



REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGŲ TEIKĖJO VERSLAS IR JO ORGANIZAVIMAS

Vadovėlis

Parengė: UAB „Kingo Consult Baltic“

Parengtas įgyvendinant projektą Nr. VP1-2.2-ŠMM-04-V-03-022 „Žuvininkystės posričio modulinėms profesinio mokymo programoms skirtų mokymo priemonių rengimas ir modolinių mokymo programų išbandymas“

Turinys

ĮŽANGINIS ŽODIS.....	3
1 SKYRIUS. VERSLUMAS IR REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGŲ VERSLO ORGANIZAVIMAS.....	4
1.1 poskyris. Verslumo savybės.....	4
1.2 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės samprata.....	10
1.3 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo aplinka.....	13
1.4 poskyris. Verslo organizavimo formos.....	20
1.3.1. Individuali veikla pagal pažymą.....	21
1.3.2. Individuali veikla pagal verslo liudijimą.....	23
1.3.3. Juridinis asmuo.....	24
1.3.4. Juridinio asmens steigimo procedūra ir dokumentai.....	27
1.3.5. Ką pasirinkti: individualią veiklą pagal pažymą, verslo liudijimą ar juridinį asmenį?.....	30
1.5 poskyris. Verslo plano struktūra.....	32
1.6 poskyris. Verslo etika ir socialinis verslas.....	36
Temos apibendrinimas.....	38
Pagrindinė literatūra.....	39
2 SKYRIUS. REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGOS SAMPRATA IR PASLAUGOS TEIKIMO PROCESAS.....	40
Temos apibendrinimas.....	45
Pagrindinė literatūra.....	46
3 SKYRIUS. REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGŲ VERSLO PERSONALAS.....	47
Temos apibendrinimas.....	51
Pagrindinė literatūra.....	51
4 SKYRIUS. RINKODARA IR ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS.....	52
4.1 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo rinka.....	52
4.2 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų kainodara.....	59
4.3 poskyris. Rėmimo programa rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslui.....	68
4.4 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo vietos parinkimas.....	77
Temos apibendrinimas.....	82
Pagrindinė literatūra.....	83
5 SKYRIUS. REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGŲ VERSLO FINANSAI.....	84
5.1 poskyris. Investicijų poreikis ir planavimas.....	84
5.2. poskyris. Finansinės ataskaitos.....	86
5.3. poskyris. Finansiniai rodikliai.....	92
Temos apibendrinimas.....	95
Pagrindinė literatūra.....	96
PROFESINIŲ TERMINŲ ŽODYNAS.....	97
Informacijos ir literatūros sąrašas.....	101

IŽANGINIS ŽODIS

Žmogus yra priklausomas nuo aplinkos, kurioje veikia, ir kuria aplinką, kurioje veikia. Žmogus yra socialinis kūrinys, atsirandantis žmonėms sąveikaujant vienas su kitu ir su juos supančia aplinka. Žmogus yra ir aplinkos kūrėjas, ir joje esančių unikalių išteklių naudotojas. Globalizacija, žmonių skaičiaus didėjimas, technologijų tobulėjimas, ekologinės problemos, kylantys gyvenimo kokybės reikalavimai verčia žmones ieškoti naujų idėjų ir sprendimų visose veiklos srityse. Poilsis ir laisvalaikis – rekreacija – ne išimtis.

Kiekvienai veiklai, siekiant išvengti klaidų ir sumažinti rizikingų sprendimų, būtina pasirengti iš anksto. Rekreacinės žuvininkystės verslas Lietuvoje dar nėra labai populiarus, nors Europoje – tai verslo sritis, kurioje pasiekiami puikių rezultatų. Lietuvoje *rekreacija* dažnai tapatinama su *turizmu* ir versle apsiribojama kelionių organizavimu. O štai „poilsio ar sveikatinimo organizavimas“ dar dažnam lietuviui skamba egzotiškai.

Bet kurio verslo ekonominę sėkmę lemia ir teorinis pasirengimas, ir praktikoje įgyti įgūdžiai. Tai įmanoma pasiekti tik kryptingai dirbant ir mokantis. Vadovėlis „Rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikėjo verslas ir jo organizavimas“ daugeliui Jūsų bus pirmasis vadovas po sudėtingus verslo labirintus. Tačiau neužmirškite, kad verslininkauti „išmokti“ neįmanoma vien skaitant. Tai tik teorija, o praktinių įgūdžių turite semtis realiame gyvenime. Šis vadovėlis – tik gairės, kurios turėtų padėti Jums susiorientuoti, kur link galėtų judėti verslas.

Vadovėlį sudaro penki skyriai, kuriuose apžvelgiamos pagrindinės verslo sritys ir problemos:

- Verslumas ir rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo organizavimas
- Rekreacinės žuvininkystės paslaugos samprata ir paslaugos teikimo procesas
- Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo personalas
- Rinkodara ir įvaizdžio formavimas
- Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo finansai

Kiekvieno skyriaus pradžioje pateikiama trumpa jo santrauka „Skyriaus tikslai“ ir uždaviniai „Skyriaus uždaviniai“, kurių siekiama dėstant vadovėlio medžiagą, o pabaigoje pateikiami įsidėmėtini teiginiai „Temos apibendrinimas“.

Vadovėlio pabaigoje rasite pagrindinių naudojamų sąvokų žodynėlį, kurio prireiks, savarankiškai studijuojant literatūrą. Praktinėms užduotims atlikti parengtas pratybų sąsiuvinis.

Vadovėlis skirtas profesinių mokyklų I ir II kurso moksleiviams, nusprendusiems savo tolimesnę veiklą sieti su rekreacija ir žmonių laisvalaikio organizavimu, paremtu jų hobiu, taip pat visiems kitiems, kurie nori susipažinti su rekreacinės žuvininkystės ypatumais, veikla ir svajojantiems sėkmingai šioje srityje dirbuotis.

Linkiu visiems sėkmės!

1 SKYRIUS. VERSLUMAS IR REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGŲ VERSLO ORGANIZAVIMAS

1.1 poskyris. Verslumo savybės

Skyriaus tikslai

Pirmojoje šio skyriaus dalyje apžvelgsime asmeninės ir profesinės sėkmės dedamąsias: teisingas požiūris, reikiami sugebėjimai, teisinga filosofija, geri tikslai ir tvirtas charakteris. Kiekvienas mūsų turime tam tikrus gebėjimus ar polinkius, kuriuos tinkamai „įdarbinus“, galima pasiekti tam tikrų rezultatų. Tai pat mes gyvename tam tikroje aplinkoje, kuri sąlygoja įvairius elgsenos modelius.

Antrojoje dalyje analizuojamas verslo, kaip vieno iš trijų rinkos dalyvių, vaidmuo mišriojoje ekonomikoje. Verslo dėka vartotojas gali patenkinti begalę savo poreikių, pasiekti užsibrėžtų asmeninių tikslų. Taip pat verslas naudoja visuomenės išteklius. Visuomenės poreikių ir vartotojų norų derinimas yra nemažas iššūkis šiandieniniam verslui, todėl būtina analizuoti aplinką, kurioje ruošiamasi veikti ir siekti tikslų. Tai aptariama *trečiojoje* skyriaus dalyje. *Ketvirtojoje* dalyje aptariami verslo organizavimo formų ypatumai, jų privalumai ir trūkumai. Vienas svarbesnių etapų, norint pradėti savo veiklą ar ją plėsti, yra verslo plano sudarymas. Verslo planu galima rinkoje vadovautis lyg žemėlapiu, kuris padeda pasiekti užsibrėžtą tikslą. *Penktojoje* skyriaus dalyje aptariama verslo plano struktūra ir trumpas jo turinys. Verslo tikslai, vaidmuo rinkoje ir atsakomybė prieš produkto vartotojus, verslo įteisinimas – tai svarbus žingsnis socialinės atsakomybės link. Apie tai kalbama *šeštojoje* dalyje.

Skyriaus uždaviniai

- ✚ Apibūdinti *verslumo* sąvoką ir paaiškinti sėkmės dedamąsias.
- ✚ Analizuoti trijų rinkos dalyvių: vartotojo, valstybės ir verslo, atliekamas funkcijas ir ryšius tarp jų.
- ✚ Išnagrinėti verslo aplinką.
- ✚ Supažindinti su verslo steigimo procedūra ir pagrindiniais dokumentais.
- ✚ Aptarti verslo organizavimo formas ir jas palyginti.
- ✚ Paaiškinti verslo plano struktūrą.
- ✚ Aptarti, kas yra socialiai atsakingas verslas.

Pažinti save be galo svarbu kiekvienam, rimtai ketinančiam rinktis, koks gyvenimo kelias jam tiktų. Jei nepažinsite savęs, ir gyvenime, ir darbe neišvengsite klaidingų sprendimų, kuriuos vėliau bus sunku, o gal ir neįmanoma ištaisyti.

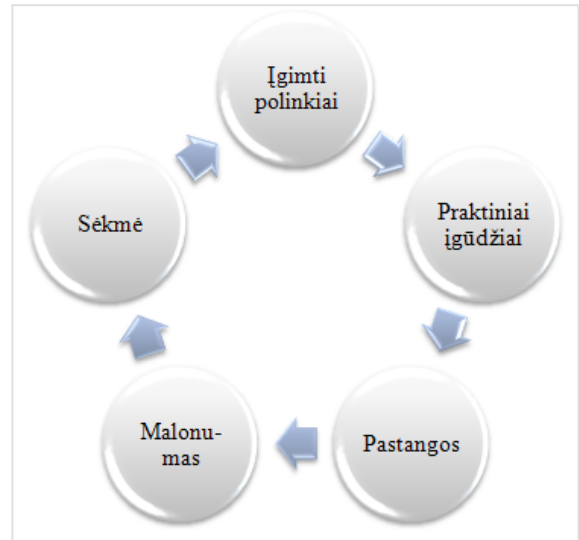
Paprastai mes neturime laiko stabtelėti ir pagalvoti: „Luktelėk, ar tu *tikrai* to nori?“ Daugelis patiria stiprų spaudimą baigus mokyklą iškart stvertis darbo. Priežastys gali būti labai įvairios: menka gerų darbų pasiūla, būtinybė sumokėti nuomos mokesčius, noras pagerinti socialinę padėtį, sulaukti pažįstamų pagyrimų, užsidirbti laisvalaikio pomėgiams ir kita.

Kiekvienas mūsų gimsta su tam tikrais polinkiais, pavyzdžiui, sugeba subtiliai jausti žodį ar žaisti kamuoliu. Aplinka mus skatina ugdyti ir tobulinti kaip tik šiuos sugebėjimus. Gali būti ugdomi ir techniniai įgūdžiai, pavyzdžiui, žaidimas šachmatais ar mašinų remontas, ir bendrieji gebėjimai, pavyzdžiui, iškalbos menas, mokėjimas bendrauti su žmonėmis. Pasirinkę gebėjimus atitinkančią veiklos sritį, mes tikrai pajusime pasitenkinimą ir malonumą, o tai gali garantuoti sėkmę (1.1.1. pav.).

Netinkamas darbas gali būti pasirenkamas, jei įgimtus gabumus bei pomėgius užgožia noras siekti garbės dėl pačios garbės, jei nugalai įgimtas noras pirmauti, jei atrodo kažkaip nepatogu užsiimti vien tuo, kas teikia pasitenkinimą ir sekasi savaime.

Apibendrinant galima pasakyti, jog kelionėje link sėkmės būtina vadovautis šiomis penkiomis gairėmis:

1. **Teisingas požiūris.** Kelionė sėkmės link bus sklandesnė, jei laikysitės požiūrio „Manau, kad galiu“, o ne „Aš negaliu“. Visiems labiau patinka būti greta to, kuris randa sprendimus ir, užuot ieškojęs blogio, visur randa gerį.
2. **Reikiami sugebėjimai.** Neturint atitinkamų sugebėjimų, jūsų galimybės bus ribotos, nepaisant teigiamo požiūrio. Entuziastingas, teigiamą požiūrį turintis darbuotojas gali pasiekti nemažos sėkmės savo veikloje. Tačiau toks žmogus negalės suprasti visų savo galimybių, kol nesusipažins su produktu ir nieko nežinos apie žmones, kuriems produktas skirtas.
3. **Teisinga filosofija.** Galite gyvenime turėti viską, ko tik panorėsite, jei pakankamai padėsite kitiems įsigyti tai, ko jie nori.
4. **Gerai tikslai.** Išvažiudami atostogauti, žmonės viską iš anksto suplanuoja, net jei tai paprasta savaitgalio kelionė į Palangą. Tačiau daugelis niekada taip ir neišmoksta sudaryti savo gyvenimo plano. Daugelis žmonių praleidžia daug metų dirbdami tai, ką jie pasirinko pagal kažkieno patarimą, arba dėl to, kad ir kiti taip darė, arba dėl to, kad tai lengviausiai pasiekama.
5. **Tvirtas charakteris.** Be charakterio geriausias nusistatymas, puikūs įgūdžiai, tinkama filosofija ir geri tikslai nieko nereiškia. Be charakterio neįmanoma įsigyti to, ko už pinigus nenusipirksi, – pagarbos, pripažinimo, valdžios, supratimo.



1.1.1. pav. Asmeninės sėkmės ratas

Šaltinis: Vadybininko žinynas (2000), Knygų spektras

Teisingas požiūris ir reikiami sugebėjimai, teisinga filosofija ir geri tikslai, sudėti ant tvirto charakterio pagrindo, padės turėti gerus santykius su draugais, šeima, bendradarbiais ir plačiąja visuomene.

Verslumas – tai siekimas naujų idėjų, projektų įgyvendinimo, t. y. sugebėjimas sėkmingai organizuoti ir valdyti savo gyvenimą bei verslą, pelningai gaminti prekes ar teikti paslaugas; tai mąstymas ir veikimas.

Verslumo sąvoka apima daugiau nei vieną asmenį. Ji apima visą savo noru veiklos procese dalyvaujančią komandą, kuri rizikuoja, kuria, skatina, įgyvendina ir iki galo įvykdo novatoriškas¹ idėjas bei sukuria apčiuopiamą vertę. Organizacijos verslumas – tai toks požiūris į vadovavimą, kai siekiama iki galo išnaudoti galimybes gauti naudos nesitenkinant esamais modeliais, struktūromis ir ištekliais. Suprantant verslumą kaip grupės veiklą, jokių būdu neturi būti nuvertinamas kiekvieno asmens verslumas.

Geras vadovavimas sau reiškia, kad dirbdami efektyviau galite pasiekti daugiau. Efektyvumas nėra atlikto darbo kiekis, o tai, kaip darbas buvo atliktas siekiant reikiamų rezultatų. Reikia vadovauti sau taip, kad galėtum dirbti ne sunkiau, bet greičiau, geriau, naudingiau, išradingiau. Verslumas – įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, tai yra:

1. Tikėjimas savo sėkme ir užsibrėžtų tikslų siekimas (žiūrėjimas į ateitį; optimizmas; siekimas įvykdyti užduotis; energingumas; pasitikėjimas savimi; atkaklumas; pasiaukojimas darbui).
2. Noras būti nepriklausomam (savo nuomonės turėjimas; gebėjimas priimti sprendimus; mokėjimas dirbti savarankiškai; netradicinių sprendimų pomėgis).
3. Kūrybingumas (sugebėjimas formuluoti naujas idėjas; išradingumas; smalsumas; naujovių ir permainų pomėgis).
4. Apskaičiuota rizika (gebėjimas dirbti ir priimti sprendimus, neturint visapusiškos informacijos; savo galimybių įvertinimas, užsibrėžiant sunkius, bet pasiekiamus tikslus).
5. Veržlumas ir ryžtingumas (sugebėjimas pasinaudoti gyvenimo duotomis galimybėmis; tikėjimas, kad pats esi savo likimo kalvis).

Šie gebėjimai reikalingi verslininkams. Tačiau jie taip pat reikalingi kiekvienam, kad būtų galima sėkmingai vadovauti sau, norint įsidarbinti konkurencinėje darbo rinkoje, stengiantis išlaikyti darbo vietą, susikuriant sau darbo vietą, įkuriant verslą.

KAS YRA VERSLAS?

¹ **Novatoriškas** – būdingas novatoriams, naujoviškas. **Novatorius** – kas savo veiklos srityje pateikia naują idėją, metodą, griaua senas pažiūras, taisykles.

Šiandieninėje mišriojoje ekonomikos sistemoje² trys rinkos dalyviai – valdžia, verslai ir vartotojas – „susitinka“ rinkose, kur priima sprendimus, tenkina poreikius ir kitaip veikia vieni kitus. Kiekvienas šių dalyvių atlieka funkcijas, kurios būdingos tik jam (1.1.2. pav.). Darnus rinkos dalyvių sąveikos mechanizmas užtikrina, kad bus tenkinami visuomenės poreikiai.

Verslas – tai veikla, teikianti naudą ne tik verslininkui, bet ir kitiems mainų dalyviams, t. y. tenkinami patys įvairiausi jų poreikiai, efektyviai naudojami jų turimi išteklių ir laikas. Rinkoje vartotojų yra labai daug, todėl reikia patenkinti labai įvairius poreikius, kurie, be kita ko, nuolat kinta. Todėl kiekvienam verslininkui keliamas iššūkis – nuolatos kurti naujas idėjas ir jas įgyvendinti. Naujų idėjų kūrimas yra būtina kiekvieno verslo išlikimo sąlyga. Be šios funkcijos, verslai atlieka ir kitas ne mažiau svarbias funkcijas prekinėje mainų sistemoje: moka mokesčius, kuria darbo vietas, gamina prekes ir paslaugas, kuria asmeninį ir nacionalinį turtą.



1.1.2. pav. Ekonomikos sistemos dalyvių atliekamos funkcijos

Verslas – tai, kuo verčiamasi, veikla, darbas, iš kurio gyvenama, gaunama pelno; gamybinio pobūdžio ūkinė veikla; (smulki) gamyba, amatai.

Verslininkystė – vertimasis verslais.

Nors visi verslai atlieka tas pačias funkcijas – kuria idėjas, turtą ir darbo vietas, gamina prekes, teikia paslaugas, moka mokesčius, skatina konkurenciją, – jie visi vienas nuo kito labai skiriasi. Vieni jų yra labai maži (mikro įmonės), kiti labai dideli, vieni augina galvijus ar užsiima žuvivaisa, kiti konsultuoja teisiniais ar finansiniais klausimais, tretieji organizuoja keliones ar užsiima vaikų ugdymu, ir pan. Tačiau kiekvienas verslas yra organizacija³, vienijanti darbuotojų kolektyvą, turi savo žinioje gamybos priemones, medžiagas, žaliavas.

Kiekviena organizacija yra *unikali*, turinti tik jai būdingų, savitų savybių. Tačiau visos organizacijos turi ir nemažai bendrų ypatybių⁴. Organizacija atsiranda ir funkcionuoja kaip

² **Ekonomikos sistema** – tai ekonominių išteklių paskirstymo būdas, siekiant atsakyti į pagrindinius klausimus: „ką gaminti? kaip gaminti? kam gaminti?“

³ **Organizacija** – 1) struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, sutvarkymas į sistemą; 2) žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas.

⁴ **Ypatybė** – būdingas bruožas.

vidinių bei išorinių įtakų padarinys. Ją formuoja vidiniai ar išoriniai siekiai⁵, kurie gali būti labai įvairūs, pavyzdžiui noras gauti kuo didesnę pelną ar tenkinti tam tikrus visuomenės poreikius (Vadybininko žinynas, 2000).

Įmonė turi savininką, kurio statusas labai įvairus – akcininkas, vyriausybės tarybos narys, žaliųjų judėjimo narys, ir pan. Savininkai investuoja pradinį įmonės kapitalą⁶, turi teisę nustatyti organizacijos tikslus bei veiklos kryptis (Vadybininko žinynas, 2000).

Sklandžią organizacijos veiklą turi užtikrinti *organizacinė struktūra*, paprastai hierarchinio⁷ pobūdžio. Net ir tuo atveju, kai keli žuvų auginimo ūkiai atrodo visiškai vienodi, iš tikrųjų juos valdo skirtingos, visuomenei nematomos struktūros, tam tikra rangų sistema. Organizacijose visada yra žmonių, kurie vadovauja ir kuriems vadovaujama (Vadybininko žinynas, 2000).

Turėdama kapitalo ir valdymo struktūrą, organizacija gali funkcionuoti, siekti savo tikslų. Tam tikras operacijas – ar tai būtų maisto produktų gamyba, žuvų auginimas, ar kelionių, poilsio organizavimas, ar finansinių išteklių tiekimas – atlieka *grupė žmonių*. Jie yra pavaldūs savininkui. Tačiau kasdienę veiklą beveik visada pavedama tvarkyti vykdomajai valdžiai (Vadybininko žinynas, 2000).

Organizacijos veiklą lemia dar du bendri veiksniai: pagrindinė veiklos kryptis ir tam tikrai verslo funkcijai skiriamas didžiausias dėmesys (pavyzdžiui, pardavimui, kokybei, darbuotojų samdymui, nuosavybės įsigijimui). Pagrindinė veikla yra savininko tikslų įgyvendinimas, ji gali būti tokia pat įvairi, kaip ir pačios organizacijos. Tačiau kiekvienoje organizacijoje būtent pagrindinė veikla formuoja verslo kryptį ir grindžia verslo egzistavimą. Nors operatyvusis valdymas ir gali daryti tam tikrą įtaką pagrindinės veiklos augimui bei kryptčiai, ji lieka verslo šerdimi tol, kol savininkas nepakeičia savo tikslų. Tačiau individualių funkcijų skatinimą valdymo struktūros gali stipriai veikti. Organizacijos tikslų gali būti siekiama daugiau ar mažiau sėkmingai, ir tai neretai priklauso nuo individualių vadovų sugebėjimų teisingai sudėlioti akcentus ir „stumti“ verslą į priekį. Šie elementai daugiau ar mažiau išreikšti kiekvienoje organizacijoje, kuri kontroliuoja ir valdo verslą (Vadybininko žinynas, 2000).

Įmonės veiklą sudaro trys pagrindinės funkcijos (1.1.3. pav.):

- *pirkimas*: medžiagų, įrenginių, įrangos ar kitų priemonių įsigijimas verslo reikmėms.
- *gamyba arba paslaugų teikimas*: atitinkamas medžiagų ar išteklių apdirbimas, tam tikrų veiksmų atlikimas.

⁵ **Siekis** – siekiamas dalykas.

⁶ **Kapitalas** – kieno nors turimų gamybos priemonių ir išteklių visuma; turtas, vertybė; didelė pinigų suma, pinigai.

⁷ **Hierarchija** – nuosekli laipsnių, titulų, pareigų eilė nuo žemesnių prie aukštesnių; pavaldumo ir priklausymo tvarka.

✚ *pardavimas*: pagerintų medžiagų ar išteklių perleidimas kitiems.



GV – gamybos veiksniai; PR – prekės ir paslaugos; P – pradiniai pinigai; PI – pradiniai pinigai plus pelnas.

1.1.3. pav. Tipinė verslo schema

Svarbiausias verslininko tikslas – patenkinti tam tikros žmonių grupės poreikius už pinigus įsigyti prekių ir paslaugų. Tačiau norint parduoti reikia pagaminti arba suteikti paslaugą. Todėl verslininkas į ekonominę veiklą turi įtraukti gamybos veiksnius ir lėšas. Gamybos veiksniai yra gamybos priemonės, žaliavos ir medžiagos, darbo jėga, informacija.

Įmonės sėkmę lemia uždirbamas pelnas. Sėkmės laipsnis nustatomas lyginant įmonės sugebėjimą gauti pelną su kitų panašios pramonės šakos įmonių veikla (Vadybininko žinynas, 2000).

Įmonė kartu su konkurentais veikia keturiose rinkose (Vadybininko žinynas, 2000):

- ✚ *virtotojų rinka*, kurią sudaro dabartiniai ir potencialūs virtotojai.
- ✚ *nuosavybės rinka*, kurioje prekiaujama bendrovių nuosavybės teisėmis.
- ✚ *tiekimo rinka*, kurioje galima įsigyti materialinių vertybių: paskolų, piniginių įnašų, atsargų, vartojimo reikmenų, gamybos priemonių.
- ✚ *darbo rinka* iš esmės panaši į tiekimo rinką, išskyrus tai, kad čia samdomi darbuotojai.

1.2 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės samprata

Rekreacija – tai tokia veikla, kuria žmogus užsiima ne darbo metu – laisvalaikiu, t. y. laiku, kuris mums lieka nuo darbo, fiziologinių poreikių tenkinimo ir buities tvarkymo, – ji skirta saviugdai ir kitų ugdymui, skirta malonumui.

Laisvalaikis – dalis nedarbinio laiko, kurio metu netenkami pagrindiniai prigimtiniai poreikiai ir nevyksta priverstinis nedarbinis judėjimas.

Laisvalaikis yra pagrindinis rekreacinės veiklos ir jos plėtros rodiklis. Priklausomai nuo visuomenės kultūros ir išsivystymo lygio labai skiriasi laisvalaikio ir rekreacijos samprata. Šios dvi sąvokos labai sąlyginės ir bendro vardiklio neturi. Negalima teigti, kad didžiausią įtaką rekreacijai turi laisvo laiko kiekis ir kad vystantis civilizacijai jo daugėja. Lygiai taip pat galėtume teigti, kad daugiausiai laisvo laiko turėjo akmens amžiaus žmonės ir nuo laiko jis vis trumpėja.

Pagrindinės laisvalaikio funkcijos:

- ✚ ekonominė funkcija, susijusi su darbo jėgų atgavimu ir pagamintų produktų vartojimu;
- ✚ socialinė-psichologinė funkcija, suteikianti asmeniui galimybę pasirinkti – bendrauti ar būti vienumoje, padėti mažinti psichinę įtampą ir atsipalaiduoti;
- ✚ kultūrinė funkcija susijusi su tradicijų palaikymu – kalendorinių švenčių ar bendruomeninių renginių organizavimu.

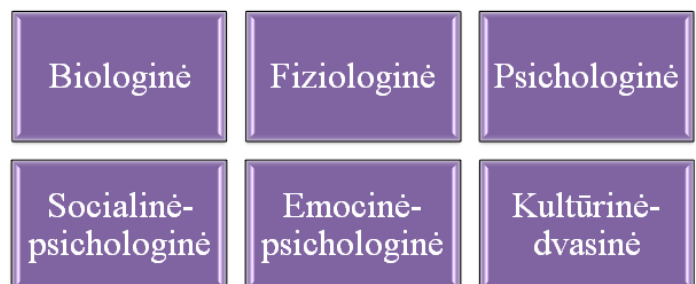
Laisvalaikis – tai žmonių būties esmė, nes jo metu atsiskleidžia visa žmogaus esybė, o darbas tėra pragyvenimo šaltinis (Šinkūnienė J.R. dr., 2005).

Rekreacija – 1) žmogaus fizinių, psichinių ir dvasinių jėgų, sveikatos atgavimas, atgaiva; 2) ypatinga laisvalaikio forma ar veikla įskaitant keliavimą ir turizmą.

Rekreacijos sandara – žmogaus vidinio pasaulio: esamybės, sąmonės, dvasios bei egzistencijos dimensijų visuma.

Galima išskirti šias rekreacijos dedamąsias⁸ (1.2.1. pav.):

1. **biologinė** – žmogus planuoja veiklą, dirba, kuria, siekdamas socialinės lygybės, asmenybės laisvės, dvasinio tobulėjimo; biologinė rekreacijos samprata tampa egzistencijos, žmogaus



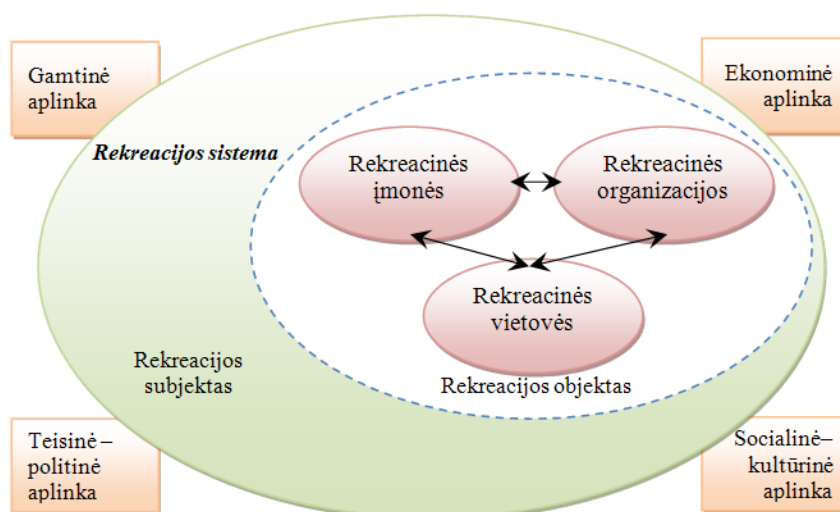
1.2.1. pav. Rekreacijos sudedamosios dalys

⁸ **Dedamoji** – sudedamoji dalis, dėmuo.

- tapimo savimi procesu;
2. **fiziologinė** – žmogaus organizmo gyvybinės funkcijos, jų pasireiškimo dėsniai, ypatumai, siekiant išsaugoti žmogaus sveikatą, darbingumą, ilgaamžiškumą;
 3. **psichologinė** – žmogaus psichinės būsenos tiesiogiai veikia sveikatą, darbingumą (kartu ir socialumą);
 4. **socialinė-psichologinė** – žmogus, atsižvelgiant į jo besikeičiantį socialinį statusą, įsitraukimą į naują veiklą, subjektyvius veiksnius (nuostatas, vertybines orientacijas, gebėjimus ir kt.) veikiamas kaip socialinė asmenybė, kuri vystosi ir socializuojasi;
 5. **emocinė-psichologinė** – žmogaus tiesioginis jausmo išgyvenimas, dvasinė būseną, kurią lemia jo santykis su supančia gyvenimiška aplinka;
 6. **kultūrinė-dvasinė** – žmogaus materialinių ir dvasinių vertybių visuma, priklausanti nuo jo išsilavinimo, profesijos, amžiaus, kasdienio gyvenimo tradicijų, taip pat nuo visuomenėje susiformavusių, nusistovėjusių moralės normų (Šinkūnienė J.R. dr., 2005).

Rekreacija yra labai senas reiškinys, glaudžiai susijęs su žmonijos evoliucija. Jos veiklos pobūdis priklauso nuo socialinių-kultūrinių sąlygų. Dabartiniu metu egzistuojančios rekreacijos formos kitokios nei buvo, tarkim, prieš 500 metų, bet tai nereiškia, kad jos tobulesnės, jos tik geriau atitinka šiuolaikinės visuomenės poreikius.

Rekreacijos sistema susikūrė ir egzistuoja veikiamą socialinės-kultūrinės, ekonominės, gamtinės, teisinės-politinės ir kitų išorinės aplinkos elementų (1.2.2. pav.). Rekreacija, kaip veiklų sistema, yra sukurta žmogui, o ne atvirksčiai – žmogus rekreacijai. Toks požiūris sąlygojo savarankiškos ir savitos rekreacijos sistemos susiformavimą, kur labai svarbūs yra rekreacijos subjekto (turisto) poreikiai, rekreacijos išteklių, rekreacijos objektai (turizmo ir kitos įmonės) bei jų darni sąveika. Optimalus šios sistemos dalyvių darbas yra būtina rekreacijos sistemos plėtros sąlyga.



1.2.2. pav. Rekreacijos sistema

Šaltinis: Edginton, Ch.R., Williams, J.G. (1978). Productive Management of Leisure service Organizations: A

Rekreacijos objektas – tai materialūs daiktai, sistemos, procesai ir reiškiniai, standartai, kurie reikalingi įvairiapusės rekreacinės žmogaus veiklos įgyvendinimui. Jis siūlo žmogui rekreacijos paslaugas – žemę, kraštovaizdį, darbą, kapitalą, statinius, įrenginius, investicijas į galutinį šalies produktą, kuris ir yra rekreacijos paslaugos.

Rekreacijos subjektas – tai žmogus, norintis patenkinti visų pirma rekreacinius poreikius, gali būti ir turistas.

Rekreaciniams ištekliams priskiriama:

- ✚ gamtos ištekliai (miškai, gyvenamųjų vietovių želdynai, vandens telkiniai ir jų pakrantės, tinkamos arba galimos pritaikyti žmonių poilsiui ir pramogoms, mineralinio vandens ir gydomojo purvo telkiniai, gamtos paveldo objektai);
- ✚ kultūros paveldo objektai (nekilnojamosios kultūros vertybės);
- ✚ turizmo paslaugų ir poilsio infrastruktūros pastatai bei objektai, esantys kurortuose, rekreacinėse ir saugomose teritorijose, taip pat turistinės trasos, apžvalgos aikštelės, kitos rekreacijai skirtos teritorijos.

Rekreacija, kaip žmogaus veikos sritis, skirstoma labai įvairiai. Kiekvienai rekreacijos rūšiai dažniausiai būdinga skirtinga veikla, nes kiekviena veikla reikalauja skirtingų laiko sąnaudų, taip pat reikia skirtingų sąlygų veiklai atlikti ar tikslui įgyvendinti. Pagal aktyvumą skiriamos dvi rekreacijos formos – *aktyvi ir pasyvi*. Rekreacija taip pat gali būti skirstoma į:

- ✚ *vietinę* – neišvykstant iš gyvenamosios vietos ir / arba dar vadinamą erdvinio požiūriu pasyvią;
- ✚ *išvykstantą*, arba erdvinio požiūriu aktyvią – už gyvenamosios vietos ribų.

Rekreacinės veiklos rūšys:

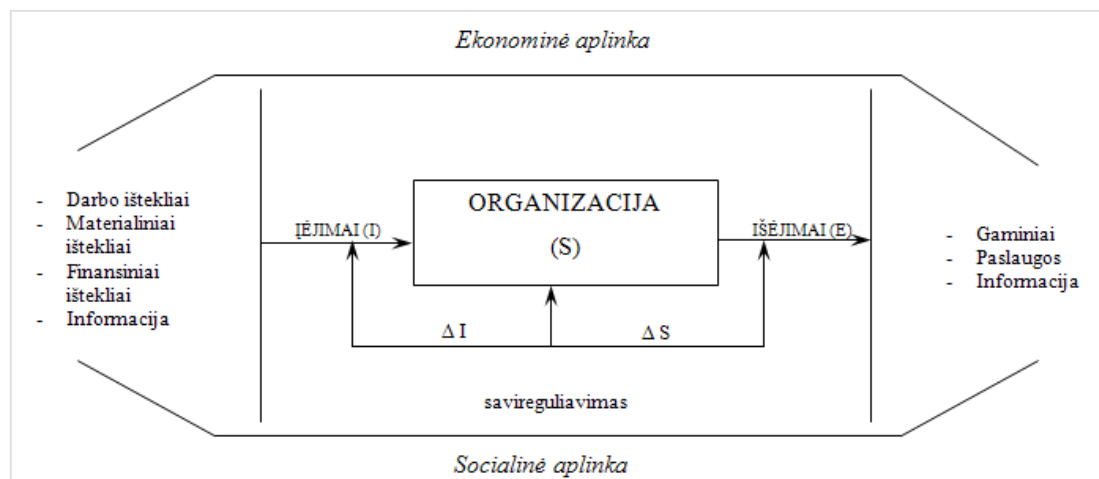
1. poilsis ir sveikatingumas – įtampos sumažinimas, relaksacija, profilaktinis gydymas;
2. intelektualinė veikla – žinių ir įgūdžių tobulinimas;
3. socialinė rekreacija – bendravimas, pagalba žmonėms, savęs, kaip grupės nario, suvokimas;
4. sportas – poreikis varžytis, išstvermės, kantrybės lavinimas, azarto ir rizikos poreikis;
5. hobiai;
6. pramogos;
7. kelionės – nuotykių siekimas.

Rekreacinė žvejyba – žuvų ir kitų vandens gyvūnų gaudymas mėgėjiškosios žūklės įrankiais; rekreacinės veiklos forma, skatinanti vietines ir tarptautines keliones.

Rekreacinė žuvininkystė ir žvejybinis turizmas išsivysčiusiose šalyse labai populiarūs. Meškeriojimo populiarėjimas sudaro sąlygas žūklės įrangai bei aprangos gamybai ir prekybai, nakvynės vietų ir valčių nuomos verslui, tai yra formuoja ištisą specializuotą infrastruktūrą.

1.3 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo aplinka

Rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiančių įmonių, kaip ir beje bet kurio kito verslo, veikla priklauso nuo daugelio veiksnių, jos nėra ir negali būti visiškai uždaros ir nuo nieko nepriklausomos. Įmonės *išorinę aplinką* galima apibrėžti kaip visus už rekreacinės žuvininkystės įmonės ribų esančius asmenis, veiksnius ir kintamuosius, nuo kurių priklauso jos veiklas. Organizacija iš išorinės aplinkos ima išteklius, pavyzdžiui, žvejybinę įrangą, laivus, nakvynės vietas, elektros energiją, vandenį, pinigus, samdo darbuotojus (įėjimai), perdirba juos į gaminius ar paslaugas (pvz., suorganizuotas poilsis) ir siunčia atgal į išorinę aplinką kaip prekes, paslaugas ir informaciją (išėjimai) (1.3.1. pav.) (Stoner, J.A.F., 1999).



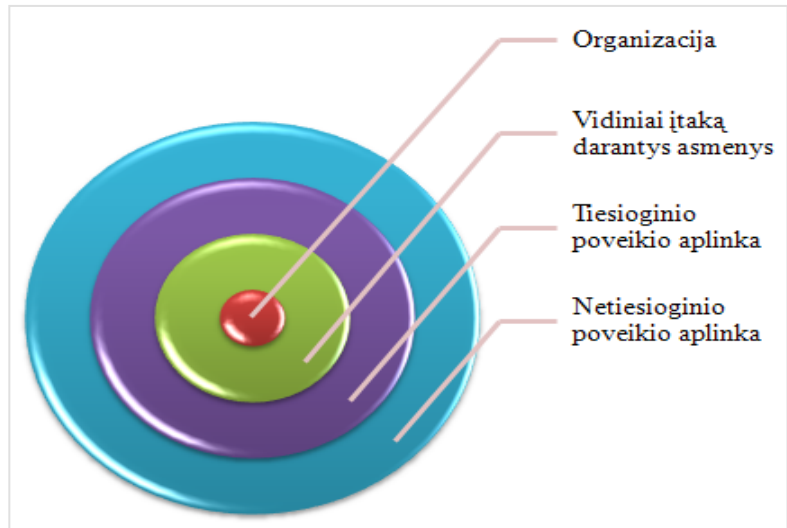
1.3.1. pav. Organizacija – makrosistemos posistemė⁹

Šaltinis: Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr., D.R. (1999). *Vadyba*. Vilnius: poligrafija ir informatika.

