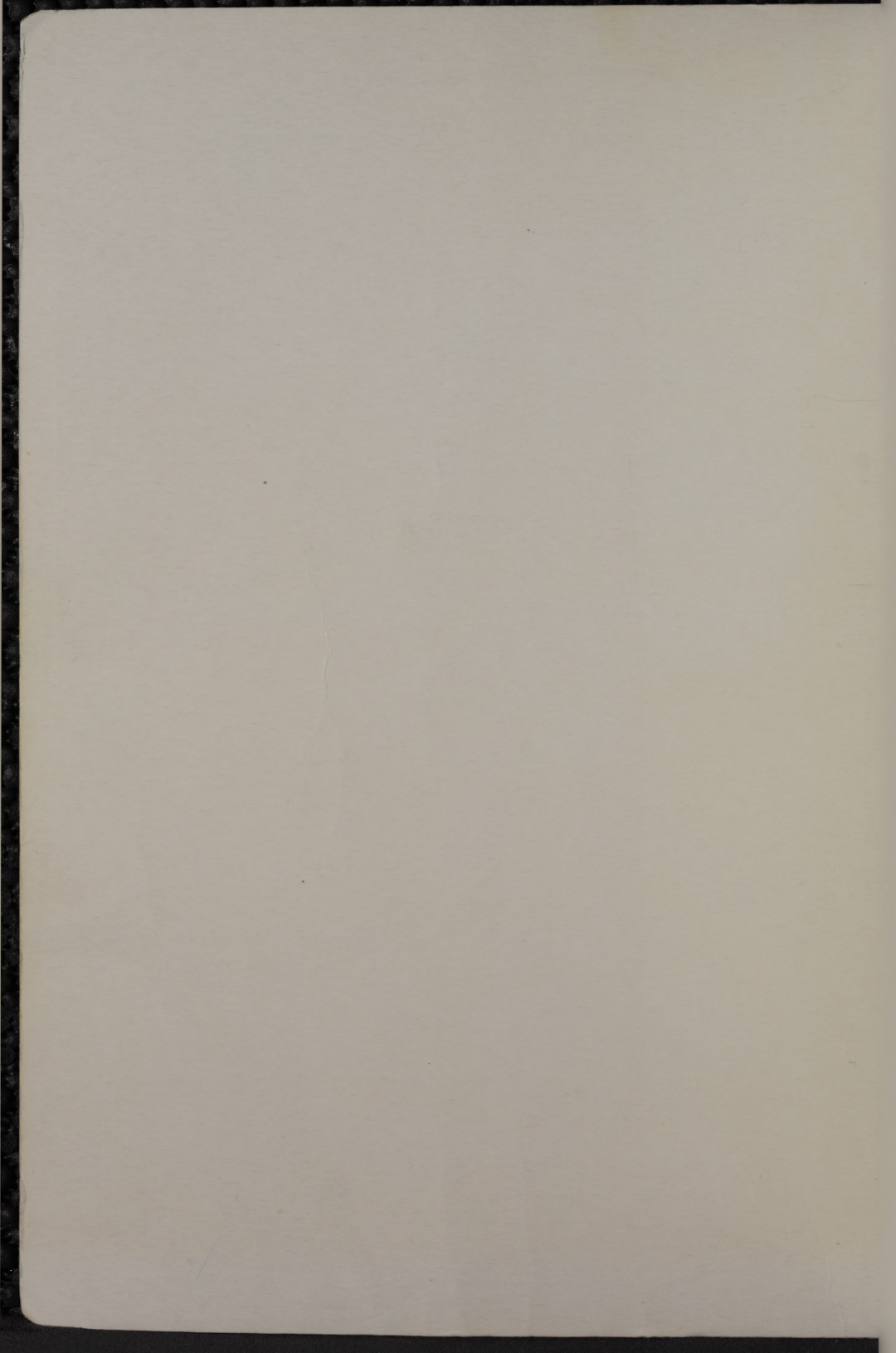


THE ERNST & YOUNG

Biznesa Plāna Ceļvedis

- Padomi, kā izveidot un rakstīt biznesa plānus
- Reāls biznesa plāna paraugs
- Nodaļas par ieguldījumu un finansēšanas metodēm un norādījumiem struktūras maiņu un bankrota gadījumos
- Padomi plānu pieskaņošanai izlēmēju vēlmēm

Ēriks S. Sigels Braiens R. Fords Džejs M. Bornsteins



34-4
-123

Ernst & Young Biznesa plāna

ERNST & YOUNG

BIZNESĀ PLĀNA

CEĻVEDIS

Latvianische
sātiniecības Latvijas Prezes un Kultūras atāšejam
Džeimsam J. Kenjānā, ASV Informācijas
Centram un Kultūras lietu spēcīlīstī Rēnātei
Kārmālai par atbilstošu un patstāvīgu pārvaldīšanu
pie latviešu lastāja.

Ernsts S. Sigels

Brāisms R. Ferdis

Džejs M. Bernstāns



SABIEDRĪBA "PĒTERGAILIS"

RĪGA

1994

BRIST & YOUNG

Izdevniecība "Pētergailis" no sirds pateicas ASV sūtniecības Latvijā Preses un Kultūras atašejam Džeimsam J. Kenijam junioram, ASV Informācijas Centram un Kultūras lietu speciālistei Renātei Krūmalai par atbalstu un palīdzību šīs grāmatas ceļā pie latviešu lasītāja.

94-4
- 123

L
33

Ernst & Young
Biznesa plāna
Ceļvedis

Ēriks S. Sīgels

Braiens R. Fords

Džejs M. Bornsteins



SABIEDRĪBA "PĒTERGAILIS"

RĪGA

1994

Latvijas Nacionālā

BIBLIOTEKA

~~819-12.918~~
0303020840

The Ernst & Young Business Plan Guide

Eric S. Siegel

Braian R. Ford

Jay M. Borstein

PRIEKŠVĀRDS

**Autori pateicas šādiem cilvēkiem par viņu vērtīgajiem padomiem
un palīdzību šīs grāmatas sagatavošanā:**

Jonam Zondermanam

Robinam M. Sīgelam

Lorenām Šulcam.

Grāmata tulkota un maketēta Firmā "RIOS" SIA

Tulkotāja: Ilona Mažeika

Ekonomiskais redaktors: Aleksandrs Fedotovs

ISBN 9984-504-18-2

**Copyright notice: Autora teksts,
teksta tulkojums,
Sabiedrība "Pētergailis"**

==== PRIEKŠVārds ====

Šī grāmata ir domāta uzņēmējiem, kas plāno uzsākt, paplašināt vai iegādāties uzņēmumu. Tā paskaidro, kā soli pa solim izstrādāt biznesa plānu. Mūsu materiāls sniedz vienkāršu apskatu par to, kas ir nepieciešams šāda priekšlikuma sastādīšanai. Tas paskaidro, kādēļ tiek prasīta noteikta informācija, kā tā var tikt vislabāk izklāstīta un kādas ir sagatavotāja un izskatītāja vārīgās vietas.

Daudzi uzņēmēji nepietiekami nenovērtē biznesa plāna rakstīšanas svarīgumu. Tie nenovērtē, cik daudz labs biznesa plāns var palīdzēt jaunam uzņēmumam iegūt startam vai izaugsmei nepieciešamo naudu, plānot nākotni un kontrolēt pašreizējo progresu. Grāmatā mēs uzsversim šos biznesa plāna svarīgos aspektus. Mēs arī palīdzēsim uzņēmējam pārdomāt un sagatavot biznesa plānu, kas kalpos visiem trim iepriekš minētajiem mērķiem.

Uzņēmuma darbības uzsākšana nozīmē nopietnu saistību uzņemšanos. Kaut arī statistikas dati par jaunu uzņēmumu bankrotu procentu ir dažādi, viss liecina par biežiem bankrotiem, īpaši pastāvēšanas pirmajos gados. Pateicoties mazākai nenoteiktības pakāpei, jau esošo uzņēmumu vai ražošanas līniju iegāde un pastāvošās darbības paplašināšana ir saistīta ar ievērojami lielāku veiksmju proporciju. Tomēr arī šajos apstākļos var rasties sarežģītas problēmas, un kopumā risks ir liels.

Ņemot to vērā, uzņēmējiem jādarbojas tā, lai visiem līdzekļiem uzlabotu savas izredzes. Gandrīz katrā gadījumā tas nozīmē ļoti rūpīgu biznesa plāna izveidošanu. Biznesa plāna rakstīšana piespiedīs uzņēmēju uzmanīgi apskatīt katru elementu savā paredzamajā pasākumā. Ir sagaidāms, ka šajā procesā daudzas plaisas un vainas tiks atklātas un izlabotas.

Ja kādas problēmas nevar atrisināt un ja to radītie ierobežojumi ir nozīmīgi, tad jau tas, ka tās ir atklātas, dod uzņēmējam iespēju laikus

atteikties no ieguldījumiem šajā pasākumā.

Šīs grāmatas pirmajās trijās nodaļās ir izklāstīti daži biznesa plāna pamatprincipi. Pirmajā nodaļā apskatīts jautājums "Kas ir biznesa plāns?" Biznesa plānam ir vairāki mērķi - ne tikai naudas iegūšana, par ko vairums cilvēku domā vispirms.

Daudzi uzņēmēji nepareizi saprot, kas ir biznesa plānu vērtētāji un ko tie plānos meklē. Otrajā nodaļā mēs apskatām gan kreditorus, gan ieguldītājus un to, kā viņi novērtē biznesa plānu.

Trešā nodaļa veltīta uzņēmumu juridiskajām formām. Uzņēmuma formas izvēle ir svarīgs faktors, kas ietekmē gan naudas daudzumu, ko var dabūt uzņēmuma vajadzībām, gan to, no kā šo naudu var dabūt. Uzņēmuma juridiskā forma nosaka naudas ieguldīšanas veidu, federālo nodokļu nozīmi un iespējamo finansiālo ieguvumu ieguldītājiem.

Šīs grāmatas lielāko daļu, sākot ar ceturto nodaļu, aizņem biznesa plāna parauga secīga izskatīšana. Katrā no šīm nodaļām tiek apskatīta biznesa plāna daļa. Tiek sniegti ieteikumi, kā uzņēmējiem vajadzētu veidot un piedāvāt šīs plāna daļas. Tiek apskatīti jautājumi un problēmas, kuras uzņēmējam jāņem vērā, gatavojot biznesa plānu. Beidzot ir minēti jautājumi, ko prasīs tie, kas izskatīs šo plānu.

Katrā no nodaļām, kas veltīta biznesa plāna konkrētai daļai, mēs dodam vispārēju paskaidrojumu par to, kā izdomāt un sagatavot šo plāna daļu. Pēc tam seko atbilstošā daļa no biznesa plāna parauga. Biznesa plāns, ko mēs lietojam, ir "Good Foods, Inc." (GFI), dabīgas zīdaiņu un bērnu pārtikas firmas plāns. Plāns ir hipotētisks, un autori to sagatavojuši kā ilustratīvu piemēru.

Pēc tam, kad izskatīta katra GFI biznesa plāna sadaļa, autori to komentē, norādot uz tās stiprajām un vājajām pusēm. Ir aprakstīta arī plāna izskatītāju iespējamā reakcija.

Viegļākai lasīšanai katras nodaļas trīs daļas ir iespīestas trīs dažādos salikumos. Mēs ticam, ka šī grāmata būs vērtīgs palīgs profesionāla un

efektīva biznesa plāna izveidošanā.

Ēriks S. Sīgels
Braiens R. Fords
Džejs M. Bornsteins

Paoli, Pensilvānijā
Filadelfija, Pensilvānijā

1993. gada janvārī

PAR AUTORIEM

Ēriks Sigels ir konsultējis uzņēmējus, augošas, pārveidošanai un pārdošanai paredzētās firmas kopš 1980. gada. 1983. gadā viņš izveidoja Sīgela Vadības firmu, kurā strādājot ir sagatavojis un izskatījis daudz biznesa plānu, nokārtojis finansējumus un piedalījies klientu firmu vadīšanā. Viņš ir arī Paoli Tehnoloģijas uzņēmumu centra - "biznesa inkubatora" - Filadelfijas piepilsētā īpašnieks un veidotājs, kā arī uzņēmējdarbības vadības pasniedzējs Pensilvanijas universitātes Vartona skolā.

Braiens Fords - revidents un partneris "Ernst & Young" Filadelfijas nodaļā - ir speciālists ar daudzu gadu pieredzi uzņēmējdarbības apkalpošanas nozarē. Viņš veicinājis "Entrepreneurial Services Group" sākotnējo attīstību Filadelfijā. Tā ir pilnīgas apkalpošanas organizācija, kas īpaši radīta augošu biznesa struktūru nodrošināšanai ar nepieciešamiem pakalpojumiem. B. Fords ir strādājis ar uzņēmējiem no viņu biznesa idejas rašanās brīža līdz pirmajai iziešanai tirgū.

Džejs Bernsteins - nodokļu konsultants un partneris "Ernst & Young" Filadelfijas nodaļā - ir vairāk nekā divdesmit gadus strādājis par nodokļu konsultantu uzņēmumiem un to īpašniekiem. Viņa klientu vidū ir bijuši gan jaundibināti uzņēmumi, kuri beigu beigās izauguši par atklātām akciju sabiedrībām, gan dažas ASV lielākās firmas, pērkot citus uzņēmumus.

Ērks Sigels ir konsultējis uzņēmējus, augošas pārveidošanas un pārdošanas pakalpojuma firmas kopš 1980. gada. 1985. gada viņš izveidoja Sigels Vadības firmu, kuras darbība ir saistīta ar izstrādātājam biznesa plānu, noteikto pārveidošanas un piedalīties klientu firmu vadītājam. Viņš ir arī Pasaules Tehnoloģijas uzņēmumu ceļā - "business inkubator" - Filadelfijas pilsētā piedalās un vērtējis, kā arī uzņēmējdarbības vadības pasākuma Pasaules universitātes Vinton skola.

Brīvais Forbs - revidents un partneris "Ernst & Young" Filadelfijas nodaļā - ir specializējies ar darbu arda pieredzi uzņēmējdarbības aplūkošanas nozīmē. Viņš veicis "Entrepreneurial Services Group" atbalsta un konsultāciju Filadelfijā. Tā ir pilnīga aplūkošanas organizācija, kas īpaši raksturo augošu biznesa struktūru nodrošināšanu ar nepieciešamību pakalpojumiem. B. Forbs ir strādājis ar uzņēmējiem no visu biznesa idejas tālrunis parāda līdz pirmajai izdošanai līdz.

