyzdys (atvejis): 1958 m., kai fotokopijavimo paslaugos kainavo labai brangiai, „Xerox Corporation“ ištobulino naują verslo modelį. „Xerox“ išnuomodavo kopijavimo aparatus už 95 dolerius per mėnesį, suteikdama 2000 kopijų nemokamai, o kiekvieną kitą kopiją apmokestindama 5 centais – tokiu būdu bendrovė tapo tinkama klientams, kurie galėjo padaryti tūkstančius kopijų per mėnesį.

Verslo modelis yra sistema, kuri yra prasminga tik tada, kai visi jos elementai tarpusavyje sąveikauja, nes be vizualizacijos yra sunku pamatyti visą vaizdą. Svarbu, kad ateities verslininkai, turėdami savo verslo modelių vizijas, gebėtų jas paaiškinti sau ir kitiems suprantama kalba. Tik toks modelis tikrovėje įgauna realias funkcijas ir gali būti svarstomas bei keičiamas.

Aleksandras Osterwalderis pasiūlė „XXI a. verslininkų verslo planą“, kuris yra aiškus, suprantamas įvairaus lygio auditorijai ir lengvai įgyvendinamas.



Planuojant bet kokio tipo verslą, remiantis šveicarų eksperto A. Osterwalderio parengtu verslo modeliavimo metodu „Business Model Canvas“, svarbu aprašyti 9 svarbiausius elementus (A. Osterwalder, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*):

1. siūlomos vertybės;
2. pagrindinės veiklos;
3. klientų segmentai;
4. partneriai;
5. ištekliai;
6. ryšiai su klientais;
7. kanalai;
8. sąnaudos;
9. pajamos.

Daugiau informacijos apie „Business Model Canvas“ galima sužinoti pažiūrėjus šį vaizdo įrašą: https://www.youtube.com/watch?time_continue=67&v=QoAOzMTLP5s.

Verslo planavimo elementų visuma ir jų skirtingi deriniai sudaro verslo modelį, kuris suteikia idėjų kaip sėkmingiausiai komercializuoti verslo idėją. A. Osterwalderio sukurtas verslo modelis „Canvas“ yra puiki pagalbinė priemonė pradedančiajam verslininkui susidėti savo mintis, susisteminti informaciją apie savo ateities verslą ir įtikinamai informuoti apie tai auditoriją. Pavyzdžiui: „Kaip turėtų keistis gaminio vertė norint pritaikyti jį konkrečioms klientų segmentams?“ „Kokius partnerius reikėtų pritraukti norint sumažinti galimas sąnaudas?“ „Kaip turėtų būti formuojami ryšiai su klientais pagal esamą vertės pasiūlymą?“

Išplėstinė verslo modelio „Canvas“ versija

PAGRINDINIAI PARTNERIAI	PAGRINDINĖS VEIKLOS	VERTĖS PASIŪLYMAI	RYŠIAI SU KLIENTAIS	KLIENTŲ SEGMENTAI
Kas yra svarbiausi partneriai? Kaip kiekvienas iš jų mobilizuoja išteklius ir padeda parduoti gaminį? Kas yra tiekėjai? Kokie ištekliai yra perkami iš jų? Esamos alternatyvos?	Kokios yra pagrindinės veiklos, susijusios su gaminio kūrimu ir paskirstymu bei klientų ir pajamų pritraukimu? PAGRINDINIAI IŠTEKLIAI Kokie yra pagrindiniai ištekliai, reikalingi gaminiui kurti ir paskirstyti, klientams pritraukti ir pajamoms gauti (artimiausiuose idėjos vystymo etapuose)?	Kas bus siūloma klientams? Kokios yra gaminio apčiuopiamos ir neapčiuopiamos savybės arba pridėtinė vertė, kuri paskatins klientus jį pirkti? Kokias klientų problemas gaminys galėtų išspręsti? Kokie poreikiai būtų patenkinti? Kokia bus gaminio pakuotė ir jos variantai?	Kokiais būdais bus formuojami ryšiai su klientais? Kaip tai paveiks jų pirkimo sprendimus? Kiek kainuoja ryšiai su klientais? KANALAI Kokie platinimo kanalai bus naudojami? Kokiais kanalais gaminys pasieks klientus greičiausiai? Kaip bus pasiekti potencialūs klientai? Kurie kanalai yra pigiausi ir veikia geriausiu būdu	Kam buvo sukurtas gaminys? Kokios yra svarbiausios klientų grupės? Kokie yra jų norai? Koks yra kliento portretas? Kas gauna didžiausią naudą iš gaminio? Ankstyvieji klientai (<i>angl.</i> early adopters)?
SĄNAUDOS		PAJAMOS		

Konkurencingi pranašumai		1b: sprendimas		1a: problema	
8	7	2	4	1	9c: idėjos vystymo etapai
	6		3		9b: hipotezės
9		5			9a: metrika

Verslo modelio „Canvas“ įgyvendinimo etapai:

1. Klientų segmentai. Atsižvelgimas į kliento perspektyvą yra pagrindinis verslo modelio kūrimo principas. Į kliento perspektyvą turėtų būti atsižvelgta renkantis vertės pasiūlymą, pardavimo kanalus, ryšių su klientais tipus ir pajamų srautus. Organizacija gali aptarnauti tik vieną ar kelis klientų segmentus. Skirtinguose verslo modeliuose klientų suskirstymas į segmentus gali būti grindžiamas įvairiais kriterijais.

1a. Kitas žingsnis, kurio reikėtų imtis žvelgiant iš kliento perspektyvos: kokios klientų problemos yra tiesiogiai ar netiesiogiai susijusios su pasirinkta verslo sritimi? Kuri iš šių problemų yra pati svarbiausia?

1b. Toliau reikia apsvastyti, kaip verslo idėja gali padėti **išspręsti problemas?**

2. Vertės pasiūlymas yra priežastis, kodėl klientai pageidauja vieno, o ne kito gaminio. Suteikiant vertės pasiūlymą išsprendžiamos klientų problemos ir atliepiami jų poreikiai. Atsižvelgiant į svarbiausių problemų geriausius sprendimus, siekiama atsakyti į klausimus: „Koks vertybių pasiūlymas yra unikalus šioms grupėms?“ „Kokia yra maksimali šio pasiūlymo nauda klientams?“ „Kur slepiasi pridėtinė vertė ir unikalumas?“

3. Komunikacijos, platinimo ir pardavimo **kanalai** sukuria sąveikos sistemą tarp kliento ir įmonės. Vertybiniai pasiūlymai pasiekia klientus per informacijos, platinimo ir verslo tinklus. Taigi „Kokiu būdu pasiūlymas yra perduodamas klientams?“

4. Ryšiai su klientais.

Įmonė turi aiškiai apibrėžti geriausią ryšių su klientais iš skirtingų segmentų tobulinimo būdą. Ryšiai gali būti tiek asmeniniai, tiek automatiniai. „Kaip formuojami ryšiai su klientais? (savitarna, bendruomenė, savarankiškas gaminių vystymas ir kt.)“



5. **Pajamų srautai yra susiję su vertės pasiūlymo sėkme.** „Kas daro įtaką įmonės pajamoms?“ „Kokie yra pagrindiniai pajamų srautai?“ „Koks yra jų dydis?“

6. **Ištekliai yra priemonės, kurios yra būtinos apibūdinto modelio elementų pasiūlymui ir tiekimui.** Įmonės, vystančios partnerystės ryšius, kad optimizuotų verslo modelius, sumažintų savo rizikas arba net gautų išteklių, pvz., užsakomųjų paslaugų. Kokie ištekliai (materialiniai, finansiniai, laiko, žmogiškieji bei informacijos) yra reikalingi verslo veiklai? Kokie yra turimi ištekliai?

7. **Pagrindinės veiklos.** Kokios veiklos yra būtinos verslui pradėti?

8. **Pagrindiniai partneriai, kurie gali remti verslą?** Kokie partneriai tai galėtų būti?

9. **Mokėjimo struktūra yra visų verslo modelio elementų sąveikos rezultatas.** Kokie mokėjimai yra būtini norint užsiimti verslu? Svarbu sumažinti bet kokio verslo modelio mokėjimus, tačiau kai kurie modeliai susiduria su mokėjimo sumažinimo kliūtimis. Verslo modeliai gali būti orientuoti į mokėjimus arba vertės kūrimą.

Toliau reikėtų įvertinti produkto ir įmonės konkurencingumo privalumus.

9a. **Metrika.** Kokiais rodikliais ir kriterijais remiantis galima manyti, kad verslo modelis yra sėkmingas? Kokie rodikliai turėtų būti numatyti pirmiausia? Turi būti nustatytas pageidaujamas rodiklių skaičius (pvz., pelnas, apyvarta, klientų skaičius, rinkos dalis ir t. t.).

9b. **Hipotezės.** Kas iš minėto verslo plano reiškia nepatikrintą informaciją? Kas daro didžiausią įtaką verslo modelio sėkmei? Kontrolės metodas ir rezultatų kriterijai.

9c. **Etapai.** Kokie yra verslo idėjų vystymo etapai? Kokios veiklos turėtų būti įgyvendintos anksčiausiai?

Daugiau apie verslo planavimo elementus: <https://www.entrepreneur.com/article/243753>.

Daugiau apie verslo modelio „Canvas“ kūrimo metodus rasite:

<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

<http://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/> (šis įrankis, paremtas verslo modelio „Canvas“ idėja, padeda vystyti socialinį verslą ir yra naudingas pelno siekiančioms kompanijoms)

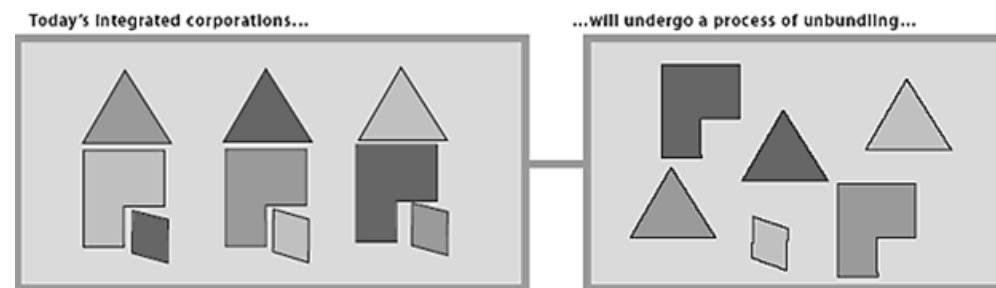
2.3. Verslo modelių įvairovė

Atsižvelgiant į skirtingų verslo projektų patirtį, egzistuoja daugybė verslo modelių, padedančių komercializuoti naujus projektus (prekes ar paslaugas) ir panašu, kad technologijos geba sujungti mažiausiai suderinamus verslo elementus, iš kurių kiekvienas pasižymi savo ypatumais ir originalumu. Skirtingi verslo modeliai gali pasižymėti panašiais ypatumais, struktūriniais elementais ir veiklomis. Pavyzdžiui, daugelis verslo modelių, ypač paslaugų srityje, geba pritraukti klientus, o tai yra gana sėkmingas verslo modelio elementas. Pačių sukurti gaminiai klientams sukelia papildomų jausmų (pvz., savarankiškai pagaminta šokolado plytelė, žvakė ar vokas kaip suvenyras). Todėl egzistuoja panašios prasmės verslo modeliai, kurie gali būti sujungti į vieną grupę.

Klasikiniuose verslo modeliuose, kuriuose struktūra apibrėžiama remiantis tradicinėmis prielaidomis, vartojamos tokios sąvokos kaip „gamintojas“, „platintojas“, „mažmenininkas“ ar „franšizės savininkas“. 1950 m. „McDonald's“ restoranų tinklas ir „Toyota“ pasiūlė naujus verslo modelius. 1960-aisiais novatoriai buvo „Wal-Mart“ ir „Hypermarkets“. 1970-aisiais atsirado nauji „Federal Express“ ir „Toys R Us“ verslo modeliai, 9-ajame dešimtmetyje – „Blockbuster“, „Home Depot“ bei „Intel“ ir „Dell“ kompiuteriai, o 10-ajame dešimtmetyje – „SouthWest Air“, „eBay“, „Amazon.com“ ir „Starbucks“. Tokios idėjos kaip įmonės funkcijų atsiejimas, „ilgos uodegos“ ir „daugialypės platformos“ rinkodara bei nemokami

ir atviros prieigos gaminiai sudaro šiuolaikinių verslo modelių pagrindus.

„**Atsietas**“ (*angl.* unbundled) – **verslo modelis** (autoriai Michael Treacy ir Fred Wiersema, 1993 m). **Specializacija – nesusijusių veiklų atskyrimas.** Modelis siūlo verslui koncentruotis į vieną iš 3 verslo vertybių: veiksmų meistriškumą, lyderystę tobulinant gaminių ir glaudžius ryšius su klientais. Daugelis įmonių stengiasi pasiekti aukščiausius rodiklius visose minėtose srityse (ideali įmonės padėtis), tačiau kiekviena sritis reikalauja konkrečių išteklių ir veiksmų, o tai kelia konfliktus ir skatina ieškoti kompromisų. **Atsiejimu** paremtos inovacijos skatina įmones skirti atskirą dėmesį ryšiams su klientais, gaminių naujovėms ir infrastruktūrai bei atsieti paslaugas taikant skirtingus pajamų modelius **kiekvienai atsietai paslaugai**.



Toks verslo modelis gali padėti „Canvas“ modelį taikančioms kompanijoms atsakyti į klausimą „Kas turėtų būti suprantama geriausiai?“ „Kam priklauso didžiausia vertė?“

Daugiau informacijos apie modelį: <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>.

„**Ilgos uodegos**“ (*angl.* long tail) **verslo modelis** (autorius Chrisas Andersonas, 2006 m.) yra paremtas nišinių gaminių gamyba. Tokio tipo gaminių pagaminama daug, bet parduodama mažais kiekiais. Taip gerokai padidėja pajamos ir pelnas (pvz., „eBay“ portalas). Šis modelis skiriasi nuo tradicinių masinės rinkodaros modelių tuo, kad remiasi geriausiais pardavėjais – įmonė parduoda didelį kiekį skirtingų produktų, tačiau vis vien didžiausią dėmesį skiria nišiniams gaminiams, kurių pagaminama daug, bet parduodama mažais kiekiais, taip gerokai padidindami pajamas ir pelną.

Pavyzdžiai: „Netflix“, „eBay“, „YouTube“, „Facebook“, „Lulu.com“.

Daugiau apie modelį: Anderson, C., „The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More“, Hyperion, 2006.



„Daugialypės platformos“ verslo modelis (autoriai A.Osterwalderis ir Yves Pigneuras, 2010) apjungia dvi ar daugiau skirtingų, tačiau viena kitą veikiančių klientų grupių. Platforma skatina verslo vertę motyvuodama klientų grupės bendradarbiavimą su kitomis grupėmis. Daugialypė platforma tampa vis svarbesne, kai ji pritraukia daugiau naujų vartotojų – šis reiškinys vadinamas „tinklo efektu“. Pagrindinė idėja yra tai, kad platformos vertė priklauso nuo klientų kiekio, ypač tais atvejais, kai vartotojai patys kuria turinį arba teikia paslaugas. Kiekviena platforma turi kritinų vartotojų, kurie pritraukia kitas vartotojų grupes.

Daugialypių platformų patrauklumas tarp vadybininkų yra susijęs su tuo, kad jie gali pasiekti puikių rezultatų patenkindami vienas nuo kito priklausomų rinkos dalyvių poreikius: „eBay“ patenkina klientų ir pardavėjų poreikius; „Microsoft Windows“ operacinė sistema – programinės įrangos, kompiuterių gamintojų ir vartotojų; „Xbox“ – žaidėjų ir žaidimų dizainerių; prekybos centrai – mažmeninių parduotuvių, pramogų, maisto ir paslaugų įmonių bei klientų; skaitmeninė žiniasklaida – turinio savininkų ir jo vartotojų bei reklamos agentūrų.

Pavyzdžiai: „Visa“, „Google“, „Microsoft Windows“, „Financial Times“, „Xbox“, „PayPal“.

Daugiau informacijos apie modelį: [Business Model Generation](#) by Osterwalder & Pigneur in 2010

„Google“ daugialypės platformos modelis. Vienas iš klientų segmentų, t. y. reklamos agentai, teikia pajamas, tačiau kiti du segmentai – interneto vartotojai ir turinio savininkai – gauna nemokamų pasiūlymų. Tai yra logiška, nes kuo daugiau reklamos parodoma vartotojui, tuo daugiau pajamų gauna reklamos agentai. Tačiau šis modelis veikia tik tuo atveju, jei „Google“ paiešką naudoja daug žmonių. Naudojant „Google“ paiešką, kiekviename puslapyje kartu su paieškos rezultatais pateikiamos reklamos. Be to, „Google“, analizuodama iš vartotojų gaunamą informaciją, pateikia su paieškos rezultatais susijusių reklamą. Ši paslauga atrodo patraukli reklamos agentams. Taip pat įmonė teikia savo produktus (pvz., paiešką, „Android“) nemokamai (antrajai grupei – savo partneriams), kad motyvuotų savo produktų vartotojus (trečiąją grupę) juos naudoti.



„Nemokamas“ verslo modelis (autorius Chris Andersen, 2008) teigia, kad bent vienas svarbus klientų segmentas yra subsidijuojamas ir, žinoma, gaunamas iš nemokamų pasiūlymų. Išskiriami trys „nemokami“ verslo modeliai.

- „Nemokamas pasiūlymas“ – išlaidos, kurias kompanija patiria dėl nemokančių klientų, yra padengiamos mokančių klientų. Tai leidžia padidinti klientų (vartotojų) diapazoną, kuris yra labai vertingas versle, o nemokančių klientų sukeltas išlaidas kompensuoja kitos verslo modelio dalys arba kitas klientų segmentas. Žinoma, tai, kad produktą galima įsigyti nemokamai, yra vienas įdomiausių pasiūlymų. Tačiau išlieka pagrindinis klausimas: „Kaip teikti nemokamą pasiūlymą visą laiką?“

2017 m. socialinis tinklas „Facebook“ turėjo daugiau nei 2 000 000 000 aktyvių vartotojų, kurie apsilankė tinkle bent kartą per mėnesį ir daugiau nei 1,2 milijardo vartotojų, kurie naudojo šią paslaugą kiekvieną dieną. Todėl portalas tapo įdomus daugeliui reklamos agentų. Taigi, vartotojai turi galimybę nemokamai naudotis „Facebook“ paslauga mainais už savo asmeninius duomenis ir dėmesį, kurį jie kreipia į reklamą (pvz., nemokami laikraščiai „Facebook“).

- „Freemium“ – anglų kalbos žodžių „free“ ir „premium“ junginys. Pagrindinis produktas yra nemokamas. Bendrovė gauna pajamas siūlydama aukščiausios kokybės susijusį produktą, t. y. papildomas funkcijas ar paslaugas, kurios paprastai pritraukia nedaug vartotojų. Nemokama platforma yra svarbiausia modelio dalis, leidžianti teikti pagrindines paslaugas už mažas kainas. Daugumai klientų reikia mokėti tik už aukščiausios kokybės paslaugas (papildomą informaciją, naudas ir pan.).

Pavyzdžiai: „Skype“, „Linux“, „Draugiem.lv“, „Dropbox.com“, „LinkedIn“, „Spotify“ ar „Flickr“.

- „Masalas ir kabliukas“ – pagrindinis produktas („kabliukas“) siūlomas pigiai arba nemokamai, o papildomas produktas („masalas“) yra parduodamas brangiai. Tačiau pagrindinis produktas negali būti naudojamas be papildomo produkto. Taigi svarbu tinkamai užkabinti „masalą“ (pvz., peiliukas) ant „kabliuko“ (pvz., skustuvas) ir padaryti jį patraukliu klientui, kad šis būtų linkęs naudoti daiktą ar paslaugą ilgesnį laiką (pvz., „Gillette“ skustuvai; „Inkjet“ – spausdintuvas ir rašalo kasetės „HP“, „Epson“, „Canon“; „Nestlé Nespresso“ – kavos aparatas, kapsulės ir paslauga (išteklų nuoma); nemokamas TV paketas ir prenumerata; nemokamas išmanusis telefonas pagal prenumeratos sutartį; nemokamas ar pigus pradinis produktas ir pelnas iš kliento medžiagų).

„Atviras“ verslo modelis – (autorius Henry Chesbrough, 2006). Atvirieji verslo modeliai papildo turto, pajėgumų ir veiklos vidinę nuosavybę, suteikdami prieigą prie išoriniams agentams priklausančių išteklių ir procesų, kai svarbu sukurti arba



sukaupiti vertę. Šį modelį naudoja įmonės, siekiančios sistemingai plėsti ir kurti vertę bendradarbiaudamos su išorės partneriais. Kitaip tariant, procesas gali vykti iš abiejų pusių: kai išorėje kilusios idėjos pasitelkiamos kompanijos viduje arba kompanijos viduje kilusios idėjos pasiūlomos išorei (išorės nuskaitymas siekiant išspręsti vidines problemas). Atviros verslo struktūros leidžia pamatyti investuojančius ir neinvestuojančius asmenis, kad *būtų tinkamai paskirstytos verslo naudos*. Jomis siekiama didinti asmenų įsitraukimą ir teigiamus rezultatus apdovanojant investuojančius asmenis atviru būdu. Dažnai naudojamas pavyzdys yra įmonė „Procter & Gamble“, 50 proc. savo idėjų ir naujovių gaunanti iš išorės, tačiau kurianti vertę savo pačios sukurtais produktais, technologijomis, IP licencijomis, bendromis įmonėmis ir t. t.

Daugiau informacijos apie modelį:

H. Chesbrough, [Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape](#).

Daugiau informacijos apie šiuolaikinius verslo modelius:

<http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040>

<http://biznesmodeli.ru/55-business-models-sposobov-monetizacii-chego-ugodno/>

„IKEA“ verslo modelis pateiktas priede Nr.1.

Praktinės užduotys.

Verslo modelių analizė. Nurodykite šių įmonių verslo modelių tipus:

	Įmonė / verslo idėja	Modelio tipas
1.	Interneto pažiūrų portalai, užsakymo sistemos, žaidimų sistemos „Nintendo“, „Sony“, „Microsoft“, „Apple“, iPod“, „iTunes“, „iPhone“, „Uber“, „Booking“, „eBay“, „Windows“ („Microsoft“), „PlayStation“, „iPhone“ („Apple“), „VISA“ ir „Master card“, „Financial Times“, „Xbox“.	Daugialypės platformos
2.	„Spotify“, „LinkedIn“, „Dropbox“, „Skype“	„Freemium“. Pagrindinis produktas / paslauga / paketas nemokamas. Papildomos paslaugos ar galimybės pridėti papildomų paslaugų.
3.	„Facebook“	Nemokama. Produktas ar paslauga nemokamai teikiama „mainais“ už asmens duomenis ar kliento dėmesį, kas vėliau yra naudojama reklamai ir kt.
4.	„Kindle“ / „Amazon“ knygos, „iPod“ / „iTunes“, „GILLETE“	„Masalas ir kablys“. Ne esminė kaina už vartojimo reikmenis arba atsargines dalis siekiant parduoti brangų produktą arba paslaugą.
5.	Privati bankininkystė, mobiliosios operacinės sistemos	„Atsietas“ verslo modelis
6.	„Procter & Gamble“, „GlaxoSmith-Kline“, „InnoCentiv“.	„Atviras“ verslo modelis



Užduotis. Apibūdinkite pagrindinius šių įmonių verslo modelių elementus.

1. „Lego“ gamykla;
2. „Booking“;
3. „Sony Computer Entertainment“;
4. „Twitter“;
5. „Visa“ – mokėjimų industrija.

Užduotis. Geros verslo idėjos paieška (laikantis skyriaus 1-ios dalies).

Užduotis. Verslo modelio naujajai idėjai sukūrimas (pagal 2 ir 3 skyriaus dalis).

3. VERSLO APSKAITA IR VERSLO FINANSAVIMO GALIMYBĖS

Šiame skyriuje sužinosite:

- Kokios yra pagrindinės verslo apskaitos charakteristikos? Kokie yra pagrindiniai finansiniai rodikliai?
- Kokios yra verslo finansavimo galimybės? Kas yra tradiciniai verslo finansavimo šaltiniai? Kokie jų privalumai ir trūkumai?
- Kokios yra viešojo sektoriaus finansavimo galimybės? Kokias galimybes verslui suteikia Europos Sąjungos fondai?
- Kas yra rizikos kapitalas ir kokiomis savybėmis pasižymi? Kuo ypatingi verslo angelai?
- Kas yra sutelktinis kapitalas ir kaip juo pasinaudoti? Kokias galimybes suteikia tarpusavio skolinimosi platformos?

3.1. Verslo finansų pagrindai

3.1.1. Finansinės analizės reikšmė

Tinkamai suvaldyti įmonės finansai ir jų apskaita – vienas svarbiausių verslo sėkmės veiksnių. Finansinė atskaitomybė – pagrindinis ir svarbiausias informacijos šaltinis siekiant įvertinti įmonės veiklą. Tai yra finansinių duomenų apie įmonės finansinę situaciją, veiklos rezultatus, pinigų srautus bei jų aiškinimo periodinis (dažniausiai praėjusiems metams) parengimas valstybės įstatymuose nustatyta forma.

Globalizacijos kontekste, kai įmonės bendradarbiauja ne tik vietinėse rinkose, bet ir vykdo savo ekonominę veiklą ir globaliose rinkose, iškilo poreikis suvienodinti įvairiose šalyse taikomus apskaitos principus įvedant visuotinai pripažintus apskaitos principus (ang. Generally Accepted Accounting Principles (toliau – GAAP). Tai visuotinai pripažinti standartai, pagal kuriuos buhalterinėse knygose įrašomi įrašai, paskaičiuojamos patirtos išlaidos ir gautos pajamos.

Pagrindiniai įmonės finansinės atskaitomybės dokumentai yra balansas, pelno (nuostolių) ataskaita ir finansinių srautų ataskaita. Šių dokumentų struktūra, turinys, įmonės finansų apskaitymo politikos principai reglamentuojami verslo apskaitos standartuose (toliau – VAS).

Apie VAS Lietuvoje skaityti plačiau >> patvirtinti verslo apskaitos standartai LIETUVOJE.

<http://www.avnt.lt/veiklos-sritys/apskaita/verslo-apskaitos-standartai/priimti-standartai/>

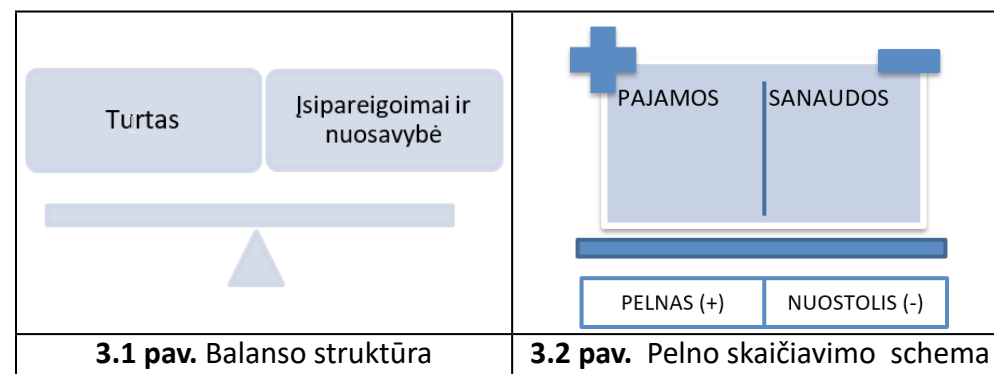
Apie verslo apskaitos standartus Latvijoje skaityti plačiau >> patvirtinti verslo apskaitos standartai LATVIJOJE.

http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/gramatvedibas_un_revizijas_politika/gramatvedibas_politika/

Įmonės balansas – finansinė ataskaita, kurioje nurodomas visas įmonės turtas, nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai paskutinę ataskaitinio laikotarpio dieną. **Įmonės pelno (nuostolių) ataskaita** – finansinė ataskaita, kurioje nurodomos visos įmonės ataskaitinio laikotarpio pajamos, sąnaudos ir veiklos rezultatai – pelnas arba nuostoliai.

Įmonės pinigų srautų ataskaita – finansinė ataskaita, kurioje nurodomos įmonės ataskaitinio laikotarpio pinigų ir pinigų ekvivalentų įplaukos ir išmokos. (VAS 1²).

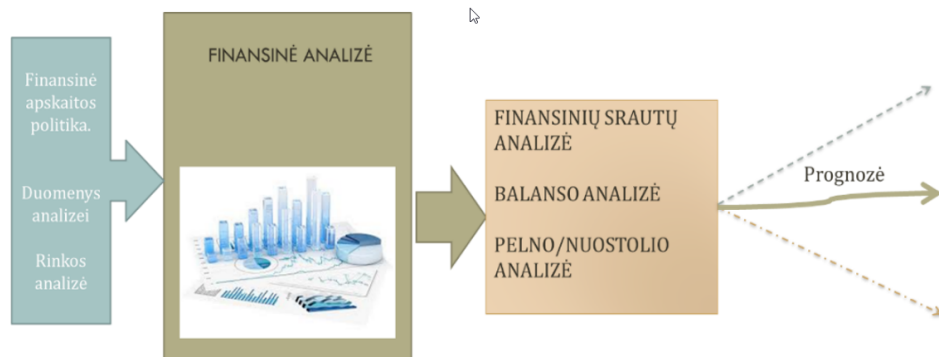
Loginė balanso ir pelno nuostolių ataskaitų struktūra pateikiama 3.1 ir 3.2 paveiksluose.



Be šių trijų paminėtų dokumentų formų dar yra nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita, aiškinamasis raštas bei nepriklausomo auditoriaus išvada, kuri privaloma biržoje kotiruojamoms įmonėms.

² 1-ASIS VERSLO APSKAITOS STANDARTAS „FINANSINĖ ATSKAITOMYBĖ“ (Žin., 2010, Nr. 57-2828; TAR 2015-05-29, i. k. 2015-08345)

Finansinių rodiklių skaičiavimas ir jų stebėsena – pagrindinės priemonės siekiant įvertinti įmonės dabartinę situaciją ir numatyti vystymosi scenarijus ateityje (žr. 3.3 pav.). Finansų analizė yra dalis ekonominės analizės, kuri atliekama remiantis įstatymais bei faktiniais ūkinės veiklos rodikliais ir kuri tiria ekonominius procesus įmonėje, jų tarpusavio ryšius bei veiklos rezultatus.



3.3 pav. Finansinės analizės esmė

Išsamiai analizei reikia bent kelerių metų (t. y. kelių periodų) įmonės veiklos duomenų. Finansinis rodiklis – tai absoliutinis dydis. Pavyzdžiui, paslaugų įmonės apyvarta 2016 m. buvo 1 mln. EUR. Siekiant įvertinti ar tai daug, ar mažai, reikia palyginti su ankstesnių metų duomenimis. Jei 2015 m. apyvarta siekė – 800 tūkst. EUR, tai galima daryti išvadą, kad įmonėje situacija gerėja, nes pardavimai išaugo.

Taigi svarbu suprasti, kad santykiniai rodikliai yra reikšmingi, kai yra lyginami su:

- praėjusio laikotarpio rodikliais;
- tos pačios ūkio šakos kitų įmonių rodikliais;
- pagrindinių konkurentų rodikliais;
- apibendrintais ekonominiais rodikliais.

Taigi, finansiniai rodikliai turi prasmės, kai pradedame juos lyginti su prieš tai buvusiais metais, atitinkamu periodu praeityje ar su panašaus profilio įmone. Vieni rodikliai gali būti geresni negu šakos vidurkis, kiti gali atitikti vidurkį, o dar kiti – blogesni. Visi kartu jie parodo kompanijos stipriąsias ir silpnąsias puses.

3.1.2. Finansiniai rodikliai

Remiantis praeities duomenimis, skaičiuojami įvairūs rodikliai³, skiriamos šios pagrindinės rodiklių grupės: pelningumo, likvidumo, finansinio svėro ir kiti rodikliai.

Pelningumo rodikliai rodo įmonės bendrą veiklos efektyvumą. Vertinant pelningumą, įmonės pelningumas lyginamas su kitomis panašios veiklos įmonėmis ir su gamybos šakos vidurkiu.

Skaičiuojami įvairūs pelningumo rodikliai: *bendrasis pelningumas* (angl. gross profit ratio, gross margin), *pelningumas prieš apmokestinimą* (angl. pretax margin, EBT profit ratio), *grynasis pelningumas* (angl. net profit ratio, net income ratio), *veiklos pelningumas* (angl. operating profitability, EBIT margin) ir kiti. Šioje knygelėje pateikiama keletas pavyzdžių.

o **Bendrasis pelningumas** (angl. gross margin) – bendrojo pelno norma, vienas svarbiausių įmonės veiklos rezultatus apibūdinančių pelningumo rodiklių. Jo pinigine išraiška rodo kiek 1-am pardavimų eurui tenka bendrojo pelno (skirtumas tarp pardavimo kainos ir savikainos).

Bendrasis pelningumas = Bendras pelnas / Pardavimo pajamos.

Rodiklio interpretacija: žemas rodiklio dydis gali reikšti problemas įmonės kainodaroje, negebėjimą kontroliuoti gamybos sąnaudas.

o **Rentabilumo rodiklis** (angl. operating ratio) – rodo įmonės veiklos pelningumą siejant jį su realizacija.

Rentabilumo rodiklis = gamybinės veiklos pelnas / visa realizacija.

Rodiklio interpretacija: mažėjantis rentabilumas gali signalizuoti apie parduodamo produkto kainos sumažėjimą arba didesnes gamybos sąnaudas.

Likvidumo rodikliai – parodo įmonės mokumą, t. y. gebėjimą trumpalaikėje ar ilgalaikėje perspektyvoje padengti įsipareigojimus.

Trumpalaikis LIKVIDUMAS = trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai.

Ilgalaikis LIKVIDUMAS = ilgalaikis turtas / ilgalaikiai įsipareigojimai.

Rodiklio interpretacija: kuo didesnis koeficientas, tuo didesnė tikimybė, kad įmonė apmokės įsipareigojimus.

³ Šioje knygelėje pristatomi tik pagrindiniai įmonės veiklos situaciją atspindintys rodikliai.



Finansinio svėro rodikliai (*angl.* leverage, gearing ratio) – nusako įmonės galimybę papildomai imti kreditus ir parodo įmonės finansinės rizikos laipsnį.

Finansinio svėro rodiklis = visi įsipareigojimai / savininkų nuosavybė.

Rodiklio interpretacija: kuo mažesnis koeficientas, tuo didesnė yra kreditoriaus „apsauga“, jeigu įmonės turtas nuvertėja ar įmonė patiria nuostolių.

Apibendrinant galima teigti, jog finansų analizė yra susijusi su tam tikros veiklos prognozavimu, planavimu, apskaita ir kontrole. Įmonių finansinei situacijai įvertinti naudojami įvairūs rodikliai. Daugelis jų yra tarpusavyje susieti ir pagal juos galima apskaičiuoti kitus rodiklius. Rodikliai skiriasi savo svarba ir panaudojimo tikslais. Lyginant einamojo ir praėjusio periodo duomenis, galima analizuoti ir stebėti pelningumo, įsiskolinimo, apyvartos, turto, likvidumo ir kt. rodiklių pokyčius.

Savikontrolės klausimai

1. Kokia yra įmonės finansinės analizės esmė?
2. Kokios yra pagrindinės įmonės finansinės atskaitomybės formos?
3. Kokie rodikliai gali būti skaičiuojami turint kelių periodų finansinės atskaitomybės duomenis?

Literatūros šaltiniai

1. ĮMONIŲ FINANSINĖ ANALIZĖ: RODIKLIŲ SKAIČIAVIMO METODIKA. 2010. http://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf
2. Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, patvirtinti verslo apskaitos standartai. <http://www.avnt.lt/veiklos-sritys/apskaita/verslo-apskaitos-standartai/priimti-standartai/>
3. Latvijos verslo apskaitos standartai. http://www.fm.gov.lv/en/s/accounting_policy/
4. Guide of accounting organisation documents for micro-enterprises and small scosities: http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/gramatvedibas_un_revizijas_politika/gramatvedibas_politika/gramatvedibas_organizacijas_dokumentu_rokasgramata_mikrosabiedribam_un_mazam_sabiedribam_/

3.2. Verslo finansavimo galimybės

Smulkus verslas yra varomoji ekonomikos jėga, tačiau ilgainiui mažos įmonės siekia augti ir išvystyti masto ekonomiją, įgyti ir išlaikyti didesnę rinkos dalį ir kt. Taigi, šiame plėtros etape atsiranda lėšų ar skolino kapitalo poreikis. Kalbant apie lėšų skolinimąsi, vyrauja dvi galimybės: paskola arba kapitalo investicija. Tačiau dauguma įmonių ne visiškai atitinka paskolų suteikimo reikalavimus keliamus finansinių institucijų, nes jos negali užtikrinti įsipareigojimų vykdymą turėdamos nepakankamai nuosavo kapitalo.

Verslo finansavimo rinką galima būtų suskirstyti į keletą sektorių, kur kiekviename iš jų vyrauja skirtingos skolinimosi ir / ar investicijų prisitraukimo sąlygos ir reikalavimai.

Verslui finansuoti, kaip alternatyva banko išduodamiems kreditams, yra verslo paskolų bendrovės, kurios lanksčiau vertina riziką, todėl skolina greičiau, tačiau brangiau. Taip pat rizikos kapitalo fondai, verslo angelai bei naujausia tendencija – tarpusavio (*angl.* peer-to-peer) skolinimosi platformos. Šiame skyrelyje šios verslo finansavimo formos trumpai bus pristatytos siekiant atskleisti jų pranašumus ir trūkumus.

Paskolos verslui

Paskola – viena populiariausių verslo finansavimo formų. Paskolas verslui Lietuvoje teikia bankai ir kredito unijos. Skiriamos trumpalaikės ir ilgalaikės paskolos.

Trumpalaikės paskolos (kreditai) – verslo klientams teikiamos trumpalaikės (iki 1 metų) paskolos apyvartiniam kapitalui padidinti. Paskolos (kredito) terminas gali būti pratęstas šalių susitarimu.

Ilgalaikės paskolos (kreditai) – teikiamos stambiam, vidutiniam ir smulkiam verslui didinti investicijas.

Paskola (kreditas) gali būti suteikiama įkeičiant kilnojamąjį ir / ar nekilnojamąjį turtą. Tačiau norint gauti paskolą iš banko, reikia pateikti dokumentus, įrodančius, kad įmonė bus moki ir gebės grąžinti pasiskolintus pinigus už tam tikrą kredito įstaigos pelno maržą – palūkanų normą.



Verslo paskolas (kreditus) tai pat suteikia kredito unijos, tarpusavio skolinimosi platformos ir privatūs investuotojai. Siekiant gauti paskolą, labai svarbu apsibrėžti, kokiam tikslui jos reikia:

- 1) materialiniams ištekliams įsigyti,
- 2) investiciniams projektams finansuoti,
- 3) ūkinei komercinei veiklai finansuoti,
- 4) vertybiniais popieriais, prekiniais ir kitiems dokumentams apmokėti,
- 5) mokesčiams ir kitiems mokėjimams atlikti,
- 6) naujoms įmonėms įsigyti,
- 7) filialams, atstovybėms užsienyje atidaryti, finansuoti ir pan.

Verslo paskolas teikia nemažai finansų rinkos dalyvių Lietuvoje (žr. 3.4 pav.).



3.4 Pav. Verslo paskolų rinka Lietuvoje
(Šaltinis: www.verslilietuva.lt 2017-08-19)

Kreditų tipai Latvijoje:

1. Banko kreditavimo programos verslininkams;
2. Valstybės paramos programa;
3. Europos Sąjungos finansavimas;
4. Verslo inkubatoriai;
5. Privatūs investuotojai;
6. Kolektyvinis finansavimas.

Daugiau informacijos: <https://www.seb.lv/info/bizness/ka-piesaistit-finansejumu-uznemejdarbibai>

Paskolos gali būti kelių tipų: paskola naujoms / smulkioms įmonėms, investicinė paskola, lengvatinė paskola, pasidalintos rizikos paskolos, paskola apyvartiniam kapitalui. Siekiant gauti paskolą (kreditą) verslui, įmonės vadovas kreipiasi į kreditą išduodančią instituciją, užpildo paraišką, pateikia reikalingus dokumentus, įrodančius įmonės gebėjimą grąžinti paskolą. Pasirašoma sutartis, kurioje įvardijamos visos sąlygos, apibrėžiamos sąlygos kokiomis kredito institucija sutinka paskolinti, o kredito gavėjas įsipareigoja grąžinti paskolą ir jai priskaičiuotas palūkanas bei kitus mokesčius (pvz., administracinis mokestis).



3.5 pav. Supaprastintas kredito išdavimo procesas
(etapai gali skirtis priklausomai nuo kredito įstaigos)



Paskolų privalumai ir trūkumai. Paskola verslui – finansinė priemonė, kai nuosavų lėšų neužtenka. Tai greitas būdas gauti trūkstamų lėšų. Sprendimas dėl paskolos išdavimo priimamas sąlyginai greitai ir pinigai pervedami į sąskaitą. Be įsipareigojimo bankui, vienas iš pagrindinių trūkumų imant didelę paskolą – reikalingas laiduotojas ar užstatas.