Išorinėje aplinkoje yra elementų, kurie turi tiesioginės ir netiesioginės įtakos rekreacinės žuvininkystės įmonės teikiamoms paslaugoms ar kuriamai informacijai.

⁹ Posistemis – sistemos dalis.

Tiesioginio poveikio elementus sudaro organizacijos savininkas (-ai), profesinės sąjungos, tiekėjai ir kiti asmenys, kurie daro tiesioginę įtaką organizacijai ir jos teikiamai paslaugai. *Netiesioginio poveikio elementai* – technologija, ekonomika, visuomenės politinės pažiūros – sąlygoja klimatą, kuriame veikia



1.3.2. pav. Organizaciją supanti aplinka

Šaltinis: Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr., D.R. (1999). *Vadyba*. Vilnius: poligrafija ir informatika.

organizacija. Potencialiai jie gali tapti tiesioginio poveikio elementais (1.3.2. pav.) (Stoner, J.A.F., 1999).

Vidiniai įtaką darantys asmenys

1. *Darbuotojai*. Darbuotojai yra asmenys, kurie rekreacinės žuvininkystės paslaugai suteikti atlieka reikalingas operacijas. Nuo įmonėje dirbančių žmonių kvalifikacijos, įgūdžių, pasiaukojimo darbui, vertybių ir net nuostatų priklauso suteiktos paslaugos kokybė ir vartotojo vertinimas bei nuostatos. Darbo jėgos prigimtis keičiasi ir tai lemia demografiniai veiksniai (lytis, amžius, šeimyninė padėtis, pajamų struktūra ir kt.). Rekreacinės žuvininkystės įmonės, prisitaikydamos prie darbo jėgos struktūrinių pokyčių, kelia vis kitus reikalavimus ir darbuotojams. Pavyzdžiui, nuo rekreacinės žuvininkystės įmonėje dirbančių žmonių kvalifikacijos priklauso, kiek bus parduota paslaugų, kiek vartotojų bus patenkinti, kokios bus vartotojų nuotaikos, požiūris, ir pan. (Stoner, J.A.F., 1999).

2. *Savininkas(-ai)*. Nedidelėse įmonėse savininkas kartu yra ir darbuotojas, turintis kiek didesnes galias ir teises. Jis apibrėžia bendras organizacijos veiklos gaires, kelia ilgalaikius ar operatyvinius¹⁰ tikslus, numato priemones tiems tikslams pasiekti. Savininką domina ne tik organizacijos valdymas, bet ir plėtros galimybės, investicijų paieška, o galiausiai ir pelnas. Pavyzdžiui, rekreacinės žuvininkystės įmonės savininkas sprendžia, kokią rekreacinės žuvininkystės paslaugų sistemą sukurti, kokias operacijas reikia atlikti teikiant paslaugą, kokias operacijas patikėti tarpininkams, ir pan. (Stoner, J.A.F., 1999).

Tiek rekreacinės žuvininkystės įmonės darbuotojų atliekami veiksmai, tiek jo savininko priimami sprendimai turi tiesioginės įtakos įmonės sėkmei, t. y. gebėjimui uždirbti pelną.

¹⁰ **Operatyvinis** – susijęs su apskaitos, planavimo, darbo ir pan. organizavimu.

Tiesioginio poveikio aplinka

1. *Vartotojai* keičia savo išteklius (t. y. pinigus) į rekreacinės žuvininkystės įmonės teikiamas paslaugas. Vartotojas gali būti: įstaiga – mokykla, ligoninė, vyriausybės tarnyba, kita įmonė – restoranas, privatus asmuo. Kokius pardavimo metodus naudos rekreacinės žuvininkystės įmonė, priklauso nuo vartotojo ir jo padėties rinkoje, pavyzdžiui, jei pagrindinis vartotojas – mokykla ar kita institucija, tikslinga taikyti tiesioginio pardavimo metodus, jei rinkoje daug panašių paslaugų teikėjų, būtina daugiau investuoti į rėmimo priemones ir paslaugų teikimo sistemas. Smulkaus verslo taikiniu gali būti labai siaura vartotojų rinka (Stoner, J.A.F., 1999).

2. *Tiekėjai*. Kiekviena organizacija įsigyja išteklių – žaliavų, paslaugų, energijos ir darbo jėgos – iš aplinkos ir naudoja juos rezultatams gauti. Kiekviena rekreacinės žuvininkystės įmonė paslaugai suteikti naudoja įvairias šiam procesui reikalingas priemones, samdo operacijoms atlikti darbuotojus, nuo visų šių elementų priklauso galutinės rekreacinės žuvininkystės įmonės teikiamos paslaugos kokybė ir kaina. Todėl organizacija turi išnaudoti konkurenciją tarp išteklių tiekėjų, siekdama žemesnių kainų, kokybiškesnio darbo ir greitesnio pristatymo (Stoner, J.A.F., 1999).

3. *Vyriausybė* dažnai rinkose imasi „sargybinio“ vaidmens ir siekia užtikrinti, kad organizacijos ir kiti rinkos dalyviai saugotų visuomenės interesus ir laikytųsi laisvosios rinkos principų. Tuo tikslu veikia įvairios valstybinės įstaigos, kurių kompetencijoje – nustatyti pagrindines taisykles, kurioms turi paklusti tam tikrose rinkose veikiantys verslo žmonės. Pavyzdžiui, Aplinkos ministerija apibrėžia žvejybos sąlygas vidaus vandenyse, Žemės ūkio ministerija nustato žuvininkystės plėtros gaires, Valstybinė mokesčių inspekcija apskaito verslų ir darbuotojų mokamus mokesčius, ir pan. (Stoner, J.A.F., 1999).

4. *Specialiųjų interesų grupės*. Rekreacinės žuvininkystės įmonės savininkas niekada negali būti tikras, kad kuri nors tikslinė grupė (pavyzdžiui, žaliųjų judėjimas) dėl ko nors neužsipuls jo įmonės. Jis turi nuolat stebėti, kaip veikia jo teikiamų rekreacinės žuvininkystės paslaugų sistema, kokia žala daroma aplinkai. Taip pat aktyviai veikiančios specialiųjų interesų grupės yra vartotojų teisių gynėjai ir vietos bendruomenės (Stoner, J.A.F., 1999).

5. Šiandien *žiniasklaidos* ir komunikacijos priemonės pateikia vis platesnius ir išsamesnius duomenis apie verslą ir jo aplinką, pradedant bendromis naujienomis, apybraižomis ir baigiant detaliam specialiam tyrimo ataskaita. Bet kokia informacija tampa labai lengvai prieinama. Bet koks organizacijos ar jos vadovo veiksmas gali tapti informavimo priemonių tyrimo objektu (Stoner, J.A.F., 1999).

6. Organizacija priklauso nuo įvairių *finansinių institucijų* – komercinių bankų, investicinių bankų, draudimo įstaigų, kurios suteikia lėšų joms veikti ir plėstis. Gerų santykių su

finansinėmis institucijomis užmezgimas bei palaikymas yra viena svarbesnių verslo išlikimo sąlygų. Trumpalaikiai kreditai apyvartinėms įmonės lėšoms, ilgalaikiai kreditai verslo plėtrai, kelionių ar darbuotojų draudimas – visa tai bendradarbiavimo su finansinėmis institucijomis veiklos rezultatas (Stoner, J.A.F., 1999).

7. *Konkurentai*. Konkurencija teikia naudą ne tik vartotojui, kai kuriais atvejais ji naudinga ir pačiam paslaugos teikėjui. Ji skatina efektyviai naudoti turimus išteklius, kurti naujas paslaugų teikimo formas, tenkinti mažai patenkintus vartotojų poreikius. Bet kurioje konkurencinėje situacijoje rekreacinės žuvininkystės įmonė turi išnagrinėti konkurencijos sąlygas, susipažinti su esamais ir potencialiais konkurentais, stebėti ir analizuoti jų veiksmus, galiausiai turi kurti veiksmų planą, kurio tikslas – pasiekti kuo didesnę vartotojų pasitenkinimą (Stoner, J.A.F., 1999).

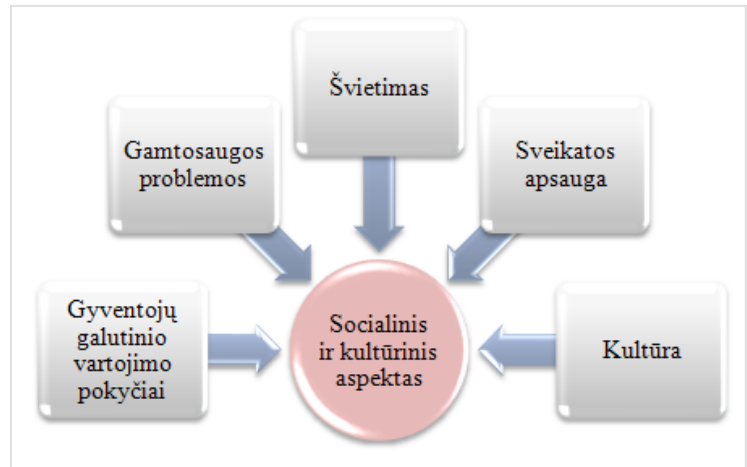
Visi tiesioginio poveikio aplinkos asmenys bet kada gali tapti vidinės aplinkos įtaką darančiais asmenimis, jei rekreacinės žuvininkystės įmonė sudarys bendradarbiavimo, ilgalaikės partnerystės ar kitus susitarimus, siekdama išlaikyti, sukurti ar sustiprinti savo pranašumus rinkose.

Netiesioginio poveikio aplinka

Netiesioginio poveikio aplinkos komponentai sukuria klimatą, kuriame veikia verslas ir į tai verslas privalo reaguoti. Greitai besikeičiančio technologijos ir jų pritaikymas paslaugų teikimo srityse, nuolat diegiamos naujovės, Lietuvos ir Rytų Europos ekonomikos augimas, pažiūrų į fizinį darbą pokyčiai – tai tik dalis netiesioginės aplinkos kintamųjų pavyzdžių. Šių kintamųjų rekreacinės žuvininkystės verslas pakeisti negali (kas gali sustabdyti emigraciją Lietuvoje?), jis tik gali stebėti vykstančius pokyčius ir ieškoti kelių, kaip juos panaudoti tolimesnėje savo veikloje, siekiant gerų veiklos rezultatų. Netiesioginio poveikio aplinkos komponentus galima suskirstyti į keturias grupes (Stoner, J.A.F., 1999):

1. *Socialiniai-kultūriniai kintamieji* apima tokius aspektus, kaip gyventojų demografiniai pokyčiai, gyvenimo būdas ir stilius, išsilavinimas, gyvenimo trukmė, visuomenėje vyraujančios nuostatos ir vertybės (1.3.3. pav.).

Gyventojų vartojimo pokyčiai. Atrodytų, kad tokiems pokyčiams ypač jautrūs tik galutinio vartojimo produktų gamintojai ir paslaugų teikėjai. Tačiau gyventojų vartojimo augimas (arba mažėjimas) padidina (arba sumažina) gamybinės paskirties produkcijos ir paslaugų realizavimo galimybes jų gamintojams. Gyventojų



1.3.3. pav. Socialinės-kultūrinės aplinkos dedamosios
Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas. Technologija

vartojimo pokyčius lemia įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir laisvalaikį, gyvenamosios pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t.t. Gyventojų vartojimo kitimas turi įtakos vartojimo prekių gamybos ir importo apimtims ir struktūrai, technologinės įrangos gamybos ir importo apimtims bei struktūrai (Vasiliauskas, A., 2004). Didėjantis žuvų ir jūros gėrybių suvartojimas, kurį sąlygoja didėjančios žmonių pajamos, ne tik Lietuvoje bet ir pasaulyje bei mažėjantys natūralūs žuvų išteklių vidaus vandenyse ir jūrose verčia verslininkus ieškoti naujų vartotojų poreikių tenkinimo būdų.

Gamtosaugos problemos. Visuomenės požiūris į ekologines problemas sparčiai keičiasi, plėtojasi visuomeninės kovos už šviesią aplinką formas. Visa tai labai apsunkina veiklos, susijusios su ekologinėmis problemomis, pradžia. Be to, vis didėjančių gamtosaugos normatyvinių reikalavimų ir standartų užtikrinimas reikalauja kruopštaus versle naudojamų technologijų parinkimo, o tai sąlygoja ir didesnes paslaugos teikimo išlaidas (Vasiliauskas, A., 2004).

Švietimas svarbus todėl, kad beveik visų organizacijų veiklos sėkmę lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Šis veiksnys turi didelę įtaką ir galutinio gyventojų vartojimo pokyčiams. Išplėtotą švietimo sistemą garantuoja visoms organizacijoms galimybę apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais (Vasiliauskas, A., 2004).

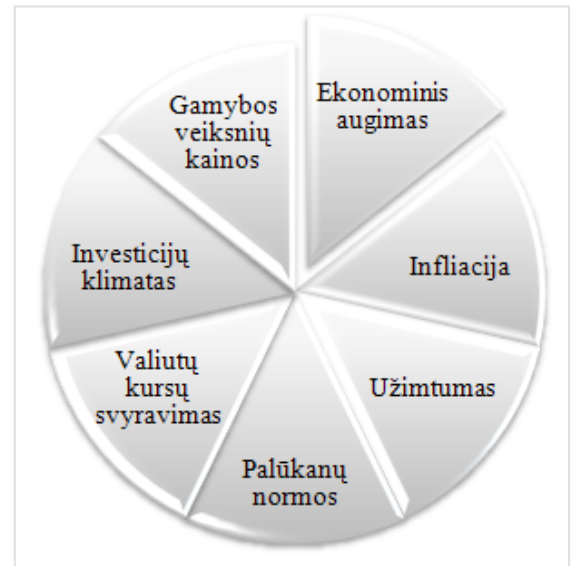
Sveikatos apsauga. Ir švietimo, ir sveikatos apsaugos srityje strateginė analizė neturi apsiriboti vien tik siauromis sveikatai kenksmingų darbo sąlygų eliminavimo ir normatyvinių sveikatingumo normatyvų užtikrinimo problemomis pačioje organizacijoje. Bendras sveikatos lygis šalyje taip pat gali veikti gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, o kartu ir nemažos dalies įmonių veiklos rezultatus (Vasiliauskas, A., 2004).

Kultūra. Kiekvienos konkrečios organizacijos vidaus kultūra yra svarbus jos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veiksnys. Organizacijos kultūrą sąlygoja įvairūs veiksniai, tarp jų ir

bendras šalies ir net pasaulinės kultūros fonas. Šalies bendrasis kultūros lygis lygiai taip pat, kaip ir švietimas bei sveikatos apsauga, gali paveikti ir organizacijų veiklos rezultatus (Vasiliauskas, A., 2004).

2. Bendrosios *ekonominės sąlygos* ir kryptys yra lemiamos organizacijos sėkmei (1.3.4. pav.). Algos, tiekėjų ir konkurentų nustatytos kainos bei vyriausybės fiskalinė politika turi įtakos ir gamybos bei paslaugų išlaidoms, ir rinkos sąlygoms, kuriomis parduodami produktai ar teikiamos paslaugos (Stoner, J.A.F., 1999).

Tradiciniai ekonominiai rodikliai įvertina nacionalines pajamas ir nacionalinį produktą (BNP), kainas, atlyginimus, darbo našumą, užimtumą, vyriausybės veiklą ir tarptautinius sandorius. Visi šie veiksniai laikui bėgant kinta ir vadovai turi skirti daugiau savo organizacijos laiko ir išteklių, kad galėtų numatyti ekonomiką ir galimus pokyčius. Kadangi ekonomikos pokyčiai dabar tapo norma, o ne išimtimi, tai ši vadovui keliami užduoties yra labai sudėtinga (Stoner, J.A.F., 1999).



1.3.4. pav. Ekonominės aplinkos dedamosios

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas. Technologija

3. *Politiniai kintamieji*. Kokią poziciją pasirinks vyriausybė tos kompanijos, su kuria turi reikalų, vadovų atžvilgiu: griežtą ar atlaidžią? Ar bus verčiama griežtai laikytis antimonopolinių įstatymų, ar jie bus ignoruojami? Ar vyriausybė slopins, ar skatins vadovų veiksmų laisvę? Visi šie klausimai – politiniai kintamieji, o atsakymai į juos priklauso nuo politinių procesų ir politinio klimato. Politinis procesas apima konkurenciją tarp atskirų interesų grupių, kurių kiekviena siekia pastumti į priekį savo vertybes ir tikslus (1.3.5. pav.) (Stoner, J.A.F., 1999).

Tarptautinė politinė situacija svarbi organizacijoms, eksportuojančioms savo produkciją (paslaugas) arba importuojančioms žaliavas bei komplektuojančius gaminius, turinčioms savo filialus užsienyje arba bendras įmones su užsienio kompanijomis, kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, prekybos, investicijų, tranzito ir t.t. gali tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką organizacijos veiklai (Vasiliauskas, A., 2004).

Vidinė politinė šalies situacija. Svarbu įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas, turinčias sąsajų su organizacijos veikla. Esant ryškiems šių nuostatų skirtumams, organizacijos strategijos įgyvendinimą gali paveikti rinkimų į šalies parlamentą rezultatai, nauja vyriausybės sudėtis ir pan. (Vasiliauskas, A., 2004).

Santykiai su šalies valdžios institucijomis. Didžiausią įtaką šiuo aspektu jaučia organizacijos, kurių kapitale dalyvauja valstybė ir savivaldybės. Jų strateginiai sprendimai priklauso nuo vidaus ir bendravalstybinių sprendimų derinimo ir aprobavimo tvarkos. Kur kas mažesnę įtaką vyriausybiniai organai ir savivaldybės turi privataus kapitalo įmonėms. Tačiau tokia įtaka strateginiams sprendimams gali būti netiesioginė, pavyzdžiui, galimybė gauti naudingus valstybinius užsakymus (Vasiliauskas, A., 2004).

Teisinis reglamentavimas. Visų organizacijų veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia atskiri teisės aktai ir įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir pan. Svarbu įvertinti galimus šių normų pokyčius (Vasiliauskas, A., 2004).

4. Technologiniai kintamieji apima fundamentalių mokslo šakų, tokių kaip fizika, laimėjimus, taip pat produktų, procesų ir medžiagų tobulinimą. Technologijos lygis visuomenėje ar tam tikroje pramonės šakoje lemia, kokie gaminiai bus gaminami ir kokios paslaugos bus teikiamos, kokia įranga bus naudojama ir kaip operacijos bus valdomos.

Vadovai stebi netiesioginio poveikio aplinką dėl ankstyvų išpėjamųjų ženklų apie pasikeitimus, kurie vėliau darys įtaką jų organizacijų veiklai. Pavyzdžiui, vadovas, pastebėjęs bendrųjų vartotojų išlaidų mažėjimo tendencijas, užuot laukęs, kol sumažės pardavimo apimtys, sumažins prabangos prekių gamybą.



1.3.5. pav. Politinės-teisinės aplinkos apžvalgos sritys

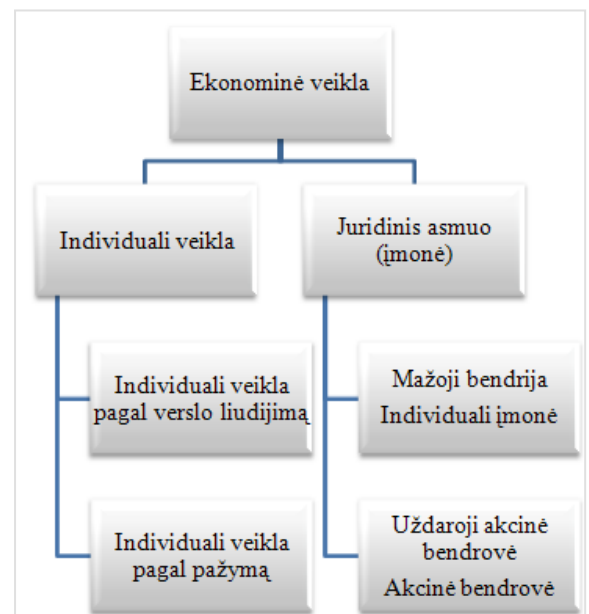
Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas. Technologija

Informacija apie netiesioginio poveikio aplinką ateina iš kelių šaltinių: neoficialiais pramonės šakos kanalais, iš kitų organizacijų vadovų, iš organizacijos veiklos duomenų, iš vyriausybės bei statistinių pranešimų, bendro pobūdžio finansinių ir verslo leidinių ir kt. Užuominos, prognozės, statistika, paskalos – bet kas gali įspėti vadovą apie tendencijas, kurias derėtų stebėti.

1.4 poskyris. Verslo organizavimo formos

Turintis gerą verslo idėją ir veiklą pradantis asmuo turi nuspręsti, kokią verslo formą pasirinkti. Taigi iš esmės tenka pasirinkti, ar verslą vykdyti verčiantis individualia veikla, ar steigti juridinį asmenį. Šis sprendimas priklauso nuo daugelio aplinkybių. Nuspręsti, kokią veiklos formą pasirinkti, galima remiantis šiais kriterijais (<http://www.verslilietuva.lt/lt/verslo-pradzia/steigimas/pradedanciojo-pradziamokslis/>):

1. *Veiklos pobūdis.* Kokią veiklą konkrečiai planuojama vykdyti, t. y. sprendimas priklauso nuo veiklos sudėtingumo, apimties ir kitų su konkrečia planuojama vykdyti veikla susijusių aplinkybių.
2. *Turimo kapitalo dydis.* Steigiant tam tikrų rūšių juridinius asmenis yra nustatytas konkretus įstatinio kapitalo dydis, kurį juridinio asmens steigėjas privalo turėti.
3. *Mokesčiai.* Mokėtinų mokesčių dydis tiesiogiai priklauso nuo to, kokią veiklos formą asmuo pasirinko.
4. *Atsakomybės laipsnis.* Jei asmuo ketina riboti savo atsakomybę ir už verslo nesėkmes neatsakyti asmeniniu ar šeimos turtu, jam vertėtų rinktis ribotos civilinės atsakomybės juridinį asmenį.
5. *Steigėjų skaičius.* Jei yra keli ir daugiau suinteresuotų asmenų, norinčių kartu užsiimti konkrečia veikla, vertėtų veiklą vykdyti įsteigus juridinį asmenį.
6. *Veiklos vykdymo sudėtingumo laipsnis.* Užsiimti individualia veikla yra paprasčiau, t. y. nereikia kurti juridinio asmens valdymo struktūros arba atlikti kitų juridiniams asmenims būtinų formalumų.



1.4.1. pav. Ekonominės veiklos organizavimo formos

Lietuvoje yra galimos dvi verslo organizavimo formos (1.4.1. pav.):

1. individuali veikla. Čia galima išskirti dvi formas: veikla su pažyma ir verslo liudijimas;
2. įmonės (juridinio asmens) steigimas.

1.4.1. Individuali veikla pagal pažymą

Dažnai individualią veiklą suprantame kaip verslo liudijimo turėjimą. Toks požiūris nėra visiškai klaidingas, tačiau individualia veikla galima verstis ir neįsigijus verslo liudijimo ir netgi neįregistravus individualios veiklos.

Įmonės sukūrimas ir išlaikymas – daug investicijų reikalaujantis projektas, todėl prieš tai savo jėgas galima išbandyti vykdant individualią veiklą. Tačiau pirma derėtų tinkamai suprasti, kas gi yra ta individualioji veikla. Individualios veiklos sąvoka apibrėžta Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 2 straipsnio 7 dalyje (Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, 2002 m. liepos 2 d. Nr. IX-1007, Vilnius).

Individuali veikla – tai savarankiška veikla, kuria versdamasis gyventojas siekia gauti pajamų ar kitokios ekonominės naudos per tęstinį laikotarpį.

Individuali veika apima keturias pagal savo pobūdį skirtingas veiklos rūšis:

- ☒ savarankiška bet kokio pobūdžio komercinė arba gamybinė veikla,
- ☒ savarankiška kūryba ar profesinė veikla,
- ☒ savarankiška sporto veikla.
- ☒ savarankiška atlikėjo veikla.

Savarankiška bet kokio pobūdžio komercinė ar gamybinė veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą, išskyrus nekilnojamojų pagal prigimtį daiktų pardavimo ir (ar) nuomos veiklą (ir išskyrus tas komercines arba gamybinės veiklos sritis, kuriomis verstis įstatymai numato reikalavimą įsteigti juridinius asmenis);

Sporto veikla – sportininko (gyventojų, kuris atlieka tam tikrą fizinę ar protinę veiklą, grindžiamą tam tikromis taisyklėmis ir organizuojamą tam tikra specialiai šiai veiklai nustatyta forma) rengimosi varžyboms ir dalyvavimo varžybose veikla.

Atlikėjo veikla – atlikėjo (aktorius, dainininko, muzikanto, dirigento, šokėjo ar kito vaidinančio, dainuojančio, skaitančio, deklamuojančio arba kitaip atliekančio literatūros, meno, folkloro kūrinius ar cirko numerius gyventojų) rengimosi viešam pasirodymui ir dalyvavimo viešame pasirodyje veikla. Atlikėjais nelaikomi gyventojai, dalyvaujantys kūrinio sukūrimo arba rengimosi viešam pasirodymui procese, tačiau nedalyvaujantys kūrinį viešai atliekant ar viešai pasirodant.

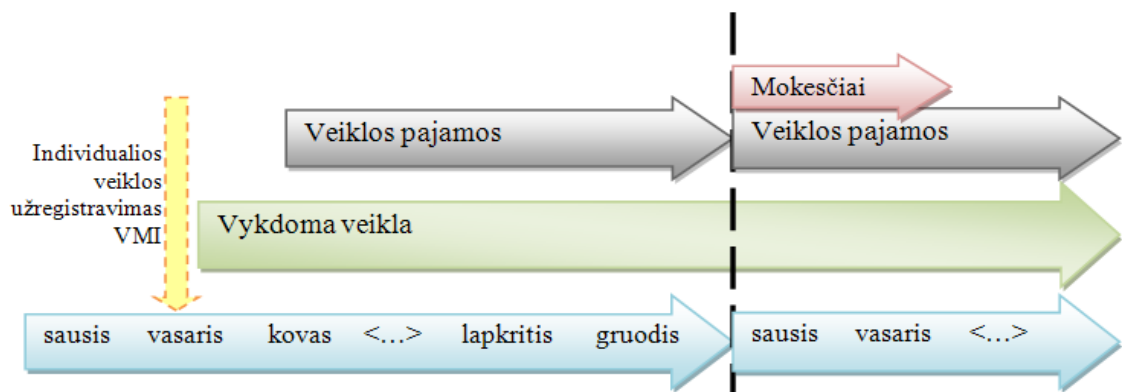
Kūryba – kūrinių, kurie gali būti autorių teisių objektas, kūrimas ir turtinių teisių į savo sukurtus kūrinius perleidimas.

Įstatyme yra numatyti trys privalomi kriterijai, kuriuos turi atitikti individuali veikla:

- ☒ veikla turi būti „savarankiška“¹¹;
- ☒ ja „siekiama gauti pajamų ar kitokios ekonominės naudos“;
- ☒ ji turi būti vykdoma „per tęstinį laikotarpį“.

Veiklos „savarankiškumas“ apibūdinimas kaip priešingybė darbo santykiams, t. y. gyventojas pats nustato savo veiklos vykdymo tvarką ir konkrečius veiklos įgyvendinimo būdus, gamyboje ar paslaugų tiekime jis naudoja savo ar sutarčių pagrindu įgytas priemones, o ne darbdavio nemokamai suteiktas, jis nepaklūsta jokiai kitų asmenų nustatyta vidaus darbo drausmei, jam negalima pritaikyti drausminės atsakomybės. Asmuo, vykdamas individualią veiklą, ją vykdo savo nuožiūra ir konkrečių sutarčių numatytais sąlygomis ir jis pats gali būti darbdaviu ir samdyti kitus gyventojus.

„Tęstinis laikotarpis“ yra priešingas sąvokai „vienkartiniai atsitiktiniai sandoriai“, neturintys nuolatinumo požymių ir nesusiję tarpusavyje, kuriuos gyventojas atliko veikdamas kaip privatus asmuo ir iš kurių gautos pajamos nebus laikomos individualios veiklos pajamomis.



1.4.1.1. pav. Mokesčių mokėjimo momentas vykdant veiklą pagal individualios veiklos pažymą

Individualios veiklos vykdymo pažymą gyventojas privalo pateikti, sudarydamas paslaugų teikimo sutartis su juridiniais ar fiziniais asmenimis arba parduodamas prekes kitiems asmenims. Tokiu atveju kiti asmenys išmokėdami individualią veiklą vykdančiam gyventojui (išskyrus sporto ir atlikėjų individualią veiklą ir kai individualia veikla besiverčiantis gyventojas gauna pajamų iš nenukirsto miško ar apvaliosios medienos pardavimo) išmokas už parduotas prekes, suteiktas paslaugas, neišskaičiuoja pajamų mokesčio. Individualią veiklą vykdamas gyventojas pajamų mokesčių nuo tokių pajamų GPMĮ¹² nustatyta tvarka pats deklaruoja, apskaičiuoja ir sumoka, mokestiniams metams pasibaigus, pateikdamas metinę pajamų mokesčio deklaraciją (1.4.1.1. pav.).

¹¹ Savarankiškas – nepriklausomas, veikiantis pats; nepriklausomai atliekamas.

¹² GPMĮ – Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas.

1.4.2. Individuali veikla pagal verslo liudijimą

Verslo liudijimas – tai dokumentas, patvirtinantis nustatyto fiksuoto dydžio pajamų mokesčio sumokėjimą verčiantis individualia veikla ir (arba) nekilnojamojo pagal prigimtį daikto nuomos veikla, jeigu šios veiklos rūšys įtrauktos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą veiklos rūšių sąrašą (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl verslo liudijimų išdavimo gyventojams taisyklių“, 2002 m. lapkričio 19 d. Nr. 1797, Vilnius).

Išduotas verslo liudijimas suteikia teisę:

- ☒ verstis verslo liudijime nurodytos rūšies veikla;
- ☒ parduoti savo gamybos prekes ir teikti paslaugas gyventojams, įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms.
- ☒ išduotas prekybos verslo liudijimas suteikia teisę parduoti prekes gyventojams (taip pat gyventojams, įsigijusiems prekybos verslo liudijimus).

Gyventojas gali įsigyti neribotą skirtingų veiklos rūšių verslo liudijimų skaičių. Jei gyventojas nori verstis veikla, kuri nepatenka į veiklą, kuriomis gali būti verčiamasi turint verslo liudijimą, veiklos rūšių sąrašą, jis turi pasirinkti kitokią ūkinės veiklos formą, t. y. steigti įmonę arba registruoti individualią veiklą.

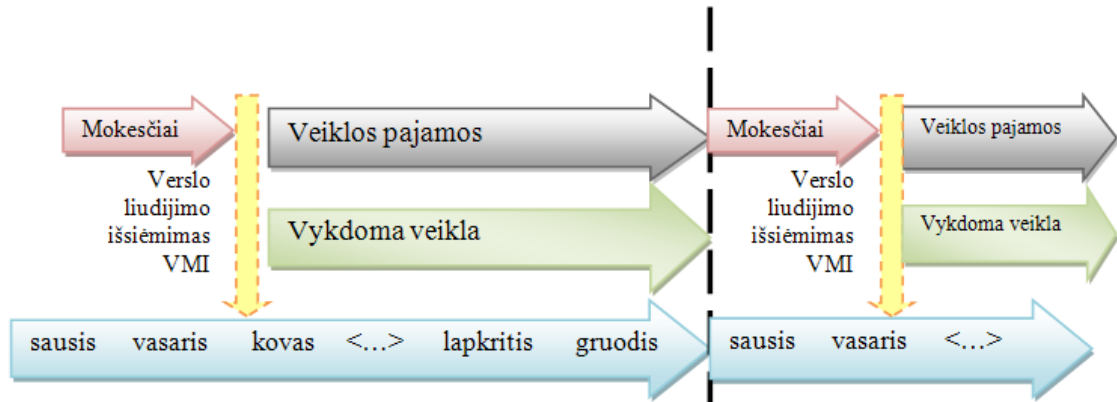
Verslo liudijimai išduodami pageidaujama mėnesių skaičiui, bet ne ilgiau kaip kalendoriniams metams ir ne trumpiau kaip 5 dienoms, o prekybos verslo liudijimas gyventojui gali būti išduodamas vienai arba kelioms dienoms, arba ilgesniam laikotarpiui. Prašyme turi būti įrašyta, kurio mėnesio kuriomis dienomis pageidaujama prekiauti.

Išduotame verslo liudijime gali būti įrašomi šie fiziniai asmenys: sutuoktinis, tėvas, motina, vaikas nuo 14 metų, globojamasis, globėjas (rūpintojas), tačiau iš veiklos, kuriai buvo išduotas verslo liudijimas, gautas pajamas turi deklaruoti verslo liudijimą įsigijęs gyventojas. Verslo liudijime nurodyti asmenys turi teisę dalyvauti gyventojų vykdomoje individualioje veikloje, kuriai išduotas verslo liudijimas. Su šiais asmenimis darbo sutartis nepasirašoma.

Verslo liudijimai verstis veikla gyventojams gali būti išduodami:

1. neribojant veiklos teritorijos,
2. visoje Lietuvos Respublikoje, išskyrus Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Palangos, Panevėžio, Šiaulių ir Vilniaus miestų savivaldybių ir Marijampolės bei Neringos savivaldybių teritorijas,
3. konkrečios savivaldybės teritorijoje.

Fiksuotus pajamų mokesčio dydžius tvirtina kiekviena savivaldybė atskirai, todėl kiekvienoje savivaldybėje jie būna skirtingi. Fiksuotas pajamų mokesčio dydis nustatomas atskirai kiekvienai veiklos rūšiai. Visi verslo liudijimui gauti būtini mokesčiai turi būti sumokėti iki verslo liudijimo išdavimo datos (1.4.2.1. pav.).



1.4.2.1. pav. Mokesčių mokėjimo momentas vykdant veiklą išsigijus verslo liudijimą

Verslo liudijimus išsigiję gyventojai, kurie veiklos pajamoms apskaityti naudoja kasos aparatus, veiklos pajamas ir išlaidas nurodo kasos aparato kasos operacijų žurnale. Verslo liudijimus išsigiję gyventojai, kurie veiklos pajamoms apskaityti nenaudoja kasos aparatų, privalo pildyti Gyventojų, išsigijusio verslo liudijimą, pajamų ir išlaidų apskaitos žurnalą.

1.4.3. Juridinis asmuo

Verslo organizavimas susijęs su prekių ar paslaugų paklausa, ekonominėmis bei materialiomis gamybinėmis ir paslaugos teikimo sąlygomis. Pavyzdžiui, kai kurias paslaugas gali teikti savininkai (žvejybos įrangos nuoma), bet rekreacinių paslaugų rinkinį gali pasiūlyti į didesnes grupes (į verslo įmones) susibūrę žmonės. Kuo sudėtingesnė paslaugos teikimo sistema, tuo labiau būtina burtis į stambesnius verslo vienetus.

Juridinis asmuo (JA) yra savo pavadinimą turinti įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri gali savo vardu įgyti ir turėti teises bei pareigas, būti ieškovu ar atsakovu teisme.

Juridiniai asmenys yra privatūs ir viešieji. Privatieji juridiniai asmenys tai:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ✚ akcinės bendrovės; | ✚ individualios įmonės; |
| ✚ uždarnosios akcinės bendrovės; | ✚ mažosios bendrijos; |
| ✚ žemės ūkio bendrovės; | ✚ Europos ekonominių interesų grupės; |
| ✚ kooperatinės bendrovės (kooperatyvai); | ✚ advokatų profesinės bendrijos; |
| ✚ tikrosios ūkinės bendrijos; | ✚ Europos bendrovės; |
| ✚ komanditinės ūkinės bendrijos; | ✚ Europos kooperatinės bendrovės. |

Įmonė – tai vardą turintis savarankiškas ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei ir ūkinei veiklai plėtoti.

Smulkusis ir vidutinis verslas (žinoma, yra išimčių) dažniausiai organizuojamas kuriant individualias įmones, ūkines bendrijas ar mažąsias bendrijas. Palyginti su stambiais įmonėmis čia paslaugų teikimo apimtys yra nedidelės, gaunamas nedidelis pelnas kapitalinių įdėjimų

atžvilgiu, sunkiau ir brangiau įdiegti techninės pažangos naujoves paslaugoms, technologijoms, rinkai plėtoti ir kt. Tačiau smulkus ir vidutinis verslas greičiau prisitaiko prie struktūrinių rinkos pokyčių, greičiau gali pertvarkyti savo teikiamų paslaugų procesus.

Pagrindiniai požymiai klasifikuojant paslaugų įmones yra jos turtinė atsakomybė ir dydis (1.4.3.1. lent.).

1.4.3.1. lentelė. Įmonių klasifikavimas

Klasifikacinis požymis	Įmonių charakteristikos	Paaškinimai
1. Įmonės savininko turtinė atsakomybė	1.1. Neribota turtinė atsakomybė	Įmonės savininkas rizikuoja visu savo turtu.
	1.2. Ribota turtinė atsakomybė	Įmonės savininkas rizikuoja tik ta turto dalimi, kuri perduota įmonei.
2. Įmonės dydis	2.1. Labai maža įmonė	Dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų; 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. litų.
	2.2. Mažos	Dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų; 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 17 mln. litų.
	2.3. Vidutinės	Dirba mažiau kaip 250 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 138 mln. litų; 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 93 mln. litų.
	2.4. Didelės	Dirba daugiau kaip 250 darbuotojų.

Įvertinus konkrečias veiklas reglamentuojančius įstatymus gali atsirasti prievolė įsigyti įmonės higienos pasą ir kitus dokumentus. Rekreacinės žuvininkystės verslui vystyti gali būti kuriamas bet kuris privatus juridinis asmuo (1.4.3.2. lent.).