Džejs Bernstein - nodaļu konsultants un partneris "Ernst & Young" Filadelfijas nodaļā - ir vairāk nekā divdesmit gadus strādājis par nodaļu konsultantu uzņēmumiem un to īpašniekiem. Viņa klienta vidū ir bijis gan jaunuzņēmumu uzņēmumi, kas beigu beigās izauguši par atbilstami akciju sabiedrībām, gan dažas ASV lielākās firmas, pēc kuras uzņēmumu

SATURS

1. Biznesa plāns	1
2. Kas lasa biznesa plānu?	15
3. Uzņēmējdarbības juridiskās formas	31
4. Saturs	47
5. Kopsavilkums	49
6. Vispārējs firmas apraksts	55
7. Produkcija un pakalpojumi	57
8. Mārketinga plāns	63
9. Darbības plāns	93
10. Vadība un organizācija	111
11. Galvenie etapi	125
12. Kapitāls	129
13. Finanšu plāns	139
14. Biznesa plāna pielikumi	167
15. Turpmākie apsvērumi	185

SATURS

1	1. Biznesa plāns
15	2. Kas ir biznesa plāns?
31	3. Uzdevējdarības juridiskās formas
47	4. Saturs
49	5. Kopasvilkums
55	6. Vispārīgā biznesa apraksts
57	7. Produktija un pakalpojumi
63	8. Mārketinga plāns
93	9. Darbības plāns
101	10. Vadība un organizācija
125	11. Galvenie dati
129	12. Kapitāls
139	13. Finanšu plāns
167	14. Biznesa plāna pielikumi
185	15. Turpmākie pasākumi

BIZNESA PLĀNS

KAS IR BIZNESA PLĀNS UN KĀPĒC TĀDS JĀRAKSTA?

Uzņēmēji krietni biežāk ir darītāji nekā priekšlikumu rakstītāji. Viņi drīzāk sastopami kaujas laukā - pašā frontes līnijā - nekā aizmugurē, plānojot savu ofensīvu. Turklāt izrādās, ka daudziem uzņēmējiem ir grūti formulēt pat tos biznesa jēdzienus, kas bieži vien ir kļuvuši par viņu otro būtību.

Rezultātā viens no nepatīkamākajiem pienākumiem, ar ko viņi sastopas, ir biznesa plāna sagatavošana un uzrakstīšana. Lai arī kādas grūtības biznesa plāna sagatavošana varētu radīt, plāns ir pilnīgi nepieciešams jebkuram biznesam.

Biznesa plānam ir trīs funkcijas. Pirmā un svarīgākā funkcija - tas ir *plāns*, kuru var lietot, lai attīstītu idejas par sava biznesa īstenošanu. Tā ir iespēja izstrādāt stratēģiju un "izdarīt kļūdas uz papīra" nevis reālā dzīvē, apskatot firmu no visām pusēm - tādām kā *mārketing*s, *finanses* un *darbība*. Otrkārt, biznesa plāns ir retrospektīvs instruments, ar kura palīdzību biznesmenis var novērtēt firmas reālo darbību laika gaitā. Piemēram, biznesa plāna finansu daļu var likt pamatā darba budžetam un rūpīgi sekot, cik cieši uzņēmums turas pie šī budžeta. Šajā ziņā plāns var kļūt un tam būtu jākļūst par pamatu jaunam plānam. Pēc kāda laika un

vēlāk periodiski biznesa plānu vajadzētu pārskatīt, lai redzētu, kur (un kāpēc) firma novirzījies no ceļa, vai tas izrādījies noderīgi vai kaitīgi un kā uzņēmums būtu jāvada nākotnē.

Trešais biznesa plāna rakstīšanas iemesls, kuru lielākā daļa cilvēku uzskata par pirmo, ir naudas sagādāšana. Neredzot biznesa plānu, vairums aizdevēju un ieguldītāju neieguldīs naudu biznesā. Ir dzirdēti nostāsti par fanātiska izskata uzņēmējiem un riska kapitālistiem ar pildspalvām darba gatavībā, kuri satiekas, uzskribelē kādu projektu uz mitras kokteiļa salvetes, sarokojas un kļūst par "partneriem" modernu tehnoloģiju biznesā - bet tie ir mīti.

Pat modernā riska kapitāla buma pašu pirmo gadu laikā, septiņdesmito gadu vidū un beigās, kad augstā riska kapitāla pasaulē bija mazāk formalitāšu un vairāk dinamisma, vienmēr pastāvēja normāls riska kapitāla garantēšanas process. Viena no lielākajām šī procesa daļām ir biznesa plāna sagatavošana un izskatīšana.

Ja uzņēmējs piedāvā aizdevējam vai iespējamam ieguldītājam ideju bez sastādīta biznesa plāna, tad šis naudas devējs pieprasīs uzņēmējam sagatavot plānu un atnākt vēlāk. Vai vēl sliktāk, iespējama naudas aizdevējs uzņēmēju neņems nopietni un neaicinās atpakaļ nemaz. Pieņemot, ka uzņēmējs tomēr tiks aicināts atpakaļ, viņš var izvēlēties meklēt profesionālu palīdzību plāna sastādīšanā, iespējams pie konsultanta vai grāmatveža. Tātad pamatnoteikums, lai uzņēmums un naudas pieprasījums radītu nopietnu interesi, ir formāla rakstiska biznesa plāna sagatavošana.

Biznesa plāns ir dokuments, kurš domāts, lai plānotu firmas darbības virzienu noteiktā laika posmā. Daudzas firmas sastāda ikgadējus biznesa plānus, kuros koncentrē uzmanību uz tuvākajiem 12 mēnešiem un diezgan vispārīgos vilcienos aplūko nākamās - no viena līdz četriem gadiem. Tikai nedaudzi biznesa plāni aptver vairāk kā piecus gadus.

Tā kā biznesa plāns ir hibrīds dokuments - daļēji pragmatiska prognoze un daļēji tirdzniecības līdzeklis - tam vajadzētu būt saskanīgam satura un pasniegšanas manieres ziņā. Lai arī informācijai jābūt precīzai, tai jābūt arī optimisma pilnai un interesi izraisošai. Riska aspekti jāatzīst, tomēr pie tiem nevajadzētu pārmērīgi uzskatīties.

Biznesa plāna pasniegšanas veidam jābūt lietišķam. Ja tur būs pārāk daudz emociju, cilvēki to neuzņems nopietni. Bet tie, kas iepazīstas ar biznesa plānu, ir pragmatiski. Viņi labvēlīgāk atsauksies uz pozitīvu un interesantu pasniegšanas veidu, bet viņus neinteresēs tāds plāns, kas ir nenoteikts, garlaicīgs, nepārdomāts un nesakārtots. Viņi varbūt lasa ik nedēļu tik daudzus biznesa plānus, ka viņu acis jau veras ciet. Tādēļ biznesa plānam, kurā ir īpaši veiksmīgi lietots grafiskais materiāls vai firma attēlota intriģējošā veidā, ir lielākas izredzes tikt rūpīgi izskatītam nekā tādām, kas ir vienmuļš un pelēcīgs.

Pat niecīgas kļūdas gramatikā un pareizrakstībā var izraisīt jūtami negatīvu attieksmi pret uzņēmēju un visu uzņēmumu kopumā. Kādam lietpratējam šajā jomā jaizskata plāns un jānovērš šie mazie traucēkļi, kuriem var būt liela ietekme uz lasītāju.

PLĀNOŠANAI JĀBŪT DINAMISKAI

Vēl tajos laikos, kad mašīnrakstīšana nebija izgājusi no modes, kāds draugs mums teica, ka biznesa plāna sagatavošanā likums Nr. 1 ir: "Veidojiet to ar teksta redaktoru." Kāds cits kolēģis vienmēr ievieto biznesa plānu ātršuvēja mapē. Doma ir skaidra. Biznesa plāni ir mainīgi, tajos pastāvīgi kaut kas ir jāmaina un jāpielāgo. Biznesa plāna sagatavošana ir jāuzskata par pakāpenisku procesu, jo pieņēmumi un prognozes, ko šie pieņēmumi izraisa, ir pastāvīgi jāprecizē no jauna. Un biznesa

plāna sagatavošana nekad īsti nebeidzas.

Lai saņemtu naudu, parasti nepieciešami mēneši. Lai gan finansu vienošanos var noslēgt trijos mēnešos, tas jau ir gaismas ātrums biznesa pasaulē. Seši mēneši un vairāk ir bieži daudz reālāks termiņš. Daži iespējamie naudas ieguldītāji var vēlēties redzēt atjaunotajā plānā svaigas idejas vai modernizētus finansu aprēķinus, ja kompānija jau nodarbojas ar uzņēmējdarbību. Lai gan kompānija var formāli pārrakstīt biznesa plānu katru gadu, tā var arī plānu pārbaudīt un atjaunot biežāk, iespējams reizi ceturksnī vai pat katru mēnesi.

IELŪKOJOTIES NĀKOTNĒ - BIZNESĀ PLĀNS KĀ PLĀNOŠANAS DOKUMENTS

Daudzi cilvēki ar vārdiem "biznesa plāns" domā "jaundibināta firma". Tomēr tas ne vienmēr atbilst patiesībai. Arī jau pastāvošām firmām vajadzētu sastādīt biznesa plānu, un tās bieži tā dara.

"Federal Express", viens no modernā riska kapitāla kultūras "vectētiņiem" un vēl joprojām viens no lielākajiem riska kapitāla ieguldītājiem (vairāk kā 70 miljoni dolāru), arvien sagatavo ikgadējus biznesa plānus.

Pastāvošu uzņēmumu biznesa plāniem ir vairākas funkcijas. Tas ir vienprātības un konsekvences sasniegšanas līdzeklis firmā. Kamēr iesācēju biznesa plānu bieži saraksta viens vai divi cilvēki, darbojošās firmās, sevišķi lielākajās, biznesa plāna sastādīšanā piedalās liels skaits darbinieku. Kad biznesa plāns jau ir vairākkārt revidēts un sastādīts galīgā veidā, izrādās, ka gandrīz ikviens ir iesaistīts šajā procesā.

No mazā biznesa pārstāvjiem mēs bieži dzirdam sūdzības, ka mazās firmas ikdienas vadīšanas problēmas viņiem atstāj ļoti maz laika plānošanai. Tas, protams, ir ļoti žēl, jo pastāvīga

biznesa plānošana ir varbūt pat nozīmīgāka mazo firmu izdzīvošanai nekā lielajām firmām. Biznesa plāns visādā ziņā ir firmas pirmais mēģinājums stratēģiskajā plānošanā. Un pretēji daudzu cilvēku uzskatam stratēģisko plānošanu ne tikai var veikt mazas firmas ietvaros, bet tā ir vitāli svarīga, jo mazai firmai bieži vien nav tādu līdzekļu, kas tai ļautu no kļūmēm atlābt.

Biznesa plāns ir arī praktisks darba rīks. To var izmantot, lai pārbaudītu teorijas, kā firmu vadīt, un lai aprēķinātu iespējamus rezultātus. Plānu var salīdzināt ar to, kā šīs idejas ir īstenotas dzīvē, lai redzētu prognožu precizitāti. Tas palīdz savlaicīgi ievērot bīstamas parādības un atļauj ar tūlītēju darbību novērst problēmas.

Pastāvošām firmām, izstrādājot biznesa plānu, ir priekšrocība pār jaunām. Skaitļi, ko tās lieto prognozēs, pamatojas uz faktiem un pagātnes pieredzi. Arī stratēģija, ko tās uzskicē biznesa tālākai attīstībai, balstās uz iepriekšējo stratēģiju, ievērojot arī to, ko firma ieguva no veiksmēm un iemācījās no kļūdām.

Ir daudz jautājumu, uz kuriem vajadzētu rast pilnīgas atbildes, sagatavojot biznesa plānu, vai vismaz meklēt šīs atbildes, ja kompānija vēlas izdzīvot.

Dažreiz galvenais jautājums ir palicis neievērots.

Piemēram, daudzsološa maza specializēta ķīmijas rūpniecības firma pirms savas darbības uzsākšanas bija aizmirsusi par valsts apkārtējās vides aizsardzības noteikumiem. Firma uzsāka darbību 1983. gadā, paredzot pirmo pārdošanu 1984. gadā. Tā pieņēma darbā personālu, atvēra kantori un uzsāka aktivitātes tirgū. Ar laiku firma izdeva lielus līdzekļus ražošanas organizācijai, bet galu galā atklāja, ka tās produktiem, lai tos varētu aktīvi laist tirdzniecībā, nepieciešams valsts vides aizsardzības aģentūras slēdziens. Kamēr produkcijas ražošana sakarā ar pārbaudi tika pārtraukta, firma gandrīz bankrotēja, uzturot personālu un iekārtas dīkstāvē. Šī firma nebankrotēja, taču ne visām tā laimējas.

Citas firmas biznesa plāns bija pietiekoši labs finansējuma iegūšanai. Firma gatavojās piedāvāt tehniskos apmācības līdzekļus audio un video produkcijas ražošanai. Biznesa idejas līmenī plāns bija labs. Bet tam pietrūka nepieciešamā dziļuma, kas padarītu to par labu praktiski izmantojamu plānu. Pēc grūtām pārrunām vienošanās par finansēšanu tika galīgi noslēgta novembrī. Firmas vadītājs teica savam konsultantam, lai gaida ielūgumu uz firmas lielo atklāšanas ceremoniju februārī.

"Vai februārī nebūs mazliet par agru?" konsultants jautāja vadītājam. "Vai jums nevajadzētu piesēsties un rūpīgāk sastādīt plānu?" Vadītājam bija jānopērk liels daudzums iekārtu, jāpieņem personāls un jāveic mārketinga pasākumi. Bija arī nepieciešami daži lēmumi no pilsētas varas iestāžu puses.

"Neuztraucieties!" vadītājs teica. Viņam šķita, ka viņš zina, ko dara.

Lielā atklāšana notika maijā. Viss bija ļoti skaisti, bet tas izrādījās firmas pēdējais "urā!". Īpašnieks plānoja 125 000 dolāru apgrozības kapitālu darba uzsākšanai. Bet pēc četrus mēnešus atlikšanas un izšķērdīgā atklāšanas pasākuma viņš bija praktiski bankrotējis.

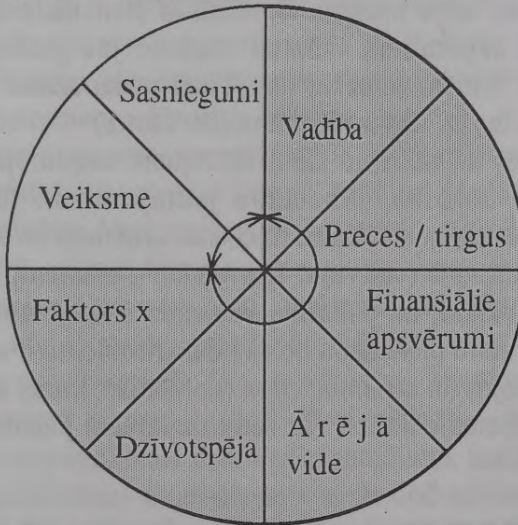
Šis piemērs rāda, ka ikvienā dinamiskā situācijā ir nepieciešams biznesa plāns. Un, ja parādās agrāk neieplānoti faktori, tie vismaz ir jāatzīst un jāņem vērā.

"Exxon" zaudēja savā biroju tehnikas uzņēmumā vairākus miljonus dolāru. Tāpat klājās "Digital Equipment Corp." ar personālajiem datoriem. Ir firmas, kuru lielums atļauj izdzīvot pēc katastrofas un turpināt veiksmīgu attīstību nākotnē, bet mazās firmas to nevar. Tām nepieciešama rūpīga plānošana.

VEIKSME CAUR VEIKSMI, VEIKSME CAUR NEVEIKSMES NOVĒRŠANU

Ir tādi uzņēmēji, kuriem veicas caur veiksmi. Viņiem piemīt sava veida maģija - neatlaidība, apķērība, neierobežota pārdrošība, vēlēšanās mest kauliņu un spēja uzvest septiņnieku - to visu nevar iemācīties, un ja arī var, tad tikai daudzu gadu laikā. Dažiem cilvēkiem gandrīz ir nolemta veiksmē, pateicoties agrākajai

Zīmējums 1 - 1. Veiksme caur neveiksmes novēršanu
(puse no veiksmes formulas).