Informacija apie kredito įstaigas Lietuvos (Lietuvos bankas) – www.lb.lt

Informacija apie kredito įstaigas Latvijoje (Latvijas banka) – www.bank.lv

Informacija apie Baltijos verslo aplinką – <http://www.baltic-legal.com>

Savikontrolės klausimai

1. Kokia nauda bankui, kaip lėšų skolintojui?
2. Kokie yra verslo paskolos trūkumai?

Literatūros šaltiniai

1. www.verslilietuva.lt
2. OECD (2004). Promoting Entrepreneurship and innovative SMEs in a Global economy: Towards a more responsible and inclusive globalisation. 2nd OECD Conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs), Istanbul, Turkey, 3-5 June 2004. [Žiūrėta 2011-05-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/dataoecd/6/11/31919231.pdf>>.
3. OECD (2011). Entrepreneurship at a Glance 2011, OECD Publishing. doi:10.1787/9789264097711-en>.
4. Lietuvos banko internetinė prieiga: www.lb.lt
5. Latvija banko internetinė prieiga: www.bank.lv
6. <https://www.seb.lv/info/bizness/ka-piesaistit-finansejumu-uznemejdarbibai>
7. Development Finance Institution ALTUM. <http://www.db.lv/finanses/biznesa-kreditesana-uznem-apgriezienus-442668>

3.3. Viešojo finansavimo verslui galimybės

SITUACIJA LIETUVOJE. Yra keletas pagrindinių viešojo finansavimo verslui galimybių: Savivaldybių parama (<https://www.verslilietuva.lt/lt/verslo-vykdydas-ir-pletra/finansavimo-saltiniai/savivaldybiu-parama>) ir ES parama (www.esparama.lt).

Lietuvoje kiekviena savivaldybė turi parengusi atskiras strategines gaires, kuriose tarp nurodytų strateginių krypčių yra ir verslo skatinimo iniciatyvos. Fondų apimtis, iniciatyvų įvairovės skiriasi priklausomai nuo savivaldybės. Kaip pavyzdžiai pateikiami Kauno ir Šiaulių miesto savivaldybių atvejai.

Kauno miesto savivaldybė. Steigiantiems verslą Kauno miesto savivaldybė siūlo šias iniciatyvas verslui:

- institucijų teikiamos nemokamos paslaugos;
- pavyzdiniai įmonių steigimo dokumentai;
- jaunimo verslo skatinimo programa „Kauno startuoliai“.

Daugiau skaityti >> <http://www.kaunas.lt/verslas-finansai/steigiantiems-versla>

Šiaulių miesto savivaldybė. Smulkiojo verslo subjektai (įmonės ir fiziniai asmenys), veikiantys gamybos ar paslaugų srityje, gali kreiptis į savivaldybę dėl finansinės paramos. Skiriamos tokios finansinės paramos formos:

- jaunimo verslo projektų konkursas – iki 2000 EUR, (iki 50 proc. išlaidų sumos);
- vyresnių nei 50 m. asmenų verslo projektų konkursas – iki 2000 EUR, (iki 50 proc. išlaidų sumos);
- dalyvavimo parodoje išlaidų dalinis padengimas – iki 550 EUR;
- konsultavimo ir mokymo išlaidų dalinis padengimas – 30 proc. patirtų išlaidų, bet ne daugiau kaip 290 EUR.
- naujų įmonių pradinių steigimosi išlaidų padengimas: UAB – iki 116 EUR; MB – iki 87 EUR; IĮ – iki 58 EUR.

Daugiau skaityti >> (<http://www.siauliai.lt/Parama%20verslui305>).

LATVIJOS SITUACIJA. Latvijas investīciju ir plētrošanas aģentūra (LIAA) ir Latvijas Republikas ekonomikas ministram tieši atbildīga. LIAA nodrošina palīdzību veicot kā pirmo kontaktpunktu un kā „vieno lūguma” pasākumu, palīdzot investētājiem un izstrādājot piemērotus lēmumus, paredzot konkrētiem vajadzībām atbilstoši vai piedāvājot valsts atbalsta programmas, paredzot versluma plētrai. LIAA nu jau atjauno Latvijas uzņēmumu datu bāzi, kad būtu vieglāk atrast partnerus investīcijas projektos, eksportam vai citādiem uzņēmumiem. Aģentūra tāpat nodrošina dažādu veidu nekustamo īpašumu datu bāzes, piemērotas dažādiem investīcijas projektos. Daugiau informācijas: <http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa-abc/atbalsts-uznemejiem-0>

ES vaidmums skatinant verslo steiguma ir plētrā

2014–2020 m. laikotarpī Lietuva īsteno vairākus pasākumus, kuriem Eiropas Savienība (tālāk – ES) no Eiropas sociālā fonda, Eiropas reģionālās attīstības fonda, Sanglaudos fonda Lietuvai paredzēti 6.709 mlrd. EUR. Prioritāte tiek piešķirta zinātniskajiem pētījumiem un tehnoloģiskās attīstības un inovāciju, mazā un vidējā uzņēmuma veidošanai, konkurētspējas stiprināšanai, enerģētiskajam efektivitātes uzlabojumam un atjaunojamajai enerģijai, nodarbinātības stiprināšanai, skurda un sociālās atšķirības mazināšanai⁴.

Tāpat ES fondu investīcijas klasificējamas atbilstoši finansēšanas formām:

- subsidijas;
- finansēšanas pasākumi.

Salīdzinot ar subsidijām, finansēšanu veido īpašs izšķirtspēja ir pakārtotais lēmumu pieņemšana, t. i. netiek piešķirtas atbilstošas aizdevu atvēršanas, kad aizdevu konkrētiem uzņēmumiem ir tikai ierobežots ietekme, bet pasākuma ietekme var būt izteiktāka, ja tiek izmantoti kā ilgtermiņa, nesadalīti lēmumi pieņemti citu uzņēmumu atbilstošām vai investīcijas vajadzībām finansēti.

2014–2020 m. finansēšanu laikotarpī ES investīcijas verslā būs piešķirtas šādām sīkāk (skat. 3.6. att.).

⁴ <https://www.cpva.lt/lt/> ir UAB „ESTEP Vilnius”. Eiropas Savienības struktūras atbalsta ietekme Lietuvai konkurētspējas stiprināšanai. Vertināšana atbilstoši 2014 m. jūnija 6 d. pakalpojumu līguma Nr. 14P-37 starp Lietuvas Republikas finansu ministrijas un uzņēmumu grupas UAB „ESTEP Vilnius” ir VŠJ” Eiropas sociālā, tiesiskā ir ekonomiskā projekta”. 2015 m. janvāra 27 d.



3.6. pav. 2014–2020 m. finansēšanu laikotarpī ES investīcijas verslā

Sekmējot finansēšanu paramā verslo plētrai, galim izmantot finansēšanu pasākumus, kurus nodrošina INVEGA (garantijas, atbilstošo kompensācija) ir kredīti atbilstošas (lengvātiskās aizdevu). Tāpat galim piedalīties konkursos kvētimos – teikt pieteikuma ir gūt subsidijas. Kvētimus administrē un konsultācijas pieteikuma veidošanai vai projektu īstenošanai klausimā nodrošina LVPA – www.lvpa.lt (verslo projekti) ir MITA – www.mita.lt (verslo inovāciju projekti).

Jei tiek mērķēta savas verslā, galim kļūst par Versluma stiprināšanas fondu⁵ – finansēšanu paramā verslo sākuma lengvātiskās aizdevu forma, nemaksamās konsultācijas verslo sākuma klausimā fiziskajiem personām un uzņēmumiem līdz 1 gadam. Šis fonds administrē Lietuvas centrālā kredītu unija (LKU). LKU grupā no 2016 m. IV kv. kredītoja jaunā verslā ar jaunu ES finansēšanu pasākumu „Versluma stiprināšana 2014–2020”. LKU grupā, kredītojam fiziskajiem un juridiskajiem personām finansēšanu pasākumu „Versluma stiprināšana 2014–2020” (tālāk – „Versluma stiprināšana”), tiek nodrošināta šādas labvēlīgas un labvēlīgas uzņēmumiem vai fiziskajiem personām sākuma vai plēsti nesēnā sākuma verslā. Tāpat stiprina versluma ir savstarpēji uzdevumi Lietuvā tiek nodrošināta verslo kredīti ir konsultējamā dēl verslo sākuma vai plētrošanas. Maksimālā kredīta summa līdz 25 000 EUR. Kredīta atbilstošo atbilstošo norma no 3 proc.

Vairāku informācija par ES paramā Lietuvā ir aktuālus kvētimus skatīt www.esparama.lt

⁵ Daugiau informācijas <https://lku.lt/juridiniams-asmenims/kreditas-verslo-pradziai/>



ES paramos fondai Latvijoje. Informacija apie ES paramą Latvijoje skaitykite plačiau >> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&langId=lv>

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“

2001 m. liepos 11 d. nutarimu Nr. 887 „Dėl smulkaus ir vidutinio verslo plėtros“ LR Vyriausybė įsteigė garantijų instituciją UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (toliau – INVEGA). Bendrovės veiklos steigėjo ir priežiūros funkcijas buvo paskirta vykdyti LR ūkio ministerijai.

Misija – skatinti Lietuvos verslo augimą ir konkurencingumą būnant aktyviu verslo finansavimo partneriu.

Prioritetinė veiklos strateginė kryptis – užtikrinti INVEGOS teikiamų paslaugų apimčių augimą taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius bei priemones finansinėms ir kitokio pobūdžio paslaugoms ir verslui teikti.

INVEGOS įstatuose nustatytos šios pagrindinės veiklos:

1. individualių ir portfelinių garantijų teikimas;
2. lengvatinių paskolų smulkiojo ir vidutinio verslo (toliau – SVV) subjektams teikimas ar teikimo administravimas;
3. rizikos kapitalo investavimo priemonių įgyvendinimas;
4. dalies palūkanų kompensavimas;
5. tarpinės institucijos funkcijų ES struktūrinių fondų lėšų valdymo ir kontrolės sistemos administravimo srityje atlikimas;
6. verslo subjektų finansavimui skatinti skirtų finansų inžinerijos priemonių ir finansinių priemonių, įskaitant kontroliuojančiuosius fondus ir fondų fondus, valdymas ir (ar) įgyvendinimas;
7. verslo subjektų turėtų ir valstybės remiamų išlaidų (steigimo, mokymo, konsultacijų, mokslinių tyrimų, sertifikavimo, atitikties įvertinimo, garantijų mokesčių ir kitas) kompensavimas ir subsidijavimas;
8. dotacijų ir (ar) subsidijų darbo vietoms kurti ir (ar) išlaikyti, konkurencingumui didinti teikimas.

Analogiška institucija Latvijoje yra ALTUM>> <https://www.altum.lv/en>

Savikontrolės klausimai

1. Kokie yra viešojo finansavimo šaltiniai?
2. Koks Europos Sąjungos vaidmuo skatinant verslo steigimą ir plėtrą?

Literatūros šaltiniai

1. <https://www.cpva.lt/lt/>
2. UAB „ESTEP Vilnius“. Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio Lietuvos konkurencingumui vertinimas. Vertinimas atliekamas pagal 2014 m. birželio 6 d. paslaugų teikimo sutartį Nr. 14P-37 tarp Lietuvos Respublikos finansų ministerijos ir ūkio subjektų grupės UAB „ESTEP Vilnius“ ir VŠĮ „Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai“. 2015 m. balandžio 27 d.
3. Šiaulių miesto savivaldybės internetinė svetainė „Smulkiojo verslo rėmimas“. <http://www.siauliai.lt/Parama%20verslui305>
4. <http://lvpa.lt/>
5. <http://esparama.lt/>
6. <https://lku.lt/juridiniams-asmenims/kreditas-verslo-pradziai/>
7. <https://www.altum.lv/lv/par-altum/kas-mes-esam/>
8. <https://www.altum.lv/lv/pakalpojumi/biznesa-uzsacejiam/>
9. <https://www.altum.lv/lv/>

Rizikos kapitalo fondai ir verslo angelai. Rizikos kapitalas (RK) – tai alternatyvus verslo finansavimo šaltinis, investicijų į įmonių kapitalą (akcijas) forma. Tokios investicijos paprastai nukreipiamos į novatoriškas įmones, pasižyminčias didelio augimo ir plėtros galimybėmis. Sąvoka „rizikos kapitalas“ suprantama kaip tiesioginis ar netiesioginis lėšų investavimas į bendrovių steigimą, jų plėtojimą arba siekiant jų vertybinius popierius įtraukti į prekybą reguliuojamoje rinkoje ar daugiavalėje prekybos sistemoje⁶.

Skirtingai nei skolinimasis iš bankų, kur už gautas lėšas mokamos palūkanos, rizikos kapitalo fondas investuoja į dalį įmonės akcijų ir uždirba iš dividendų bei pardavęs tas akcijas vėliau, kai padidinama įmonės vertė. Rizikos kapitalo investuotojas dažniausiai aktyviai dalyvauja įmonės, į kurią investavo, veikloje

⁶ RIZIKOS KAPITALO INVESTAVIMO STRATEGIJOS GAIRĖS. Patvirtinta Lietuvos banko Priežiūros tarnybos direktoriaus, 2013 m. rugpjūčio 2 d. sprendimu Nr. 241-169. https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/571_403b9ccddb4980de41eefefef06f9774.doc

ir savo žiniomis, ryšiais bei patirtimi prisideda prie įmonės tobulinimo.

Įprastai RK fondas surenka pinigus ir investuoja juos į nelistinguojamas įmones (t. y. įmones, kurių akcijomis neprekiuojama vertybinių popierių biržoje) įsigydamas nedidelę dalį akcijų, suteikiančių kontroliavimo teisę trejų – septynerių metų laikotarpiui. Tokio finansavimo nauda yra dažniau susijusi ne su investuotomis lėšomis, o su RK fondo dalyvavimu investicinio portfelio įmonės valdyboje, kai RK fondo valdytojai, turėdami patirtį valdant įmones, gebėjimą nuspėti rinkos tendencijas gali atlikti kruopštų patikrinimą, taip pat pasidalinti vertingais kontaktais.

Rizikos fondai nukreipti į dividendų uždirbimą, pelningą akcijų pardavimą. Rizikos fondo valdytojai nesiekia perimti įmonės valdymo, tačiau pageidauja turėti savo atstovą įmonės valdymo organuose – valdyboje ar stebėtojų taryboje.

Skiriamieji verslo angelų ir rizikos kapitalo investuotojų bruožai pateikiami 3.1 lentelėje.

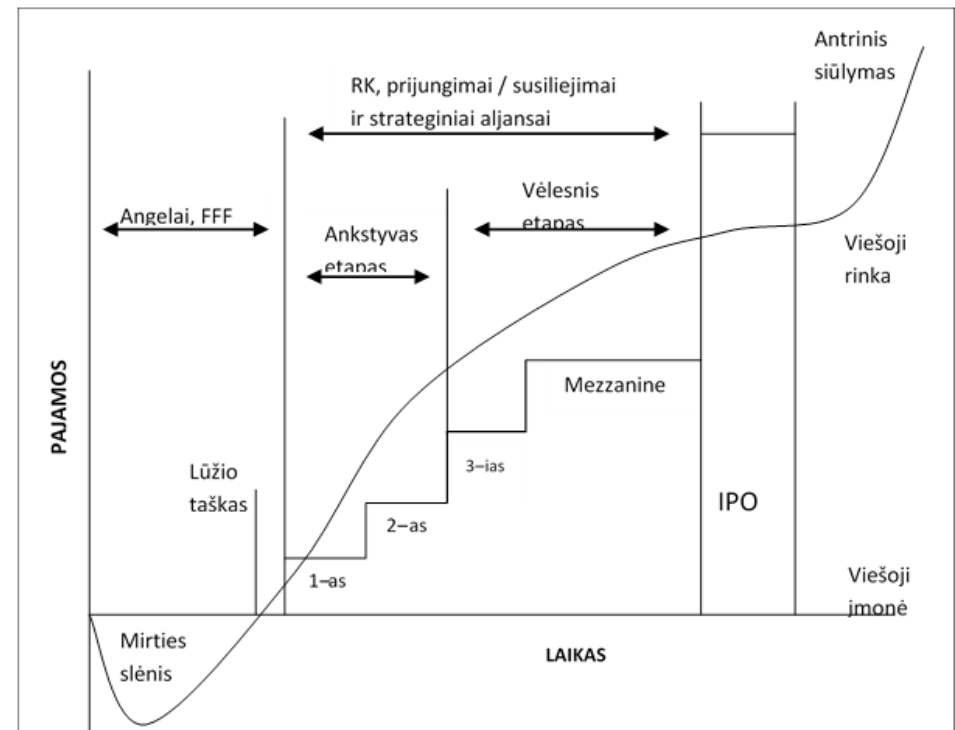
3.1 lentelė. Verslo angelų ir rizikos kapitalo investuotojų skiriamieji bruožai (daugiau informacijos EBAN: <http://www.eban.org/>)

Pagrindiniai skirtumai	Verslo angelai	Rizikos kapitalo investuotojai
Asmeninės charakteristikos	Antreprenieriai, privatūs asmenys, verslininkai, turintys verslo vystymo patirties	Finansiniai administratoriai (<i>angl.</i> financial managers)
Investuojami fondai	Nuosavos lėšos	Fondų investuotojų lėšos
Portfelio įmonės	Didelio potencialo veiklos pradžios įmonės (<i>angl.</i> startups) ir ankstyvasis plėtros etapas	Vidutinio dydžio (didelės) augančios įmonės
Nuodugnus patikros procesas (<i>angl.</i> due dilligence)	Remiamasi patirtimi Maži kaštai	Labiau formalizuotas procesas Brangus
Geografinis nuotolis	Svarbus	Ne toks svarbus
Susitarimo forma	Paprastesnės sandorio struktūros, akcentuojamas sąžiningumas	Sudėtinga ir reikalaujanti daug pastangų
Poinvesticinis monitoringas	Aktyvus, praktinis (<i>angl.</i> „hands-on“)	Strateginis
Įsitraukimas į vadovavimą	Svarbus	Ne toks svarbus
Pasitraukimo būdas	Ne toks svarbus	Labai svarbus

Apibendrinant išsakytus teiginius, toliau pateikiama įmonės gyvavimo ciklo kreivė ir tinkami finansavimo šaltiniai skirtingais įmonės brandos etapais.

3.7 pav. pateikiama įmonės gyvavimo ciklo kreivė ir galimi finansavimo šaltiniai įvairiuose įmonės augimo etapuose. Kaip matyti, pirmajame etape dažniausiai įmonės naudoja savus finansavimo šaltinius, pasiskolintus iš draugų, artimųjų ar privačių pasiturinčių asmenų – verslo angelų (OECD, 2004).

Kaip matyti iš 3.7 paveikslą, rizikos kapitalo investuotojai investuoja į ankstyvojo etapo įmones, praėjusias pirminį (idėjos plėtojimo) kūrimosi etapą ir turinčias konkrečią verslo ir produkto plėtros viziją (žr. 3.7 pav.) (OECD, 2004).



3.7. pav. Finansavimo gyvavimo ciklas (versta Cardullo schema (OECD; 2004))



Rizikos kapitalo fondai Lietuvoje. Šiuo metu Lietuvoje įgyvendinama INVEGOS fondo rizikos kapitalo priemonė „Baltijos inovacijų fondas“, pagal kurią labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės gali kreiptis į šiuos rizikos kapitalo fondų valdytojus: BaltCap, Livonia Partners, BPM Mezzanine ir Karma Ventures.

Daugiau apie Latvijos rizikos kapitalo investavimą:

<http://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/investor-business-guide/incentives-investors/venture-capital>

Lietuvos rizikos ir privataus kapitalo asociacija (LT VCA) <http://vca.lt/>

Latvijos rizikos kapitalo asociacija: <http://www.lvca.lv/en>

Savikontrolės klausimai

1. Kas yra rizikos kapitalas? Kuo skiriasi nuo tradicinių banko paskolų?
2. Kas yra verslo angelas? Kuo skiriasi nuo rizikos kapitalo fondų?
3. Kaip valstybė gali prisidėti prie rizikos kapitalo rinkos plėtos? Koks valstybės interesas?

Literatūros šaltiniai

1. <http://vca.lt/rizikos-kapitalas/>
2. <http://invega.lt/lt/rizikos-kapitalo-investicijos/>
3. http://vca.lt/wp-content/uploads/2016/06/LT-PE_VC-market-overview_2016.pdf

3.4. Sutelktinis finansavimas ir tarpusavio skolinimosi platformos

Lietuvoje sutelktinio finansavimo nuostatos apibrėžtos Lietuvos Respublikos sutelktinio finansavimo įstatyme (įsigaliojo nuo 2016-12-01). Čia reglamentuotos alternatyvaus verslo finansavimo, įskaitant skolinimo ar investavimo per sutelktinio finansavimo platformas, galimybės.

Pagrindinių sąvokų apibrėžtys įstatyme yra šios:

„*sutelktinio finansavimo lėšos*“ – finansuotojo per sutelktinio finansavimo platformą, nepriklausomai nuo finansavimo sandorio rūšies, projekto savininkui suteikiamos lėšos.

„*sutelktinio finansavimo platforma*“ – sutelktinio finansavimo platformos operatoriaus administruojama informacinė sistema, kurią naudojant vykdomas sutelktinis finansavimas.

Sutelktinis (minios) finansavimas – plačiai vartojamas anglišką terminas – „crowdfunding“. Sutelktinis arba minios finansavimas yra alternatyvus verslo ar bet kokio kito projekto finansavimo būdas, kai kiti finansavimo šaltiniai: asmeninis kapitalas, bankų paskolos ar privataus ir rizikos kapitalo fondai netinka ar neteikia finansavimo. Projekto savininkas – asmuo, per platformą pateikęs savo idėją finansavimui pritraukti, gali tikėtis paramos iš privačių žmonių, kurie tiki jo idėja.

Sutelktinis finansavimas – finansavimo būdas, kai sutelktinio finansavimo platformoje viešai paskelbtą projektą savo lėšomis finansuoja su tuo projektu nesusiję finansuotojai arba, kai per sutelktinio finansavimo platformą finansuotojai įsigyja parduodamas kreditoriaus reikalavimo teises.

Paprastaiariant, sutelktinis finansavimas – tai būdas surinkti lėšų projektams ir verslui finansuoti naudojantis internetinėmis platformomis, kai pinigai renkami iš daugybės žmonių. Kai projekto savininkas pristato projektą pasirinktoje sutelktinio finansavimo platformoje, investuotojai (tarp jų ir privatūs asmenys), susipažinę su idėja, gali skirti dalį savo finansinių lėšų.

Yra keletas galimų finansavimo būdų – paskolų suteikimas arba investavimas į vertybinius popierius – akcijas ir obligacijas. Iki 5 mln. EUR sandoris gali būti bet kokios formos pvz., paskola. Viršijus minėtą sumą, finansavimas gaunamas išleidžiant vertybinius popierius.



Lietuvoje veikia *Lietuvos tarpusavio skolinimo ir sutelktinio finansavimo asociacija*. Asociacija siekia viešinti tarpusavio skolinimo ir sutelktinio finansavimo veiklą, skatinti alternatyvaus finansavimo ir refinansavimo rinką Lietuvoje, taip pat sąžiningą ir etišką tarpusavio skolinimo ir sutelktinio finansavimo rinkos dalyvių elgesį, bendradarbiauti su įstatymo leidėju ir priežiūros institucija siekiant sukurti efektyvų ir konkurencingą tarpusavio skolinimo ir sutelktinio finansavimo teisinį reguliavimą Lietuvoje. Asociacija vienija beveik visus rinkos dalyvius⁷:

- o UAB „Bendras finansavimas“ – prekės ženklas www.savy.lt
- o UAB „Finansų bitė“ – prekės ženklas www.finbee.lt
- o UAB „Sutelktinis finansavimas“ – prekės ženklas www.manu.lt
- o UAB „Lenndy“ – prekės ženklas www.lenndy.com

Didesnė dalis verslo paskolų bendrovių, kaip ir bankai, orientuojasi į didesnes verslo paskolų sumas bei brandesnes įmones su kelių metų veiklos istorija, todėl jaunam verslui šie finansavimo šaltiniai retai prieinami. Kaip alternatyva joms rinkoje atsiranda sutelktinio finansavimo platformos (P2P), sudarančios sąlygas turintiems laisvų lėšų asmenims jas investuoti, o verslo įmonėms lanksčiau pasiskolinti.

Savikontrolės klausimai

1. Kas yra sutelktinis finansavimas?
2. Kokios pagrindinės funkcijos tarpusavio skolinimosi platformos? Kokias žinote Lietuvoje veikiančias skolinimosi platformas?
3. Kokią riziką patiria pinigų skolintojas per tarpusavio skolinimosi platformą?

Literatūros šaltiniai

1. Lietuvos tarpusavio skolinimo ir sutelktinio finansavimo asociacija: Asociacijos nariai <http://www.ltsa.lt/>
2. Sutelktinio finansavimo įstatymas Latvijoje: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40435945>

⁷ Lietuvos tarpusavio skolinimo ir sutelktinio finansavimo asociacija: Asociacijos nariai <http://www.ltsa.lt/>

4. PROJEKTŲ VALDYMAS

Šiame skyriuje jūs sužinosite:

- Istorinius faktus apie projektus;
- Kas yra projektas;
- Projektų valdymo procesus ir pagrindinius įrankius;
- Kuo svarbūs ir ypatingi projekto suinteresuotieji;
- Projekto vadovo ir komandos vaidmenis.

4.1. Projektų valdymo istoriniai aspektai ir projekto apibrėžimas

Projektų valdymo istorija siekia tūkstančius metų. Jau senovės antikos statiniuose galima atpažinti planavimą ir veiklų koordinavimą.

2570 m. prieš Kristų buvo užbaigtos Didžiųjų Gizos piramidžių statybos. Archeologai vis dar ieško atsakymo kaip pavyko pasiekti tokių rezultatų. Senovės antikos įrašuose rašoma, kad buvo paskirti vadovai, kurie buvo atsakingi už planavimą, veiklų įgyvendinimą, kontrolę bei galutinį statybų užbaigimą.

208 pr. m. e. buvo užbaigta Didžiosios Kinų sienos statyba. Įgyvendinant šį projektą darbo jėga buvo suskirstyta į tris grupes: kareiviai, paprasti žmonės ir nusikaltėliai.

1917 m. Henris Gantas (1861–1919) laikomas projektų valdymo protėviu. H.Gantas, sukūrė jo vardu pavadintą planavimo įrankį – *Ganto diagramą*. Tai buvo radikali idėja ir pasaulinio lygio inovacija, kuri yra naudojama dar ir šiandien kaip vienas pagrindinių projektų planavimo įrankių.

1962 m. JAV Gynybos departamentas, įgyvendindamas povandeninio laivo *Polaris* balistinių raketų paleidimo projektą, panaudojo darbų *išskaidymo struktūrą* (angl. Work Breakdown Structure (WB)).

1987 m. Projektų vadybos institutas (PMI) išleido *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (toliau – PMBOK). 1998 m. Amerikos nacionalinis standartų institutas (angl. The American National Standards Institute (ANSI)) PMBOK pripažino standartu. Leidinys ir šiandien išlieka vienu pagrindinių dokumentu ir standartų projektų valdyme.

Pagal PMBOK, projektas – tai laikina veikla, skirta sukurti unikalų produktą ar paslaugą. Projektų paskirtis įgyvendinti pokyčius ir naujoves. Kiekvienas projektas sukuria unikalius rezultatus per griežtai numatytą laikotarpį. Projektui įgyvendinti yra numatomi išteklių ir suskaičiuojamas biudžetas.

4.2. Projektų valdymo procesai ir praktiniai įrankiai

Projektų valdymas – procesas, prižiūrintis projektą nuo jo pradžios iki pabaigos. PMBOK nurodomos penkios procesų grupės.

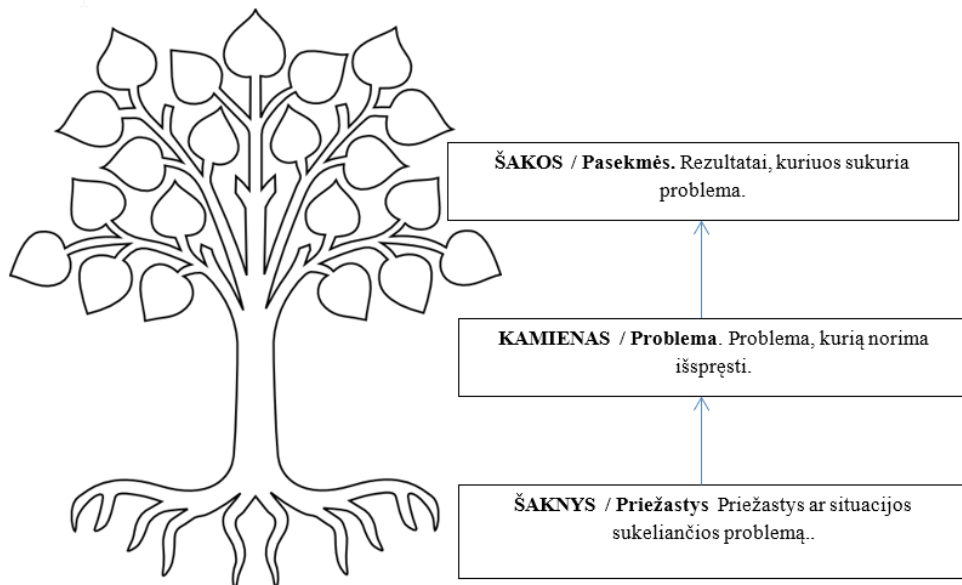
- **Projekto inicijavimas.** Apibrėžiamas projektas, pagrindžiamas jo poreikis ir nustatomi preliminarūs laukiami rezultatai.
- **Projekto planavimas.** Apibrėžiami projekto ir / ar patikslinami projekto uždaviniai, sudaromas išsamus projekto planas uždaviniams įgyvendinti ir rezultatams pasiekti.
- **Įgyvendinimas.** Paskirstomi projekto žmogiškieji ir kiti išteklių, vykdomos plane numatytos veiklos.
- **Stebėseną ir kontrolę.** Atliekamas nuolatinis projekto eigos vertinimas, kuris leidžia nustatyti neatitikimus ir nedelsiant imtis priemonių jiems pašalinti.
- **Uždarymas.** Projektų rezultatų formalus priėmimas.

Projekto inicijavimas. Projekto inicijavimo metu reikia atsakyti į klausimus:

- Kodėl reikalingas projektas?
- Kokia problema bus išspręsta ar kokia pridėtinė vertė bus sukurta?
- Kas pasikeis po projekto?
- Kas bus pagrindiniai projekto rezultato vartotojai arba kas gaus naudą?
- Kas dar yra suinteresuoti projekto rezultatais?

Projekto poreikio analizei atlikti galima naudoti įvairius metodus. Metodų pasirinkimas dažnai priklauso nuo projekto apimties. Mažiesiems projektams gali pakakti neformalių metodų, kai projekto idėja aptariama diskusijos metu. Tačiau didesnių projektų atveju gali būti taikomi tokie metodai kaip *minčių žemėlapis sudarymas, problemų medžio sudarymas, SSGG analizė, kaštų ir naudos analizė ir kt.*

Problemų medis – tai įrankis, kurį galima naudoti projektui inicijuoti ir pagrįsti. Problemų medžio sudarymas leidžia atlikti išsamią problemos, priežasčių ir pasekmių analizę.



4.1. pav. Problemų medis

Sudarant problemų medį pirmiausia nustatoma **pagrindinė problema (KAMIENAS)**. Po to analizuojamos **priežastys (ŠAKNYS)**, sukeliančios nustatytą pagrindinę problemą ir **pasekmės (ŠAKOS)**, galinčios atsirasti, jei nebus išspręsta problema. Priežastys gali būti laikomos žemesnio lygmens problemomis. Kitaip tariant, problemų medis atskleidžia skirtingus problemos lygius. Priežastys, pasekmės ir pagrindinė problema parodo situaciją, kuri mūsų netenkina. Analizuojant problemą arba pagrindžiant projekto poreikį reikia išsiaiškinti kam yra aktuali problema, kokios priežastys ją sukelia. Taip pat reikėtų pasidomėti, kokioje teritorijoje ši problema yra aktuali.

Jei projektu kuriamas naujas produktas, vertėtų sudaryti *Vertės pasiūlymo drobę* (angl. The Value Proposition Canvas). Video: <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Suinteresuotieji projektu dažniausiai yra fiziniai asmenys ar organizacijos, kurie aktyviai įsitraukia į projektą. Jie gali daryti įtaką projekto eigai ir rezultatams. Kiekvieno projekto atveju galima turėti skirtingus suinteresuotuosius ir skirtingus jų interesus, todėl visada reikia išsiaiškinti, kokie asmenys yra suinteresuoti projektu dabar ir ar gali būti suinteresuoti ateityje. Pagrindiniai suinteresuotieji gali būti:

projekto vadovas – asmuo, atsakingas už projekto valdymą;

vartotojas – asmuo ar organizacija, kurie naudos projekto metu sukurtą produktą;

projektą įgyvendinanti organizacija, kurios darbuotojai yra tiesiogiai įsitraukę į projekto veiklas;

projekto komandos nariai, t. y. grupė asmenų, vykdančių projekto veiklas ir darbus;

projekto valdymo komanda, kuri vykdo projekto valdymo funkcijas;

rėmėjas – asmuo ar grupė asmenų, kurie skiria projektui finansinių lėšų.

Suinteresuotojų šalių analizė leidžia įvertinti jų interesus, lūkesčius ir poveikį projektui bei numatyti jų valdymo veiksmus (žr. 4.1. lentelė).

4.1. Lentelė. Suinteresuotųjų šalių valdymas

Suinteresuota šalis	Interesai	Poveikis projektui	Valdymo veiksmai

Projekto planavimas. Projekto planavimo procesas apima **tikslo ir uždavinių suformulavimą ar patikslinimą, projekto veiklų plano sudarymą** (veiklos, darbai, darbų išskaidymo struktūra (angl. Works breakdown structure (WBS), tvarkaraščio sudarymas (Ganto diagrama)) ir **kaštų planavimą** (išteklių numatymas ir biudžeto sudarymas).

Jei projekto tikslas ir uždaviniai neaiškiai suformuluoti, bus neįmanoma įvertinti ar jie pasiekti.

Trilypis projekto tikslas apima tris dedamąsias:

- kokybę (ką?);
- trukmę (per kiek laiko?);
- išlaidas (kiek kainuos?).

Pavyzdžiui, reikia sukurti naują produktą per 12 mėn. už 50 000 eurų. Projekto tikslo formuluoje privalo atsispindėti kokybės dedamoji. Projekto trukmę bus galima rasti projekto tvarkaraštyje, o išlaidas – biudžete.

Projekto paskirtis ar tikslas atsako į klausimą: „Kokių rezultatų ar poveikio norima pasiekti?“ Projekto uždaviniai atsako į klausimą: „Kokių priemonių reikia imtis tikslui pasiekti?“ Rekomenduojama taikyti SMART uždavinių taisyklę. Plačiau skaitykite 6.2 skyriuje.

Darų išskaidymo struktūra (žr. 4.2 pav.) tai grafinė visų darbų, kuriuos reikia atlikti vykdant projektą, išraiška. Ji pildoma iš viršaus į apačią ir čia nurodomos visos užduotys, kurias reikia atlikti vykdant projektą.



4.2 pav. Darų išskaidymo struktūra

Sudarius darbų išskaidymo struktūrą, reikia nustatyti loginę darbų seką ir tinkamai nustatyti darbų pradžias ir pabaigas. Projekto darbai gali būti atliekami:

- pradedant darbus tuo pačiu metu;
- baigiant darbus tuo pačiu metu;
- pradedant darbą, kai pasibaigia ankstesnis darbas ir sukuriamas rezultatas;
- baigiant darbą iki nustatyto kito darbo pradžios.

Darų išskaidymo struktūrai sudaryti galima taikyti grafinį vaizdavimą (žr. 4.2. pav.) arba lentelės formą (žr. 4.2 lentelė).

4.2. lentelė. Darų išskaidymo struktūra (lentelės forma)

Uždaviniai	Veiklos	Darbai	Rezultatai
1 Uždavinys	1.1. Veikla	1.1.1. Darbas	
		1.1.2. Darbas	
		1.1.3. Darbas	
	1.2. Veikla	1.2.1. Darbas	
		1.2.2. Darbas	
		1.2.3. Darbas	

Projekto kalendorinis planavimas. Kai turime pasirengę darbų išskaidymo struktūrą ir apibrėžę projekto rezultatus, reikia įvertinti kiek laiko reikia skirti projektui įgyvendinti ir sudaryti projekto kalendorinį grafiką. Kalendorinio grafiko sudarymo tikslas yra nustatyti viso projekto ir atskirų veiklų / darbų trukmes. Nustatant trukmę reikia atsižvelgti į laiko apribojimus rengiant ir tvirtinant įvairius dokumentus, tai pat teisinius ir technologinius apribojimus. Taip pat reikia nepamiršti ir įvertinti tai, ar numatytu laiku žmogiškieji ištekliai bus prieinami.

Projekto kalendoriniam grafikui sudaryti galima naudoti Ganto diagramą (angl. Gantt chart) (žr. 4.3 lentelė).

4.3 Lentelė. Laiko grafikas (pavyzdys)

Uždaviniai	Veiklos	Darbai	Projekto įgyvendinimo mėnesiai					
			1	2	3	4	5	6

Atsakomybių už projekto veiklas paskirstymas. Už kiekvienos veiklos įgyvendinimą ir rezultatų pasiekimą turi būti paskirti atsakingi asmenys. Atsakomybių pasidalinimas padeda numatyti kas ką ir kada darys, kam turi būti atsiskaitoma už projekto rezultatus ir pan. Jei projektas įgyvendinamas su partneriais, reikia numatyti ir jiems atsakomybes.

Atsakomybių pasiskirstymo matrica (*angl.* A Responsibility Assignment Matrix (RAM)) yra naudojama apibrėžti asmenims, atsakingiems už veiklas ir projekto rezultatus (žr. 4.4 lentelė).

Atsakomybės.

Atsakingas. Tai yra asmuo, kuris tiesiogiai atlieka užduotį. Paprastai tokia atsakomybė yra tik viena, kiti asmenys gali būti deleguoti asistuoti.

Atskaitingas. Tai yra asmuo, kuris yra atsakingas už teisingą galutinį rezultato pasiekimą. Paprastai tokiam asmeniui yra atskaitingas atsakingas asmuo. Kitaip tariant, atskaitingas asmuo patvirtina atsakingo asmens darbo atlikimą.

Informuotas. Dažniausiai tai yra asmenys, kurie turi būti informuoti apie projekto eigą, rezultatų pasiekimą. Su tokiais asmenimis yra vienaspusė komunikacija.

4.4. lentelė. Atsakomybių pasiskirstymo matrica

Projekto pavadinimas:						
Projekto pradžia:						
Projekto pabaiga:						
Kodas	Darbas	Trukmė mėn.	Atsakingi asmenys			
			Projekto vadovas	Inžinierius	Buhalterė	
1.1.1						
1.1.2						
1.1.3						
1.2.1						
....						

R- atsakingas už atlikimą ir rezultato pasiekimą; A – tvirtina pasiektus rezultatus; C – konsultuoja; I – turi būti informuotas.

Projekto ištekliai ir biudžetas. Išteklių numatymas yra pirmas žingsnis projekto biudžeto link. Kiekvienai veiklai / darbui įgyvendinti yra numatomi ištekliai.

- Žmogiškieji ištekliai. Kiekvienai veiklai atlikti numatomi konkretūs asmenys ir laikas, kuris bus skirtas tai veiklai atlikti ir pasiekti rezultatus. Vėliau, darbo laiko trukmė projekte bus naudojama sudaryti projekto biudžetą.

- Materialiniai ištekliai. Numatoma kiek ir kokios įrangos, prekių, paslaugų, kelionių ir kt. reikės konkrečioms projekto veikloms įgyvendinti.

Projekto išlaidos gali būti skirstomos į tiesiogines ir netiesiogines. Tiesioginės projekto išlaidos apskaičiuojamos tiesiogiai jas susiejant su projekto veiklomis



ir jų apimtimis. Netiesioginės projekto išlaidos dažniausiai yra paskaičiuojamos procentine dalimi nuo tiesioginių išlaidų. Paprastai netiesioginėms išlaidoms skiriama 7 proc. nuo tiesioginių išlaidų. Netiesioginėms išlaidoms priskiriamos tokios išlaidos, kurios yra patiriamos kasdienėje organizacijos veikloje, taip pat reikalingos projektui įgyvendinti, tačiau jų suskaičiavimas yra sudėtingas ir komplikotas. Pavyzdžiui, projekto vadovas yra organizacijos vyr. inžinierius. Mobilioju ryšiu naudojasi ne tik projekto tikslais, bet ir tiesioginėms savo funkcijoms atlikti. Tokiu atveju, procentinę dalį mobiliojo ryšio išlaidų galima priskirti projektui.

Projekto biudžetui sudaryti galima naudoti 4.5.lentelės formą.

Darbo užmokesčio kaštai apskaičiuojami įvertinant visus susijusius mokesčius. Skaičiuojant kelionių išlaidas reikia atsižvelgti į komandiruočių išlaidų skaičiavimą reglamentuojančius teisinius dokumentus.

Projeto įgyvendinimas. Projekto vadovas yra atsakingas už projekto rezultatus, tačiau gali disponuoti ištekliais tik su funkcinį vadovų leidimu. Projekto vadovo atsakomybės sritys apima:

- atsakomybę už rezultatus;
- atsakomybę už komandinį darbą;
- atsakomybę už terminų laikymąsi;
- atsakomybę už projekto biudžeto panaudojimą.

Kasdieniam darbe projekto vadovas nuolat susiduria su iššūkiais kaip valdyti projekto komandą ir skatinti ją bendrai siekti projekto tikslų. Projekto komandą galima apibrėžti kaip grupę žmonių, kurie dirba glaudžiai bendradarbiaudami, siekdami numatytų projekto tikslų.

Psichologo R.M. Belbin'o teigimu, sėkmingos komandos yra tos, kurios suformuotos atsižvelgiant į jos narių gebėjimus bendradarbiauti siekinat bendro tikslo.