1.4.3.2. lentelė. Įmonių pagrindiniai bruožai

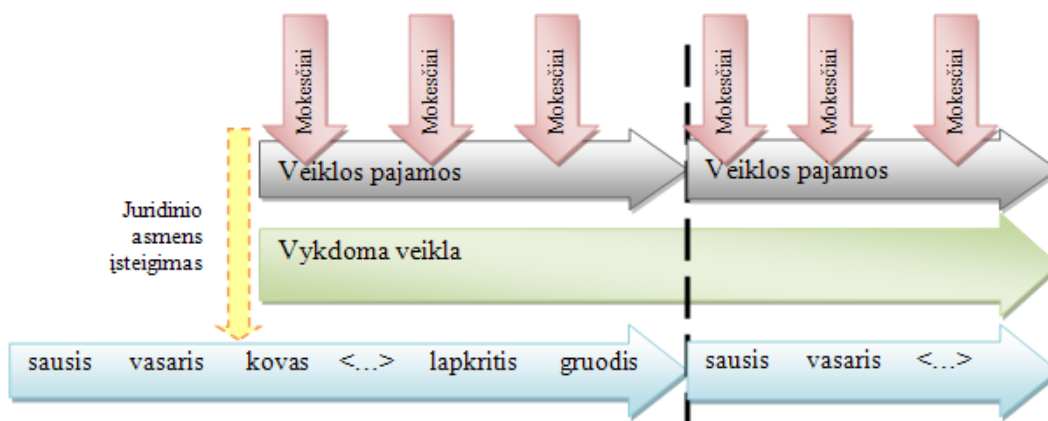
	Individuali įmonė	Mažoji bendrija	Uždaroji akcinė bendrovė
Teisinis reglamentavimas	LR individualių įmonių įstatymas, Civilinis kodeksas	LR mažųjų bendrijų įstatymas, Civilinis kodeksas	LR akcinių bendrovių įstatymas, Civilinis kodeksas
Rūšis pagal dalyvių atsakomybę	Neribotos civilinės atsakomybės	Ribotos civilinės atsakomybės	Ribotos civilinės atsakomybės
Steigimo dokumentas	Nuostatai	Steigimo aktas arba steigimo sutartis; mažosios bendrijos nuostatai	Steigimo aktas arba steigimo sutartis; uždarnosios akcinės bendrovės įstatai
Minimalus įstatinis kapitalas	-	Nereglamentuojamas	10 000 Lt
Steigėjas (-ai), dalyvis (-iai)	Savininkas gali būti tik fizinis asmuo	Steigėjai gali būti tik fiziniai asmenys	Akcininkai (ne daugiau kaip 250); gali būti fiziniai ir juridiniai asmenys
Valdymo organų	Vadovas (savininkas arba	Narių susirinkimas arba	Narių susirinkimas,

	Individuali įmonė	Mažoji bendrija	Uždaroji akcinė bendrovė
struktūra	kitas asmuo, jei tai numatyta nuostatuose)	narių susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – vadovas,	vadovas, gali būti formuojama valdyba ir stebėtojų taryba

1.4.3.3 lentelėje pateikti pagrindiniai mokesčiai, kuriuos turi mokėti juridiniai asmenys. Mokestinė prievolė atsiranda, kai įmonė gauna pelną, dividendus, įdarbina žmones, parduoda prekes ar paslaugas, įsigyja nekilnojamojo turto. Mokesčių tarifai apibrėžti įstatymu ir gali kisti, keičiantis ekonominei ir politinei situacijai, tačiau mokesčio objektas kinta labai retai. Be 1.4.3.3 lentelėje nurodytų mokesčių, įmonė gali įgyti ir kitų mokestinių prievolių, kurias apibrėžia jos vykdoma veikla, pvz., aplinkos taršos mokestis.

1.4.3.3. lentelė. Pagrindiniai mokesčiai, kuriuos moka įmonės (nuo 2012-01-01)

Mokesčio objektas	Mokestis ir tarifas	Mokėjimo terminas
Pelnas	<i>Pelno mokestis: 15 arba 5%</i>	Mokama kas metus. Jei mokamas avansinis pelno mokestis, mokama kas ketvirtį
Dividendai	Jeif dividendus gauna fizinis asmuo: <i>gyventojų pajamų mokestis 20%</i> Jeif dividendus gauna juridinis asmuo <i>pelno mokestis: 15 %</i>	Mokama tą patį mėnesį, kai išmokami dividendai; Mokama kitą mėnesį po dividendų išmokėjimo
Darbo užmokestis	<i>Gyventojų pajamų mokestis: 15% (moka darbuotojas);</i> <i>Privalomojo sveikatos draudimo įmokos: 3% (moka darbdavys); 6% (moka darbuotojas);</i> <i>Valstybinio socialinio draudimo įmokos: 27,98% (moka darbdavys); 3% (moka darbuotojas);</i> <i>Įmokos į Garantinį fondą: 0,2 % (moka darbdavys)</i>	Mokama kas mėnesį
Prekių tiekimas ar paslaugų teikimas	<i>Pridėtinės vertės mokestis: pagrindinis tarifas 21%</i>	Mokama kas mėnesį
Nekilnojamas turtas	<i>Nekilnojamojo turto mokestis: 0,3–1% (konkretų tarifą nustato savivaldybė)</i>	Mokama kas metus. Jeif mokamas avansinis nekilnojamojo turto mokestis, mokama kas ketvirtį.



1.4.3.1. pav. Mokesčių mokėjimo momentas įsteigus juridinį asmenį (įmonę)

Įsteigus juridinį asmenį savininkas turi nuolat mokėti mokesčius (1.4.3.3. lent. ir 1.4.3.1. pav.). Vieni mokesčiai mokami dažniau, pvz., su darbo santykiais susiję mokesčiai mokami kas mėnesį, kiti rečiau, pvz., nekilnojamojo turto mokestis ir žemės mokestis gali būti mokami kasmet. Laiku nesumokėjus mokesčių, įmonei pradedami skaičiuoti delspinigiai arba taikomos kitos baudos.

1.4.4. Juridinio asmens steigimo procedūra ir dokumentai

LR įmonių įstatyme nurodyti privatieji juridiniai asmenys, galintys veikti Lietuvos Respublikoje, laikomi įsteigti nuo jų įregistravimo juridinių asmenų registre. Tačiau skirtingoms įmonių rūšims įregistruoti reikia skirtingų steigimo dokumentų ir skiriasi jų steigimo procedūra.

Kai kuriems steigimo dokumentams parengti reikalingos specialios žinios. Teisinio išsilavinimo neturinčiam žmogui kils keblumų rengiant, pavyzdžiui, uždarnosios akcinės bendrovės įstatus arba ūkinės bendrijos jungtinės veiklos sutartį. Kita vertus, individualios įmonės registravimui reikalingų dokumentų pateikimas neturėtų sukelti didelių sunkumų.

Rinkdamasis verslo organizavimo formą būsimasis verslininkas turėtų apsvarstyti, ar jis mokės tretiesiems asmenims (pvz., konsultantams, notarui) už įmonės registraciją, ar savo įmonės įsteigimo momentą nukels keliems mėnesiams, kol viską išsiaiškina apie įmonės steigimą, ar rinksis paprastą, kiekvienam suprantamą individualios įmonės steigimo procedūrą.

Individualių įmonių, tikrųjų ūkinių bendrijų, komanditinių ūkinių bendrijų, uždarytųjų akcinių bendrovių, akcinių bendrovių registracijai reikalingų dokumentų sąrašas pateiktas žemiau:

1. *Prašymas* registruoti įmonę juridinių asmenų registre. Ši paraiška pildoma registravimo vietoje.
2. *Steigimo aktas*.

3. *Steigimo sutartis.* Steigimo sutartis yra pirmasis dokumentas, kurį surašo steigėjai. Jame nurodomi steigėjai, bendrovės pavadinimas, kapitalo dydis, akcijų skaičius, jų vertė bei išpirkimo būdai (piniginiai įnašai ir materialus turtas), asmenys, kurie atliks steigimo darbus ir kt.
4. *Įmonės įstatai.* Įmonės įstatai apibrėžia jos valdymą, kontrolę, reorganizavimą, likvidavimą, pelno paskirstymą, akcijų pardavimą ir kitus įmonės veiklos elementus. Tai dokumentas, kuris reguliuoja įmonės „gyvenimą“.
5. *Sutikimas suteikti patalpą juridinio asmens buveinei.* Įmonės steigėjai steigdami bendrovę privalo pasirinkti adresą, kuriuo bus įregistruota įmonė. Steigiama įmonė privalo turėti patalpų savininko leidimą steigti įmonę nurodytu adresu.
6. *Steigimo susirinkimo protokolas.* Steigimo susirinkimo protokolas sudaromas steigiamojo įmonės susirinkimo metu. Jame nurodomi visi steigimo darbai (akcijų išpirkimas, steigimo išlaidos), tvirtinami bendrovės įstatai, išrenkami bendrovės valdymo organai.
7. *Banko pažyma.* Kai akcininkai grynaisiais pinigais išperka akcijas ar įneša pajus, steigėjai banke atidaro sąskaitą ir padeda ten surinktus pinigus. Jiems bankas išduoda pažymą apie sąskaitos atidarymą ir jame esančių pinigų sumą.
8. *Bendrijos jungtinės veiklos sutartis.* Bendrijos jungtinės veiklos sutartis yra tas pats, kas ir bendrovės įstatai. Skirtumas tarp šių dokumentų yra tas, kad jungtinės veiklos sutartį sudarantys asmenys kuria visiškos turtinės atsakomybės įmonę, o bendrovės įstatai apibrėžia ribotos turtinės atsakomybės įmonės veiklą.
9. *Dokumentai, patvirtinantys duomenis apie steigėjus.* Registruojant įmonę reikalingas savininko asmens dokumentas tuomet, kai įmonės pavadinime privaloma nurodyti vieno steigėjų vardą ir pavardę, pvz., A.Staigaus individuali įmonė arba A.Staigaus tikroji ūkinė bendrija.
10. *Komanditoriaus sutartis.*
11. *Įmonės nuostatai.*
12. *Leidimas (licencija) užsiimti tam tikra veikla.* LR civilinis kodeksas numato, kad įmonė privalo turėti visas licencijas, kurios įstatymuose nustatytos kaip būtinosios veiklos sąlygos. Kiekvienai įstatymų nustatytai licencijuojamai veiklos rūšiai Lietuvos Respublikos Vyriausybė tvirtina licencijavimo taisyklės, jeigu kiti įstatymai nenustato ko kita, pvz., prekybos alkoholiu taisyklės. Licencijuojamas ūkinės komercinės veiklos sritis nustato atskiri įstatymai.
13. *Kiti leidimai,* kurie privalomi vykdant atitinkamą ūkinę komercinę veiklą. Vykdamas komercinę (prekybinę) veiklą būtinas higienos pasas, pvz., jis privalomas viešojo maitinimo, maisto prekybos ir gamybos įmonėms.

Nesvarbu, kokia bus pasirinkta įmonės rūšis, būtina lakytis tam tikros **PROCEDŪROS**:

1. *Įmonės steigimo vietos parinkimas.*

2. *Įmonės rūšies pasirinkimas.*
3. *Įmonės vardo parinkimas.*
4. *Steigimo dokumentų paruošimas.*
5. *Kaupiamosios sąskaitos atidarymas ir įnašų rinkimas įmonės veiklai pradėti.*
6. Pateikti patalpų nuomos pažymą ar patalpų nuosavybės dokumentus ir *notariškai patvirtinti steigimo dokumentus.*
7. Patvirtintus steigimo dokumentus, banko pažymą apie atidarytą sąskaitą pateikti Registrų centrui ir laukti, kol *įmonė bus įregistruota.*
8. Įdarbinti direktorių ir buhalterį, įdarbinimo *dokumentus pateikti „Sodrai“*. Visi draudėjai (t. y. įmonės) privalo registruotis Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniuose skyriuose per 10 darbo dienų nuo jų įsteigimo dienos. Įmonės, įstaigos ir organizacijos, individualių įmonių savininkai, registruodamiesi draudėjais, pateikia Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniams skyriams užpildytas draudėjo registracijos korteles, kurių formą nustato Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba. Draudėjo registracijos korteles galima gauti bet kuriame „Sodros“ teritoriniame skyriuje.
9. Gavus „Sodros“ pažymėjimą, *įregistruoti įmonę Mokesčių mokėtojų registre*. Mokestį išskaičiuojantis asmuo bei asmuo, kuriam pagal mokesčio įstatymą nustatyta prievolė mokėti valstybei mokestį, privalo pateikti prašymą ir privalomus duomenis vietos mokesčio administratoriui ne vėliau kaip per 5 dienas nuo prievolės atsiradimo. Prievolės atsiradimo momentu laikomas teisinis asmens įregistravimas (t. y. įmonės įregistravimas), o kai teisinio registravimo įstatymas nenumato – veiklos vykdymo pradžia. Be užpildytų nustatytos formos prašymų, mokesčių administratoriui taip pat reikia pateikti įmonės registracijos pažymėjimą, jos įstatus, įmonės vadovo paskyrimo dokumentus.
10. *Pasigaminti įmonės antspaudą*. Nors kažkokių specialių terminų dėl antspaudo pasigaminimo teisės aktai nenumato, tačiau šį veiksmap rekomenduotina atlikti kuo greičiau, kadangi antspaudo gali prireikti registruojantis kai kuriose institucijose ar apskritai norint atlikti įmonės vardu kokius nors veiksmus. Dėl antspaudo gamybos patartina kreiptis į tuo užsiimančias įmones. Paprastai šios įmonės sutvarko visus formalumus ir pasirūpina leidimu antspaudui pagaminti.
11. Įregistruotus mokesčių mokėtojo dokumentus pateikti bankui, kad atidarytų *juridinio asmens sąskaitą*;
12. Kreiptis į Valstybinę mokesčių inspekciją, kad *įmonę įregistruotų kaip PVM mokėtoją*. Naujų įmonių registravimo PVM mokėtoju tvarka nustatyta „Pridėtinės vertės mokesčio mokėtojų registravimo tvarkoje“, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. gegužės 9 d. nutarimu Nr. 546. Naujos įmonės teritorinei Valstybinei mokesčių inspekcijai

pateikia prašymus įregistruoti jas PVM mokėtojomis. Teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos, gavusios šiuos prašymus ir susipažinusios su pateiktais duomenimis, įmones PVM mokėtojomis įregistruoja nuo prašyme nurodytos dienos, bet ne ankstesnės kaip prašymo pateikimo diena. Nuo įregistravimo PVM mokėtojomis dienos minėtoms įmonėms suteikiami PVM mokėtojų kodai ir teisė PVM sąskaitose faktūrose nurodyti PVM ir atskaityti pirktų prekių (gautų paslaugų) PVM.

13. *Darbdavių atestacija darbuotojų saugos ir sveikatos srityje.* Kiekvieno darbdavio žinios iš darbuotojų saugos ir sveikatos srities privalomai tikrinamos prieš jam pradėdant eksploatuoti įmonę ar teikti paslaugas ir vėliau ne rečiau kaip kas 5 metai. Atestaciją atlieka turinčios šią teisę įmonės.

14. *Pradėti veiklą.*

15. Naujose ar rekonstruotose įmonėse (jų padaliniuose), kai pakeičiama technologija, pradėdami gaminti kitokie gaminiai, *darbo vietų higieninis įvertinimas* turi būti atliktas ne vėliau kaip per 3 mėnesius nuo naujos gamybos pradžios. Šis reikalavimas paprastai taikomas įmonėms, kuriose yra tikėtina, kad darbo aplinkos sąlygos neatitinka Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytų sąlygų (kenksmingos, labai kenksmingos ar pavojingos darbo sąlygos). Darbo vietų higieninį vertinimą atlieka visuomenės sveikatos centrai, kurie gali suteikti visą išsamią informaciją apie darbo vietų higieninio vertinimo trukmę, kainas ir pan.

1.4.5. Ką pasirinkti: individualią veiklą pagal pažymą, verslo liudijimą ar juridinį asmenį?

Individuali veikla yra patogus būdas pradėti verslą nesteigiant įmonės. Reikia įsigyti verslo liudijimą arba užsiregistruoti VMI ir gauti pažymą. Nusprendus nutraukti vykdomą veiklą pagal pažymą, būtina prieš 5 dienas raštu informuoti VMI¹³. Tiek veiklos pradžia, tiek pabaiga yra greita ir nebrangi.

Esminis skirtumas tarp individualios veiklos vykdymo būdų yra tas, kad pasirinkęs verslo liudijimą asmuo iš anksto sumoka nustatyto dydžio mokestį ir gali verstis tik griežtai nustatytomis veiklos rūšimis. Pažyma suteikia teisę verstis įvairesne veikla, tačiau pajamų mokestį reikia sumokėti nuo faktiškai gautų pajamų.

Svarbu tai, kad asmuo individualią veiklą vykdo savo nuožiūra ir yra pats atsakingas už visus veiksmus ir kylančius įsipareigojimus.

Ekonominių veiklų palyginimas pagal įvairius kriterijus pateiktas 1.4.5.1 lentelėje.

¹³ VMI – Valstybinė mokesčių inspekcija.

1.4.5.1. lentelė. Individualios veiklos palyginimas su verslo vykdymu įsteigus juridinį asmenį

	Individuali veikla	Veikla, įsteigus juridinį asmenį
1. Steigimo procedūrų palyginimas	Pateikiami dokumentai: reikia pateikti mažiau dokumentų, dokumentai paprasti, nereikia specialių žinių jiems parengti.	Pateikiami dokumentai: reikalaujamas kur kas didesnis teiktinų dokumentų sąrašas. Daugumą steigimo dokumentų reikia patvirtinti notariškai.
	Sąnaudos: minimalios.	Sąnaudos: mokesčiai notarui, Registrų centro rinkliavos ir pan.
	Laiko sąnaudos: 4–10 darbo dienų.	Laiko sąnaudos: 2–3 savaitės.
2. Reikalavimų ir prielaidų veiklos pradžia palyginimas	Pradinis kapitalas: nėra aktualus, nėra teisės aktuose nustatytų su mokumu (turimu turtu) susijusių reikalavimų.	Pradinis kapitalas: teisės aktai numato reikalingą įstatinį kapitalą.
	Personalo samda: galima veikti vienam (nors yra numatyta galimybė turėti samdomų darbuotojų).	Personalo samda: dažniausiai reikia daugiau dirbančių asmenų ir privaloma sudaryti su jais darbo sutartis.
3. Galimybė nutraukti veiklos vykdymą	Veikla nutraukiama nesudėtingai, nepriklausomai nuo asmens turimų įsipareigojimų.	JA veikla gali būti nutraukta juos reorganizuojant arba likviduojant. Procedūros užtruks žymiai ilgiau, JA privalo įvykdyti visus savo įsipareigojimus.
4. Reikalavimų veiklos vykdymui palyginimas	Veikla: apribotas vykdomos veiklos pasirinkimas.	Veikla: gali verstis bet kuria veikla, kuri nėra draudžiama įstatymų. Gali būti reikalavimas gauti tam tikras licencijas.
	Darbų sauga: nėra reglamentuojama teisės aktu.	Darbų sauga: teisės aktai reglamentuoja įvykdyti darbų saugos ir sveikatos reikalavimus.
5. Buhalterinės apskaitos tvarkymo palyginimas	Taikoma supaprastinta buhalterinės apskaitos vedimo tvarka.	Buhalterinės apskaitos tvarka yra žymiai sudėtingesnė ir detaliau reglamentuota.
6. Mokesčiai	Pagrindiniai mokami mokesčiai: gyventojų pajamų, privalomojo sveikatos draudimo, „Sodros“ įmokos.	Be pagrindinių mokamų mokesčių (gyventojų pajamų, privalomojo sveikatos draudimo), atsiranda prievolė mokėti pelno mokestį, įmokas į garantinį fondą ir t.t.
7. Verslo dydis	Skirta mikro verslui.	Sudaro prielaidas verslui didelėms apimtims vykdyti. Labiau tinkama, kai siekiama pritraukti papildomų investicijų, kapitalą iš šalies.

1.5 poskyris. Verslo plano struktūra

Verslo planas – tai žodžiu ir skaičiais pateikta informacija apie įmonės būklę, struktūrą, planus ir prognozes.

Dažniausiai verslo planas rengiamas siekiant gauti paskolą verslo plėtrai ar reorganizavimui¹⁴, siekiant pritraukti privačius investuotojus ar įtikinti verslo partnerius.

Verslo planai kuriami skirtingiems laikotarpiams. Strateginiuose planuose apžvelgiami įmonės tikslai per artimiausius trejus ar penkerius metus, o kartais ir dar ilgesnį laikotarpį. Dažniausiai rašomi planai apima einamuosius ir kitus metus, remiantis strateginiame plane numatytais nuostatomis. Tokiuose – daug daugiau detalių ir konkrečių veiksmų planų. Visi verslo planai kasmet turėtų būti peržiūrimi ir koreguojami.

Verslo plano kūrimas duoda daug naudos, nes:

1. būsimašias veiklos klaidas ir trūkumus geriau pastebėti rašant negu patirti praktiškai.
2. pradėdami veiklą, jausitės kur kas tvirčiau, jei patys sudarysite savo verslo planą.
3. verslo planas tiksliai parodys, kiek, kam, kada ir kuriam laikotarpiui reikia pinigų.
4. verslo planas padės greitai ir suprantamai paaiškinti savo ketinimus bankininkams, investuotojams, partneriams.
5. rašydami verslo planą, susipažinsite su planavimo procesu.

Verslo plano struktūra

Verslo plane pateikiama nemažai įvairios informacijos. Kad informaciją būtų lengviau suprasti ir analizuoti, verslo planas turi turėti logišką struktūrą. Ši struktūra gali būti tokia:

¹⁴ **Reorganizuoti** – sutvarkyti iš naujo, pertvarkyti.

Santrauka	4.4. Kainodara
1. Įmonės aprašymas	4.5. Rinkodaros veiklos kaštai
1.1. Bendra informacija	5. Produkto analizė
1.2. Komeracinė ūkinė veikla	5.1. Technologinis procesas
1.3. Verslo raida	5.2. Kaina
1.4. Finansinė būklė	5.3. Kaštų struktūra
2. Projekto aprašymas	6. Valdymas ir personalas
2.1. Projekto idėja	6.1. Savininkai ir vadovai
2.2. Ketinimų įgyvendinimo sąlygos	6.2. Personalo funkcijos ir atsakomybė
2.3. Projekto nauda	6.3. Atlyginimai
3. Aplinkos analizė	7. Finansų planas
3.1. Įstatyminė aplinka. Valstybinis reguliavimas	7.1. Finansų plano sudarymo principai, metodai ir prielaidos
3.2. Makroekonominė ir šakos aplinka	7.2. Investicijų poreikio prognozė
3.3. Rinkos analizė	7.3. Paskolos padengimo galimybių analizė
4. Rinkodaros planas	7.4. Pajamų ir pelno prognozė
4.1. Įmonės veikla ir projekto tikslai	7.5. Pinigų srautų prognozė
4.2. Rinkos dalyvių keliami reikalavimai	7.6. Balanso prognozė
4.3. Produktai	Priedai

Santrauka. Santrauką tikslingiausia rašyti verslo plano rengimo pabaigoje, nes joje trumpai pateikiama verslo plano analitinės dalies ir finansinių skaičiavimų informacija. Čia svarbu trumpai aprašyti, kokia įmonė pristato savo investicinį projektą (kokia įmonės veikla, dydis, kapitalas, darbuotojų skaičius), kokį projektą įmonė nori įgyvendinti, kokia investicinio projekto vertė (kokio reikia turto ir kiek jis kainuos), kaip projektas bus finansuojamas, kokia reikalinga paskola (dydis, palūkanos, atidėjimo terminas), kokie bus įmonės veiklos rezultatai.

Įmonės aprašymas. Čia pateikiama informacija apie įmonę, aprašoma jos komercinė-ūkinė veikla, verslo raida bei finansinė būklė. Jei įmonė naujai kuriama, šiame skyriuje nurodomas įmonės pavadinimas, savininkai, kapitalo paskirstymas, partnerių funkcijos ir atsakomybės.

Skyrelyje „Verslo raida“ aprašomi svarbiausi įvykiai – atliktos investicijos, naujos įrangos įsigijimas, kapitalo didinimas ir pan.

Skyrelyje „Finansinė būklė“ pateikiama informacija apie įmonės veiklos rezultatus: kelerių paskutinių metų pardavimas, pelno dinamika; trumpalaikiai ir ilgalaikiai įsipareigojimai;

didžiausios debitorinės¹⁵ skolos; skolos finansinėms institucijoms (bankams, lizingo bendrovėms); veiklos sezoniškumas – kada gaunamos didžiausios, o kada mažiausios pajamos, kada jaučiamas apyvartinių lėšų trūkumas, kaip šio trūkumo bus vengiama.

Projekto aprašymas. Šiame skyriuje pateikiama projekto idėja, sąlygos, reikalingos idėjai įgyvendinti, ir projekto nauda.

„Ketinumų įgyvendinimo sąlygos“ – svarbus verslo plano skyrius, kuriame pateikiama ši svarbiausia informacija:

- ❑ duomenys apie projekto įgyvendinimo vietą (patalpas);
- ❑ visų projektui įgyvendinti būtinų atlikti darbų grafikas. Praverstų tokia lentelė:
- ❑ patalpų pritaikymo sąmata¹⁶, nurodant kainas be PVM ir su PVM;
- ❑ planuojamų įsigyti įrenginių aprašymas, sąmata ir įsigijimo grafikas;
- ❑ personalo poreikis ir darbuotojų skaičiaus kiekviename įmonės struktūriniame padalinyje augimo prognozės visam projekto įgyvendinimo laikotarpiui;

❑ kapitalo poreikis, nurodant visas būtinas investicijas (įrangos įsigijimą, patalpų pritaikymą ir kt.); norimos gauti paskolos sąlygas (terminą, atidėjimo laikotarpį ir palūkanas); įmonės investuojamų nuosavų lėšų kiekį (nepamirškite, jog į investicinį projektą turite investuoti bent 20–25 proc. nuosavų lėšų); kapitalo struktūrą (kokia dalis investicinio projekto finansuojama iš nuosavų lėšų, kokia dalis – iš paskolos).

Aplinkos analizė. *Valstybinis reguliavimas* – čia aprašykite, kokie norminiai¹⁷ aktai reguliuoja veiklą, kurią norite vystyti. Kaip šie norminiai aktai lemia jūsų veiklą? Ar valstybinis reguliavimas yra palankus jūsų verslo šakai? Kokius specialius leidimus turite gauti, norėdami užsiimti veikla; ar galėsite juos gauti?

Makroekonominė ir šakos aplinka – čia pateikiama informacija apie Lietuvos makroekonominę padėtį ir skelbiamas makroekonominės prognozės projekto įgyvendinimo laikotarpiui (BVP, nedarbo lygio, eksporto ir importo apimčių kitimas ir pan.). Turėtumėte atsakyti į klausimus, kokią įtaką faktiniai ir prognozuojami makroekonominiai rodikliai turės jūsų verslui.

Rinkos analizė. Rašant šį skyrelį būtina įrodyti, jog jūsų gaminamas produktas bus paklausus. Pabandykite atsakyti į šiuos klausimus:

❑ *koks yra produkto rinkos dydis?* Bandykite gauti informacijos apie tai, kiek šio produkto parduodama Lietuvoje per metus natūriniais vienetais (pvz., tonomis). Šios informacijos galite ieškoti spaudoje, Statistikos departamente, atitinkamą veiklos rūšį kuriojančioje ministerijoje ar kitoje valstybinėje institucijoje, taip pat šakinėse verslo

¹⁵ **Debitorius** – skolininkas.

¹⁶ **Sąmata** – būsimų sąnaudų, išlaidų apskaičiavimas, sąrašas.

¹⁷ **Norminis** – nustatytas pagal normas.

organizacijose. Kelerių paskutinių metų produkto suvartojimo vidurkis ir yra vidutinis produkto rinkos dydis.

❏ *kas ir kokie yra jūsų konkurentai?* Bandykite iš spaudos arba kitų informacijos šaltinių gauti informacijos, kiek įmonių Lietuvoje gamina panašų produktą, kokie yra šių įmonių pajėgumai, kokios įmonės yra pagrindiniai jūsų konkurentai. Trumpai aprašykite pagrindinius konkurentus – kiek jie gamina, kokie jų ateities planai, kokie jų privalumai ir trūkumai, kuo jūsų įmonė bus pranašesnė už konkurentus ir kuo ji nusileis konkurentams? Ar konkurencija rinkoje yra didelė, ar rinka yra pripildyta?

❏ *ar jūsų produkto rinka yra sezoniška?* Iš įvairių informacijos šaltinių gaukite informaciją, ar kinta ir kaip kinta produkto vartojimas per metus. Kada šio produkto perkama daugiausiai, o kada vartojimas smunka?

Rinkodaros planas. Šiame skyriuje turėtų būti pateikta tokia informacija:

❏ *projekto tikslai* – keliais sakiniais išdėstykite šio projekto tikslus.

❏ *rinkos dalyvių keliami reikalavimai* – išskirkite jūsų produkto vartotojų grupes (segmentus) ir aprašykite kiekvieną grupę: kokie kiekvienos vartotojų grupės bruožai, kokie vartojimo įpročiai ir kaip jie kinta, kokios kiekvienos grupės preferencijos.

❏ *produktai* – aprašykite produktą, jo savybes, kokius vartotojų poreikius jis tenkina, kuo produktas skiriasi nuo konkurentų produktų (kodėl vartotojas turėtų rinktis jūsų produktą?).

❏ *kainodara* – aprašykite, kaip nustatysite kiekvieno produkto kainą, ar jūsų produktas bus pigesnis ar brangesnis už konkurentų produktą.

❏ *rinkodaros veiklos kaštai* – aprašykite, kokias rinkodaros priemones taikysite, kiek šios priemonės kainuos.

Produkto analizė. Šiame skyriuje pateikiama tokia informacija:

❏ *technologinis procesas* – čia trumpai aprašomas prekės gamybos technologinis procesas ar paslaugos teikimo procesas.

❏ *kaina* – pateikite kainų, kuriomis pardavinėsite produktą, sąrašą. Palyginimui galite pateikti ir kai kurių konkurentų kainas.

❏ *kaštų struktūra* – apskaičiuokite, kokią dalį visose įmonės sąnaudose sudarys produkto gamybos kintamosios sąnaudos (medžiagos, gamybos darbuotojų atlyginimai, nusidėvėjimas); kiek patirsite veiklos sąnaudų (pastoviosios sąnaudos): administracinių patalpų nusidėvėjimas, administracijos atlyginimai, pardavimo sąnaudos, ryšių ir transporto sąnaudos ir pan.

Valdymas ir personalas. Šiame skyriuje pateikiama tokia informacija:

✚ *savininkai ir vadovai* – pateikite įmonės savininko gyvenimo aprašymą, nurodant išsilavinimą, darbo patirtį ir kitą informaciją. Nurodykite jo pagrindines funkcijas, kurias jis atliks organizuodamas rekreacinės žuvininkystės veiklą vykdančioje įmonėje. Paminėkite asmenis, kurie darys didelę įtaką įmonės valdymui ar veiklai (konsultantai).

✚ *personalo funkcijos ir atsakomybė* – aprašykite darbuotojų funkcijas, kiek kokių pareigybų darbuotojų turėsite ir kokios jų funkcijos.

✚ *atlyginimai* – čia pateikiamas kiekvieno darbuotojo (pareigybės) atlyginimas. Numatykite nuosaikų atlyginimų augimą, pvz., 3–5 proc. per metus, ir visus privalomus darbo jėgos samdos mokesčius.

Finansų planas. Čia pateikiama informacija apie:

1. *Finansų plano sudarymo principai, metodai ir prielaidos* – čia aprašykite, kaip finansiniuose skaičiavimuose prognozuojate įmonės ateities veiklos rezultatus (pajamas, savikainą, veiklos sąnaudas). Patogu prognozavimui taikyti koeficientus:

✚ prognozuodami pajamas, galite numatyti, jog jos augs po 2–7 proc. per metus;

✚ savikainą dažnai galima prognozuoti taikant nustatytą procentą, kurį savikaina sudaro pajamose;

✚ kai kurias veiklos sąnaudas (pvz., nuomos, transporto ir ryšių, reklamos), kaip ir pajamas, tikslinga prognozuoti taikant koeficientus.

2. *Investicijų poreikio prognozė* – aprašykite, nuo kada įmonei reikia papildomo finansavimo ir iš kokių šaltinių jis bus gaunamas.

3. *Paskolos padengimo analizė* – apskaičiuokite paskolos padengimo koeficientą .

4. *Pajamų ir pelno prognozė* – remdamiesi finansinių skaičiavimų rezultatais aprašykite pajamų ir pelno kitimo tendencijas.

5. *Pinigų srautų prognozė* – aprašykite pinigų srautų prognozavimo prielaidas.

6. *Balanso prognozė* – balansą patogiu rengti jau po pinigų srautų ataskaitos. Dauguma balanso straipsnių (mokėtinos ir gautinos sumos, grynieji pinigai ir pan.) prognozuojama prie atitinkamos praėjusių metų pabaigos balanso straipsnio reikšmės pridėdant šio straipsnio pokytį per metus, kuris būna atvaizduotas atitinkamame pinigų srautų ataskaitos straipsnyje.

1.6 poskyris. Verslo etika ir socialinis verslas

Etika – tai moralės principų visuma, valdanti asmens ar jų grupės veiksmus.

Verslo etika susijusi su tiesa ir teisingumu, ją sudaro įvairūs visuomenės lūkesčiai, pvz., garbinga konkurencija, socialinė atsakomybė ir kolektyvo elgesys.

Verslas šiuolaikinėje visuomenėje įgyja vis didesnę galią, kuri turi įtakos įvairioms visuomenės gyvenimo sritims. Atitinkamai visuomenė verčia verslą prisiimti atsakomybę už gerovės kūrimą, vertybių puoselėjimą, naudojamų priemonių iškeltiems tikslams pasiekti tinkamumą. Tad verslas vertinamas ne tik teisiniu, ekonominiu, bet ir etiniu aspektu.

Etinės problemos yra žmonių bendravimo rezultatas, nes tik bendraudami vieni su kitais žmonės priima sprendimus, kurie gali būti vertinami iš etinių pozicijų. Verslininkai, samdydami žmones įmonės (savo) tikslams pasiekti, priversti priimti sprendimus, kurie išprovokuoja etines problemas. Tad etines problemas įmonėje lemia verslo subjektų moralinė branda, teikiamų moralinių vertybių prioritetas.

Svarbiausios etinės problemos, kurių kyla verslininkams (pagal L. Nesh):

- ❑ Godumas.
- ❑ Faktų ir teisingos informacijos ataskaitose nuslėpimas.
- ❑ Prastos produkcijos gaminimas.
- ❑ Nesąžiningas kainų kėlimas ar tiesioginė apgaulė derybų metu.
- ❑ Pernelyg didelis pasitikėjimas savo teisingumu.
- ❑ Prasta darbo ir prekių kokybė, aklas paklusnumas vadovybei, kad ir kokia neetiška ir neteisinga ji būtų.
- ❑ Prieštaravimai tarp asmeninių ir verslo organizacijos interesų.
- ❑ Galimybių nebuvimas siekiant išsakyti savo pasipiktinimą ar nesutikimą nuolatiniu neetišku poelgiu organizacijoje.
- ❑ Nepakankamas dėmesys šeimai ir asmeniniam gyvenimui dėl pernelyg didelio darbo krūvio.
- ❑ Nesaugios produkcijos gamyba.
- ❑ Perdėtas dėmesys kilimui karjeros laiptais.
- ❑ Kilimas karjeros laiptais „per kitų galvas“.
- ❑ Darbuotojų apgaulė, siekiant gauti naudos organizacijai.

Šiuolaikinė verslo etika remiasi trimis pagrindiniais teiginiais:

❑ įmonė privalo kurti bei pateikti visuomenei ne tik materialinius produktus, bet ir kurti moralines vertybes.

❑ verslo organizacijų pelnas ir kitos gaunamos lėšos turi būti kreipiamos visuomeniškai reikšmingiems tikslams siekti.

❑ sprendžiant problemas, kylančias verslo pasaulyje, prioritetas turi būti teikiamas tarpasmeniniams interesams derinti, o tik po to produkcijos gamybai didinti.

Verslininkas, pradėdamas verslą, paprastai prisiima įsipareigojimus (1) darbuotojams, (2) verslo partneriams, (3) valstybei. Įsipareigojimai *darbuotojams* – laiku mokami atlyginimai,

pagarba, sąžiningumas. Įsipareigojimų *verslo partneriams* vykdymas – sutartyje numatytų sąlygų laikymasis. Vienai sutarties šaliai pažeidus nustatytas sąlygas, atsiranda įtampa, nepasitikėjimas, nutrūksta tolimesnis bendradarbiavimas. Toks verslininkas patiria ne tik materialių nuostolių, jis įgyja nepatikimo verslo partnerio vardą verslo pasaulyje ir visuomenės akyse. Tai turi neigiamos įtakos tolesnei jo verslo sėkmei. Verslininko įsipareigojimas *valstybei* – būtinumas laikytis verslininkystę apibrėžiančių įstatymų ir sąžiningai mokėti mokesčius. Šie jo įsipareigojimai doroviniu požiūriu vertintini tiek, kiek verslininkas, neslėpdamas tikrojo savo pajamų dydžio, pasiryžęs dalytis jomis su visuomene, kiek jis savanoriškai sutinka aukoti mokslui, menui palaikyti, labdarai.

Nepaisant to, kur plėtojamas verslas, kokios ekonominės sąlygos, verslininko etikos kodekse turėtų būti įrašytos bendrosios nuostatos, kuriomis turėtų vadovautis kiekvienas save gerbiantis verslininkas:

- ❖ **verslas neturi kenkti** žmogaus sveikatai, žmogaus ekologiškai ir ekonominei aplinkai;
- ❖ verslininkas turi mokėti **dorai užsidirbti** pinigų;
- ❖ verslininkas neturi užmiršti, kad **rinkoje, be jo, yra ir kitų asmenų**, kurių interesų jis negali nepaisyti;
- ❖ verslininkas turi siekti ne sunaikinti konkurentą, bet **ieškoti abipusiai naudingo bendradarbiavimo**;
- ❖ verslininkas turi **sąžiningai vykdyti įsipareigojimus** verslo partneriams ir stengtis, kad šie taip pat elgtųsi su juo;
- ❖ **rizika**, kuriai ryžtasi verslininkas, imdamasis kokio nors verslo, **turėtų būti pagrįsta**, o atsakomybė už jos padarinius – asmeniška;
- ❖ verslas – rizikinga veikla: galima ne tik praturtėti, bet ir viską prarasti, todėl verslininkas **turi būti tam psichologiškai pasirengęs**;
- ❖ verslininkas pirmiausia **turi gerbti žmones**, o tik po to viską vertinti pinigais.

Temos apibendrinimas

❖ Pasirinkę gebėjimus atitinkančią veiklos sritį, tikrai pajusime pasitenkinimą ir malonumą, o tai gali garantuoti sėkmę. Teisingas požiūris ir reikiami sugebėjimai, teisinga filosofija ir geri tikslai, sudėti ant tvirto charakterio pagrindo, padės turėti gerus santykius su draugais, šeima, bendradarbiais ir plačiąja visuomene.