Šis grafiks parāda uzņēmējdarbības neveiksmes un veiksmes savstarpējās attiecības jaundibinātiem uzņēmumiem. Tabulas tumšākā daļa attēlo neveiksmi. Šī daļa tiek tālāk sadalīta nodaļās, kuras parāda funkcionālos laukus, kurus var iedalīt pēc kļūdu dārguma. Neveiksmes attiecība pret veiksmi 3 : 1, iespējams, nav tālu no patiesības. Kaut arī visas nodaļas iekrāsotajā daļā ir vienādas pēc lieluma un tādējādi statistiski precīzi neatspoguļo neveiksmju īpatsvaru sakarā ar konkrētu funkcionālo lauku, tomēr zīmējums ir pamācošs. Tādā mērā, kādā uzņēmējs vērsas pret katru negatīvo funkcionālo lauku, lai samazinātu dārgas kļūdas varbūtību, riska pasākumam aug izredzes nonākt to laimīgo starpā, kuri beidzas baltajā (t.i., pasākumu) daļā.

veiksmei. Šie izcili veiksmīgie uzņēmēji prot pievērst lielu uzmanību saviem plāniem un bieži, organizējot riska uzņēmumu, gūst labumu no šaubīgām situācijām.

Ja veiksmi caur veiksmi var apgūt tikai ilgos pieredzes gados, tad veiksmi caur neveiksmes novēršanu var iemācīties. Tā daudzējādā ziņā ir biznesa plānošanas būtība. Nodibinot jebkura veida uzņēmumu, rodas daudz būtisku šķēršļu uzņēmējdarbībai, un katrs var novest pie nelaimes, ja tam nepareizi pieiet. Tie parādās, veidojot pārvaldi vai kapitālu, pilnveidojot un laižot tirdzniecībā preces, uzturot pieņemamas peļņas robežas un saskaroties ar ārēju ietekmi. Saskaņā ar statistikas datiem 75% visu jauno uzņēmumu izbeidz darbību jau pirmajos gados galvenokārt minēto iemeslu dēļ. Tikai nedaudziem ir uzbrucis "faktors x", tas ir, neparedzamība. (sk. zīm.1)

Saduroties ar kādu no šiem šķēršļiem, uzņēmējam jāizpēta uzņēmuma darbība, jāuzstāda jautājumi un jāizokšķerē iespējamie sarežģījumi. Katru reizi, kad uzņēmējs atrod problēmu un to atrisina, viņš (vai viņa) likvidē kādu elementu, kas varētu izraisīt neveiksmi, un palielina veiksmes iespējamību.

Ar pārdomātu plānošanu lielākā daļa problēmu ir atrisināmas. Rūpīgi plānojot un atrisinot visas problēmas, kuras ir iespējams atrisināt, uzņēmējs būtībā var cerēt uz labiem panākumiem.

PASKATOTIES ATPAKAĻ - BIZNESĀ PLĀNS KĀ KRITĒRIJS

Pastāvīga biznesa plāna koriģēšana palīdz plānam izpildīt tā otro nozīmīgāko funkciju, tas ir, būt par kritēriju, pēc kura vērtē firmas praktisko darbību.

Iepriekšējā gada biznesa plāns var sniegt firmai informāciju par to, kāda rīcība bijusi efektīva un kāda ne.

Vienkāršība ir pozitīva tiktāl, cik tā padara rīcību vienkāršāku.

Tomēr bieži vien tas, kas, sagatavojot biznesa plānu, šķita vienkārši, kļūst sarežģīts, to izpildot.

Salīdzinot uzņēmējdarbības praktiskos rezultātus ar biznesa plānu, mēs varam atklāt darba organizācijas stiprās un vājās puses - dažreiz saistītas ar cilvēkiem - kas attālina stratēģiju no efektīva izpildījuma.

Iepriekšējā plāna finansu sadaļu var izmantot konkrētā veidā, lai pārbaudītu uzņēmuma darbību. Sagatavotā plāna finansu sadaļa kļūst par pamatu budžetam, kura ietvaros kompānija cenšas darboties. Novirzīšanās no šī budžeta norāda jomas, kurās vai nu ir nepareizi novērtēti nepieciešamie resursi, vai, iespējams, bijusi nolaidīga kontrole biznesa plāna īstenošanas periodā.

Daži izmantos biznesa plānu ne tikai pārvaldē, bet arī kā kontroles instrumentu. Finansu līdzekļu sargātāji - gan aizdevēji, gan investori - pamanīs neatbilstību starp plānu un firmas darbības praktiskiem rezultātiem; viņi arī jautās, kādēļ šīs novirzes radušās. Viņi var uzdot šo jautājumu sirsnīgā veidā tikšanās laikā, nākošā biznesa plāna sastādīšanas gaitā. Bet viņi var uzdot šo jautājumu arī tā, it kā lūgtu uzņēmēju savākt savas mantas un nodot atslēgu saskaņā ar kredīta vai ieguldījuma vienošanās noteikumiem. Tas ir viens no argumentiem pret pārspilējumiem biznesa plānā. Profesionāļi - konsultanti, grāmatveži un juristi, kuri strādā ar uzņēmējiem, sastādot biznesa plānus un nodrošinot finansēšanu - bieži dod saviem klientiem padomu veidot reālistiskas prognozes. Kāpēc uzņēmējam būtu jācenšas izskatīties kā pārcilvēkam un jāriskē ar prognožu nepiepildīšanos, ja ar nedaudz lielāku pieticību viņš var izveidot daudz vieglāk izpildāmu programmu. Viņš to var pat pārsniegt, tādejādi apmierinot aizdevējus un nodrošinot ieguldītājiem krietnu peļņas procentu.

BIZNESĀ PLĀNS KĀ PALĪGS SKAIDRĀS NAUDAS SAGĀDĀŠANĀ

Šī ir biznesa plāna funkcija, kuru daudzi cilvēki uzskata par galveno. Kaut arī mēs izskatām šo funkciju pašās beigās, tā ir ārkārtīgi svarīga. Galu galā, ja uzņēmējdarbība nevar sagādāt skaidru naudu, tad viss pārējais zaudē jebkādu nozīmi. Lai gan skaidrās naudas sagādāšana ir izšķiroša barjera, tā ir tikai pirmā no daudzām.

Uzņēmējs var sev radīt grūtības ar uzskatu, ka biznesa plāna galvenā nozīme ir būt par līdzekli skaidras naudas iegūšanai. Pieņemot šo uzskatu, uzņēmējs sastādīs pārspilētu plānu, tādējādi nenodrošinot objektivitāti, kas nepieciešama plāna pārējo divu funkciju īstenošanai.

Labāk ir sastādīt objektīvu biznesa plānu un neiegūt finansējumu, ja business ir liels risks, nekā hipnotizēt pašam sevi ar domu, ka risks ir mazāks. Pārspilētas prognozes plānā nozīmē vienīgi naudas ieguldītāju tīšu vai netīšu krāpšanu, kuras iznākumā jūsu kāršu namiņš vēlāk sabruks. Bankrota tiesa gala rezultātā ir tas risks, kas nopietni jāņem vērā un no kā noteikti jāizvairās. Skaidrās naudas dabūšana ir tas posms, kur biznesa plāns iet pa naža asmeni starp firmas nākotnes objektīvu analīzi un jūsu uzņēmuma reklāmas dokumentu. Turklāt biznesa plānam jābūt skaidri un pareizi sastādītam, tam jābūt uzrakstītam tā, lai lasītājs varētu to saprast. Stilam jāpauž sastādītāja pārliecība par piedāvāto pasākumu.

PROFESIONĀĻU IZMANTOŠANA

Lai gan mēs uzskatām, ka biznesa plānu vienmēr vajadzētu sastādīt pašam uzņēmējam, lielu palīdzību šajā procesā var sniegt profesionāļi - grāmatveži, konsultanti un juristi. Neoficiāli palīgi, piemēram, padomdevēji, arī ir vērtīgi. Bieži vien šie profesionāļi

uzdos objektīvus jautājumus par uzņēmēju un plānu, kurus uzņēmējs nebūs vēl izpētījis - vai nu tādēļ, ka viņš vai viņa viņa par to vienkārši nepadomā, vai arī tādēļ, ka atbilde šķiet acīm redzama. Profesionāļi bieži vien norāda uz informācijas trūkumu vai uz problēmu nozīmīgumu, kuras uzņēmējam varētu likties mazsvarīgas, nomierina pretenzijas, kas var izrādīties pārspīlētas vai aplamas, un palīdz skaidrāk formulēt plāna punktus.

Plāna izskatītāji pirms naudas aizdošanas vai ieguldīšanas veic procesu, ko pazīst kā pienācīgu uzmanību jeb priekšlikuma pamatīgu izvērtēšanu. Savukārt sagatavotājiem vajadzētu iziet cauri tam pašam, un profesionāļi bieži var būt izpalīdzīgi šajā procesā. Vajadzētu pievērst uzmanību robiem un trūkumiem plānā. Jautājumiem, kurus plāna izskatītāji uzdos, jābūt uzstādītiem un, ja iespējams, atbildētiem pašā biznesa plānā, pirms to atdos plāna izskatītājiem. Ja biznesa plānā parādās jautājums (vai arī tas ir recenzenta izvirzīts), uz kuru nevar tūlīt atbildēt, tad to vajadzētu atzīmēt plānā.

Viens kompromisa piemērs starp uzņēmējiem un profesionāļiem: divi uzņēmēji, kuru veikali pārdod tikai kompaktdiskus (KD) mūzikas klausītājiem. Uzņēmēji meklēja naudas līdzekļus, lai paplašinātu savu tirdzniecību arī citās vietās. Pirmais līdzekļu sagādāšanai algotā konsultanta jautājums bija: "Kā jūs zināt, ka gūsiet tādus pašus panākumus arī citur?"

Pēc tam, kad uzņēmēji pārliecināja konsultantu, ka to var panākt, viņi pastāstīja par vēlēšanos atvērt vēl 15 veikalus 15 atsevišķos tirgos. Uzņēmēji domāja, ka viņus gaida lielas iespējas tolaik vēl jaunajā kompaktdisku tirgū, un vēlējās būt pirmie KD pārdevēji vairākos tirgos. Konsultants uzrādīja trīs galvenās grūtības, kas radīsies, atverot 15 veikalus tikpat daudz tirgos: tos būs grūti vadīt; nebūs viegli uzzināt 15 dažādu tirgu dinamiku; lielā mēroga dēļ būs ekonomiski zaudējumi, kas saistīti ar reklāmu.

Mūsdienās, kā zināms, šāda veida grūtības bieži izdodas

pārvarēt. Ir izveidojušies un plaukst reģionālie un pat valsts mēroga tirdzniecības tīkli, kuros pārdod KD, video un citas līdzīgas preces.

Konsultants ierosināja sākumā piepildīt šaurāku reģionālo tirgu ar 5 - 8 veikaliem, lai izpētītu, vai KD pārdošanas ideja tiešām dos labus rezultātus ārpus pašreizējās darbības zonas. Uzņēmēji pārliecināja viņu, ka šis tirgus nav šajā laikā pietiekoši liels, lai uzturētu tik daudz veikalu.

Viņi vienojās par šādu plānu: sākumā atvērt 10 veikalus 3 apgabalos, bet pēc pāris gadiem paplašināt savu darbību vēl 12 pilsētās. Tas uzņēmējiem bija reāls projekts. Jautājums bija tikai - kā vislabāk sasniegt šos rezultātus.

Daži uzņēmēji vērsās pie mums cerot iegūt miljonus projektos, kuri acīm redzami nav konceptuāli pietiekoši labi. Mēs tiešām esam redzējuši tūkstošus plānu. Nevienam nesastāda biznesa plānu ar domu, ka viņš (vai viņa) cietīs neveiksmi. Jautājums vienmēr ir, cik daudz naudas viņi grib nopelnīt un cik ātri tas notiks. Jaunākie, mazāk pieredzējušie uzņēmēji bieži tic, ka viņi nopelnīs vairāk naudas kā vecākie uzņēmēji, kuri jau vairākas reizes ir gājuši šo ceļu.

Jaunie uzņēmēji bieži izvirza idejas, kuras turpina iepriekšējās, nesaprasdami, ka izredzes paveras un izzūd ļoti strauji. KD projekts bija drosmīgs astoņdesmito gadu vidū, un tad konsultants uzstāja uz piesardzību. Bet šodien tas pats konsultants atbildētu uz līdzīgu priekšlikuma ar jautājumu: "Kas te ir jauns? Kā jūs domājat konkurēt ar jau izveidoto reģionālo un/vai valsts mēroga tirdzniecības tīklu?" Veselais saprāts māca mums būt piesardzīgiem savos projektos.

Biznesa plāna sastādīšana nav nemaz tik grūti izpildāms uzdevums, ja uzņēmējs patiesi izprot savu pasākumu. Liela daļa informācijas vai nu ir uzņēmēja rīcībā, labi pieejama izpētišanai, vai ir intuitīvi skaidra. Tomēr visas informācijas salīdzinošās vērtības noteikšana un tās organizēšana vislabākajā veidā ir grūts

uzdevums, un to parasti atvieglina pat virspusīgs objektīva profesionāļa pārskats.

PLĀNA NOZĪME NAUDAS SAGĀDĀŠANĀ

Tā kā lielāko daļu biznesa plānu sastāda cilvēki, kuri meklē naudu, tad plāna galīgā pārbaude ir tā, cik lielu interesi tas var izraisīt plāna izskatītājā iespējami īsākā laikā. Šajā sakarā svarīgi ir saprast, ka biznesa plāns īstenībā ir tikai naudas iegūšanas procesa sākums. Tas ir pirmais no daudziem dokumentiem, kurus saņems plāna vērtētājs.

Ja tas firmas pamatmērķus un metodes izsaka skaidrā, interesantā un labi uztveramā formā, tad izskatītājs tam pievērsīs uzmanību. Ja plāna izskatītāji vēlas papildinformāciju, viņi nekautrēsies pieprasīt to.

Tā datorprogrammu izveidošanas firmas plānā nav nepieciešams ietvert 40 lappušu kodu, bet tajā vajadzētu būt teikumam, kurš paskaidro, ka šis 40 koda lappuses ir pieejamas izskatīšanai, ja recenzents vai viņa nozīmētais tehniskais eksperts vēlētos tās redzēt.

Plānu vajadzētu izmantot kā sarunu veicināšanas līdzekli. Sastādot biznesa plānu, uzņēmējam ir precīzi jāformulē, ko viņš vai viņa vēlas no aizdevēja vai ieguldītāja, bet jābūt izvairīgam jautājumā par to, kur viņš vai viņa ir ar mieru piekāpties. Tas "noliek mīnu" ieguldītāja vai aizdevēja laukumā. Paturot pie sevis vienu vai vairākas kārtis, uzņēmējs bez mānīšanās ļauj plāna izskatītājam izvēlēties pirmo sarunu punktu.

Neaizmirstiet beidzot, ka biznesa plāns ir konfidenciāls dokuments. To vajadzētu izsniegt tikai tiem, kuriem tiešām ir nepieciešams to redzēt, piemēram, vadītāju komandas locekļiem, profesionāliem padomdevējiem un iespējamiem naudas devējiem. Personām, kuras saņem biznesa plāna eksemplārus,

KAS LASA BIZNESA PLĀNU?