Formuojant projekto komandas reikia atsižvelgti į funkcinį ir komandos vaidmenis. Funkcinis vaidmuo yra susijęs su darbu, kuriam atlikti yra pasamdytas asmuo turi turėti tam tikrų žinių, techninių įgūdžių, patirties ir pan. Tai gali būti projekto finansininkas, inžinierius, programuotojas, dizaineris ar pan. Kiekvienas komandos narys taip pat turi savo komandos vaidmenį, kuris susijęs su jo elgsenos tendencijomis tam tikrose situacijose. Šių vaidmenų niekas neskirsto, jie išryškėja priklausomai nuo kitų komandos narių.

4.5. lentelė. Projekto biudžeto forma (pavyzdys)

	Išlaidų kategorija	Vnt.	Vnt. įkainis	Suma (be PVM)	PVM	Suma (su PVM)	
Tiesioginės išlaidos							
1.	Darbo užmokestis						
	Darbuotojas A						
	Darbuotojas B						
....							
2.	Prekės						
	Prekė A						
	Prekė B						
....							
3.	Paslaugos						
	Paslauga A						
	Paslauga B						
....							
4.	Darbai						
	Darbas A						
	Darbas B						
....							
5.	Kelionės						
6.	Kitos išlaidos						
							
							
Iš viso tiesioginių išlaidų							
	Netiesioginės išlaidos						
Iš viso projekto išlaidų							

R.M. Belbin'as išvystė vieną iš populiariausių komandos vaidmenų modelį (žr. 4.6 lentelė).

4.6 lentelė. Komandos vaidmenys pagal R.M. Belbiną

Vaidmuo	Stiprybės	Silpnybės
Igyvendintojas (angl. Implementer)	Disciplinuotas, konservatyvus, patikimas, gerai organizuotas darbuotojas. Puikus praktinių veiklų organizatorius, todėl strateginius sprendimus ir idėjas nesunkiai transformuoja į praktines veiklas.	Blogai jaučiasi nestabilioje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje, lėtai prisitaiko prie naujų galimybių.
Formuotojas (angl. Shaper)	Dinamiškas, draugiškas, emocionalus, greitai reaguojantis į pokyčius, orientuotas į rezultatus, pilnas energijos ir gebantis skatinti kitus judėti į priekį.	Linkęs provokuoti, nemėgsta neapibrėžtumų.
Atlikėjas – užbaigiantysis (angl. Completer/ Finisher)	Kruopštus ir sąžiningas. Nuolat ieško klaidų ar neatliktų darbų, atidus detalėms, laikosi terminų, duotų pažadų ir aukščiausių standartų. Patikimas.	Kartais gali būti pernelyg neramus ir pasirodyti niūrus, prarasti bendro tikslo matymą, vengia paskirstyti užduotis, linkęs jaudintis dėl menkniekių, sunkiai pasitiki kitais.
Įkvėpėjas (angl. Plant)	Kūrybingas, lakios vaizduotės, kupinas originalių idėjų, gali pritaikyti itin radikalius sprendimus. Sudėtingas problemas sprendžia taikydamas originalias ir kūrybiškas idėjas.	„Skraido padebesiais“, ignoruoja ir laužo nusistovėjusias elgesio taisykles.
Stebėtojas, vertintojas (angl. Monitor/ Evaluator)	Pasižymi puikiu strateginiu mąstymu ir įžvalga, kritiniu ir analitiniu mąstymu, mato idėjos bendrą vaizdą. Gerai analizuoja problemas ir interpretuoja didelės apimties kompleksinius duomenis.	Gali būti pernelyg kritiškas ir šiek tiek atsiskyręs nuo komandos. Stokoja gebėjimų įkvėpti kitus.

Vaidmuo	Stiprybės	Silpnybės
Specialistas (angl. Specialist)	Kryptingas ir pasišventęs veiklai. Turi puikių techninių žinių. Geba suderinti kūrybiškumą ir pragmatizmą. Turi ekspertinių žinių ir gali spręsti ekspertinės srities problemas.	Koncentruojasi į techninius sprendimus ir neturi holistinio matymo. Nesidomi kitomis sritimis, prisideda tik labai siauroje srityje.
Koordinatorius (angl. Coordinator)	Brandus, pasitikintis savimi ir kitais, geras vadovas, geba perteikti tikslus ir sprendimus. Ramus ir save kontroliuojantis, geba įtraukti visus ir užtikrinti, kad komandos tikslai būtų pasiekti. Gerbiamas lyderis, kuris padeda kiekvienam susikonscentruoti į užduoties atlikimą.	Gali būti ne pats protingiausias ir kūrybingiausias asmuo komandoje, taip pat pernelyg kontroliuojantis kitus.
Komandos žmogus (angl. Team worker)	Visuomeniškas, nuotaikingas, prisitaikantis, besirūpinantis komandos dvasia ir žmonių gerove. Vengia trinties, geras klausytojas ir socialinių problemų sprendėjas.	Nemėgsta asmeninės konfrontacijos ir gali būti neryžtingas krizės atveju.
Išteklių tyrinėtojas (angl. Resource investigator)	Ekstravertas, komunikabilus, entuziastingas. Ieško galimybių, tobulina kontaktus, mėgsta naujas ir iššūkių kupinas situacijas. Puikiai sekasi tinklaveika ir naujų kontaktų užmezgimas.	Gali būti pernelyg optimistas, gali prarasti interesą, kai praeina susižavėjimas projektu ar idėja.

Projekto užbaigimas. Projekto užbaigimo etape patikrinama ar tikrai padaryta tai, ko buvo siekta, t. y. tikrinami projekto galutiniai rezultatai. Šiame etape užbaigiami visi administraciniai darbai, sutvarkoma projekto dokumentacija, atliekami galutiniai mokėjimai pagal sudarytas sutartis, užbaigiamos sutartys. Pasibaigus projektui išformuojama projekto komanda ir panaikinama laikina struktūra. Tačiau, prieš išformuojant komandą, dar būtina įvertinti projekto „išmoktas pamokas“, t. y. kruopščiai išanalizuoti kaip sekėsi įgyvendinti projektą, kokie buvo esminiai iššūkiai, kaip sekėsi juos spręsti, kas sekėsi geriausiai. „Išmoktos pamokos“ leidžia tobulėti ir ateityje projektus valdyti efektyviau.



Savikontrolės klausimai

1. Ką vadiname projektu?
2. Kokios esminės savybės yra būdingos projektui?
3. Kas gali būti projekto suinteresuotais asmenimis?
4. Kokiu tikslu sudaroma darbų išskaidymo struktūra?
5. Kokia yra atsakomybių pasiskirstymo matricos paskirtis?
6. Kaip skirstomos projekto išlaidos?
7. Kokios yra esminės projekto vadovo atsakomybės sritys?
8. Į ką reikia atsižvelgti formuojant projekto komandą?
9. Kokius pagrindinius darbus turime atlikti projekto užbaigimo etape?

Praktinė užduotis.

Naujo verslo kūrimui pritaikykite projektų valdymo įrankius. Pavyzdžiui, nuprendėte įkurti kepyklėlę. Atlikite tokias užduotis:

1. Pagrįskite tokio verslo poreikį jūsų mieste ar rajone. Išanalizuokite kokią problemą išspręsite, kas bus jūsų projekto vartotojai, kokie yra jų lūkesčiai.
2. Pagalvokite, kas dar gali būti suinteresuoti jūsų idėjos įgyvendinimu. Parenkite suinteresuotojų sąrašą, nustatykite jų interesus, įvertinkite kaip suinteresuotų šalių elgsena gali paveikti jūsų projektą.
3. Suformuluokite projekto tikslą ir uždavinius. Sudarykite reikalingų atlikti darbų sąrašą. Išsiaiškinkite laukiamus rezultatus.
4. Parenkite darbų išskaidymo struktūrą ir projekto tvarkaraštį.
5. Nuspręskite, kas galėtų sudaryti jūsų komandą ir kokias atsakomybes priskirsite kiekvienam komandos nariui.
6. Įvertinkite projekto įgyvendinimui reikalingus išteklius ir parenkite projekto biudžetą.

Literatūra

1. Jeffrey K. Pinto. Project management : achieving competitive advantage / 4th ed., global ed. Boston [Mass.] : Pearson, 2016., 562 p.
2. The psychology and management of project teams / edited by François Chiocchio, E. Kevin Kelloway, Brian Hobbs. New York [N.Y.] : Oxford University Press, 2015, 534 p.
3. Project management theory and practice / Gary L Richardson., 2nd ed. Boca Raton [Fla.] : CRC Press/Taylor & Francis, 2015. 643 p.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition. (2013) Project management institute.
5. Rytis Krušinskas ... [et al.] Projektų valdymas: pagrindiniai žingsniai nuo inicijavimo iki įgyvendinimo [elektroninis išteklius] : mokomoji knyga; Kauno technologijos universitetas. Technologija, 2012.
6. Burke R., Barron, S. (2014). Project management leadership. Building creative teams. 2nd ed. John Wiley & Sons, Ltd.

Papildomi skaitiniai:

1. Titanic - Project Management Blunders. https://www.youtube.com/watch?v=wbvfir2x344&list=PLLPnsM1stKbJlMGaHN_wUMoWIXE50yyBa
2. Adolfas Kaziliūnas, Strateginis projektų valdymas : Vadovėlis [elektroninis išteklius]. 2009 Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 408 p.
3. Būda, Vytautas, Chmieliauskas, Alfredas. Projektų valdymas, Kaunas : Technologija, 2006.
4. How to Develop a Business Case for a Project. <https://study.com/academy/lesson/how-to-develop-a-business-case-for-a-project.html>
5. Work Breakdown Structure (WBS): Example & Definition. <https://study.com/academy/lesson/work-breakdown-structure-wbs-example-definition.html>
6. Planning tools: Problem Tree Analysis. <https://www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis>
7. Komados vaidmenys pagal Belbin <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
8. 10 auksinių taisyklių kaip parengti darbų išskaidymo struktūrą <https://www.youtube.com/watch?v=X2XJsJBadSI&t=16s>

5. DARBUOTOJŲ IR DARBDAVIŲ SANTYKIAI

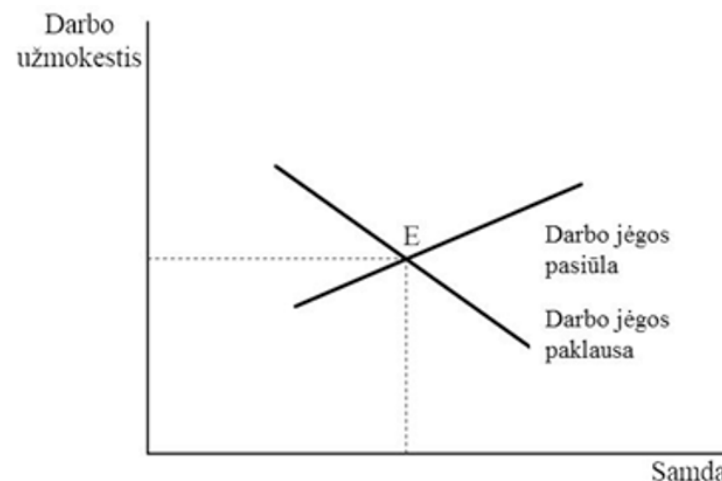
Šiame skyriuje sužinosite:

- Kokį vaidmenį darbo rinka atlieka darbdavių ir darbuotojų santykių vystymuisi?
- Kaip susiformuoja darbo jėgos pasiūlos ir paklausos balansas?
- Kokios yra Lietuvos ir pasaulinės darbo rinkos vystymosi tendencijos?
- Kokie pagrindiniai teisiniai dokumentai reglamentuoja darbo santykius?
- Kaip kito darbdavių ir darbuotojų santykiai istorinėje retrospektyvoje?
- Kokios galimos santykių su darbuotojais strategijos, kokie jų privalumai ir trūkumai?
- Kaip paskatinti darbuotojų įsitraukimą?

5.1. Darbo rinkos vaidmuo darbdavių ir darbuotojų santykių vystymuisi

Vienas iš svarbiausių įmonės konkurencinio pranašumo šaltinių yra žmogiškieji ištekliai. Norėdama būti konkurencinga, įmonė turi išlaikyti esamus ir pritraukti naujus talentingus darbuotojus. Darbo rinka – tai vieta, kur įmonės susiduria konkurencinėje kovoje dėl geriausių darbuotojų. Tačiau darbo rinkoje ir darbuotojai konkuruoja tarpusavyje, stengdamiesi gauti patrauklesnę darbo vietą. 5.1 paveiksle parodyta darbo jėgos paklausos ir pasiūlos sąveika, kurią lemia:

- darbdavių, norinčių įdarbinti tam tikros kompetencijos darbuotojus, skaičius (darbo jėgos paklausa);
- darbuotojų, turinčių tam tikrą kompetenciją ir norinčių įsidarbinti, skaičius (darbo jėgos pasiūla);
- darbo užmokestis, kuris atlieka mediatoriaus vaidmenį.



5.1. pav. Darbo jėgos paklausos ir pasiūlos sąveika

Kaip matyti iš paveikslo, pusiausvyros darbo užmokestis yra toks, kuris tam tikru laiko momentu užtikrina darbo jėgos pasiūlos ir paklausos balansą. Šiomis sąlygomis nėra vakuojančių darbo vietų ar neįdarbintų žmonių. Tai rodo pasiūlos ir paklausos kreivių susikirtimo taškas E.

Tačiau dažnai rinkoje susiklosto situacija, kai dėl tam tikros kompetencijos specialistų trūkumo konkuruoja tarpusavyje darbdaviai arba priešingai, dėl tam tikros kompetencijos specialistų pertekliaus, rinkoje konkuruoja darbuotojai. Darbo užmokestis kaip mediatorius yra labai svarbus, tačiau ne vienintelis veiksnys. Ypač tai pasakytina esant darbdavių konkurencijai dėl talentingų darbuotojų. Įmonės siūlomas visas naudų paketas, pačios įmonės įvaizdis atlieka labai svarbų vaidmenį kovoje dėl talentų.

Gali susiklostyti ir kita situacija. Kai rinkoje yra tam tikros kompetencijos darbuotojų perteklius, įmonės nenori mokėti didesnio darbo užmokesčio. Tačiau darbuotojai nenori dirbti už minimalų atlyginimą ir renkasi bedarbio statusą, nes gaunamos pašalpos nėra mažesnės už darbo rinkoje siūlomą darbo užmokestį. Įmonės šiuo atveju susiduria su didelės darbuotojų kaitos ir neužimtų darbo vietų problema, valstybei tenka bedarbių išlaikymo našta.

Todėl reikia prisiminti dar kelis darbo rinkos dalyvius, kurie gali atlikti regulatoriaus vaidmenį. Visų pirma tai valstybė, kuri nustato minimalaus atlyginimo dydį, numato nedarbo pašalpų dydį ir skyrimo tvarką, formuoja

švietimo sistemą, skatina tam tikrų profesijų įgijimą finansuodama valstybės vietas ir pan. Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, ginanti darbdavių interesus, ir profsąjungos, atstovaujančios darbuotojų interesus, taip pat aktyviai dalyvauja diskusijose rengiant teisinius dokumentus.

Savikontrolės klausimai

1. Kas lemia darbo jėgos pasiūlą ?
2. Kas lemia darbo jėgos paklausą?
3. Kaip susiformuoja darbo jėgos paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą?
4. Koks valstybės vaidmuo reguliuojant darbo rinką?

Literatūros šaltiniai

1. Frank, R. A. (2014). Microeconomics and Behavior. 9 th Edition. McGraw-Hill/Irwin.
2. Martinkus, B., Sakalas A., Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Ketvirtasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas
3. Sloane, P. J. (2013). Modern labour economics /Peter Sloane, Paul Latreille, and Nigel O'Leary. London : Routledge

Papildomi skaitiniai

1. Supply & demand in the labor market. <https://www.youtube.com/watch?v=eS-bVO8gAZE>
2. Economics: Market Forces of Supply and Demand. https://www.youtube.com/watch?v=S_yIsK3NmSs
3. Wages_and_labour_costs. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs

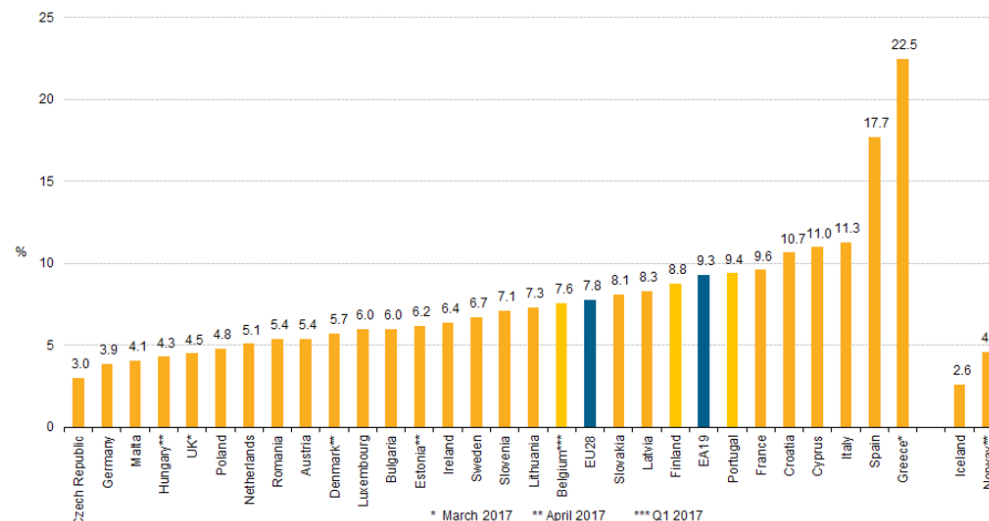
5.2. Darbo rinkos vystymosi tendencijos

Darbo rinka yra be galo dinamiška, jos vystymąsi lemia daug veiksnių:

- šalies ekonominė politinė situacija;
- globalizacijos tendencijos;
- demografinė aplinka;
- technologinė aplinka;
- kultūrinė aplinka.

Šalies ekonominė ir politinė situacija suformuoja terpę, kuri paskatina vienas ar kitas darbo rinkos vystymosi tendencijas. Auganti ekonomika skatina verslo plėtrą, o tai lemia didėjančią darbo jėgos paklausą, nedarbo mažėjimą ir didėjančią darbo užmokestį rinkoje.

5.2 paveiksle pateikta nedarbo lygio ES šalyse palyginamoji analizė. Kaip matyti iš paveikslo, Lietuvoje nedarbas siekia 7.3 proc. ir yra mažesnis nei ES šalių vidurkis (7,8 proc.). Tačiau reikia įvertinti tai, kad šį rodiklį lėmė ne tiek ekonominės situacijos gerėjimas, kiek dideli emigracijos tempai.



5.2. pav. Nedarbo lygio ES šalyse palyginamoji analizė

EUROSTAT prognozuoja, kad didžiausias užimtumo augimas ateityje (2015–2025) bus penkiuose sektoriuose:

1. Nekilnojamasis turtas, profesinė, mokslinė ir techninė veikla (20,1 %).
2. Administracinė ir aptarnavimo veikla (15,8 %).
3. Švietimas (9,6 %).
4. Informacijos ir komunikacijos veikla (9,2 %).
5. Žmonių sveikatos ir socialinio darbo veikla (8,6 %).

Taip pat prognozuojamos penkios profesijos, kuriose tikimasi didžiausio užimtumo augimo ateityje 2015–2025 m.:

1. Teisės, socialinių, kultūros ir kitų susijusių sričių mokslininkai (38,6 %).
2. Klientų aptarnavimo specialistai (20,1 %).
3. Administracijos ir komercijos vadovai (13,8 %).
4. Inžinieriai (12,5 %).
5. Verslo ir kiti specialistai (12,3 %).

Politiniai sprendimai, užtikrinant socialines garantijas, ypač aktualūs ekonomikos stagnacijos atveju. Atvirų durų politika sudaro sąlygas pritraukti darbuotojus iš trečiųjų šalių (plačiau apie tai skaitykite: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship_2015\(%C2%B9\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship_2015(%C2%B9).png)). Talentų pritraukimo ir susigrąžinimo programomis siekiama skatinti jaunuosius talentus įgytas žinias panaudoti šalies ūkio plėtrai.

Globalizacijos tendencijos skatina darbo jėgos mobilumą, tačiau Lietuvoje, taip pat ir Latvijoje, emigracija gerokai didesnė nei imigracija (plačiau apie tai skaitykite: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population>).

Technologinės aplinkos pokyčiai atveria naujų galimybių virtualiam darbui, panaikina erdvinius barjerus, išplečia darbuotojų paieškos ir samdos visame pasaulyje galimybes. Tačiau spartus technologijų tobulėjimas kelia iššūkius įvairių sričių profesijų atstovams. JAV darbo statistikos biuras suskaičiavo, kokių profesijų atstovų sumažės daugiausiai iki 2022 m. Sąrašo viršuje – pašto paslaugų darbuotojai. Šių darbuotojų paklausą mažina automatinės skirstymo sistemos bei interneto ir telekomunikacijų plėtra. Toliau yra ūkininkai, reporteriai, korespondentai, žinių vedėjai. Tas pats JAV Darbo statistikos biuras, remdamasis šalies statistika, prognozuoja, kokiems darbams paklausa iki 2024 m. išaugs labiausiai. Pirmoje vietoje – vėjo turbinų mechanikai, kurių poreikį lemia sparčiai

besivystanti atsinaujinanti energetika. Populiacijos senėjimas lems didesnį slaugos specialistų poreikį. Dėl darbo neturėtų jaudintis ir didžiųjų duomenų analitikai.

Demografinės aplinkos įtaka pasireiškia per darbo jėgos struktūros ir įvairovės pokyčius.

- Senstanti visuomenė (daugėja brandesnio amžiaus gyventojų ir darbuotojų, ilginamas pensinis amžius).
- Augantis išsilavinimo lygis iš vienos pusės atliepia spartaus technologijų vystymosi sąlygotus iššūkius, tačiau iš kitos pusės jaučiamas aukštos kvalifikacijos profesinį-techninį išsilavinimą turinčių specialistų stygius.

Kultūrinės aplinkos poveikis siejamas su kultūrine įvairove (religine, rasine) globalioje darbo rinkoje. Tačiau darbdaviai pastaruoju metu labai daug dėmesio skiria kartų valdymo diskusijai. Darbuotojai, užaugę skirtingu laikmečiu, dėl skirtingų istorinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių patirčių turi nevienodas pažiūras, lūkesčius ir vertybes, tikslus ir siekius, naudoja skirtingus komunikavimo ir bendravimo metodus, skiriasi jų mąstysena bei elgsena. Skirtingų kartų atstovai turi skirtingus karjeros lūkesčius, darbo įpročius, gyvenimo tikslus ir požiūrius. 5.1 lentelėje pateikta kartų palyginamoji analizė.

Darbdavius domina ne tik darbuotojas specialistas, bet ir darbuotojas asmenybė. Ž karta dar tik ateinanti į darbo rinką, kartais dar vadinama „technonarkomanais“ ir yra iššūkis Y, o juolab X kartos darbdaviui. Kartų sankirta darbo rinkoje verčia spėlioti, kurios įmonės ir kaip sugebės greičiau integruoti ir pačios prisitaikyti prie Z kartos ir kartų samplaikos sinergijoje įgis konkurencinį pranašumą.

5.1 lentelė. Kartų palyginamoji analizė

	Tradicinė karta (1926–1945)	Kūdikų bumas (1946–1965)	X karta (1966–1985)	Y karta (1986–2005)	Z karta (2006–2025)
POŽIŪRIS Į DARBĄ					
<i>Darbo etika ir vertybės</i>	Stipri darbo etika. Svarbiausia darbe: įmonės vadovas ir įmonės reputacija.	Stipri darbo etika. Svarbiausia darbo turinys.	Skeptiška etika. Svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.	Verslininkiška darbo etika. Svarbi reputacija ir galimybė tobulėti.	Stipri darbo etika. Svarbiausia mažiausiomis sąnaudomis užsidirbti maksimalų atlyginimą.
<i>Darbas yra...</i>	Pareiga. Tiki, jog toje pačioje įmonėje dirbs visą savo gyvenimą.	Įdomus nuotykis, todėl išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Gyvenimas dėl darbo.	Sunkus išbandymas; sudarytas kontraktas, todėl nori suderinti darbą ir gyvenimą. Darbas dėl gyvenimo.	Pasitenkinimas, todėl neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paaukštinimo. „Aš pirmas“ požiūris.	Dirba, kad galėtų patenkinti savo asmeninius poreikius.
<i>Motto</i>	„Pirmiausia darbas“ „Gerbkit mane už mano patirtį“.	„Dirbk, o po to mirk“, „Vertinkit mane už mano pastangas“.	„Pirma gyvenk, o po to dirbk“, „Gerbkit mano nepriklausomybę“.	„Darbas – gyvenimo dalis“, „Vertinkit mano žinias“.	„Kiekvienas gali būti žvaigždė“, „Dirbk, kad gyventum, bet ne gyvenk, kad dirbtum“.
<i>Darbo stilius</i>	Siekia sukurti identiškumą, erdvės atspindi pasiekimus ir užimamą padėtį, hierarchijos ribos.	Svarbi įmonės kultūra ir turi jaustis visumos dalimi, atskiras kabinetą, priklausymas uždarams grupėms, bendradarbiavimo erdvės.	Svarbi išvaizda ir kokybiškumas, patinka priedai, palaiko individualumą, mobilios darbo vietos, atviri vadovų kabinetai.	Gali dirbti bet kur, neformalus erdvės panaudojimas, mentorystės vietos, linksmos bendravimo zonos, ribų ar hierarchijos nebuvimas.	Sunkiai bendraujantys akis į akį, negeba spręsti konfliktų, lengvai bendradarbiauja internete, jautrūs, išsiblaškę
DARBO APLINKA					
<i>Požiūris į vadovavimą / taisykles</i>	Vertina autoritetą, taisykles ir vadovavimą iš viršaus į apačią.	Kai kurie jaučiasi nejaukiai bendraudami su vadovais.	Maloniai bendrauja su vadovais, tai yra natūralus procesas, tačiau nėra sužavėti užimama pozicija.	Mano, jog pagarba turi būti užtarnauta. Vadovavimas apjungiant: bendradarbiavimas priimant sprendimus.	Vadovai turi būti mentoriais: bendradarbiaujantys ir bendraujantys pagarbiai, atsižvelgiantys į nuomonę bei išklaušantys.
<i>Bendravimas</i>	Oficialūs laiškai, akis į akį. Atsidavę komandiniam darbui ir bendradarbiavimui, lėčiau prisitaiko prie technologinių naujovių.	Akis į akį, tačiau jie naudoja telefonu ar elektroniniu paštu. Trokšta prasmingo, turiningo ir sudėtingo darbo, siekia nuolatinio tobulėjimo ir galimybės būti paaukštinti, gerai sutaria su kitais ir lengvai dirba komandoje.	Elektroninis paštas ir teksto žinutės. Sunkiai sekasi dirbti komandoje, siekia mokymosi ir tobulėjimo galimybių, patinka lankstus darbo grafikas, nori pramogų darbo vietoje.	Teksto žinutės ar socialiniai tinklapiai. Ieško prasmingo, nemonotoniško, įdomaus ir sudėtingo darbo, siekia pastovaus atgalinio ryšio, mėgsta dirbti komandoje.	Teikia pirmenybę bendravimui per išmaniąsias technologijas. Tikisi, jog galės bendrauti bet kada ir bet kur, kai tik panorės. Savo nuomonę išsako viešai socialiniuose tinkluose.

Savikontrolės klausimai

1. Kaip šalies ekonominė situacija susijusi su nedarbo lygiu?
2. Kaip gali pasikeisti darbo rinka per artimiausią dešimtmetį?
Kokios priežastys sąlygos šiuos pokyčius?
3. Kuo skiriasi X, Y ir Z kartos požiūriai į darbą?

Užduotis:

1. Įvardinkite pagrindinius iššūkius vadovui, jei jo komandoje dirba:

- Kūdikių bumo ir X kartos atstovai;
- Kūdikių bumo ir Y kartos atstovai;
- Kūdikių bumo ir Z kartos atstovai;
- X ir Y kartos atstovai;
- X ir Z kartos atstovai;
- Y ir Z kartos atstovai.

2. Kaip vadovas galėtų spręsti šiuos iššūkius

Savo atsakymus pateikite lentelėje

Komandoje dirbančios kartos	Iššūkiai	Pagrindimas (vadovaukitės 1 lentele bei savo įžvalgomis)	Rekomenduotina vadovo elgsena
Kūdikių bumo ir X kartos atstovai			
Kūdikių bumo ir Y kartos atstovai			
Kūdikių bumo ir Z kartos atstovai			
X ir Y kartos atstovai			
X ir Z kartos atstovai			
Y ir Z kartos atstovai			

3. Su kokiais trimis pagrindiniais iššūkiais susidurs vadovas, jei jo komandoje dirbs visų minėtų kartų atstovai?
4. Kaip vadovui elgtis šiose situacijose?

Literatūros šaltiniai

1. 2016 m. Lietuvos darbo rinkos tendencijų apžvalga ir artimiausio laikotarpio perspektyvos. https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos_pdf/Darbo%20rinkos%20ap%C5%BEvalga%202016-N.pdf
2. Atamian R. B., Simon T. (2015). GenZ & the Workplace of 2054 – No Longer Science Fiction // FYI In – Depth: Buck Consultants. Vol. 38 (02), p. 1-6.
3. Darbo rinkos prognozė 2017. <https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/Prognoze2017.pdf>
4. Hernaus T., Vokic N. P. (2014). Work design for different generational cohorts // Journal of Organizational Change Management. Vol. 27 (4), p. 615 – 641
5. Jerome A., Scales M., Whithem C., Quain B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century // e-Journal of Social & Behavioural Research in Business. Vol. 5 (1), p. 1-12.
6. Joy A., Haynes B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce // Journal of Corporate Real Estate. Vol. 13 (4), p. 216 – 232.
7. Kapil Y., Roy A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces // International Journal of Social relevance & concern. Vol. 2 (1), p. 10 – 14.
8. Martin C. A., Tuglan B. (2002). Managing the Generational Mix . Amherst, MA: HRD Press.
9. Unemployment statistics. Data up to May 2017. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

1. Metinė politikos ataskaita: migracija ir prieglobstis Lietuvoje 2015. http://www.iom.lt/images/publikacijos/failai/1470138512_Ataskaita%20LT.pdf
2. Ekonomikos analizė ir prognozės. <https://www.lb.lt/lt/mv-ekonomikos-analize-ir-prognozes>
3. Population_and_social_conditions. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_social_conditions
4. Population. <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population>
5. Immigration_by_citizenship,_2015. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship,_2015_\(%C2%B9\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship,_2015_(%C2%B9).png)
6. „Talentai Lietuvai“. <http://stazuokis.lt>.
7. „Kurk Lietuvai“. <https://lrvk.lrv.lt/lt/naujienos/sviesioji-emigracijos-puse-priezastis-del-kurios-verta-isvaziuoti>.

5.3. Darbo santykių reguliavimas

Darbo santykius reglamentuoja Darbo teisė, kuri apima Darbo kodeksą ir kitus, su darbo santykiais susijusius įstatymus.

Darbo kodeksas

Darbo kodeksas reglamentuoja darbo santykius, susijusius su šiame Kodekse ir kituose norminiuose teisės aktuose nustatytą darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba.

Darbo kodekse reglamentuojamos – darbo sutarčių rūšys; būtinios ir papildomos darbo sutarčių sąlygos; darbo sutarties sudarymas, vykdymas ir pasibaigimas; darbo ir poilsio laikas; darbo užmokestis; žalos atlyginimas; darbuotojų sauga ir sveikata ir kitos svarbios darbo santykių sritys.

Įmonė, atsižvelgdama į reikalavimus Darbo kodekse, sudaro kolektyvinę ir / ar individualią darbo sutartį.

Įmonės kolektyvinė sutartis

Įmonės kolektyvinė sutartis – tai rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Pasirašant kolektyvinę sutartį darbuotojus atstovauja įmonės profesinės sąjungos. Jeigu įmonėje nėra veikiančios profesinės sąjungos ir jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos šakos profesinei sąjungai, darbuotojams atstovauja darbo taryba, išrinkta slaptu balsavimu visuotiniame darbuotojų kolektyvo susirinkime.

Įmonės kolektyvinės sutarties turinys – visuma sąlygų, apibrėžiančių jos šalių teises ir pareigas, taip pat sutarties sudarymo ir vykdymo tvarką bei šalių atsakomybę. Įmonės kolektyvinėje sutartyje šalys nustato darbo, profesines, socialines ir ekonomines sąlygas bei garantijas, kurios nėra reglamentuotos įstatymų, kitų norminių teisės aktų ar nacionalinės, šakos ir teritorinės kolektyvinės sutarties arba, kurios jiems neprieštarauja ir neblogina darbuotojų padėties. Aptardamos įmonės kolektyvinės sutarties turinį, šalys privalo derėtis geranoriškai ir atsižvelgti į pagrįstus kitos susitariančios šalies interesus.

Darbo sutartis

Darbo sutartis – tai darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės bei kvalifikacijos reikalaujantį darbą arba eiti tam tikras pareigas, pakludamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.

Reguliuojant darbo santykius labai svarbūs ir kiti įstatymai:

- **Lygių galimybių įstatymas ir Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas.** Vadovaujantis šiais įstatymais darbdavys privalo visiems žmonėms taikyti vienodus reikalavimus priimdamas juos į darbą; visiems darbuotojams sudaryti lygias galimybes kelti savo kvalifikaciją ir mokytis; teisingai vertinti visų darbuotojų darbo rezultatus ir atleisti iš darbo; teisingai mokėti už darbą; uždrausti priekabiavimą darbe; uždrausti seksualinį priekabiavimą darbe.

- **Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas.** Šio įstatymo paskirtis yra ginti žmogaus privataus gyvenimo neliečiamumo teisę tvarkant asmens duomenis. Pastaruoju metu kyla vis daugiau diskusijų dėl šio įstatymo pažeidimo iš darbdavio pusės. Dažniausiai tai susiję su potencialių ar esamų darbuotojų

privataus gyvenimo stebėjimu socialinėse medijose. Darbuotojų stebėjimas darbo vietoje, jei ir gali būti pateisinamas, tai tik darbdaviui siekiant įrodyti įtariamą darbuotoją užsiimant neleistina veikla. Tačiau toks stebėjimas prieštarauja pagrindiniam ir jautriausiam darbo santykių principui – pasitikėjimo principui.

Savikontrolės klausimai

1. Kokie įstatymai reglamentuoja darbo santykius rinkoje?
2. Kokios suinteresuotos pusės dalyvauja sudarant kolektyvinę darbo sutartį?
3. Kas yra reglamentuojama kolektyvinėje darbo sutartyje?

Literatūros šaltiniai

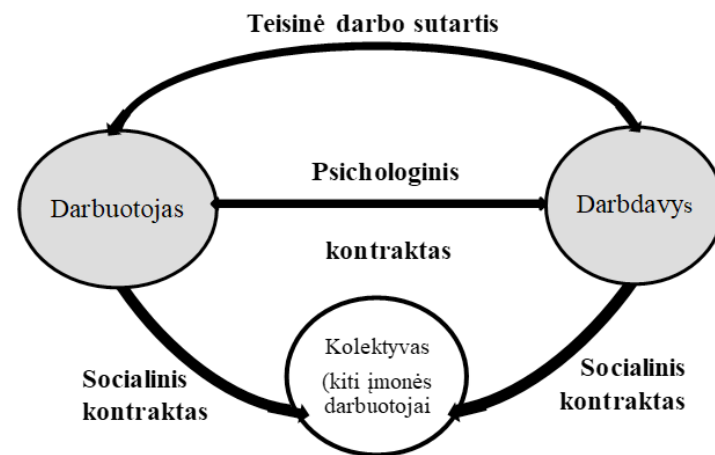
1. Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/giCZwujhpu>
2. Lietuvos Respublikos kolektyvinių susitarimų ir sutarčių įstatymas. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.833EE7DCBAD7>
3. Lietuvos Respublikos Konstitucija. <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
4. Olfert, K. (2016). Kompakt-Training. Personalwirtschaft. 10. Auflage. Friederich Kiehl Verlag.

Papildomi skaitiniai

1. Ką reikia žinoti darbdaviams apie socialinių tinklų ir interneto naudojimą darbo vietoje: EŽTT praktika. <http://fortlegal.lt/ka-reikia-zinoti-darbdaviams-apie-socialiniu-tinklu-ir-interneto-naudojima-darbo-vietoje-ezt-praktika>
2. Naudojimasis internetu darbo vietoje: kaip kontroliuoti darbuotojus nepažeidžiant įstatymų? <http://www.vz.lt/2016/05/30/naudojimasis-internetu-darbo-vietoje-kaip-kontroliuoti-darbuotojus-nepazeidziant-istatymu>

5.4. Teisinis ir psichologinis kontraktas tarp darbdavio ir darbuotojo

Sutartys, susitarimai ar kontraktai tarp dviejų ar daugiau suinteresuotų grupių didina jų saugumą. Ypač tai pasakytina apie darbdavio ir darbuotojo sutartis, kurios suteikia santykiams aiškumo ir nusako abiejų pusių teises bei įsipareigojimus. Visgi dažniausiai omeny turimos teisinės darbo sutartys: kolektyvinė darbo sutartis, individuali darbo sutartis (žr. 5.3 skyrelį). Tačiau teisinės darbo sutartys galima palyginti su ledkalnio viršūne, kuri visiems matoma. Nemažiau svarbus yra ir psichologinis bei socialinis kontraktas tarp darbdavio ir darbuotojo (žr. 5.3 pav.).



5.3. pav. Darbo santykių sutartys ir kontraktai

Jei teisinė darbo sutartis yra sudaryta raštu ir abiejų pusių – darbdavio ir darbuotojo ir patvirtinta parašais, tai psichologinis ir socialinis kontraktas neturi jokio teisinio statuso, nėra dokumentuotas.

Darbo sutartyje yra surašyti pagrindiniai derybiniai klausimai, tačiau tiek darbuotojas, tiek darbdavys turi daug daugiau lūkesčių vienas kitam. Kai kurios darbuotojams aktualios sąlygos neįtraukiamos į oficialią darbo sutartį, atvirai nediskutuojamos, o jei ir aptariamos, tai numatomos tik kaip galimybės. Darbdavys taip pat turi lūkesčių darbuotojo atžvilgiu, kurie gali būti išsakomi, tačiau taip pat raštiškai neužfiksuojami. Šių nerašytų lūkesčių tarp darbuotojo ir darbdavio visuma, paremta tarpusavio pasižadėjimais, suformuoja psichologinio kontrakto pagrindą. Darbuotojas, sudarydamas psichologinį kontraktą pasižada



atiduoti savo pastangas, žinias, įgūdžius, kūrybiškumą, laiką, lojalumą ir prisidėti prie įmonės tikslų siekimo. Įmonė už tai pasižada tenkinti darbuotojo poreikius: atlyginimo, saugumo, statuso, karjeros. Tokie, aiškiai neapibrėžto turinio mainai tarp darbuotojo ir darbdavio, vadinami psichologiniu kontraktu. Jei bent viena pusė nevykdo savo pasižadėjimo, t. y. netenkina kitos pusės lūkesčių, psichologinis kontraktas yra silpnas.

Apibendrinai galima teigti, kad subalansuotas psichologinis kontraktas, paremtas abiejų pusių lūkesčių patenkinimu, yra būtinas ilgalaikiams harmoningiems santykiams tarp darbuotojo ir įmonės.

Kaip matyti iš 5.3. paveikslo, darbo santykiai formuojasi tam tikroje socialinėje terpėje – kolektyve, kuriame jau yra nusistovėjusios tam tikros vertybės, požiūriai, elgsena. Kuo labiau darbuotojas perima vyraujančias įmonėje nuostatas, standartus, vertybes ir elgesio pagrindus, kurių tikisi iš darbuotojo įmonė ir padalinys kuriame darbuotojas dirba, tuo, tikėtina, jo lūkesčiai bus labiau adekvatūs įmonės galimybėms. Kita vertus, labai svarbu, kad tiesioginis vadovas taip pat vadovautųsi kolektyvo vertybėmis, nes būtent nuo tiesioginio vadovo didžia dalimi priklauso darbuotojo lūkesčių patenkinimas.

Savikontrolės klausimai:

1. Kas yra psichologinis kontraktas?
2. Kuo skiriasi teisinė darbo sutartis nuo psichologinio kontrakto?
3. Kodėl yra svarbus psichologinis kontraktas?

Literatūros šaltiniai

1. Berthel, J.; Becker, F.G. (2013). Personal Management.Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft.
2. Coyle-Shapiro, J.A.M., Shore, L.M., Taylor, M.S., & Tetrick, L.E. (2004). The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. Oxford University Press, Oxford.
3. Jost, P.-J.(2008). Organization und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. 2., akt.u. erw. Aufl., Wiesbaden.
4. Rayton, B.A.; Brammer, S.J.; Millington, A.I. (2015). Corporate Social Performance and the Psychological Contract. Group & Organization Management 2015, Vol. 40(3) 353–377.
5. Wellin, M. (2007). Managing the Psychological Contract. Using the Personal Deal to Increase Business Performance. Great Britain, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.

Papildomi skaitiniai

1. Psychological Contract.
<https://www.youtube.com/watch?v=hh7Fcg404P4>

5.5. Darbuotojų įtraukimas

Geri vadovo ir darbuotojų santykiai užtikrina aukštus darbo rezultatus. Jei tarp vadovo ir darbuotojų nėra tarpusavio supratimo, darbe vyraus įtampa ir stresas. Todėl bet kurio skyriaus arba padalinio vadovai turi gebėti pažinti darbuotojus ir įtraukti juos į veiklą.