❖ Rinkos dalyviai – valdžia, verslai ir vartotojas – „susitinka“ rinkose, kur priima sprendimus, tenkina poreikius ir kitaip veikia vieni kitus. Kiekvienas šių dalyvių atlieka funkcijas, kurios būdingos tik jam.

✚ Tiesioginio poveikio elementus sudaro organizacijos savininkas (-ai), profesinės sąjungos, tiekėjai ir kiti asmenys, kurie daro tiesioginę įtaką organizacijai ir jos gaminamam produktui bei teikiamai paslaugai. Netiesioginio poveikio elementai – technologija, ekonomika, visuomenės politinės pažiūros – sąlygoja klimatą, kuriame veikia organizacija.

✚ Ekonominės veiklos formos pasirinkimą lemia tokie kriterijai: veiklos pobūdis, kapitalo dydis, mokesčiai, atsakomybės laipsnis, steigėjų skaičius, veiklos vykdymo sudėtingumo laipsnis.

✚ Skirtingoms įmonių rūšims įregistruoti reikia skirtingų steigimo dokumentų ir skiriasi jų steigimo procedūra. Kai kuriems įmonės steigimo dokumentams parengti reikalingos specialios žinios, kitus dokumentus savininkas gali parengti pats, nepatirdamas papildomų išlaidų.

✚ Įmonė ar fizinis asmuo ekonominei veiklai vystyti gali naudotis ilgalaikiais ir trumpalaikiais, vidiniais ir išoriniais šaltiniais. Svarbiausia laikytis vienos taisyklės: kasdieninei veiklai finansuoti reikia naudoti trumpalaikius finansavimo šaltinius, o verslo plėtrai ir vystymui – ilgalaikius.

✚ Verslas įgyja vis didesnę galią, kuri turi įtakos įvairioms visuomenės gyvenimo sritims. Atitinkamai visuomenė verčia verslą prisiimti atsakomybę už gerovės kūrimą, vertybių puoselėjimą, naudojamų priemonių iškeltiems tikslams pasiekti tinkamumą.

Pagrindinė literatūra

1. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
2. Pajuodis A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
3. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr., D.R. (1999). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
4. Sūdžius V. (2002). *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Vilnius: UAB „Pačiolis“.
5. Šis tas apie verslo etiką. (2011). *Vadovas*. Prieiga per internetą <<http://verslas.vakarai.lt/blog/article/sis-tas-apie-verslo-etika>>.
6. *Vadybininko žinynas: praktinis gidas į sėkmingą verslą*, (2000). Vilnius: Knygų spektras.
7. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
8. *Verslo pradžia*. Prieiga per internetą <<http://www.verslilietuva.lt/lt/verslo-pradzia/steigimas/pradedanciojo-pradziamokslis/>>.
9. Ziglar, Z. (1999). *Sėkmė žaliems*. Kaunas: Smaltija.

2 SKYRIUS. REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGOS SAMPRATA IR PASLAUGOS TEIKIMO PROCESAS

Skyriaus tikslai

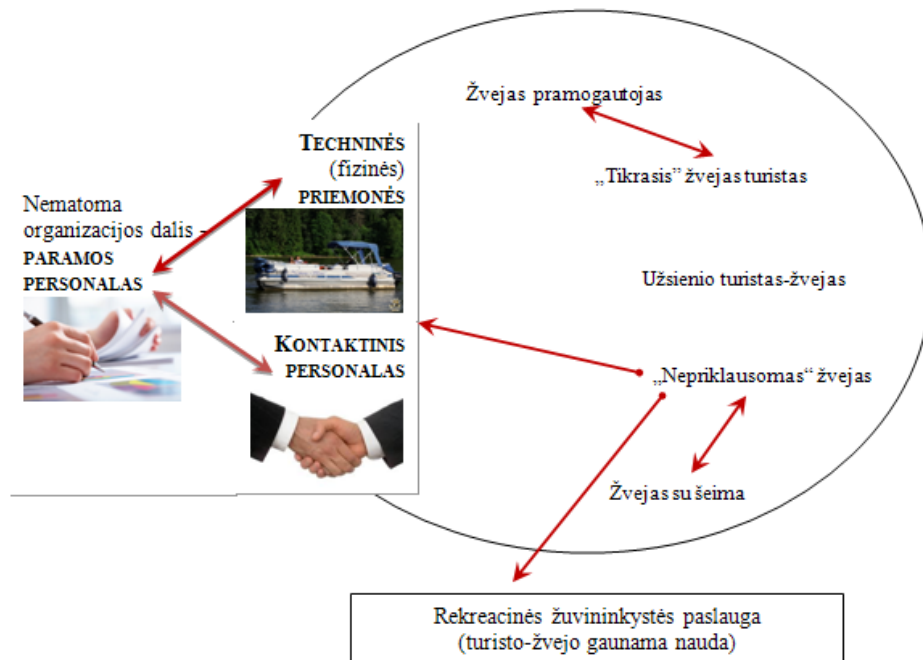
Šiame skyriuje aptarsime paslaugų teikimo sistemą ir procesą. Kiekvienos paslaugos procesui ir jos kokybei įtaką daro daug veiksnių – darbuotojai, įranga, vadovavimo kokybė ir pats vartotojas. Siekiant sukurti efektyviai veikiančią paslaugos teikimo sistemą būtina pažinti ir patį vartotoją, jo tipologiją. Visus šiuos aspektus ir aptarsime antrajame skyriuje.

Paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveika būna ne tik paslaugos pardavimo ir pirkimo metu, bet daugeliu atvejų ir visą paslaugos teikimo procesą. Vartotojas (žvejas) tam tikru momentu privalo užmegzti ryšį su rekreacinės žuvininkystės paslaugą teikiančia įmone ar asmeniu. Taip pat žvejo dalyvavimas reikalingas, kad paslaugos teikimo procesas būtų efektyvus, o suteikta rekreacinės žuvininkystės paslauga jį tenkintų. Paslaugos teikimo procese galima išskirti du operacijų tipus:

- paslaugos operacijos, kurias vykdo kontaktinis personalas ir žvejai arba tik žvejai;
- paslaugų operacijos, kuriose žvejo dalyvavimas nebūtinus.

Skyriaus uždaviniai

- Aptarti paslaugos teikimo sistemą ir procesą.
- Analizuoti įtaką paslaugos kokybei darančius veiksnius.
- Išskirti pagrindinius rekreacinės žuvininkystės vartotojų tipus.



2.1. pav. Rekreacinės žuvininkystės paslaugos teikimo sistema

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija

Paslaugų teikimo sistema – tai techninių ir fizinių elementų bei žmogiškųjų veiksnių, kuriuos sujungus gaunama tam tikra paslauga, visuma.

Pagrindiniai paslaugos teikimo sistemos elementai yra (2.1. pav.):

☒ *vartotojai* (privatus asmuo arba organizacija). Be vartotojo dalyvavimo nėra ir paslaugos. Vartotojas suteikia reikalingą informaciją, atlieka kai kurias operacijas, kontroliuoja paslaugos teikimo procesą. Paslaugos teikimo sistema turi būti tokia, kad vartotojas galėtų lengvai įsitraukti į paslaugos teikimo procesą.

☒ *fizinės (techninės) priemonės*, turinčios lemiamos reikšmės paslaugų teikimo aplinkai. Jomis gali naudotis kontaktinis personalas (pavyzdžiui, viešbučio kambario rezervavimo sistema), vartotojai (pavyzdžiui, automobilių parkavimo automatai žvejybos rajonuose) ir personalas bei vartotojai. Paslaugų teikėjo uždavinys – siekti personalo, vartotojų ir fizinių (techninių) priemonių suderinamumo.

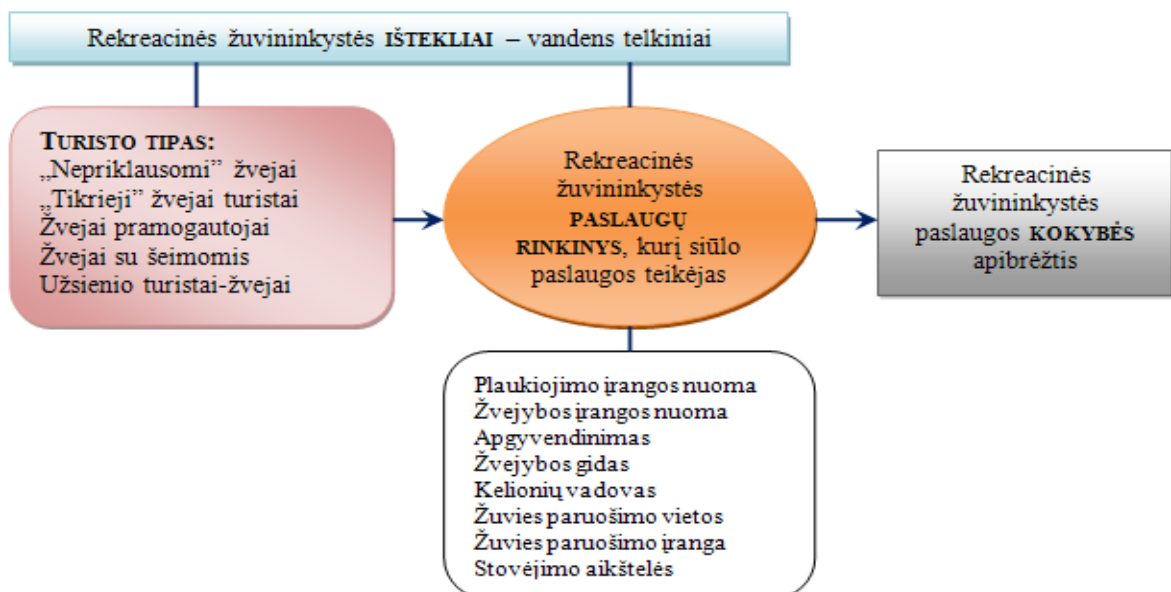
☒ *kontaktinis personalas* – tai paslaugų organizacijos darbuotojai, tiesiogiai aptarnaujantys vartotojus (pvz., žvejybos laivo nuomotojai, gidai atitinkamame žvejybos rajone, kelionių vadovai). Daugeliui vartotojų personalas labai siejasi su paslauga arba net ją atstoja.

☒ *vidinis paslaugų teikimo posistemis*. Jis sąlygoja teikėjo tikslus, organizacijos struktūrą, vykdomas operacijas, valdymą. Tai vartotojui nematoma paslaugų įmonės dalis. Šis posistemis numato, ar reikia ir kiek reikia kontaktinio personalo, fizinių priemonių ir kt.

☒ *kiti vartotojai*. Paslauga retai teikiama vienam vartotojui. Nuo susiformavusių vartotojų santykių priklauso pačios paslaugos kokybė ir vartotojų pasitenkinimas.

☒ *paslauga*. Tai paslaugų teikimo sistemos tikslas ir rezultatas. Tai nauda, kuri tenkina vartotojų poreikius.

Rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikimo tipinė schema pateikta 2.2 paveiksle.



2.2. pav. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikimo schema

Šaltinis: Armaitienė, A. doc. 2013-01-14. *Rekreacinės žvejybos paslaugų plėtra Lietuvoje*.

Pranešimas. Prieiga per internetą:

http://www.zum.lt/documents/tvari_zuvininkystes_regionu_pletra/Ausrines%20Armaitienes%20pristatymas.pdf

Taigi paslaugos teikimo sistemą sudaro personalas, įrenginiai ir įranga bei vartotojai. Jų sąveikos rezultatas yra paslauga. Paslaugų organizacijoje darbuotojai turi žinoti, kokia technologinė paslaugos teikimo eiga, išmanyti atskirų operacijų ypatumus, nes vartotojai dažniausiai įtraukiami į paslaugos teikimo procesą, o tai veikia jų emocijas, patyrimą ir paslaugos vertinimą. Procesas yra tam tikras veikimo būdas, sudarytas iš nustatyta tvarka atliekamų veiksmų.

Renkantis paslaugos teikimo būdą būtina įvertinti vidinius, nuo paslaugų organizacijos priklausančius veiksnius, ir išorinius (rinkos) aspektus (2.1. lent.).

2.1. lentelė. Paslaugos proceso pasirinkimui įtaką darantys veiksniai

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

Veiksniai	Paaiškinimas
Technologija ir įranga	įrenginių ir įrangos pobūdis, patalpos dydis, įrenginių dydis, geografinis įrangos ir įrenginių išdėstymas ir kt.
Operacijų planavimo politika	operacijų planavimas, logistika, darbo vietų projektavimas, darbo planų sudarymas, paklausos valdymas.
Operacijų organizavimas	individualios operacijos, centralizuotos operacijos, išskirtinės kompetencijos.
Operacijų kontrolė	darbuotojų kontrolė, paslaugos kokybės kontrolė, kontrolės sąnaudos, paslaugos teikimo proceso kontrolė.
Paklausa	teikiamų paslaugų apimtys, paslaugų įvairovė, paklausos kitimo tendencijos.
Vartotojų aktyvumas	kontrolės, kurią nori prisiimti vartotojas, laipsnis.
Vartotojų lūkesčiai	prieinamumas, paslaugų teikimo terminai, vartotojui priimtinių klaidų lygis, lankstumas.
Patikimumas	saugumo garantijos, vartotojo pageidaujamas konfidencialumas.

Paslaugos teikimo proceso projektavimas vyksta dviem etapais:

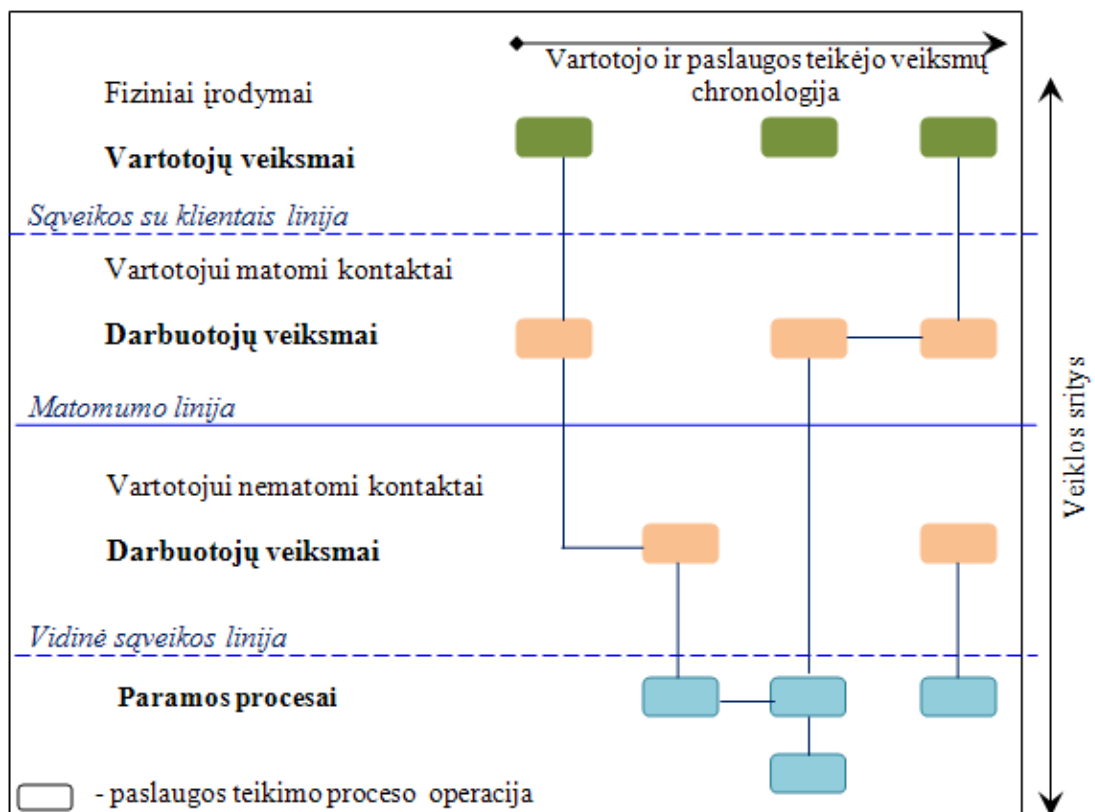
1. nusprendžiama, kokie bus kontaktai su vartotojais ir kokią paslaugą – standartizuotą ar individualizuotą – siekiama suteikti;
2. konkretizuojamos penkios paslaugos teikimo charakteristikos:
 - 2.1. organizacinės – numatoma paslaugų operacijų atlikimo vieta, apibrėžiamos kontaktinio ir paramos personalo operacijos;
 - 2.2. paslaugų teikimo operacijų sekos – detalizuojama kiekviena paslaugos atlikimo operacija, numatomos vartotojo funkcijos kiekvienoje operacijoje;
 - 2.3. personalo – numatomas kiekvienos operacijos darbuotojų skaičius, darbuotojų kompetencijos;
 - 2.4. patalpų planavimo ir įrangos išdėstymo – numatoma įrangos išdėstymo schema, įvertinamas vartotojo judėjimas;

2.5. kontrolės – sukuriamas mechanizmas, leidžiantis palyginti pasiekimus su nustatytais standartais.

Projektuojant paslaugų teikimą, procesas išskaidomas į atskirus etapus, jiems parengiami procedūrų aprašai, nurodantys, kurie veiksmai kiekviename etape bus atliekami. Didžiausias sunkumas – užtikrinti atskirų etapų sąveiką.

Rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikime galima išskirti šias paslaugos teikimo dalyvių grupes: vartotojus-žvejus, kontaktinį ir paramos personalą bei vadybininkus.

Paslaugos teikimo žemėlapyje atspindimi visi vartotojo-žvejo veiksmai nuo sumanymo pasinaudoti rekreacinės žuvininkystės paslauga iki jos suteikimo pabaigos. *Matomumo linija* paslaugos teikimo žemėlapyje atskiria veiklas, kurias vartotojas-žvejas mato ir kuriose jis dalyvauja pats, nuo tų veiklų, kurių vartotojas nemato ir jose nedalyvauja, tačiau jos būtinos kokybiškai paslaugai suteikti. Matomos operacijos (aukščiau *matomumo linijos*) gali būti užsakymų priėmimas, pasirengimas kelionei, kelionės dokumentų parengimas, inventoriaus nuoma, kelionės iki vandens telkinio maršruto sudarymas ir kt. Vartotojui nematomos paslaugos teikimo operacijos (žemiau *matomumo linijos*) gali būti žvejybos inventoriaus pristatymas į vietą, viešbučio kambario, plaukiojimo priemonių paruošimas, veiksmų suderinimas su kitais paslaugos teikėjais ir kt. Sudarytame paslaugų teikimo žemėlapyje atsispindi visi galimi vartotojo kelio nukrypimai ir jų sprendimo būdai (2.3. pav.).



2.3. pav. Paslaugos žemėlapis

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

Norint sudaryti paslaugos teikimo proceso žemėlapi pirmiausia būtina identifikuoti rekreacinės žuvininkystės paslaugų vartotojus ir nustatyti, kokių paslaugų jie pageidauja. Visus rekreacinės žuvininkystės paslaugų vartotojus galima suskirstyti į penkias grupes. Šį skirstymą sąlygoja papildomų paslaugų paketas, kurio šie vartotojai pageidauja (2.4. pav.) (http://www.zum.lt/documents/tvari_zuvininkystes_regionu_pletra/Ausrines%20Armaitienes%20pristatymas.pdf (2013-01-14)):

- ☒ „nepriklausomi“ žvejai;
- ☒ „tikrieji“ žvejai turistai;
- ☒ žvejai pramogautojai;
- ☒ žvejai su šeimomis;
- ☒ užsienio turistai-žvejai.

„Nepriklausomi“ žvejai linkę daugelį rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikėjo operacijų atlikti patys arba jų išvis nepageidauja.

Jiems būtinos keturios rekreacinės žuvininkystės paslaugų dedamosios: maisto ir žvejybos priemonių parduotuvės (jei ką nors pamiršo įsigyti), stovėjimo aikštelės ir sanitariniai-higieniniai įrenginiai. „Nepriklausomi“ žvejai linkę patys organizuoti savo poilsį, jiems nereikia papildomų paslaugų, susijusių su žuvies gaudymu, laikymu, išdorojimu ir patiekalo gaminimu, šie vartotojai yra tam tikros rekreacinės žvejybos srities žinovai (pvz., spinningautojai, muselinių meškerių mylėtojai, poledinės žūklės mėgėjai ir pan.). Tokių žvejų pagrindinis žvejybinės veiklos tikslas – poilsis



2.4. pav. „Nepriklausomų“ žvejų perkamos rekreacinės žuvininkystės paslaugos

vienuose, naujų žvejybos būdų ir priemonių išbandymas; jie yra aktyvūs naujovių bandytojai (http://www.zum.lt/documents/tvari_zuvininkystes_regionu_pletra/Ausrines%20Armaitienes%20pristatymas.pdf (2013-01-14)).

Likusios keturios rekreacinės žuvininkystės paslaugų vartotojų grupės – „tikrieji“ žvejai turistai, žvejai pramogautojai, žvejai su šeimomis, užsienio turistai-žvejai – labiau linkusios įsigyti didesnę paslaugų rinkinį (2.5. pav.). Organizuodami poilsį, jie orientuojasi į daugiau patogumų siūlančias rekreacinės žvejybos paslaugų organizacijas. Tokie vartotojai rečiau paima į rankas žūklės įrankius nei „nepriklausomi“ žvejai, jie linkę daug ką nuomotis nei įsigyti ir turėti savo. Paslaugų vartojimo dažnis priklauso nuo rekreacinių žvejybos paslaugų teikėjo siūlomų

paslaugų

kokybės

(http://www.zum.lt/documents/tvari_zuvininkystes_regionu_pletra/Ausrines%20Armaitienes%20pristatymas.pdf (2013-01-14)).



2.5. pav. Paslaugos, kurias naudoja „tikrieji“ žvejai turistai, žvejai pramogautojai, žvejai su šeimomis ir užsienio turistai-žvejai

Temos apibendrinimas

✚ Paslaugos teikimo procese galima išskirti du operacijų tipus: paslaugos operacijos, kurias vykdo kontaktinis personalas ir žvejai arba tik žvejai, ir paslaugų operacijos, kuriose žvejo dalyvavimas nebūtinai.

✚ Pagrindiniai paslaugos teikimo sistemos elementai yra *virtotojai, fizinės (techninės) priemonės, kontaktinis personalas, vidinis paslaugų teikimo posistemis, kiti virtotojai ir paslauga.*

✚ Renkantis paslaugos teikimo būdą būtina įvertinti vidinius, nuo paslaugų organizacijos priklausančius veiksnius, ir išorinius (rinkos) aspektus: technologija ir įranga, operacijų planavimo politika, operacijų organizavimas, operacijų kontrolė, paklausa, vartotojų aktyvumas, vartotojų lūkesčiai, patikimumas.

✚ Projektuojant paslaugų teikimą, procesas išskaidomas į atskirus etapus, jiems parengiami procedūrų aprašai, nurodantys, kurie veiksmai kiekviename etape bus atliekami. Didžiausias sunkumas – užtikrinti atskirų etapų sąveiką.

✚ Sudarant paslaugos teikimo proceso žemėlapią būtina identifikuoti rekreacinės žuvininkystės paslaugų vartotojus ir nustatyti, kokių paslaugų jie pageidauja. Visus rekreacinės žuvininkystės paslaugų vartotojus galima suskirstyti į penkias grupes: „nepriklausomi“ žvejai; „tikrieji“ žvejai turistai; žvejai pramogautojai; žvejai su šeimomis; užsienio turistai-žvejai. Šį skirstymą sąlygoja papildomų paslaugų paketas, kurio šie vartotojai pageidauja.

Pagrindinė literatūra

1. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

3 SKYRIUS. REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGŲ VERSLO PERSONALAS

Skyriaus tikslai

Šiame skyriuje aptarsime personalo svarbą paslaugų teikimo organizacijoje. Rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiančioje įmonėje darbuotojas nuolat kontaktuoja su vartotoju, todėl nuo jo pastangų, žinių ir pasirengimo suteikti paslaugą priklauso vartotojo nuomonė ir pasitenkinimas. Taip pat nuo darbuotojo kompetencijų priklauso paslaugų teikimo įmonės įvaizdis. Tinkamas personalo organizavimas – tai darbuotojų poreikio planavimas, jo parinkimas ir mokymas.

Skyriaus uždaviniai

- Aptarti darbuotojo ir paslaugas teikiančios įmonės įvaizdžio tarpusavio priklausomybę.
- Analizuoti paslaugos kokybės kriterijus.
- Supažindinti su paslaugas teikiančios įmonės darbuotojo kompetencijų portfeliu.

Paslaugas teikiančios įmonės darbuotojai yra labai svarbūs, nes dažnai vartotojai paslaugą tapatina su darbuotoju, o kartais ir su visa įmone. Atsižvelgiant į šį žmogaus suvokimo ypatumą, rekreacinės žuvininkystės paslaugų įmonės darbuotojas turi būti ne tik savo srities žinovas, t. y. turėti tam tikras kompetencijas šiai paslaugai suteikti, bet tam tikra prasme jis turi būti ir rinkodaros specialistas.

Daugelyje paslaugų – gido paslaugos, žvejybos pradžiamokslis, laivo taisymas, plaukiojimo inventoriaus nuomos paslaugos – *darbuotojas įkūnija pačią paslaugą*. Tai paslaugos, kurias teikiant, svarbiausią vaidmenį atlieka žmogus. Tokiu atveju darbuotoją galima vertinti kaip paslaugų įmonės pasiūlos dalį, o investicijas į personalą lyginti su investicijomis paslaugai tobulinti.

Kai paslaugą suteikia ne vienas, o *keli darbuotojai, vartotojui jie atstoja visą paslaugų įmonę*. Kelionės organizatoriai ar apgyvendinimo įstaigos darbuotojai – nuo profesionalų iki techninių ir pagalbinių darbuotojų – vartotojui atstovauja paslaugų įmonei. Ką sakyti ar daryti šie asmenys, tiesiogiai formuoja vartotojų požiūrį į paslaugas teikiančią įmonę.

Kadangi kontaktinis personalas atstovauja organizacijai ir turi tiesioginės įtakos vartotojo pasitenkinimui, jis atlieka ir rinkodaros specialistų funkcijas. Darbuotojai įkūnija paslaugą ir yra paslaugų įmonės *vaikščiojanti afiša*. Neretai darbuotojai gali atlikti ir tradicinį pardavėjo vaidmenį (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

Personalas – svarbus rekreacinės žuvininkystės paslaugų kokybės garantas. Daugelį kokybės dimensijų¹⁸ tiesiogiai veikia darbuotojai. Rekreacinės žuvininkystės paslaugos kokybę galima apibrėžti tokiais kriterijais (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004):

- patikimumas;
- operatyvumas (lankstumas);
- tikrumas;

¹⁸ **Dimensija** – dydžio vienetais reiškiamas matmuo.

☒ empatija¹⁹.

Apie rekreacinės žuvininkystės paslaugų *patikimumą* vartotojas sprendžia bendraudamas su kontaktiniu personalu – gidu, žvejybinės įrangos nuomotoju, maitinimo įmonės darbuotojais, kelionės organizatoriumi. Net ir tuo atveju, kai paslaugų teikimas automatizuotas (savitarnos skalbyklos, automobilių, plaukiojimo įrangos plovyklos ir kt.), darbuotojai privalo pasirūpinti, kad įrenginiai veiktų patikimai ir vartotojai galėtų be trukdymų naudotis paslauga.

Nuo kontaktnio personalo, kuris greitai arba nerūpestingai atsiliepia į vartotojo pagalbos prašymą, priklauso paslaugų įmonės *operatyvumo (lankstumo)* vertinimas. Bendraudami su vartotojais, darbuotojai taip pat sustiprina arba susilpnina tikrumo ir patikimos įmonės įspūdį.

Tikrumo dimensija ypač svarbi veiklą pradedančioms rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiančioms įmonėms, todėl jų personalas turi būti dėmesingas ir atsakingas. Vartotojas būna dėkingas darbuotojui ir tada, jei šis negali jam padėti išspręsti jo problemas, bet atidžiai jį išklauso, paguodžia, pataria ir pan.

Neretai nepagrįstai manoma, kad *empati*a – gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus – tai savaime suprantamas darbuotojų ir vartotojų bendravimo aspektas, o ne valdomas parametras. Rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiantys darbuotojai turi būti mokomi įsiklausyti į vartotoją (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

Kompetencija – tai žinių, įgūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys; tam tikros srities žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma, įrodytas gebėjimas atlikti užduotis, veiksmus pagal sutartus reikalavimus.

Rekreacinės žuvininkystės paslaugų įmonės darbuotojai tiesiogiai veikia teikiamų paslaugų kokybę bei formuoja įmonės įvaizdį, todėl labai svarbu nuolat tobulinti ir palaikyti darbuotojų kompetencijas.

Darbuotojas yra profesionalas, jei sugeba rasti efektyvias išėitis, kai rekreacinės žuvininkystės paslaugų organizacija susiduria su tam tikrais apribojimais, pavyzdžiui, trūksta laiko, informacijos, priemonių ar įrangos.



3.1. pav. Paslaugų teikėjo kompetencijos sudedamosios dalys

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

¹⁹ **Empati**a [gr. *empathia* — stipri aistra, įsijautimas] – įsijautimas į kito asmens emocinę būseną.

Apibūdinant kompetenciją negalima apsiriboti nei žiniomis (vargu, ar bus kompetentingas chirurgas, kuris puikiai žino apie operacijos eigą, tačiau praktiškai jos niekada neatliko), nei kvalifikacija (pavyzdžiui, universiteto absolventui suteikiama ekonomisto kvalifikacija, tačiau tai nereiškia, kad jis kompetentingas specialistas) (3.1. pav.). Kompetencija nėra vien tam tikrų išteklių (žinių, įgūdžių) išraiška; tai gebėjimas prireikus mobilizuoti šiuos išteklius. Profesinė kompetencija visada atsiskleidžia praktinėje veikloje.

Nuolat ugdyti darbuotojo kompetencijas svarbu, nes (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004):

- ☒ paslaugų teikimas nėra tolygus,
- ☒ paslaugų teikime dalyvauja vartotojai,
- ☒ paslaugos teikimo procesas yra specifinis,
- ☒ paslaugos labai įvairios,
- ☒ paslaugos teikiamos skirtingose vietose ar erdvėse,
- ☒ paslaugai suteikti reikia partnerių ir informacijos.

Paslaugų teikimas gali sutrikti bet kuriame proceso etape – ir matomoje, ir nematomoje paslaugų organizacijos grandyje. Jei taip atsitinka, darbuotojai privalo ieškoti išeičių. Sėkmingas problemos sprendimas ugdo darbuotojų kompetenciją.

Paslaugų organizacijos darbuotojų kompetencija turi būti nevienalypė (3.2. pav.). Profesinėje veikloje kompetencija įgalina veikti skirtingose situacijose. Kad būtų galima nustatyti, kaip darbuotojas turėtų elgtis atitinkamoje situacijoje, būtinas elgsenos aprašymas kompetencijų požiūriu, t. y. elgsio suskaidymas į atskirus vienetus. Paslaugų teikėjams reikšmingos kompetencijos: bendravimo, vadybinė, organizacinė, pedagoginė, vartotojo aplinkos pažinimo, techninė ir bendrosios kultūros (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

Bendravimo kompetencija – tai gebėjimas užmegzti ir palaikyti santykius su vartotojais, partneriais ir kolegomis, mokėjimas išklausti ir prisitaikyti prie vartotojų.

Techninė kompetencija apima žinias ir įgūdžius, kurie būtini tam tikrai profesijai.

Organizacinė kompetencija – tai gebėjimai organizuoti savo darbą: planuoti, derinti su kitais asmenimis.



3.2. pav. Paslaugos teikėjo kompetencijų ribos

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

Vadybinė kompetencija – tai mokėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus asmenis, valdyti stresus ir konfliktus, organizuoti kitų darbą. Teikiant paslaugą darbuotojas dažnai imasi vadovauti kitam asmeniui ar jų grupei. Taip atsitinka, kai paslauga teikiama vartotojo pasirinktoje vietoje, t. y. ne paslaugos teikėjo erdvėje (pavyzdžiui, valant buto arba kontoros baldus, kilimus, remontuojant būstą, įvedant signalizaciją ir t.t.) ir nėra atsakingo, t. y. atitinkamos hierarchinės padėties užimančio pareigūno.

Pedagoginė kompetencija rodo paslaugų teikėjo mokėjimą paaiškinti, padėti suprasti, kas ir kodėl vyksta, kokios galimos paslaugos pasekmės. Ji padeda darbuotojui atskleisti vartotojams paslaugų naujoves ir jas įgyvendinti.

Vartotojo aplinkos pažinimo kompetencija padeda darbuotojams geriau pažinti žmogų, sužinoti jo poreikius, lūkesčius, nuostatas ir t.t.

Bendroji kultūra. Pagrindinis paslaugų darbuotojo kompetencijos vertintojas – vartotojas. Jis tikisi paslaugų organizacijoje susitikti ne tik išmanantį savo darbą profesionalą, bet ir išsilavinusį žmogų.

Be minėtų septynių paslaugų organizacijos darbuotojui būtinų kompetencijų, į kompetencijų portfelį galima įdėti dar dvi kompetencijas – strateginę ir pažinimo.

Strateginė kompetencija reiškia mokėjimą komunikuoti sistemoje, t. y. veikti su kitais paslaugų teikimo sistemos dalyviais, kooperotis, derėtis, priversti veikti ir pasirinkti. Pavyzdžiui, nekilnojamojo turto agentas susieja būsto pardavėją ir pirkėją, jis valdo kainas, terminų, notaro pasirinkimo, sutarties įforminimo ir kt. procesus. Strateginė kompetencija apima ir gebėjimą suvokti, nuo ko ir kaip esi priklausomas (vartotojų, tiekėjų, porininkų, pavaldinių ar aukštesnių institucijų) ir įsisąmoninti veikimo laisvę.

Kognityvinė (pažinimo) kompetencija – tai mokėjimas mokytis, gebėjimas plėtoti naujas kompetencijas. Informacijos sraute lengva pasiklysti, neretai žmogus nežino, kaip susirasti reikiamą informaciją, griebiasi nereikšmingos, antrarūšės informacijos. Mokyti galima ne tik iš knygų, periodikos leidinių, bet ir iš praktikos, kolegų patyrimo, pasitaikančių nesėkmių.

Didėjant konkurencijai ir siekiant geriau patenkinti vartotojų poreikius, darbuotojų kompetencija tampa svarbi paslaugų organizacijos konkurencinio pranašumo prielaida (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

Kad darbuotojas išmoktų veikti profesionaliai, jam būtina išmokti bendrauti. Todėl bendravimo kompetencija yra pirminė. Paslaugų teikimo organizacijoje bendravimo kompetencija yra svarbi visam organizacijos personalui, nepriklausomai nuo jų atliekamų funkcijų ir hierarchinės padėties.

Temos apibendrinimas

- ✚ Paslaugas teikiančios įmonės darbuotojai yra labai svarbūs, nes dažnai vartotojai paslaugą tapatina su darbuotoju, o kartais ir su visa įmone.
- ✚ Rekreacinės žuvininkystės paslaugų įmonės darbuotojas turi būti ne tik savo srities žinovas, t. y. turėti tam tikras kompetencijas šiai paslaugai suteikti, bet tam tikra prasme jis turi būti ir rinkodaros specialistas
- ✚ Rekreacinės žuvininkystės paslaugos kokybę galima apibrėžti tokiais kriterijais – patikimumas; operatyvumas (lankstumas); tikrumas; empatija.
- ✚ Rekreacinės žuvininkystės paslaugų įmonės darbuotojai tiesiogiai veikia teikiamų paslaugų kokybę bei formuoja įmonės įvaizdį, todėl labai svarbu nuolat tobulinti ir palaikyti darbuotojų kompetencijas.
- ✚ Paslaugų teikėjams reikšmingos kompetencijos: bendravimo, vadybinė, organizacinė, pedagoginė, vartotojo aplinkos pažinimo, techninė ir bendrosios kultūros.

Pagrindinė literatūra

1. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

4 SKYRIUS. RINKODARA IR ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Skyriaus tikslai

Pirmojoje šio skyriaus *dalyje* aptariama turizmo ir rekreacinių paslaugų rinka, jos ypatumai. *Antrojoje* skyriaus *dalyje* aptariama rekreacinės žuvininkystės paslaugų kainodara. Kiekvienai įmonei metamas iššūkis, kaip patenkinti vartotojų poreikius kitaip nei tai daro konkurentai, kaip sukurti paslaugą, kuri taptų pelno šaltiniu. Keičiant paslaugų kainas labai lengva daryti poveikį vartotojui, tačiau tai ne visuomet geras būdas siekiant išlikti rinkoje ir užsitikrinti ilgalaikę sėkmę. Kainas įmonėje veikia išoriniai ir vidiniai veiksniai, taip pat kainodarą veikia tai, kaip pirkėjas *suvokia paslaugą*. *Tračiojoje* skyriaus *dalyje* kalbama apie tai, kaip įmonės komunikuoja su vartotojais ir kaip pasiekia įvairias tikslines auditorijas. Gebėti sukurti paslaugą, kuri pritrauktų vartotojus, yra viena, o visai kas kita perduoti žinią ir išlaikyti klientą. *Ketvirtojoje dalyje* analizuojami veiksniai, kurie turi tiesioginės įtakos paslaugos prieinamumui.

Skyriaus uždaviniai

- Apibūdinti rinkos sąvoką, aptarti, kaip nustatyti rinkos paklausą.
- Apibūdinti keturis rėmimo komplekso elementus.
- Pristatyti rinkos segmentavimo naudą ir aptarti segmentavimo požymius.
- Išnagrinėti kainas lemiančius veiksniai;
- Susipažinti su kainodaros metodais ir strategijomis.
- Susipažinti su rėmimo biudžeto sudarymo metodais, juos palyginti.
- Aptarti tiesioginės rinkodaros privalumus vartotojui ir pardavėjui.
- Analizuoti paslaugų paskirstymo galimybes, nurodyti jų privalumus ir trūkumus

4.1 poskyris. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo rinka

4.1.1. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų rinkos samprata

Turizmas – tai tikslinga žmonių veikla, susijusi su kelione ir laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos ribų ne ilgau kaip vienerius metus, jei ši veikla nėra mokymas ar mokamas darbas lankomoje vietovėje.

Išskiriami trys turizmo tipai:

- vietinis turizmas – kai šalies gyventojai keliauja po savo šalį;
- atvykstamasis turizmas – kai kitos šalies gyventojai keliauja priimančioje šalyje;
- išvykstamasis turizmas – kai šalies gyventojai keliauja kitose šalyse.