Ko viņi tajā meklē? Kā viņi pieņem lēmumus par finansēšanu?

Biznesa plānu lasīs cilvēki gan uzņēmumā, gan ārpus tā. Lasītāji uzņēmumā parasti būs tikai vadības grupa un direktoru padome.

Lasītāji ārpus uzņēmuma lielākoties būs tie, no kā atkarīga finansēšana, lai gan plānu lasīs arī profesionāli konsultanti un dažkārt pat piegādātāji, izplatītāji un citi, kam ir darījumu intereses uzņēmumā. Šie pēdējie var vēlēties izlasīt plānu, lai saprastu, kā uzņēmums funkcionē, un veiksmīgāk ar to sadarbotos. Šajā nodaļā mēs koncentrēsim uzmanību uz tiem, kas lasa biznesa plānu kā iespējamie uzņēmuma finansētāji.

Pastāv divu veidu finansēšanas avoti: kreditori (aizdevēji) un ieguldītāji. Ar aizdevējiem mēs parasti domājam komercbankas, kredītsabiedrības un investīciju bankas.

Kad kreditori izskata prasību pēc aizdevuma, tie koncentrējas uz četriem kredīšanas pamatjautājumiem: aizdevuma raksturu, skaidrās naudas apgrozījuma plānu, nodrošinājumu un pašu kapitāla īpatsvaru uzņēmumā.

Ieguldītāji pievērš vērību tiem pašiem faktoriem, kaut arī novērtē šos faktorus atšķirīgi un pat definē tos citādi. Iemesls ir tas, ka kreditori un ieguldītāji meklē atšķirīgas lietas uzņēmumā,

ko viņi finansē.

Kreditori pēta firmas iespējas atmaksāt parādu. Lai cik lieli būtu firmas panākumi, kreditors parasti saņem vienīgi solījumu droši atmaksāt aizdevumu un procentus. Kredīta ņēmēja biznesam paplašinoties, tas var kļūt par vērtīgāku bankas klientu, bet bankas ieguvums ne vienmēr būs proporcionāls parādnieka firmas panākumiem.

Savukārt ieguldītāji ar prieku uzņem augsta peļņas procenta izredzes savām investīcijām, jo viņiem pieder daļa akciju (pašu kapitāla) šajā firmā. Tādēļ tie labprāt uzņemas lielāku risku.

AIZDEVUMS UN ČETRI PAMATJAUTĀJUMI

Kredītņēmēja raksturs

Kredītņēmēja raksturam ir izšķiroša nozīme atsevišķas personas vai firmas mēģinājumā saņemt aizdevumu. "Raksturs", protams, ir subjektīvs, "stiepjams" kritērijs aizdevēja izlemšanas procesā. Jebkurā gadījumā aizdevējam ir jāuzticas personai, ar ko viņam vai viņai ir darīšanas - citādi aizdevējs neriskēs. Tādas iezīmes kā talants, uzticamība un godīgums nāk viegli un ātri pāri baņķieru lūpām, kad tie mēģina definēt raksturu.

Viena rakstura īpašība, ko var objektīvi izvērtēt un kurai tādēļ vienmēr pievērš uzmanību aizdevēji, ir kredītu vēsture. Šeit nedrīkst pieļaut kļūdas, jo kredīta vēsture komercaizdevumu jautājumos ir vienvirziena iela. Bieži vien slikta kredīta reputācija "apgāž" potenciālo jauno biznesu. No otras puses, laba kredīta vēsture vien jums maz ko līdzēs. Tas, ka cilvēks katru mēnesi savlaicīgi nomaksā savas "Bloomingdale" kredītkartes parākus, vēl nenozīmē, ka viņš vai viņa labi vada savu firmu.

Beigu beigās pat ar visu objektīvo kredītu vēsturi baņķiera lēmums balstās uz intuīciju. Cik spējīgs ir šis cilvēks? Vai viņš veiks darījumus ētiski un godīgi un informēs banku par sava

uzņēmuma patieso stāvokli? Ciktāl banka var paļauties uz to, ka šī persona spēj veiksmīgi vadīt firmu un regulāri atmaksāt parādu?

Skaidrās naudas apgrozījuma plāns*

Aizdevējiem jābūt pārliecinātiem, ka skaidrās naudas plūsma būs pietiekoša, lai regulāri segtu parāda maksājumus visā saistību laikā. Kredīta noteikumi parasti ietver procentu nomaksu katru mēnesi, sākot ar pirmo mēnesi, un pamatsummas atmaksu, arī sākot ar pirmo mēnesi. Dažos gadījumos pamatsummas atmaksa var tikt atlikta, bet parasti ne ilgāk kā uz vienu gadu.

Lai aizdevējs būtu apmierināts, firmai jāspēj veikt kredīta atmaksāšanu un ikdienas maksājumus, un turklāt vēl saglabāt pietiekami daudz skaidrās naudas neparedzētiem gadījumiem. Uzņēmējiem jāatceras, ka prognozes ir nedrošas un tādēļ jābūt gataviem uz novirzēm. Aizdevēji gribēs būt pārliecināti, ka kļūdu iespējamības ir ņemtas vērā un labi nodrošinātas.

Skaidrās naudas plūsmas laba plānošana prasa gan veselo saprātu, gan intuīciju. Tomēr skaidrās naudas plūsma uzņēmējam jāplāno, ievērojot rūpnieciskās normas un standartus, kā arī jāprot loģiski izskaidrot tādus gadījumus, kuros plānā ir paredzētas atkāpes no šīm normām.

Nodrošinājums

Neviens labs kreditors nepieņems lēmumu par naudas aizdošanu, balstoties vienīgi uz labu nodrošinājumu. Bet katrs labs kreditors mēģinās dabūt savam aizdevumam iespējami labāko nodrošinājumu. Tas parasti ietver kreditora interešu nodrošināšanu ar ķīlu zīmēm vai hipotēkām attiecībā uz parādnieka mantu - tādu kā nekustāmais īpašums vai iekārtas. Bez tam vairums kreditoru prasīs uzņēmēja personīgo parakstu gan kā papildu drošību, gan kā pierādījumu par kredītņēmēja

* Skaidrās naudas apgrozījuma plāns (angliski - cash flow) - parāda skaidrās naudas apriti uzņēmumā. (tulk. piezīme)

reālu iesaistīšanos riskā.

Šeit ir piemērs tam, cik izplatīta starp kreditoriem ir prasība pēc sīko uzņēmēju personīgās atbildības: kāds konsultants jautāja komerckreditori, kādos apstākļos viņa neprasītu uz parādzīmes personīgo parakstu. Viņa atbildēja: "Ja klients neprot rakstīt."

Šeit ir īstais laiks izgaisināt mītu par ierobežotu atbildību attiecībā uz mazu firmu parādiem. Daudzi jaunie uzņēmēji tic, ka to personīgais īpašums nav apdraudēts, jo viņu firmas ir ar ierobežotu atbildību. Tas tā varētu būt attiecībās ar nenodrošinātiem kreditoriem, kā piegādātājiem, bet komerckreditori "noraus ierobežotības plīvuru", prasot personīgas garantijas. Risks šādās aizņēmuma attiecībās ir augsts.

Tomēr pastāv paņēmieni, kā minimalizēt personīgo atbildību, ja darījums kļūst neizdevīgs. Tie ļauj uzņēmējam turpināt kāpt augšup pa peļņas kāpnēm, nenostājoties uz riska malas.

Piemēram, personīgo īpašumu var noformēt uz citu ģimenes locekļu vārda, visbiežāk dzīvesbiedra vai bērnu. Tāpat arī kreditors nevar iegūt īpašumu, kas pieder abiem laulātajiem kopā, ja vien uz parādzīmes nav abu laulāto parakstu. Vairums kreditoru prasīs abus parakstus, ja nodrošinājums citādi būs nepietiekams.

Jautājumi par personīgo atbildību un parāda atmaksu ir sarežģīti, un bieži pirms kredīta vienošanās ir svarīgs jurista padoms. Dažus no šiem jautājumiem mēs apskatīsim sīkāk 3. nodaļā.

Īpašnieka līdzdalība

Attiecībā uz kredītņēmēja personīgā kapitāla īpatsvaru firmā kreditoru prasības ir dažādas. Tomēr gandrīz visi kreditori prasa nozīmīgu uzņēmēja ieguldījumu. Tas dod pārliecību, ka uzņēmējs ir nopietni ieinteresēts savas firmas (un tāpat arī finansēšanas) panākumos un palīdz samazināt kreditora risku lielā darījumā. Tas nodrošina kreditoru ar buferi, kas tam ļauj "tikt cauri ar veselu ādu" firmas bankrota gadījumā.

Turklāt dažādās sfērās ir pieņemta dažāda parāda attiecība pret pašu kapitālu (to sauc par regulēšanas sviru). Dažās nozarēs parāds tradicionāli ir trīs līdz četras reizes lielāks par pašu kapitālu, ko pieļauj augsts sekmju līmenis un labas kvalitātes nodrošinājums. Darījumi ar nekustāmo īpašumu un apģērbu ražošana ir tipiski šādu sfēru piemēri. Īpaši augsts riska līmenis vai sliktas garantijas var būt par iemeslu nelielai parādu attiecībai pret pašu kapitālu, piemēram, restorānu nozarē. Šādu atšķirību dēļ ir grūti vispārināt, cik daudz sava kapitāla uzņēmējam būtu jāiegulda.

PARĀDA NOTEIKUMI.

Atmaksāšanas laiks

Atmaksāšanas laiks - laika posms, kurā saistības tiek dzēstas (parāds nomaksāts) - parasti ir atkarīgs no finansējamo aktīvu izmantošanas ilguma. Te gan var būt zināmas novirzes. Ja kreditors tiešām vēlas veikt darījumu, viņš var pieļaut zināmu brīvību parāda struktūras veidošanā tā, lai darījumam ekonomiski būtu jēga un skaidrās naudas plūsma būtu pietiekama parāda dzēšanai. Apgrozījuma kapitāla kredīti parasti tiek nomaksāti īsākos termiņos, bet nekustamā īpašuma kredīti - garākos. Atcerieties - jo garāks ir termiņš, jo mazāki ir ikmēneša maksājumi (gan pamatsumma, gan procenti), bet te ir lielāks skaits ikmēneša maksājumu, uzkrājas vairāk procentu maksas un kopsummā tiek samaksāts vairāk naudas, lai atmaksātu parādu.

Daudzi aizdevēji labprāt pieļauj pamatsummas nomaksas sākuma atlikšanu - laika posmu kredīta sākumā, kad jāmaksā vienīgi procenti. Šādus posmus bieži atļauj uzsākšanas vai paplašināšanās periodos, kad kredīta ņēmēja izdevumi pārsniedz ieņēmumus. Ir iespējams, ka informēts kreditors pagarinās šādu maksājuma moratoriju līdz 12 mēnešiem. Retāk, bet tomēr ir

iespējams, ka kreditors pagarina moratoriju vēl vairāk, lai palīdzētu firmai kādu grūtību periodā. Turpretim, izņemot ļoti retus gadījumus, nepastāv procentu maksājumu atlikšana. Procentu nenomaksāšana parasti nozīmē kredītsaistību neizpildīšanu. Visbiežāk pie šādas saistību neizpildes visa nenokārtotā kredīta pamatsumma tiek nekavējoties piedzīta.

Procenti

Lielākā daļa kredītu tiek piešķirti ar dažādām procentu likmēm, kas parasti svārstās ap pamatlikmi (likme, ko bankas pieprasa no saviem "labākajiem" klientiem). Procentu likmes parasti nosaka kā "pamatlikme plus x procentu". Bieži x ir 0,5 līdz 2 procenti, bet tas var sasniegt arī 3 vai pat 4 procentus virs pamatlikmes atkarībā no riska un citiem apstākļiem, kuri ietekmē kreditoru. Faktiskā likme var mainīties tikpat bieži, cik mainās pamatlikme, tāpēc katru mēnesi maksājumi var būt atšķirīgi.

Kredīts ar mainīgu procentu likmi ir kļuvis par visizplatītāko kredīta veidu kopš septiņdesmito gadu beigām, kad procentu likmes bija nepastāvīgas un komerckreditori nolēma uzlikt šīs svārstības kredītņēmējiem, nevis segt tās ar stabilu likmju kredītiem.

Kredīta līgumā noteikti būs daudz citu saistību un nosacījumu, kas ierobežo uzņēmēja rīcības brīvību tiktāl, piemēram, ka viņš nedrīkstēs pielikt algu vadošajiem pārvaldes darbiniekiem vai dabūt tālāku finansējumu bez kreditora piekrišanas.

Vispārinot atšķirību starp kreditoriem un ieguldītājiem, kreditori biznesa iespēju analīzē vairāk vadās no skaitļiem un ir tuvredzīgāki, jo koncentrē uzmanību uz firmas darbības pirmajiem pāris gadiem, kad ticamāk ir sasniegt dzīvotspēju nekā lielus panākumus. Viņi prasa, lai skaidrās naudas plūsma būtu pietiekama kredīta atmaksāšanai un vairāk ievēro negatīvos, nevis iespējamus pozitīvos aspektus firmas darbībā. To nosaka kreditoru peļņas struktūra un lielums. Atšķirībā no ieguldītājiem

aizdevēji neiesaistās uzņēmumā, lai dalītos peļņā.

Viena no galvenajām priekšrocībām, finansējot uzņēmumus ar kredītu nevis ieguldījumiem, ir tā, ka kreditori bieži pieņem lēmumu ātrāk kā ieguldītāji. Nav nekas neparasts, ja kreditors pieņem lēmumus vai pat noslēdz vienošanos par finansēšanu divu triju mēnešu laikā pēc tam, kad pirmoreiz redzējis biznesa plānu. Riska kapitālistiem šis laiks parasti ir dubultīgs vai trīskāršs. (Šīs laika robežas domātas arī citām tādām attiecībām, kad uzņēmēji un finansētāji vēl viens otru īsti nepazīst).

IEGULDĪTĀJI

Šinī nodaļā mēs veltīsim uzmanību galvenokārt riska kapitālistiem. Pastāv daudzi citi svarīgi pašu kapitāla palielināšanas avoti, bet to mēs apspriedīsim vēlāk. Daudzi cilvēki, kas raksta biznesa plānus, dara to, domājot tieši par riska kapitālistiem.

Domājot par riska kapitālistiem, mēs parasti iedomājamies profesionālus riska kapitāla fondu pārvaldniekus, kuri pieņem lēmumus par to, kādās firmās vai fondos var ieguldīt līdzekļus. Parasti šie cilvēki meklē nevis vienreizējus darījumus, bet jaunas strauji augošas firmas, kuras turpinās savu darbību - vai arī nekustamā īpašuma palielināšanas iespējas. Šie riska kapitālisti, bagātas personas vai cilvēku grupas, kas nav tieši saistītas ar formāliem fondiem, vēl arvien veido lielāko daļu no riska kapitāla ieguldītājiem. Lai gan riska kapitāla piedāvājums svārstās atkarībā no saimnieciskā cikla fāzēm, tā sauktie "eņģeļi" turpina finansēt firmas to sākuma un sākotnējās attīstības posmos.