Santykių su darbuotojais strategijos tikslas – suformuoti tokius vadovų ir darbuotojų santykius, taip pat ir santykius tarp pačių darbuotojų, kurie užtikrintų efektyvų bendradarbiavimą ir veiklos rezultatyvumą.

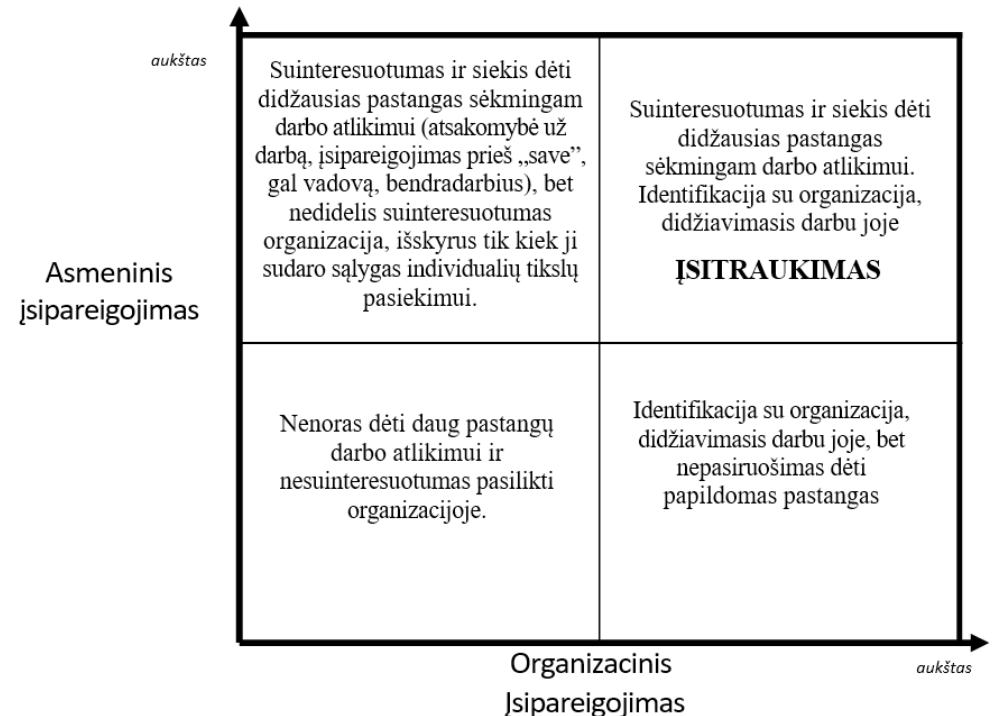
Tai siekiama darant šiuos žingsnius:

- Suformuojami stabilūs ir bendradarbiavimu paremti santykiai su darbuotojais ir profsąjungomis.
- Sprendimai priimami įtraukiant darbuotojus į diskusijas.
- Skatinamas darbuotojų nuomonės išsakymas ir grįžtamas ryšys.
- Konfliktai ne slepiami, o diskutuojami ir sprendžiami.
- Ugdomi darbuotojų įsipareigojimai komunikuojant ir įtraukiant juos į sprendimų priėmimą.

Galima išskirti 4 skirtingus požiūrius, kaip gali būti formuojama santykių su darbuotojais strategija.

- *Priešiškumas* – organizacija nusprendžia ko ji nori ir reikalauja iš darbuotojų beatodairiško užduočių vykdymo.
- *Tradiciinis požiūris* – santykių su darbuotojais palaikymas. Vadovybei pateikus pasiūlymus į juos darbuotojų vardu reaguoja tik keli asmenys, turintys vadovybės palaikymą.
- *Bendradarbiavimas* – organizacija įtraukia darbuotojus į organizacijos politikos formavimą ir įgyvendinimą, bet sau pasilieka galutinio sprendimo priėmimo teisę.
- *Valdžios pasidalijimas* – darbuotojai yra įtraukiami į kasdienes ir strateginius sprendimus.

Tik formuojant bendradarbiavimu ir valdžios pasidalijimu grįstą santykių su darbuotojais strategiją galimas darbuotojų įsitraukimas. Tačiau darbuotojų įsitraukimas gali būti ir dalinis. Kaip matyti iš 5.4 paveikslo, darbuotojas gali didžiuotis įmone, kurioje dirba, gerai apie ją atsiliepti, tačiau jis nėra pasirengęs dėti papildomų pastangų ar rodyti iniciatyvą. Šiuo atveju darbuotojo įsitraukimas yra tik dalinis, nes jis jaučia įsipareigojimą įmonei, tačiau tai nedaro poveikio jo elgsenai darbe. Galimas ir kitas variantas, kai darbuotojas įsitraukia tik tiek, kiek tai susiję su jo asmeninių interesų patenkinimu. Šiuo atveju darbuotojas yra įsipareigojęs sau, tačiau neturi jokių sentimentų įmonei. Taigi tik esant tiek asmeniniam, tiek organizaciniam įsipareigojimui, galima kalbėti apie įsitraukusį darbuotoją.



5.4 pav. Darbuotojo įsitraukimo dedamosios

Galima įvardinti šiuos įsitraukusio darbuotojo požymius:

- pozityvus požiūris į darbą;
- tikėjimas organizacija ir identifikacija su ja;
- siekis dirbti geriau;
- pagarbi elgsena su kitais ir pagalba bendradarbiams padedant jiems dirbti efektyviau;
- darbas orientuojantis į keliamus reikalavimus arba juos viršijant;
- plataus konteksto bei savo darbo jame matymas;
- tobulėjimas savo profesinėje veikloje;
- matymas kaip galima patobulinti organizacijos veiklą ir jos tobulinimas.



Visame pasaulyje garsios kompanijos pateikia šiuos darbuotojų įsitraukimo apibūdinimus:

- „Johnson and Johnson“: kiek darbuotojai yra patenkinti savo darbo vietomis, jaučiasi vertinami ir bendradarbiavimu, ir pasitikėjimu. Dirbantys darbuotojai ilgiau išliks su kompanija ir nuolat ieškos išmanesnių, veiksmingesnių būdų kaip padidinti organizacijos vertę. Galutinis rezultatas yra didelio našumo kompanija, kurioje žmonės klesti, o našumas vis didėja.
- „Barclays“: kokių mastų darbuotojas jaučia priklausomybę organizacijai, kuriai jis dirba, tiki savo tikslais ir palaiko organizacijos vertybes.

Įmonei labai svarbu turėti įsitraukusius darbuotojus, nes pirmiausia – jie puikiai supranta savo vaidmenį organizacijoje, žino kuo gali prisidėti prie strateginių tikslų siekimo. Antra vertus, tai yra kartu ir emocinis aspektas, formuojantis prisirišimą prie įmonės. Įsitraukę darbuotojai rečiau palieka organizaciją ir nedaro pravaikštų. Tokie darbuotojai yra ištikimi savo organizacijai.

Galima išskirti daugybę veiksnių, kurie įgalina padidinti darbuotojų įsitraukimą.

- *Darbo pobūdis*. Darbuotojui įdomus ir patinkantis darbas savaime didina įsitraukimą. Darbo iššūkiai leidžia pajusti darbuotojui savo kompetentingumą ir tobulėjimo kryptis, atsakomybė leidžia suvokti atliekamo darbo svarbą.
- *Darbo aplinka*. Jei fizinė darbo aplinka šiais laikais traktuojama kaip higiena, tai darbuotojų įsitraukimą ypač skatina darbo santykiai kolektyve, kolegų bendradarbiavimas.
- *Lyderystė*. Vadovo palaikymas ir paskatinimas yra labai svarbus veiksnys, nes taip parodomas vadovo pritarimas darbuotojo iniciatyvai ir įsitraukimui.
- *Galimybė tobulėti*. Galimybė tobulėti įtraukia darbuotoją į savo kompetencijos ugdymą ir nuolatinį tobulėjimą ir yra darbuotojo vertinama kaip pripažinimo suteikimas.
- *Galimybė būti išgirstam*. Galimybės išsakyti savo nuomonę ir gauti grįžtamąjį ryšį rodo darbuotojo įtraukimą į sprendimų priėmimą.

Savikontrolės klausimai

1. Paaiškinkite kaip suprantate darbuotojų įsitraukimą?
2. Kokie yra įsitraukusio darbuotojo požymiai?

Literatūros šaltiniai

1. Armstrong M. (2014). A handbook of human resources practice. Kogan page.
2. Federman B. (2009). Employee engagement: a roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty. Wiley.
3. Robertson-Smith, G & Markwick, C. (2009). Employee Engagement. A review of current thinking. Institute for employment studies.
4. Work engagement: a handbook of essential theory and research / edited by Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter. Taylor & Francis Group

Papildomi skaitiniai

1. Josh Bersin, J. Becoming irresistible: a new model for employee engagement. Deloitte Review Issue 16, January 26, 2015. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

6. VERSLO PROCESAI

Šiame skyriuje sužinosite:

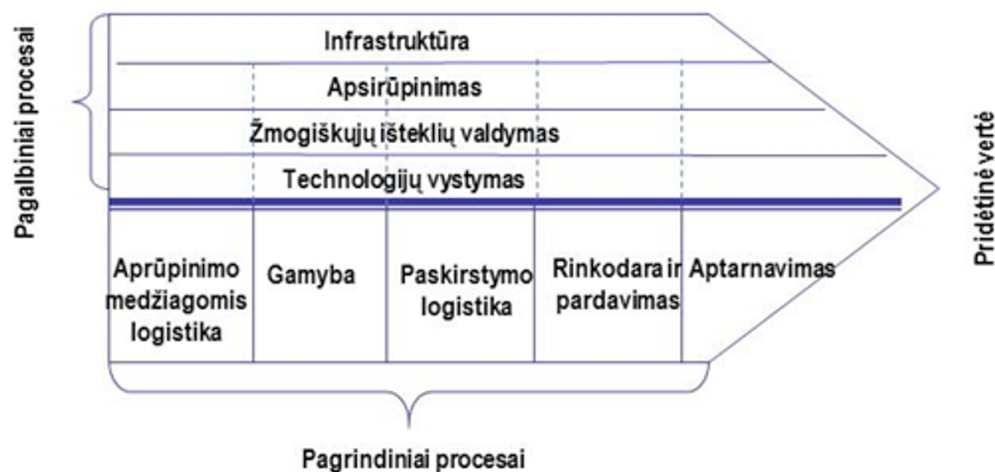
- Kas yra vertės kūrimo grandinė?
- Kaip organizuojama įmonės veikla?
- Kokios yra modernios įmonės procesų valdymo koncepcijos?

6.1. Įmonės vertės kūrimo grandinė

Vertės kūrimo grandinė – tai vidiniai procesai, kuriuos įmonė vykdo kurdama, gamindama, parduodama, tiekdamą produktus klientams ir juos aptarnaudama. Vertės kūrimo grandinės koncepciją M. Porteris pateikė 1985 m. savo knygoje „Konkurencinis pranašumas“.

Porterio vertės kūrimo grandinė

Porterio vertės kūrimo grandinėje išskirti pagrindiniai procesai, kurie yra tiesiogiai susiję su produkto patekimu pas vartotoją, o pagalbinių procesai užtikrina pagrindinių procesų nenutrūkstamumą (žr. 6.1. pav.).



6.1 pav. Porterio vertės kūrimo grandinė

Tačiau vertės kūrimo grandinės analizė neapsiriboja vien tik vidiniais procesais, ji yra taip pat susijusi su konkurencinių pranašumų kūrimu atsižvelgiant į rinkos ir šakos situaciją. Įmonė turi gebėti taip sutvarkyti savo vidinius procesus, kad galėtų pateikti vartotojams norimos kokybės ir kainos produktą ar paslaugą, kuris būtų geresnis nei konkurentų.

Pridėtinė vertė 6.1 paveikslo dešinėje pusėje rodo, jog įmonė yra konkurencinga ir pasiekia pelną, gaunamą iš pridėtinės vertės tada, kai visa vertės kūrimo grandinė gerai funkcionuoja, t. y. yra efektyviai valdoma.



6.2 pav. Pagrindiniai procesai

Pagrindiniai procesai – tai strategiškai svarbios funkcinės sritys, kuriose įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus: sumažinti kainą, pagerinti produkto kokybę ir panašiai. 6.2 paveiksle pateiktas pagrindinių procesų detalizavimas.

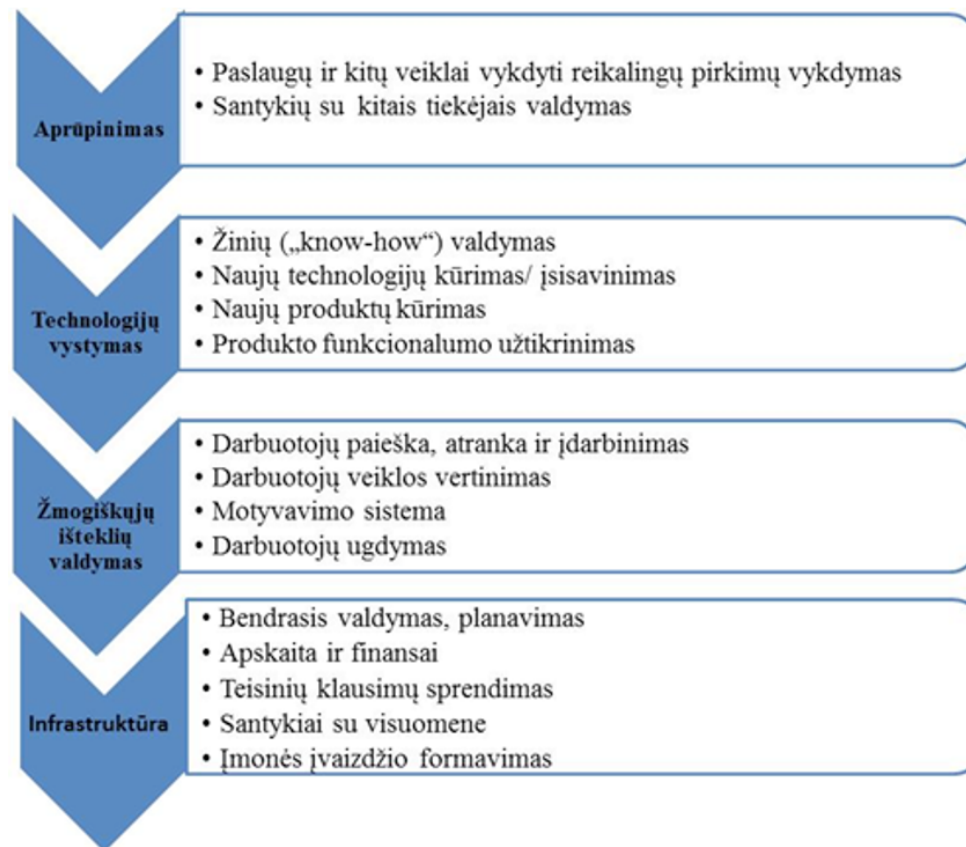
Apsirūpinimo medžiagomis logistika (angl. Inbound Logistics) – tai visi procesai, susiję su žaliavų ir komplektuojančių dalių pirkimu, sandėliavimu ir paskirstymu įmonės viduje. Santykiai su tiekėjais yra pagrindinis veiksnys kuriant vertę šiame etape. Tiekėjų patikimumas įgalina užtikrinti gamybai sinchronizuotą apsirūpinimą, taip sumažinant žaliavų ir komplektuojančių dalių sandėliavimo išlaidas. Nuolatinė naujų tiekėjų paieška leidžia rasti medžiagas ir komplektuojančias dalis mažesnėmis kainomis.

Gamyba (angl. Operations) apima visus procesus, susijusius su produkto gamyba, pusfabrikačių logistika, surinkimu, kokybės kontrole ir įpakavimu. Šiame etape kuriamas konkurencinis pranašumas yra susijęs su gamybos kaštų mažinimu, produkto kokybės užtikrinimu ir produkto pagaminimo laiku.

Paskirstymo logistika (angl. Outbound Logistics) susijusi su produkto ar paslaugos užsakymų priėmimu ir jos pateikimu klientui. Konkurencinis pranašumas įgyjamas dėl atsakingo užsakymų priėmimo, palaikant glaudžius ryšius su gamyba ir gebant įvertinti realius produkto pagaminimo terminus.

Rinkodaros ir pardavimo (angl. Marketing and sales) procesais siekiama įtikinti klientus įsigyti iš jūsų, o ne konkurentų produktą ar paslaugą. Konkurencinis pranašumas įgyjamas dėl naudų, kurias įmonė gali pasiūlyti klientui ir kaip apie šias naudas klientas yra informuojamas.

Aptarnavimo (angl. Service) procesai yra susiję su produkto ar paslaugos vertės jūsų klientams išlaikymu, kai jis įsigytas.



6.3 pav. Pagalbiniai procesai

Pagalbiniai procesai palaiko pagrindinius procesus. 6.1 paveiksle paryškintos linijos rodo, kad visi pagalbiniai procesai gali atlikti tam tikrą vaidmenį kiekvienam pagrindiniam procesui.

Apsirūpinimo (angl. procurement) procesai skirti įgyti pagrindiniuose procesuose reikiamų išteklių. Tai gali būti IT, transportavimo paslaugos, biuro įranga ir pan. Konkurencinis pranašumas įgyjamas nuolat ieškant tiekėjų, galinčių pateikti reikiamas kokybiškas prekes geriausiomis kainomis.

Technologijų plėtra / tobulinimas susijęs su informacijos valdymu ir apdorojimu, taip pat įmonės informacinės bazės apsauga. Informacinių technologijų sąnaudų mažinimas, pažangių technologijų diegimas ir palaikymas yra konkurencinio pranašumo kūrimo šaltiniai.



Žmogiškųjų išteklių valdymas susijęs su darbuotojų paieška, atranka ir įdarbinimu, jų motyvavimu ir išlaikymu. Žmonės kiekviename pagrindiniame ir pagalbiniame vertės kūrimo procese yra vienas svarbiausių vertės kūrimo šaltinių, todėl įmonės, turėdamos gerą žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, gali sukurti aiškų konkurencinių pranašumą, kurio neįmanoma nukopijuoti.

Infrastruktūra – tai būtinos įmonės palaikymo sistemos ir funkcijos, be kurių neįmanomi kiti procesai.

Vertės kūrimo grandinė – tai pagrindinių ir pagalbinių procesų visuma ir, jei nors vienas procesas vyksta neefektyviai, įmonė gali susidurti su šiomis problemomis:

- produktai ar paslaugos gali tapti brangesni nei konkurentų;
- atsiranda nepatenkintų klientų, gaunamos jų pretenzijos ar skundai;
- produktų gamyba ar paslaugų suteikimas vyksta lėtai.

Savikontrolės klausimai

1. Paaiškinkite kaip suprantate vertės kūrimo grandinę.
2. Išvardinkite pagrindinius įmonės vertės kūrimo procesus. Kokie konkurenciniai pranašumai gali būti juose įgyjami?
3. Išvardinkite pagalbinius įmonės vertės kūrimo procesus. Kokie konkurenciniai pranašumai gali būti juose įgyjami?
4. Kokios pasekmės gali būti, jei bent vienas procesas vertės kūrimo grandinėje vykdomas neefektyviai?

Praktinės užduotys

Pasirinkite žinomą įmonę ir suformuluokite, kokiais konkurenciniais pranašumais ji pasižymi skirtinguose vertės kūrimo grandinės etapuose

Vertės kūrimo grandinės etapas (pagrindiniai procesai)	Konkurencinio pranašumo pavyzdys (neapsiribokite pateiktais pavyzdžiais)	Konkurencinis pranašumas	Konkurencinio pranašumo pagrindimas, paaiškinimas pateikiant pavyzdį
Apsirūpinimo logistika	<i>Pastovūs tiekėjai, didelis tiekėjų skaičius rinkoje, mažos žaliavų kainos ir pan.</i>		
Gamyba	<i>Mažos kainos, išskirtinis produktas, aukšta kokybė, individualizuota gamyba ir pan.</i>		
Paskirstymo logistika	<i>Nuosavas distributorių tinklas, specializuotos parduotuvės, pardavimas internetu ir pan.</i>		
Rinkodara ir pardavimas	<i>Nuolatiniai klientai, glaudūs ryšiai su klientais, lanksti kainodara, klientų įtraukimas į produkto kūrimą / vystymą ir pan.</i>		
Aptarnavimas	<i>Ilgesnė garantija, nemokamas prekės pristatymas ir pan.</i>		

Literatūros šaltiniai

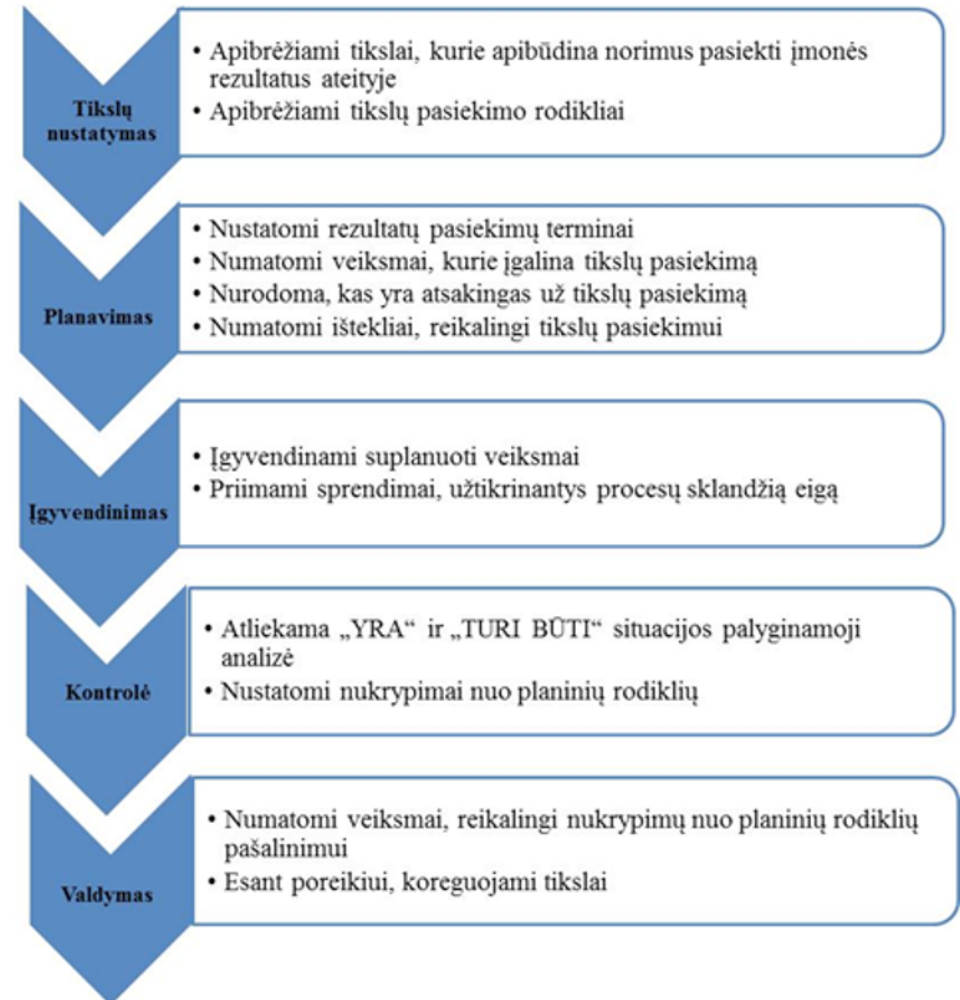
1. Benton, W.C. (2014) Supply chain focused manufacturing planning and control /W.C. Benton, jr. Stamford [Conn.] : Cengage Learning.
2. Bleicher, K. (2011). Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. 8 überarbeitete und erweiterte Auflage. Campus Verlag. Frankfurt / New York.
3. Business logistics management: a value chain perspective (2012). [edited by] W. J. Pienaar & J. J. Vogt. Cape Town : Oxford University Press.
4. Olfert K, Pischulti H (2011) Kompakt-Training Unternehmensführung, 5. Aufl. Kiehl, Ludwigshafen.
5. Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage". The Free Press. New York.
6. Sustainable Manufacturing Challenges, Solutions and Implementation Perspectives. (2017). [edited by] R. Stark, G. Seliger, J. Bonvoisin. Springer.

Papildomi skaitiniai

1. Global Value Chain :Introduction. <https://www.slideshare.net/RyanFardinSakib/global-value-chain-introduction>
2. Value Chain .Michael E. Porter. <https://www.youtube.com/watch?v=9e2KtGv1Pw>
3. Value Chain analysis. <https://www.slideshare.net/monishrm/value-chain-analysis-23849383>
4. What is a Value Chain Analysis? <http://www.businessnewsdaily.com/5678-value-chain-analysis.html>

6.2. Įmonės procesų valdymas

Skyrelyje 6.1 aptarta įmonės vertės kūrimo grandinė, susidedanti iš pagrindinių ir pagalbinių procesų, atskleidė įmonės procesų kompleksumą. Siekiant užtikrinti sklandžią įmonės veiklą, būtina valdyti procesus. Įmonės procesų valdymo etapai pateikti 6.4 paveiksle.



6.4 pav. Įmonės procesų valdymo etapai

Toliau bus aptariamas kiekvienas iš šių etapų.

Tikslų nustatymas. Tikslų nustatymas yra pirmas ir labai svarbus etapas, nes parodo ką įmonė nori pasiekti ateityje. Jei tikslai bus suformuluoti netiksliai ar neaiškiai, įmonės praras orientyrą. Todėl formuluojuojant tikslus svarbu vadovautis SMART principu:

- **S** (*angl. specific*) – aiškūs. Turi būti aiškiai pasakyta, ko siekiama, pvz., padidinti rinkos dalį, sumažinti gamybos kaštus, įdiegti naujas technologijas.
- **M** (*angl. measurable*) – pamatuojami. Tikslai turi būti kiekybiniai arba kokybiniai tikslo pasiekimo matai, pvz., 5 proc. (rinkos dalis arba gamybos kaštai), CAM – (*angl. computer-aided manufacturing*) (naujos technologijos).
- **A** (*angl. agreed upon*) – suderinti. Tikslai neturi prieštarauti vienas kitam.
- **R** (*angl. realistic*) – realūs. Tikslai turi būti suformuluoti įvertinant turimus išteklius ir kompetencijas.
- **T** (*angl. time-bound*) – pagrįsti laike. Turi būti pakankamai laiko tikslams pasiekti, tačiau jo neturi būti per daug, kad nebūtų piktnaudžiaujama.

Labai svarbu, kad kiekviename funkciname įmonės padalinyje ir lygmenyje darbuotojai aiškiai suprastų, kokie tikslai jiems keliami. Todėl galima išskirti pagrindinius ir pagalbinius įmonės tikslus. Jei pagrindinis tikslas yra per 3 metus užimamą rinkos dalį padidinti 5 procentais, kyla klausimas, o ką konkrečiai turi daryti, pavyzdžiui, tyrimų ir vystymo, gamybos, marketingo ar žmoniškųjų išteklių padaliniai? Tad šioms padaliniams yra suformuluojami pagalbiniai tikslai, kurie atspindi šių padalinių veiklos specifiką. Pavyzdžiui, tyrimų ir vystymo padaliniui gali būti keliamas tikslas sukurti naujos kartos X gaminio prototipą, gamybos padalinys turi sumažinti gamybos išlaidas 3 procentais, marketingo padalinys turi parengti naujos kartos gaminio pateikimo į rinką koncepciją, o žmoniškųjų išteklių padalinys – 2 procentais sumažinti darbuotojų tekamumą.

Visų šių tikslų turi būti suderintas laikas, todėl tikslai taip pat skirstomi pagal jų trukmę:

- Strateginiai tikslai – nuo 3 iki 5 metų.
- Vidutinio laikotarpio (taktiniai) tikslai – nuo 1 iki 3 metų.
- Trumpalaikiai (operatyviniai) tikslai – iki 1 metų.

Planavimas. Planavimas nusako, kokių veiksmų turi imtis įmonė ar konkretus jos padalinys, kad pasiektų jam keliamus tikslus. Planai taip pat yra sudaromi strateginiai, taktiniai ir operatyviniai. Planuose yra nurodoma, kas ir kokius

rodiklius turi pasiekti per tam tikrą laikotarpį, taip pat numatomi ištekliai. Planai gali būti sudaromi remiantis trimis principais:

- Planavimas iš viršaus į apačią. Planai sudaromi aukščiausiam įmonės valdymo lygmenyje ir nuleidžiami į vidurinį ir žemutinį valdymo lygmenis. Šiuo planavimo principu tikslinga vadovautis sudarant strateginius planus, kai pastarieji yra detalizuojami žemesniuose valdymo lygmenyse. Pagrindinis šio planavimo principo privalumas yra aukštas pagrindinių įmonės tikslų ir planų suderinamumas. Tačiau, jei įmonė naudoja tik šį planavimo principą, atsiranda didelis informacijos poreikis, mažėja darbuotojų įsitraukimas, nes jie nedalyvauja priimanč svarbius, su jų darbu susijusius, sprendimus.

- Planavimas iš apačios į viršų. Žemutiniame valdymo lygmenyje formuluojami tikslai ir priemonės jiems pasiekti. Šie planai dažniausiai susiję su padalinių procesų specifiką, todėl šiuo planavimo principu tikslinga vadovautis sudarant operatyvinius planus. Pagrindinis šio planavimo principo privalumas – aukšta darbuotojų motyvacija dėl įsitraukimo į sprendimų priėmimą. Tačiau iškyla rizika prioritetą teikti savo padalinio tikslams, nematant įmonės planų visumos. Jei įmonė naudoja tik šį planavimo principą, tai veda prie dezorganizacijos, prioritetą teikiant ne pagrindiniams, bet pagalbiniais tikslams, todėl iškyla išteklių paskirstymo ir veiksmų nesuderinamumo problema.

- Priešpriešinis planavimas. Tai pirmojo ir antrojo planavimo principo derinys, tačiau čia pagrindinis vaidmuo tenka viduriniam valdymo lygmeniui, kuris turi įvertinti ar žemutiniame valdymo lygmenyje sudaryti operatyviniai planai atliepia ir konkretizuoja aukščiausiam valdymo lygmenyje sudarytiems strateginiams planams. Šio planavimo principo pagrindinis privalumas taip pat yra aukšta darbuotojų motyvacija dėl įsitraukimo į sprendimų priėmimą. Tačiau atsiranda didelis laiko poreikis dėl diskusijos tarp skirtinguose valdymo lygmenyse sudarytų planų.

Igyvendinimas. Aukščiausiasis valdymo lygmuo yra atsakingas už visos organizacijos strateginių planų įgyvendinimą. Vidurinysis ir žemutinis valdymo lygmuo atsakingas už konkrečių sričių taktinių ir operatyvinių planų įgyvendinimą. Įgyvendinant planus vienas iš sudėtingiausių uždavinių yra trikdžių numatymas ir jų pašalinimas laiku. Pavyzdžiui, aukščiausiasis valdymo lygmuo gali susidurti su problema, kaip padidėjus žaliavų kaštams, tačiau nedidinant kainų, pasiekti planuotą pelningumo rodiklį. Viduriniajam valdymo lygmeniui gali tekti spręsti problemą, kaip, dėl sumažėjusios perkamosios galios kritus pardavimams, pasiekti planuotus pardavimo rodiklius be papildomų investicijų į marketingą. Žemutiniame valdymo lygmenyje gali tekti spręsti padidėjusio kvalifikuotos darbo jėgos tekamumo problemą arba aiškintis atsiradusio broko priežastis.



Kontrolė. Kontrolė leidžia įvertinti ar „YRA“ situacija atitinka „TURI BŪTI“ situaciją. Kontrolė glaudžiai siejasi su tikslais ir planais. Atliekama galutinė – strateginė kontrolė, bei tarpinė – taktinė ir operatyvinė – kontrolė. Objekto požiūriu kontrolė gali būti dviejų tipų:

- Rezultatų kontrolė. Kaip buvo minėta anksčiau, strateginiai, taktiniai ir operatyviniai tikslai turi būti pamatuojami, tad rezultatų kontrolė parodo ar pasiekti tikslai.
- Eigos, išteklių kontrolė. Kontroluojama ar planuose numatyti išteklių ir terminai nėra viršyti. Ši kontrolė parodo procesų efektyvumą.

Valdymas. Kontrolė atkleidžia nukrypimus nuo suplanuotų rodiklių, todėl būtina numatyti veiksmus, reikalingus trikdžiams pašalinti. Tačiau labai svarbu ne tik reaguoti į nukrypimus, bet ir sekti galimus pokyčius rinkoje, kurie įgalintų užbėgti problemoms už akių ir, esant reikalui, pakoreguoti planus. Gali būti koreguojami tiek siejami rodikliai, tiek ir veiksmai bei išteklių jiems pasiekti ar terminai.

Literatūros šaltiniai

1. Benton, W.C. (2014) Supply chain focused manufacturing planning and control /W.C. Benton, jr. Stamford [Conn.] : Cengage Learning.
2. Jenkins, W. (2016). Strategic management and business analysis /Wyn Jenkins and David Williamson. Abingdon : Routledge, 2016.
3. Olfert K, Pischulti H (2011) Kompakt-Training Unternehmensführung, 5. Aufl. Kiehl, Ludwigshafen.
4. Operational control in asset management: processes and costs. (2010).[edited by] Michael Pinedo. Copenhagen : SimCorp StrategyLab.

Papildomi skaitiniai

1. Planning, Organizing, Leading, Controlling. <https://www.youtube.com/watch?v=fXhd6rdEpul>

6.3. Modernios įmonės procesų valdymo koncepcijos

Kiekvienos įmonės sėkmė priklauso nuo trijų pagrindinių kriterijų:

- kainos;
- kokybės;
- laiko.

Visi procesai įmonėje turi būti sutvarkyti taip, kad būtų sumažintos išlaidos, užtikrinta kokybė, o produktai ar paslaugos pateikiamos laiku. Todėl toliau aptariami modernūs įmonės procesų valdymo metodai ir koncepcijos, kurie įgalina įmones didinti savo konkurencinį pranašumą.

Visuotinė kokybės vadyba (toliau –VKV) (*angl.* TQM -Total quality management)

Visuotinė kokybės vadyba atsirado XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje, kai organizacijos siekė pagerinti savo produktų ir paslaugų kokybę. Visuotinė kokybės vadyba yra nuolatinis kokybės gerinimas visuose įmonės procesuose. Visuotinė kokybės vadyba (VKV) reiškia:

- **Visuotinė** (*angl.* Total). Visų darbuotojų, vadovų ir klientų įtraukimas į kokybės gerinimo procesą. Nuolatinis komunikavimas su klientais leidžia sužinoti jų lūkesčius ir pagerinti produkto ar paslaugos kokybę. Komunikavimas įmonės viduje leidžia patobulinti procesus.
- **Kokybė** (*angl.* Quality). Nuolatinė orientacija į kokybę visose įmonės veiklos srityse. Akcentuojamas procesų tobulinimas, užtikrinantis produkto kokybę.
- **Vadyba** (*angl.* Management). Aukščiausio lygio vadovai yra atsakingi už atsakingo požiūrio į kokybę diegimą įmonėje. Jie yra iniciatoriai ir rodo pavyzdį.

Galima išskirti šiuos pagrindinius visuotinės kokybės vadybos požymius:

- **Stipri orientacija į vidinius ir išorinius klientus.** VKV akcentuoja ne tik išorinių, bet ir vidinių klientų svarbą. Vidiniais klientais yra vadinami darbuotojai. Bendradarbių tarpusavio elgesys turi būti grįstas pagarba ir pasiruošimu patenkinti bendradarbių lūkesčius.
- **Visų darbuotojų įsitraukimo skatinimas.** Vienas iš svarbiausių vadovų uždavinių yra paskatinti asmeninę darbuotojų iniciatyvą ir norą imtis atsakomybės. Labai svarbu sukurti bendradarbiavimu grįstą atmosferą, kur skatinamas komandinis darbas bei atviri pokalbiai tiek tarp



bendradarbių, tiek tarp darbuotojų ir vadovų, taip panaikinant hierarchinius barjerus.

- **Kokybės valdymo instrumentų naudojimas.** VKV turi labai daug instrumentų, tarp jų ir Six Sigma, kokybės vadybos rateliai, JIT (tiksliai laiku), Kaizen, Kanban ir pan.
- **Nuolatinis kokybės gerinimo siekis** nedidinti išlaidų. Kokybė turi būti planuojama atsižvelgiant į realią situaciją, po truputį, tačiau nuolat ją tobulinant.
- **Visų įmonės procesų ir funkcijų integravimas.** Kokybės vadyba turi tapti visos įmonės, visų jos padalinių pagrindine darbo koncepcija.
- **Klaidų prevencija vietoj klaidų taisymo.** Pagal „0 broko filosofiją“ reikia ne taisyti klaidas, bet neleisti joms įvykti.

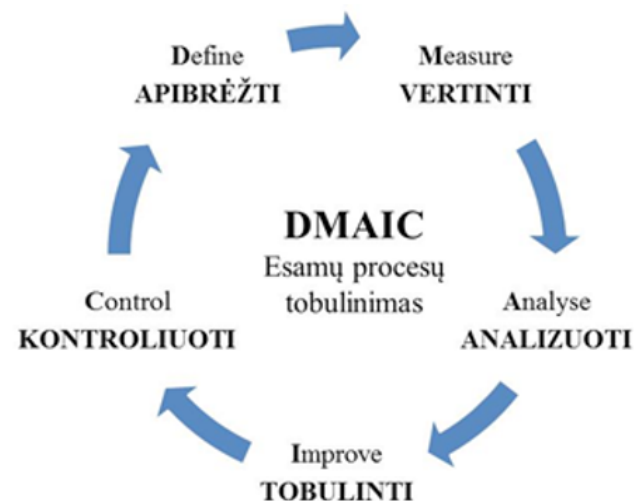
Visuotinės kokybės vadyba leidžia efektyviau panaudoti darbuotojų potencialą juos įtraukiant į nuolatinio tobulinimo procesą ir suteikiant jiems atsakomybę už savo darbą. Visgi jos įdiegimas reikalauja laiko, visų pirma keičiant darbuotojų mąstymą.

„6 Sigma“

1980-ųjų viduryje buvo sukurtas „Six Sigma“ instrumentas, kuris pirmą kartą įdiegtas Motorole. „6 Sigma“ naudoja įvairius statistinius metodus, kuriais siekiama tobulinti verslo procesus ir taip sumažinti broką gamyboje bei remiasi DMAIC metodologija, kurioje teigiama, kad įmonėje vykstantys procesai gali būti apibrėžti, išmatuoti, analizuoti, tobulinami ir kontroliuojami (žr. 6.5 pav.).

DMAIC yra penkių etapų, kurie sudaro procesą, akronimas:

- **D** (*angl.* Define) r. apibrėžti: apibrėžti tikslus ir vartotojus (vidinius, išorinius).
- **M** (*angl.* Measure) r. išmatuoti: išmatuoti nukrypimą nuo norimo rezultato.
- **A** (*angl.* Analyse) r. analizuoti: ištirti nukrypimų priežastis.
- **I** (*angl.* Improve) r. patobulinti: patobulinti procesą, pašalinant nukrypimus.
- **C** (*angl.* Control) r. kontroliuoti: nustatyti kaip bus atliekama kontrolė.



6.5 pav. DMAIC metodologija

„6 Sigma“ pirmenybę teikia sprendimams, kurie daromi remiantis patikrinamais duomenimis ir statistiniais metodais, o ne prielaidomis ir spėlionėmis.

„**Kokybės rateliai**“. Kokybės rateliai tai 5–15 žmonių darbo grupė, kuri susitinka, kad išspręstų tam tikras darbe kylančias problemas ar ką nors patobulintų savo darbo vietose. Kokybės rateliai taip pat atsirado Japonijoje XX a. 6-ajame dešimtmetyje, todėl pradžioje tai buvo bendradarbių susitikimai po darbo. Visgi šiam metodui plačiai paplitus JAV ir Europoje, kokybės rateliai dažniausiai organizuojami darbo metu. Dažniausiai šių susitikimų metu sprendžiami tokie klausimai, kaip:

- pagerinti darbo našumą;
- pašalinti klaidas gamyboje;
- užtikrinti produkto kokybę visuose jo gamybos etapuose;
- sugalvoti ir /ar įdiegti naujų darbo organizavimo metodų;
- pagerinti klimatą darbo grupėje;
- pagerinti darbų saugą;
- padidinti darbuotojų identifikaciją su įmone ir pan.;

Pagrindinės kokybės ratelių taisyklės yra šios:

- Grupė, jei nori, pati išsirenka savo lyderį.
- Darbuotojai kokybės ratelio darbe dalyvauja savo noru; dalyvavimas nėra privalomas.
- Visi kokybės ratelio dalyviai yra lygūs, o hierarchinė padėtis nevaizduoja jokio vaidmens.
- Darbuotojas žino problemas savo darbo vietoje geriausiai, todėl kiekvieno darbuotojo išsakyta nuomonė yra informacija, į kurią reikia atsižvelgti, kad ir kokia nemaloni ji būtų.
- Atvirumas ir pagarba kitų nuomonei yra konstruktyvios diskusijos pagrindas.
- Kokybės ratelio nariai yra atsakingi už priimtus sprendimus ir jų įgyvendinimą tiek, kiek yra kompetetingi.