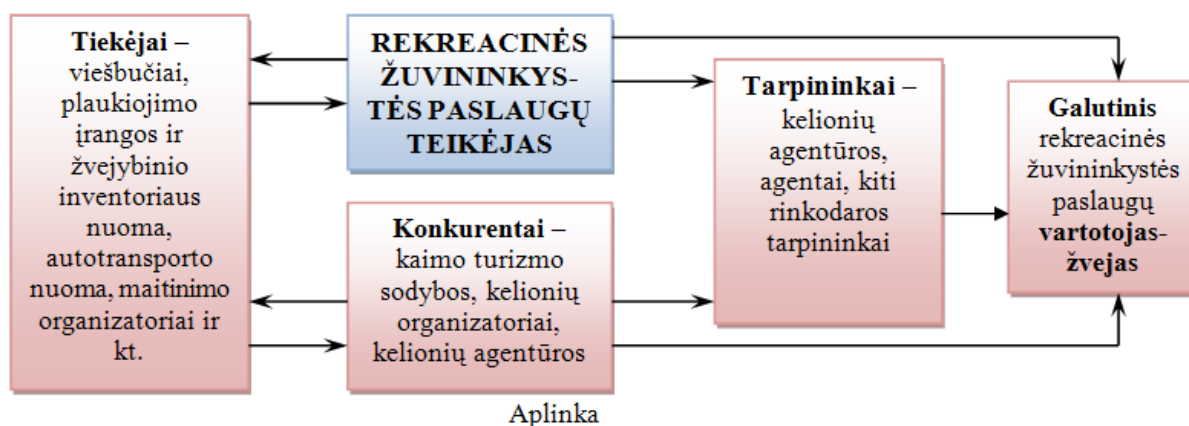
Pagal kelionės turinį turizmas skirstomas į gydomąjį, poilsio, pažintinį, profesinį-dalykinį, etninį, nuotykių, sportinį, religinį.

Apibendrinant galima teigti, kad turizmas apima visas kelionių, atostogų, ekskursijų rūšis, kai žmogus palieka savo nuolatinę gyvenamąją vietą ilgiau negu vieną parą ir trumpiau negu dvylika mėnesių, o kelionės tikslas nėra samdoma veikla.

Rinka – ekonominių mainų sistema, suvedanti pirkėjus ir pardavėjus. Tai pirkimo ir pardavimo santykių visuma, kai pagrindinė informacija perduodama kainomis. Rinka taip pat vadinamas tam tikrų paslaugų segmentas, pvz., plaukiojimo priemonių nuomos rinka.

Rinka dažnai suprantama kaip pirkėjų, kurie turi tam tikrą poreikį ir gali įsigyti pageidaujamą produktą, t. y. turi pakankamai išteklių, kuriuos sutinka keisti į tai, ko jie nori, visuma. Tačiau šiandieninėje rinkoje vartotojų ir kitų dalyvių, turinčių vienokius ar kitokius interesus ir atliekančių mainus, yra labai daug.

Rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslo rinkos dalyviai yra (1) turizmo inventoriaus ir įrangos tiekėjai, konsultantai, viešbučių ir motelių savininkai, žvejybinio inventoriaus nuomotojai, (2) įmonės, smulkieji verslininkai, teikiantys rekreacinės žuvininkystės paslaugas, kelionių organizatoriai, (3) pati rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė, (4) įvairūs tarpininkai, kurie padeda platinti rekreacinės žuvininkystės paslaugas, ir galiausiai (5) galutinis vartotojas-žvejas. Šie penki rinkos dalyviai kuria, palaiko ir formuoja tarpusavio ryšius, kurių pagrindu vyksta mainai. Rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė ir konkurentai tiesiogiai arba per rinkos tarpininkus pateikia savo produktus arba informaciją galutiniams vartotojams. Visus šios sistemos dalyvius veikia aplinkos veiksniai: demografiniai, kultūriniai, socialiniai, technologiniai, ekonominiai, teisiniai. Ryšiai tarp rekreacinės žuvininkystės paslaugų rinkos dalyvių pateikti 4.1.1.1 paveiksle.



4.1.1.1. pav. Rekreacinės žuvininkystės paslaugų rinkos pagrindiniai veikėjai ir veiksniai

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

4.1.2. Paklausos prognozavimas rekreacinės žuvininkystės paslaugų versle

Rinkos paklausa – tai produktų (prekių ir paslaugų) kiekis, kurį gali nupirkti tam tikra vartotojų grupė tam tikroje geografinėje teritorijoje per tam tikrą laiką tam tikroje rinkodaros aplinkoje, naudojant tam tikras rinkodaros priemones.

Rinkos paklausa nėra fiksuotas dydis, tai nustatytų sąlygų funkcija. Viena tokių sąlygų yra rinkodaros pastangos tiek rekreacinės žuvininkystės įmonės, tiek turizmo sektoriaus lygiu. Kita sąlyga – aplinkos būklė. Šios dvi sąlygos yra svarbios prognozuojant bendrą rinkos paklausą ir rinkos potencialą. Rekreacinės žuvininkystės įmonė, pasiekusi tam tikrą investicijų

lygį į rinkodaros priemones, nebegali tikėtis spartesnio paklausos augimo, nes pasiekiamas rinkos potencialas, tačiau stabilizuoja paklausą ir pardavimą. Per mažas investicijų lygis į rinkodaros priemones rekreacinės žuvininkystės įmonei užtikrina tik minimalias pajamas ir išlikti rinkoje tokiu atveju bus labai sudėtinga. Kita sąlyga – aplinkos būklė – leidžia įvertinti rinkodaros sprendimams įgyvendinti reikalingų priemonių pagrįstumą. Ekonomikos pakilimo laikotarpiu rekreacinės žuvininkystės paslaugų rinka yra didesnė nei nuosmukio laikotarpiu. Todėl didesnės rinkodaros išlaidos reiškia ir didesnę paklausą pakilimo metu negu nuosmukio laikotarpiu.

Bendroji rinkos paklausa vertinama taip (4.1.1.1.) (Kotler Ph., 2003):

$Q = n \times q \times p$	4.1.1.1.
kur Q – rinkos paklausa;	
n – pirkėjų skaičius rinkoje;	
q – vidutinio pirkėjo perkamų paslaugų kiekis per metus;	
p – vidutinė rekreacinės žuvininkystės paslaugos rinkinio kaina.	

Įvertinus esamą rinkos paklausą reikia įvertinti būsimąją paklausą. Rinkos nėra stabilios, nes keičiasi turizmo sektoriuje naudojamos technologijos, į rinką ateina ir iš jos išeina konkurentai, kinta vartotojų poreikiai, nuostatos ir lūkesčiai konkretaus turizmo produkto atžvilgiu, keičiasi valstybės vykdoma turizmo plėtros politika ir pan. Visi šie pokyčiai turi įtakos ir konkrečios rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiančios įmonės pardavimams. Rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė prognozuodama savo pardavimus gali pasirinkti vieną ar kelis paklausos prognozavimo metodus (4.1.2.1. lent.). Taikant vienus reikia daugiau įgūdžių, taikant kitus – mažiau, tačiau visais atvejais turi būti pasiekiamas tikslas – numatyta paklausos kaitos tendencija²⁰, su tuo susijęs ir įmonės pajamų kitimas.

4.1.2.1. lentelė. Įmonės pardavimų prognozavimo metodai

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

Remiasi	Metodai	Charakteristika
Tuo, ką žmonės sako	Pirkėjų ketinimų tyrimai	Surengiama pirkėjų apklausa.
	Pardavimo personalo nuomonių apibendrinimas	Paslaugos teikėjai įvertina kiekvienos jų aptarnaujamos teritorijos paslaugos pardavimą. Atskiri įvertinimai susumuojami ir gaunama apibendrinta pardavimo prognozė.
	Ekspertų nuomonių įvertinimas	Prognozavimas pasitelkiant ekspertus – perpardavėjus, tiekėjus, rinkodaros konsultantus, prekybos atstovus, asociacijas. Atskiri įvertinimai susumuojami ir gaunama apibendrinta pardavimo prognozė.
Tuo, ką žmonės daro	Bandomosios rinkos	Įmonė pasirenka keletą reprezentatyvių segmentų, juose surengia produkto pardavimą,

²⁰ **Tendencija** – kryptis, kuria vyksta koks nors procesas, raida

Remiasi	Metodai	Charakteristika
		tuomet pat metu atlieka rinkos dalyvių apklausas. Pagal gautus duomenis atliekamos apibendrintos pardavimo prognozės.
Tuo, ką žmonės padarė	Laiko kintamųjų eilučių analizė	Tai praėjusio laikotarpio pardavimo tendencijų, ciklo ²¹ , sezoniškumo ir nepastovumo analizė paravavimo prognozei sudaryti.
	Pralenkiantieji rodikliai	Pralenkiančiųjų rodiklių ²² paieška.
	Statistinė paklausos analizė	Tai statistinės procedūros, naudojamos svarbiausiems realioms veiksniams ir jų įtakai paslaugos pardavimui išaiškinti. Dažniausiai analizuojamos kainos, pajamos, demografiniai rodikliai, rėmimas.

4.1.3. Rinkos segmentavimas ir tikslinė rinka

Rinkos tipų išskyrimas padeda geriau suprasti atskirų vartotojų ar jų grupių poreikius, elgseną, perkamų prekių ir paslaugų pobūdį. Rinkos tipai skiriami atsižvelgiant į tai, kas perka prekes ir kokiam tikslui perka (Kotler Ph., 2003):

☒ *vartojimo produktų rinka.* Čia vartotojai – atskiri asmenys bei šeimos, perkančios rekreacinės žuvininkystės įmonių paslaugas asmeniniam naudojimui, pavyzdžiui, žvejas įsigijo žvegybinę kelionę, kurios trukmė – 2 paros, Baltijos jūroje iki 70 mylių nuo uosto, arba šeima išvyko į Lenkiją 5 dienoms pailsėti ir pažvejoti šalia motelio esančiame tvenkinyje.

☒ *gamybinės paskirties prekių rinka.* Čia vartotojai – įmonės, perkančios prekes gamybiniam naudojimui, pavyzdžiui, žuvų perdirbimo įmonė perka karpius iš vietinio žuvininkystės ūkio ir juos paruošia rūkymui.

☒ *Prekybininkų-tarpininkų rinka.* Čia vartotojai – asmenys arba įmonės, perkančios prekes perparduoti, pavyzdžiui, rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė rezervuoja motelyje kelis kambarius žvegybos sezonui, o vėliau juos pernuomoja žvejams mėgėjams.

☒ *valstybinė rinka.* Čia vartotojai – valstybinės įstaigos ar organizacijos, perkančios prekes ir paslaugas, kad užtikrintų savo funkcionavimą, pavyzdžiui, Žuvininkystės tarnyba nupirko įvairių žuvų mailiaus ežerams įžuvinti.

☒ *tarptautinė rinka.* Ji gali apimti visus minėtus rinkos tipus, jei pirkimo ir pardavimo operacijos atliekamos už šalies ribų.

²¹ **Ciklas** – vidutinio laikotarpio pasikartojantis pardavimo kitimas, kurį veikia kintanti ekonomikos situacija ir konkurencija.

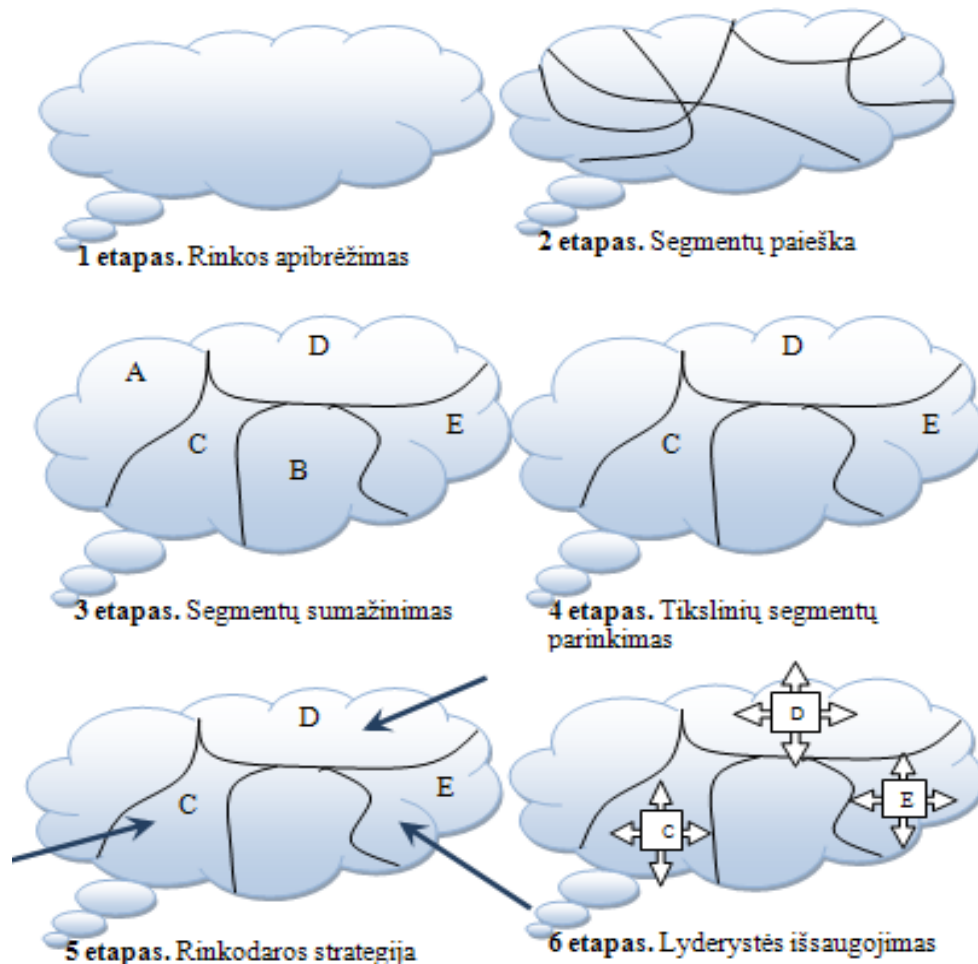
²² **Pralenkiantieji rodikliai** – duomenų kitimas ta pačia kryptimi, kaip ir įmonės pardavimo lygis, tačiau pastarojo kitimą pralenkiant.

Visos rinkos yra nevienalytės, jose vartotojai skiriasi savo poreikiais, pajamomis, įpročiais ir pan. Todėl siekiant kuo efektyviau parduoti paslaugą būtina nusistatyti jos tikslią rinką.

Tikslinė rinka – tai rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia visas rinkodaros priemones.

Tikslinės rinkos nustatymo esmė – įmonė segmentavimo būdu suskaido rinką į atskirus segmentus (dalis) ir, žinodama kiekvieno segmento ypatumus, gali tikslingai veikti vartotoją. Nustačiusi ir išanalizavusi segmentus, įmonė gali pasirinkti, kuriuos segmentus ji aptarnaus. Segmentavimas leidžia pritaikyti paslaugas prie vartotojų poreikių (Kotler Ph., 2003).

Segmentavimo procesas sudarytas iš kelių etapų (4.1.3.1. pav.). Vienas svarbiausių žingsnių segmentuojant paslaugų rinką yra rinkos apibrėžimas. Išvengus klaidų nustatant, kas yra rinka, galima rasti ir naujų jos poreikių tenkinimo būdų (Kotler Ph., 2003).



4.1.3.1. pav. Rinkos segmentavimo procesas

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

Rinkos apibrėžimas. Segmentavimo atskaitos tašku tampa rinka, t. y. būtina apibrėžti, kokia rinka bus nagrinėjama. Nusakant rinką, svarbūs du aspektai: 1) *poreikiai*, o ne teikiama paslauga; 2) *paslaugos naudotojas*, o ne jos pirkėjas.

Jei rekreacinių paslaugų teikėjas sutelkia dėmesį į siūlomą vartotojui paslaugą, tikėtina, dėl mąstymo inercijos²³ jis neižvelgs naujų poreikių tenkinimo galimybių. Jau įprasta, kad teikiant paslaugas būtina turėti visą reikalingą infrastruktūrą, tačiau kai kuriomis sąlygomis galima nuomoti tik kai kuriuos įrenginius, atlikti tik atskiras paslaugos teikimo operacijas ar derėtis su smulkaus verslo atstovais dėl paslaugos platinimo kanalų sukūrimo. Taigi segmentavimas turėtų atskleisti naujus esamų poreikių tenkinimo būdus. Segmentuojant rinką neretai painiojami vartotojų norai ir poreikiai. Tačiau norai sparčiai keičiasi, o poreikiai yra pakankamai stabilūs. Panašiai turi būti svarstoma, kieno poreikius tenkins siūloma paslauga.

Pirmajame segmentavimo etape kyla klausimas, kokią rinką apibrėžti: bendrąją (pavyzdžiui, žvejai), potencialiai prieinamą (miesto gyventojai žvejai) ar realiai pasiekiamą (žvejai mėgėjai). Tai priklauso nuo organizacijos tikslų, tačiau, ieškant naujų vartotojų poreikių tenkinimo galimybių, tikslingesnis platesnis rinkos apibūdinimas. Kita vertus, jauna įmonė galėtų apibrėžti rinką ir konkrečiau. Tinkamas rinkos apibrėžimas leidžia ne tik pasirinkti deramus tikslinius segmentus, bet ir paskutiniuose segmentavimo etapuose išaiškinti konkurentus bei apskaičiuoti, kokią galima užimti rinkos dalį.

Segmentų išskyrimas. Šio etapo sėkmingumas matuojamas rezultatų pritaikomumu. Rinką skaidant į dalis, būtina pasirinkti kriterijus. Galutinio vartojimo rinkos segmentavimo kriterijais tampa vartotojų ir jų elgsenos charakteristikos. *Vartotojų charakteristikos yra šios:* 1) demografinės (amžius, lytis, šeimninė padėtis, šeimos dydis, šeimos gyvavimo ciklo stadija, religija, rasė); 2) socialinės ir ekonominės (pajamos, išsimokslinimas, profesija, socialinė grupė); 3) geografinės (šalis, regionas, miestas ar kaimas, miesto zonos tipas, būsto tipas); 4) psichologinės (asmenybės tipas, pirkimo motyvai, gyvenimo būdas). *Vartotojų elgseną nusako:* 1) pirkimo elgsena; 2) pirkimo aplinkybės (naujumas, atsitiktinumas, dažnumas); 3) nauda, kurią žmogus patiria vartodamas paslaugą; 4) vartotojo elgsena ir naudotojo statusas (aktyvūs naudotojai, pasyvūs ir abejingi paslaugai vartotojai); 5) požiūris į paslaugą.

Alternatyvų sumažinimas. Segmentuojant pagal kelis kriterijus gaunama keliolika segmentų, todėl būtina patikrinti, ar jie homogeniški. Jei segmentai persidengia ir jų skirtumai neesminiai, būtina sumažinti alternatyvų skaičių. Vertinant segmentus būtina juos įvertinti pagal tam tikrus kriterijus: segmento pelningumas, segmento pasiekiamumas, segmentui priklausančių vartotojų bruožai ir jų identifikavimo sudėtingumas.

Tikslinių segmentų atranka. Renkantis tikslinius segmentus, būtina įvertinti jų patrauklumą įmonei, atitikimą jos stipriosioms savybėms ir šių abiejų rodiklių santykį.

²³ **Inercija** – 1. kūnų savybė nekeisti savo pirminės būsenos (stovėti ar judėti), kol pašalinė jėga jų neveikia; 2. neveiklumas, nerangumas, tingumas, nejudrumas.

Lyderystės išsaugojimas. Įmonė turi ne tik suformuoti pasiūlą, orientuodamasi į išskirtus segmentus, ji turi parinkti tinkamas rinkodaros priemones poveikiui sustiprinti.

Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į rinkodaros veiksmus.

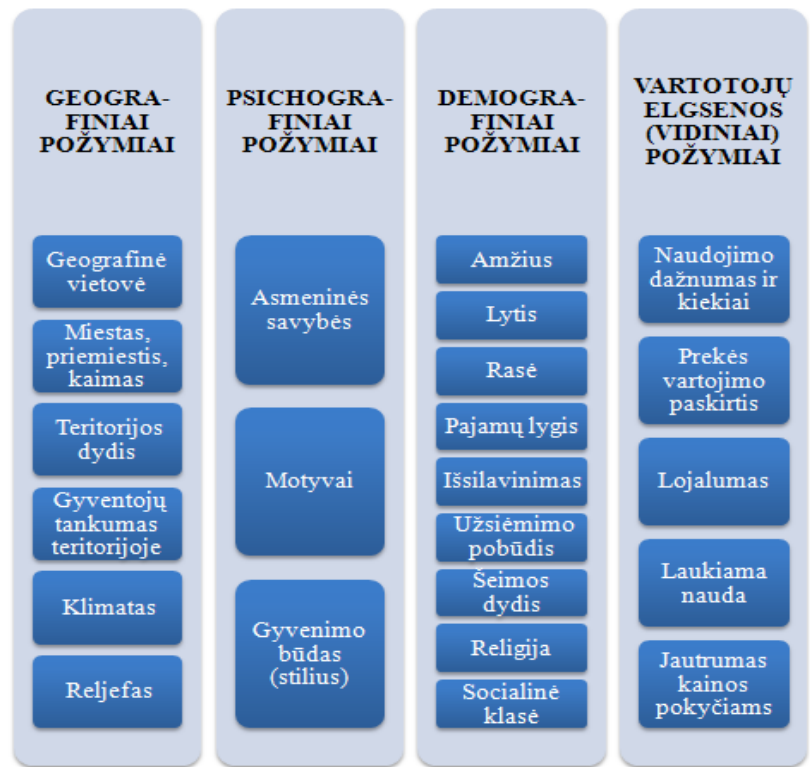
Rinkos segmentavimas yra efektyvus, kai tenkinamos šios sąlygos:

1. rinkos segmentai *lengvai identifikuojami*;
2. galima *aiškiai nustatyti* vartotojų *bruožus*;
3. segmentas yra pakankamai *didelis* ir *pelningas*, kad pateisintų jo pasirinkimą;
4. segmentas *lengvai pasiekiamas* prekėms.

Suskirsčiusi rinką į atskirus segmentus, įmonė nusprendžia:

- ☒ kuris ar kurie segmentai patraukliausi;
- ☒ kiek ir kokius rinkos segmentus apims.

Paslaugų rinkos segmentavimo požymiai yra pateikti 4.1.3.1 lentelėje ir 4.1.3.2. paveiksle.



4.1.3.2. pav. Vartotojų rinkos segmentavimo požymiai

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

4.1.3.1. lentelė. Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

<p>Geografinis segmentavimas. Vartotojai į grupes skirstomi pagal tam tikrą geografinį požymį – tautas, valstybes, regionus, kraštus, miestus arba rajonus. Išskiriant miesto gyventojų ir kaimo gyventojų segmentus, suprantama, skiriasi ir jų poreikiai bei vartojimo įpročiai. Klimatas, kuriame vartotojas gyvena, lemia gyvenimo būdą ir valgymo įpročius.</p>	<p>Demografinis segmentavimas. Rinka yra segmentuojama pagal žmonių amžių, lytį, jų užsiėmimą, išsilavinimą, šeimos dydį, šeimos gyvenimo ciklo etapą, šeimos pajamas, religiją, rasę, tautybę ir pan. Demografinius požymius kur kas lengviau išmatuoti nei kitus segmentavimui naudojamus kintamuosius.</p>
<p>Psichografinis segmentavimas. Psichografinis</p>	<p>Segmentavimas pagal vartotojo elgseną.</p>

rinkos segmentavimas remiasi vartotojų suskirstymu į grupes pagal psichologinius požymius: (a) nuostatos tam tikrų paslaugų atžvilgiu; (b) svarbiausios asmenybės savybės (charakterio savybės, komunikabilumas ir pan.); (c) gyvenimo būdas. Tai pačiai demografiniai grupei priskiriami žmonės gali labai skirtis savo psichografinėmis savybėmis.	Rinką galima padalyti į segmentus, atsižvelgiant į motyvus, skatinančius vartotoją pirkti, pagal tai, kaip vartotojai informuoti apie paslaugą, koks vartotojo požiūris į paslaugą, kada vartotojas įpratęs naudotis paslauga. Priimdamas sprendimą, pirkti ar nepirkti, vartotojas motyvuoja savaip ir vadovaujasi vis kitais kriterijais.
--	---

Rinkos segmentavimas pagal vieną požymį dažniausiai nesuteikia pakankamai informacijos, kodėl paprastai derinami keli požymiai. Rinkos segmentavimo pagal geografinius ir demografinius požymius pavyzdys pateiktas 4.1.3.2. lentelėje.

4.1.3.2 lentelė. Vartojimo prekių rinkos segmentavimas pagal demografinius ir geografinius požymius

Amžius	Iki 16 m.			
	17–30 m.			
	31–40 m.			
	41–60 m.			
	Daugiau kaip 60 m.			
Išsilavinimas	Vidurinis			
	Aukštasis			
	Profesinis			
Šeimos sudėtis	Viengungiai			
	Jauna šeima be vaikų			
	Šeima su mažamečiais vaikais			
	Šeima su suaugusiais vaikais			
Šeimos pajamos	Mažos			
	Vidutinės			
	Didelės			
		Dideli miestai	Miesteliai	Kaimai

4.1.3.2. lentelėje išskirti penki segmentai pagal amžių, du – pagal išsilavinimą, keturi – pagal šeimos sudėtį, trys – pagal pajamas, trys – pagal gyvenamąją vietą. Tokiu būdu susidaro daugiau kaip keturiasdešimt segmentų, kuriuos galima apibūdinti pagal vartotojo amžių, išsilavinimą, šeimos sudėtį, pajamas bei gyvenamąją vietą. Tačiau įmonė negali aptarnauti visų segmentų. Jai reikia pasirinkti tuos segmentus, kuriuos ji pageidauja aptarnauti, tai yra vieną ar keletą tikslinių rinkų. Jei įmonė pasirinks tik vieną tikslinę rinką, tuomet visas rinkodaros priemonės nukreips tik į ją.

4.2 poskyris. Rekreatinės žuvininkystės paslaugų kainodara

Įmonėse sprendimus dėl galutinės paslaugos kainos nustatymo lemia labai daug veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į dvi grupes – vidiniai įmonės ir išorinės aplinkos veiksniai (4.2.1. pav.). Kiekviena įmonė turi nustatyti *tikslus*, kurių ji sieks nustatydamą konkrečią paslaugos kainą, įvertinti *sąnaudas*, kurias patirs teikdamą paslaugą, pasirinkti ilgalaikę *kainodaros strategiją*, kuri padės įsitvirtinti ir išlikti rinkoje. Priimant šiuos sprendimus būtina įvertinti esamą rinką, paklausą, konkurenciją (Kotler Ph., 2003).



4.2.1. pav. Veiksniai, darantys įtaką kainodaros sprendimams

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

Pirmiausia įmonė turi nuspręsti, kokių *TIKSLŲ* pasiekti jai padės konkreti paslauga, parduodama už tam tikrą kainą. Pagrindiniai paslaugų kainodaros tikslai yra:

1. *išgyvenimas*. Šis tikslas įmonei kyla, kai rinkoje yra didelė konkurencija arba dažnai keičiasi vartotojų poreikiai. Kainą galima mažinti tol, kol ji dengia bendrąsias sąnaudas arba kol dengia kintamąsias ir bent dalį pastoviųjų sąnaudų. Išgyvenimas yra trumpalaikis tikslas. Galiausiai įmonė turi rasti priemonių paslaugos kainai padidinti arba ji turi pasitraukti iš rinkos (Kotler Ph., 2003).

2. *pelno maksimizavimas*. Įmonė, teikianti prestižines paslaugas, siekia maksimizuoti pelną. Ji įvertina paklausą ir sąnaudas atsižvelgdama į įvairius kainų lygius ir nustato kainą, kuri garantuoja maksimalų pelną. Kai kuriais atvejais, siekdama pelno maksimizavimo, iš pradžių įmonė savo paslaugai nustato prestižinę (aukštą) kainą, o po to – priviliojimo (žemą) kainą. Pastaroji naudojama, kai vartotojai jautriai reaguoja į paslaugos kainą. Įmonė, parduodama paslaugą pigiau, nugalė konkurentus, užkariauja didelę rinkos dalį ir užsitikrina maksimalų pelną (Kotler Ph., 2003).

3. *pardavimo apimties didinimas*. Tokį tikslą turinti įmonė siekia kuo daugiau parduoti paslaugų. Įmonė suinteresuota prisotinti rinką, kad galėtų ją kontroliuoti ir gauti pastovų pelną. Taip pat įmonė tikisi, kad didelė pardavimo apimtis leis sumažinti sąnaudas (Kotler Ph., 2003).

4. *konkurencinio pariteto*²⁴ išlaikymas. Dažnai įmonei neapsimoka mažinti kainos žlugdant konkurentus, nes tai mažina jos pačios pelną, o kartu ir galimybę konkuruoti kitais būdais (pavyzdžiui, intensyvinant reklamą ir t.t.). Įvedant į rinką naują paslaugą, jos kaina dažnai suderinama su kitų įmonių paslaugų kainomis, tarsi „pasitinkant“ konkurenciją (Kotler Ph., 2003).

5. *kokybės lyderio pozicijų užėmimas*. Įmonė gali siekti, kad jos paslaugos kokybė rinkoje būtų aukščiausia. Paprastai tai susiję su aukšta kaina, nes tenka padengti visas patirtas investicijas (Kotler Ph., 2003).

Nuo *sąnaudų* priklauso, kokią savo paslaugos kainą nustatys bendrovė. Ji siekia nustatyti tokią kainą, kuri padengtų gamybos, paskirstymo ir produkto pardavimo sąnaudas ir duotų pakankamai pelno už bendrovės pastangas bei riziką.

Sąnaudos – prekių gamybos, paslaugų teikimo metu sunaudotų ekonominių išteklių vertinė išraiška.

Įmonė kasdieninėje veikloje patiria dviejų rūšių sąnaudas: pastoviasias ir kintamasias. Toks sąnaudų skirstymas efektyvus tik trumpuoju laikotarpiu²⁵, t. y. analizuojant sąnaudų pokyčius iki vienerių metų laikotarpyje. Ilgajame laikotarpyje²⁶, t. y. laikotarpyje, apimančiame vienerius ir daugiau metų, įmonė gali visas savo sąnaudas keisti. Šiame laikotarpyje įmonė gali pakeisti ne tik darbuotojų skaičių, darbo priemones, bet ir įrenginių kieki, gali pastatyti naujas įmones.

Pastoviosios sąnaudos (pridėtinės sąnaudos) – tai sąnaudos, kurios nesikeičia kintant produkcijos gamybos ar pardavimo kiekiui.

Pastoviųjų sąnaudų pavyzdžiai būtų patalpų nuoma, mokėjimai už šildymą, palūkanos už paskolas ar administracijos darbuotojų atlyginimai. Šios įmonės sąnaudos nepriklauso nuo paslaugų teikimo apimčių (Kotler Ph., 2003).

Kintamosios sąnaudos – tai sąnaudos, kurios kinta priklausomai nuo gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kiekio.

Kintamosios sąnaudos kinta priklausomai nuo teikiamų paslaugų kiekio, t. y. kuo daugiau paslaugų suteikia įmonė, tuo ji patiria didesnes kintamasias sąnaudas. Kintamųjų sąnaudų pavyzdžiai būtų priemonės, medžiagos, darbininkų ar darbuotojų darbo užmokestis, individualios apsaugos priemonės ir kt. Kintamosios sąnaudos apima tai, ką galima priskirti konkrečios paslaugos teikimui.

²⁴ **Paritetas** – 1) daiktų, reiškinių lygiavertiškumas; 2) ekon. valiutų santykis, apskaičiuotas auksu; 3) lygybė, lygūs santykiai, vienoda padėtis.

²⁵ **Trumpasis laikotarpis** – tai toks periodas, kai naudojami gamybos veiksniai (ištekliai) yra daugiaž pastovūs.

²⁶ **Ilgasis laikotarpis** – tai toks periodas, kai įmonė gali pakeisti naudojamų gamybos veiksnių (išteklių) kieki, pirmiausia kapitalo ir žemės apimtis.

Bendrosios sąnaudos yra kintamųjų ir pastoviųjų sąnaudų suma tam tikram produkcijos kiekiui pagaminti.

Įmonė turi nustatyti tokią paslaugos kainą, kad teikiant tam tikrą kiekį paslaugų, bus padengtos bendrosios sąnaudos ir uždirbamas pelnas. Todėl įmonės bendrosios sąnaudos turi būti nuolat stebimos ir analizuojamos (Kotler Ph., 2003).

Sąnaudos nustato žemutines kainos ribas, o rinka ir paklausa – viršutines ribas. Todėl prieš nustatydamas kainas įmonė turi įvertinti santykį tarp kainos ir paslaugos paklausos (Kotler Ph., 2003).

Rinkos struktūra – svarbių rinkos požymių visuma, lemianti rinkos dalyvių elgseną.

Rinkos struktūrą apibūdina rinkos dalyvių skaičius, interesų susidūrimo galimybės, produktų diferenciacijos²⁷ laipsnis, laisvas arba suvaržytas pateikimas į rinką, rinkos dalyvių informuotumas ir kt. (Wonnacott P., Wonnacott R., 1993). Pardavėjo laisvė nustatyti kainas priklauso nuo rinkos tipo. Skiriami keturi rinkų tipai (4.2.1. lent.), kurie kelia vis kitokius reikalavimus kainų nustatymui.

4.2.1. lentelė. Rinkos struktūrų apibūdinimas

Martinkus B., Žilinskas V. ir kt. (2001). Ekonomikos pagrindai. Kaunas. Technologija

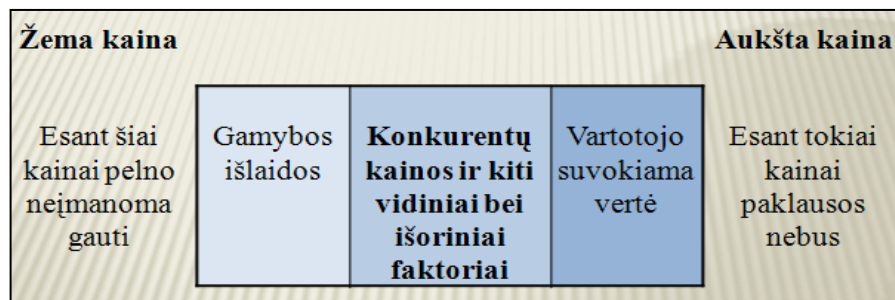
Savybės	Tobuloji konkurencija	Monopolinė konkurencija	Oligopolija	Monopolija
Įmonių skaičius	Daug nepriklausomų įmonių. Nė viena jų nevyrauja rinkoje	Panašias prekes, paslaugas teikia daug įmonių	Panašias prekes, paslaugas teikia kelios didelės įmonės	Viena didelė įmonė
Kainų kontrolė	Nėra kontrolės. Kainą nustato rinka	Įtaką riboja prekių pakaitalų ²⁸ konkurencija	Kainą dažnai diktuoja kainų lyderis	Kainos labai kontroliuojamos
Produkto diferenciacija	Nėra diferenciacijos. Produktai tipiški ir vienodos kokybės.	Produktai ir paslaugos yra diferencijuoti pagal konkrečių rinkų reikmes	Diferencijavimas būdingas kai kuriems produktams. Rečiau pasitaiko standartizuotų produktų	Nėra produktų diferenciacijos
Kelias į rinką	Šioje rinkoje įmonę gana lengva įkurti ir patekti bei pasitraukti iš jos	Palyginti lengva įsteigti naują įmonę, patekti ir pasitraukti iš šios rinkos	Sunku patekti į rinką. Dažnai reikia didelių kapitalo investicijų	Labai sunku ir labai brangu patekti į rinką

²⁷ **Diferencijuoti** – skaidyti, skirstyti į dalis.

²⁸ **Prekės pakaitalai** – tarpusavyje susijusios prekės, kai vienos prekės kainos pakilimas skatina kitos prekės paklausos padidėjimą, o kainos sumažėjimas – kitos prekės paklausos sumažėjimą, pvz., sviestas ir margarinas.

Nustatant

paslaugos kainas paslaugos teikėjui teks balansuoti tarp labai žemos ir labai aukštos paslaugos kainos. Jei kaina nustatoma tokia, kuri nepadengia paslaugos teikimo sąnaudų, paslaugos



4.2.2. pav. Pagrindiniai kainos nustatymo veiksniai

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

teikėjas patiria nuostolius, įmonė nebus rentabili. Jei kaina bus per aukšta, nesusiformuos paklausa, įmonė negalės parduoti paslaugų.

Minimalią kainą lemia paslaugos teikimo sąnaudos, o *maksimalią* – įmonės unikalūs vertingumas. Konkurentų ir pakaitalų kainos lemia vidutinį kainų lygį (4.2.2. pav.) (Kotler Ph., 2003). Įvertinusi paklausą, sąnaudas ir konkurentų paslaugų kainas, įmonė pasirenka vieną galimų kainos nustatymo metodų. Galima išskirti šiuos dažniausiai naudojamus kainos nustatymo metodus (Kotler Ph., 2003):

- ☒ orientuotą į sąnaudas: a) sąnaudų ir antkainio kainodara; b) lūžio taško kainodara;
- ☒ orientuotą į paklausą: vertės kainodara;
- ☒ orientuotą į konkurentus: a) konkurencinė kainodara; b) uždarnosios prekybos kainodara.

Sąnaudų ir antkainio kainodara

Pats paprasčiausias kainų sudarymo metodas – tai standartinio antkainio pridėjimas prie paslaugos teikimo sąnaudų. Pavyzdžiui, įmonė, organizuojanti turistines žvejojimo keliones į Norvegijos šiaurės regioną, įvertina savo darbą (apskaičiuoja sąnaudas) ir prie bendrųjų sąnaudų prideda antkainį, kuris ir sudaro įmonės pelną.

Antkainis – suma, kuria pakelta kieno nors kaina.

Sąnaudų ir antkainio metodui pailiustruoti tarkime, kad rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė organizuoja keliones į šiaurės Norvegiją menkių žvejojimui. Įmonė įvertino, kad per vieną menkių žvejojimo sezoną (4 mėn.) gali šią paslaugą parduoti 80 turistų-žvejų. Įmonė apskaičiavo, kad:

kintamosios sąnaudos vienam turistui-žvejui	113 eurų;
pastoviosios sąnaudos	5840 eurų per sezoną;
planuojamos pardavimo apimtys	80 turistų-žvejų.