Ieguldītāji bieži vien sīkāk izpēta potenciālā uzņēmēja personību nekā kreditori. Daļēji tas izriet no fakta, ka ieguldītājiem ir mazāk darījumu un ir vairāk laika pilnīgākām pārbaudēm. Dažiem ieguldītājiem, kas paši ir bijuši uzņēmēji,

attīstīties "sestais prāts" attiecībā uz uzņēmēja spējām.

RISKA KAPITĀLA FONDI*

Riska kapitāla fondi parasti tiek izveidoti kā sabiedrības ar ierobežotu atbildību, kur galvenais vai kontrolējošais partneris ir profesionāls pārvaldnieks. Viņš vai vadītāju sabiedrība parasti iegulda ļoti mazu daļu no fonda kapitāla, bieži tikai vienu procentu. Fonda pārējo daļu veido partneri ar ierobežotu atbildību, kuri riskē ar savu naudu un var saņemt lielu peļņu, bet kuriem nav teikšanas fonda ikdienas vadīšanā.

Vairums šo partneru ar ierobežotu atbildību ir finansu iestādes, pensiju fondi un sabiedrības, lai gan kā partneri var piedalīties arī daži bagāti privātie ieguldītāji. Minimālā dalības nauda parasti ir vismaz daži simti tūkstošu dolāru. Tā kā tā var būt pat vairāk kā viens miljons dolāru, tad šādos fondos piedalās ļoti maz privātpersonu. Riska kapitālisti (fondi vai privātpersonas) galvenokārt meklē divas lietas:

peļņas līmeni no 25 līdz 50 salikto procentu gadā vai vairāk;

ieguldījumus, kuriem ir augsta ligviditāte.

Riska kapitāla fondu ekonomika, kas ir savā ziņā īpatnēja, to prasa. Riska fondiem ir noteikts darbības laiks, parasti no 8 līdz 13 gadiem. Pirmajos pāris gados fonda vadītāji izšķiro simtiem piedāvājumu, izpētot investīciju iespējas. Atkarībā no fonda lieluma un menedžeru skaita riska kapitāla vadības firmā katrs riska fonds savā darbības laikā var ieguldīt kapitālu no desmit līdz piecdesmit firmās. Tā kā riska kapitālistiem patīk rūpīgi uzmanīt savus ieguldījumus un kādreiz viņi pat ir iejaukušies grūtībās nonākušu firmu ikdienas vadīšanā, viņi cenšas nesadrumstot savu naudu vai vadību.

Riska kapitāls bieži piedalās spēlē "visu vai neko". Lai šādam

* Riska kapitāla fondi (angliski - the Venture Capital Fund) - Kapitāla ieguldītāji, kas uzņemas daudz lielāku risku nekā bankas un parastie ieguldītāji. (tulk. piezīme)

fondam būtu ikgadēja peļņa 25 vai pat 50 salikto procentu līmenī visā tā pastāvēšanas laikā (kas nebūt nav nedzirdēts), tam jāatrod viena vai divas lielas veiksmes, kuras ļautu sasniegt cerēto atdevi. Tā kompensējot to, ka citas firmas bankrotē vai negūst paredzēto peļņu.

Katrs fonds cer uz ieguldījumiem "Federal Express" vai "Apple Computer", vai "Lotus Development Corp.", vai citās firmās, kas gūst milzu peļņu, lai atlīdzinātu par pārējiem ieguldījumiem, kuri nodrošina daudz necilākus panākumus.

Ļoti svarīga ir likviditāte, jo riska kapitāla fonds noteiktā darbības laika beigās ir jāsadala un jāatdod ieguldītājiem. Ja firma vēl ir privātpašumā, tās akcijas nav pārdodamas un tādēļ nav piemērotas šai sadalīšanai. Riska kapitālistu ieguldījumi parasti kļūst likvidi vai nu "ejot tautā" - tas ir, brīvi pārdodot firmas akcijas - vai arī pārdodot fondam piederošās akcijas citai firmai. Šādas pārdošanas rezultātā fonds parasti saņem skaidro naudu vai realizējamus vērtspapīrus atklātā akciju sabiedrībā. Riska kapitālistu atalgojuma sistēma ļoti atšķiras no kreditoru atalgojuma, tādēļ riska kapitālisti meklē saviem ieguldījumiem citas īpašības. Riska kapitāla fondu vadītāji saņem ikgadēju algu - parasti 2 līdz 3 procentus no kopējiem aktīviem. Turklāt fonda sadales brīdī viņi saņem neproporcionālu lielumu - bieži 20 procentus no fonda kopējās peļņas, kura paliek pēc sākuma kapitāla atdošanas ieguldītājiem.

Dažas īpašības, kuras riska kapitālisti uzskata par daudzsološu firmu pazīmēm:

Uzņēmēja personīgās spējas. Riska kapitālisti parasti interesējas par briedumu un pieredzi citās biznesa nozarēs, kas apvienotas ar panākumiem sava biznesa vēsturē. Riska kapitālista spriedums - "labs uzņēmējs" - ir subjektīvs, un novērtēšana bieži ir intuitīva.

Funkcionāli līdzsvarotas komandas. Arvien biežāk riska

kapitālisti meklē uzņēmēju komandas, kas apmierina jaunās firmas vajadzības. Riska kapitāla vadītājiem ir maz laika, lai palīdzētu firmu vadības komandu izveidošanā un uzraudzītu to ikdienas darbību. Tāpēc šodien "viena aktiera teātris" ir mazāk pievilcīgs kā profesionāla un agresīva komanda.

Īpašuma tiesības. Riska kapitālisti vienmēr meklē firmas, kam konkurencē ir priekšrocības, kuras nevar viegli pārņemt. Īpašuma tiesības bieži ir nodrošinātas ar patentiem, licencēm, aizsargātiem simboliem, tirdzniecības zīmēm un citiem juridiskās aizsardzības veidiem.

Daudzi riska kapitāla fondi finansējot dod īpašu priekšroku noteikta veida firmām vai arī noteikta lieluma investīcijām. Daži dod "sēklas naudu" ierindas iesācējiem, kamēr citiem patīk izdarīt lielākus otrās un trešās reizes finansējumus, piedaloties uzņēmumos, kam jau ir sava biznesa vēsture, kaut arī īsa. Tādi literatūras avoti kā "Who's who in Venture Capital", ko publicē "Wiley Interscience" un "Venture Capital Journal", ko publicē "Venture Economics", var palīdzēt uzņēmējiem atrast šos cilvēkus.

Riska kapitālisti bieži ir mazāk prasīgi attiecībā uz nodrošinājumu nekā kreditori. Tā kā peļņas iespējas ir tik lielas, viņi labprātāk uzņemas lielāku risku. Atbilstoši viņi vēlas redzēt uzņēmēja kapitāla ieguldījumu kā pierādījumu viņa ieinteresētībai darījumā. Bet viņi nav tik norūpējušies par šī ieguldījuma proporcijām kā kreditori. Riska kapitālisti drīzāk prasa piedalīšanos, kas ir samērojama ar uzņēmēja līdzekļiem.

Riska kapitālisti parasti prasa vismaz vienu vietu direktoru padomē. Reti kuram no viņiem būs vēlēšanās kontrolēt firmu ik dienas, bet vairums to darīs, ja radīsies briesmas zaudēt savu ieguldījumu. Daudzas riska kapitāla ieguldījuma vienošanās paredz formālu mehānismu uzņēmēja atcelšanai no vadības, ja lietas neiet labi. Citi riska kapitālisti izmanto savu stāvokli un

varu direktoru padomē, lai nepieciešamības gadījumā mainītu firmas vadību.

Ja nerodas sarežģījumi, finansējuma saņemšana no riska kapitālista varētu izskatīties līdzīga sekojošajam grafikam. Tas būtu attiecināms uz firmu, par kuru viegli saņemamas izziņas un kurai ir ne vien pilnīgi uzrakstīts biznesa plāns, bet arī skaidra stratēģija un spēcīga vadības grupa.

Četras līdz sešas nedēļas uzņēmējs veido biznesa plānu un vienlaikus noskaidro piemērotus finansējuma avotus. Pēc tam:

1. - 2. nedēļa. Pirmie kontakti ar iespējamiem finansētājiem (rakstiski vai pa telefonu).
3. nedēļa. Kopsavilkuma vai pabeigta plāna nosūtīšana.
4. - 6. nedēļa. Pirmā tikšanās ar vienu vai vairākiem iespējamiem finansētājiem.
7. - 18. nedēļa. Sarunu turpināšana ar vienu vai vairākiem finansētājiem. Tikšanās, telefonsarunas, papildu informācija vai biznesa plāna papildinājumi.
18. nedēļa. Piedāvājums no finansētāja.
19. - 26. nedēļa. Sarunas par darījuma noteikumiem, dokumentu sastādīšana.
26. nedēļa. Vienošanās noslēgšana.

CITI FINANSĒŠANAS AVOTI

Pats, ģimene un draugi

Par spīti populārajam uzskatam vairums sākotnējo ieguldījumu jaunās firmās nenāk no riska kapitālistiem. Šie ieguldījumi nāk no daudziem avotiem, kuri ir rokas stiepiena attālumā no uzņēmēja. Draugi un ģimene bieži papildina paša uzņēmēja

kapitālu.

Šie ieguldījumi var būt izdevīgi ieguldītājiem, un ātrāka vienošanās nozīmē priekšrocību uzņēmējam. Tomēr, tā kā šie ieguldītāji nav "profesionāļi", viņiem ir tieksme vēltīt iespējamā ieguldījuma analīzei pārāk maz "pienācīgās uzmanības". Tas var novest pie dibināmā uzņēmuma nepietiekami objektīva novērtējuma un tādu finansējuma lēmumu pieņemšanas, kuri savukārt negatīvi ietekmēs personīgās attiecības. Uzņēmējam jāapsver šis iespējamais rezultāts pirms tāda veida finansējuma meklējumiem.

Visbiežāk ieguldītājs jaunā biznesā ir pats uzņēmējs un tuvākie ģimenes locekļi. Ieguldījums var nākt no ietaupījumiem un citiem līdzekļiem, tādiem kā vērtspapīri vai namīpašums, iespējams jau otrreiz ieķīlāts. Daži atrod pat vēl "radošākus" veidus, kā dabūt likvīdus aktīvus investēšanai savā jaunajā biznesā.

Daudziem sīkiem uzņēmējiem šie ir visiespējamākie biznesa sākotnējā finansējuma avoti, jo ir ļoti grūti dabūt komercaizdevumu mazāku par 10 000 vai 20 000 dolāru bet vēl grūtāk ir atrast riska kapitāla finansējumu mazāku par 250 000 dolāru.

Daži cilvēki izrāda pat lielākas "radošās spējas" naudas līdzekļu meklējumos sava jaundibinātā uzņēmuma finansēšanai. Viens no šādas "radošās" pašfinansēšanas piemēriem saistīts ar cilvēku, kas gribēja atvērt specializētu gaļas veikalu. Viņam bija 10 000 dolāru un vajadzēja vēl 10 000. Viņa draugs, mazā biznesa konsultants, teica, ka būs grūti tādu summu dabūt. Pēc dažām nedēļām miesnieks piezvanīja, lai uzaicinātu draugu uz savu jauno veikalu. "Kur tu dabūji naudu?" vaicāja konsultants. "Es pārdevu savas sievas automašīnu "Corvette", " atbildēja viņa draugs. Tas nebija eksotisks, bagāts finansēšanas paņēmieni, bet tomēr atjautīgs un efektīvs (var gan jautāt, vai arī viņa sieva domāja, ka tas bija atjautīgs un efektīvs).

Daži uzņēmēji, kam nepieder mājas, ko ieķīlāt, vai sporta

mašīnas, ko pārdot, ir pat ķērušies pie "plastmasas finansēšanas", lai sāktu biznesu. Viņi vairākās bankās iegādājušies kredītkartes, pēc tam aizņēmušies uz visām savām kartēm līdz savai finansēšanas robežai, izņemot skaidru naudu vai arī izmantojot kartes preču iepirkšanai. Šis ir ļoti dārgs darījumu finansēšanas veids un nekādā ziņā nav tas, ko mēs ieteiktu. Lielākajai daļai kredītkaršu ir 15 līdz 20 procentu likmes par laikā nesamaksātu kredītu. Tomēr tiem, kam vajadzīgs nedaudz naudas un pieder maz (vai nav nekādu) aktīvu, dažkārt vienkārši nav citas izejas.

"Eņģeļi"

Bez naudas meklēšanas savās kabatās vai savas ģimenes locekļu un draugu kabatās - kas vienmēr nozīmē riskēt ne tikai ar naudu vien - pastāv iespēja izmantot neformālo ieguldītāju tīklu (dažkārt tos sauc par "eņģeļiem"), kuri vēlas ieguldīt naudu jaunos uzņēmumos. Dažiem nav diezgan naudas, lai iekļūtu riska kapitāla fondā, bet ir patika riskēt, piedaloties šāda tipa ieguldījumos. Citiem patīk pašiem aktīvāk piedalīties lēmumu pieņemšanā par savas naudas ieguldījumiem. Daži var pat būt apsēsti diletanti, kas meklē nākošo Rube Goldberga trako izgudrojumu.

Šie cilvēki veic pārbaudi, bet bieži tā ir ierobežota, un parasti viņi pieņem lēmumus daudz ātrāk kā profesionāli riska kapitālisti - bieži vien divos līdz trijos mēnešos vai ātrāk. Uzņēmējam nav nepieciešams vienmēr pierādīt šiem cilvēkiem, ka firmai ir izredzes gūt milzu panākumus, bet viņam ir jāpierāda, ka nauda ienesīs lielāku peļņu, nekā ieguldītājs varētu gūt ar citiem mazāk riskantiem ieguldījumu veidiem. Tas bieži nozīmē parādīt iespēju par investīciju saņemt vismaz divdesmit procentu gada peļņas.

Cita neformālo ieguldītāju priekšrocība ir tā, ka darījumam var izveidot jebkuru struktūru, kādu vēlas uzņēmējs, ieguldītājs un viņu juristi. Šādos darījumos var pastāvēt kombinācija no kredīta un līdzdalības uzņēmuma kapitālā.

Neformālos ieguldītājus var atrast dažādos veidos. Daudzi no

viņiem slaistās ap riska kapitāla klubiem, bieži brokasto tādos klubos, kas ir atrodami lielās pilsētās. Cits labs veids viņus atrast ir ar profesionāļu - juristu, grāmatvežu, konsultantu un finansu plānotāju - palīdzību.

Faktiski ikviens cilvēks vai organizācija, kam ir kaut dolārs, ko ieguldīt vai aizdot, ir potenciāls finansētājs. Uzņēmējam ir jābūt labam detektīvam, lai noteiktu piemērotu finansējuma avotu iespējamam biznesam.

Katram iespējamam finansētājam ir savi priekšstati par atzīstamiem panākumiem un savi investēšanas kritēriji. Kapitāla tirgi ir nepilnīgi un nav garantiju, ka piemērots darījums un finansējuma avots sastapsies. Lai atrastu īsto finansējuma avotu, uzņēmējam vajadzīga apņēmība, neatlaidība un iepriekš izplānota stratēģija.

Daži no mazāk pazīstamiem finansējuma avotiem ir šādi:

Piegādātāji

Viens no ļoti bieži neievērotiem avotiem uzņēmumu finansējumam ir tirgotāji, kas sadarbojas ar firmu. Ja uzņēmējs var pārliecināt piegādātājus pagarināt apmaksājamo rēķinu termiņu par papildus 30 vai 60 dienām, iespējamā skaidrās naudas nepietiekamība būs stipri atvieglota un vajadzība pēc kapitāla samazināsies.