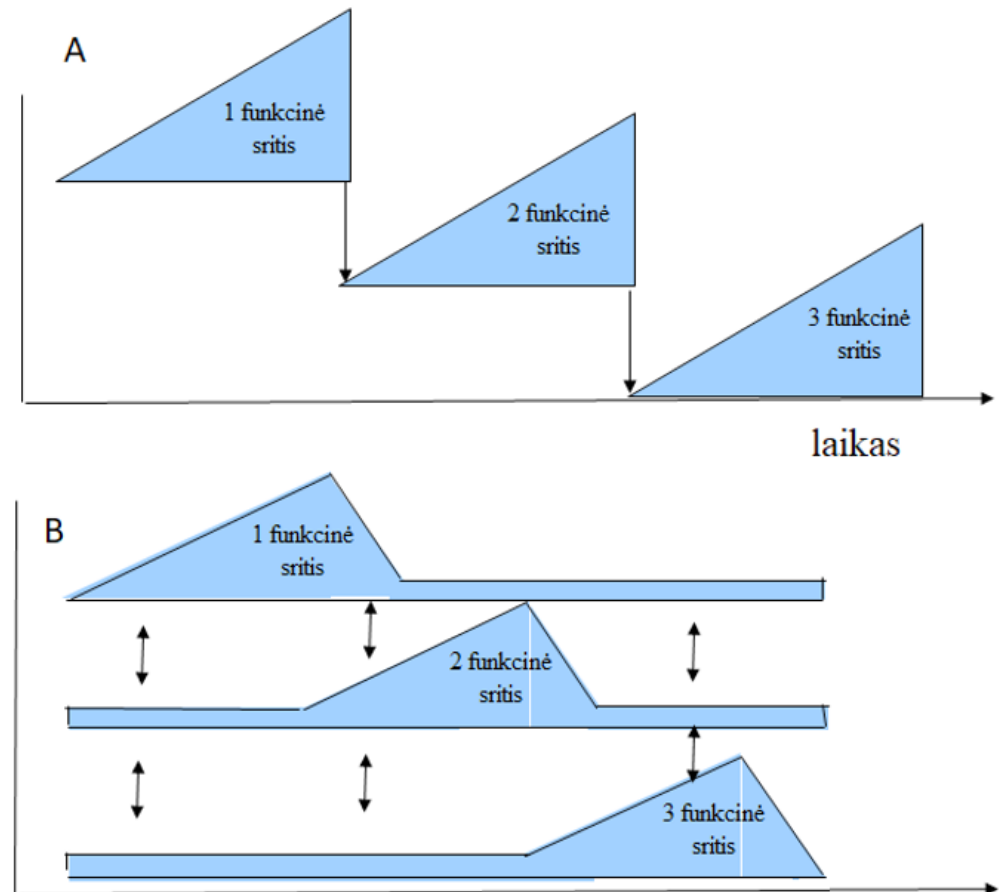
Kokybės ratelio problemų sprendimo pasiūlymai, jei jie viršija jos narių kompetencijos ribas, gali būti pateikiami vadovams. Labai svarbu, kad visi šie pasiūlymai būtų labai kruopščiai išnagrinėti ir būtų pateikiamas grįžtamasis ryšys apie jų įgyvendinimo galimybes. Ypač svarbu, kad kokybės ratelio dalyviai jaustų vadovybės palaikymą ir suinteresuotumą bei įvertintų darbuotojų pastangas.

Taupus valdymas (toliau – LEAN). Taupaus valdymo sąvoką pirmą kartą panaudojo Krafcikas 1988 m., didelį dėmesį sutelkdamas į gamybą, kur įžvelgė pagrindines efektyvumo didinimo galimybes. Taupi gamyba visų pirma siejama su japonišku požiūriu į gamybos valdymą. Nors Japonijoje tokia sąvoka nevartojama, tačiau jų darbo metodai leido konkuruoti su Vakarais pirmiausia dėl dvigubai mažesnių išlaidų ir dvigubai trumpesnio laiko, reikalingo produkcijai pagaminti. Taupios gamybos principas yra, kai panaudojant masinės ir vienetinės gamybos privalumus pirmiausia siekiama sumažinti kaštus, o antra – sustabarėjimą ir padidinti įmonės lankstumą. Praktikoje pirmoji taupios gamybos požiūrį 1990-aisiais įdiegė Toyota Motor ir tai įgalino geriau patenkinti klientų poreikius ir sumažinti nuostolius.

Simultacinis inžineringas. Simultacinis inžineringas yra projekcinio valdymo principais paremtas įvairių vertės kūrimo grandinių bendradarbiavimas nuo projekto pradžios iki pabaigos.

6.6 paveiksle yra pateiktas tradicinio nuoseklaus produkto / paslaugos kūrimo skirtinguose vertės kūrimo etapuose procesas (A) bei simultacinio inžineringo procesas (B). Tradicinio nuoseklaus produkto / paslaugos kūrimo skirtinguose vertės kūrimo procesuose (A) tik tada, kai produkto ar paslaugos kūrimas tam

tikrame etape yra baigtas, į jo kūrimą įsitraukia kita funkcinė sritis. Pavyzdžiui, tik tada, kai tyrimų ir produkto vystymo skyrius sukuria gaminio prototipą, jis perduodamas į gamybą.



6.6 pav. Tradicinis nuoseklus produkto / paslaugos kūrimo procesas (A) ir simultacinis inžineringas (B)

Simultacinio inžineringo proceso (B) metu kita funkcinė sritis į produkto kūrimą įtraukiama, kai turimi tarpiniai rezultatai. Pavyzdžiui, tyrimų ir produkto vystymo skyrius sukuria gaminio koncepciją, tada aptaria ją su gamyba įsitikindamas, kad turimos technologijos leis tai pagaminti ir tik tada kuria prototipą.

Simultacinis inžineringas remiasi principu, kad vertės kūrimo grandinėje, vėlesniuose etapuose esančių funkcinių sričių įtraukimas į vertės kūrimą ir pažintis



su ankstesnėse vertės kūrimo grandinės etapuose atliekamais veiksmais bei rezultatais, kurie bus panaudojami vėlesniuose etapuose, leidžia pastebėti išankstines klaidas ir ištaisyti jas, sumažinti perdarymų / pataisymų kiekį ir sutrumpinti produkto / paslaugos kūrimo laiką.

Savikontrolės klausimai

1. Nuo kokių pagrindinių įmonės veiklos kriterijų priklauso jos sėkmė?
2. Kokia yra visuotinės kokybės vadybos esmė?
3. Kokiu tikslu gali būti organizuojami kokybės rateliai?
4. Kokia yra taupaus valdymo (LEAN) esmė?
5. Kuo simultacinis inžineringas skiriasi nuo tradicinio nuoseklaus produkto / paslaugos kūrimo proceso?

Literatūros šaltiniai

1. Kanji, G.P; Asher, M. (1996). 100 methods for Total Quality Management. SAGE Publications Ltd.
2. Rigby, D.K. Management tools'2015. (2015). An executive's guide. Bain & Company.
3. The lean management systems handbook. (2015). /Rich Charron ... [et al.]. Boca Raton [Fla.] : CRC Press.

Papildomi skaitiniai

1. An Introduction to Lean Thinking. https://www.youtube.com/watch?v=RxDw0Q_gVt0
2. Introduction of Total Quality Management TQM. <https://www.youtube.com/watch?v=OSoGb7QABso>
3. Kliem, R. L.(2016). Managing Lean projects /Ralph L. Kliem. Boca Raton [Fla.] : CRC Press/Taylor & Francis Group.
4. Ries, E. (2012). Lean startup metodika: kaip šiandieniniai atrepreneriai panaudoja nuolatinį naujovių diegimą itin sėkmingam verslui sukurti /Eric Ries ; [iš anglų kalbos vertė Vilma Kačerauskienė]. Vilnius : Eugrimas.

7. MARKETINGAS

Šiame skyriuje jūs sužinosite:

- Kokios yra pagrindinės marketingo koncepcijos;
- Kiek svarbus yra marketingas įmonės veikloje (ir koks įdomus bei smagus gali būti);
- Kaip kurti ir tobulinti produktą naudojant kūrybiškas technikas.

7.1. Marketingas ir jo aplinka

Žmonėms marketingas neretai asocijuojasi su apgaudinėjimu, galvojama, kad ši veikla verčia žmones pirkti daiktus, kurių jiems nereikia ar jie jų nenori. Vis dėlto tai nėra tiesa: marketingas – tai vertės, o ne poreikių kūrimas, susijęs su klientų pritraukimu ir išlaikymu. Ideali situacija marketingo specialistams yra tada, kai klientai nuolat sugrįžta ir perka. Kita vertus, ilgalaikis klientų pasitenkinimas įmanomas tik tuo atveju, jei įmonė siūlo vertę už pinigus. Tyrimai rodo, kad naujo kliento pritraukimas yra 6 kartus brangesnis nei išlaikymas esamo.

Marketingas yra poreikių nustatymo bei jiems tenkinti būtinų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas. Marketingo specialistai tampa tarpininkais tarp įmonės ir jos vartotojų. Jie koordinuoja įmonės veiklą siekdami, kad ji atlieptų vartotojų poreikius ir skleidžia informaciją apie įmonės pasiūlymus tikslinėms grupėms.

Amerikos marketingo Guru Philipas Kotleris (Kotler et al. 2008) apibrėžia marketingą taip: *Marketingas tai socialinis ir vadybos procesas, kuriame individai ir grupės, kurdami vertybes ir jomis keisdami su kitais šio proceso dalyviais, įgyja tai, ko jie nori ir ko jiems reikia.*

Marketingas remiasi nuostata, kad verslo įkūrimas ir veikla turėtų prasidėti nuo poreikių išsiaiškinimo ir tik juos tenkinant būtų siekiama verslo tikslų. Vieniems marketingas asocijuojasi su mainais, kitiems su vertės kūrimu vartotojui siekiant pelno. Esminė nuostata yra ta, kad marketingo specialistai neturėtų įtikti visiems, o patenkinti tik tam tikrų vartotojų poreikius jiems tinkama kaina, laiku ir vietoje.

Nėra įmonės, kuri veiktų vakuume. Sprendimai įmonėje priimami atsižvelgiant į konkurencijos sąlygas, vartotojo charakteristikas, tiekėjų ir pardavimo tarpininkų elgseną, taip pat teisinę ir socialinę sistemą. Pagrindinis marketingo

veiklos objektas yra vartotojas. Marketingo veiklos yra susijusios su marketingo komplekso elementais: produktu, kaina, vieta ir rėmimu (arba komunikacija).

Vienus *marketingo aplinkos* veiksnius įmonės vadovai gali nesunkiai kontroliuoti, tačiau kitus sudėtinga ar beveik neįmanoma pakeisti, kontroliuoti ar reguliuoti. Didelėje įmonėje kontroliuoti aplinką yra kiek lengviau, nes šios įmonės turi didesnį poveikį ekonomikai, veikdamos per įmonių asociacijas ir darydamos įtaką valdžios sprendimams. Kita vertus, didelės įmonės sunkiau adaptuojasi prie staigių aplinkos pokyčių nei mažos įmonės. Norėdami įvertinti marketingo aplinkos veiksmų poveikį, vadovai turi stebėti aplinką, joje vykstančius pokyčius, į juos reaguoti ir prie jų prisitaikyti (žr. 7.1 pav.).

7.1 paveikslas. Aplinkos veiksniai (Blythe, 2014)



Makroaplinka įprastai yra sunkiausiai kontroliuojama, dinamiška ir nuolat kintanti, todėl įmonės turi ne tik prisitaikyti, bet ir bandyti numatyti būsimus įvykius ir jiems pasirengti. Makroaplinka turi didelį poveikį mikroaplinkai, kurią galima lengviau kontroliuoti. Marketingo specialistai turi ne tik analizuoti rinkos tendencijas, bet ir įvertinti vidinės aplinkos situaciją, nes ji sudaro sąlygas marketingo veiklą tobulinimui. Marketingo aplinkos analizė įprastai atliekama remiantis marketingo tyrimais.

7.2. Marketingo tyrimai

Marketingas kaip ir kitos verslo funkcijos visiškai priklausomas nuo informacijos. Viena informacija jau egzistuoja įmonės dokumentuose, kitą informaciją reikia surinkti iš išorinių šaltinių.

Marketingo specialistai turi nuspręsti, kuris informacijos gavimo metodas yra tinkamiausias ir efektyviausias. Marketingo tyrimai gali būti apibrėžiami taip:

Marketingo tyrimai tai marketingo sprendimams reikalingos informacijos paieška, rinkimas, apdorojimas ir interpretavimas. Ši funkcija sujungia įmonę su vartotoju.

Visi verslo sprendimai susiję su rizika, o marketingo tyrimų tikslas – sumažinti šią riziką. Verslo sprendimams argumentuoti naudojama informacija yra skirstoma į tris grupes:

1. makroaplinkos: demografinė, ekonominė, gyvensenos, technologijų bei politinė-teisinė informacija;
2. tikslinių rinkų: informacija apie vartotojus, verslo partnerius ir konkurentus;
3. įmonės mikroaplinkos: informacija apie įmonės pardavimo apimtį, rinkos dalį, įmonės kaštus, pelningumą pagal pirkėjus, gaminius, rinkos segmentus, paskirstymo kanalus, užsakymų dydžius, geografinį išsidėstymą ir kt. informacija.

Duomenys gali būti surinkti įvairiais būdais, tačiau dažniausia išskiriami keturi pagrindiniai tipai (žr. 7.1 lentelė). Ši informacija gali būti randama vidiniuose ir išoriniuose šaltiniuose.

Antriniai kokybiniai duomenys – tai įmonės ataskaitos, vartotojų skundai, o pirminiai kokybiniai duomenys – informacija, surinkta fokusuotos grupės ar giluminių interviu metu. Kiekybiniai antriniai duomenys – tai pardavimų informacija, publikuoti rinkos tyrimai, vartotojų informacija, o pirminiai kiekybiniai duomenys sietini su apklausų, stebėjimų ar eksperimentų metu gauta informacija.

Marketingo tyrimai atliekami tam tikra tvarka: problemos formulavimas (1), tyrimo dizaino (tipo) parinkimas (2), tyrimo metodo parinkimas (3), atrankos apibrėžimas (4), duomenų rinkimas (5), duomenų analizė (6), tyrimo ataskaita (7). Įmonė gali atlikti tyrimą pati arba samdyti tyrimų bendrovę, pvz., Kantar TNS (<http://www.tnsglobal.com>) ar Nielsen (<http://www.nielsen.com>).

7.1 lentelė. Duomenų tipai

Pirminiai duomenys	tai informacija, specialiai renkama ar generuojama konkrečiai tyrimo problemai spręsti, pvz, atliekama apklausa ar stebėjimas.
Antriniai duomenys	tai informacija, kuri jau buvo surinkta kitų tyrimo specialistų ir skirta kitoms problemoms spręsti, tačiau gali būti naudinga ir sprendžiant jūsų problemą.
Kiekybiniai duomenys	tai kiekybiniais rodikliais išreikštos marketingo informacijos gavimo būdas. Tinkamas, kai reikia statistiškai reikšmingos informacijos apie vartotojus (kiek, kokie), kokios jų preferencijos ir požiūris.
Kokybiniai duomenys	Šie duomenys nepateikia tikslų skaičių, koreliacijų, bet leidžia nusakyti gilumines motyvacijas, idėjas, požiūrius, suprasti vartotojų jausmus.

Problemų formulavimas yra pats svarbiausias etapas marketingo tyrimuose. Įprastai marketingo specialistas turi iškelti marketingo sprendimo problemą (pvz., ar reikia rinkai naujo produkto?) ir tada formuluoti marketingo tyrimo problemą (pvz., kokie yra vartotojų prioritetai ir pirkimo ketinimai naujo produkto atžvilgiu?).

Neteisingai suprasta ir blogai apibrėžta problema visą tyrimą gali padaryti bevertį. Formuluojant problemas, siūloma naudoti konceptualų žemėlapi, kuris įtraukia tris komponentus:

- Vadovai nori (**imtis veiksmo**) / Vadovai nori (sukurti klientų išlaikymo programą, kuri išlaikytų apie 90 proc. dažnai perkančių paslaugas vartotojų ir leistų pasiekti 10 proc. aukštesnius pardavimus per ateinančius 2 metus).
- Todėl mums reikia nagrinėti (**temą**) / Todėl mums reikia nagrinėti (dažnai perkančių vartotojų lojalumą).
- Kad galėtume paaiškinti (**klausimą**) / Kad galėtume paaiškinti (kokie kintamieji bus svarbiausi siekiant išlaikyti šiuos klientus per kitus 2 metus).

Suformulavus problemas ir tikslus, marketingo specialistas parenka **marketingo tyrimų dizainą**. Tyrimo dizainas yra planas, nurodantis reikiamos informacijos rinkimo ir analizės metodus bei procedūras. Jo parinkimas priklauso nuo problemos žinomumo lygmens. Išskiriami trys tyrimo dizaino tipai (žr. 7.2 lentelė).

7.2 lentelė. Marketingo tyrimo dizaino tipai

	Žvalgybinis	Aprašomasis	Priežastinis
Problemų žinomumo lygis	Problema nėra žinoma	Problema yra žinoma	Problema tiksliai apibrėžta ir nurodanti galimus priežastinius ryšius
Tikslas	Atrasti idėjų ir įžvalgų	Apibūdinti rinkos charakteristikas ar funkcijas	Nustatyti priežasties-pasekmės ryšius
Charakteristikos	Lankstus, dažnai taikomas pradiniuose tyrimo etapuose	Suplanuotas ir struktūruotas dizainas	Vieno ar kelių nepriklausomų kintamųjų manipuliavimas
Metodai	Atvejo studijos, antriniai duomenys, kokybiniai tyrimai (t. y. giluminiai interviu, fokusuotos grupės, projekcinės technikos)	Antriniai duomenys, apklausa, stebėjimas	Eksperimentas

Parinkus tyrimo dizainą, tyrėjas turi nuspręsti, kurį **tyrimo metodą** naudoti. Tyrimo metodo parinkimas priklauso nuo pasirinkto tyrimo dizaino (žr. 7.2 lentelę). Šiame etape taip pat kuriamas tyrimo instrumentas (t. y. klausimynas, fokusuotos grupės planas, stebėjimo forma, kt.).

Nėra įmanoma paklausti nuomonės visų Lietuvos gyventojų, kurie geria pieną. Tik tuo atveju, jei potencialių respondentų skaičius yra gana nedidelis, atliekamas surašymas. Kitais atvejais tik tam tikra dalis respondentų gali būti apklausa, todėl reikalinga kuo tikslesnė jų **atranka**. Kokybinio tyrimo atveju naudojamas nedidelis respondentų skaičius, o kiekybinio – didelis.

Atrankos metodai skirstomi į tikimybinę ir netikimybinę atranką. Tikimybinė atranka tai tokia atranka, kurioje kiekvienas visumos elementas turi žinomą (ir

nelygią nuliui) tikimybę patekti į imtį (tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti jai tinkamai atstovauti ir suteikti reikalingos informacijos). Tikimybinės atrankos būdai tai paprasta tikimybinė atranka, sisteminė atranka, klasterinė atranka ir stratifikuota atranka. Netikimybinės atrankos atveju atrankos dalyviai parenkami neatsitiktinai. Netikimybinės atrankos būdai tai – *patogumo atranka*, *ekspertinė atranka*, *kvotinė ir sniego kamuolio atranka*. Tikimybinės atrankos gali būti paskaičiuojama atrankos paklaida. Imtį galima skaičiuoti formulėmis, žr. <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Netikimybinės atrankos atveju laipsnis, kuriuo skiriasi imtis nuo visumos, išlieka neišskus.

Parengus atrankos planą, renkami **duomenys**. Duomenis renka vadinamieji lauko darbuotojai asmeniškai, telefonu, paštu, e. paštu ar internetu. Surinkti duomenys yra tikrinami, redaguojami, koduojami. **Duomenys analizuojami** naudojant įvairias statistines programas. Rezultatai yra interpretuojami siekiant pateikti tinkamas išvadas, sietinas su marketingo tyrimo problema. Tada parengiama **ataskaita** ir priimami atitinkami marketingo sprendimai.

7.3. Segmentavimas, tikslinės rinkos parinkimas ir pozicionavimas

Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas pagal pasirinktus kriterijus siekiant surasti dalis, kurios vienodai ar panašiai reaguoja į marketingo veiksmus. Pasaulyje beveik nėra produktų, kurie būtų tinkami visiems. Marketingo specialistai siekia, kad produktas turėtų aiškią vietą esamų ir potencialių vartotojų pašmonėje lyginant su konkurentų produktais.

Kiekvienam reikia vandens, bet ar visi vartoja vandenį buteliuose? Įmonės, norėdamos sėkmingai pasiekti savo vartotoją, turi suskirstyti rinką į panašius ir identifikuojamus segmentus, naudodami **rinkos segmentavimą**. Keletas svarbių apibrėžimų, sietinų su rinkos segmentavimu pateikiami toliau.

- **Rinka** – žmonės ar organizacijos, turinčios galimybę įsigyti prekę ar paslaugą.
- **Rinkos segmentas** tai žmonių ar organizacijų subgrupė, turinti vieną ar daugiau panašių charakteristikų, lemiančių to pačio produkto poreikį.

Taip pat svarbu suprasti skirtumus tarp pirkėjo (asmuo, kuris perka produktą, (*angl.* customer) ir vartotojo (asmuo kuris vartoja, bet nebūtinai pats perka produktą, (*angl.* consumer).

Naudodamos rinkos segmentavimą įmonės skirsto dideles, heterogeniškas rinkas į mažesnius segmentus, kurie galėtų būti efektyviau pasiekti pateikiant jiems jų unikalius poreikius atitinkančias prekes ar paslaugas. Segmentavimas vyksta trejais lygmenimis:

- *Masinis marketingas.* Įmonė gamina tuos pačius produktus kiekvienam, kuris jų nori ir gamina juos dideliais kiekiais bei mažomis kainomis, naudodama aktyvią marketingo komunikaciją.
- *Segmentuotos rinkos.* Įmonės siekia identifikuoti esmines, panašius poreikius turinčias, individų grupes ir tenkinti jų poreikius. Skirtingi produktai pateikiami vienam ar daugiau segmentų.
- *Nišinė rinka.* Orientuojamasi į mažas tikslinių rinkų subgrupes ir gaminami labai kruopščiai atrinkti tikslinių vartotojų poreikius atitinkantys produktai.

Sėkmingo segmentavimo esminė sąlyga – puikiai atlikti marketingo tyrimai (žr. 11.2. skyrių). Vartotojų ypatybių ir poreikių supratimas leidžia lengviau ir tiksliau patenkinti jų poreikius. Segmentavimas vyksta trimis etapais:

1. Įvairių vartotojų poreikių nustatymas. Atliekami marketingo tyrimai arba naudojamos vidinės įmonės žinios.
2. Vartotojų grupavimas pagal jų ypatybes ir poreikius. Vartotojai segmentuojami atsižvelgiant į pasirinktus veiksnus.
3. Tikslinių grupių atranka. Segmentavimo metu atmetamos nepelningos grupės arba tos, kurios neatitinka įmonės strateginių planų.

Individų grupavimas į segmentus vyksta naudojant šiuos vartotojų rinkų segmentavimo būdus:

1. *Segmentavimas pagal vartotojų elgseną.* Pagrindiniai kriterijai: ieškoma nauda, vartojimo laikas, vieta, kiekis, polinkis pirkti inovatyvius produktus, lojalumo lygmuo, pirkimo priežastys ir pan.
2. *Geografinis segmentavimas.* Populiariausias skirstymas į miesto ir kaimo gyventojus pagal miesto dydį bei teritorinio ar administracinio suskirstymo vienetą. Vieta, kurioje gyvena žmonės, daro poveikį jų elgsenai. Pavyzdžiui, šalto klimato šalyse žmonės daugiau išleidžia šiltiems drabužiams. Kalbos aspektas irgi turi įtakos, pvz., neretai produktas į tiekiamas Skandinavijos šalims, nes jų kalba ir vartotojų elgsena yra panašios.

3. *Demografinis segmentavimas.* Demografija tai amžius, lytis, užsiėmimas, išsilavinimas, šeimos dydis, šeimos gyvenimo ciklo etapas, pajamos, religija, rasė, tautybė, t. t.
4. *Psichografinis segmentavimas.* Remiasi skirstymu pagal psichologinius ar asmenybės bruožus, gyvenimo būdą ir vartotojams svarbias vertybes. Gyvenimo stilius tiesiogiai susijęs su pirkimo elgsena. [VALS](#) modelis leidžia suskirstyti žmones pagal jų vertybes, požiūrius ir gyvenimo stilių į aštuonis psichografinius tipus.

Kai kurie įmonių rinkos segmentavimo būdai panašūs į jau aptartus, tačiau verslas verslui rinkų segmentavimas turi savo savitumų:

1. geografinis segmentavimas (t. y. šalys, regionai, administracinės teritorijos, miestai, vidaus, tarptautinė ir pasaulinė rinkos);
2. demografinis segmentavimas (t. y. pramonės šaka, įmonės tipas, dydis, geografinė vieta, finansinė informacija);
3. segmentavimas pagal elgseną (t. y. santykiai tarp įmonių, požiūris į įmonę, lojalumas įmonei, įmonės įvaizdis);
4. segmentavimas pagal pirkimo motyvus (t. y. pirkimo dažnumas, užsakymo dydis, pirkimo procesas, pirkimo politika, pirkėjo ir pardavėjo panašumas).

Po segmentavimo vyksta **tikslinės rinkos parinkimas**. Tai rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia savo marketingo veiksmus. Išskiriamos šios atrenkamo segmento ar segmentų savybės:

- *Apibrėžiamas ar išmatuojamas.* Turi būti aišku, kas yra segmento dalyviai ir kiek jų yra.
- *Pasiekiamas* tiek, kad būtų įmanoma komunikuoti ir parduoti produktus.
- *Pakankamai didelis*, kad būtų tikslinga su juo dirbti.
- *Vienodas.* Segmento dalyviai turi turėti pakankamai panašius poreikius.
- *Stabilus*, tai yra neturi keistis laiko, poreikių ir priklausymo segmentui prasme.

Pasirenkant segmentą taip pat rekomenduojama atlikti vartotojo konversijos analizę (kiek potencialių vartotojų galima paversti klientais ir kokio dydžio aptarnaujamas segmentas bus) ir segmento pelningumo analizę (kokia šio segmento pelno marža).

Kai tikslinė rinka parinkta, prasideda pozicionavimo etapas. Jo metu siekiama sukurti aiškią, išskirtinę poziciją vartotojo sąmonėje siekiant išsiskirti iš konkurentų. Išskiriami aštuoni pagrindiniai veiksniai, kurie taikomi pozicionavime: prestižas, paslaugos, vertė už pinigus, patikimumas, patrauklumas, kilmės šalis, prekės ženklas, išskirtinumas. Prekės ženklo pozicionavimas yra grįstas 4C:

1. Aiškumas (*angl. Clarity*). Vartotojams (ar klientams) turi būti aišku, koks tai prekės ženklas ir kuo jis panašus (ar nepanašus) į kitus prekės ženklus.
2. Patikimumas (*angl. Credibility*). Pozicija turi būti logiška ir tikėtina. Akivaizdu, kad pigus ir bazinis produktas negali būti aukštos kokybės prekės ženklu. Taip pat, puikiai pagamintas ir aukštos klasės dizaino produktas negali būti parduodamas maža kaina.
3. Nuoseklumas (*angl. Consistency*). Marketingo specialisto sukurta prekės ženklo siunčiama žinutė turi būti nuosekli ir nesikeisti.
4. Konkurencingumas (*angl. Competitiveness*). Sėkmingas pozicionavimas sietinas su įmonės gebėjimu išsiskirti ir „nevogti“ pozicijos iš konkurento.

Tikslingas pozicionavimas užtikrina tai, kad pirkdami produktą, vartotojai yra patenkinti ir gauna tai, kas yra komunikuojama. Tai nulemia aiškią ir konkurencingą poziciją tarp konkurentų.

7.4. Marketingo kompleksas

Marketingo literatūroje galima rasti keletą marketingo komplekso modelių ir kiekvienas turi savo privalumų ir trūkumų. Vienas pirmųjų McCarthy (1964) pasiūlytas 4P marketingo komplekso modelis apjungia keturis elementus: produktas (*angl. product*), kaina (*angl. price*), paskirstymas (*angl. place*) ir rėmimas (*angl. promotion*).

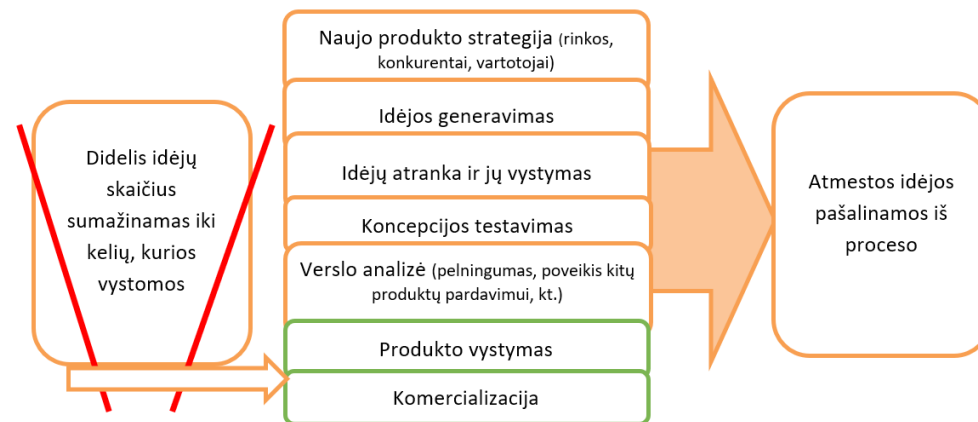
Marketingo kompleksas tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti įmonės marketingo tikslus.

1981 m. Booms'as ir Bitner'is pasiūlė pridėti dar tris P – žmonės (*angl. people*), procesai (*angl. process*), fizinis akivaizdumas (*angl. physical evidence*). Šis 7P modelis puikiai tinka paslaugų sričiai.

PRODUKTAS tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su pardavimo objekto kūrimu ir keitimu. Produktas teikia tam tikras naudas tam tikrai vartotojų grupei. Akivaizdu, kad net toks produktas kaip *Coca Cola*, parduodamas visame pasaulyje, užima tik nedidelę vaisvandenių

rinkos dalį. Dauguma žmonių jo nemėgsta arba mano, kad jis per brangus, todėl renkasi kitus gėrimus, kurie atitinka jų poreikius.

Įprastai įmonė turi ne vieną produktą, o produktų portfelį. Valdant šį portfelį, įmonės turi patenkinti vartotojų poreikius, o produktus, kurie jų neatitinka, išimti iš rinkos pasiūlant paklausesnius produktus. Dauguma naujų produktų pereina produkto kūrimo procesą (žr. 7.2 pav.).



7.2 paveikslas. Naujo produkto kūrimo procesas

Kiekvienas produktas rinkoje išsilaiko tik tam tikrą laiką ir per tam tikrą laiką pereina kelis gyvavimo ciklo etapus, t. y. „gimsta“, „auga“, „pasiekia brandą“, „sensta“ ir „miršta“. Marketingo specialistui būtina žinoti kuriame etape yra produktas ir pagal tai planuoti marketingo veiksmus.

Marketingo specialistai įprastai dirba ne su produktais, bet su prekės ženklais. Anot *Amerikos marketingo asociacijos* specialistų, **prekės ženklas tai pavadinimas, dizainas, simbolis ar kita funkcija, kuri kliento akimis išskiria organizaciją ar produktą iš konkurentų**. Pvz., žmonės neperka *Porsche* tiesiog kaip transporto priemonę, o perka dėl jos inžinierinio pranašumo, patikimumo, sportiško stiliaus, greičio ir aukštų kainų. Prekės ženklas turi daugiau pranašumų, nes jį lengva atpažinti ir išskirti iš kitų produktų. Prekės ženklai atkreipia vartotojo dėmesį, turi aiškią vietą vartotojų sąmonėje, taip pat tam tikrą vizualinį vaizdą (logotipą) ir komunikuoja tam tikrą žinutę.

KAINA tai piniginė prekės vertės išraiška. Vartotojui tai ne tik piniginės išlaidos, nes jis patiria ir įsigijimo išlaidas (pvz. laiko, atstumo). Kaina – vienas lanksčiausių marketingo komplekso elementų, nes ją galima greitai pakeisti. Kita vertus, kainos sprendimai yra efektyvesni, jei jie suderinti su kitais marketingo

komplekso elementais. Tai strateginis elementas, tiesiogiai susijęs su pardavimų apimtimi. Kuo mažesnė kaina, tuo daugiau parduodama (bendraja prasme). Kita vertus, kuo didesnė kaina, tuo aukštesnė suvokiama kokybė. Marketingo specialistams svarbu surasti, kaip pagrįsti kainos pakėlimo priežastis.

Kainą turi savo „grindis“ ir „lubas“. Mažiausią kainą nulemia įmonės kaštai, o didžiausią – pirkėjų norai ir galimybės, išreikšti tų prekių paklausa. Marketingo specialistas, nustatydamas kainą, remiasi kainodaros procesu: kainodaros tikslų nustatymas (1), kainodaros strategijos parinkimas (2), paklausos nustatymas (3), kaštų įvertinimas (4), konkurentų pasiūlymų įvertinimas (5), kainodaros metodo parinkimas (6), kainodaros politikos parinkimas (7), galutinės kainos nustatymas (8).

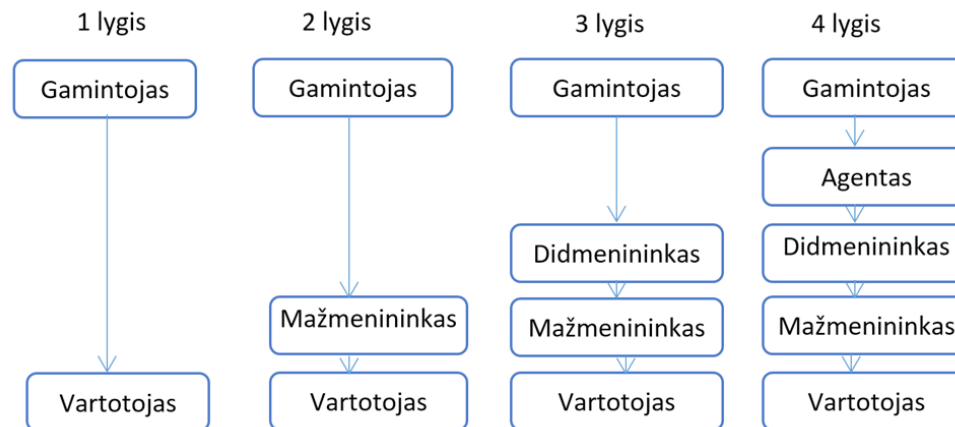
Kainodaros metodai skirstomi į kaštus ir į rinką orientuotus metodus. Kaštų ir antkainio metodas yra paprasčiausias kainos nustatymo būdas, kai prie kaštų pridedamas antkainis (norima pelno norma). Jis naudojamas tiek gamyboje, tiek prekyboje. Pvz., mažmenininkas nuperka iš gamintojo ir prideda fiksuotą procentą prie kainos. Antkainis gali varijuoti nuo 0 iki 100 %. Šis metodas nėra grįstas paklausa rinkoje.

Į rinką orientuoti metodai skirstomi į vartotoją orientuotą ir į konkurentus orientuotą kainos nustatymo metodus. Į vartotoją orientuota kainodara skirstoma į paklausa grįstą metodą (skaičiuojant kainą priklausomai nuo vartotojo pasiruošimo mokėti), psichologinę kainodarą (pvz., 99'kainos), produkto linijos kainodarą (vieno produkto pardavimai priklauso nuo kito produkto pardavimų), antrosios rinkos nuolaidų kainodarą (prekės ženklas parduodamas viena kaina vienoje rinkoje, o kita kaina – kitoje). Į konkurentus orientuoti kainos nustatymo metodai – tai įsiskverbimo kainodara (žemesnių kainų nustatymas siekiant didesnės rinkos dalies) ir grobuoniška kainodara (ypač didelis kainų mažinimas siekiant pašalinti konkurentus iš rinkos).

VIETA arba PASKIRSTYMAS – tai marketingo komplekso elementas, kuris apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo. Kita vertus, vieta vartotojui tai ne tik mažmeninės prekybos parduotuvė, bet ir interneto svetainė, restoranas ar kt. Sprendimai, susiję su vietos parinkimu, nulemia ir prekės ženklo įvaizdį, pvz., aukščiausios klasės drabužiais įprastai prekiaujama pagrindinėje miesto gatvėje.

Marketingo (paskirstymo) kanalas – tai grandinė tarpusavyje susijusių įmonių, kurios dalyvauja prekių judėjimo nuo gamintojo iki vartotojo procese.

Paskirstymo kanalai gali būti įvairių ilgių, nuo tiesioginio kanalo iš gamintojo iki vartotojo (iki septynių ar aštuonių kanalo dalyvių maisto pramonėje) (žr. 7.3 pav.).



7.3 pav. Marketingo kanalo ilgis

Tinkamo tarpininko pasirinkimas – gana nelengvas procesas, ypač jei tarpininkai (pvz., prekybos centrai) turi didesnę galią tiekimo grandinėje. Gamintojai taip pat turi nuspręsti dėl rinkos aprėpimo intensyvumo. Išskiriamos trys pagrindinės paskirstymo strategijos:

1. Intensyvus paskirstymas. Siekiama prekes paskirstyti per kuo didesnę prekybos tarpininkų skaičių, pvz., vaisvandeniai, saldainiai, kramtomoji guma ir pan.
2. Atrankinis paskirstymas. Įmonės pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja prekybos tarpininkų, kuriems parduoda savo prekes, skaičių, pvz., dviračiai, garso aparatūra, žaislai ir pan.
3. Išskirtinis paskirstymas. Produktai parduodami tik tam tikrame regione tik vienam tarpininkui, pvz. *Rolls Royce* automobiliai.

Marketingo specialistas yra atsakingas už marketingo kanalo valdymą, kuris įgyvendinamas remiantis šiais žingsniais:

1. paskirstymo strategijos parinkimas, t. y. pasirenkami efektyviausi paskirstymo dalyviai remiantis rinkos, gamintojo, produkto ir konkurencijos veiksniais;
2. kanalo struktūros sukūrimas, t. y. nustatomos paskirstymo užduotys, įvertinamos alternatyvos, pasirenkama optimali kanalo struktūra;
3. kanalo dalyvių parinkimas, t. y. remiamasi pardavimų, rinkos aprėpimo,

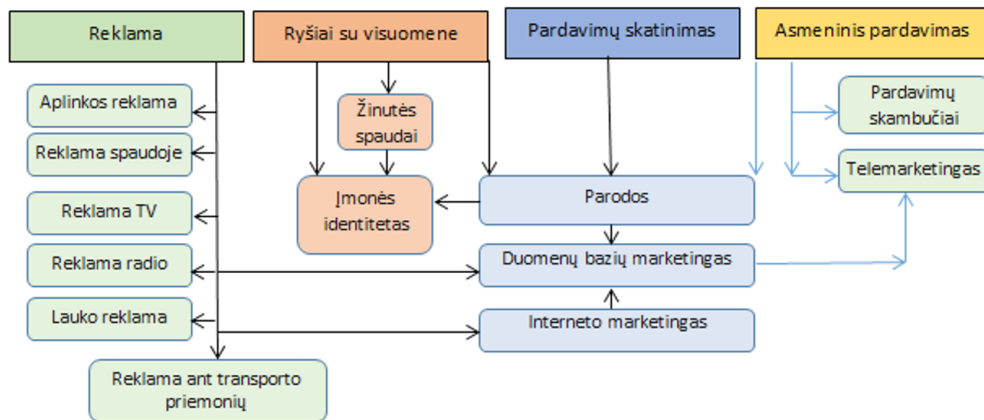
reputacijos, požiūrio, kitais veiksniais;

4. kanalo dalyvių motyvavimas, t. y. neformali parama, strateginių aljansų kūrimas, partnerystės;

5. marketingo komplekso koordinavimas, t. y. mažmenininkai (kanalo dalyviai) daro didelį poveikį produkto pozicionavimui, asmeniniam pardavimui, kainodaros politikai, rėmimui, išdėstymui, pardavimo personalo mokymui, t. t.;

6. paskirstymo kanalo dalyvių elgsenos vertinimas.

RĖMIMAS (arba MARKETINGO KOMUNIKACIJOS) tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, kuriais numatytos asmenų grupės informuojamos ir skatinamos pirkti. Dažnai šis elementas painiojamas su marketingu, nes jungia labai daug veiklų: reklama, ryšiai su visuomene, pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, ir kt. Labai svarbu žinoti, kaip visus šiuos marketingo komunikacijų elementus intergruoti ir komunikuoti tą pačią žinutę tikslinei rinkai. Marketingo komunikacijų klasifikacija pateikta 7.4 paveiksle.



7.4 pav. Marketingo komunikacijų klasifikacija

Efektyvus marketingo komunikacijų vystymas apima šešių etapų procesą:

1. parinkti tikslinę rinką, t. y. nuspręsti kas turi gauti žinutę;
2. nustatyti, kokio atsako tikimasi iš vartotojo, kai jį pasieks žinutė;
3. parinkti žinutę, t. y. „pagaminti“ žinutę ir suteikti tam tikrą įvaizdį;
4. pasirinkti kanalą, t. y. nuspręsti kurią TV, laikraštį, socialinę žiniasklaidą ar kitą priemonę, kuri svarbi tikslinei grupei, pasirinkti.
5. pasirinkti šaltinio atributus, t. y. nuspręsti ką, kiek, kaip dažnai komunikuoti apie produktą ir įmonę;

6. paskaičiuoti kaštus, remiantis tikslais, procentu nuo pardavimų, konkurentais ar „tiek kiek galiu“ metodais;

7. įvertinti poveikį, t. y. atlikti rinkos tyrimus siekiant įvertinti kampanijos efektyvumą.

Marketingo specialistas planuoja marketingo komunikacijų kampanijas, kuriomis siekama informuoti, keisti įvaizdį, išskirti produktą (prekės ženklą) iš kitų, skatinti ir t. t.