Tuomet rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiančios įmonės patirtas sąnaudas vienam turistui-žvejui galima apskaičiuoti taip (4.2.1):

<i>Bendrosios sąnaudos</i>	=	<i>Kintamosios sąnaudos</i>	+	$\frac{\textit{Pastoviosios sąnaudos}}{\textit{Pardavimai}}$	=	113	+	$\frac{5840}{80}$	=	186 €	(4.2.1)
vienam turistui-žvejui		vienam turistui-žvejui									

Rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė nori gauti 25% pelno, t. y. taikys 25% antkainį. Kaina su antkainiu skaičiuojama pagal šią formulę (4.2.2.):

<i>Paslaugos kaina su antkainiu</i>	=	$\frac{\textit{Vieneto bendrosios sąnaudos}}{(1,0 - \textit{norimas prдавimo pelningumas})}$	=	$\frac{186}{(1,0 - 0,25)}$	=	248 €	(4.2.2)
-------------------------------------	---	--	---	----------------------------	---	-------	---------

Rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė turistui-žvejui turėtų parduoti paslaugą už 248 eurus, tokiu atveju ji uždirbs 62 eurus nuo kiekvieno turisto-žvejo ir pasieks tikslą – 25% pelningumą. Jei paskirstymo sistemoje atsiranda bent vienas tarpininkas (pvz., agentas), kuris užsideda savo antkainį, paslaugos kaina turistui-žvejui dar pakyla.

Ar naudoti standartinį antkainį formuojant kainą yra prasminga? Dažniausiai ne. Tarkime, kad rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė nustatė 248 eurų kainą paslaugai, tačiau suorganizavo keliones tik 60 turistų vietoj planuotų 80. Tuomet vienos paslaugos sąnaudos būtų didesnės, nes pastoviosios sąnaudos pasiskirstytų mažesniai turistų-žvejų kiekiui, o realizuota procentinio antkainio suma pardavimui būtų mažesnė. Antkainio kainodara veiksminga tik tada, kai pardavimas nustatyta kaina pasiekia tą lygį, kurio ir buvo tikėtasi (Kotler Ph., 2003).

Nepaisant to, sąnaudų ir antkainio kainodara išlieka populiari dėl daugelio priežasčių. Pirma – paslaugų teikėjai tiksliau žino savo sąnaudas nei paklausą. Susiedami kainą su sąnaudomis, paslaugos teikėjai supaprastina savo kainodarą – keičiantis paklausai, jiems nereikia dažnai kaitalioti kainų. Antra, kai šį kainodaros metodą naudoja visos tos įmonės, kainos būna panašios, o kaininė konkurencija minimizuojama. Trečia, daugelio nuomone, sąnaudų ir antkainio kainodara yra teisingesnė ir pirkėjų, ir paslaugos teikėjų atžvilgiu. Paslaugos teikėjai gauna pelnytą pajamas iš savo investicijų, tačiau neuždirba iš pirkėjų, kai paklausa ima didėti (Kotler Ph., 2003).

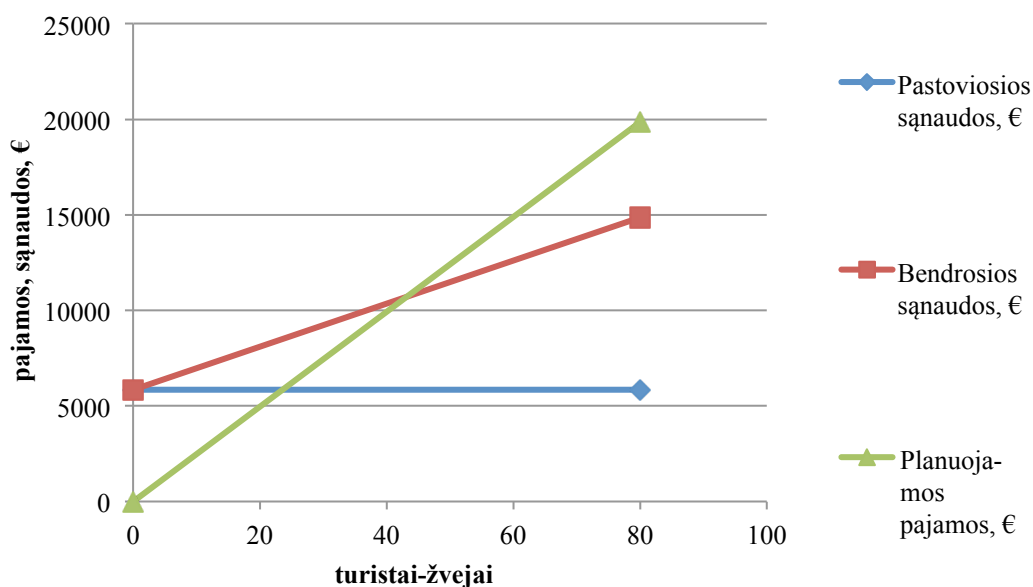
Lūžio taško kainodara

Taikydama lūžio taško kainodarą įmonė siekia nustatyti kainą, kuriai esant būtų padengtos paslaugos teikimo ir rinkodaros sąnaudos arba gautas planuotas pelnas. Šį kainodaros metodą iliustruoja lūžio taško grafikas, kuris parodo bendrųjų sąnaudų ir bendrųjų pajamų, kurių

tikimasi, kitimą pardavus įvairius paslaugų kiekius. 4.2.3 paveiksle pateiktas aukščiau aptartos rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiančios įmonės (kelionių organizavimas į šiaurės Norvegiją menkių žvejybai) lūžio taško grafikas. Pastoviosios sąnaudos vienam veiklos sezonui (4 mėn.) sudaro 5840 eurų, nepaisant pardavimo apimtys, o vienam turistui-žvejui tenka 113 eurų kintamųjų sąnaudų. Prie pastoviųjų sąnaudų pridedamos kintamosios ir gaunamos bendrosios sąnaudos, kurios kinta kartu su pardavimo kiekiais. Bendrųjų pajamų kreivė prasideda nuo nulio ir kyla su kiekvienu parduotu kelialapiu. Bendrųjų pajamų kreivės nuolydis atspindi kelionės kainą, lygią 248 eurų (4.2.2. lent.) (Kotler Ph., 2003).

4.2.2. lentelė. Lūžio taško nustatymas

Planuojama kaina, €	Planuoja- mas parduoti paslaugų kiekis, žmonės	Kilogramo kintamosios sąnaudos, €	Pastoviosios sąnaudos, €	Kintamosios sąnaudos, €	Bendrosios sąnaudos, €	Planuoja- mos pajamos, €
1	2	3	4	5=(2)*(3)	6=(4)+(5)	7=(1)*(2)
248	80	113	5840	110000	119000	158640
248	0	0	5840	0	9000	0



4.2.3. pav. Lūžio taško grafikas

Norint įvertinti, keliems turistams-žvejams turi suorganizuoti keliones į Norvegiją per sezoną už nustatytą kainą (248 €), kad įmonė nepatirtų nuostolių, galima naudotis žemiau pateiktomis formulėmis (4.2.3 ir 4.2.4). Lūžio taške paslaugas teikianti įmonė nepatiria nei pelno, nei nuostolio.

$$\text{pelnas} = \text{parduota paslaugų, žmonės} \times (\text{kaina} - \text{vieno turistų-žvejo kintamosios sąnaudos}), € - \text{pastovios sąnaudos, €} \quad (4.2.3)$$

$$0 = \text{parduota, žmonės} \times (248 - 113) - 5840$$

$$5840 = \text{parduota, žmonės} \times 135$$

$$\text{parduota, žmonės} = 5840/135 = 43,26 \text{ žmonės}$$

arba

$$\text{parduotų paslaugų skaičius} = \frac{\text{pastoviosios sąnaudos}}{(\text{kaina} - \text{vieno žvejo kintamosios sąnaudos)}} \quad (4.2.4)$$

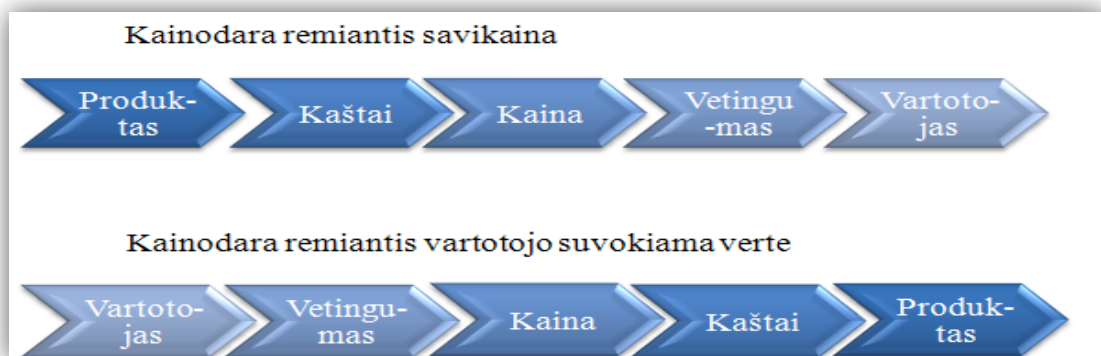
$$\text{parduotų paslaugų skaičius} = \frac{5840}{(248-113)} = 43,26 \text{ žmonės}$$

Jei rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė nori gauti tam tikrą pelną, ji privalo parduoti – suorganizuoti daugiau nei 43 turistams-žvejams kelionę į šiaurės Norvegiją po 248 eurus vienam asmeniui.

Vertės kainodara

Vis daugiau bendrovių nustato kainas pagal tai, kaip pirkėjas suvokia produkto vertę. Vertės kainodaros esmę sudaro ne gamintojų ar pardavėjų sąnaudos, o pirkėjų suvokimas apie prekės arba paslaugos vertę. Vertės kainodara reiškia, kad gamintojas negali pirmiau kurti produkto ir jo rinkodaros programos, o tik po to nustatyti kainą. Kaina nustatoma kartu su kitais rinkodaros komplekso kintamaisiais, prieš sudarant rinkodaros programą (Kotler Ph., 2003).

4.2.4 paveiksle pateiktas sąnaudomis paremtos kainodaros ir vertės kainodaros palyginimas. Bendrovė apsvarsto, koks produktas yra geras, apskaičiuoja jo pardavimo sąnaudas ir nustato kainą, kuri padengtų sąnaudas ir leistų gauti tikslinį pelną. Tuomet rinkodaros priemonėmis pirkėjai įtikinami, kad už šią kainą produktą verta pirkti. Jei kaina pasirodo per didelė, bendrovė turi susitaikyti su žemesniais antkainiais arba mažesniais pardavimo kiekiais, kurie abiem atvejais reiškia mažesnę pelną (Kotler Ph., 2003).



4.2.4. pav. Sąnaudomis paremtos kainodaros ir vertės kainodaros palyginimas

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

Vertės kainodara keičia šio proceso eigą. Savo produktų tikslinę kainą bendrovė nustato, remdamasi vartotojo suvokimu apie produkto vertę. Numatoma produkto vertė ir kaina tuomet verčia daryti sprendimus apie produkto dizainą ir galimas sąnaudas. Dėl to kainodaros procesas prasideda nuo vartotojų poreikių ir vertės suvokimo analizės, o kaina nustatoma taip, kad atitiktų vartotojų suvokiamą vertę (Kotler Ph., 2003).

Bendrovė, kuri vadovaujasi vertės kainodara, privalo išsiaiškinti, kaip pirkėjai vertina konkurentų pasiūlymus. Tačiau pasverti suvokiamą vertę sudėtinga. Kartais vartotojų klausama, kiek jie sumokėtų už paprastą prekę ir už kiekvieną papildomą jos patobulinimą. Bendrovė gali atlikti ir eksperimentą, kad išbandytų skirtingų pasiūlymų suvokiamą vertę (Kotler Ph., 2003).

Konkurencinė kainodara

Esant konkurencinei kainodarai, savo produktų kainą bendrovė grindžia konkurentų kainomis, mažiau dėmesio kreipdama į savo sąnaudas ar paklausą. Bendrovė gali nustatyti tą pačią, didesnę arba mažesnę kainą už pagrindinių konkurentų kainas. Oligopolinėse pramonės šakose, kur rinkose dalyvauja keturi–penki stambūs gamintojai ir prekių įvairovė nedidelė, prekiaujama panašiomis kainomis. Smulkesnės firmos eina paskui pirmaujančias: savo kainas jos keičia, kai pasikeičia rinkos lyderės kainos, bet ne tada, kai pasikeičia jų pačių paklausa ar sąnaudos (Kotler Ph., 2003).

Nors bendrovės beveik negali kontroliuoti savo pajamų, konkurencinė kainodara gali būti populiari. Tais atvejais, kai paklausos elastingumą²⁹ sunku išmatuoti, firmos laikosi nuomonės, jog konkurencinė kainodara atspindi visos pramonės šakos išmintį ir kad taip nustatoma kaina duos pelnytų pajamų. Be to, jos jaučia, kad konkurencinė kaina padės išvengti kenksmingų kainų karų (Kotler Ph., 2003).

Nuolaidos

Dauguma bendrovių savo bazinę kainą koreguoja tuomet, kai nori atsilyginti klientams už tam tikrą elgseną, pavyzdžiui, už pirmalaikį sąskaitų apmokėjimą, kai perkami dideli prekių kiekiai arba už pirkimą ne sezono metu (Kotler Ph., 2003).

Nuolaidos yra kainų pirkėjams sumažinimas už tam tikras jų paslaugas, susijusias su prekių pirkimu.

Nuolaidomis siekiama tokių tikslų (Pajuodis A., 2002):

- padidinti prekių apyvartą;
- padidinti pirkėjų ištikimybę;
- racionalizuoti prekių užsakymus;

²⁹ **Paklausos elastingumas kainos atžvilgiu** – tai prekės paklausos kiekio (pirkimo apimtys) pasikeitimas, pasikeitus prekės kainai. Jei prekės paklausos kiekis, padidėjus prekės kainai, nesikeičia, tokios prekės paklausa yra neelastinga, jei prekės paklausos kiekis, padidėjus prekės kainai, pasikeičia, tokios prekės paklausa yra elastinga.

- ✚ valdyti užsakymų pasiskirstymą laike;
- ✚ siūlyti brangias prekes palankiomis kainomis, kartu išsaugant jų įvaizdį.

Dažniausiai taikomos šešios nuolaidų formos.

Greito atsiskaitymo nuolaida yra kainos nuolaida pirkėjams, kurie greitai apmoka savo sąskaitas. Tipiškas tokios nuolaidos pavyzdys gali būti „2/10, net30“, kuris reiškia, kad nors atsiskaityti reikia per 30 dienų, pirkėjas gali gauti 2 procentų nuolaidą, jei sąskaita bus apmokėta per 10 dienų. Ši nuolaida teikiama visiems klientams, išpildžiusiems šią sąlygą. Tokios nuolaidos yra įprastas dalykas daugelyje pramonės šakų (Kotler Ph., 2003).

Kiekybinė nuolaida yra kainos mažinimas pirkėjams, perkantiems didelius paslaugų kiekius. Tipiškas kiekybinės nuolaidos pavyzdys, jei perkamos daugiau nei dvi tos pačios paslaugos, tai už pirmąsias dvi paslaugas mokama normali kaina, o už kitas – speciali kaina (Kotler Ph., 2003).

Pardavėjas siūlo **prekybos nuolaidą** prekybos grandinės dalyviams, kurie atlieka tam tikras funkcijas, pavyzdžiui, prekiauja produktais, juos sandėliuoja ar tvarko jų dokumentus. Skirtingoms prekybos grandinėms gamintojai taiko skirtingas nuolaidas, nes tų grandinių atliekamos funkcijos nevienodos. Tačiau kiekvienoje prekybos grandinėje gamintojas privalo taikyti tokios pačios prekybos nuolaidas (Kotler Ph., 2003).

Sezoninė nuolaida yra kainos nuolaida vartotojams, perkantiems paslaugą ne sezono metu. Pavyzdžiui, pasibaigus vasaros sezonui kelionių organizatoriai siūlo keliones su didele nuolaida, kad paskatintų vartotojus planuoti atostogas ne pačiame vasaros įkarštyje. Sezoninės nuolaidos padeda paslaugų teikėjams subalansuoti paslaugų teikimo procesą ir pajamas ne sezono metu (Kotler Ph., 2003).

Nuolaidos pakartotinai perkant yra dar viena kainų mažinimo atmaina. Pavyzdžiui, **pakartotinio pirkimo nuolaida** yra kainos nuolaida, suteikiama grąžinant seną prekę ir perkant naują. Pakartotinio pirkimo nuolaidos dažniausiai taikomos automobilių gamybos pramonėje, tačiau kartais ir kitoms ilgalaikio vartojimo prekėms. Ši nuolaidų forma paslaugų rinkoje taikoma itin retai.

Rėmimo nuolaida yra priemoka arba kainos nuolaida, taikoma tarpininkams už tai, kad jie dalyvauja reklamos ir pardavimo skatinimo programose (Kotler Ph., 2003).

4.3 poskyris. Rėmimo programa rekreacinės žuvininkystės paslaugų verslui

4.3.1. Asmeninio pardavimo ypatumai rekreacinės žuvininkystės paslaugų versle

Asmeninis pardavimas yra rėmimo komplekso dalis, susijusi su žmonių tarpusavio ryšiais. Reklama – tai vienpusė, neasmeninio pobūdžio komunikacija su tikslinių vartotojų

grupėmis. Asmeniniam pardavimui būdinga dvipusė asmeninė komunikacija – pardavėjai bendrauja su prekybos agentais ir individualiais klientais – asmeniškai, telefonu, vaizdo konferencijų ar kitokių priemonių pagalba. Todėl asmeninis pardavimas kai kuriais atvejais gali būti daug veiksmingesnis nei reklama. Pardavėjai gali padėti klientams išsiaiškinti jų problemas. Jie gali pritaikyti rinkodaros pasiūlymą kiekvieno kliento individualiems poreikiams ir derėtis dėl pardavimo sąlygų. Su svarbiais klientais pardavėjai gali užmegzti ilgalaikius santykius (Kotler Ph., 2003).

Kitaip nei kitos rėmimo priemonės, asmeninis pardavimas remiasi tiesioginiu paslaugos teikėjo ir vartotojo kontaktu, abipuse komunikacija, kuri leidžia išsiaiškinti vartotojo individualius bruožus, jo poreikio ypatybes ir, atsižvelgiant į tai, pasirinkti atitinkamą bendravimo bei aptarnavimo formą. Asmeninio pardavimo proceso metu paslaugos teikėjas gali ne tik perduoti vartotojui daug informacijos, bet ir pats sužinoti vartotojo nuomonę apie siūlomas paslaugas, jų teigiamas savybes bei trūkumus, įvairias įmonės veiklos puses (aptarnavimą, reklamą ir t.t.) (Pajuodis A., 2002).

Asmeninis pardavimas – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su potencialiu pirkėju siekiant jam perduoti prekę.

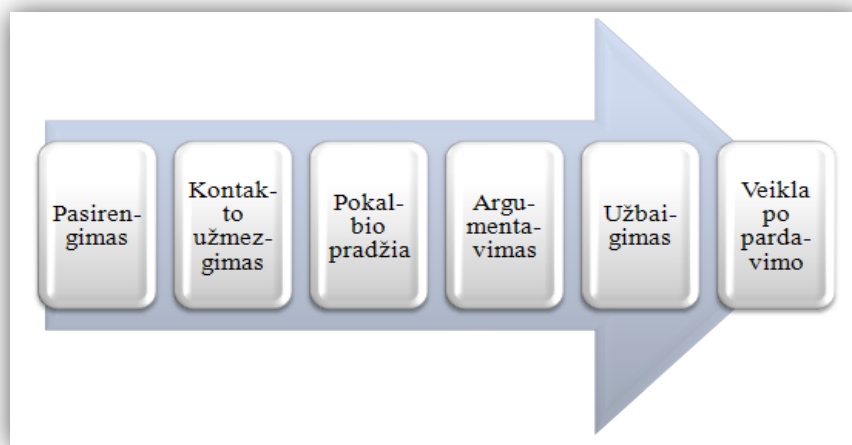
Pardavimo personalui gali būti nustatyti įvairūs tikslai. Pardavėjai dažniausiai atlieka vieną ar daugiau iš toliau pateiktų užduočių (Kotler Ph., 2003):

- ☒ *klientų numatymas.* Ieško ir pritraukia naujus klientus.
- ☒ *komunikacija.* Klientui perduoda informaciją apie bendrovės gaminius bei paslaugas.
- ☒ *pardavimas.* Parduoda produktus klientams; užmezga ryšius, pristato produktus, įtikina pirkti bei priima kliento užsakymą.
- ☒ *aptarnavimas.* Pardavėjai taip pat suteikia klientams paslaugas (pavyzdžiui, konsultuoja, suteikia techninę pagalbą, planuoja finansus).
- ☒ *informacijos rinkimas.* Atlieka rinkodaros tyrimus, renka informaciją apie rinką, užpildo pardavimo vizitų ataskaitas.

Asmeninis pardavimas laikomas sėkmingu tik tuo atveju, jei bendravimo metu apsikeitus informacija komunikaciniai mainai baigiasi susitarimu (Pajuodis A., 2002).

Pardavimo procesą galima suskirstyti į šešis etapus (4.3.1.1. pav.).

Pasirengimo etape pardavėjas turi pasirūpinti informacija apie potencialius vartotojus – pokalbio partnerius: išsiaiškinti jų situaciją, galimus pirkimo motyvus ir kt. (Pajuodis A., 2002).



4.3.1.1. pav. Asmeninio pardavimo proceso etapai
Šaltinis: Pajuodis A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

Tolesniame etape paslaugos teikėjas turi su vartotoju *užmegzti kontaktą*, kuris ribojasi su *pokalbio pradžia*. Paprastai jau per keletą minučių tampa aišku, ar pokalbio partneris pardavėju pasitiki, ar ne. Bendraudamas su nepažįstamu asmeniu jis linkęs jį vertinti pagal jau turimą patirties ir vertinimų sistemą (Pajuodis A., 2002).

Argumentavimo etape paslaugos teikėjas pirmiausiai turi išsiaiškinti vartotojo problemas, motyvus, argumentus. Po to pateikti savo siūlomą *problemos sprendimo būdą* ir jį argumentuoti, pabrėžiant siūlomo paslaugos rinkinio pranašumus ir naudą. Pokalbio pobūdį būtina priderinti prie vartotojo (Pajuodis A., 2002).

Sėkmingam *pokalbio užbaigimui* galima pasinaudoti vienu šių būdų (Pajuodis A., 2002):

- ✚ *alternatyvos*. Paslaugos teikėjas pasiūlo rinktis iš dviejų alternatyvų, kurios abi jam priimtinos.

- ✚ *apibendrinimo*. Paslaugos teikėjas dar kartą nurodo svarbiausius paslaugos pranašumus.

- ✚ *patvirtinimo*. Paslaugos teikėjas pateikia tokius klausimus, į kuriuos vartotojas visada atsakys „taip“, galiausiai jis ir siūlymui pirkti pasakys „taip“.

- ✚ *rezervinio argumento*. Panaudojamas rezervinis, arba paskutinis, argumentas, skatinantis vartotoją apsispręsti.

Asmeninio pardavimo formos (Pajuodis A., 2002):

- 1) vartotojas atvyksta į paslaugos įmonę (prekybos vietą);
- 2) paslaugos teikėjas atvyksta pas vartotoją;
- 3) pardavėjas su pirkėju bendrauja ryšio priemonėmis.

4.3.2. Reklamos formos ir galimybės platinant rekreatinės žuvininkystės paslaugas

Reklamos priemonės galima skirstyti pagal įvairius požymius. Dažniausiai tai daroma taip: reklamos priemonės vienaip ar kitaip susiejamos su jas perteikiančiais nešikliais. Įmonių reklama skirstoma į (Pajuodis A., 2002):

- spausdinta reklama;
- reklama pardavimo vietoje;
- išorinė, arba lauko, reklama, šviesos reklama;
- transliacinė reklama – televizijos, radijo ir kino reklama;
- tiesioginė reklama;
- kitos reklamos priemonės ir skleidėjai (fotoreklama, suvenyrai).

Reklamos efektyvumas priklauso nuo to, kokius tikslus organizuodama reklaminę kampaniją kelia sau įmonė, taip pat kokius reklamos nešiklius pasirinks įmonė. Pagrindiniai reklamos nešikliai yra laikraščiai, žurnalai, televizija, radijas, išorinė reklama, internetas ir reklama paštu. Reklamos nešiklių privalumai ir trūkumai pateikti 4.3.2.1. lentelėje.

4.3.2.1. lentelė. Pagrindinių žiniasklaidos rūšių apibūdinimas

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

Žiniasklaidos rūšys	Pranašumai	Trūkumai
Laikraščiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. lankstumas; 2. savalaikiškumas; 3. geras vietinės rinkos aprėpimas; 4. platus pripažinimas; 5. didelis įtikinamumas; 6. pasitikėjimas informacija. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. trumpalaikiškumas; 2. prasta iliustracijų kokybė; 3. nedaug skaitytojų.
Televizija	<ol style="list-style-type: none"> 1. masinis rinkos aprėpimas; 2. nedidelė kaina vienam auditorijos vienetui pasiekti; 3. vaizdo, garso ir judesio derinys; 4. apeliavimas į jausmus. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. didelės bendrosios reklamos išlaidos; 2. didelis auditorijos apkrovimas reklama; 3. poveikio trumpalaikiškumas; 4. sąlyginai nedidelė auditorijos pasirinkimo galimybė.
Radijas	<ol style="list-style-type: none"> 1. vietinis pripažinimas; 2. galimybė pasirinkti auditoriją pagal demografinius ir geografinius aspektus; 3. žema kaina. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. perduodamas tik garsas; 2. mažesnis dėmesys palyginti su televizija; 3. poveikio trumpalaikiškumas; 4. auditorijos fragmentiškumas.
Žurnalai	<ol style="list-style-type: none"> 1. galimybė pasirinkti auditoriją pagal demografinius ir geografinius aspektus; 2. patikimumas ir prestižas; 3. puikios kokybės iliustracijos; 4. ilgalaikiškumas; 5. didelė skaitytojų auditorija. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ilgas reklamos pasirodymo laikas; 2. didelė kaina; 3. dalis tiražo nenuperkama iš viso; 4. sunku garantuoti gerą reklamos vietą.

Žiniasklaidos rūšys	Pranašumai	Trūkumai
Reklama paštu	<ol style="list-style-type: none"> 1. galimybė pasirinkti įvairias auditorijas; 2. lankstumas; 3. nėra reklamos konkurencijos; 4. galimybė suasmeninti informaciją. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. gana aukšta kaina vienam auditorijos vienetui; 2. „šiukšlių“ įvaizdis.
Išorinė reklama	<ol style="list-style-type: none"> 1. lankstumas; 2. didelis pakartotinio reklamos pastebėjimo laipsnis; 3. maža kaina; 4. nedidelė reklamos pranešimo konkurencija; 5. galimybė pasirinkti vietą. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nėra galimybės pasirinkti auditorijos; 2. riboti kūrybiniai sprendimai.
Internetas	<ol style="list-style-type: none"> 1. galimybė pasirinkti įvairias auditorijas; 2. žema kaina; 3. greitas reklamos paskelbimas; 4. interaktyvaus bendravimo galimybė. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nedidelė, demografiškai netiksli auditorija; 2. sąlyginai mažas poveikis; 3. reklamos pastebėjimas priklauso nuo auditorijos.

Spausdintai reklamai priskiriamos įvairios spausdintos reklamos priemonės: reklaminiai skelbimai, periodinių leidinių reklaminiai priedai, prospektai, reklaminiai lapeliai bei skrajutės, katalogai, žinynai, reklaminiai laikraščiai ir kitos spausdintos reklamos priemonės (Pajuodis A., 2002).

Reklamai pardavimo vietoje priskiriama: vitrinų reklama, prekybos vietos išorės reklama, reklama prekybos salėje (Pajuodis A., 2002).

Išorinė (lauko) reklama – tai reklamos priemonės, kurios pateikiamos ne patalpose. Iš jų prekybos įmonėms didžiausią reikšmę turi reklaminiai plakatai, skydai, reklama ant transporto priemonių (Pajuodis A., 2002).

Skiriami šie pagrindiniai lauko reklamos būdai: reklaminiai plačiaformačiai plakatai, reklaminiai skydai, reklaminės iškabos, reklaminiai stendai, transparantai, reklama ant transporto priemonių, reklaminiai tentai (Jokubauskas D., 2003).

4.3.3. Pardavimo skatinimas

Pardavimo skatinimas – tai visuma į pirkėjus nukreiptų trumpalaikių veiksmų, kuriais, sudarius palankesnes prekių įsigijimo sąlygas, siekiama didinti prekių pardavimą.

Sparčiai didėjantį pardavimo skatinimo naudojimą paslaugų rinkose lemia keletas veiksnių (Kotler Ph., 2003):

- ✚ rėmimas – tai efektyvi priemonė *trumpalaikiam pardavimui skatinti*.
- ✚ rinkoje konkurencija nuolat aštrėja, konkuruojantys prekių ženklai mažai kuo

išsiskiria. Pardavimo skatinimas naudojamas *prekėms išskirti iš kitų panašių prekių*.

- ☒ pardavimo skatinimas, naudojamas su kitomis komunikacijos priemonėmis, tokiomis kaip reklama paštu, gali būti daug *efektyvesnis būdas tiksliniams vartotojams pasiekti* ir sumažinamos sąnaudos, skirtos produkto reklamai.
- ☒ *vartotojai vis labiau atkreipia dėmesį į rėmimą*, pvz., nuolaidas.
- ☒ informacinių technologijų plėtra leidžia daug *tiksliu apskaičiuoti pardavimo skatinimo efektyvumą* ir kartu kontroliuoti patį skatinimą.

Pardavimo skatinimo priemonėmis įmonės siekia sukelti didesnę ir greitesnę vartotojų reakciją, atkreipti dėmesį į tam tikrą prekių pasiūlą, įveikti pardavimo sąstingį (Pajuodis A., 2002).

Pardavimo skatinimo tikslai gali būti labai įvairūs. Pagrindiniai įmonių siekiai pateikti 4.3.3.1 paveiksle.

Vartotojų skatinimas	Prekybos skatinimas	Pardavimų skatinimas
<ul style="list-style-type: none"> • trumpą laiką padidinti pardavimą; • padėti laimėti rinkos dalį; • paskatinti išbandyti naują produktą; • nuvilioni vartotojus nuo konkurentų; • sudaryti galimybes vartotojui pasidaryti žinomo produkto atsargas; • išlaikyti ir apdovanoti lojalius klientus. 	<ul style="list-style-type: none"> • motyvuoti mažmenininkus į savo asortimentą įtraukti kuo daugiau naujo produkto; • skatinti mažmenininkus reklamuoti produktą ir lentynose jam skirti kuo daugiau vietos; • įtikinti mažmenininkus sudaryti kuo didesnes prekių atsargas. 	<ul style="list-style-type: none"> • paskatinti pardavimo personalą parduoti kuo daugiau naujų ar jau žinomų prekių; • skatinti ieškoti naujų klientų.

4.3.3.1. pav. Pardavimo skatinimo tikslai

Šaltinis: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir Informatika

Įmonių atliekami pardavimo skatinimo veiksmai skiriasi pagal tai, kur jie „atakuoja“ potencialų klientą. Paslaugos teikimo vietoje vartotojams paskatinti naudojama (Pajuodis A., 2002):

- ☒ vaizdinės priemonės (displėjai);
- ☒ pristatymai, demonstravimai;
- ☒ žaidimai, loterijos;
- ☒ platinami kuponai;
- ☒ nuolaidos, nukainojimai.

Potencialių vartotojų sprendimams *už paslaugos teikimo vietos ribų* paveikti naudojami:

- ☒ ne paslaugos teikimo vietoje platinami kuponai;
- ☒ lojalumo schemos (kliento kortelės).

4.3.4. Viešieji ryšiai

Kiekvienai įmonei turi rūpėti, kokia yra visuomenės nuomonė apie jos veiklą. Jei įmonei pavyksta suformuoti teigiamą įvaizdį, jai daug lengviau siekti savo tikslų. Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų ir tam tikros veiklos, t. y. turi būti kuriami ir palaikomi ryšiai su visuomene (Pajuodis A., 2002).

Ryšiai su visuomene – tai veikla, kuria siekiama visuomenėje bei tam tikrose jos grupėse suformuoti teigiamą įmonės įvaizdį ir sukurti pasitikėjimo bei supratimo atmosferą.

Svarbiausios ryšių su visuomene priemonės yra (Pajuodis A., 2002):

☒ *darbas su visuomenės informavimo priemonėmis*: interviu spaudai, radijui ir televizijai, spaudos konferencijos, laidos per radiją ir televiziją apie įmonę, reportažai ir kt.

☒ *publikacijos*: ataskaitos apie firmos padėtį, prospektai, brošiūros, įmonės laikraščiai ir kt.

☒ *renginiai*: spaudos konferencijos, seminarai, parodos, apdovanojimų įteikimas, atvirų durų dienos ir kt.

☒ *pokalbiai*: pranešimai, prezentacijos, diskusijos ir kt.

Ryšių su visuomene veikla skirta tam tikroms visuomenės grupėms, t. y. turi tam tikrą adresatą: visuomenė apskritai, finansinės grupės, komercinės grupės, valdžios grupės, žiniasklaidos grupės, įmonės vidinės grupės (Pajuodis A., 2002).

4.3.5. Tiesioginė rinkodara

Tiesioginė rinkodara – tai tiesioginis bendravimas su rūpestingai pasirinktais vartotojais, siekiant sulaukti greito jų atsako ir puoselėti ilgalaikius ryšius.

Naudojantis išsamiais duomenų bazėmis, sukuriama specializuoti pasiūlymai bei reklaminiai pranešimai, atitinkantys nedidelio vartotojų segmento ar netgi pavienių vartotojų poreikius. Paprastai tokiu būdu siekiama ne tik suformuoti prekės ženklo ar įmonės įvaizdį, bet ir sulaukti tiesioginės, neatidėliotinos ir pamatuojamos vartotojų reakcijos (Kotler Ph., 2003).

Tiesioginė rinkodara teikia daug *privalumų pirkėjams*. Pirmiausia ji labai *patogi*. Pirkėjams nereikia gaišti laiko ir gadinti nervų automobilių grūstyse, ieškoti vietos automobiliui pastatyti, klaidžioti po parduotuves, ieškant reikalingos prekės. Vartydami paštu užsakomų

prekių katalogus ar naršydami internete, jie gali ramiai palyginti prekes ir kainas. Šitaip pirkti *paprasta* ir *privatu*. Klientams tenka mažiau patirti su pirkimu susijusių kivirčų, jiems nereikia bendrauti su pardavėjais ar atsiverti įtikinėjimams bei emociniams užgauliojimams (Kotler Ph., 2003).

Tiesioginės rinkodaros dėka pirkėjai susiranda *didesnį prekių kiekį* ir geriau *pasirenka*. Pavyzdžiui, tokios kibernetinės parduotuvės, kaip *Amazon*, *Pigu.lt* bei kitos, gali pasiūlyti beveik neribotą prekių pasirinkimą (Kotler Ph., 2003).

Internetu kanalai leidžia pirkėjams ne tik geriau pasirinkti pardavėjus bei prekes, bet ir suteikia gausybę palyginamosios *informacijos* bei informacijos apie bendroves, produktus ir konkurentus. Geruose interneto tinklalapiuose dažnai būna daugiau ir naudingesnės informacijos nei gali suteikti uoliausi pardavėjai (Kotler Ph., 2003).

Galiausiai tiesioginė rinkodara, ypač per internetą, yra *dialoginė* ir *įvyksianti tuojau pat*. Vartotojai dažnai gali vartyti pardavėjo tinklalapį, kad sužinotų išsamią informaciją apie gaminius ar paslaugas ir nedelsdami juos užsisakytų. Be to, internetas ir kiti tiesioginės rinkodaros būdai suteikia vartotojams didesnę kontrolės pojūtį (Kotler Ph., 2003).

Tiesioginė rinkodara teikia daug *privalumų* ir *pardavėjui*. Pirmiausia tiesioginė rinkodara – tai įrankis *užmegzti ryšiams su pirkėjais*. Pardavėjai gali sukurti arba nusipirkti duomenų bazes, kuriose yra išsami informacija apie potencialiai pelningus vartotojus. Šių duomenų bazių dėka pardavėjai užmezga tvirtus ilgalaikius ryšius su klientais. Pasitelkusi šiuolaikinę technologiją, įmonė gali pasirinkti mažas grupes ar netgi pavienius vartotojus, parengti jiems pasiūlymus pagal konkrečius poreikius ir išsiųsti šiuos pasiūlymus individualiais ryšių kanalais (Kotler Ph., 2003).

Tiesioginė rinkodara per internetą ir kitus elektroninius kanalus teikia ir tokių papildomų privalumų, kaip *sąnaudų mažinimas* ir *greičio bei efektyvumo didinimas*. Prekiautojai per internetą nepatiria parduotuvės išlaikymo išlaidų ir su tuo susijusių nuomos, draudimo, komunalinių paslaugų mokesčių. Per internetą tiesiogiai susisiekdamos su tiekėjais, gamyklomis, tarpininkais ir vartotojais bendrovės gali išvengti nereikalingų išlaidų, o sutaupytas lėšas naudoti geresniam vartotojų poreikių tenkinimui (Kotler Ph., 2003).

Interneto rinkodara yra *lankstesnė*, nes specialistai gali nuolatos keisti savo pasiūlymus ir programas. Pavyzdžiui, išsiuntus popieriuje išspausdintus savo katalogus, gaminiai, kainos ir kita informacija išlieka nepakitusi tol, kol atnaujinamas pats katalogas, o interneto katalogą galima keisti kasdien, keičiant prekių asortimentą, kainas, pardavimo sąlygas, pardavimo rėmimo pasiūlymus, kurie atitiktų pasikeitusias rinkos sąlygas.

4.3.6. Rėmimo biudžetas

Kaip bendrovė nustato rėmimo biudžetą? Rėmimo biudžetui sudaryti taikomi keturi pagrindiniai metodai: *riboto rėmimo biudžeto metodas*, *pardavimo procento metodas*, *konkurencinio pariteto metodas bei tikslų ir užduočių metodas* (Kotler Ph., 2003).

Riboto rėmimo biudžeto metodas. Rėmimo biudžetas nustatomas atsižvelgiant į įmonės galimybes. Apskaičiuojamos bendrovės pajamos, atimamos gamybos išlaidos ir investicijos. Likusių lėšų dalis skiriama reklamai (Kotler Ph., 2003).

Tačiau čia neatsižvelgiama į rėmimo įtaką pardavimui. Skirstant išlaidas, reklama nukeliama į paskutinę vietą net ir tokiais atvejais, kai ji gyvybiškai svarbi bendrovės sėkmei rinkoje užtikrinti. Tokiu būdu nustatytas metinis rėmimo biudžetas nėra aiškus, todėl labai sunku kurti ilgalaikius rinkodaros planus (Kotler Ph., 2003).