Lielfirmu speciālie fondi

Daudzas lielas firmas ir izveidojušas pašas savus riska kapitāla fondus. Bieži šie fondi grib palīdzēt finansēt firmas, kuras varētu piegādāt tehnoloģiju viņu kompānijām vai arī ir piemērotas citā veidā. Dažkārt šie fondi pat meklē uzņēmējus tādu firmu dibināšanai, kuras lielākā kompānija nākotnē varētu iegūt.

Speciālie riska fondi*

Daži privātie ieguldītāji ir apvienojušies, lai veidotu

* Speciālie riska fondi (angliski- Ad-Hoc Venture Pools) (tulk. piezīme)

neformālas investīciju grupas vai investīciju apvienības. Bieži viens naudas īpašnieks vēršas pie citiem privātiem ieguldītājiem, lai kopā salikto naudu ieguldītu riska uzņēmumā, kas veicinātu īpaša mērķa sasniegšanu.

Mazā Biznesa Investīciju Korporācija (SBIC) un Mazākuma Uzņēmumu Mazā Biznesa Investīciju Korporācija (MESBIC) ir sabiedrības, kurām pieder privātās investīciju apvienības, kas caur Mazā Biznesa Administrāciju ir saistītas ar federālās valdības fondiem.

Ekonomiskās attīstības grupas, dažkārt sauktas par "ekonomiskās attīstības sabiedrībām" vai "biznesa attīstības sabiedrībām", ko vada federālajā, štata vai vietējā līmenī, var piedāvāt kredītu vai kapitāla ieguldījumu ar labvēlīgiem nosacījumiem. Šīs organizācijas cenšas pieņemt atbildīgus lēmumus par investīcijām un kredītiem, bet tā kā tām trūkst peļņas motīva, tās savu īpašo mērķu sasniegšanai ir labvēlīgākas darbības veidošanā kā citi finansētāji.

Daži privātie labdarības fondi un universitātes iegulda nelielu daļu no saviem dāvinājumu krājumiem mazos riskantos uzņēmumos. Daži labdarības fondi pat dāvina skaidro naudu attīstības projektiem, jo riska pasākums iederas viņu pašu mērķos.

Pastāv pat daži apvienoti fondi, kas invertē kapitālu jaundibinātās un mazās augošās firmās. Tie faktiski ir riska kapitāla fondi maziem ieguldītājiem, kuri vēlas kādu daļu no savas naudas ieguldīt augsta riska pasākumos.

Spilgts labvēlības piemērs ir redzams Mazā Biznesa Jauninājumu Pētījumu programmā. Šīs federālās programmas ietvaros pabalstus piešķir uz sacensības pamata. Pabalstus nav obligāti jāatmaksā. Tos piešķir, pamatojoties uz firmas lūgumu pēc tehnoloģijas. Pirmās kārtas pabalstus līdz 50 000 dolāru un otrās kārtas pabalstus līdz 500 000 dolāru piešķir federālo sponsorēšanas programmu ietvaros.

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

...the first step in the process of...
...the first step in the process of...
...the first step in the process of...

UZŅĒMĒJDARBĪBAS JURIDISKĀS FORMAS

Uzņēmējdarbības juridiskās formas izvēle ir viens no sarežģītākajiem un izšķirošajiem lēmumiem, kas uzņēmējam jāpieņem, organizējot jaunu uzņēmumu. Šajā nodaļā mēs īsumā aplūkosim dažas no izplatītākajām uzņēmumu organizēšanas juridiskajām formām un apskatīsim dažādus apsvērumus, kādi būtu jāņem vērā, izvēloties kādu no tām. Mūsu materiāls nav visaptverošs; par šo tematu ir uzrakstītas daudzas grāmatas. Juridiskās formas jautājums uzņēmējam ir jāizstudē rūpīgi, strādājot ciešā sadarbībā ar juristu un nodokļu speciālistu.

GALVENIE MAINĪGIE LIELUMI

Trīs galvenie mainīgie lielumi, ar kuriem jādarbomas uzņēmējam, izvēloties uzņēmuma juridisko formu, ir:

1. Atbildība
2. Kontrole
3. Nodokļi.

Visi uzņēmumi tiek organizēti kā individuālie uzņēmumi, līgumsabiedrības vai akciju sabiedrības. Šo parametru robežās ir arī mainīgi lielumi. Sabiedrības ar ierobežotu atbildību nodrošina dalībniekiem dažas ļoti specifiskas priekšrocības, tāpat kā S-sabiedrības (agrāk pazīstamas kā apakšnodaļas S-sabiedrības) dod saviem akcionāriem citas priekšrocības. Visi šie izvēles varianti būtu jāizpēta.

Pirms iesākt dažādu juridisko formu pētīšanu, jānoskaidro virkne jautājumu. Šie jautājumi ir šādi:

Vai uzņēmējs būs vienīgais īpašnieks? Ja nē, cik daudziem citiem cilvēkiem (gan darbiniekiem, gan ieguldītājiem) būs īpašuma intereses uzņēmumā? Cik lielas kontroles tiesības būs katram īpašniekam? Kā tiks dalīta uzņēmuma peļņa un risks?

Cik svarīgi ir visiem īpašniekiem ierobežot savu personīgo atbildību par parādiem vai prasībām pret firmu?

Kura no uzņēmuma juridiskajām formām radīs visizdevīgāko nodokļu režīmu gan firmai, gan individuālajam īpašniekam (īpašniekiem)?

Kuru darbības juridisko formu būs visvienkāršāk un lētāk nodibināt un uzturēt?

Kādi ir uzņēmuma ilgtermiņa plāni?

Dažkārt atbildes uz šiem jautājumiem ir pretrunīgas. Īpaši šajā gadījumā juristu un finanšu ekspertu profesionālā palīdzība var noderēt pretrunīgo jautājumu nokārtošanā. Tomēr uzņēmējam jāpatur prātā sekojošais:

1. Uzņēmējdarbības juridiskās formas tika izveidotas juridisku

iemeslu dēļ. Tas nozīmē, ka atbildības jautājums bija pirmajā vietā tiem, kas rakstīja pirmos likumus uzņēmējdarbības jomā. Sabiedrību aplikšana ar nodokļiem ir relatīvi jauna parādība un ir kļuvusi par sarežģītu un svarīgu jautājumu tikai pēdējos 50 gados. Nodokļu apsvērumi var ietekmēt, bet ne obligāti diktēt uzņēmuma juridiskās formas izvēli.

2. Vienkāršību nevajadzētu novērtēt par zemu. Vienkārša organizatoriskā forma, kuras izveidošana un uzturēšana bieži maz maksā vai nemaksā neko, nereti var ietaupīt vairāk, nekā tiktu ietaupīts no nodokļiem, lietojot sarežģītāku juridisko formu. Tas īpaši attiecas uz mazo biznesu.
3. Savienoto Valstu nodokļu likumi pastāvīgi mainās. Komentāri šajā nodaļā balstās uz 1986. gada Iekšējo ienākumu kodeksu ar 1992. gada decembrī izdarītajiem labojumiem. 1986. gadā mēs redzam pēc prezidenta Reigana ievēlēšanas (1980) iesāktās nodokļu sistēmas pārskatīšanas kulmināciju. Viņa valdīšanas laikā Kongress akceptēja astoņus lielus nodokļu likumdošanas aktus.

Par spīti Kongresa apgalvojumiem, ka vismaz dažus gadus netiks izdarītas izmaiņas 1986. gada Nodokļu reformu aktā, jebkura nozīmīga pārmaiņa ekonomikā vai budžeta deficīts var būt iemesls Kongresam izmainīt nodokļu likumu (Neskatoties uz to, nodokļu likums tika izmainīts 1987., 1988, un 1990. gadā. Dažas 1987. gada izmaiņas atcēla 1986. gadā izdarītos labojumus).

Pēc šī ievada apskatīsim uzņēmuma organizēšanas iespējamās formas.

INDIVIDUĀLAIS UZŅĒMUMS

Individuālais uzņēmums nozīmē uzņēmējam maksimālu vienkāršību un elastību, vienlaikus zaudējot visu aizsardzību pret personīgo atbildību. Tas piešķir firmas īpašniekam arī pilnīgu kontroli. Ja tiek iesaistīti citi īpašnieki, individuālais uzņēmums vairs nav iespējams.

Personai, kas grib nodibināt individuālo uzņēmumu, parasti ir nepieciešamas ļoti nedaudzas formalitātes štata līmenī, no kurām visapgrūtinošākā ir firmas vienkārša reģistrācija firmu nosaukumu reģistrā. Federālā likumdošana nosaka, ka individuālajam īpašniekam vienīgi jā rūpējas par kārtīgu grāmatvedības uzskaiti un jā aizpilda tabula C (Peļņa vai zaudējumi no uzņēmējdarbības vai profesijas) kā formas 1040 daļa nodokļu nomaksāšanas laikā. Individuālajiem īpašniekiem jāstrādā kalendārā gada ietvaros, bet ASV grāmatvedībā viņi var lietot gan skaidrās naudas, gan uzkrājumu metodi (uzkrājumu metode var būt obligāta, ja uzņēmumam ir materiālo vērtību krājumi).

Individuālā uzņēmējdarbība neatdala personu no viņas uzņēmuma. Tam ir savas priekšrocības tādā ziņā, ka īpašnieks var nenošķirt savus un uzņēmuma līdzekļus, izņemt daļu no aktīviem ar mazām juridiskām vai nodokļu sekām (vai vispār bez tām) un izmantot jebkuru zaudējumu no uzņēmuma, lai samazinātu ar nodokli aplikamo ienākumu summu no citiem avotiem, tai skaitā regulāri nopelnītos ienākumus. Taču šī neatdalīšana nozīmē, ka individuālā uzņēmumā tā īpašniekam ir grūti ierobežot savu personīgo atbildību par parādu nenomaksāšanu. Juridiskā atbildība par nekvalitatīvu produkciju, profesionāli nepareizu rīcību vai jebkuru citu prasību būs arī personīgā atbildība. Tomēr firmu var pasargāt pret šo atbildību ar apdrošināšanu, tāpat kā to var darīt ar jebkuru biznesa firmu.

Atšķirt individuālo uzņēmumu nodokļu priekšrocības un trūkumus kļūst arvien grūtāk. Darba algas nodoklim līdz 1982. gadam bija priekšrocības, jo individuālais īpašnieks no saviem ienākumiem atdeva tikai 75 procentus apvienotās uzņēmēja un darba ņēmēja maksājumu summas federālajos nodarbinātības nodokļos. Kopš 1982. gada individuālie īpašnieki pakāpeniski nonāca līdz "vienlīdzībai" sociālās nodrošināšanas maksājumos, maksājot gan darba devēja, gan darba ņēmēja daļu. Ja individuālais uzņēmējs turpina strādāt kādu algotu darbu vēl kaut kur citur, tad sociālās nodrošināšanas nodokļa maksājumi no viņa algas aizstāj šī paša nodokļa daļu, kura jāmaksā no uzņēmējdarbības ienākumiem; taču zaudējumi uzņēmējdarbībā nesamazina ar nodokli apliekamo ienākuma summu, kura nopelnīta citā veidā.

Individuālajiem īpašniekiem nav jāmaksā sociālās nodrošināšanas nodoklis par atalgojumiem, ko saņem uzņēmumā strādājošie sieva (vīrs) vai nepilngadīgie bērni. Individuālie īpašnieki nemaksā par sevi bezdarba nodokli, kas ir priekšrocība, salīdzinot ar citām uzņēmējdarbības juridiskajām formām, kur šo nodokli maksā arī par īpašnieku/darba ņēmēju.

Cits būtisks trūkums nodokļiem individuālajā uzņēmumā ir tas, ka īpašnieks nevar dabūt federālo nodokļu samazināšanu uz maksājumu rēķina par darbinieku dzīvības, medicīniskās un invaliditātes kolektīvo apdrošināšanu. Akciju sabiedrībā sakarā ar šiem saviem izdevumiem īpašnieks/darba ņēmējs saņem federālo nodokļu atvieglinājumus.

Izplatīts paņēmieni veselības aizsardzības atvieglojumu saņemšanai ir pieņemt darbā dzīvesbiedru, tādējādi panākot, lai ģimenes veselības aizsardzības kompensācija tiktu vīram (sievai) kā darba devējam.

Pašnodarbinātiem indivīdiem, ieskaitot individuālos uzņēmējus, ir tiesības, aprēķinot ar nodokli apliekamo bruto ienākumu, atskaitīt no tā 25 procentus medicīniskās

apdršināšanas prēmijas summas. Tomēr kongress ir izskatījis iespējamību šī atvieglojuma līmeni pacelt līdz 100 procentiem, vai arī (kā otru galējību) to atcelt vispār.

Agrāk diezgan parasts paņēmieni, kā samazināt kopējo nodokļu nastu individuālajam īpašniekam, bija pārvērst uzņēmumu par akciju sabiedrību tajā brīdī, kad individuālā uzņēmuma nodokļu likme sāka pārsniegt akciju sabiedrību nodokļu likmi. Taču 1986. gada Nodokļu reformas akts (TRA'86) grozīja likmes tiktāl, ka (pirmoreiz) akciju sabiedrību nodokļi ir kļuvuši augstāki visos gadījumos. Tas gandrīz neatstāj iemeslu individuāla uzņēmuma pārveidošanai ar nolūku ietaupīt uz nodokļiem. Ja vien jums nav cita nepārvarama iemesla pārveidot savu uzņēmumu, tad no nodokļu viedokļa tagad ir izdevīgāk darboties kā individuālajam uzņēmējam.

Bet, ja pārveidošanu par akciju sabiedrību izraisa citas intereses, jūs varat iegūt individuālā uzņēmuma nodokļu priekšrocības sabiedrību nodokļu robežās, darbojoties S-sabiedrībā.

LĪGUMSABIEDRĪBAS*

Līgumsabiedrībām piemīt daudzas tādas pašas iezīmes (gan izdevīgas, gan neizdevīgas) kā individuālajiem uzņēmumiem, izņemot to, ka tām ir vairāk par vienu īpašnieku. Līgumsabiedrība var būt relatīvi vienkārša un neformāla, un tās nodibināšana prasa minimālu darbu ar dokumentiem, kuri iesniedzami štata un federālajām iestādēm. Taču vienmēr laba ir doma partneriem noslēgt kaut kādas formas rakstisku vienošanos par to, kā viņi sadalīs saistības, peļņu un zaudējumus vai līgumsabiedrības kapitālu. Ja nav šādas partneru vienošanās, tad minēto jautājumu noregulēšanu lielākoties noteiks štata likumi.

Partneru vienošanās var ietvert jebkurus punktus, ko partneri

*Līgumsabiedrības (angliski - Partnership) - šāda veida uzņēmumi Latvijā ir ir līdzīgi attiecīgajiem uzņēmumiem ASV.

uzskata par vajadzīgiem. Dažām uzņēmējsabiedrībām, it īpaši sabiedrībām ar ierobežotu atbildību, kuras nodibinātas investīciju mērķiem, var būt noteikts pastāvēšanas laiks. Partnera pievienošanās uzņēmumam vai tās atstāšanas kārtība, citu partneru tiesības uz viņa daļas iegūšanu, maksājumu noteikumi un citi līdzīgi jautājumi jāņem vērā, noslēdzot partneru vienošanos.