Paslaugų marketingo atveju, marketingo kompleksas pasipildo dar trimis elementais: žmonės, procesas ir fizinis akivaizdumas.

Žmonės ypač svarbus elementas paslaugų marketinge. Vartotojai restorane ne tik perka maistą. Jie perka šefo žinias ir patirtį, padavėjų paslaugumą, net plovyklės kokybę (nešvarūs indai nepriduoda vertės).

Procesas tai paslaugos teikimo metu įdėtų pastangų pavertimas rezultatu. Paslaugų pramonėje procesas gali būti nubrėžtas grafiškai siekiant įvertinti ar nėra spragų aptarnaujant vartotoją. Procesas įtraukia veiklas prieš teikiant paslaugą, teikiant paslaugą ir suteikus paslaugą.

Fizinis akivaizdumas tai fizinė įmonės teikiamų paslaugų aplinka, kurioje kuriama paslauga. Fizinis akivaizdumas labai svarbus, nes paslaugose vartotojas perka pažadą. Akivaizdumas yra naudingas siekiant parodyti kitiems žmonėms apčiuopiamą elementą, pvz. mokymų kursų pažymėjimą ar priminti, kokį malonumą vartotojas patyrė pirkdamas paslaugas (pvz., suvenyras iš atostogų).

Savikontrolės klausimai

1. Tarkime, kad jūs – marketingo specialistas. Apibūdinkite jūsų pagrindines funkcijas įmonėje. Kokius marketingo aplinkos veiksnius jūs galite kontroliuoti?
2. Įmonė turi marketingo sprendimo problemą: kaip pritraukti dalyvius į muzikos festivalį? Suformuluokite marketingo tyrimo problemą.
3. Tarkime, kad jūs parduodate ekologinį maistą kūdikiams Lietuvoje, kokį segmentavimo lygį pasirinktumėte? Kaip jūs parinktumėte tikslinę rinką ir pozicinuotumėte šį produktą?
4. Panaudokite demografinį segmentavimą iPhone vartotojų Lietuvoje atveju.
5. Tarkime, jūs turite greitojo maisto restoraną. Padiskutuokite kokius marketingo komplekso pasirinktumėte ir kaip juos tobulintumėte.

Literatūra:

1. Kotler, P.T., Armstrong G. Principles of Marketing, 16 ed., Pearson Education, 2016.
2. Blythe J. Principles and practise of Marketing, Sage Publications, 3rd ed., 2014
3. Malhotra, N.K. Basic Marketing Research, 4 ed, Pearson Education, 2012.
4. Wani, Tahir Ahmad. "From 4Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models." (2013).
5. Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: four Ps passé: C-words take over. Advertising age 61 (41), 26.

Papildomi skaitiniai:

Apie marketingą: [Kotler, P.T., Armstrong G. Principles of Marketing, 16 ed., Pearson Education, 2010.](#)

Apie marketingo tyrimus: [Bradley N. Marketing research: tools and techniques. OUP Oxford, 2013.](#)

Apie tikslinės rinkos parinkimą ir segmentavimą: [Weinstein, A. Handbook of Market Segmentation, 3rd ed., Routledge, 2013.](#)

Apie pozicionavimą: [Ries A., Jack Trout J. Positioning: the battle for your mind, McGraw Hill Profesional, 2001.](#)

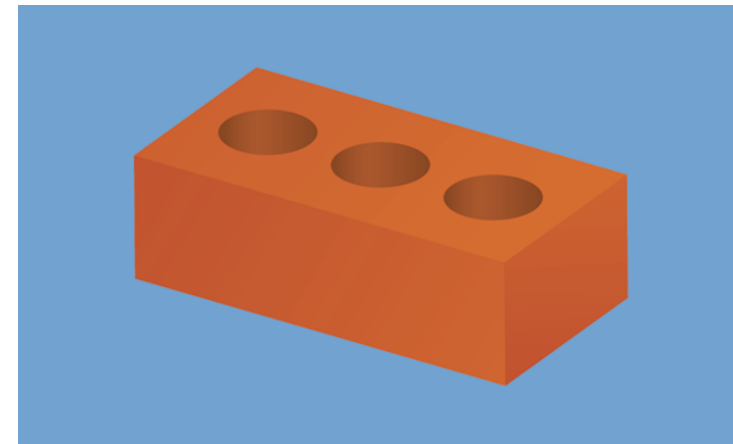
Praktinės užduotys

Užduotis. Sugalvokite problemą, kurią norite išspręsti ar idėją, kurią norite išvystyti naudodami SCAMPER metodą. Šis metodas leidžia išlaisvinti jūsų kūrybiškumą, atsiriboti nuo įprasto suvokimo ir padeda išspręsti iššūkius, su kuriais susiduriate kurdami naują produktą.

Sąlyga užduočiai: mokiniai turi turėti produkto idėją.

Žingsnis 1. Smegenų mankšta.

Surašykite kuo daugiau būdų kaip galima panaudoti šią plytą. Laikas: 3 min.



Žingsnis 2. SCAMPER metodas. Šis metodas gali būti naudojamas tiek individualiai, tiek grupėse, tačiau grupėse jis efektyvesnis.

1. Reikalingas didelis lapas, tušinukai ir flomasteriai.
2. Įrašykite projekto idėją lapo viduryje. Naudodami informaciją ir klausimus, esančius lentelėje apačioje, surašykite jūsų naujas idėjas, susijusias su jūsų produktu.

3. Pristatote naujas idėjas.

Laikas: 1 valanda.

SCAMPER elementas	Aprašymas ir pagalbiniai klausimai	„Užkabinantys“ žodžiai	
S=SUBSTITUTE? (angl. k.) PAKEISTI? Ką galime pakeisti jūsų produkte?	<i>Pagalvokite apie jūsų problemos, produkto ar proceso dalies pakeitimo kažkuo kitu. Jus galite keisti daiktus, vietas, procedūras, žmones, idėjas ir net emocijas.</i> - Kas atsitiktų, jei kardinaliai pakeistumėt požiūrį į produktą? - Ar galite pakeisti kažkurią produkto dalį? - Ar taisyklės gali būti pakeistos? - Ar jūs galite panaudoti kitas medžiagas ar išteklius produktui patobulinti? - Kokį kitą produktą ar procesą jūs galite panaudoti? - Ar jūs galite pakeisti produkto formą? - Ar galite pakeisti jo spalvą, kvapą? - Ar jūs galite pakeisti jo pavadinimą? - Ar galiu pakeisti vieną dalį kita? - Ar galiu panaudoti idėją visiškai kitoje vietoje?	keisti, spalvinti, apkeisti, užpildyti, pajvairinti, pervardinti, perpakuoti, palengvinti,	pertvarkyti, atidėti, performuoti, pakeisti, apkeisti, perjungti, parinkti kitą vietą ir kt.
C=COMBINE? (angl. k.) SUJUNGTI? Kaip jūs galite apjungti X produktą su Y produktu? Kas atsitiks, jei apjungsit šias dvi idėjas?	<i>Pagalvokite kaip galėtumėt jūsų produktą ar procesą apjungti su kitu produktu ar procesu. Kūrybiškai panaudokite anksčiau sukurtas nesusijusias idėjas, prekes ar paslaugas, siekdami sukurti kažką naujo.</i> - Kas atsitiktų, jei jūs sujungtumėt savo produktą su kitu ir sukurtumėt kažką naujo? - Kokios idėjos ar jos dalys galėtų būti apjungtos? - Ką jūs galėtumėte sujungti, siekdami padidinti produkto naudojimą? - Kokios medžiagos gali būti naudojamos kartu? - Kaip jūs galite susieti gebėjimus ir išteklius, siekdami pakeisti požiūrį į jūsų produktą?	sujungti, tapti vienu, sumaišyti, sujungti į vieną, sulieti, suvienyti, susijungti, sulydyti,	prijungti, susieti, virsti, miksuoti, susimaišyti, supakuoti, susieti ir kt.
A=ADAPT? (angl. k.) PRITAIKYTI? Ką jūs galite pritaikyti iš kitų produktų? Kas atsitiks, jei jūs kažką pritaikysite?	<i>Pagalvokite apie jau esamos idėjos pritaikymą siekiant išspręsti jūsų problemą. Jūsų problemos sprendimas galbūt jau yra, nes visos naujos idėjos ar išradimai yra tam tikru laipsniu „paskolinti“.</i> - Kaip jūs galėtumėte pritaikyti jūsų produktą taip, kad jis galėtų būti panaudotas visai kitam tikslui? - Į ką dar panašus jūsų produktas? - Ar yra kažkas panašaus į jūsų produktą, bet kitokiame panaudojimo kontekste? - Ar praeityje yra kažkas panašaus jau sukurta? - Ką jūs galėtumėt nukopijuoti, paskolinti ar „pavogti“? - Ką jūs galėtumėte nukopijuoti norėdami perdirbti savo produktą? - Kokiame kitame kontekste (aplinkoje) jūs galėtumėte pritaikyti savo produktą? - Kokie kiti produktai ar idėjos galėtų būti panaudoti įkvėpimui?	prisitaikyti, priderinti, koreguoti, pakeisti, pagerinti, kopijuoti, peržiūrėti, pertvarkyti, transformuoti, keisti, sulenkti,	pamėgdžioti, susipažinti, pritaikyti, padaryti tinkamą, modifikuoti, pertvarkyti, priderinti, keisti, peržiūrėti, pertvarkyti, transformuoti ir kt.

SCAMPER elementas	Aprašymas ir pagalbiniai klausimai	„Užkabinantys“ žodžiai	
M=MODIFY=MAGNIFY? (angl. k.) MODIFIKUOTI=PADIDINTI? Kokias produkto ypatybes galite išryškinti /padidinti?	<i>Pagalvokite kaip galėtumėte savo idėją išvystyti / išplėsti. Jūsų idėjos išplėtimas gali padidinti jos vertę ar suteikti naujų įžvalgų dėl jos ypatybių svarbos.</i> - Kaip jūs galėtumėte pakeisti formą, vaizdą, pojūtį susijusį su jūsų produktu? - Ką galėtumėte pridėti, norėdami modifikuoti produktą? - Ką galėtumėte išryškinti ar akcentuoti, siekdami sukurti didesnę vertę? - Kokį produkto elementą galėtumėte sustiprinti siekdami sukurti kažką naujo? - Kaip galėtumėte padaryti produktą didesniu, aukštesniu, sunkesniu, greitesniu ir pan.?	Sustiprinti, išplėsti, padidinti, pagyvinti, sustiprinti, pailginti, pasunkinti, padauginti,	paauginti, paaukštinti, padaryti stipresniu, pervertinti, iškelti, išskleisti ir kt.
P=PUT TO OTHER USES? (angl. k.) PANAUDOTI KITAIP? Kaip kitaip jūs galite panaudoti produktą?	<i>Pagalvokite kaip galėtumėte savo idėją panaudoti kitiems tikslams arba ką kito galėtumėte panaudoti, norėdami išspręsti problemą. Idėja neretai atrodo visai kitaip, jei ją pritaikai visai kitaip nei iš pradžių galvojote.</i> - Kaip kitaip gali būti panaudotas jūsų produktas? - Ar produktą gali naudoti kiti žmonės nei buvo numatyti? - Kaip jį naudotų vaikas? Kaip jį naudotų senesnis žmogus? - Kaip žmonės su įvairiomis negaliomis galėtų jį naudoti? - Ar jis gali būti panaudotas kitaip, jei bus kiek pakeistas? - Ar jūs galėtumėte šį produktą panaudoti kitose rinkose ar pramonės šakose?	pritaikyti, panaudoti kaip, pasielgti, gauti naudos, įsitraukti į žaidimą, išseivoti, išnaudoti, įdarbinti, mėgautis naudoti, tvarkyti, mėgautis, naudotis, išnaudoti,	sunaudoti, vartoti, vadovauti, manipuliuoti, pertvarkyti, išleisti, turėti pranašumą, turėti malonumo, išgauti, perimti, utilizuoti, išmesti, kt.
E=ELIMINATE OR MINIFY? (angl. k.) PAŠALINTI ARBA SUMAŽINTI? Kaip jūs galite supaprastinti savo produktą?	<i>Pagalvokite kas atsitiktų, jei pašalintumėte arba sumažintumėte jūsų produktą. Supaprastintumėte, sumažintumėte ar pašalintumėte komponentus. Tai leidžia palikti svarbiausias dalis ir atsakyti nereikalingų.</i> - Kaip galėtumėte supaprastinti produktą? - Kokias ypatybes, dalis ar taisykles pašalintumėte? - Ką galėtumėte sumažinti, susilpninti, sušvelninti, padaryti mažiau svarbiu? - Kaip jūs galėtumėte produktą padaryti mažesniu, greitesniu, lengvesniu ar linksmesniu? - Kas atsitiktų, jei jūs pašalintumėte produkto dalį? - Kuo produktą galėtumėte pakeisti?	panaikinti, kontroliuoti, apriboti, sunaikinti, nepaisyti, išskirti, išmesti, atsikratyti, sumažinti, apriboti, likviduoti modeliuoti, atmesti, pašalinti,	susilpninti, apriboti, sutrumpinti, supaprastinti, išmesti, atsipalaiduoti, nepakankamai pabrėžti, naikinti ir kt.
R=REVERSE?=REARRANGE? (angl. k.) PAKEISTI AR PERTVARKYTI? Ar galite pakeisti produktą?	<i>Pagalvokite, ką galėtumėte padaryti, kad jūsų idėja, produktas ar procesas veiktų atvirkščiai nei numatyta ar būtų sukurtas skirtinga tvarka nei numatyta?</i> - Kas atsitiktų, jei jūsų produktas veiktų atvirkščiai ar kita seka? - Kas būtų, jei jūs pabandytumėte produktą panaudoti tiksliai atvirkščiai nei norėjote padaryti? - Kokius produkto komponentus jūs galėtumėte pakeisti tam, kad pasikeistų jo veikimo seka? - Kokius vaidmenis turėtumėte pakeisti? - Kaip turėtumėte perorganizuoti savo produktą? - Kas būtų, jei žingsnį A sukeistumėte su žingsniu B? Kas jei šiuos žingsnius atliktumėte kartu	Atšaukti, pakeisti, pakeisti datą, grįžti atgal, vairuoti atgal, negalioji, apversti, judėti atgal, perkelti, apriboti, atidėti, nukelti, išimti, perdaryti, pertvarkyti,	perstatyti, padaryti negaliojančiu, perorganizuoti, pakeisti tvarką, pakeisti grafiką, perstatyti, pakeisti, perkelti, apkeisti ir kt.

Šiame skyriuje jūs sužinosite:

- Kas yra verslo etika;
- Kas yra verslo etikos kodeksas;
- Koks etikos vaidmuo versle ir rinkodaroje;

8.1. Sąvokų apibrėžimai ir paaiškinimai

Graikų kilmės žodis *etika* ir jo lotyniškas atitikmuo *moralė* istoriškai apibrėžė vieną ir tą pačią paradigmą – dorybės, įpročio, papročių, charakterio išraišką. Žodį *etiką* (gr. *ethos* reiškia „paproty, įprotis, būdas“) pirmasis pavartojo Aristotelis 4 amžiuje pr.m.e. Jis manė, kad etika padeda suprasti ką reiktų padaryti ir nuo ko susilaikyti. Dabartiniu metu *etika* reiškia mokslą apie gėrį ir blogį bei jų pasireiškimą per žmonių veiksmus ir elgesį. Etikos tyrinėjimo objektai yra moralė ir dorybė.

Moralė išsivysto iš būtinybės apriboti kieno nors egoizmą, savanaudiškas tendencijas ir susieti tai su visuma – su visuomene ar kokia nors jos dalimi. Etikos vertybės daro įtaką žmonių elgesiui – jie tampa geresniais.

Etika yra filosofijos šaka, tyrinėjanti moralės esmę, individo atsakomybę visuomenei ir visuotinių dorybių prigimtį. Etika yra idealų sistema arba standartas, į kurį nukreiptos evoliuciškai ir socialiai organizuotų žmonių elgesio normos. Etika – tai savikontrolės, idealų, reguliuojančių žmonių tarpusavio santykius, sistema. Etika taip pat nusakoma kaip įprastas dalykas, leidžiantis šaknis religijoje, taip pat parodantis kiekvienos kultūros pasiektų galimybių ribas. (<http://www.philos.lv/definicijas.html>). Etika tarnauja kaip svarbi vertinimo priemonė, kai norima atskirti protingą nuo neprotingo, reikšmingą nuo nereikšmingo, teisingą nuo klaidingo, gerą nuo blogo, sąžiningą nuo nesąžiningo, apgaulingą, klaidinantį ir melagingą nuo teisingo, tikrą nuo netikro, vertingą nuo nevertingo, patikimą nuo nepatikimo ir t. t.

Sąvoka *moralė* suprantama kaip socialinė norma, o etika – kaip individo vertybių visuma arba elgesys.

8.2. Teoriniai etikos aspektai

Remiantis teorija, etika formuoja ir atkuria paradigmų ir sąvokų tinklą, susietą su morale – norminės tradicijos, instituciniai mechanizmai, papročiai, dorybės, nusiteikimas, vertybės ir t. t. Etika nagrinėja strateginį moralės ir dorybės tikslų pagrindimą, pažinimą ir atspindį, pagrįstą virtualia patirtimi, ką ypač pabrėžė vienas žinomiausių 20-ojo amžiaus etikos teoretikų Bernardas Williamsas (1929–2003).

Realiaame gyvenime etika nagrinėja pažinimo polinkį į gėrį, kilnumą ir protingumą. Etika daugiau ar mažiau ieško ir skirtingais būdais siekia atsakyti į tą patį klausimą, į kurį atsakymo ieškojo ir Sokratas: „Kaip gyventi geriau, kaip priimti tinkamesnį ir protingesnį sprendimą ir kaip jo laikytis“.

Pagrindinis etikos tikslas yra gerinti, tobulinti, transformuoti ir keisti. Todėl galima daryti išvadą, kad jos vaidmuo, priklausomai nuo situacijos ir laikotarpio, didėja pagal poreikį. Pavyzdžiui, per krizę etika prisimenama dažniau ir ji greičiau kinta, nes išeities ieškojimo procesas tampa intensyvesnis. Tarp krizę sukėlusių veiksnių, dažniausiai vardinamos ir moralės problemos. Per krizę poreikis tinkamam moraliniam požiūriui į bendrus tikslus tampa ypač svarbus, nes moralės normos atsiskleidžia per bendravimą, kuris skatina etikos vystymąsi. Dažnai apie etikos normas ir jų laikymąsi visuomenėje prisimenama tik iškilus bendravimo sunkumams. Tai galima būtų metaforiškai palyginti su žmogaus sveikata, apie kurią žmonės dažniausiai susirūpina tada, kai susergera.

Etika formuoja specifinę bendradarbiavimo ir socialinės organizacijos sritį, kurią galima nagrinėti skirtingais aspektais pripažįstant, kad neįmanoma pateikti paradigmų ir procedūrų visumos vienu bendru ir visus tenkinančiu apibrėžimu. Etika apibrėžia sudėtingą ir galbūt esminę *Homo sapiens* savybę – gebėjimą atpažinti save, tarpusavio ryšį su kitais, su bendruomene ir organizacija ir geba atitinkamai veikti.

1929 metais Ludwigas Wittgensteinas (1889–1951) „Paskaitoje apie etiką“ pasiūlė savo etikos apibūdinimų variantus: „Taigi, atėjo laikas paskelbti: „Etika yra mokslas apie gėrį“ – aš geriau sakyčiau, kad etika yra mokslas apie tai kas yra vertinga arba tai, kas yra tikrai svarbu arba taip pat sakyčiau, kad etika yra mokslas apie gyvenimo reikšmę arba kodėl gyventi vertinga, arba tai mokslas apie teisingą gyvenimo būdą. Esu tikras, kad analizuodami šias frazes jūs gausite apytikslę idėją apie tai ką nagrinėja etika.“

Etika remiasi individualių veiksmų ir gyvenimo geros savikontrolės teorija. Ji yra komunikacinių veiksmų ir funkcinio vadovo / regulatoriaus produktas.



Etikos perspektyva – moraliniai įsipareigojimai ir vertybės, kurias formuoja bendravimas. Tai nuolatinis keitimasis mintimis, jausmais, veiksmais tarp individų, organizacijų ir bendruomenės per kalbą, diskusijas, kritinius vertinimus, tradicijų pagrindimą ir t. t. Tai yra per bendravimą nusistovėjusi ir įgyta patirtis. Per bendravimą suformuotas virtualaus mąstymo modelis yra perduodamas per žiniasklaidą, meną, filosofiją, religiją, populiariąją kultūrą ir t. t.

8.3. Etikos kodeksas ir jo esmė

Kodeksas yra moralės, vertybių ir normų visuma, suformuota norint pažinti trijų tipų sąveikos būtinybę: su kitais žmonėmis, su organizacija ir su visuomene.

Kodeksas yra ne tik normatyvinės etikos elementas, kuris atlieka reguliavimo vaidmenį, bet ir įdiegia pažinimo funkciją. Jį sudaro normos ir principai – elementarios žinios, leidžiančios žmonėms atlikti kokybišką profesionalią veiklą. Kodeksas yra pažintinis dokumentas, kuris apibendrina siekiamo idealo modelį. Jame yra pateikiama žinių apie profesionalų kokybišką mąstymą, pasirinkimą ir veiksmą, todėl jį dar galima vadinti patarimų knyga, kuri yra reikalinga esant sudėtingai situacijai, kai dažnai tenka rinktis iš skirtingų ir nesuderinamų dalykų, nes priemonės turi atitikti tikslus. Principai, normos ir ypač vertybės, kaip minėta anksčiau, skatina siekti tobulo elgesio. Gerame kodekse galima rasti atsakymus į dažnai egzistuojančias problemas ir jų sprendimo būdus bei pateikiama kaip jas atpažinti ir kaip elgtis norint išvengti anksčiau minėto kasdieninio blogio. Taip pat kodeksas formuoja organizacijos identitetą skatindamas pasitikėti ja, vaidmenis ir jų įgyvendinimo organizacijoje kokybę.

Taigi apibendrintai galima sakyti, jog kodeksas yra organizacijos kultūrinis dokumentas, turintis reguliuojančią reikšmę, kuri skiriasi nuo teismų ir įstatymų kodeksų. Kodekso, kaip norminio dokumento, statusas nėra apibrėžtas. Jis neturi teisinio pobūdžio, tačiau vis tiek kiekviena organizacija jį priima ir patvirtina instituciškai, nes jo norminė galia išlieka situacijose, kai sunku atskirti teisę ir moralę. Jame nėra jokio teisinio formalaus griežtumo ir sankcijų, tačiau jis suteikia teisę organizacijos nariams reikalauti, kad būtų laikomasi taisyklių, toleruojamas lojalumas organizacijoje, siekiama, kad darbininkai elgtųsi dorai ir sąžiningai. Tai ir yra individo pagarbos ir organizacijos reputacijos pagrindas siekiant organizacijos bendrų tikslų, nors ir yra tarp įstatymo, socialiai moralios ir individualiai atsakingos veiksmų tvarkos.

Kalbant apie kodeksus, neapiseinama be termino *normos*. Normos apibūdina

normas ir socialiai reikalingus aspektus ir rodo būdus kaip tvarkyti reikalus ir santykius. Normos gali būti:

- draudžiančios ir ribojančios;
- įkvepiančios ir motyvuojančios siekti geresnių sprendimų ir veiksmų, norint būti priimtu į organizaciją, bendruomenę, visuomenę ir tobulinti save.

Kaip pavyzdys SEB Banko verslo kodeksas https://www.seb.lt/sites/default/files/web/pdf/Verslo_etikos_kodekas.pdf

8.4. Etika ir rinkodara

Socialinės atsakomybės požiūriu rinkodara buvo aptariama nuo 1970 metų, kartu analizuojama ir etinė pardavimų dalis. Rinkodaros socialinės atsakomybės sąvoka sudomino ir rėmėjus ir kritikus.

Tobulinant rinkodaros socialinės atsakomybės koncepcijos taikymą praktikoje, daugelis kritinių moralinių aspektų lieka nesuprasti. Ypač tie, kaip atskirti kas yra padaryta visuomenės naudai ir kaip apibūdinti moralės trūkumą racionaliai svarbiuose procesuose.

Įmonės socialinė atsakomybė reiškia jos įtakos supratimą, nukreiptą į visuomenę planuojant rinkodaros veiklą. Verslo etika yra mokslas apie tinkamą žmogaus pasirinkimą veikti tam tikrose situacijose. Ji dažniausiai nukreipta į tam tikras pareigas atliekančius asmenis, pvz., rinkodaros direktorius, nes socialinė atsakomybė yra susijusi su rinkodaros veikla ir įmonės interesais. Verslo etika ir socialinė atsakomybė kartu formuoja rinkodaros socialinės atsakomybės koncepciją, kuri priklauso nuo to, kaip pelningai rinkodaros direktorius patenkina kliento norus ir poreikius, kartu realizuodamas ir įmonės tikslus.

Praktinės užduotys

Užduotis. Prisiminkite dvi profesijas (pvz., mokytojo ir karjeros konsultanto) ir jų etikos kodeksus, palyginkite juose esančias normas ir vertybes.

Užduotis. Raskite dviejų organizacijų etikos kodeksus ir palyginkite jų struktūrą, normas ir vertybių visumą. Naudodami pavyzdį sukurkite etikos kodeksą savo mokyklai.

1. David Chandler, William B. Werther, Jr., Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation, 2013
2. Crane, A. and Matten D. (2010). Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford University Press, 3rd edition.
3. https://www.knab.gov.lv/upload/free/uznemeju_izglitosana/4_incsr_knab_konference_20151209.pdf
4. http://www.ibook.lv/BD_biznesa-etika-juhani-laurinkari.aspx?BID=d434cb7e-108f-4093-aa7b-bdb68e4201fa
5. http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_4823_0.pdf
<https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>
6. <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/>
7. <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/>
8. <http://www.dictionary.com/browse/business-ethics>
9. <http://trove.nla.gov.au/work/5655853>
10. https://philosophynow.org/issues/87/Ludwig_Wittgenstein_1889-1951.
11. <https://cynebaldjagdishadd.firebaseio.com/media-ethics-an-introduction-to-responsible-journalism-by-johan-retief-2002-04-18-B01K0U9CMG.pdf>
12. https://philosophynow.org/issues/42/Bernard_Williams_1929-2003
13. <http://www.slideserve.com/kiele/korporativa-sociala-atbildiba-ka-marketinga-instruments>
14. <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l%C4%ABga%20me%C5%86%C4%A3elsone%20lddk.pdf>
15. https://prezi.com/l3cqj72c_k9c/kapec-nepieciesama-etika-biznesa/
16. [http://www.mfa.gov.lv/data/file/inta%20priedola%20tns%20\(2\).pdf](http://www.mfa.gov.lv/data/file/inta%20priedola%20tns%20(2).pdf)
17. www.ethiscworld.org
18. S.Blekbērnš. Ētika. Ļoti saistošs ievads.V R.: Satori, 2008. <http://www.satori.lv/article/saimons-blekberns-etika-loti-saistoss-ievads>
19. Tominens K. (2007). Korporatīvā sociālā atbildība un priekšrocības konkurencē : kā korporatīvā sociālā atbildība var paaugstināt profesionāla pakalpojumu

sniedzēja konkurētspēju: organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata: 21 pārbaudes jautājums un salīdzinoši piemēri / Kari Tominens ; transl. Unda Skolniece, Līga Švāgere. Rīga: Latvijas Biznesa konsultantu asociācija.

20. <http://pedagogubiblioteka.rpiva.lv/?tag=biznesa-etika>

21. <http://providus.lv/article/jautajumi-un-atbildes-par-biznesa-etiku>

9. INTELEKTINĖ NUOSAVYBĖ

Šiame skyriuje jūs sužinosite:

- Kas yra intelektinė nuosavybė (IN);
- Kokios yra IN formos ir jų teisiniai aspektai.

9.1. Intelektinės nuosavybės sąvokos apibrėžimas

„Turtas glūdi ne daiktuose, o mintyse. Gali turėti daiktų, bet nebūti jų savininku.“
(Siddartha Gautama Buda).

Intelektinės nuosavybės elementais laikomi proto kūriniai, literatūriniai ir meno kūriniai, taip pat žodžiai, simboliai, paveikslėliai ir dizaino ypatybės, naudojamos versle (WIPO). Intelektinę nuosavybę sudaro jūsų sukurti gaminiai, darbai ir procesai, kurie suteikia jums konkurencinį pranašumą. Intelektinės nuosavybės teisės (toliau – INT) suteikia savininkams galimybę apsaugoti jų kūrybą. Taip pat intelektinės nuosavybės teisės yra būtinos skatinant naujoves ir kūrybiškumą.

Pirmasis teisinis dokumentas, patvirtinantis intelektinės nuosavybės egzistavimą, buvo *Venecijos respublikos deklaracija* 1474 m. Remiantis šia deklaracija, kiekvienas pilietis, pagaminęs prietaisą, kuris anksčiau niekada nebuvo panaudotas šalyje, gaudavo privilegiją; šią privilegiją turėję asmenys galėjo gaminti tą patį įrenginį per ateinančius 10 metų. *Venecijos respublikos deklaracija* buvo pirmasis dokumentas, kuriame buvo pavartota sąvoka „patentas“. Intelektinės nuosavybės svarba buvo pirmą kartą pripažinta *Paryžiaus konvencijoje* dėl pramoninės nuosavybės apsaugos (1883 m.) ir *Berno konvencijoje* dėl literatūros ir meno kūrinių apsaugos (1886 m.). Abi sutartis administruoja Pasaulinė intelektinės nuosavybės organizacija.

Pasaulinė intelektinės nuosavybės organizacija apibrėžia intelektinę nuosavybę (IN) kaip proto kūrinius, pavyzdžiui išradimus, literatūros ir meno kūrinius, dizainus bei vardus, simbolius ir paveikslus, naudojamus prekyboje. Intelektinė nuosavybė yra intelektinės kūrybos darbams būdingų išimtinių teisių visuma. Veiksminga intelektinės nuosavybės apsauga yra būtina, kad žmonės, sukūrę tam tikrus kūrinius, galėtų jaustis saugiai, jog jie gaus kompensaciją už atliktą darbą, skirtą laiką ir dažnai investuotus pinigus, kurių reikia kūrinio, pavyzdžiui, filmų ir kompiuterinės įrangos sukūrimui.

Intelektinė nuosavybė:

- žmogaus protu sukurti produktai;
- susistemintos, tam tikros apimties žinios arba informacija, kuri įvairiai naudojama materialiniams objektams sukurti (šis procesas gali vykti vienu metu skirtingose pasaulio šalyse);
- nuosavybė reiškia ne pačius objektus, o informaciją, kuria šie objektai pasižymi.

9.2. Intelektinės nuosavybės formos

Pramoninė nuosavybė: išradimai (patentai), prekių ženklai, pramoniniai dizainai, naujos augalų veislės ir geografinės kilmės nuorodos.

- **Meno kūriniai saugomi autorių teisių:** originalūs literatūros ir meno kūriniai, muzika, televizijos programų transliavimas, programinė įranga, duomenų bazės, architektūriniai projektai, reklamos kūriniai ir daugialypės terpės priemonės.

- **Komercinės strategijos:** komercinės paslaptys, praktinė patirtis, konfidencialumo susitarimai arba greita gamyba. Konfidencialumas, komercinės paslaptys, privatumas, reputacija ir įvaizdžio teisės gali būti susijusios su intelektinės nuosavybės kūrimu ir vadinamos kvazi intelektine nuosavybe.

Intelektinės nuosavybės apsaugos, pasitelkiant intelektinės nuosavybės teises (INT), būdus nustato [Pasaulinė intelektinės nuosavybės organizacija](#) (toliau – PINO, angl. World Intellectual Property Organisation). Apsaugos forma priklauso nuo IN tipo (žr. 9.1 lentelė)

- **Patentai** neleidžia trečiosioms šalims kurti, panaudoti ar parduoti patentuoto išradimo tam tikrą laikotarpį, priklausomai nuo išradimo tipo.

- **Prekių ženklai** neleidžia kitoms verslo organizacijoms parduoti savo gaminių su kieno nors apsaugotu prekės ženklu.

- **Autorinės teisės** informuoja kitus, kad jūs kaip autorius ketinate kontroliuoti savo kūrinio gamybą, platinimą, rodymą ar atlikimą. Autorių teisės suteikiamos automatiškai be papildomo formalaus registravimo. Galite nedelsdami pradėti naudoti autoriaus teisių simbolį.

9.1 lentelė. Intelektinės nuosavybės apsaugos formos

Teisės	Kokiu tikslu?	Kaip?
Patentai	Nauji išradimai	Paraiška ir tyrimas.
Įmonės prekės ženklai.	Įvairių prekių ir paslaugų identifikavimas.	Naudojimas ir / arba registracija.
Registruoti dizaino pavyzdžiai.	Pramoninių arba amatinių gaminių išvaizda.	Registracija.
Autorių teisės.	Originalūs, kūrybiški ar meniniai (dramatiški, muzikiniai, literatūriniai, fotografiniai ir kt.) autorių darbai.	Autorių teisės skiriamos automatiškai, t. y. iškart sukūrus darbą.
Komercinės paslaptys.	Viešai nežinoma vertinga informacija.	Apdairiai paslėpti įvykiai.

Neapsaugoti darbai: idėjos, metodai.

Patentai yra išimtinės, valstybės monopolio suteikiamos teisės į išradimą tam tikru laikotarpiu. Patentas yra intelektinės nuosavybės tipas, kuris apsaugo techninius gaminius ir suteikia išskirtines teises į šiuos techninius gaminius rinkoje. Tai leidžia iš jų gauti maksimalią naudą. Patentas suteikiamas ne gaminio autoriui ar atradėjui, o asmeniui, kuris pirmasis pateikė gaminį atitiktai įvertinti. Patento savininkas turi teisę uždrausti kitiems asmenims naudoti patentuotą gaminį, parduoti patentą ar perduoti kam nors patento licenciją (leidimą naudoti), taip pat patento savininkas gali savarankiškai nustatyti kiekvieną minėto veiksmo kainą.

Patentuoti išradimai apima daugelį žmogaus gyvenimo aspektų, pradedant elektros apšvietimu (patentai, kuriuos saugo Edisonas ir Swanas) iki „iPhone“ („Apple“ saugomi patentai) ir kt. Pirmasis patento užtikrinimo veiksmas – patento paraiškos pateikimas. Paprastai paraiškoje pateikiamas išradimo pavadinimas ir techninė sritis, bibliografinė informacija, išradimo aprašymai ar paveikslai, reikalavimai ir santraukos. Patento tikslai:

- užtikrinti nutrauktas monopolijos teises į pramonėje naudojamus naujoves;

- sukurti išradimą, kuris taptų žinomas visuomenėje;
- signalizuoti apie potencialias investicijas į išradimą.

Patentas yra išimtinių teisių visuma, tam tikram laikui suteikiama išradėjui arba jo teisėtam perėmėjui bet kurioje suverenioje valstybėje. Dėl patento būtina kreiptis į instituciją, kuri gali patikrinti ar patentas nebuvo anksčiau užregistruotas. Patentas suteikia savininkui teisę neleisti kitiems gaminti, naudoti ar parduoti patentuoto išradimo tam tikros šalies teritorijoje. Latvijoje reikėtų kreiptis į Patentų tarnybą, o Lietuvoje – Lietuvos Respublikos valstybinį patentų biurą.

Bet kuris asmuo, norintis naudoti patentuotą išradimą versle, turi kreiptis į patento savininką dėl galimybės gauti leidimą / licenciją ir potencialiai sumokėti už licencijos naudojimą. Patento savininko išimtinės teisės naudoti išradimą komerciniams tikslams galioja 20 metų nuo paraiškos pateikimo datos, jeigu patentas lieka galioti ir yra reguliariai padengiamos patento priežiūros išlaidos.

Prekės ženklas. Dažnai klientas, rinkdamasis kokį nors gaminį, nepagalvoja apie gaminio gamintoją ir kilmę, nes gamintojas yra atpažįstamas pagal savo paveikslėlį, logotipą ar kitą informaciją. Todėl prekės ženklo kūrimas ir pasirinkimas yra naujo verslo sudedamoji dalis. Prekės ženklas išsprendžia esminę produkto problemą: galima ne tik atpažinti nežinomus gaminius, bet ir suteikti jiems papildomą patirtį bei juos pakartotinai įsigyti.

Prekės ženklas yra etiketė, naudojama tam tikros įmonės prekėms ir paslaugoms atskirti nuo kitų įmonių prekių ir paslaugų.

Latvijoje galioja šie prekės ženklų tipai:

- nacionaliniai prekės ženklai;
- tarptautiniu mastu registruoti prekės ženklai;
- bendrijos prekės ženklai.

Prekės ženklų registracija suteikia įmonei teisę į registruotus prekės ženklus, kas reiškia teisę uždrausti naudoti bet kokį registruotam prekės ženklui identišką ar panašaus dizaino prekės ženklą. Prekės ženklas galioja tam tikros valstybės teritorijoje. Latvijoje registruojami prekių ženklai yra apsaugoti, tačiau jei gamintojas ar paslaugų teikėjas nori įregistruoti prekės ženklą kitoje šalyje, jis bus apsaugotas tiksliai tos šalies įstatymų. Prekės ženklai registruojami 10 metų laikotarpiui su galimybe pratęsti registraciją neribotam laikui. Latvijoje užregistruoti arba pateikti registracijai prekės ženklai taip pat gali būti užregistruoti ir apsaugoti ir kitose šalyse.

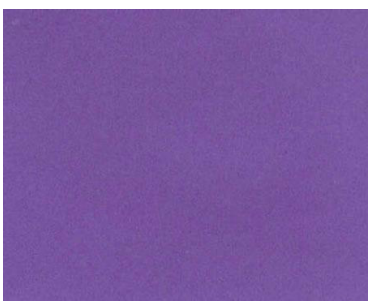
Prekės ženklo savininkas turi teisę šalia registruoto prekės ženklo naudoti apskritime pavaizduotą „R“ raidę arba tekstus, perspėjančius apie registruotą prekės ženklą.

Kolektyvinis ženklas yra prekės ženklas arba paslaugos ženklas, naudojamas gamybos, prekybos ar paslaugų įmonių bendruomenių, asociacijų ar panašių organizacijų prekėms ar paslaugoms identifikuoti. Pavyzdžiui, Latvijos apskaitininkų asociacijos tikslas yra apsaugoti profesinius narių interesus, taip pat paskatinti kūrybinių įgūdžių ir verslumo vystymą.

Specifikacijos ženklas yra ženklas, kuris apibrėžia, kad produktas pasižymi ypatingomis savybėmis arba atitinka tam tikrus kokybės reikalavimus. Žymus sertifikavimo žymuo yra „WOOLMARK“, patvirtinantis, kad juo pažymėtos prekės yra pagamintos iš 100 % vilnos.

Prekės ženklo pasirinkimas arba kūrimas yra labai svarbus kiekvieno naujo verslo komponentas. Specialistai teigia, kad prieš renkantis prekės ženklą, būtina išnagrinėti rinkos situaciją ir įsitikinti ar nebuvo užregistruotas, ar pateiktas registracijai panašus prekės ženklas. Be to, privaloma patikrinti, ar atsižvelgiant į registracijos reikalavimus prekės ženklas yra lengvai įskaitomas, užrašomas, ištariamas ir įsimenamas, ar prekės ženklas nesukelia neigiamų asociacijų, nėra klaidinantis ar amoralus. Prekės ženklas negali sukelti neigiamų asociacijų ir potencialaus eksporto šalyse. Taip pat svarbu įsitikinti ar atitinkamas domenas yra laisvas (didžiausią „.lv“ domenų registratorių galima rasti čia: <http://www.nic.lv/>). Daugiau informacijos galima rasti čia: Prekės ženklo kūrimas ir pasirinkimas. Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacija (PINO) http://www.wipo.int/sme/en/ip_business/marks/tm_creation.htm. Pats domenas nėra autorių teisių objektas. Teisė naudotis domenu yra paslauga, teikiama domeno vartotojui pasirinktam mokamam laikotarpiui. Pavyzdžiui, neregistruokite prekės ženklo be reikšmingo skirtumo nuo teikiamos paslaugos: „mini“, „ekstra“ arba „BIO“.

9.2. lentelė. Prekės ženklų tipai

 Žodinis prekės ženklas	 Grafinis prekės ženklas	 Trimatis prekės ženklas
Susideda iš raidžių, žodžių, asmenų vardų ir pavardžių, skaičių; reklaminis šūkis taip pat gali būti apsaugotas kaip prekės ženklas.	Paveikslas, piešinys, grafinis simbolis, spalvų tonas, spalvų kompozicija.	Sukurti pasitelkiant trijų matmenų formos apimtį, erdvę, prekes ar pakuotės formą.
„Philips“; „Coca Cola“; „Sony“; „Ford“; „Peugeot“; „LG“ („Gyvenimas geras“); „Nokia“ („Sujungia žmones“); „McDonald’s“ („Man tai patinka“).		Pavyzdžiui, ant gaminio pakuotės pavaizduotas pats gaminy.
 Kombinuoti prekės ženklai	 Spalvos kaip prekės ženklas	 Nejprastas arba specialus prekės ženklas
Susideda iš minėtų prekės ženklų kombinacijų (pvz., etiketės ir pan.).	Spalvos naudojamos prekės ženkluose norint įregistruoti tikrą spalvą ir taip apibrėžti prekes ir paslaugas.	Garsas, šviesos signalai, kvapas ir kt.
JUST DO IT.  	 „Kraft Foods“	Naudojamas populiaros melodijos fragmentas arba specialiai sukurta melodija, kuri ilgainiui tampa įmonės atpažinimo elementu. Klasikinis pavyzdys – „Nescafe“ reklamos muzikinis anonsas. Kiti garsinių prekės ženklų pavyzdžiai yra televizijos programų („Panorāma“, „В Море животных“) melodijos, originalios radijo melodijos („Auto“), mobiliųjų telefonų skambėjimo tonai („Samsung“).