Pardavimo procento metodas. Pagal pardavimo procento metodą įmonė nustato rėmimo biudžetą, skaičiuodama procentą nuo dabartinio arba prognozuojamo pardavimo, arba nustato procentą nuo prekės vieneto pardavimo kainos. Šį metodą nesudėtinga taikyti ir jis susieja rėmimo išlaidas, prekės pardavimo kainą ir vieneto pelną (Kotler Ph., 2003).

Šio metodo pagrindinis trūkumas – jis sudaromas remiantis tuo, kiek yra lėšų, o ne atsižvelgiant į verslo plėtros perspektyvas. Norint padidinti mažėjančią pardavimą, reikėtų didinti rėmimo išlaidas, tačiau šis metodas to neleidžia daryti. Rėmimo biudžetui kintant pagal pardavimą, planuoti ilgam laikui labai sunku, taip pat jį sudarant tiesiog remiamasi patirtimi arba nusižiūrima į konkurentus (Kotler Ph., 2003).

Konkurencinio lygiavertiškumo (pariteto) metodas. Įmonė rėmimui skiria lėšų panašiai tiek pat, kiek jų skiria konkurentai. Bendrovės stebi konkurentų reklamą, viešai skelbiamas pramonės šakos reklamos išlaidas arba gauna duomenis iš prekybos asociacijų. Ir tada savo rėmimo biudžetus nustato pagal išlaidų rėmimui vidurkį toje pramonės šakoje (Kotler Ph., 2003).

Tikslų ir užduočių metodas. Šis metodas reikalauja: 1) nustatyti tikslus 2) užsibrėžti užduotis, reikalingas tiems tikslams pasiekti ir 3) apskaičiuoti išlaidas toms užduotims atlikti. Išlaidų suma ir bus siūlomas rėmimo biudžetas (Kotler Ph., 2003).

Tikslų ir užduočių metodas verčia vadovus gerai pagalvoti apie išlaidų ir rėmimo rezultatų tarpusavio ryšį. Tačiau šis metodas ir pats sudėtingiausias. Pirmiausia reikia nustatyti norimą pasiekti pardavimo lygį ir laukiamą pelną, tada užduotis, kurias reikia atlikti, norint pasiekti nusistatytus tikslus (Kotler Ph., 2003) (4.3.6.1. lent.).

4.3.6.1. lentelė. Reklamos biudžeto (išlaidų) apskaičiavimo metodų palyginimas

 Šaltinis: Pajuodis A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

	Orientuotas į finansinius išteklius	% nuo prekių apyvartos	Orientuotas į konkurentus	Tikslai ir uždaviniai
Pranašumai	Greitai ir nesudėtinga nustatyti reklamos išlaidų dydį.	Nustatant išlaidas orientuojamasi į praėjusio laikotarpio prekių apyvartą. Leidžia išvengti aiškių klaidų.	Leidžia išvengti klaidingų sprendimų. Siekiama išlaikyti susidariusią padėtį.	Vienintelis logiškas ir nepriekaištingas metodas
Trūkumai	Nėra jokio ryšio tarp reklamos paskirties ir finansinių išteklių. Reklama traktuojama ne kaip rinkodaros komplekso dalis.	Reklama turi daryti poveikį prekių apyvartai, bet ne atvirkščiai. Prekių apyvarta yra įvairių rinkodaros veiksmų rezultatas, ne vien reklamos.	Neutralizuojamos konkurentų pastangos. Neefektyvus, kai siekiama veiklą plėsti.	Reikia tiksliai apibrėžti reklamos tikslus, priemones ir joms reikalingas sąnaudas.

4.4 poskyris. Rekreatinės žuvininkystės paslaugų verslo vietos parinkimas

Ruošdamasi teikti paslaugas organizacija turi atsakyti į klausimus, kaip ir kur bus teikiama paslauga. Vietos parinkimas – sudėtingas ir atsakingas sprendimas, dažnai lemiantis veiklos rezultatus. Jis priimamas steigiant įmonę ir plėtojant paslaugos teikimo tinklus. Paslaugos teikimo vietos parinkimą lemia labai daug veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į dvi grupes: 1) veiksniai, kuriuos sąlygoja tam tikras regionas (pvz., Lietuva), 2) veiksniai, kuriuos sąlygoja konkreti vieta (Mažeikiai). Galimas veiksnių sąrašas pateiktas 4.4.1 lentelėje.

4.4.1. lentelė. Paslaugos teikimo vietos parinkimas

 Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija

Veiksniai, kuriuos sąlygoja tam tikras regionas	Veiksniai, kuriuos sąlygoja konkreti vieta
Gera infrastruktūra	Transporto mazgai
Vartotojų artumas	Automobilių parkavimo vietos
Darbo jėgos prieinamumas ir kaina	Pastatai ir galimybė juos pritaikyti poreikiams
Palanki vyriausybės politika	Palankios nuomos kainos
Tiekėjų artumas	Tiekėjų artumas
Konkurentų artumas	Konkurentų artumas
Palankūs mokesčiai	Patogus personalo susisiekimą su įmone

Paslaugos teikimo vieta – ne vienintelis veiksnys, lemiantis paslaugos prieinamumą. Paslaugos teikėjai taip pat turi įvertinti: įmonės matomumą, būsimos paslaugos ypatumus,

vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese, konkurencinį patrauklumą, įmonės teikiamos paslaugos ir kitų paslaugų komplementarumą³⁰.

Paslaugų teikimo kanalas – tai paslaugos teikime dalyvaujančių ir atliekančių specifines funkcijas subjektų (asmenų ir organizacijų) grandinė.

Galimi du paslaugų kanalų tipai:

- ☒ tiesioginis;
- ☒ netiesioginis, t. y. per tarpininkus.

Paslaugas teikianti organizacija, įvertinusi vartotojų interesus, savo galimybes ir paslaugos technologinius procesus, gali rinktis vieną iš dviejų alternatyvų. Tačiau siekdama geresnės konkurencinės padėties, neretai rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikianti įmonė neretai formuoja abiejų tipų kanalus. Paslaugų teikimo kanalų įvairovę ir jų teikiamus privalumus, pagerinančius paslaugos prieinamumą, vartotojas vertina kaip papildomas paslaugas.

Tiesioginį paslaugų kanalo kūrimą sąlygoja paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė (vienalaikiškumas) ir teikėjo bei vartotojo kontaktų glaudumas. Priklausomai nuo paslaugos ypatybių tiesioginis paslaugos teikimas galimas teikėjo būstinėje (pavyzdžiui, apgyvendinimas) arba vartotojo buvimo vietoje, o kai kurias paslaugas galima teikti ir vienoje, ir kitoje vietoje (pavyzdžiui, konsultavimas). Kai kurioms paslaugoms nebūtinai paslaugos teikėjo kontaktas *akis į akį* su vartotoju. Tokiu atveju sąveika su organizacijos personalu vyksta telefonu, paštu ar kitomis ryšio priemonėmis.

Tiesioginis paslaugų teikimas turi ir privalumų, ir trūkumų, kurie pateikti 4.4.2. lentelėje.

4.4.2. lentelė. Tiesioginio paslaugos teikimo kanalo ypatumai

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija

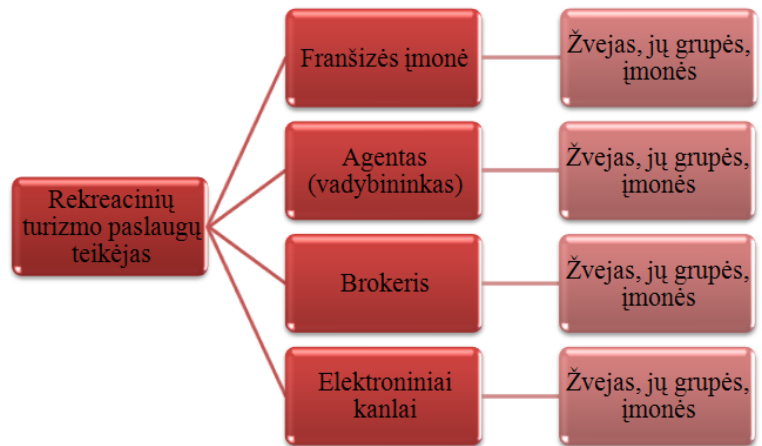
Privalumai	Trūkumai
Teikėjas turi galimybę kontroliuoti visą paslaugos teikimo procesą	Sunku valdyti gamybinių pajėgumų apkrovimą dėl nuolatinių paklausos svyravimų
Gali lanksčiai reaguoti į vartotojo pageidavimus	Sunku aprėpti didesnę rinkos dalį, nes ribotos galimybės pritaikyti naujausius technologinius pasiekimus
Dėl grįžtamojo ryšio galima greitai išsiaiškinti vartotojo poreikius ir lūkesčius, jų kaitą	

Tarpininkai – paskirstymo grandinei priklausantys asmenys ir/ar organizacijos, kurie padeda paslaugas teikiančiai įmonei rasti vartotojus ir parduoti jiems paslaugas.

³⁰ **Komplementarus** [lot. *complementum* – papildymas], papildomasis; komplementarios vertybės (gaminiai, prekės) – viena kitai reikalingos, pvz., automobilis ir benzinas.

Netiesioginis paslaugų teikimo kanalas gali būti įvairių formų, kurios skiriasi tarpininkų skaičiumi ir jų veiklos pobūdžiu (4.4.1. pav).

Paslaugas vartotojams paslaugų įmonės teikia naudodamosi elektroniniais kanalais, pasitelkdamos agentus ir brokerius, parduodamos franšizės teises. Tai populiariausi tarpininkai, veikiantys paslaugų rinkoje.



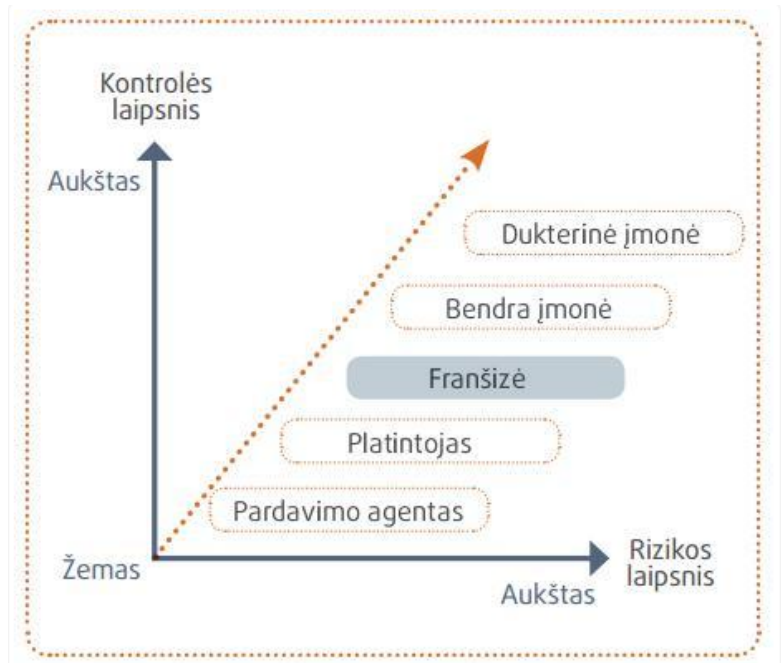
4.4.1. pav. Paslaugų netiesioginio paskirstymo kanalo dalyviai

Franšizė

Franšizė – tai vienas sėkmingiausių šiuolaikinių verslo plėtros modelių, kuris (4.4.2. pav.):

- ❑ versliam žmogui, siekiančiam pradėti verslą, sukuria tris kartus didesnę tikimybę išlikti rinkoje nei pradėdant verslą savarankiškai,
- ❑ sėkmingo verslo savininkui leidžia pasiekti išskirtinai dinamiškus plėtros tempus atidarant kartais net kelis padalinius per dieną.

Franšizavimas, kaip verslo modelis, yra paremtas bendradarbiavimu tarp sėkmingos verslo koncepcijos savininko ir verslaus žmogaus, siekiančio pradėti savo verslą. Franšizavimas sėkmingam verslininkui padeda susirasti motyvuotą verslo partnerį, kuriam už tam tikrą mokesį suteikiama teisė naudoti prekės ženklus bei verslo valdymo *know-how*³¹ atidarant nuosavą padalinį.



4.4.2. pav. Franšizės verslo rizikos ir kontrolės laipsnis

Šaltinis: <http://www.versli Lietuva.lt/lt/verslo-pradzia/ideja/nauju-verslo-planavimas/fransize-kas-tai/> (2014-10-05)

³¹ **Know-how** – tai techninė dokumentacija, komercinis ir kt. praktinis patyrimas, žinios bei gamybiniai įgūdžiai, sudarantys serijinės ar masinės gamybos pagrindą. Lietuviški atitikmenys: 1. technologijos naujovės, pažangioji patirtis; 2. gamybinės komercinės paslaptys.

Verslininkui, pasirinkusiam franšizavimą kaip verslo plėtros būdą, yra ne tik sukuriamas pagrindas sparčiai plėtrai, bet ir stabilus pajamų šaltinis. Franšizę įsigyjantis asmuo gauna franšizės paketą, leidžiantį išvengti naujos verslo koncepcijos kūrimo klaidų bei didelių išlaidų. Prie franšizės paketo franšizę įsigyjantis asmuo gauna profesionalaus, motyvuoto ir suinteresuoto padėti verslininko konsultacijas, leidžiančias greitai ir užtikrintai pradėti savo verslą (4.4.3. lent.).

4.4.3. lentelė. Franšizės teisių turėtojo ir gavėjo nauda

Šaltinis: <http://www.verslilietuva.lt/lt/verslo-pradzia/ideja/naujo-verslo-planavimas/fransize-kas-tai/> (2014-10-05)

Franšizės teisių nauda	
Turėtojui (davėjas)	Naudotojui (gavėjas)
Franšizės pagrindu veikiančio padalinio atidarymas ir veikla finansuojami franšizės gavėjo lėšomis. Franšizės gavėjas įsiraikia į franšizės pagrindu steigiamo padalinio atidarymą ir savo žmogiškaisiais ištekliais vykdo didžiąją dalį verslo kūrimo veiksmų. Plėtra franšizavimo būdu <i>nereikalauja iš franšizės davėjo didelių investicijų ir plėtros administravimo išlaidų</i> , kokių reiktų plėtrai nuosavomis lėšomis.	<i>Gauna išsamius verslo veiklos standartus, praktinį verslo organizavimo ir valdymo know-how, priėjimą prie tiekėjų tinklo ir kitus verslo veiklą palengvinančius instrumentus.</i>
Už teisę naudotis franšizės sukuriamomis galimybėmis franšizės gavėjas įsipareigoja sumokėti pradinį mokestį, o vėliau viso franšizės sutarties galiojimo laikotarpiu mokėti periodinius mokesčius nuo apyvartos franšizės davėjui. Šie mokesčiai <i>sukuria franšizės davėjui nuolatinius ir prognozuojamus pinigų srautus</i> , kurie didėja augant franšizės gavėjų skaičiui.	<i>Franšizės gavėjui suteikiama galimybė bendradarbiauti su tiekėjais, kurie tiekia produktus/paslaugas visam franšizės tinklui. Franšizių tinklas dėl didesnių bendrai užsakomų prekių ar paslaugų kiekių, leidžia užtikrinti mažesnes kainas.</i>
Franšizės gavėjas dažniausiai yra gyventojas tos šalies arba miesto, kuriame jis planuoja atidaryti franšizės pagrindu veiksiantį padalinį. Franšizės gavėjas geriau pažįsta rinką ir išmano jos specifiką, tai leidžia <i>davėjui sumažinti riziką vystant savo verslą tarptautiniu mastu dėl nepakankamos patirties ir žinių apie vietinę rinką.</i>	Franšizuojamo verslo koncepcija dažnai jau yra išbandyta ir patvirtino savo gyvybingumą. Franšizės pagrindu pradedamo verslo atveju jo rodikliai prognozuojami remiantis jau veikiančių analogiškų padalinių rezultatais. Tai <i>palengvina lėšų pritraukimą.</i>
Plečiantis franšizės tinklui pasiekiamas didesnis masto ekonomijos ³² efektas tiekimo, rinkodaros, inovacijų ir kitose verslo srityse.	Įsigydamas franšizę, franšizės gavėjas <i>gauna teisę naudoti verslą identifikuojantį prekės ženklą.</i>

³² **Masto ekonomija** – tai vidutinių produkcijos vieneto kaštų mažėjimas, sąlygojamas gamybos apimties augimo. Masto ekonomija dar vadinama masinės gamybos efektu. Masinė gamyba yra identiškos produkcijos gamyba dideliais kiekiais, leidžianti standartizuoti operacijas, automatizuoti gamybą ir mažinti vienetinius kaštus.

Agentai

Dažniausiai agentai yra pastovūs, t. y. jie samdomi dirbti ne vienam projektui ar ribotam palui, o nuolatinei atstovauti įmonei. Agentai, priklausomai nuo atliekamų funkcijų, gali būti: pardavimo, pirkimo ir tarpininkavimo.

Agentas – tai tarpininkas, įgaliotas sudaryti sutartis tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo.

Pardavimo agentai turi sutartimi apibrėžtus įgaliojimus parduoti paslaugos teikėjo siūlomas paslaugas, nes dėl tam tikrų priežasčių (laiko stygiaus, atstumo) pats to atlikti negali. Agentai gerai pažįsta rinką, todėl gali turėti įtakos kainai, tiekimo terminams, pardavimo sąlygoms. Dažnai jie veikia neribotoje teritorijoje.

Pirkimo agentai gerai išmano rinkos subtilybes ir turi savo vartotojams reikalingos informacijos, padedančios sudaryti naudingus sandorius dėl reikalingų paslaugų. Pirkimo agentus dažnai turi muziejai, bibliotekos.

Tarpininkavimo agentų pagrindinė paskirtis – palengvinti tam tikras vartotojo veiklos funkcijas, pavyzdžiui, tarpininkauti teikiant transportavimo paslaugas, prisiimant riziką.

Brokeriai

Brokeriai suveda pirkėją su pardavėju ir dalyvauja jų derybose. Brokeriai nesusiję nei su pirkėju, nei su paslaugų pardavėju jokiais ilgalaikiais ryšiais. Atlygį brokeriui moka tas, kas jį samdo. Dažniausiai šie tarpininkai veikia nekilnojamojo turto pirkimo, pardavimo ir nuomos, draudimo rinkose.

Elektroniniai kanalai

Paslaugų teikimas elektroniniais ryšio kanalais ypatingas tuo, kad nėra tiesioginio vartotojo ir paslaugos teikėjo kontakto. Paslaugos teikėjas parengia paslaugą ir pasirūpina reikalinga įranga tai paslaugai parduoti ir suteikti. Elektroniniais ryšio kanalais teikiamos mokymo, viešbučio kambarių rezervavimo, įrangos nuomos ir kitos paslaugos, kur paslaugos teikėjo dalyvavimas minimalus. Elektroninių kanalų, kuriais teikiamos paslaugos, privalumai ir trūkumai pateikti 4.4.4. lentelėje.

4.4.4. lentelė. Paslaugų teikimo elektroniniais kanalais privalumai ir trūkumai

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija

Privalumai	Trūkumai
Kokybės kontrolė	Elektroninės erdvės kontrolės stoka
Žemesnė kaina palyginti su kitais tarpininkais	Mažos galimybės individualizuoti paslaugą
Patogi vartotojui	Saugumo stygius
Didelė paslaugos teikimo geografinė erdvė	Prarandami vartotojai, kurie vietoje paslaugos renkasi savitarną
Vartotojui sudaromos galimybės rinktis	

Paslaugas teikiančios organizacijos pasiekimai (pelnas, pajamos, žinomumas, įvaizdis ir kt.) daug priklauso nuo tarpininkų pasirinkimo, nuo santykių su jais užmezgimo ir palaikymo. Kriterijų, kuriais vadovaujamosi pasirenkant tarpininkus, yra įvairių – reputacija, gebėjimas garantuoti paslaugos kokybę, vartotojų pritraukimo galimybė, paslaugų teikimo trukmė, sąnaudos, organizacijos kultūra ir kt. Taip pat renkantis tarpininkus būtina nuspręsti, kokį vaidmenį jiems suteiks organizacija. Jie gali būti tik paslaugų ekspansijos³³ pagalbininkai, vartotojai arba partneriai.

Temos apibendrinimas

✚ Rinkos paklausa nėra fiksuotas dydis, tai nustatytų sąlygų funkcija. Viena tokių sąlygų yra rinkodaros pastangos tiek rekreacinės žuvininkystės paslaugas teikiančios įmonės, tiek turizmo sektoriaus lygiu. Kita sąlyga – aplinkos būklė. Šios dvi sąlygos yra svarbios prognozuojant bendrą rinkos paklausą ir rinkos potencialą.

✚ Segmentavimo procesas sudarytas iš šių etapų: rinkos apibrėžimas, segmentų išskyrimas, alternatyvų sumažinimas, tikslinių segmentų atranka, lyderystės išsaugojimas. Vienas svarbiausių žingsnių segmentuojant paslaugų ir prekių rinką yra rinkos apibrėžimas.

✚ Rinkodaros komunikacija vyksta pasitelkus pačius įvairiausius rinkodaros komplekso instrumentus (reklama, asmeninis pardavimas, pardavimo skatinimas, ryšiai su visuomene, tiesioginė rinkodara ir kt.), juos parinkdama įmonė turi atsižvelgti į tikslus, kurių siekia tiek artimiausioje aplinkoje, tiek ilguoju laikotarpiu.

✚ Įmonė, nustatydamą savo prekių kainas, pirmiausia siekia padengti paslaugos teikimo sąnaudas ir gauti pelno. Tačiau galutinę kainos lygį lemia konkurencija, kuri gali priversti įmonę sumažinti nustatytą pradinę kainą arba ją padidinti.

✚ Pats paprasčiausias kainų sudarymo metodas yra sąnaudų ir antkainio kainodara. Šiuo atveju įmonė įvertina paslaugos teikimo sąnaudas ir prie jų prideda standartinį antkainį.

✚ Lūžio taško grafikas parodo bendrųjų sąnaudų ir bendrųjų pajamų ryšį, kurio tikimasi, pardavus įvairius paslaugų kiekius. Taikydamas šį metodą paslaugos teikėjas gali analizuoti įvairius paslaugos kainos ir parduodamų jų kiekių derinius.

✚ Vertės kainodaros esmę sudaro vartotojų suvokimas apie paslaugos vertę. Vertės kainodara reiškia, kad paslaugos teikėjas negali pirmiau kurti paslaugos ir jos rinkodaros programos, o tik po to nustatyti kainą. Pardavėjas pirmiausiai turi išsiaiškinti, kaip paslaugą vertina vartotojas, atlikdamas įvairius rinkos, vartotojų nuomonės tyrimus, stebėseną.

✚ Bendrovė savo bazinę kainą turi koreguoti tuomet, kai nori atsilyginti klientams už tam tikrą elgseną, pavyzdžiui, už pirmalaikį sąskaitų apmokėjimą, kai perkami dideli paslaugų kiekiai,

³³ **Ekspansija** – įtakos sferų plėtimas.

arba už pirkimą ne sezono metu.

✚ Bendrovės *rinkodaros komunikacijos kompleksas (rėmimo kompleksas)* – tai tam tikras reklamos, *asmeninio pardavimo, pardavimo skatinimo, ryšių su visuomene* ir *tiesioginės rinkodaros* priemonių rinkinys, kurį bendrovė naudoja savo reklamos ir rinkodaros tikslams siekti.

✚ *Reklama* – užsakovo bet kokia forma apmokamas netiesioginis informacijos apie idėjas, gaminius ar paslaugas skleidimas. *Asmeninis pardavimas* – tai prekės pristatymas, naudojantis įmonės pardavimo personalu, siekiant parduoti prekes ir sukurti gerus santykius su vartotojais. Bendrovės naudoja *pardavimo skatinimą* trumpalaikiam gaminių ar paslaugų pirkimo ar pardavimo skatinimui. *Ryšiai su visuomene* skirti geriems santykiams su kontaktinėmis auditorijomis palaikyti, siekiant sukurti teigiamą bendrovės įvaizdį. Įmonės, kurios siekia greito atsako iš individualių tikslinių vartotojų, su vartotojais bendrauja *tiesioginės rinkodaros* priemonėmis.

✚ Rėmimo biudžeto sudarymo metodai yra šie: *riboto biudžeto metodas, pardavimo procento metodas, konkurencinio lygiavertiškumo (pariteto) metodas* ir *komunikacijos tikslų ir užduočių metodas*.

Pagrindinė literatūra

1. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
2. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
3. Pajuodis A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
4. Sūdžius V. (2002). *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Vilnius: UAB „Pačiolis“.

5 SKYRIUS. REKREACINĖS ŽUVININKYSTĖS PASLAUGŲ VERSLO FINANSAI

Skyriaus tikslai

Pirmojoje šio skyriaus *dalyje* aptariami trys pagrindiniai klausimai planuojant investicijas – *kiek ir kada* reikės pinigų, *kokie* lėšų šaltiniai? *Antrojoje dalyje* aptariamos pagrindinės įmonės finansinės ataskaitos – balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita. Akcentuojami pagrindiniai šių ataskaitų sudarymo principai. Finansinė atskaitomybė svarbi ne tik įmonės savininkams, ja domisi ir kreditoriai, valstybinės įmonės, partneriai. Išsamesnė įmonės finansinė analizė sudaro prielaidas įvertinti, kaip įmonė naudoja turimą turtą, kaip atsiskaito su skolininkais, kaip uždirbamas pelnas ir kitus veiklos aspektus. Todėl *trečiojoje dalyje* supažindinama su finansų analizės ypatumais ir pagrindiniais rodikliais.

Skyriaus uždaviniai

- ☒ Analizuoti investicijų poreikį pradėdant verslą.
- ☒ Apibrėžti apyvartinio kapitalo sąvoką ir poreikį.
- ☒ Aptarti pagrindinius finansinės atskaitomybės dokumentus – balansą ir pelno (nuostolių) ataskaitą.
- ☒ Paaiškinti auksinę balanso taisyklę: *turtas=nuosavybė* ir pelno (nuostolių) sudarymo ypatumus.
- ☒ Apžvelgti įmonės finansų analizės rodiklius: mokumo, pelningumo, skolos ir apyvartumo.

5.1 poskyris. Investicijų poreikis ir planavimas

Investicijų į verslą poreikis nusakomas remiantis tyrimais, nuojauta, patirtimi, daug priklauso nuo sėkmingos būsimų įvykių prognozės.

Mažiau problemų kyla, kai reikia apskaičiuoti lėšas, kurios bus naudojamos pastatams ir įrangai įsigyti, t. y. investicijas į ilgalaikį turtą. Planuojant įmonės veiklą optimalu turėti kelis investicinius variantus, kurie atspindėtų skirtingą lėšų poreikį.

Teikiant rekreacinės žuvininkystės paslaugas investicijų poreikis priklauso *paslaugos teikimo proceso*, t. y. kiek paslaugos teikimo proceso operacijų atliks pats verslininkas, o kiek jų bus patikėta rangovams. Pavyzdžiui, plaukiojimo priemonės, reikalingas žvejams išplaukti į atvirą jūrą, rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikėjas gali įsigyti pats arba gali nuomoti jas iš vietinių gyventojų, transporto priemonę, kuria žvejai-turistai nuvežami į žvejybos vietas, rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikėjas gali įsigyti pats arba gali jas nuomoti. Kai rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikėjas didelę dalį paslaugai teikti reikalingų priemonių įsigyja pats, jam kyla didelis investicijų poreikis, turto apsaugos, jo saugojimo ne sezono metu ir kitų problemų. Kai rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikėjas didelę dalį reikalingo žvejybos inventoriaus nuomoja, reikia spręsti kitokio pobūdžio problemas – parterių paieška, jų patikimumas, pelno ir rizikos paskirstymas ir kitas problemas. Kiekvienas sprendimas turi ir privalumų, ir trūkumų, todėl būtina juos visus išnagrinėti ir įvertinti.

Kur kas sudėtingiau prognozuoti ir planuoti apyvartinio kapitalo poreikį, nes tai daugeliu atvejų priklauso nuo verslo sėmės.

Apyvartinis kapitalas – finansiniai ištekliai, reikalingi vienam paslaugos teikimo ciklui įvykdyti, jie visiškai sunaudojami to ciklo metu (pavyzdžiui, kuras, darbo užmokestis).

Lėšų turi pakakti ne tik veiklos pradžioje, jų turi nepritrūkti įpusėjus paslaugos teikimo procesui. Šiame etape būtina numatyti, koks turi būti mėnesio darbuotojų darbo užmokesčio fondas, kokių darbo priemonių reikės, kiek vidutiniškai bus skiriama elektrai, šilumos paslaugai apmokėti, reklamai ir pan. Analizuojant rekreacinės žuvininkystės paslaugų teikėjo apyvartinio kapitalo struktūrą ir skaičiuojant apyvartinio kapitalo poreikį reikia įvertinti nenumatytas aplinkybes (*fours majeure*) ir turėti pakankamą lėšų atsargą.

Numačius, *KAM* reikės lėšų (tiek ilgalaikių, tiek apyvartinių), būtina atsakyti į kitą klausimą: *KADA* reikės pinigų. Didžiausios ilgalaikės investicijos dažniausiai atliekamos verslo pradžioje – reikia įsigyti visą būtiną įrangą, inventorių, pastatus ar žemę paslaugai teikti. Be šių investicijų paprastai paslauga negali būti teikiama. Pradėjus teikti paslaugas reikia lėšų kasdieniniams verslo sprendimams apmokėti – įsigyti kuro, išmokėti darbo užmokestį, sumokėti mokesčius, nuomą, už elektrą, šilumą, vandenį ir kitas trečiųjų asmenų teikiamas paslaugas.

Planuojant įmonės išlaidas ir investicijas optimalu pirmiesiems veiklos metams sudaryti pinigų srautų prognozę, kurioje paslaugos teikėjas aiškiai matys, kada ir kokia pinigų suma bus reikalinga (5.1.1. lent.).

5.1.1. lentelė. Įmonės išlaidų ir investicijų prognozė

Laikotarpis	1 veiklos metai				2 veiklos metai			
	1 ketv.	2 ketv.	3 ketv.	4 ketv.	1 ketv.	2 ketv.	3 ketv.	4 ketv.
Investicijų poreikis								
Pastatai	15 000							
Žemė					3000			
Plaukiojimo priemonės	35 000		35 000		35 000		35 000	
Transporto priemonės	70 000							
„Kemperiai“								20 000
Saugos priemonės	24 000							
Apyvartinio kapitalo poreikis								
Darbo užmokestis	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Mokesčiai	618	618	618	618	618	618	618	618
Elektros sąnaudos	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Vanduo	140	140	140	140	140	140	140	140
Žvejybos priemonės	1000	100	100	100	100	100	100	100
Kuras	400	400	400	400	400	400	400	400
Patalpų nuoma	300	300	300	300	300	300	300	300
Reklama	15 000		200		200		200	
Iš viso	164 458	4558	39 758	4558	42 758	4558	39 758	24 558

Trečias klausimas, į kurį reikia atsakyti planuojant investicijas – *IŠ KO TIKITĖS GAUTI* lėšas. Čia galima numatyti kelis galimus šaltinius (5.1.2. lent.). Tai rodo, kad rizikuoja ne vienas verslo savininkas, kad verslu pasitiki ir kiti rinkos dalyviai – bankai, verslo partneriai, valstybė ir kt.

5.1.2. lentelė. Veiklai pradėti reikalingų lėšų šaltiniai

Lėšų šaltiniai		Lėšų panaudojimas	
Nuosavos lėšos	...	Plaukiojimo įranga	...
Partnerių įnašai (akcijos)	...	Žūklės priemonės (meškerės, tinklai ir kt.)	...
Pirkimas su atidėjimu	...	Automobilis	...
Pirkimas išsimokėtinai	...	Darbo užmokestis, mokesčiai	...
ES struktūrinių fondų lėšos	...	Kitos išlaidos	...
Paskola	...	Rezervas	...
Iš viso	...	Iš viso	...

5.2. poskyris. Finansinės ataskaitos

Rekreacines paslaugas teikianti įmonė, kaip ir bet kuri kita įmonė, tam tikra tvarka turi vykdyti įrašus apie savo veiklą – vesti apskaitą. Apskaita yra tam tikrų standartų ir taisyklių, kurių verslas turi laikytis, rinkinys. Analizuodami verslo vieneto apskaitos duomenis ir rodiklius, suinteresuotieji asmenys (pvz., partneriai, tiekėjai, finansų institucijos, investuotojai) gali daryti išvadas apie verslo sėkmę, problemas ar kiliančias grėsmes.

Visa įmonių **metinė finansinė atskaitomybė** sudaryta iš keturių svarbiausių ataskaitų ir paaiškinamojo rašto (5.2.1. lent.). Kiekviena įmonė, rengianti pilnąją finansinę atskaitomybę, finansiniams metams pasibaigus privalo sudaryti ir nustatyta tvarka paskelbti šias viena kitą papildančias ir todėl visumą sudarančias ataskaitas: balansą, pelno (nuostolio), pelno (nuostolio) paskirstymo ir pinigų srautų ataskaitas. Jose atspindimi esminiai įmonių veiklos (pelno uždirbimo), jų turto bei nuosavybės elementai, taip pat jų pasikeitimas per atskaitinį laikotarpį, pavaizduojamas universaliausio įmonių turto – pinigų judėjimas, nurodant jų sumos pasikeitimo per atskaitinį laikotarpį svarbiausias priežastis.

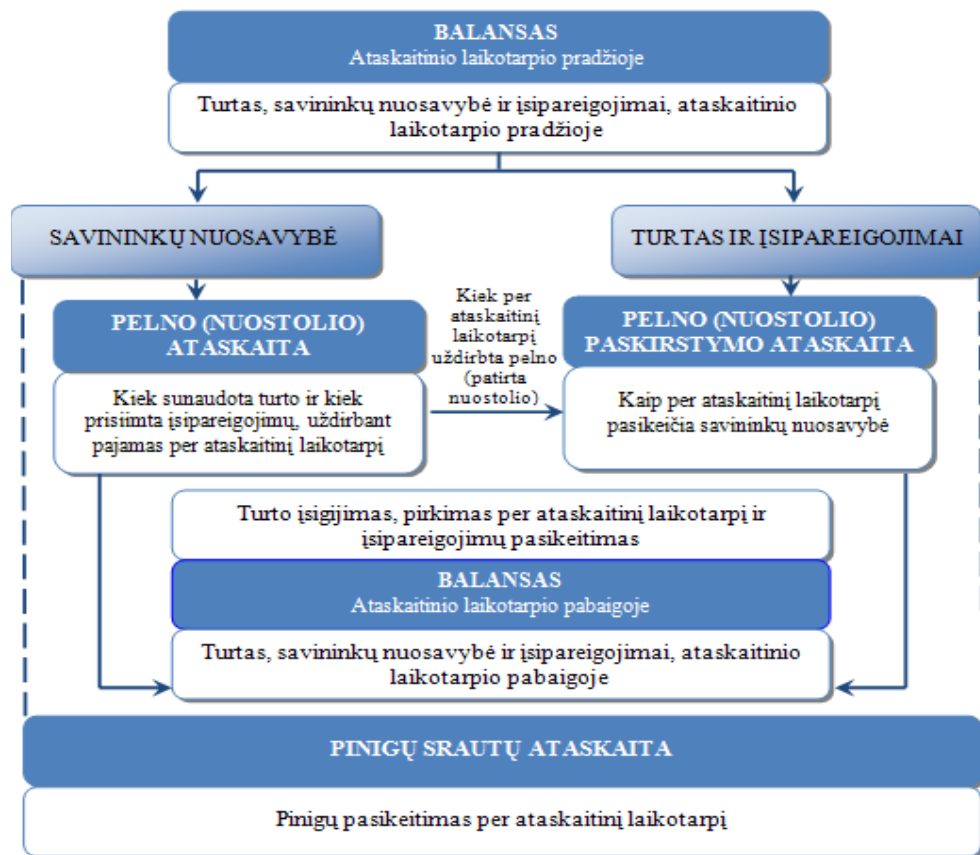
5.2.1. lentelė. Finansinės atskaitomybės sudėtis (sudaryta remiantis 1-uoju verslo apskaitos standartu „Finansinė atskaitomybė“)

Šaltinis: Mackevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: TEV.

Finansinės ataskaitos	Apibūdinimas
Balansas	Finansinė ataskaita, kurioje parodomas visas įmonės turtas, nuosavas kapitalas, išsipareigojimai paskutinę atskaitinio laikotarpio dieną.
Pelno (nuostolių) ataskaita	Finansinė ataskaita, kurioje parodomos visos per atskaitinį laikotarpį įmonės uždirbtos pajamos, patirtos sąnaudos ir gauti veiklos rezultatai.
Pinigų srautų	Finansinė ataskaita, kurioje parodomos įmonės atskaitinio laikotarpio

ataskaita	pinigų ir pinigų ekvivalentų įplaukos ir išmokos.
Nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita	Finansinė ataskaita, kurioje pateikiama informacija apie nuosavo kapitalo pasikeitimus per ataskaitinį laikotarpį.
Aiškinamasis raštas	Metinės finansinės atskaitomybės dalis, kurioje paaiškinamos balanse, pelno (nuostolių), pinigų srautų ir nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitose nurodytos sumos, taip pat atskleidžiama reikšminga informacija, kuri nepateikiama finansinėse atskaitomybės ataskaitose.

Norint suvokti metinės finansinės atskaitomybės esmę ir jos reikšmę, ypač svarbu gerai suprasti keturių svarbiausių metinės finansinės atskaitomybės formų – balanso, pelno (nuostolio) ir pelno (nuostolio) paskirstymo bei pinigų srautų ataskaitų – sąryšį (5.2.1. pav.).



5.2.1. pav. Pagrindinių finansinės atskaitomybės formų ryšys

Periodiškumo principas finansinėje apskaitoje reiškia, kad visa įmonės veikla suskaidoma į pagrindinius ataskaitinius laikotarpius – finansinius metus. Žvelgiant iš einamųjų metų perspektyvos įmonės veikla ankstesniais ir vėlesniais ataskaitiniais laikotarpiais traktuojama kaip visiškai atskirta nuo tos pačios įmonės veiklos einamaisiais metais. Tarsi veiktų nauja įmonė.