Tā kā līgumsabiedrības formāli izjūk jebkura partnera, kuram pieder vairāk par 10 procentiem kapitāla, nāves gadījumā, ir svarīgi apdomāt, lai sabiedrība šajā gadījumā tiktu vismazāk iedragāta. Pārējo partneru tiesības izpirkt mirušā partnera daļu no viņa laulātā vai citiem ģimenes locekļiem (bieži izmantojot līdzekļus no galvenās personas apdrošināšanas) ir viens no veidiem, kā šie uzņēmumi pasargā sevi no šādas iespējamības.

Partneri nesāņem algu kā tādu, kaut arī daudzi ņem skaidro naudu uz savas galīgās peļņas rēķina. Katram partnerim savā federālā ienākumu nodokļa deklarācijā (forma 1040) jāietver ziņas par saviem ienākumiem no līgumsabiedrības, kā arī zaudējumiem, atvilkumiem un/vai kredītiem. Sakarā ar to, ka ASV partneru skaidrās naudas ienākumi nav alga, uzņēmējsabiedrība no šī avota neietur nodokļus un katram partnerim jāmaksā nodokļi it kā viņš būtu individuālā uzņēmuma īpašnieks. Partneri nemaksā bezdarba nodokļus. Turklāt, tā kā no sadalāmiem ienākumiem nekādi ienākuma nodokļi netiek ieturēti, noteikti maksājumi federālajām un valsts vajadzībām jāizdara katru ceturksni. Individuālie uzņēmumi pakļauti tiem pašiem noteikumiem.

Šo uzņēmumu priekšrocība ir vieglums, ar kādu var bez nodokļiem ieguldīt un izņemt aktīvus no daudzīpašnieku firmas. Tas ir svarīgi, ja ieguldītāji riskē ar ko lielāku nekā vienkārši nauda. Tāpat kā individuālie īpašnieki, arī partneri nevar gūt ASV nodokļu samazināšanu par savu personīgo dzīvības, veselības un invaliditātes apdrošinājuma maksu. Viņi var izvēlēties to pašu

25 procentu nodokļa atlaidi par veselības apdrošināšanu kā individuālie uzņēmēji.

Tāpat kā individuālo īpašnieku firmām, nodokļu priekšrocības no pārveidošanas akciju sabiedrībās TRA'86 ir novedis gandrīz līdz nullei. Tomēr nevajadzētu atturēties no pārveidošanas, ja to prasa biznesa intereses. S-sabiedrību forma, kuru arī apskatīsim šajā nodaļā, var savienot uzņēmējsabiedrības nodokļu priekšrocības ar akciju sabiedrības juridiskajām priekšrocībām.

SABIEDRĪBAS AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU*

Bieži, kad partneriem vajadzīgs vairāk naudas, nekā tie var paši ieguldīt uzņēmumā, un viņi vai nu negrib, vai nevar aizņemties, viņi izvēlas organizācijas formu, kuru pazīst kā sabiedrību ar ierobežotu atbildību. Šī organizācijas forma dod dažiem partneriem, kas piekrīt būt par galvenajiem partneriem, iespēju iegūt kapitālu no citiem, vienlaikus paturot kontroli pār uzņēmumu. Pārējiem ieguldītājiem, ko sauc par ierobežotajiem partneriem, ir iespēja iegūt daļu uzņēmuma kapitāla, ierobežojot savu atbildību vienīgi ar finansiālo atbildību. Ierobežotajiem partneriem nav teikšanas firmas darbībā, un viņi ir tikai finansiāli atbildīgi savu ieguldījumu apmērā. Galvenie partneri vada firmu un ir pilnīgi atbildīgi par to. Sevišķos gadījumos galveno partneru lomā uzstājas speciāli nodibinātas sabiedrības, un tas atvieglo atbildības problēmu.

Ierobežojot kontroli, sabiedrības ar ierobežotu atbildību mēdz būt uz aktīviem balstītas, agrāk radīja arī nodokļu priekšrocības ieguldītājiem. 1986. gada Nodokļu reformas akts stipri samazināja ierobežoto partneru iespējas gūt nodokļu priekšrocības. Tomēr ar labām peļņas likmēm un labu ekonomisku pamatu sabiedrība ar ierobežotu atbildību vēl arvien var būt labs variants uzņēmēja kapitāla palielināšanai

* Sabiedrības ar ierobežotu atbildību (angliski - Limited Partnership) - šis nosaukums ir vistuvākais attiecīgajam uzņēmumam ASV.

S-sabiedrībās, kuras nodokļu ziņā ļoti līdzinās sabiedrībām ar ierobežotu atbildību, ir jābūt ne vairāk kā 35 akcionāriem. Tajās pastāv ierobežojumi attiecībā uz ārzemnieku un akciju sabiedrību piedalīšanos viņu kapitālā. Sabiedrībām ar ierobežotu atbildību nav šo ierobežojumu, tādēļ tās var piedāvāt ieguldītājiem ierobežotas atbildības priekšrocības bez ieguldītāju skaita vai veida ierobežošanas.

Cita priekšrocība, kas piemīt sabiedrībām ar ierobežotu atbildību, salīdzinot ar S-sabiedrībām, ir tā, ka S-sabiedrībā visām akcijām jābūt vienādām (tas nozīmē, ka vienai akcijai piemīt tie paši labumi un atbildība kā jebkurai citai). Šajos uzņēmumos galveno partneru kapitāla daļām var būt pazīmes, kādu nav ierobežoto partneru daļām - tādas kā kontrole un mainīgs peļņas sadalīšanas princips, sadalot peļņu pēc darbības rezultātiem.

Šo uzņēmumu ēnas puses, salīdzinot ar akciju sabiedrībām, ir sekundāro vērtspapīru tirgu trūkums un grūtības īpašuma tiesību nodošanā citai personai.

AKCIJU SABIEDRĪBAS

Kaut arī vairums cilvēku domā par akciju sabiedrībām, kad viņi domā par uzņēmējdarbību, faktiski tikai neliela daļa Amerikas uzņēmumu ir formāli veidoti kā akciju sabiedrības. ASV praksē akciju sabiedrību izveidošana var būt dārgs un ilgstošs process. Reģistrēšanas valsts nodevas un juristu honorāri par akciju sabiedrības dokumentu sagatavošanu nereti var maksāt simtus vai tūkstošus dolāru, un izdevumi akciju sabiedrības uzturēšanai pastāvīgi turpināsies.

Akciju sabiedrības visbiežāk tiek radītas ierobežotas atbildības priekšrocību dēļ. Akciju sabiedrībā īpašnieki, ierēdņi un valdes locekļi parasti nav personīgi atbildīgi par apvienības parādiem (ierēdņi, kas atbildīgi federālajai valdībai par nodarbinātības un

apdrošināšanas nodokļa iekasēšanu, var nest personīgu atbildību, ja šie maksājumi nav izdarīti). Tomēr kā tika parādīts 2. nodaļā (par banku kredītiem), banka bieži norauj aizsargātības plīvuru, prasot personīgo parakstu par savienības kredītu. Tas visbiežāk tiek prasīts no maza individuāla uzņēmuma vai slēgta tipa akciju sabiedrības.

Akciju sabiedrības pastāvēšanas laiks nav ierobežots, un īpašuma tiesības akcionāra nāves gadījumā pāriet mantiniekiem, kuriem akciju turētājs tās novēlējis. Akcijas vienmēr var pārdot citiem ieguldītājiem. Šādā veidā lielie balstiesīgo akciju daudzumi vai pat kontrolpakete var pāriet no cilvēkiem, kam ir darbinieka vai uzņēmēja intereses uzņēmumā (vai viņu mantiniekiem), pie citiem īpašniekiem.

Akciju sabiedrībām, tāpat kā individuālajiem uzņēmumiem un sabiedrībām ar ierobežotu atbildību, ir sliktās puses attiecībā uz nodarbinātības un bezdarba nodokļiem. Akciju sabiedrība maksā 100 procentus no darba ņēmēja/darba devēja nodokļa par visiem īpašniekiem/strādājošiem: 50 procentus strādājošiem skaidrā naudā kā daļu no algas (ši nauda pēc tam tiek ieturēta) un 50 procentus tieši valdībai. Turklāt akciju sabiedrības maksā bezdarba nodokļus par īpašniekiem/strādājošiem. Tomēr šie maksājumi tiek atskaitīti, aprēķinot ar nodokļu apliekamo akciju sabiedrības ienākumu.

Maksājumi par dzīvības apdrošinājuma polisēm līdz 50 000 dolāru tiek atskaitīti līdzīgā kārtā, tāpat kā maksājumi par invaliditātes un medicīniskās aprūpes apdrošinājumu. Neviena no apdrošināšanas prēmijām nav apliekama ar nodokli kā strādājošo/īpašnieku ienākums.

Tā kā īpašumtiesības akciju sabiedrībā var pārdot, pārdodot akcijas, akciju sabiedrībās ir vieglāk atbrīvoties no īpašuma, kaut arī ir grūti pārdot īpašuma daļu slēgtā akciju sabiedrībā. Pretstatā tam nevar pārdot daļu no individuālā uzņēmuma, bet tikai daļu no īpašuma aktīviem.

AKCIJU SABIEDRĪBAS UN NODOKĻI

Akciju sabiedrībām ir virkne priekšrocību attiecībā uz federālajiem ienākuma nodokļiem ASV. Taču valdība rauc pieri par apvienošanos ar vienīgo mērķi iegūt nodokļu atvieglojumus.

Viena no priekšrocībām ir īpašnieka/strādājošā iespēja regulēt ar nodokļiem apliekamā ienākuma sadalījumu akcijas sabiedrības peļņā un algās. Saņemamo algu var regulēt saprātīgās robežās. Pārāk lielas algas Nodokļu pārvalde var apstrīdēt kā maskētas dividendes. Pārāk mazas algas rezultātā var rasties uzkrātā peļņas nodokļa problēma.

Uzkrātās peļņas nodokļi attur kā slēgtās, tā atklātās akciju sabiedrības no vairāk nekā 250 000 dolāru paturēšanas nesadalītā peļņā bez attaisnojošiem iemesliem. Profesionāļu apvienības, tādas kā ārstu, juristu, grāmatvežu un konsultantu apvienības, kas bieži tiek izveidotas ierobežotas atbildības aizsega un nodokļu priekšrocību dēļ, var paturēt tikai līdz 150 000 dolāru, lai uzkrātā peļņa netiktu aplikta ar nodokļiem. Skaidrās naudas uzkrāšana apgrozāmajam kapitālam, kapitāla paplašināšanai, parādu atmaksāšanai un citām saprātīgām uzņēmuma vajadzībām var radīt uzkrātās peļņas limita pārsniegšanu bez nodokļa piemērošanas. Tomēr pierādījumu nasta gulstas uz akciju sabiedrību.

Akciju sabiedrība, kas plāno augstu dividenžu attiecību pret tīro peļņu, "soda" savus akciju turētājus ar to, ka akciju sabiedrības pirmsnodokļu ienākums tiek aplikts ar lielu kombinētu nodokli līdz pat 52,4 procentiem. Salīdziniet to ar individuālā īpašnieka vai partnera faktisko nodokļu likmi ASV-maksimāli 31 procentu!

Pie iepriekšējiem nodokļu likumiem minimālās dividenžu izmaksas palielināja sabiedrības akciju neatņemamo vērtību. Šo

nedeklarēto dividenžu iekšējo pieaugumu vēlāk varēja saņemt, pārdodot akcijas, un ienākumi no tā tiktu aplikti ar nodokļiem pēc labvēlīgākām kapitāla pieauguma nodokļa likmēm. Tomēr pašreizējais nodokļu likums vairs neparedz atvieglotus nodokļus kapitāla pieaugumam.

S-SABIEDRĪBAS

S-sabiedrība daudzos gadījumos var piedāvāt uzņēmējam gan zemes, gan debesu labumus. Saskaņā arī federālajiem likumiem un dažu štatu likumiem S-sabiedrības neatšķiras no akciju sabiedrībām. Uz tām attiecas īpašnieku ierobežotās atbildības priekšrocības. Turklāt sabiedrības parasti nemaksā federālo ienākuma nodokli. Peļņa un zaudējumi no S-sabiedrībām plūst tieši no uzņēmuma pie akciju turētājiem, apejot dubulto aplikšanu ar nodokļiem. Ieguldītāji var izmantot S-sabiedrību zaudējumus citu ienākumu tiešai norakstīšanai, ierobežojumi šajā ziņā pastāv tiem akciju turētājiem, ko dēvē par pasīvajiem ieguldītājiem.

Īpašās ar nodokļiem aplikšanas dēļ no federālo nodokļu viedokļa S-sabiedrības lielā mērā atgādina uzņēmējsabiedrības. Tomēr pastāv daži S-sabiedrību ierobežojumi attiecībā uz to īpašuma struktūru.

S-sabiedrībām ir atļautas tikai parastās akcijas (tas gan var būt ar vai bez balstiesībām), kamēr parastām akciju sabiedrībām var būt parastās akcijas, priekšrocību akcijas vai citu veidu akcijas. Visiem S-sabiedrību akciju turētājiem jābūt ASV pilsoņiem vai pastāvīgajiem iedzīvotājiem un visiem jābūt privātpersonām, speciālu veidu trestiem vai nekustāmā īpašuma apvienībām. Var būt vienīgi 35 akciju turētāji. S-sabiedrība nevar būt filiāle apvienotā sabiedrību grupā un S-sabiedrības izveidošanai jānotur formālas vēlēšanas, lai saņemtu visu akciju turētāju piekrišanu. Peļņa un zaudējumi vispārējā gadījumā tiek

sadalīti akciju turētājiem proporcionāli katra akciju skaitam.

Ja S-sabiedrības statuss ir zaudēts vai arī akciju turētāji nobalso par to, lai sabiedrība pārveidojas, tad uzņēmums bez Nodokļu pārvaldes atļaujas nevar atgriezties šajā statusā 5 gadus. Nejauši izbeigtas S-sabiedrības nevar izmantot Nodokļu pārvaldes paredzētos atvieglojumus.

S-sabiedrības statusu bieži izvēlas tie uzņēmēji, kas jūt, ka uzņēmumam būs smagi zaudējumi pirmajos gados, tādā veidā novadot zaudējumus tieši ieguldītājiem kā aizsegam. Ieguldītājiem ir atļauts atskaitīt zaudējumus līdz akciju turētāja ieguldījuma apmēram akcijās, kā arī visus kredītus akciju sabiedrībai. Tas var dot pretēju efektu, kad rodas peļņa, jo arī visi ienākumi tiek novadīti tiešā ceļā, un, ja uzņēmums strādā sekmīgi, ieguldītājiem ir ar nodokļiem apliekami ienākumi. Ja nav notikusi skaidrās naudas sadalīšana, viņiem ir "ienākumi", no kuriem jāmaksā nodokļi, bez skaidrās naudas no šiem ienākumiem. Tomēr akciju sabiedrības, kurām nevajag paturēt nesadalītu nozīmīgu daļu savu ienākumu, vajadzētu padomāt par S-sabiedrības statusu, lai izvairītos no dubultas nodokļu maksāšanas.

Īpašniekus, kuriem pieder vismaz 2 procenti no sabiedrības akcijām, jāuzskata par "partneriem", apliekot ar nodokļiem par papildus priekšrocībām. Tādēļ 2 procentu S-sabiedrību akciju īpašnieki/srādājošie vairs nebauda akciju sabiedrībās strādājošo priekšrocības, kā kolektīvā dzīvības apdrošināšana, veselības un invaliditātes apdrošināšana.