Registruotų prekės ženklų privalumai:

- nurodo įmonės teises;
- gina įmonės ženklą vertę;
- formuoja ilgalaikį turtą, gali sudaryti aktyvią įmonės dalį ir tapti finansavimo įsigijimo pagrindu (taip pat gali būti naudojamas kaip indėlis);
- apsaugo nuo konkurentų prekės ženklų ir veikia kaip rinkodaros įrankis ir įmonės įvaizdžio bei geros reputacijos kūrimo pagrindas;
- užkerta kelia sukčiavimui ir apgaulei;
- gali būti perduotas kitam asmeniui licencijos, franšizės ar kitų susitarimų pagrindu siekiant gauti pelno arba perleistas kaip dovana ar palikimas.

Prekės ženklas arba *įmonės ženklas* yra gaminio ar įmonės atvaizdas. Tai gali būti žodis, paveikslėlis, ženklas, simbolis, dizainas arba visi šie elementai kartu, leidžiantys atskirti tam tikrą gaminį nuo kitų įmonių bei konkurentų.



Apdovanojimas „Latvijos prekės ženklas 2016“ buvo suteiktas Latvijos Nacionaliniam operos ir baleto teatrui už menininko Gunārs Lūsis sukurtą prekės ženklą „Latvijos Nacionalinis operos ir baleto teatras“ (M 69 682).



170

miliardų \$



101

miliardas \$



56

miliardai \$



44

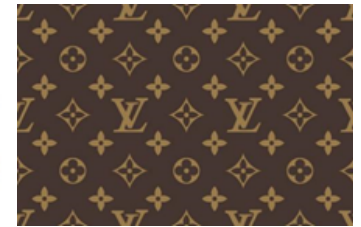
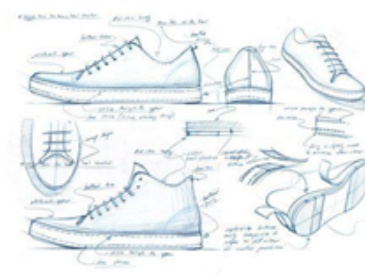
miliardai \$



40

miliardų \$

Dizaino pavyzdys yra gaminio arba jo dalies išvaizda, sukurta remiantis pačiu gaminiu ir (arba) jo papuošimu, ypač tokios specifinės savybės kaip linijos, kontūrai, forma, paviršiaus struktūra ir naudotos medžiagos. Dizaino pavyzdys gali būti tiek matmenų, tiek plokščio tipo gaminyje (pakuotės grafika, animacinių filmų ir vaizdo žaidimų vaizdai, tinklalapio dizainas). Taisyklės dizaino pavyzdžiams, 3 nuostata. Egzistuoja 2 dizaino pavyzdžių savybės: **vizualinis patrauklumas** ir gamybinis bei **amatinis pritaikomumas**.



Dizaino pavyzdys yra praktinis būdas apibrėžti ir apsaugoti sukurtas naujoves. Dizaino pavyzdys yra įmonės vertė, kuri gali būti parduodama ar naudojama kaip aprūpinantis šaltinis – tokiu būdu atsiperka jūsų kūrybinės pastangos. Dizaino pavyzdys gali būti laikomas jūsų intelektualinės nuosavybės parašu.

Geografinės nuorodos ir kilmės vietos pavadinimai yra ženklai, naudojami pažymėti prekėms, kurios pasižymi tam tikra geografinė kilmė, reputacija ar konkrečiomis ypatybėmis, kurios yra iš esmės susijusios su atitinkama kilmės vieta. Dažniausiai geografinės nuorodos apima prekės kilmės vietos pavadinimus. Kilmės vietos pavadinimas yra speciali geografinės nuorodos rūšis, naudojama žymėti gaminiams, kurių specifinė kokybė išskirtinai arba išimtinai priklauso nuo geografinės aplinkos (pavyzdžiui, klimato ir dirvožemio), kurioje gaminami minėti gaminiai. Tai, ar ženklas funkcionuoja kaip geografinė nuoroda, lemia nacionalinė teisė ir vartotojų supratimas. Geografinės nuorodos paprastai naudojamos žemės ūkio gaminiams, maisto produktams, vynui ir spiritiniams gėrimams, amatams ir pramonės gaminiams žymėti. Geografinės nuorodos įgalina asmenis, kurie turi teisę naudoti geografines nuorodas, uždrausti trečiosioms šalims jų naudojimą, jeigu trečiųjų šalių gaminiai neatitinka taikomų standartų. Teisė naudoti saugomą geografinę nuorodą priklauso gamintojams, veikiantiems apibrėžtoje geografinėje vietovėje ir atitinkantiems konkrečias gamybos sąlygas. Geografinės nuorodos (GN) leidžia atpažinti prekę pagal jos konkrečią kilmės vietą. Tuo metu prekės ženklas leidžia atpažinti prekę ar paslaugą pagal jos priklausymą konkrečiai kompanijai.





Autorių teisės yra 1952 m. *Visuotinės autorių teisių konvencijos* (toliau – VATK) apibrėžtos teisės, nustatančios specialias teises skelbti, reprodukuoti ir išplėsti literatūros, muzikos, meno bei kt. kūrinius. Autorių teisės yra normų, reguliuojančių santykius tarp mokslo, meno, literatūros ar kitos intelektualės nuosavybės autorių bei kitų žmonių ar organizacijų kūrinių kūrimo ir pritaikymo klausimais, visuma. Palyginti su pramoninių nuosavybės teisių patvirtinimo procesais, patentų autorių teisėms įgyti nereikia jokios specialios registracijos, apdorojimo ar kitų formalumų.

Autorių teisės į kūrinį (knygą, dainą ar intelektualinį darbą) kūrėjui suteikiamos iškart nuo kūrinio atsiradimo momento. Kuriamas darbas yra apsaugotas net ir tuo atveju, jeigu šis dar nėra pabaigtas. Bet koks sukurtas darbas yra saugomas, neatsižvelgiant į jo vertę (kainą) ar formavimo tikslą. Taip pat darbo forma nėra svarbi – tai gali būti bet kokio tipo paveikslas, ranka arba kompiuteriu parašytas straipsnis ir pan.



Kūrinio autorius, norėdamas patvirtinti, kad tam tikras darbas yra jo kūryba, naudoja autorių teisių apsaugos simbolį, kur apskritime pavaizduota „C“ raidė (©), vardą ir pirmojo darbo paskelbimo metus.

Autorius, norėdamas pavaizduoti darbą arba leisti kitiems jį naudoti, išduoda **licenciją**. Licencija reiškia leidimą naudoti tam tikrą darbą. Licencijoje turėtų būti nurodyta, kiek laiko ir kokiomis taisyklėmis remiantis darbas gali būti naudojamas. **Licencija** yra leidimas naudoti darbą autorių teisių aspektu ir laikantis licencijoje nurodytų taisyklių. Autorių teisės priklauso autoriui; licencijos turėtojas (vartotojas) gauna tikrai leidimą naudoti darbą. **Autoriaus mokestis** yra bet koks užmokestis ar kompensacija už autorių teisių saugų kūrinio naudojimą. Autorinės teisės Latvijoje galioja 70 metų nuo autoriaus mirties, tačiau kitose valstybėse šis laikotarpis gali skirtis.

Latvijoje yra saugomi autorių teisių šie kūriniai:

- Literatūros darbai: knygos, brošiūros, kalbos, kompiuterinės programos, paskaitos, pamokslai ir t.t.
- Muzikiniai ir dramos kūriniai, scenarijai, literatūriniai garso ir vaizdo kūrinių projektai.
- Choreografiniai kūriniai ir pantomima.
- Muzikiniai kūriniai su tekstais arba be jų.
- Garso ir vaizdo kūriniai.
- Paveikslėliai, paveikslai, skulptūros ir grafikos darbai bei kiti meno kūriniai.
- Taikomosios dailės darbai, dekoracijos ir scenografijos darbai.

- Dizainas.
- Fotografijos ir panašūs darbai.
- Pastatai, statiniai, architektūros kūriniai, metmenys, projektai, pastatų ir statinių sprendimai, kiti architektūros kūriniai, miestų statybos darbai, sodų ir parkų projektai bei sprendimai, taip pat visiškai arba iš dalies pastatyti pastatai ir realizuoti miesto statybų objektai ar kraštovaizdžiai.
- Geografiniai žemėlapiai, planai, eskizai, darbai susiję su geografija, topografija ir kiti mokslais bei kiti kūriniai, kuriuos saugo autorių teisės.

9.3. Intelektinės nuosavybės teisės

Atviros naujovės yra naujų idėjų, atliepančių vartotojų poreikius ir lemiančių visuomenės problemas, katalizatorius, leidžiantis šioms idėjoms patekti į rinką. Tokios naujovės yra svarbus naujų žinių sukūrimo svertas, skatinantis naujų ir inovatyvių verslo modelių atsiradimą, pagrįstą bendrai sukurtų žinių panaudojimu. Naujoviškos įmonės vis dažniau susiduria su nesąžiningomis praktikomis (pvz., vagyste, neteisėtu kopijavimu, ekonominiu šnipinėjimu ar konfidencialumo reikalavimų pažeidimu), siekiančiomis neteisėtai pasisavinti jų komercinės paslaptis. Prekybos paslapčių saugojimas yra būtina verslo įmonių ir mokslinių institucijų sėkmingų mainų sąlyga. Prekybos paslaptys yra viena iš dažniausiai naudojamų intelektualės kūrybos ir inovatyvios praktinės patirties apsaugos formų.

Ne visa verslininkų saugoma informacija gali būti saugoma intelektualės nuosavybės įstatymų, tačiau dalis šios informacijos yra būtina verslininkų sėkmei, pavyzdžiui, informacija apie klientus ir tiekėjus, verslo planai, strategijos ir rinkos tyrimų rezultatai. Prekybos paslaptis – tai informacija, atitinkanti visus šiuos reikalavimus: a) ji nėra kūnas arba komponentų konfigūracija ar montažas, paprastai gerai žinomas ar lengvai prieinamas asmenims, kurie paprastai susiduria su minėta informacijos rūšimi; b) ji turi komercinę vertę, nes ji yra slapta; c) asmuo, kuriam teisėtai priklauso ši informacija, ėmėsi pagrįstų veiksmų, kad ši informacija liktų paslaptimi. (ES direktyva, 2016 m., ir Komercinės teisės 19 straipsnio 1 dalis)

Komercinė paslaptis yra privati informacija, leidžianti jos savininkui, atsižvelgiant į dabartines ar galimas aplinkybes, padidinti pajamas arba išvengti neprivalomų išlaidų, siekiant išlaikyti tvirtą poziciją rinkoje arba gauti komercinės naudos.



Savo komercines paslaptis siekiantys apsaugoti verslo atstovai, pasitelkdamie normatyvinių aktų apibrėžtas teises, turi imtis techninių ir organizacinių veiksmų, kurie leistų atpažinti komercines paslaptis, jas apsaugoti ir užregistruoti procesą.

Praktinė patirtis yra bet kokios naujienos (gamybos, techninės, ekonominės, organizacinės ir t. t.), įskaitant naujienas apie rezultatus, susijusias su intelektine veikla mokslo ir technologijų srityje, taip pat informacija apie profesinės veiklos realizavimo būdus, t. y. tikroji ar potenciali vertybė, nes ši informacija nėra žinoma trečiosioms šalims ir lieka jiems nepasiekiamo.

INT leidžia kūrėjams bei patentų, prekės ženklų ir autorių teisių savininkams gauti naudą iš savo darbo ar investicijų į kūrinių. Šios teisės yra išdėstytos *Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos* 27 straipsnyje, kuris numato teisę naudotis moralinių ir materialinių interesų apsauga, kylančia iš būtinybės apsaugoti mokslinę, literatūrinę ir meninę autorių kūrybą. Registruotos ir neregistruotos teisės pateikiamos 9.3 lentelėje.

9.3 lentelė. Teisių tipai

Registruotos teisės	Neregistruotos teisės
Patentai	Autorių teisės
Prekės ženklai	Komercinės paslaptys (<i>praktinė patirtis</i>)
Dizaino pavyzdžiai	Apsauga nuo nesąžiningos konkurencijos

Be patentų sistemos teikiamos naudos, mokslininkai ir išradėjai turėtų mažai paskatų toliau kurti vartotojams geresnius ir veiksmingesnius gaminius.

Nepaisant to, kad intelektinės nuosavybės teises reglamentuoja skirtingi valstybių narių norminiai aktai, jie taip pat yra įtraukti į ES normatyvinius aktus. INT yra vis dar daugiausiai saugomos nacionalinės, o ne ES teisės.

Įstatymai, reglamentuojantys atskiras intelektinės nuosavybės teises

Patentai. Patentų įstatymas, Įstatymas dėl pramoninės nuosavybės įstaigų ir procedūrų, Ministrų kabineto potvarkiai Nr. 224 „Patentai ir patentų paraiškos taisyklės“, Nr. 732 „Pramonės nuosavybės tarybos paslaugų kainoraštis“, Nr. 719 „Įsakymas, pagal kurį registravimo ar poregistracinės procedūros ir dokumentų pateikimas turėtų būti įgyvendinti Patentų tarnyboje, Pasaulio intelektinės nuosavybės organizacijos standartas, 25 st.“. Pasiekama: Latvijos patentų tarnybos tinklalapis <https://www.lrpv.gov.lv/lv/izgudrojumi/normativie-akti> arba www.likumi.lv.

Autorių teisės. Autorių teisių įstatymas (prieinama: www.likumi.lv) ir Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos (PINO) susitarimas dėl autorių teisių. Tarptautiniai susitarimai, pavyzdžiui:

- *Berno konvencija*, priimta 1886-09-09:
- PINO (Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos) susitarimas dėl autorių teisių, priimtas Ženevos diplomatinėje konferencijoje 1996-12-20.

Prekių ženklai. Įstatymas „Dėl prekių ženklų ir geografinės kilmės nuorodų“, Įstatymas dėl pramoninės nuosavybės įstaigų ir procedūrų, Ministrų kabineto potvarkiai Nr. 228 „Prekės ženklų registravimo procedūros pavyzdžių formos“, Nr. 732 „Pramonės nuosavybės tarybos paslaugų kainoraštis“, Nr. 719 Įsakymas, pagal kurį registravimo ar poregistracinės procedūros ir dokumentų pateikimas turėtų būti įgyvendinti Patentų tarnyboje. Pasiekama: Latvijos patentų tarnybos tinklalapis <https://www.lrpv.gov.lv/lv/izgudrojumi/normativie-akti> arba www.likumi.lv.

Registruoti dizaino pavyzdžiai: Įstatymas dėl dizaino pavyzdžių, Įstatymas dėl pramoninės nuosavybės įstaigų ir procedūrų, Ministrų kabineto potvarkiai Nr. 764 „Reglamentas dėl dizaino pavyzdžių registravimo procedūrų pavyzdžių“, Nr. 732 „Pramonės nuosavybės tarybos paslaugų kainoraštis“, Nr. 719 Įsakymas, pagal kurį registravimo ar poregistracinės procedūros ir dokumentų pateikimas turėtų būti įgyvendinti Patentų tarnyboje.

Vienas iš autorių teisių pažeidimų – tai plagijavimas. Plagijavimo sąvoką (lot. *plagio* – vogti, o *plagium litterarium* – literatūrinio turto vagystė) dar Senovės Romos laikais apibrėžta autorių teisė.

Sukčiavimas (suklastotas prekės ženklas) arba **klastojimas** (neteisėtas prekės ženklo saugomų prekių imitavimas).

Piratavimas – neteisėta veikla, susijusi su autorių teisių pažeidimais, t. y. autorių teisėmis apsaugotų kūrinių įrašinėjimas, publikavimas, reprodukcija ir platinimas neturint leidimo tai daryti ir nemokant kompensacijos autoriui.

Plagijavimas yra sąmoningai atliekamas visiškas arba dalinis kitų darbų arba idėjų pristatymas kaip savų, nenurodant tikrojo autoriaus. Plagiatu taip pat gali būti laikomas darbas su neesminiais turinio ar formos pakeitimais (pvz., vardų pakeitimas romane) arba kūrinys, perkeltas į kitą kontekstą. Plagiato nereikėtų maišyti su laisvu idėjų, archetipų ar metodų pasitelkimu kuriant originalų darbą. Plagiatu darbas laikomas tada, kai šis pažeidžia autorių teises.



Atsižvelgiant į atitinkamos ES šalies įstatymus ir padirbtų prekių šaltinį, galima kreiptis į šias valdžios institucijas: muitinę, rinkos priežiūrą (prekybos standartus), policiją ar patentų ir prekių ženklų tarnybas.

Lietuvos Respublikos valstybiniame patentų biuro tinklapyje (<http://www.vpb.lt/index.php?l=lt&n=177&nn=1117>) galima rasti išradimų, topografijos, dizaino ir prekių ženklų duomenų bazes. O prekių ženklų registravimo ir naudojimo nuostatos apibrėžtos Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatyme (Valstybės žinios, 2000-10-31, Nr. 92-2844. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B494EC0B78B0>).

Praktinės užduotys

Situacijų analizė

Atlikite lyginamąją TOP 10 Baltijos šalių sukurtų prekės ženklų analizę.

1. Kokie prekės ženklai patenka į TOP 10 sąrašą? Kuo skiriasi LV, LT ir EE aplinka? Kas lemia šiuos skirtumus?
2. Kokie prekės ženklai yra įtraukti į TOP 10 (sferos, įmonių dydžiai, atstovai)?
3. Kurie prekių ženklai yra populiariausi: žodiniai kombinuoti ir t. t.? Apmąstykite, dėl kokių priežasčių vienas ar kitas prekės ženklas yra toks garsus? Kokios įtakos turi vizualiniai aspektai?

Šaltinių pavyzdžiai:

1. Interaktyvus prekės ženklų analizės įrankis: <https://www.zimolutops.lv/ietekmigakie-zimoli/iesaiste/zimoli/>
2. Stiprūs firmos ženklai: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>
3. „Best Global Brands 2016“ reitingai: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>

Grupinė namų darbų užduotis. Raskite 5 populiarius / žinomus įmonės ženklų dizainus (dizainų pavyzdžius) ir aprašykite jų taikymo atvejus. Apmąstykite, dėl kokių priežasčių vienas ar kitas prekės ženklas yra toks garsus? Kokios įtakos turi vizualiniai aspektai?

Diskusija: prekės ženklai, kurie tapo gaminių pavadinimais



vs. kopijavimo įrenginys



1947 m. „Xerox Corporation“ įsigijo patentą gaminti kopijuoklį, kurį išrado Chesteras Carlsonas. Buvo nuspręsta pavadinti įrenginį „Xerox“, kurio pavadinimas atspindi ir patį kopijavimo procesą (gr. „xerocopy“). „Xerox Company“ gaminami įrenginiai buvo gerokai geresni nei kiti, kas lėmė pastarųjų eliminavimą iš rinkos. Dėl dominuojančios įmonės padėties rinkoje įrenginiai buvo pavadinti panašiai kaip prekės ženklas.



vs.

1960 m. Japonijoje prekės ženklas „Flo-master“ pasirodė rinkoje, kas dabar yra visiems žinoma kaip žymeklis.



vs.

Angliškas žodis „scotch“ (liet. lipni juosta) kilo iš kito žodžio „Scotch tape“, kuris yra „3M Corporation“ prekės ženklas. Tik „3M“ pagaminta lipni juosta galėjo būti vadinama „scotch“, nes tai yra įmonės ženklas.



vs.



Termosas (*angl.* thermos) arba „Dewar“ bakas (*angl.* vessel), leidžiantis palaikyti maisto temperatūrą, yra „Thermos GmbH“ prekės ženklas. Daugelyje šalių gaminio pavadinimas prarado prekės ženklo statusą.

Literatūra

1. Intellectual property and education in Europe. study on IP education in school curricula in the EU member states with additional international comparisons (2015) <https://euipo.europa.eu/ohimportal/documents/11370/80606/IP+and+Education+final+report+September+2015>
2. Interaktyvus prekės ženklų analizės įrankis: <https://www.zimolutops.lv/ietekmigakie-zimoli/iesaiste/zimoli/>
3. EU Intellectual Property Organisation (EUIPO) <https://euipo.europa.eu/ohimportal/lv/home>
4. Intelektinės nuosavybės teisės. http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index_en.htm
5. Kas yra intelektinė nuosavybė? WIPO http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf
6. Stiprūs firmos ženklai <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>
7. Europos Sąjungos direktyva (2016) dėl neatskleistos praktinės patirties ir verslo informacijos (komercinių paslapčių) apsaugos nuo neteisėto jų gavimo, naudojimo ir atskleidimo:
8. http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuid=FTU_3.2.4.html
9. Latvijos Respublikos komercinė teisė (2000 m.) <https://likumi.lv/doc.php?id=5490>.
10. Lietuvos Respublikos valstybiniame patentų biuras: <http://www.vpb.lt/index.php?l=lt&n=177&nn=1117>

11. LIETUVOS RESPUBLIKOS PREKIŲ ŽENKLŲ ĮSTATYMAS, Valstybės žinios, 2000-10-31, Nr. 92-2844. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B494EC0B78B0>
12. Visuotinė autorių teisių konvencija
13. Creating or Selecting a Trademark. World Intellectual Property Organization (WIPO) http://www.wipo.int/sme/en/ip_business/marks/tm_creation.htm
14. LR Patentų valde <https://www.lrpv.gov.lv/lv>
15. LR Valstybinis patent biuras <http://www.vpb.gov.lt/>
16. European IPR Helpdesk - SME Corner <https://www.iprhelpdesk.eu/ip-sme-corner>
17. International Trademark Association (INTA) <https://www.inta.org/Pages/Home.aspx>
18. The International Association for the Protection of Intellectual Property (AIPPI) <http://aippi.org/>
19. Intelektinės nuosavybės teisės. http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index_en.htm

Šiame skyriuje sužinosite:

- Kas lėmė socialiai atsakingo verslo idėjos atsiradimą?
- Kas yra socialinė atsakomybė?
- Kokios yra socialinės atsakomybės sritys?
- Kokie yra organizacijos socialinės atsakomybės teisiniai aspektai?

10.1. Socialiai atsakingo verslo raida

Modernių koncepcijų versle diegimas siejasi su vis didėjančia konkurencija ir būtinybe ieškoti naujų konkurencinių pranašumų. Taip XX a. 8-ajame dešimtmetyje pradėta diegti gamybos filosofija *Tiksliai laiku* (angl. JIT-just-in-time) kardinaliai pakeitė požiūrį į procesų organizavimą įmonėje. XX a. aštuntajame dešimtmetyje įmonė įdiegusi JIT, galėjo įgyti konkurencinį pranašumą. Tačiau praėjus dešimtmėčiui, JIT iš konkurencinio privalumo tapo būtinybe norint išlikti konkurencinga rinkoje.

XX a. devintajame dešimtmetyje įmonės galėjo įgyti konkurencinį pranašumą įdiegdamos procesų valdymą, tačiau dabar šį valdymo modelį įdiegusios įmonės tegali tik bandyti pasivyti kitus.

Panašiai atsitinka su visomis naujomis idėjomis. Tai pasakytina ir apie socialiai atsakingo verslo idėją. Ekologinės problemos, socialinė nelygybė, neribotas vartojimas verčia verslą permąstyti savo misiją – keičiasi visuomenės ir verslo santykis. Verslas privalo priimti atsakomybę už aplinkos taršą, vartotojiškos visuomenės skatinimą vardan pasipelnymo. Iškiriamos trys socialiai atsakingo verslo dedamosios:

- ekonominė (taupus išteklių naudojimas);
- ekologinė (aplinkos taršos minimizavimas);
- socialinė (darbo humanizavimas ir įsitraukimas į visuomenės socialinio gerbūvio formavimą).

Jei organizacija plėtoja socialiai atsakingo verslo koncepcijos įdiegimą, daug aktyviau nei kitos informuoja apie tai visuomenę, tai, netgi įgyvendindama tik šią veiklą, dabartiniu metu taip pat gali įgyti konkurencinį pranašumą. Socialiai atsakingo verslo koncepcija tampa nauju standartu.

Socialiai atsakingo verslo koncepcija buvo išvystyta kaip geroji verslo praktika ir virto organizuotu judėjimu 1990 -aisiais metais. Pastaruoju metu vis dažniau šis judėjimas yra remiamas ne tik verslininkų, bet ir vartotojų, kurie teikia primenę socialiai atsakingo verslo, kuris savo veikloje vadovaujasi bendrai pripažįstamais etikos principais, teikiamoms paslaugoms ir produktams.

10.2. Įvadas ir sąvokos apibrėžimas

Socialiai atsakingas verslas arba kitaip vartojamas terminas „įmonės socialinė atsakomybė“ (toliau – ĮSA).

Įmonės socialinė atsakomybė – tai įsipareigojimas vadovautis etiniais principais vystant verslą ir darant pozityvią įtaką visuomenei ir aplinkai.

Galima išskirti dvi įmonės socialinės atsakomybės plėtros kryptis:

- Vidinė dimensija
 - o Investicijos į žmogiškuosius išteklius;
 - o Sveikatos ir saugumo darbo vietoje didinimas;
 - o Socialinio-psichologinio klimato darbe gerinimas;
 - o Išteklių taupymas;
 - o Ekologiška gamyba.
- Išorinė dimensija
 - o Santykių su vietos bendruomenėmis plėtra;
 - o Gamtosauginiai projektai;
 - o Filantropija;
 - o Visuomenės informavimas.

Įmonės socialinės atsakomybės sąvoka ir svarba buvo įvertinta ES politinėse gairėse siekiant stiprinti ES konkurencingumą, formuojant pažangią, tvarią ir integruotą ekonomiką ir tokiu būdu reaguojant į iššūkius, kuriuos kelia globalizacija. Tarptautinė darbdavių organizacija (angl. IOE International Organisation of Employers) aiškina ĮSA kaip savanoriškas verslo iniciatyvas, kurios palankiai veikia socialinę, ekonominę ir aplinkosaugos situaciją šalyje.

ĮSA teoretikai ir praktikai pažymi, kad ĮSA iš beveik nepastebimos įmonės veiklos transformuojasi į įmonės rizikos valdymą (analogas gali būti toks: tas, kuris perka pigiau, moka du kartus, taigi geriau sumokėti daugiau, nes geriau iš karto gauti reikiamos kokybės produktą ar paslaugą arba reikiamą kvalifikaciją pvz.,



investuojant į darbuotojų tyrimus). Tai yra naujas verslo mąstymo būdas – socialinis verslumas. Šis mąstymo būdas remiasi prielaida, kad tarp skirtingų suinteresuotų grupių egzistuoja įtampų zonos ir ĮSA paskirtis yra šias įtampas sumažinti. Todėl labai svarbu suprasti ĮSA kaip naują korporatyvinę visuomenę, kurią diktuoja paklausa, formuojanti naujas verslo plėtros kryptis.

Socialiai atsakingoms įmonėms būdinga tai, kad jos gerai išmano / žino socialinės atsakomybės pasekmes. Socialinės atsakomybės poreikį suformuoja paklausa. Panašiai kaip ir inovacijų poreikį. Niekas įmonėje negali tiksliai pasakyti, kokį inovatyvų produktą reikia gaminti norint uždirbti milijoną. Galima tik pasiūlyti metodus ir kryptis, kurios leis pasiekti norimų rezultatų.

ĮSA yra susijusi su įmonės įvaizdžiu. ĮSA skatina pagalvoti apie kompleksinį atsakingos įmonės įvaizdį, kuris aiškiai skleistų įmonės vertybes ir siekius, o ne apsiribotų pavienėmis chaotiškomis iniciatyvomis. Inovacijos vardan inovacijų yra beprasmės, investicijos į žinias, nežinant, kaip ateityje jos bus panaudotos, tai veltui praleistas laikas ir išmesti pinigai. Net mažiausias sprendimas įmonėje yra viso įvaizdžio dalis. Įmonei yra labai svarbu suprasti kokį įvaizdį išorėje ji nori suformuoti. Taip pat nemažiau svarbu yra ir suvokti, kokį įmonės įvaizdį nori matyti globalios rinkos dalyviai.

Reikia paminėti, kad „atsakomybės“ sąvoka siejasi su *etikos ir teisės kategorija, kuri atspindi subjekto tam tikrą socialinį ir moralinį teisinį požiūrį į visuomenę, kuris pasireiškia per subjekto moralinių pareigų vykdymą ir teisės normų laikymąsi*.

Galima pateikti ir kitus Įmonės socialinės atsakomybės apibrėžimus, kurie padeda geriau suprasti socialiai atsakingo verslo veiklos aprėptį.

ĮSA yra koncepcija, kuria naudojamosi įmonės savanoriškai integruoja socialinius ir aplinkosaugos aspektus į savo veiklą (angl. Directorate-General of European Commission).

ĮSA yra geroji verslo praktika, parodanti įmonės vertybes ir principus bei kaip įmonė savanoriškai įtraukia socialines, aplinkos ir žmogiškąsias vertybes į savo kasdienę veiklą ir santykius su darbuotojais, klientais, partneriais ir vietos bendruomene (A. Pētersons, L. Pavāre. Corporate social responsibility).

ĮSA yra komercinių tikslų pasiekimas, atsižvelgiant į etines vertybes, žmones ir aplinką. (Business for Social Responsibility)

ĮSA yra būdas išspręsti socialines problemas, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai buvo sąlygotos pačios įmonės veiklos (H. Fitčs).

*Jeigu įmonė yra socialiai atsakinga, ĮSA politika ir praktika apima tiek visas verslo sritis, tiek ir sprendimų priėmimo procesą. Kokie aspektai bus įtraukti į įmonės ĮSA, priklauso nuo pačios įmonės charakteristikos ir veiklos srities, tačiau pagrindiniai aspektai yra šie: **verslo etika, parama visuomenei, aplinkosauga, valdymas, žmogaus teisės, rinka ir darbo vietos**.*

- **ZIEDOT apibrėžimas** www.ziedot.lv/en:

Įmonės socialinė atsakomybė yra geroji verslo praktika, kuri demonstruoja įmonės vertybes ir principus bei parodo, kad įmonė savanoriškai įtraukia socialines, aplinkos ir žmogiškąsias vertybes į savo kasdienę veiklą ir santykius su darbuotojais, klientais, partneriais ir vietos bendruomene. Socialinė atsakomybė taip pat apima investicijas į vietos visuomenės vystymąsi, kurios atsispindi ir įmonės filantropinėje strategijoje.

- **SKRINAVEK apibrėžimas** www.skrivanek.com:

Įmonės socialinė atsakomybė yra vertybių sistema, kurią savanoriškai pasirenka ir plėtoja asmuo arba įmonė, siekianti padėti sau, kitiems žmonėms ir aplinkai, taip pat tobulinti savo ir kitų kompetencijas bei žinias.

- **Lietuvos atsakingo verslo asociacijos (toliau – LAVA) apibrėžimas** www.asociacijalava.lt:

Verslo atsakomybė – įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai, gamtai, ekonomikai ir visuomenei plėtojant veiklą ir ryšius su suinteresuotais subjektais.

10.3. Įmonės socialinė atsakomybė ir suinteresuotos grupės

Įmonės socialinė atsakomybė yra susijusi su visomis suinteresuotomis grupėmis tiek įmonės viduje, tiek išorėje, t. y. su visais, kurie yra susiję su įmonės veikla. Tai gali būti įmonės akcininkai ar savininkai, darbuotojai ir jų šeimos, klientai, verslo partneriai, profesinės sąjungos, valstybės institucijos, nevyriausybinių organizacijų, žiniasklaidos, vietos visuomenė. Įmonė yra atsakinga už visus juos, todėl apibrėžiant ĮSA principus svarbu suprasti, kokie yra kiekvienos suinteresuotosios grupės lūkesčiai.

- **Akcininkai ir savininkai.** Bet kurio verslo tikslas yra pelnas. Akcininkai ir savininkai tikisi, kad jų investicijos bus susigrąžintos; todėl įmonė yra atsakinga už savininkų investicijų pelningumą. Tai iš tikrųjų apibrėžia pačios įmonės prigimtį.



- **Darbuotojai.** Pagrindinis lūkestis yra siekti, kad įmonėje būtų gerbiama žmogaus teisės. Darbuotojai nori geros darbo aplinkos ir atmosferos, būti morališkai ir materialiai įvertinti ir turėti galimybę profesionaliai tobulėti bei savo darbu susikurti finansinę gerovę.

- **Klientai.** Klientams svarbu pirkti saugias prekes ir paslaugas, atsižvelgiant į jų poreikius. Jie taip pat gali tikėtis, kad prekės bus ekologiškos ir energiją taupančios.

- **Verslo partneriai.** Verslo partneriai tikisi ilgalaikės partnerystės, sąžiningos verslo praktikos, taip pat tokių verslo sąlygų, kurios leistų jiems gauti pelną.

- **Nevyriausybinių organizacijų.** Nevyriausybinių organizacijų pageidavimai priklauso nuo jų veiklos srities. Pavyzdžiui, jos gali tikėtis, kad įmonės skatins produktų perdirbimą, pritaikys savo pastatus ir transportą žmonėms su specialiais poreikiais ir pan.

- **Visuomenė.** Ekonominiu požiūriu visuomenė pirmiausia tikisi, kad įmonė mokės visus mokesčius valstybei, kad jie turėtų socialines garantijas, švietimo ir sveikatos priežiūros paslaugas, taip pat kitus privalumus. Visuomenė tikisi, kad pats verslas bus vykdomas taip, kad nepakenktų žmonių gyvenimo kokybei. Pavyzdžiui, gamybos įmonė turėtų rūpintis triukšmo lygio mažinimu ir oro kokybe. Taip pat įmonė gali dalyvauti tobulinant infrastruktūrą, remdama vietos mokyklas ir vaikų darželius ir pan. Vietinei visuomenei taip pat aktualu naujų darbo vietų steigimas.

Socialiai atsakingo verslo koncepcijos diegimas įpareigoja organizaciją peržiūrėti savo veiklą ir verslo procesus. Ji gali skatinti naujas idėjas, tobulinti kompetencijas, efektyviau panaudoti išteklius ar net sumažinti išlaidas (pvz., mažinti energijos suvartojimą perdirbant). ĮSA programų įgyvendinimas skatina įmonėje labiau motyvuotą darbo atmosferą, mažina pravaikštų ar neatvykimo į darbą dėl ligos skaičių. Parama vietinei visuomenei ir ekologiškai formuoja palankią darbo aplinką įmonėje. ĮSA padidina įmonės identifikaciją išorinėje aplinkoje ir skatina pagalvoti apie ilgalaikius tikslus.

Išnagrinėjusi įmonės veiklą ĮSA požiūriu ir atitinkamai veikdama, įmonė gali:

- atrasti naujų produktų ir rinkų;
- padidinti efektyvumą ir darbo kokybę;
- pagerinti įmonės reputaciją ir įvaizdį visuomenėje;
- pritraukti ir išlaikyti motyvuotą personalą;
- padaryti įmonę patrauklią investuotojams.

10.4. Įmonės socialinės atsakomybės reglamentavimas

Įmonių socialinė atsakomybė susijusi ne tik su darbo rinka ar darbo teise. Tai nėra klasikinio socialinio dialogo modelis, tačiau jis vis tiek skatina visuomenę ir verslininkus kurti ir plėtoti socialiai atsakingą verslą, įtraukiant į geresnių darbo ir gyvenimo sąlygų sudarymą tiek darbuotojus, tiek kitas suinteresuotas visuomenės grupes.

Siekį atitikti ĮSA pasaulinio lygio reikalavimus lemia du veiksniai:

- 1) aiškios įmonės struktūros ir socialiai atsakingo verslo, aiškių principų ir geros reputacijos paklausa siekiant tapti tiekėju užsienio kompanijoms ar jų partneriams;

- 2) būtinybė pateikti į pasaulinę rinką ir tapti lygiaverčiu jos dalyviu, siūlančiu kokybiškas ir atsakingas paslaugas ir produktus, atitinkančius socialiai atsakingo verslo principus.

Verslininkystė yra varomoji visuomenės tobulėjimo jėga ir jos klestėjimo indeksas. Toks verslo vaidmens supratimas yra pagrindas diskusijoms Europos Sąjungoje ir tarptautiniu lygiu apie savanorišką ar privalomą ĮSA įgyvendinimą įmonėje. Neabejotinai pasaulinės vystymosi tendencijos visų pirma tapo labiau pastebimos šiuolaikinių tarptautinio verslo tinklų veikloje, nes jie tiesiogiai veikia valstybių ekonomiką, socialinį stabilumą ir aplinkos tvarumą. Įvertindami šią įtaką, verslininkai taip pat linkę pateikti geriausius korporacinio valdymo principus (įmonės valdymą ir finansų politiką) savo investuotojams ir akcininkams, parodyti savo atsakingą požiūrį į visuomenę ĮSA programų kontekste.

Vyriausybės vaidmuo – sukurti ir įgyvendinti įstatymus, kuriais užtikrinama stabili ir nuspėjama politinė ir socialinė pažanga. Vyriausybės atsakomybė yra investuoti į jos gyventojų išsilavinimą ir socialinę gerovę, kad būtų sudarytos atitinkamos sąlygos verslo plėtrai ir konkurencingumui. Įmonės gali įgyvendinti paramos programas ir parodyti konkrečius socialinius standartus savo veikloje, skatindamos kitas įmones lygiuotis į geriausius.

Verslininkai, diegdami ĮSA, gali vadovautis įvairiais tarptautiniais susitarimais:

- Tarpyvyriausybinių iniciatyvų: Jungtinių Tautų Organizacijos (JTO) „Pasaulinis susitarimas“ (angl. UN Global compact), skatina įmones ratifikuoti ir informuoti visuomenę apie žmogaus ir darbo teisių laikymąsi, pagrindinius aplinkos apsaugos ir antikorupcijos principus;

- Tarptautinės darbo organizacijos (angl. International Labour Organisation (ILO)) Trišalės deklaracijos dėl tarptautinių bendrovių socialinės politikos principų;



- Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)) tarptautinių kompanijų gairės dėl savanoriško principų ir verslo valdymo standartų laikymosi – užimtumo, darbo santykių, žmogaus teisių, aplinkosaugos ir visuomenės informavimo srityse.

JTO „Pasaulinis susitarimas“ ir korporatyvinė socialinė atsakomybė. „Pasaulinis susitarimas“ yra Jungtinių Tautų (JT) organizacijos iniciatyva, kurią sudaro dešimt principų, skatinančių įmonių socialinę atsakomybę. Šis dokumentas skatina įmones laikytis žmogaus teisių ir užtikrinti geras darbo sąlygas, saugoti aplinką ir kovoti su korupcija. 1999 m. siekiant suformuoti bendrą supratimą ir požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę, atsirado bendros veiklos ir pasaulinio judėjimo poreikis, kurio iniciatorius buvo JT generalinis sekretorius Kofi Annan’as, o vėliau šią veiklą sėkmingai tęsė naujas generalinis sekretorius Ban Ki-Moonas.

Šiuo metu „Pasaulinio susitarimo“ judėjimas suvienijo keletą šimtų skirtingo dydžio ir veiklos sričių įmonių iš viso pasaulio. „Pasaulinio susitarimo“ judėjimui priklausančios įmonės įsipareigoja apsvastyti ir atsižvelgti į savo darbuotojų, klientų, partnerių ir visuomenės interesus, taip skatindamos verslo aplinkos ir visuomenės savo regione bei visame pasaulyje įsitraukimą į judėjimą.

„Pasaulinis susitarimas“ yra savanoriškas judėjimas, neturintis teisinių įpareigojimų. Jis ragina įmones plėtoti gero valdymo ir socialiai atsakingos veiklos praktikas, taip pat skatinti aukščiausius verslo praktikos standartus savo šalyje ar visame pasaulyje, tokiu būdu formuojant organizuotą ir etišką verslo aplinką mokantis vieni iš kitų ir skatinant visuomenės tobulėjimą.

Siekdamos pradėti įgyvendinti dešimt „Pasaulinio susitarimo“ principų, įmonės raginamos bendradarbiauti su JT agentūromis, profesinėmis sąjungomis ir nevyriausybėmis organizacijomis, kurios nagrinėja žmogaus teisių, darbo teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija aspektus.

10 jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“ (angl. UN Global compact) judėjimo principų:

Su žmogaus teisėmis susiję principai:

1. verslininkai turėtų remti ir gerbti tarptautiniu mastu paskelbtas žmogaus teises;
2. įmonė neturėtų prisidėti prie žmogaus teisių pažeidimų.

Su darbo teise susiję principai:

3. įmonės turėtų išlaikyti asociacijų laisvę, taip pat remti darbuotojų teises į kolektyvines derybas;

4. verslininkams neleidžiama naudotis priverstiniu darbu;
5. verslininkams neleidžiama naudoti vaikų darbo;
6. diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu įmonėje panaikinimas.

Su aplinkosauga susiję principai:

7. įmonės turėtų rūpintis aplinka;
8. įmonės turėtų prisiimti atsakomybę už aplinką;
9. įmonės turėtų skatinti kurti ir naudoti ekologiškas technologijas;

Su antikoruacija ir kyšininkavimu susiję principai:

10. įmonės turėtų kovoti su visų formų korupcija, įskaitant prievartavimą ir kyšininkavimą.

Daugiau apie Jungtinių Tautų „Pasaulinį susitarimą“ skaitykite čia: www.globalcompact.org.

Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“ judėjimas Latvijoje

„Pasaulinio susitarimo“ judėjimas Latvijoje prasidėjo 2001 m. ir prie jo prisijungė daugelis įmonių. 2005 m. Latvijos darbdavių konfederacija tapo JT iniciatyvų koordinatoriumi ir į šį judėjimą įsitraukė tokios įmonės kaip AS „Aldaris“, AS „Diena“, AS „Grindex“, SIA „Komin“, SIA „Lattelecom“, SIA „Lietiškās informācijas dienests“, SIA „Miesassargu aģentūra“, AS „Nordea“, privātskola „Patnis“, SIA „SilJa“, SIA „Zygon Baltic Consulting“, SIA „Valodu mācību centrs“, Biznesa augstskola „Turība“ un SIA „Constructus“.

Socialiai atsakingų įmonių platforma yra pagrindinis JSA ekspertų forumas. Jo pagrindinė užduotis yra palengvinti ekspertų mainų patirtį ir paskatinti suformuoti konsoliduotą JSA poziciją tarp darbdavių atsižvelgiant į JSA memorandumą. Taip pat teikti rekomendacijas viešojo sektoriaus organizacijoms, analizuojančioms JSA įmonių gerąją praktiką. Socialiai atsakingų įmonių platforma numato JSA politikos diegimo gaires vietas, regiono, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.

Memorandumas pateikia įmonės socialinės atsakomybės apibrėžtį, pagrindinius principus, apibūdina pagrindinę įmonės tikslinę auditoriją, apibrėžia ateities uždavinius, susijusius su JSA poveikiu Latvijos visuomenei, pvz., didinti įmonių skaičių, kurios informuoja apie savo gerąją praktiką nacionaliniu lygmeniu.

Įmonių socialinės atsakomybės principų memorandumą 2010 m. vasario 10 d. pasirašė 22 viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijos.

ISA principai Latvijoje

Normatyvinių aktų sekimas, teisinės verslo aplinkos reikalavimų – mokesčių, darbo teisės, aplinkos apsaugos, žmogaus teisių ir kitų reikalavimų **laikymasis**.

- **Atitinkamų darbo vietų kūrimas** investuojant į gamybos, paslaugų ir žmogiškųjų išteklių plėtrą.
- **Aukštos kokybės produktų ir paslaugų pateikimas**, atsižvelgiant į klientų poreikius.
- **Integruoti ir tarpusavyje suderinti santykiai su tiksline auditorija**.
- **Efektyvus verslo valdymas** parodantis pridėtinę ekonomikos vertę ir teigiamą poveikį tikslinei grupei bei visuomenei didinant nacionalinį konkurencingumą.
- **Bendros ir individualios verslo etikos** ir visuomenės reikalavimų verslo praktikai parengimas.
- **Dalyvavimas socialiniame dialoge**, kuris įgyvendinamas kartu su darbuotojų sąjunga, darbdavių organizacija, socialiniais partneriais ir bendradarbiaujant su valstybės ir savivaldos institucijomis vienos srities, regiono ar valstybės lygiu.
- **Korupcijos rizikos mažinimas** parengiant bendrus verslo etikos standartus vienos srities lygmeniu, taip pat jų praktinio taikymo vadovą.
- **Įmonės Tvarumo indeksas** – jis įvertina įmonės realią veiklą ir komunikacijos skaidrumą su skirtinga tiksline auditorija. Indekso principas pabrėžia įmonės pažangą, o ne konkurenciją su kitomis įmonėmis. Išplėstinis indeksas apima penkis svarbiausius atsakingo verslo veiksniai: darbo aplinką, aplinkosaugą, visuomenę, santykius rinkoje, strategiją.
- **Rekomendacijos valstybiniam sektoriui**. Memorandume numatoma parengti rekomendacijas viešajam sektoriui apie tai, kaip atpažinti socialiai atsakingas įmones analizuojant socialines iniciatyvas, taip pat mažinant šešėlinės ekonomikos plitimą.

Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“ judėjimas Lietuvoje

„Pasaulinio susitarimo“ judėjimas Lietuvoje buvo formalizuotas 2013 m., kai buvo sukurta *Lietuvos atsakingo verslo asociacija* (toliau – LAVA), kuri ir tapo Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“ atstovybe Lietuvoje. Ši asociacija vienija įvairiose srityse dirbančias įmones ir organizacijas, kurios siekia veikti atsakingai ir dalinasi šia patirtimi su kitais: remia etiškos veiklos principus, gerbia darbuotojų teises, tausoja išteklius, saugo aplinką, netoleruoja korupcijos, siekia pilietinės visuomenės kūrimo. Kita vertus, tai ir atsakingo verslo gerosios praktikos dalijimosi platforma, skatinanti mokytis, augti ir plėtoti darnų vystymąsi Lietuvoje bendradarbiaujant ir kuriant vertę organizacijoms, visuomenei, valstybei.

Daugiau apie *Lietuvos atsakingo verslo asociaciją* (LAVA) skaitykite čia: <http://asociacijalava.lt/>.

2011 metais Lietuvos verslo konfederacija įsteigė apdovanojimą „Socialiai atsakingas verslas“. Šiuo prizu buvo siekiama skatinti socialinę atsakomybę verslo praktikoje, didinti tokios veiklos žinomumą visuomenėje ir aktualizuoti jos naudą valstybei. Pretenduoti į „Socialiai atsakingo verslo“ apdovanojimą gali visos Lietuvos įmonės, organizacijos ir valstybės institucijos.

Nominacijos tikslai yra šie:

- didinti socialiai aktyvių įmonių žinomumą;
- skatinti socialinės atsakomybės principų taikymą verslo praktikoje;
- ugdyti verslo socialinę atsakomybę ir bendruomeniškumą;
- plėsti verslo bendruomenės supratimą apie socialiai atsakingos veiklos naudą;
- išryškinti trukdžius, su kuriais susiduriama sprendžiant socialines problemas;
- skatinti verslo ir visuomenės dialogą bei pilietinį mąstymą;
- konsoliduoti verslo visuomenės ir Lietuvos piliečių sutarimą dėl abipusio bendradarbiavimo;
- telkti bendras pastangas ir veiksmus Lietuvos socialinės gerovės stiprinimui.

Plačiau apie tai skaitykite čia: <http://www.lvk.lt/lt/apdovanojimai/socialiai-atsakingas-verslas>

Europos Komisija skatina įmones sąžiningai įdarbinti žmones, laikantis žmogaus teisių. Ši problema ypač aktuali, kai bendradarbiaujama su įmonėmis, kurios nėra ES narės.



Siekdama populiarinti atsakingo verslo plėtrą, Europos Komisija (*angl.* Directorate-General for Entrepreneurship and Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion) organizuoja konferencijas ir seminarus apie JSA.

Savikontrolės klausimai

1. Kokios priežastys lėmė socialiai atsakingo verslo idėjos atsiradimą?
2. Kas yra organizacijos socialinė atsakomybė?
3. Į kokias suinteresuotas grupes reikia atsižvelgti formuojant organizacijos socialinės atsakomybės politiką?

Literatūros šaltiniai

1. Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J. and Siegel D. "The Oxford handbook of corporate social responsibility". New York, Oxford University Press Inc. 2008.
2. Hopkins M. "Corporate social responsibility and international development. Is Business the Solution?". London, Earthscan. 2007.
3. Kotler P., Lee N., "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause". John Wiley & Son. 2005.
4. Samuel O. Idowu S.O., Filho W.L. "Global Practices of Corporate Social Responsibility". Berlin, Springer. 2009
5. Smith C., Insead, Lenssen G., Eabis, "Mainstreaming Corporate Responsibility". Wiley Europe Ltd., 2009
6. Werther W.B., Chandler D.J. "Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment". Sage Publications. 2011
7. Pētersons A., Pavāre L. "Korporatīvā sociālā atbildība". Rīga, Biznesa augstskola Turība.
8. Tominens K., "Korporatīvā sociālā atbildība un priekšrocības konkurencē", Rīga, Biedrība „Latvijas Biznesa konsultantu asociācija”. 2007.
9. Compendium: Corporate Social Responsibility - National Public Policies in the European Union 2011
10. The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union

11. Responsible Supply Chain Management
12. Executive Summary - Responsible Supply Chain Management
13. Buying Social – a guide to social issues relating to public procurement
14. Corporate Social Responsibility - National public policies in the European Union 2008
15. Study on the interaction between local employment development and CSR - report
16. Study on the interaction between local employment development and CSR - summary
17. Study on the incorporation of Social Considerations in Public Procurement in the EU-Proposed Elements
18. <http://www.vbdo.nl/files/media/VBDORSCB2014.pdf>
19. <http://www.lvk.lt/lt/apdovanojimai/socialiai-atsakingas-verslas>
20. <http://asociacijalava.lt/>

11. RETORIKA IR DERYBOS

Šiame skyriuje sužinosite:

- Kas yra retorika ir bendravimas?
- Kodėl svarbus istorijos pasakojimas versle?
- Kokie būna verslo idėjų pristatymo būdai?

11.1. Retorika

Retorika yra iškalbos meno mokslas ir sąmoningas iškalbos meno taikymas siekiant išorinio poveikio kalba arba straipsniais („Latvijos Oksfordo dabartinės kalbos žodynas“). Išorinis poveikis yra labai svarbus, nes gali reikšti produkto pardavimą!

Iškalbos meno rūšys:

- **politinė kalba:** propaganda, agitavimas, politinis ginčas, šūkiai;
- **oficiali kalba:** aktai, sutartys, protokolai, programos, interviu, pristatymai;
- **teisinė retorika:** įstatymų tekstai, teismo ginčai, teisinės konsultacijos, kodeksai;
- **pedagoginis bendravimas:** mokytojų pasakojamos istorijos ir paaiškinimai;
- **akademinis iškalbos menas:** paskaitos, seminarai, ataskaitos, diskusijos, konferencijos;
- **karinė retorika:** statutai, atsiminimai, priesaikos;
- **psichologiškai pamokantis iškalbos menas:** bažnytinės kalbos, misionierių tekstai;
- **diplomatinis bendravimas:** diplomatinės kalbos etiketas, interviu, teisiniai dokumentai;
- **dialogai su savimi:** pasiruošimas kalbai, tylus skaitymas, prisiminimai, apmąstymai;
- **kasdieninis bendravimas:** neoficialus bendravimas, žinutės.

Retorika yra sudėtinis mokslas, sudarytas iš:

kalbotyros + psichologijos + komunikacijos + reklamos + sociologijos + konfliktologijos.

Plačiąja prasme viešoji kalba yra tam tikra kalbos išraiška tiek žodžiu, tiek raštu. Kalbos reikšmę sudaro tiek pati kalba, kuri reiškia žodinio teksto kūrimo procesą, tiek paties proceso rezultatas.

Praktinės užduotys

Individualus darbas: skirtingų požiūrių santrauka

Parašykite du skirtingus atsiliepimus apie vieną ir tą patį straipsnį. Kiekvieno atsiliepimo apimtis turėtų būti pusė puslapio – tai gali būti panašu į atvirą skaitytojo laišką apie Jūsų pasirinktą leidinį. Viename atsiliepime autoriaus straipsnis turėtų būti giriamas, o kitame kritikuojamas.

Individualus darbas: argumentavimas

Parašykite 5 argumentus „už“ temą ir 5 argumentus „prieš“ temą;

Surūšiuokite juos viename puslapyje nuo silpniausio iki stipriausio.

Veiksniai, darantys įtaką kalbos sėkmei (gebėjimas atkreipti adresato dėmesį):

- kalbėtojo išvaizda;
- bendravimo normos (kalba);
- ryšys su publika;
- kalbėtojo išraiškos ir elgesio būdai (neverbalinis bendravimas (laikysena, gestai, žvilgsnis));
- kalbos maniera, girdimumas ir supratimas;
- aplinka: vieta ir erdvės išdėstymas;
- kalbos konstrukcija (**įžanga, diskusija, išvada**), kalbos garsumas, trukmė ir struktūra;
- adresatų veiksnys (skaičius, pasiruošimas);
- kalbos turinys, teksto logika ir vizualizavimas;
- faktų, argumentų ir idėjų šaltiniai.

Bendraujant oficialiai svarbu sukurti tikslingą santrauką, pristatyti tam tikrą informaciją, sudominti klausytojus, kad jie tiksliai išgirstų ir aiškiai suprastų išgirstą informaciją ir išprovokuoti klausytojo reakciją bei emocijas.



Namų darbai: išanalizuoti pasirinktos reklamos (televizijoje ar spaudoje) kalbų veiksnius.

Senovės Graikijoje visose srityse (politikoje, sporte, teisėje, moksle, muzikoje ir literatūroje) buvo jaučiama konkurencijos dvasia. Ypatingą vaidmenį atlikdavo oratorių tarpusavio iškalbos meno varžybos, į kurias graikai eidavo kaip į nepaprastą pasirodymą.

5 svarbiausi kalbos pasiruošimo aspektai:

- 1) medžiagos pasirinkimas;
- 2) medžiagos rūšiavimas pagal tam tikrus kūrimo principus;
- 3) naudojamas žodynas – kalbos tema turėtų skambėti taisyklingai, aiškiai, gražiai ir prasmingai;
- 4) minčių išraiška – intonacija, mimika, gestai ir judesiai turi derėti prie kalbos, siekiant pagerinti jos daromą įtaką;
- 5) minčių prisiminimas.

Šie penki kriterijai buvo sukurti jau Romos imperijos laikais.

Praktinė užduotis: Vizitinė kortelė. Pristatyti save žodžiu ir trumpai papasakoti kažką ypatingo apie save: „Kas Jūs esate? Kuo užsiimate? Kokie Jūsų pomėgiai? Ką norėtumėte pasiekti ir t. t.“

Diskusija. Kodėl kiekvienas iš veiksmų daro įtaką verslo kalbų sėkmei (projekto pristatymas susirinkime; per verslo debatus su partneriais)?

Kokią įtaką kiekvienas iš veiksmų galėtų daryti produkto pristatymo investuotojams kalbai?

Diskusija. Reklamos retorika. Sėkmingos ir ne itin sėkmingos reklamos.

Pagrindiniai sėkmingos reklamos kūrimo principai žvelgiant iš bendravimo perspektyvos.

11.2. Bendravimas

Bendravimas tai vieno asmens ar grupės ryšių, informacijos ar idėjų perdavimas kitam, naudojant simbolius, taip pat informacijos mainai ir procesų suvokimas.

Bendravimo apibrėžimai

- Informacijos ar minčių mainai tarp asmenų; informacijos perdavimas; bendravimo forma, kurios metu vartojama kalba ar kitokie ženklai; tarpusavio bendravimas; santykiai; susirašinėjimas. (Valodniecības pamatterminu skaidrojošā vārdnīca. R., 2007).

- Tikslingi duomenų ir pagrindinių signalų mainai tarp duomenų siuntėjo ir gavėjo naudojant bendravimo kanalus, kurių metu gautą informaciją supranta abu dalyviai. Asmeniniai kompiuteriai.

Informacija tai mintys, faktai, idėjos, požįūriai ir t. t. Pagrindinis bendravimo proceso tikslas yra suprasti informaciją. Kalbant apie bendravimą, turėtų galioti 3 sąlygos:

- turėtų dalyvauti bent du žmonės;
- turėtų būti pateikiama informacija;
- turėtų būti informacijos perdavimo būdas.

Verslo komunikacijos tikslai yra: sukelti susidomėjimą, įtraukti, informuoti, papasakoti (pasakojimas), skatinti diskutuoti, suteikti galimybę saviraiškai, suteikti vertę.

Bendravimo proceso sudedamosios dalys. **Siuntėjas** – suformuluoja (užkoduoja) idėją arba **žinutę** – per komunikacijos **kanalą** perduoda žinutę gavėjui, kuris informaciją iškoduoja. Gavėjas yra atsakingas už savo žinutės suformulavimą ir jos grąžinimą **siuntėjui (atsakas)**.

Informacijos perdavimo modelis.

Siuntėjas (suformuoja arba pasirenka) → **Idėja** (užkoduojama ir pasirenkamas kanalas) → **Žinutė** (perduodama) → **Gavėjas** (iškoduoja) → **Jei idėja yra suprantama** → **Išsiunčiamas atsakas Siuntėjui**

Bendravimas yra abipusis procesas, reiškiantis, kad galimybė gauti informaciją yra lygiai tokia pat svarbi, kaip ir galimybė ją išsiųsti. Norint sėkmingai bendrauti, gana svarbu gauti atsaką – jis parodo ar žinutė buvo suprasta ir kaip ji buvo suprasta. Atsakas yra informacijos gavėjo siuntėjui išsiųstas signalas, patvirtinantis



informacijos gavimą. Tuo pat metu jis nusako ar ši informacija buvo suprasta, ar nesuprasta.

Diskusija – koks yra veiksmingas bendravimas?

Veiksmingas bendravimas yra procesas, kurio metu žinutė yra gaunama ir suprantama tiesiogiai taip, kaip ją norėjo išsiųsti siuntėjas.

Neoficialaus bendravimo kūrimas nepriklauso nuo vadovybės struktūros, valdymo ir t. t.

Populiariausios rūšys:

- gandai /paskalos;
- neoficialus vadovų bendravimas su visuomene;
- veikla ne darbo metu (sporto žaidimai, iškylos, vakarėliai).

Visos bendravimo rūšys iš tiesų yra ryšiai tarp žmonių, kurie skiriasi savo veiksmais. Pagrindinė tokių ryšių prasmė yra supratimas ir neverbalinis bendravimas.

Supratimas yra tiesioginis informacijos supratimo požymis, laikomas bendravimo rezultatu.

Neverbalinis bendravimas yra bet koks informacijos ir signalų perdavimas nenaudojant žodžių.

Teoriškai bendravimo būdai yra skirstomi į:

- verbalinį ir neverbalinį;
- oficialų ir neoficialų.

Bendrauti taip pat galima nevarojant žodžių. Tokie žmonių pojūčiai kaip klausa, rega, lytėjimas ir kvapas veikia kaip signalų sistema. **Bendravimas** turėtų daugiausiai apsiriboti 5 žmogaus pojūčiais (rega, klausa, kvapu, skoniu ir lytėjimu).

Neverbalinis bendravimas:

- 80 % – intonacija ir balso tonas, laikysena, žvilgsnis, veido išraiška, kūno kalba ir t. t.;
- apgalvota kūno kalba – tikslą turintys gestai – skirtingose šalyse yra skirtingai suprantami (gestai yra itin svarbūs bendraujant tarptautiniu mastu, skirtingi gestai gali reikšti skirtingas idėjas);
- neapgalvota laikysena;
- ilgas žiūrėjimas ir akių kontaktas (žvilgsnis nusako daug dalykų: susidomėjimą, nuobodulį, tokį patį jausmą ir t. t.);

- kūno kalba ir laikysena (laikysena, judesiai, įgūdžiai ir t. t.);
- lytėjimas (rankos paspaudimas, stumtelėjimas petimi, rankų sugniaužimas ir t. t.);
- erdvė (asmeninė erdvė, atstumas, kurio derėtų laikytis bendraujant);
- balsas (svarbus sakymo būdas – pyktis, susinervinimas, susierzinimas ir t. t.).

Praktinės užduotys

Praktinis darbas: apibūdinkite bet kokią kasdien naudojamą dalyką (pvz., rašiklį, kompiuterį, autobusą), taikydami skirtingus neverbalinio bendravimo elementus (pvz., pyktį ir džiaugsmą; naudodami gestus ir nenaudodami jų, stovėdami viena ar kita poza ir t. t.). Apibendrinkite savo nuomonę apie temą – kokios neoficialaus bendravimo rūšys ir formos yra tinkamesnės oficialiame arba verslo bendravime?

Žinios pabrėžimo būdai:

- **kartojimas:** žodinės žinios minties kartojimas;
- **prieštaravimai:** prieštaravimas žiniui;
- **bendravimas:** abipusis bendravimas su žodine žinia;
- **papildymas:** galimybė papildyti žodinę žinią;
- **pabrėžimas:** pabrėžti žodinės žinios duomenis.

Tai, kaip kalbame, dažnai yra žymiai svarbiau už tai, ką kalbame!

Bendravimo rūšys:

- **asmeninis** – vienas su kitu;
- **grupinis** – bendravimas su kitais žmonėmis;
- **masinis** – informacijos mainai tarp skirtingose vietose esančių asmenų, naudojančių skirtingas technines priemones (spaudą, radiją, televiziją, internetą ir t. t.);
- **tarptautinis bendravimas** – tarp valstybių ir regionų;
- **vidinis** – prieš pradedant bendrauti su kitais, svarbu gebėti bendrauti su pačiu savimi;
- **tarpasmeninis bendravimas** – žmonių keitimosi informacija ar jausmais procesas, naudojant verbalinį ir neverbalinį bendravimą;

- **viešas bendravimas**, kurį sudaro žinių siuntimas dideliais kiekiais pagrindinei publikai ir žinių gavimas iš jos. Viešas bendravimas apima: žiniasklaidą, ryšius su visuomene, viešas kalbas ir t. t. Viešos kalbos pagrindas yra istorija, kuri turėtų paveikti visą publiką tiek intelektualiai, tiek emociškai, atkreipiant ne atskirų asmenų, bet visų klausytojų dėmesį, pasitelkiant vieno asmens patirtį; kalba turėtų atspindėti kiekvieno klausytojo patirtį.

Bendravimo kliūtys pateikiamos 11.1. lentelėje.

11.1 lentelė. Bendravimo kliūtys

Išorinės	Vidinės
• triukšmas; • oro sąlygos; • aplinka	• fizinės (laikas, aplinka, poreikiai); • kultūrinės (etniniai, religiniai, kultūriniai ir socialiniai skirtumai); • supratimas (skirtingas supratimas); • motyvacija (motyvacijos trūkumas); • patirtis (panašios patirties trūkumas); • emocinės (šiuo metu esantys emociniai jausmai); • lingvistinės (skirtinga kalba arba žodynas); • neverbalinės (žinia perduota be žodžių); • kontekstas; • stilius (skirtingas pranešimo išraiškos būdas).

Diskusija. Su kokiomis bendravimo kliūtimis susiduriate dažniau? Kaip su tuo susitvarkote? Kaip sumažinti bendravimo kliūtis?

- **šaltinis** (išnagrinėkite temą, informacija turėtų būti naudinga ir tiksli);
- **žinia** (tiksliai, atsižvelgiant į gavėjo poreikius ir supratimą);
- **formulavimas** (paruoškite žinią, atsižvelgdami į neaiškius šaltinius, pavyzdžiui, kultūrinius skirtumus, neteisingas prielaidas, trūkstamą informaciją);
- **kanalas** (pasirinkite tinkamiausią bendravimo kanalą – žodinį, sakomą akis į akį, telefono skambutį, vaizdo konferenciją, raštu laiške, el. laiške, straipsnyje ar ataskaitoje išdėstomą žinią);

- **iškodavimas** (iškodavimas yra toks pat svarbus, kaip ir sėkmingas žinios suformulavimas, todėl labai svarbu skirti laiko, kad galėtumėte žinią įdėmiai perskaityti arba atidžiai išklausyti);
- **gavėjas** (bendravimo procese dalyvauja kiekvienas individualus publikos klausytojas, remdamasis savo idėjomis ir jausmais, nulemiančiais žinutės supratimą ir jo atsakymą);
- **atsakas** (į sužinotą žinią publika reaguoja verbaliniu ir neverbaliniu būdu. Tik šis faktas nusako ar publika suprato, ar nesuprato žinios);
- **kontekstas** (jis gali apimti aplinką arba kultūrą, kuri gali būti skirstoma į korporacinę, nacionalinę ir kt.).

Dažniausiai bendravimo procese pasitaikančios klaidos yra susijusios su faktu, kad siuntėjas skiria pernelyg didelį dėmesį pačiam žinios perdavimo procesui, neatsižvelgdamas į tai, kaip žinia buvo priimta, ar ji buvo suprasta. Taip pat pamirštama, kad bendravimas turėtų būti abipusis!

Žinutė – sudedamoji bendravimo dalis. Formuluoiant žinutę, svarbu apmąstyti požiūrio esmę (žinutė turėtų būti trumpa ir glausta), nes žinutė turėtų būti aktuali ir turėti aiškią struktūrą (nuo svarbiausios iki ne tokios svarbios). Formuluoiant žinutę, svarbu atsižvelgti į tikslinės publikos ypatumus, taip pat aiškiai išreikšti savo poziciją siekiant, kad gavėjas suprastų ir iš koduotą informaciją, kuri turėtų būti informatyvi, suprantama, nedviprasmiška, naudinga (turėti praktinę naudą), patikima, pateikta laiku ir prieinama.

Pagrindiniai sėkmingo bendravimo požymiai pateikti 11.2 lentelėje.

11.2 lentelė. Sėkmingo bendravimo požymiai

Su kuo?	Publika	Su kuo kalbėti? Apie ką kalbėti (poreikiai)? Skirtinga žinutė skirtingai publikai (pvz., vaikui, studentui ar profesorui)
Ką?	Žinutė	Ką norime pasakyti? Koks to tikslas? Kokiu būdu perduodama informacija?
Kaip?	Stilius ir būdas	Stilius ir požiūris. Verbalinis ir neverbalinis bendravimas.



Bendradarbiavimo stiprinimas – tai nepertraukiamas, sistemingas procesas, kurio metu tarp žmonių, kurie ateityje galėtų vienas kitam padėti profesinėje arba asmeninėje srityje, yra vykdomi informacijos ir šaltinių mainai. Pagrindinės sėkmingo bendradarbiavimo sąlygos yra bendras bendradarbiavimo tikslas ir abipusis dalinimasis patirtimi ir informacija.

11.3. Istorijų pasakojimas versle

Istorijų naudojimas ir pasakojimas yra laikomas galinga bendravimo priemone, kuri yra neatsiejama nuo to, kaip pranešėjai apibrėžia savo požiūrį į turinio rinkodarą. Lojalumą tam tikram produktui ar paslaugai ir jų vertę gali nusakyti faktai ir skaičiai, tačiau jei tokia informacija yra pateikiama kartu su nepaprasta istorija, jis gali pranykti ten, kur visuotiniai dalykai yra svarbesni už turtą.

Šiuolaikinis produktas – tai ne tik pridėtinė vertė, kurią galite paliesti, bet ir VISKAS, kas su juo vyksta – kas vyko iki to, kaip produktu susidomėjęs žmogus pagerino savo patirtį ir įgijo daugiau žinių, ir viskas kas vyko po to (pridėtinė vertė, kurios negalite paliesti). Labai svarbu šią informaciją sėkmingai pateikti papasakojant istoriją apie produktą.

Nepaprastų dalykų darymas! Neįtikėtinų istorijų pasakojimas!

Todėl svarbu tai, ką sakome, kaip tai sakome, kokiomis emocijomis ir patirtimi dalinamės su kitais.

Istorijų pasakojimas yra nepaprastai svarbi sėkmingo bendravimo dalis. Neatsižvelgiant į įmonės dydį ir veiklos sritį, jos klientai (ir darbuotojai) yra žmonės, kuriems patinka istorijos. Istorijos sukuria bendrumo jausmą, juos siejantį dalyką ir leidžia kartu pasijuokti. Istorijos suvienija daugiau žmonių, sukuria supratingumo ir artumo jausmą, todėl išauga pasitikėjimas.

„Madara Cosmetics“ įmonė pasakoja istoriją apie merginas, kurios vertino viską, kas yra natūralu ir organiška, kol vieną dieną jos įkūrė kosmetiką gaminančią įmonę, kuri dabar yra pripažinta daugiau nei 25 šalyse.



Kodėl versle yra taip svarbu pasakoti istorijas?

1. Istorijos atkreipia dėmesį į produktą. Istorijos pagrindas yra tam tikrų įvykių seka, išlaikanti žmonių dėmesį.
 2. Istorijas žmonės prisimena. Istorijomis yra tikima. Kai visi informacijos ir žiniasklaidos kanalai konkuruoja tarpusavyje, pranešėjai susiduria su iššūkiu rasti naujų būdų, kuriais atkreiptų publikos dėmesį ir būtų prisimenami. Galbūt ir neprisiminsime tikslų skaičių ir duomenų, tačiau įdomios istorijos išliks atmintyje.
 3. Istorijos padeda kurti įmonės įvaizdį.
 4. Istorijos suvienija įmonę su jos tikslu publika.
 5. Istorijos padeda sleisti žinių visuomenėje, kadangi jos motyvuoja žmones jomis dalintis su kitais. Istorijos nėra didelės gyvenimo ištraukos, kuriomis dalinamės su kitais. Štai kodėl vartotojų perpasakojamos istorijos apie tam tikrus produkto privalumus ir trūkumus mus taip lengvai sužavi. Tokiu būdu optimizuojamos reklamos ir rinkodaros išlaidos.
 6. Lengva susitapatinti su istorijomis, kurios padeda kurti tokį svarbų emocinį ryšį.
- Istorijos, kurios produktą ir prekių ženklus šiais laikais padaro aktualiais, taip pat yra labai svarbios. Kiekviena įmonė turi turėti savo atsiradimo istoriją, kurioje pasakojama, ko ji siekia ir ką siūlo kitiems.

„United Colors of Benetton“ istorija

XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio pradžioje filosofijos apie „pasaulį be sienų“ ir „naujus santykius tarp verslo pasaulio ir įprasto pasaulio“ atspindėjo „United Colors of Benetton“ socialiniame principo, kurio pagrindinė idėja buvo ta, kad visos spalvos ir skirtingos žmonių rasės yra lygios ir vienodai svarbios. Su „Benetton“ reklama pradėjo dirbti šiuolaikinis fotografas Oliviero Toscani. Kartą fotosesijos metu Paryžiuje vienas iš UNESCO darbuotojų, stebėdamas žaidžiančius vaikus, pasakė, kad Olivui pavyko sukurti naujas jungtines „Benetton“ tautas. Fotografas tą mintį panaudojo, žodį „tautos“ pakeisdamas žodžiu „spalvos“ ir nuo 1989 m. „United Colors of Benetton“ (liet. Jungtinės Benetton spalvos) tapo pagrindiniu įmonės šūkiu ir neoficialiu pavadinimu. Nuo pat verslo pradžios, žalia spalva buvo laikoma pagrindine „Benetton“ parduotuvių spalva, kuri taip pat buvo naudojama įmonės logotipe.





Pagrindiniai istorijų kūrimo principai:

- 1) klientui perduodama žinia turėtų būti aiškiai apibrėžta;
- 2) esmė (pagrindinė mintis, moralas) turėtų būti aiški;
- 3) turėtų būti surasta istorija su pagrindine mintimi (esme).

Tokiu būdu mes patraukliai pasakojame apie tai, kuo užsiimame!

Kuriant istoriją svarbu apgalvoti toliau pateiktus aspektus:

- Kaip įmonė skatins derėtis?
- Kaip įmonė įtrauks klientus?
- Kaip įmonė formuos klientų vertybes?
- Kaip įmonė atkreips klientų dėmesį (kokiomis priemonėmis ir kanalais)?
- Kaip klientai ras produktą?
- Kodėl klientai ieškos produkto (taip pat kokiose situacijose)?
- Kodėl jis bus svarbus klientams?
- Kada klientai ieškos produkto?
- Ar klientai sugrįš ir kodėl?
- Ar klientai plačiau papasakos apie produktą kitiems ir ką?

Daugiau

informacijos:

<https://www.forbes.com/sites/billeehoward/2016/04/04/storytelling-the-new-strategic-imperative-of-business/#1a2e24214d79>

Praktinės užduotys

Darbas grupėse:

Sugalvoti ir sukurti istoriją apie kokį nors įprastą produktą, pavyzdžiui, rašiklį ar ąsotį, siekiant skatinti jo pardavimą (už kiek įmanoma aukštesnę kainą).

11.4. Verslo idėjų pristatymo būdai

Idėjų autoriai ir įvairių lygių vadovai, norintys išbandyti savo idėją praktiškai ir įsitikinti jos potencialu, turėtų gebėti pateikti detalias įžvalgas apie idėjos vystymo aspektus. Taip pat, norint gauti materialinę ar nematerialinę paramą, dažnai reikia pristatyti produktą partneriams ar rėmėjams. Todėl labai svarbu sėkmingai pristatyti potencialų produktą ar įmonę. Yra įvairių sėkmingo pristatymo būdų, tačiau šiame skyriuje bus aptariami tik trys.

Kavasakio 10-20-30 taisyklė

Šis pristatymo būdas tinka išsamiai pristatyti idėjas investuotojams ir leidžia nuosekliai pažvelgti į pagrindinius minties plėtojimo aspektus. Šį būdą sukūrė Gajus Kavasakis (Guy Kawasaki) iš Japonijos. Toks pristatymo būdas leidžia kalbėtojui struktūriškai išdėstyti informaciją ir klausytojams pasakoti tik apie aktualiausius dalykus. Skaičius „10“ reiškia pristatymo skaidrių skaičių, skaičius „20“ reiškia laiką, per kurį autorius turi pristatyti savo mintį, o skaičius „30“ reiškia mažiausią pristatymo skaidrėse naudojamą simbolių skaičių. Tai padaro pristatymą geriau matomu, nes jis nėra perkraunamas tekstu, todėl yra suprantamesnis.

Naudojant *Kavasakio* pristatymo būdą, pristatymą turėtų sudaryti 10 skaidrių, sudarytų iš tokios informacijos:

1. pavadinimas – kas jūs esate ir kuo užsiimate;
2. problema – su kokia problema susiduria klientai;
3. sprendimas – aiškus pasiūlymas;
4. verslo modelis – koku būdu pasiekiami tikslai;
5. unikalumas – koks yra Jūsų privalumas lyginant su kitais;
6. rinka ir rinkodara – kaip bus atkreipiamas tikslinės publikos dėmesys;
7. konkurentai – kiek jie įtakingi;
8. komanda – kodėl Jūs tai sugebėsite įgyvendinti;
9. finansai – kiek tai kainuos, kiek laiko tai truks ir kiti ateities planai;
10. dabartinė situacija – ką Jums jau pavyko įgyvendinti.

Peča Kuča. Peča Kučos (Pecha Kucha) pristatymo būdas buvo sukurtas Japonijoje. Šios idėjos autoriai yra 2003 m. Tokijoje įkurtas architektų biuras „Klein Dytham architecture“. Per trumpą laikotarpį Peča Kuča išpopuliarėjo kaip trumpų paskaitų vakaras, kurio metu menininkai, dizaineriai, architektai ir kiti meno pramonės atstovai bei verslininkai pristatė savo kūrybos planus arba rezultatus.



Šiais laikais tokie pristatymų vakarai yra reguliariai organizuojami visame pasaulyje.

Pristatymo tikslas yra pristatyti informaciją klausytojams populiaria moksline kalba, leidžiant ne vien įgyti naujų žinių, bet ir pasimėgauti pasirodymu. Siekiant išvengti ilgų paaiškinimų ir kalbėtojo dėmesį sutelkti tik į svarbiausius dalykus, buvo sukurtas „20 x 20“ pristatymo formatas, t.y., kiekvieno pristatymo metu yra parodoma 20 nuotraukų (arba paveikslėlių), kiekvienos pristatymui skiriant po 20 sekundžių. Iš viso trunka 6 minutes ir 40 sekundžių – pristatant save ir savo idėjas. Be to, pristatymas neužsitęsia, todėl publika nepradeda nuobodžiauti. Toks būdas dažniausiai yra naudojamas viešuose renginiuose norint atkreipti bendradarbiaujančių partnerių ir rėmėjų dėmesį, be to, šis būdas tobulina pristatymo įgūdžius.

Daugiau informacijos: <http://www.pecha-kucha.lv> ir Rescuing the Student Presentation With Pecha Kucha prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/230780473>

„Elevator pitch“ (trumpas pristatymas siekiant parduoti). Idėjos autoriui sukūrus komandą ar stiprinant partnerystę, naudinga surengti trumpą pristatymą (angl. elevator pitch). Šio pristatymo būdo tikslas yra per maždaug vieną minutę sudominti klausytoją esama situacija pasakant apie 130 žodžių. Šis būdas gali padėti investuotojams įsitikinti, jog verslo idėja yra verta investicijų. Per 60 sekundžių galima aptarti tokias temas:

- produktas – koks yra įmonės produktas (pavadinimas turi būti kuo trumpesnis, aiškus, gerai skambantis, patrauklus ir lengvai įsimenamas) ir bendri jo veikimo principai;
- konkurencingumo pranašumai – kuo produktas yra geresnis už kitas jo alternatyvas;
- rinka – kokio dydžio yra rinka, kas yra potencialūs pirkėjai ir kiek jie yra pelningi;
- konkurentai – kas yra tiesioginiai ir netiesioginiai įmonės produkto konkurentai;
- verslo modelis – kaip tiksliai yra planuojama gauti pelno iš produkto.

Plačiau apie temą: 2014 m. vadovas, skirtas skatinti Latvijos vietos savivaldybėse dirbančių darbuotojų ekonominę plėtrą (orig. Rokasgrāmata Latvijas pašvaldību darbiniekiem vietējas ekonomikas attīstības sekmēšanai).

Daugiau informacijos: <https://idealistcareers.org/guide-elevator-pitch/>

Praktinės užduotys

Darbas grupėse: sukurkite anksčiau aptartos verslo idėjos pristatymą, naudodami vieną iš šių pristatymo būdų.

Literatūra:

1. Dīters H. Komunikācija uzņēmumā. Rīgā: Zvaigzne ABC. 2007.
2. Kramiņš, E. Runas prasme saziņā : monogrāfija par komunikatīvās kompetences veidošanas runas apguves procesā. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2005.
3. Kramiņš, E. Retorikas rokasgrāmata. Runāsim skaidri, spilgti, iedarbīgi! Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2016.
4. Holmes D. Communication theory: media, technology and society. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE. 2005.
5. Lehtonens, J., Siliņa R., Ābelniece B. Riska un krīzes komunikācija. Rīga: Turība Biznesa Augstskola SIA. 2011.
6. Fosters D. Lietišķā etiķete Eiropā. R., 2005.
7. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Third Edition. McGraw Hill Professional, 2010.
8. Grīns E. Efektīva personiskā saziņa sabiedriskajās attiecībās. R.: Lietišķās informācijas dienests. 2008.
9. Lasmane S. Komunikācijas ētika. Rīga, 2011.
10. Rokasgrāmata lietišķajā etiķetē. Jumava, 2007.
11. Rokasgrāmata „Starpkultūru komunikācija”. Sabiedrības integrācijas fonds. 2010.
12. Silvermans Dž. Mutvārdu atsauksmju mārketinga noslēpumi. Kā panākt pārdošanas pieaugumu, izmantojot mutvārdu atsauksmes. R.: Lietišķās informācijas dienests. 2008.
13. Skots D. M. Jaunie mārketinga un sabiedrisko attiecību likumi. Kā sasniegt pircējus ar ziņu apskatu, emuāru, aplāžu, virusālā mārketinga un tiešsaistes mediju palīdzību. R.: Lietišķās informācijas dienests. 2009.
14. Bērziņš I. Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments. Rakstu krājums. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds. 2006.

IKEA verslo modelis

PAGRINDINIAI PARTNERIAI	PAGRINDINĖ VEIKLA	VERTĖS PASIŪLYMAI	RYŠIAI SU KLIENTAIS	KLIENTŲ SEGMENTAI
Pelno siekiančios organizacijos: Gaminimas / gamyba Įmonės Transportas / pristatymas Įmonės Ne pelno siekiančios organizacijos: WWF, UNICEF, UNDP	Dizainas Gamyba Rinkodara Kampanijos Parduotuvėje ir po pardavimo teikiamos paslaugos	Patirtis Aukšta kokybė Baldai mažomis kainomis	„IKEA“ šeimos kortelė Savitarna ir parduotuvės personalas Surinkimas ir pristatymo paslaugos Kavinė ir vaikų žaidimų kambarys Kas yra svarbu pagrindiniam pirkėjo segmentui	Masinė rinka: sąnaudoms jautrios šeimos
	PAGRINDINIAI IŠTEKLIAI Fiziniai produktai parduotuvės paskirstymas personalas paslaugos intelektinės prekės kapitalas.		KANALAI Parduotuvė Katalogas WWW Iš lūpų į lūpas	
SĄNAUDOS		PAJAMOS		

Apie projektą

Projektu „Mentorystė jaunimo verslumo ugdymui“ (BONUS LT-LV, LLI-147) siekiama skatinti verslumą ir jaunimo verslų kūrimą Lietuvos ir Latvijos pasienio regionuose. Jo metu planuojama sukurti mentorių tinklą, organizuoti jaunųjų verslo lyderių ir inovatorių konkursus, sukurti verslo ir verslumo skatinimo modelį BONUS LT-LV. Kūrybiškumas, drąsa, atvirumas naujovėms – vienos iš kompetencijų, skatinančių jaunimo verslumą. Tačiau to nepakanka, todėl projekto metu, moksleivių komandos, inovatyvius produktus, pagamintus iš antrinių žaliavų, vysto padedamos patyrusių mentorių. Moksleivių sukurti inovatyvūs produktai bus demonstruojami parodose Lietuvoje ir Latvijoje. Projekto metu sinergizuojuant verslumo kompetencijas, patyrusių mentorių patirtis ir moksleivių kūrybiškumą kuriami inovatyvūs produktai ir sprendžiamos Lietuvos ir Latvijos pasienio regionų jaunimo verslumo skatinimo problemos.

Šis leidinys parengtas naudojant Europos Sąjungos finansinę paramą. Už šio leidinio turinį atsako Kauno technologijos universitetas, Daugpilio universitetas ir VšĮ PVC. Jokiomis aplinkybėmis negali būti laikoma, kad jis atspindi Europos Sąjungos nuomonę.

Visas projekto biudžetas – 523 818, 29 Eur. Iš jų – bendrasis Europos regioninės plėtros fondo finansavimas – 445 245, 53 Eur.



www.bonusLT-LV.eu

Projektą iš dalies finansavo

**2014–2020 m. Interreg V-A Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo
per sieną programa**

www.latlit.eu