Įmonės veikla ataskaitinių metų pradžioje pradedama turint tam tikrą turtą, kuris priklauso įmonės savininkams arba tretiesiems asmenims. Šie dydžiai atspindimi ataskaitinio laikotarpio pradžios balanse. Kitoje finansinės atskaitomybės formoje – pelno (nuostolio) ataskaitoje parodoma, kaip per ataskaitinį laikotarpį buvo naudojamas laikotarpio pradžios

balanse užfiksuotas turtas ir kokius įsipareigojimus uždirbdama pajamas įmonė prisiėmė, kadangi kai kurias sąnaudas įmonė gali daryti, ne sunaudodama turta, bet įsiskolindama tretiesiems asmenims. Pavyzdžiui, pastarieji gali teikti įmonei paslaugas (šilumą, vandenį ir kt.), už kurias įmonė įsipareigojo sumokėti ateityje. Jeigu įmonės turto sunaudojama ir įsipareigojimų tretiesiems asmenims prisiimama mažiau nei uždirbama pajamų, išvedamas ataskaitinio laikotarpio pelnas. Ir atvirkščiai – sąnaudoms viršijant jų dėka uždirbtas pajamas, įmonė patiria nuostolį. Ši priklausomybė išreiškiama fundamentine apskaitos lygybe, o įmonių veiklos praktikoje atspindima pelno (nuostolio) ataskaitoje. Įmonės uždirbtas pelnas (arba patirtas nuostolis) didina (arba mažina) savininkų nuosavybę, – tai atsispindi ataskaitinio laikotarpio pabaigos balanse.

Tačiau savininkai gali ir išsidalyti per laikotarpį uždirbtą pelną arba nutarti kompensuoti (pavyzdžiui, savo įnašais) per tą laikotarpį patirtą nuostolį. Tokia jų veikla atspindima dar vienoje finansinės atskaitomybės formoje – pelno (nuostolio) paskirstymo ataskaitoje. Nepriklausomai nuo pajamų uždirbimo ir sąnaudų patyrimo įmonėje juda specifinis ir labai svarbus turtas – pinigai. Taip yra vien jau todėl, kad jų įplaukos ir išmokos įvyksta ne tik dėl pajamų uždirbimo ar sąnaudų patyrimo, bet ir, pavyzdžiui, skolinantis ar gražinant ankstesnių ataskaitinių laikotarpių skolas. Šie procesai atsispindi pinigų srautų ataskaitoje. Tuo būdu visos pagrindinės finansinės atskaitomybės formos sudaro vieną harmoningą visumą.

Sudaryti sutrumpintą balansą, sutrumpintą pelno (nuostolių) ataskaitą, sutrumpintą aiškinamąjį raštą ir nesudaryti pinigų srautų ataskaitos gali įmonės, kurių bent du rodikliai atitinka nurodytus Įmonių finansinės atskaitomybės įstatyme (Nr. IX-575, 2001 m. lapkričio 6 d.): dvejus iš eilės finansinius metus 1) pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus neviršija 10 mln. litų; 2) balanse nurodyto turto vertė neviršija 6 mln. litų; 3) vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą per ataskaitinius finansinius metus neviršija 15.

Įmonės **BALANSAS** rodo jos finansinę padėtį kuriuo nors konkrečiu momentu, pavyzdžiui, praėjusių metų gruodžio 31 dieną. Jame matysime, koks tą dieną buvo įmonės turtas (kas priklauso įmonei), kokie įsipareigojimai (kam įmonė skolinga) ir kokia jos grynoji vertė (skirtumas tarp turto ir įsipareigojimų). Nurodymai, kaip turi būti pateikiama, klasifikuojama ir atskleidžiama informacija apie įmonės turta, nuosavą kapitalą ir įsipareigojimus, yra pateikiami 2-JAME VERSLO APSKAITOS STANDARTE „BALANSAS“.

Balanse informacija išdėstoma tokia tvarka:

A. Ilgalaikis turtas;

I. Nematerialusis turtas;

II. Materialusis turtas;

III. Finansinis turtas;

IV. Kitas ilgalaikis turtas;

B. Trumpalaikis turtas;

I. Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys;

II. Per vienerius metus gautinos sumos;

III. Kitas trumpalaikis turtas;

IV. Pinigai ir pinigų ekvivalentai;

C. Nuosavas kapitalas;

I. Kapitalas;

II. Perkainojimo rezervas (rezultatai);

III. Rezervai;

IV. Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai);

D. Dotacijos, subsidijos;

E. Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai;

I. Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai;

II. Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai.

Įmonės balansas sudaromas vadovaujantis fundamentalia³⁴ apskaitos lygybe:

TURTAS = NUOSAVYBĖ

Turtas – materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės, kurias valdo ir naudoja ir (arba) kuriomis disponuoja įmonė, ir kurias naudojant tikimasi gauti ekonominės naudos.

☒ Ilgalaikis turtas – turtas, kuris naudojamas įmonės ekonominei naudai gauti ilgiau nei vienerius metus.

☒ Trumpalaikis turtas – turtas, kurį įmonė sunaudoja ekonominei naudai gauti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą.

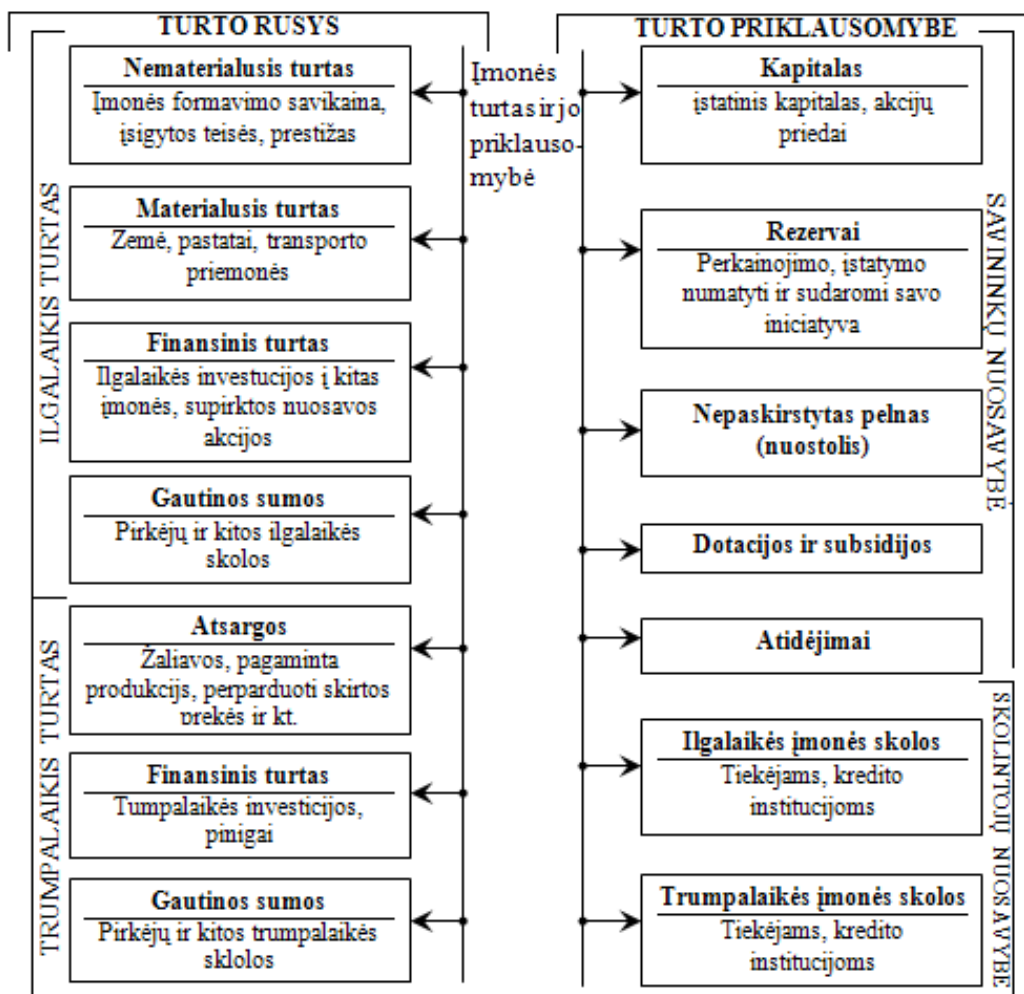
☒ Biologinis turtas – augalai ir gyvūnai.

Turtas gali būti grupuojamas pagal du pagrindinius požymius – jo rūšį ir to turto priklausomybę (5.2.2. pav.). Toks turto grupavimas pagrįstas fundamentalia apskaitos lygybe ir iliustruoja turto atspindėjimo balanse principą.

Dėl įmonės veiklos nuolat kinta turto sudėtis, keičiasi ir įmonės savininkai. Tačiau *apskaitos lygybė niekada nepažeidžiama*, nes kiekvienas turtas turi savininką – įmonės savininkas, tiekėjai, bankai ir kitos organizacijos. Tuomet apskaitos lygybė įgyja tokią reikšmę:

TURTAS = SAVININKŲ NUOSAVYBĖ + SKOLINTOJŲ NUOSAVYBĖ

³⁴ **Fundamentalus** – tvirtas, solidus, patvarus, svarbus, esminis.



5.2.2. pav. Turto atspindėjimo balanse principinis grupavimas

 Šaltinis: Kalčinskas, G., (2003), *Buhalterinės apskaitos pagrindai*. Vilnius, UAB „Pačiolis“

5.2.2 lentelėje pateikta sutrumpinta balanso forma.

5.2.2. lentelė. Sutrumpinta balanso forma

	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
A.	ILGALAIKIS TURTAS		-	-
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS			
II.	MATERIALUSIS TURTAS			
III.	FINANSINIS TURTAS			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS			
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		-	-
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS			
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS			
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI			
	TURTO IŠ VISO:		-	-

	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS		-	-
I.	KAPITALAS			
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
III.	REZERVAI			
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)			
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS			
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		-	-
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI			
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI			
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		-	-

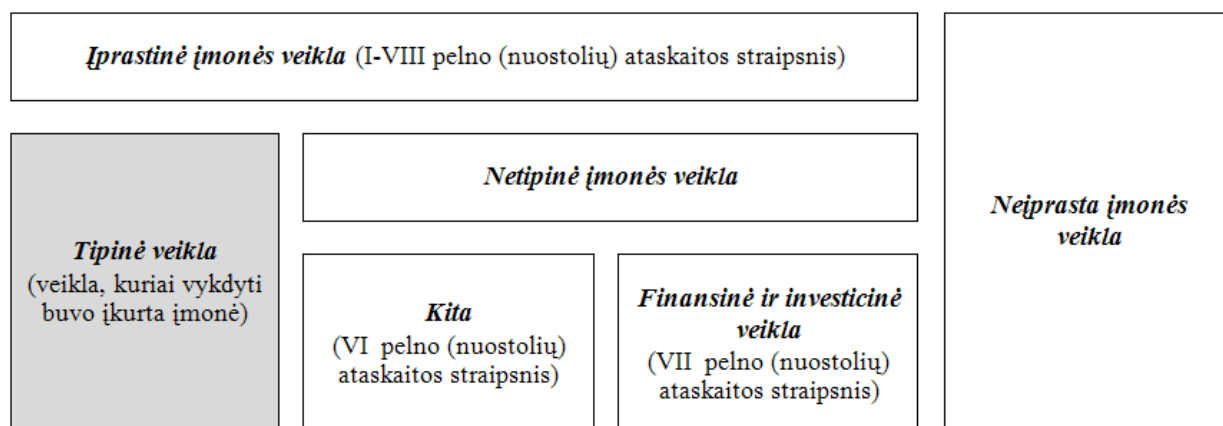
PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA parodo, kiek įplaukų įmonė gavo per tam tikrą laikotarpį, parduodama savo produktą. Ataskaitoje taip pat pateikiamos produkto gamybos sąnaudos ir išlaidos, kurios patiriamos per tą patį laiką, kai buvo uždirbtos pajamos. Skirtumas tarp pajamų ir išlaidų yra pelnas arba nuostolis. Nurodymai, kaip turi būti pateikiama, klasifikuojama ir detalizuojama informacija apie įmonės uždirbtas pajamas, patirtas sąnaudas ir gautus veiklos rezultatus per ataskaitinį laikotarpį, yra pateikiami 3-IAJAME VERSLO APSKAITOS STANDARTE „PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA“.

Pelno (nuostolių) ataskaitoje informacija turi būti pateikiama pagal tokius straipsnius:

- | | |
|---|---|
| I. Pardavimo pajamos; | VIII. Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai); |
| II. Pardavimo savikaina; | IX. Pagautė; |
| III. Bendrasis pelnas (nuostoliai); | X. Netekimai; |
| IV. Veiklos sąnaudos; | XI. Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą; |
| V. Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai); | XII. Pelno mokestis; |
| VI. Kita veikla; | XIII Grynasis pelnas (nuostoliai). |
| VII. Finansinė ir investicinė veikla; | |

Pelno (nuostolių) ataskaitoje informacija apie pajamas ir sąnaudas pateikiama suskirstyta pagal įmonės veiklos sritis (5.2.3. pav.).

<p>Įprastinė veikla – pasikartojančios ūkinės operacijos, susijusios su įmonės veikla.</p> <p>Tipinė veikla – ūkinės operacijos, susijusios su veikla, iš kurios įmonė keletą ataskaitinių laikotarpių gauna daugiausiai pajamų ir kurią įmonė laiko pagrindine.</p> <p>Netipinė veikla – ūkinės operacijos, kurios negali būti laikomos tipinės veiklos operacijomis, tačiau yra susijusios su įprastine veikla.</p>
--



5.2.3. pav. Įmonių veiklos klasifikavimas pelno (nuostolių) ataskaitoje

Šaltinis: Kalčinskas, G. (2003). *Buhalterinės apskaitos pagrindai*. Vilnius, UAB „Pačiolis“

5.2.3 lentelėje pateikta sutrumpinta pelno (nuostolių) ataskaitos forma.

5.2.3. lentelė. Sutrumpinta pelno (nuostolių) ataskaitos forma

Eil. Nr.	STRAIPSNIAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS			
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA			
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		-	-
IV.	VEIKLOS ŠAŪAUDOS			
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		-	-
VI.	KITA VEIKLA			
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA			
VIII.	ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		-	-
IX.	PAGAUTĖ			
X.	NETEKIMAI			
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ		-	-
XII.	PELNO MOKESTIS			
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		-	-

Įmonės finansinių ataskaitų **AIŠKINAMASIS RAŠTAS** – finansinė ataskaita, kurioje paaiškinamos įmonės balanse, pelno (nuostolių), pinigų srautų ir nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitose nurodytos sumos, taip pat pateikiama papildoma reikšminga informacija, nenurodoma kitose finansinėse ataskaitose. Aiškinamojo rašto sudarymą reglamentuoja 6-ASIS VERSLO APSKAITOS STANDARTAS „AIŠKINAMASIS RAŠTAS“.

5.3. poskyris. Finansiniai rodikliai

Vienas pagrindinių įmonės veiklos analizės tikslų yra įvertinti įmonės finansinę būklę ir veiklos rezultatus tam tikru ataskaitiniu laikotarpiu. Įmonės veiklos analizė atkreipia dėmesį į jos

stipriąsias veiklos puses ir galimybes dar labiau jas išplėtoti ir efektyviau panaudoti. Taip pat įmonės veiklos analizės uždavinys – nustatyti, kurie įmonės rodikliai geri, priimtini ir kuriuos būtina pagerinti, kad įmonė ir toliau sėkmingai dirbtų. Įmonės finansų analizė gali būti atliekama labai detalai pasitelkiant įvairius rodiklius, kurių yra išties labai daug. Čia susipažinsime tik su pagrindiniais finansų analizės rodikliais: likvidumo³⁵, pelningumo, apyvartumo. Įmonės finansinės veiklos analizė atliekama, naudojantis pagrindinėmis įmonės finansinėmis ataskaitomis: balansu, pelno (nuostolių), pinigų srautų, nuosavo kapitalo pokyčių ir aiškinamuoju raštu.

Mokumo rodikliai

Likvidumo rodiklis (arba bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas) padeda įvertinti įmonės galimybę padengti savo trumpalaikes skolas naudojantis turimais grynaisiais pinigais ir trumpalaikiu turtu. Jis skaičiuojamas taip (5.3.1.):

$$1. \text{ Likvidumo rodiklis} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} \quad (5.3.1.)$$

Norint išlaikyti finansinę pusiausvyrą, laiku vykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, trumpalaikis turtas turi būti *du kartus* didesnis už įsipareigojimus. Šis rodiklis *neturi būti mažesnis nei 1,2*. Žemas rodiklio lygis reiškia, kad įmonėje blogai organizuotas materialinis aprūpinimas, yra problemų parduodant produkciją ir kitų veiklos sutrikimų. Jei rodiklis didesnis nei 4–5, tai gali reikšti, kad įmonė nesugeba efektyviai panaudoti turto.

Trumpalaikio įsiskolinimo koeficientas skaičiuojamas taip (5.3.2.):

$$2. \text{ Trumpalaikio įsiskolinimo koeficientas} = \frac{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}{\text{Turtas}} \quad (5.3.2)$$

Šis rodiklis parodo, kokia įmonės turto dalis finansuojama trumpalaikėmis skolomis. Rodiklis vertinamas *labai gerai, jei yra mažesnis nei 5 procentai*, gerai – jei mažesnis kaip 30 procentų, patenkinamai – mažesnis nei 60 procentų, o jei didesnis nei 60 procentų – nepatenkinamai.

Bendrasis skolos rodiklis yra pagrindinis ilgalaikio mokumo rodiklis (5.3.3.).

$$3. \text{ Bendrasis skolos koeficientas} = \frac{\text{Visi įsipareigojimai}}{\text{Turtas}} \quad (5.3.3.)$$

Kuo mažesnis šis rodiklis, tuo geresnė įmonės finansinė būklė. Jis rodo, kokia dalis skolintų lėšų panaudojama formuojant įmonės turtą. Rodiklio vertinimo skalė galėtų būti tokia: *labai geras – mažesnis kaip 30 procentų*, *geras – mažesnis kaip 50 procentų*, *patenkinamas – mažesnis kaip 70 procentų* ir *blogas – didesnis kaip 100 procentų*.

Pelningumo rodikliai

³⁵ **Likvidumas** – tai galimybė greitai ir su minimaliais nuostoliais turtą paversti grynaisiais pinigais. Turtas laikomas likvidžiu, jeigu jį galima greitai parduoti, maža nuostolių rizika, o pirkimo-pardavimo sandorio kaštai nedideli arba jų nėra.

Bendrasis pardavimo pelningumas parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos, t. y. kokia dalis bendrojo pelno tenka vienai daliai pardavimo pajamų. Teigiamai vertinama, kai rodiklis *svyruoja nuo 10 iki 35 procentų*. Mažesnė nei 10 procentų reikšmė rodo, kad įmonė turi ūkininkavimo problemų mažindama išlaidas. Bendrasis pardavimo pelningumas skaičiuojamas pagal tokią formulę (5.3.4.):

$$4. \text{ Bendrasis pelningumas} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}} \quad (5.3.4.)$$

Turto pelningumas parodo įmonės ilgalaikio ir trumpalaikio turto naudojimo efektyvumą, vadovų sugebėjimą jį valdyti ir kontroliuoti. Pagal šį rodiklį galima įvertinti įmonės ūkinę, gamybinę ir investicinę veiklą, todėl turto pelningumo rodikliais domisi ne tik įmonių vadovai, bet ir kiti finansinės informacijos naudotojai.

Turto pelningumas dažniausiai skaičiuojamas kaip grynojo pelno ir viso įmonės turto santykis, t.y. (5.3.5.):

$$5. \text{ Turto pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Turtas}} \quad (5.3.5.)$$

Šis rodiklis rodo, kiek litų grynojo pelno tenka vienam turto litui. *Didesnė rodiklio reikšmė* rodo, kad efektyviau naudojamas turtas.

Apyvartumo rodikliai

Turto apyvartumas kartais parodo, kiek kartų per metus ar kitą laikotarpį turtas perėjo visus apytakos etapus. Skaičiuojant viso turto apyvartumą imama vidutinė turto vertė (5.3.6.):

$$6. \text{ Turto apyvartumas (kartais)} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinė viso turto vertė}^{36}} \quad (5.3.6.)$$

Šis koeficientas parodo, kaip efektyviai įmonė panaudoja turimą turtą pardavimo procesui garantuoti, t. y. kiek vienas turto litas sukuria pardavimo pajamų.

Gamybos įmonių viso turto apyvartumo koeficientas vertinamas *labai gerai, jei yra didesnis nei 2*, o prekybos įmonių – didesnis nei 5. Patenkinama gamybos įmonių šio rodiklio reikšmė laikoma 1, o prekybos įmonių – 3.

Ypač svarbu skaičiuoti ir vertinti svarbiausio trumpalaikio turto elemento – **atsargų apyvartumą**. Šis rodiklis parodo, kiek kartų per metus buvo atnaujintos atsargos, t. y. kiek buvo padaryta apyvartų. Atsargų apyvartumo rodiklį galima apskaičiuoti kartais ir dienomis (5.3.7.; 5.3.1. ir 5.3.1.):

$$7. \text{ Atsargų apyvartumas (kartais)} = \frac{\text{Pardavimo savikaina}}{\text{Vidutinė atsargų vertė}^{37}} \quad (5.3.7.)$$

$$8. \text{ Atsargų apyvartumas (dienomis)} = \frac{\text{Vidutinė atsargų vertė}}{\text{Parduotos produkcijos savikaina}} \quad (5.3.8.)$$

³⁶ Vidutinė viso turto vertė = (visas turtas metų pradžioje + visas turtas metų pabaigoje)/2.

³⁷ Vidutinė atsargų vertė = (atsargos metų pradžioje + atsargos metų pabaigoje)/2.

arba

$$9. \text{ Atsargų apyvartumas (dienomis)} = \frac{365 \text{ dienos}}{\text{Atsargų apyvartumas kartais}} \quad (5.3.9.)$$

Atsargų apyvartumas dienomis parodo, per kiek dienų atnaujinamos atsargos norint parduoti numatytą produkcijos kiekį, taip pat parodo ir mažiausias atsargas, kurių reikia veiklai vykdyti. Didelis apyvartumo dienomis rodiklis dažniausiai būna tada, kai parduodama produkcija turi didelę paklausą, kai gerai organizuotas pardavimo procesas, palankios rinkos sąlygos ir pan. *Teigiamai vertinamas didelis atsargų apyvartumas*, t. y. kai atsargos iš daiktinės formos kuo greičiau virsta pinigine forma.

5.2.4 lentelėje pateikti aukščiau nagrinėtų įmonių finansinių rodiklių vertinimo lygiai.

5.2.4. lentelė. Įmonės finansinės būklės rodiklių vertinimo lygis

Šaltinis: Macevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius. TEV.

Eil. Nr.	Rodiklis	Vertinimo lygis				
		Labai geras	Geras	Patenkinamas	Nepatenkinamas	Blogas
1.	Likvidumo koeficientas	>2,0	>1,5	>1,2	<1,2	<1,0
2.	Trumpalaikio įsiskolinimo koeficientas, %	<5	<30	<60	>60	100
3.	Bendrasis pardavimo pelningumas, %	>35	>15	<15	<7	Neigiamas
4.	Turto pelningumas, %	Kuo didesnis, tuo geriau				Neigiamas
5.	Turto apyvartumas					
	prekyboje	>5,0	>3,0	3,0	<3,0	-
	gamyboje	>2,0	>1,0	1,0	<1,0	-
6.	Atsargų apyvartumas (kartais)	Kuo didesnis, tuo geriau				

Temos apibendrinimas

- ✚ Numatant investicijas veiklai pradėti reikia atsakyti į tris klausimus – kiek reikia pinigų, kada reikės pinigų ir kokie bus lėšų šaltiniai?
- ✚ Lengviausia apskaičiuoti lėšas, skirtas ilgalaikiam turtui įsigyti: įranga, pastatai, transportavimo įranga. Kiek reikia lėšų apyvartiniam kapitalui ir trumpalaikiam turtui įsigyti, prognozuoti sunku, nes jų dydis priklauso nuo rinkos situacijos, konkurencijos, tiekėjų tinklo ir kitų veiksnių.
- ✚ Įmonė periodiškai turi rengti šias ataskaitas – balansą, pelno (nuostolių), pinigų srautų, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitas ir aiškinamąjį raštą.
- ✚ Įmonės balansas rodo jos finansinę padėtį kuriuo nors konkrečiu momentu.
- ✚ Įmonės balansas sudaromas vadovaujantis fundamentalia apskaitos lygybe: turtas turi būti lygus nuosavybei.

- ✚ Pelno (nuostolių) ataskaita parodo, kiek įplaukų įmonė gavo per tam tikrą laikotarpį, parduodama savo produktą, ir kokias patyrė išlaidas tą produkciją gamindama.
- ✚ Įmonės veiklos analizės uždavinys – nustatyti, kurie įmonės rodikliai geri, priimtini ir kuriuos būtina pagerinti, kad įmonė ir toliau sėkmingai dirbtų, tuo tikslu įmonėje skaičiuojami įvairūs finansiniai rodikliai: likvidumo mokumo, apyvartumo, skolos.
- ✚ Įmonės finansinės veiklos analizė atliekama, naudojantis pagrindinėmis įmonės finansinėmis ataskaitomis.

Pagrindinė literatūra

1. 1-asis verslo apskaitos standartas „Finansinė atskaitomybė.
2. 2-asis verslo apskaitos standartas „Balansas“.
3. 3-asis verslo apskaitos standartas „Pelno (nuostolių) ataskaita“.
4. 6-asis verslo apskaitos standartas „Aiškinamasis raštas“.
5. Macevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius: TEV.

PROFESINIŲ TERMINŲ ŽODYNAS

Agentas – tai tarpininkas, įgaliotas sudaryti sutartis tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo.

Antkainis – suma, kuria pakelta kieno nors kaina.

Apyvartinis kapitalas – finansiniai ištekliai, reikalingi vienam gamybos ciklui įvykdyti, visiškai sunaudojami to ciklo metu.

Asmeninis pardavimas – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su potencialiu pirkėju siekiant jam parduoti prekę.

Atrankinis paskirstymas – tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja prekybos tarpininkų, kuriems jis parduoda savo prekes, skaičių.

Aukcionas – tai viešas pardavimas, kai prekę įsigyja pirkėjas, už ją pasiūlęs didžiausią kainą.

Bendrosios sąnaudos yra kintamųjų ir pastoviųjų sąnaudų suma tam tikram produkcijos kiekiui pagaminti.

Ciklas – vidutinio laikotarpio pasikartojantis pardavimo kitimas, kurį veikia kintanti ekonomikos situacija ir konkurencija.

Debitorius – skolininkas.

Diferencijuoti – skaidyti, skirstyti į dalis.

Ekonomikos sistema – tai ekonominių išteklių paskirstymo būdas, siekiant atsakyti į pagrindinius klausimus: „ką gaminti? kaip gaminti? kam gaminti?“

Empatija – gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus.

Etika – tai moralės principų visuma, valdanti asmens ar jų grupės veiksmus.

Fundamentalus – tvirtas, solidus, patvarus, svarbus, esminis.

Hierarchija – nuosekli laipsnių, titulų, pareigų eilė nuo žemesnių prie aukštesnių; pavaldumo ir priklausymo tvarka.

Ilgasis laikotarpis – tai toks periodas, kai įmonė gali pakeisti naudojamų gamybos veiksmų (išteklių) kiekį, pirmiausiai kapitalo ir žemės apimtį.

Įmonė – tai įmonės vardą turintis savarankiškas ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei ir ūkinei veiklai plėtoti.

Individuali veikla – tai savarankiška veikla, kuria versdamasis gyventojas siekia gauti pajamų ar kitokios ekonominės naudos per tęstinį laikotarpį.

Intensyvus paskirstymas – tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas siekia savo prekes vartotojui pateikti per galimai didesnę prekybos tarpininkų skaičių.

Intervencija – kišimasis; įsikišimas.

Įprastinė veikla – pasikartojančios ūkinės operacijos, susijusios su įmonės veikla.

Išskirtinis paskirstymas – tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas tam tikrame regione suteikia teisę prekiauti savo prekėmis tik vienam prekybos tarpininkui.

Juridinis asmuo yra savo pavadinimą turinti įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri gali savo vardu įgyti ir turėti teises bei pareigas, būti ieškovas ar atsakovas teisme.

Kapitalas – kieno nors turimų gamybos priemonių ir išteklių visuma; turtas, vertybė; didelė pinigų suma, pinigai.

Kintamosios sąnaudos – tai sąnaudos, kurios kinta priklausomai nuo gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kiekio.

Kompetencija – tai žinių, įgūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys; tam tikros srities žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma, įrodytas gebėjimas atlikti užduotis, veiksmus pagal sutartus reikalavimus.

Laisvalaikis – dalis nedarbinio laiko, kurio metu netenkami pagrindiniai prigimtiniai poreikiai ir nevyksta priverstinis nedarbinis judėjimas.

Likvidumas – tai galimybė greitai ir su minimaliais nuostoliais turtą paversti grynaisiais pinigais. Turtas laikomas likvidžiu, jeigu jį galima greitai parduoti, maža nuostolių rizika, o pirkimo-pardavimo sandorio kaštai nedideli arba jų nėra.

Netipinė veikla – ūkinės operacijos, kurios negali būti laikomos tipinės veiklos operacijomis, tačiau yra susijusios su įprastine veikla.

Norminis – nustatytas pagal normas.

Novatorius – kas savo veiklos srityje pateikia naują idėją, metodą, griaua senas pažiūras, taisykles.

Nuolaidos yra kainų pirkėjams sumažinimas už tam tikras jų paslaugas, susijusias su prekių pirkimu.

Organizacija – 1) struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, sutvarkymas į sistemą; 2) žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas.

Paklausa turizmo paslaugų rinkoje – tai turizmo produkto kiekis, kurį mokūs turistai gali įsigyti už tam tikrą kainą per tam tikrą laiką.

Paklausos elastingumas kainos atžvilgiu – tai prekės paklausos kiekio (pirkimo apimtys) pasikeitimas, pasikeitus prekės kainai. Jei prekės paklausos kiekis, padidėjus prekės kainai, nesikeičia, tokios prekės paklausa yra neelastinga, jei prekės paklausos kiekis, padidėjus prekės kainai, pasikeičia, tokios prekės paklausa yra elastinga.

Pardavimo skatinimas – tai visuma į pirkėjus nukreiptų trumpalaikių veiksmų, kuriais, sudarius palankesnes prekių įsigijimo sąlygas, siekiama didinti prekių pardavimą.

Paritetas – 1) daiktų, reiškinų lygiavertiškumas; 2) ekon. valiutų santykis, apskaičiuotas auksu; 3) lygybė, lygūs santykiai, vienoda padėtis.

Pasiūla – tai rodiklis, rodantis skirtingus produktų kiekius, kuriuos gamintojas/pardavėjas nori, gali pagaminti ir sugeba pateikti į prekybos rinką konkrečia kaina tam tikru laikotarpiu.

Paskirstymas – rinkodaros komplekso elementas, kuris apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo.

Paskirstymo grandinės lygis – grupė tarpininkų, atliekančių tam tikras funkcijas,

kad užtikrintų produkto nuosavybės į jį teisės pateikimą galutiniam vartotojui.

Paslaugų teikimo sistema – tai visuma techninių ir fizinių elementų bei žmogiškųjų veiksnių, kuriuos sujungus, gaunama tam tikra paslauga.

Pastoviosios sąnaudos (dar vadinamos pridėtinėmis sąnaudomis) – tai sąnaudos, kurios nesikeičia kintant produkcijos gamybos ar pardavimo kiekiui.

Personalo organizavimas – tai darbo su personalu sistema, kurios tikslas – suformuoti reikiamą personalo poreikį pagal įmonės gamybos poreikius.

Posistemis – sistemos dalis.

Pralenkiantieji rodikliai – duomenų kitimas ta pačia kryptimi, kaip ir įmonės pardavimo lygis, tačiau pastarojo kitimą pralenkiant.

Preferencija – subjekto teikiamas dalykui pranašumas dėl to dalyko prioriteto pagal kuriuos nors požymius arba jų visumą.

Prekės pakaitalai – tarpusavyje susijusios prekės, kai vienos prekės kainos pakilimas skatina kitos prekės paklausos padidėjimą, o kainos sumažėjimas – kitos prekės paklausos sumažėjimą, pvz., sviestas ir margarinas.

Prekių paskirstymo grandinė – grupė tarpusavyje susijusių organizacijų, kurios dalyvauja produkto ar paslaugos pateikimo individualiam ar verslo vartotojui procese.

Prekybos objekto (parduotuvės) vieta – tai geografinė vieta, kurioje, sujungus gamybos veiksnius (personalą, prekes, daiktines gamybos priemones ir kapitalą), vykdoma ūkinė veikla.

Produktas – bet kas, kas gali būti pasiūlyta rinkai atkreipti dėmesiui, įsigyti, naudoti ar vartoti ir norui ar poreikiui patenkinti. Tai gali būti materialūs daiktai, paslaugos, asmenys, vietovės, organizacijos ir idėjos.

Reglamentuoti – nustatyti, taikyti reglamentą.

Rekreacija – 1) žmogaus fizinių, psichinių ir dvasinių jėgų, sveikatos atgavimas, atgaiva; 2) ypatinga laisvalaikio forma ar veikla įskaitant keliavimą ir turizmą.

Rekreacijos objektas – tai materialūs daiktai, sistemos, procesai ir reiškiniai, standartai, kurie reikalingi įvairiapusės rekreacinės žmogaus veiklos įgyvendinimui. Jis siūlo žmogui rekreacijos paslaugas – žemę, kraštovaizdį, darbą, kapitalą, statinius, įrenginius, investicijas į galutinį šalies produktą, kuris ir yra rekreacijos paslaugos.

Rekreacijos subjektas – tai žmogus, norintis patenkinti visų pirma rekreacinius poreikius, gali būti ir turistas.

Rekreacinė žvejojba – žuvų ir kitų vandens gyvūnų gaudymas mėgėjiškosios žūklės įrankiais; rekreacinės veiklos forma, skatinanti vietines ir tarptautines keliones.

Rinka – ekonominių mainų sistema, suvedanti pirkėjus ir pardavėjus. Tai pirkimo ir pardavimo santykių visuma, kai pagrindinė informacija perduodama kainomis.

Rinkodaros komunikacija – priemonių visuma, skirta vartotojams apie produktus informuoti, veikti jų nuostatoms, prekių ženklų įvaizdžiui kurti.

Rinkos paklausa – tai produktų (prekių ir paslaugų) kiekis, kurį gali nupirkti tam tikra

vartotojų grupė tam tikroje geografinėje teritorijoje per tam tikrą laiką tam tikroje rinkodaros aplinkoje, naudojant tam tikras rinkodaros priemones.

Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į rinkodaros veiksmus.

Rinkos struktūra – svarbių rinkos požymių visuma, lemianti rinkos dalyvių elgseną.

Ryšiai su visuomene – tai veikla, kuria siekiama visuomenėje bei tam tikrose jos grupėse suformuoti teigiamą įmonės įvaizdį ir sukurti pasitikėjimo bei supratimo atmosferą.

Sąmata – būsimų sąnaudų, išlaidų apskaičiavimas, sąrašas.

Sąnaudos – prekių gamybos, paslaugų teikimo metu sunaudotų ekonominių išteklių vertinė išraiška.

Tarpininkai – paskirstymo grandinei priklausantys didmenininkai ir mažmenininkai, kurie padeda įmonei rasti vartotojus ir parduoti jiems prekes, arba jas perka patys ir perparduoda.

Tendencija – kryptis, kuria vyksta koks nors procesas, raida.

Tiesioginė rinkodara – tai tiesioginis bendravimas su rūpestingai pasirinktais vartotojais, siekiant sulaukti greito jų atsako ir puoselėti ilgalaikius ryšius.

Tiesioginio paskirstymo grandinė – paskirstymo grandinė, kurioje nėra tarpininkų.

Tikslinė rinka – tai rinkos segmentas, kuriam įmonės vadybininkai nori pasiūlyti jų poreikius patenkinančius produktus ar paslaugas.

Tipinė veikla – ūkinės operacijos, susijusios su veikla, iš kurios įmonė keletą ataskaitinių laikotarpių gauna daugiausiai pajamų ir kurią įmonė laiko pagrindine.

Trumpalaikiai kreditai – tai kreditai verslo klientams, išduodami iki 1 metų laikotarpiui, apyvartinėms lėšoms papildyti.

Trumpasis laikotarpis – tai toks periodas, kai naudojami gamybos veiksniai (ištekliai) yra daugmaž pastovūs.

Turizmas – tai tikslinga žmonių veikla, susijusi su kelione ir laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos ribų ne ilgiau kaip vienerius metus, jei ši veikla nėra mokymas ar mokamas darbas lankomoje vietovėje.

Turizmo paslauga – veikla, susijusi su turistų poreikių tenkinimu, suteikiant turistams kelionės organizavimo, transporto, apgyvendinimo, maitinimo, informacijos ar specialias paslaugas.

Verslas – tai, kuo verčiamasi, veikla, darbas, iš kurio gyvenama, gaunama pelno; gamybinio pobūdžio ūkinė veikla; (smulki) gamyba, amatai.

Verslo liudijimas – tai dokumentas, patvirtinantis nustatyto fiksuoto dydžio pajamų mokesčio sumokėjimą verčiantis individualia veikla ir (arba) nekilnojamojo pagal prigimtį daikto nuomos veikla, jeigu šios veiklos rūšys įtrauktos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą veiklos rūšių sąrašą.

Verslo planas – tai žodžiu ir skaičiais pateikta informacija apie įmonės būklę, struktūrą, planus ir prognozes.

Informacijos ir literatūros sąrašas

1. 1-asis verslo apskaitos standartas „Finansinė atskaitomybė.
2. 2-asis verslo apskaitos standartas „Balansas“.
3. 3-asis verslo apskaitos standartas „Pelno (nuostolių) ataskaita“.
4. 6-asis verslo apskaitos standartas „Aiškinamasis raštas“.
5. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
6. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
7. Macevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius: TEV.
8. Pajuodis A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
9. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr., D.R. (1999). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir Informatika.
10. Sūdžius V. (2002). *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Vilnius: UAB „Pačiolis“.
11. Šinkūnienė J.R. dr., *Laisvalaikio studijos ir rekreacijos administravimas*, Socialinis darbas 2005 m. Nr. 4 (1).
12. *Šis tas apie verslo etiką*. (2011). Vadovas. Prieiga per internetą <<http://verslas.vakarai.lt/blog/article/sis-tas-apie-verslo-etika>>.
13. *Vadybininko žinynas: praktinis gidas į sėkmingą verslą*, (2000). Vilnius: Knygų spektras.
14. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
15. Verslo pradžia. Prieiga per internetą <<http://www.verslilietuva.lt/lt/verslo-pradzia/steigimas/pradedanciojo-pradziamokslis/>>.
16. Ziglar, Z. (1999). *Sėkmė žaliems*. Kaunas: Smaltija.