Kaut arī daudzējādā ziņā S-sabiedrības sagādā uzņēmējiem "debess un zemes labumus", nodokļu likumi attiecībā uz S-sabiedrībām tomēr ir sarežģīti, un juridiskie, kā arī grāmatvedības izdevumi, uzsākot un uzturot S-sabiedrības statusu, var pārsniegt dažas no nodokļu priekšrocībām. Štatu likumi attiecībā uz S-sabiedrības ienākumu aplikšanu ar nodokļiem ir dažādi. Štata izvēle, kurā nodarboties ar uzņēmējdarbību, var būt izšķiroša.

Akciju turētāji, kuru pastāvīgā dzīves vieta ir citā štatā nekā akciju sabiedrības atrašanās vieta, var tikt aplikti ar akciju sabiedrības atrašanās štatā pastāvošo individuālo ienākuma nodokli. Nodokļu likmes ir šādas:

S-sabiedrības īpašnieku faktiskais ienākuma nodoklis nekad nepārsniedz 31 procentu (maksimālā likme privātpersonām). Tomēr privātpersonai, kas strādā parastā akciju sabiedrībā, faktiskais nodoklis atkarīgs no šīs sabiedrības pirmsnodokļu ienākumiem un šīs sabiedrības tīrā ienākuma daļas procentiem, kas ir izmaksāta dividendēs skaidrā naudā.

Akciju sabiedrības ir apliktas ar nodokļiem 34 procentu līmenī no visiem priekšnodokļu ienākumiem, ja šie ienākumi pārsniedz 335 000 dolāru. Tādēļ, ja pirmsnodokļu ienākumi pārsniedz 335 000 dolāru, rets ir gadījums, ka jums nodokļu ziņā ir labāka parastā akciju sabiedrība.

Tomēr, ja sabiedrības pirmsnodokļu ienākumi ir mazāki kā 50 000 dolāru un īpašnieks nedomā maksāt lielas dividendes skaidrā naudā, faktiskie nodokļi, darbojoties parastā akciju sabiedrībā, var būt mazāki par 31 procentu.

Ja ienākumu līmenis pārsniedz 50 000 dolāru un tuvojas 335 000 dolāru, labums no zemākiem nodokļiem par sabiedrības ienākumiem pamazām izzūd, un tīrā ienākuma daļa, ko jūs varat izmaksāt dividendēs, samazinās. Beidzot jūs sasniedzat punktu (tuvojoties 335 000 dolāru pirmsnodokļa ienākumam), kur faktiskā nodokļu likme būs lielāka par 31 procentu, pat ja parastā akciju sabiedrība nemaksā nekādas dividendes. Lūk, šinī punktā īpašniekam no nodokļu viedokļa ir izdevīgāk izvēlēties uzņēmējdarbībai S-sabiedrību.

Tabula 3-1 apkopo dažādu uzņēmuma formu galvenos parametrus. Šie likumi un nodokļu likmes nemitīgi mainās, tāpēc lēmums par vislabākās juridiskās formas izvēli jūsu biznesam būtu jāpieņem pēc nopietnas apspriešanās ar juristiem un nodokļu speciālistiem.

TABULA 3-1. Kopsavilkuma veidā rāda uzņēmējdarbības juridisko formu galvenās iezīmes raksturlielumiem.

	Individuālais uzņēmums	Līgumsabiedrība	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Akciju sabiedrība	S-sabiedrības
Vienkāršība	Vienkāršākā un lētākā uzņēmuma forma.	Relatīvi vienkārša izveidošana un uzturēšana. Sākumā būtu jāsasāda partneru rakstiska vienošanās.	Sarežģītāka par līgumsabiedrību. Vajadzīga formāla rakstveida vienošanās. Daudzas sabiedrības ar ierobežotu atbildību ir pārdodamas vērtības un tās ir jāreģistrē, kas prasa papildus laiku un līdzekļus.	Kopumā prasa visvairāk formaliāšu nodibinot un uzturot.	Tāda pati izdevumu un formaliāšu pakāpe pie nodibināšanas kā parastai akciju sabiedrībai. Uzturēšana ir dārgāka, tādej, ka pastāv vajadzība pēc pastāvīgas pārskatīšanas.
Atbildība	Īpašniekam ir neierobežota personīgā atbildība.	Katram partnerim ir neierobežota personīgā atbildība.	Galvenie partneri ir personīgi atbildīgi, bet ierobežotie partneri ir tikai finansiāli atbildīgi ar savu ieguldījumu.	Akciju turētāji nav atbildīgi. Daudzās mazās akciju sabiedrības īpašniekam personīgi jāparaksta un jāgarantē kredīti.. Sabiedrības ierēdņi var būt atbildīgi par nodokļu nomaksāšanu.	Tas pats.
Federālie peļņas nodokļi	Īpašnieku apliek pēc individuālās likmes.	Katru partneri apliek pēc individuālajam likmēm.	Partneri tiek aplikti pēc individuālajām likmēm.	Sabiedrība tiek aplikta pēc korporatīvajām likmēm.	Akcionāri tiek aplikti pēc individuālajām likmēm.
Zaudējumu atskaitīšana	Jā	Jā	Zināmos apstākļos.	Nē. Akciju sabiedrības pārnes zaudējumus uz nākamā peļņu.	Jā
Dubulta aplikšana ar nodokļiem	Nē	Nē	Nē	Nē	Nē

DAŽI VĀRDI PAR FIRMAS PIRKŠANU

Pērkot jau pastāvošu uzņēmumu, rodas tās pašas juridiskās un darījumu nokārtošanas problēmas, kādas sastopamas dibinot jaunu firmu. Taču pastāvošas firmas pircējiem bieži vien ir maz iespēju ietekmēt firmas juridisko formu (vismaz īsā laikā).

Ja jūs iegādājaties aktīvus, tad jautājums ir, kāda tipa uzņēmums būs pircēja lomā? Tas varētu būt individuālais uzņēmums, uzņēmēj sabiedrība vai akciju sabiedrība. Ja jūs pērkat jau pastāvošu firmu, nopērkot tās akcijas, šī jūsu pirktā akciju sabiedrība turpinās eksistēt.

Bet te joprojām ir izvēles iespējas. Vai pircējs - uzņēmums būs akciju sabiedrība, kurai ar nopirkto firmu tādejādi izveidosies mātes un meitas uzņēmumu attiecības? Vai arī jūs pirsiet akcijas tieši? Ja tā, vai nopirktā firma pārvērtīsies no parastās akciju sabiedrības S-sabiedrībā?

Akciju pirkšana nozīmē visu nopirktās firmas saistību - gan zināmo, gan nezināmo, gan īstermiņa, gan ilgtermiņa - uzņemšanos. Aktīvu pirkšana attiecas uz konkrētiem aktīviem un nozīmē tikai noteiktu saistību uzņemšanos.

Iegādājoties akcijas, firmas pirkšana nozīmē šīs firmas nodokļu vēstures turpināšanos. Ja nopirktais uzņēmums bija darbojies ar zaudējumiem, ASV praksē tie arī tiek pārnesti uz priekšu (ar zināmiem ierobežojumiem pēc 1986. gada nodokļu likumiem).

Tie visi ir komplicēti jautājumi, un to risināšana saistīta ar iespējamām ilgstošām sekām; tāpēc jums būtu jākonsultējas ar speciālistiem.

SATURS

Satura rādītājs jāpievieno jebkuram biznesa plānam. Rādītājs kalpo tam pašam nolūkam kā satura rādītājs grāmatā. Tas nav jādetalizē, un tam nav precīzi jāuzrāda lappuse, kur sākas katra plāna sadaļa. Gluži otrādi - vēlāk var tikt pievienotas jaunas lappuses vai sadaļas, tādā veidā numerācija var mainīties.

Biznesa plāns būtu jāiedala sadaļās, nevis nodaļās, kaut arī katra sadaļa pareizi noformētā biznesa plānā atbilst nodaļai šinī grāmatā.

Good Foods, Incorporated Biznesa plāns

Sadaļas:

- 1. Satura rādītājs.**
- 2. Kopsavilkums.**
- 3. Vispārējs firmas apraksts.**
- 4. Produkcija un pakalpojumi.**
- 5. Mārketinga plāns.**
- 6. Ražošanas plāns.**
- 7. Vadība un organizācija.**
- 8. Struktūra un kapitāls.**
- 9. Finanšu plāns.**

Pielikumi:

- A. Vadītāju darbības kopsavilkums.**
- B. Konkurences analīze.**
- C. Tirdzniecības apjomu prognozes.**
- D. Produkcijas rentabilitātes analīze - 1. un 2. tirgū.**
- E. Vienošanās dokuments par konfidencialās informācijas neizpaušanu.**

KOPSAVILKUMS

Kopsavilkumu sagatavo vairumam biznesa dokumentu. Šāds kopsavilkums ir īpaši noderīgs un bieži obligāts biznesa plānam.

Kopsavilkums aptver un īsi izklāsta dokumenta galveno saturu. Tas būtībā ir visa plāna koncentrēta versija. Kopsavilkums vienkārši nav nedz noslēgums, nedz arī ievads.

Cilvēki, kas uzstājas publikas priekšā vai raksta esejas, jau sen tiek mācīti: "Pasaki viņiem, ko tu viņiem tūlīt teiksi; tad pasaki viņiem to; pēc tam pasaki viņiem, ko tu tikko viņiem teici." Kopsavilkums veic pirmo uzdevumu - "pasaka viņiem, ko tu viņiem tūlīt teiksi".

Daudzi biznesa plānu lasītāji ir apkrauti ar priekšlikumiem. Tādēļ jūsu kopsavilkumam jārada laba materiāla izpratne no pirmā acu uzmetiena. Pēc kopsavilkuma izlasīšanas izskatītājam vajadzētu samērā skaidri saprast, kas tiks izklāstīts detalizētāk pašā plānā.

Dažos gadījumos arī pašu administratīvo kopsavilkumu var lietot kā līdzekli, lai piekļūtu lasītājam. Daži riska kapitālisti dod priekšroku pavadvēstules un kopsavilkuma dokumenta izskatīšanai, pirms viņi saņem pilnīgu biznesa plānu.

Kaut arī kopsavilkums parādās biznesa plāna sākumā, to vajadzētu rakstīt pēc tam, kad viss plāns ir pabeigts. Tikai pēc tam, kad viss plāns ir pārdomāts un uzrakstīts, būs iespējams tā saturu koncentrēt efektīvi un kodolīgi.

Ir pāris lielu problēmu, kas parādās, kad uzņēmēji mēģina uzrakstīt kopsavilkumu pirms pārējā biznesa plāna sastādīšanas. Viena ir tā, ka kopsavilkums beigās izrādās vājš un pavisš, tādēļ

ka viss biznesa plāns nav bijis izdomāts līdz galam. Otra ir tā, ka uzņēmējs bieži mēģinās plānu sastādīt tā, lai tas saskanētu ar "pieņēmumiem" un "apgalvojumiem", ko viņš (viņa) izdarījis administratīvajā kopsavilkumā.

Turklāt, tā kā tas palīdz saprast izteiktos priekšlikumus, kopsavilkumam vajadzētu būt arī saistošam. Daudzi riska kapitālisti, ieguldītāji un kreditori norāda, ka bieži gadās atmet priekšlikumu, nelasot tālāk par kopsavilkumu. Tas nav pārsteidzoši, zinot, ka daudzi no šiem cilvēkiem katru dienu sastopas ar kaudzēm biznesa plānu.

Tādēļ kopsavilkumam jāizraisa tūlītēja interese. Tonim jābūt lietišķam un jāpauž ieinteresētības un svarīguma noskaņu. Lasītāja interesi var izraisīt koncepcija, peļņas līmenis vai pat stils, kādā idejas ir pasniegtas.

Varētu šķist, ka mēs iesakām veidot priekšnesumu, kas robežojas ar teātri; bet te jābūt uzmanīgam, lai piedāvātu saturīgu, uz faktiem balstītu plāna kopsavilkumu, neaizraujoties pašam ar savām hiperbolām.

Virkne formu un pieeju ir piemērota biznesa plāna kopsavilkumam. Viena, kas ir bieži efektīva, saistīta ar biznesa plāna svarīgāko aspektu izklāstu uz "sadaļa pēc sadaļas" pamatiem. Tā sākas ar dažiem teikumiem vai rindkopām, kas atsedz firmas pamatraksturu un tās pašreizējo attīstības posmu.

Tālāk kopsavilkums pievērš uzmanību visiem vai vairumam darbības jautājumu, ietverot produkcijas veidus, mārketinga plānu, ražošanas plānu un finansu plānu. Mērķis ir izteikt tikai galvenās domas un parādīt svarīgākos aspektus.

Dažos teikumos vai rindkopās, piemēram, finansu plāna apraksts varētu parādīt uzņēmuma iepriekšējās darbības un peļņas īsu vēsturi, kā arī plānoto tirdzniecības un peļņas apjomu. Varētu sniegt arī citus svarīgus datus, kā gaidāmie peļņas robežpunkti un pašu kapitāla atdeve. Šāda lietišķa informācija radītu lasītājam vēlmi pēc detalizēta materiāla, kas sekos.

Būtu ieteicams noslēgt kopsavilkumu uz "personīgās nots" - no uzņēmuma vadības. Atkal - tai jābūt īsai. Tās nolūks ir izteikt firmas vēstures personīgu novērtējumu līdz šim laikam (ja tāda

ir) un domas par tās nākotni.

Piemēram: "X, Y, Z sabiedrības dibinātājus ļoti iedrošina tūlītēja un atzinīga mūsu ražojumu uzņemšana tirgū, un viņi tic, ka..."

Cita iespēja ir piedāvāt šī veida personīgo novērtējumu pavadvēstulē, ko nosūta kopā ar biznesa plānu.

II. KOPSAVILKUMS

Šis biznesa plāns ir izveidots, lai stādītu priekšā Good Food Incorporated (turpmāk GFI vai "firma") iespējamām kapitāla ieguldītājiem. Mērķis ir radīt pašu kapitālu 700 000 dolāru apmērā, kas vajadzīgs, lai sāktu firmas sākumprodukcijas pārdošanu un pabeigtu tās pilnīgu produkcijas sortimenta izveidošanu.

Firma

GFI ir jaunizveidots uzņēmums ar trim vadītājiem, kuri pašlaik piedalās tā attīstīšanā. Galvenā kontaktpersona ir Džudita Apela no Nature's Best, Inc., Vudlendroudā 24, Greitneka, Ņujorka (516-555-5321).

Pagājušo trīs gadu laikā GFI vadītāji ir izpētījuši un izstrādājuši virkni unikālu bērnu pārtikas produktu, kas balstās uz holistisko veselības koncepciju: ja viss organisms ir apgādāts ar piemērotu barību, daudzos gadījumos tas paliks vesels.

Holisms ir teorija, kura uzskata, ka dzīvs organisms jāapskata un jākopj kā vesela būtne, nevis vienīgi kā dažādu daļu summa. Holistiskā koncepcija, kas (kā noskaidrojais "Health Food Consumer") ir plaši atzīta starp pieaugušajiem veselīgās barības patērētājiem, pagaidām vēl ir jaunums bērnu aprūpes laukā.

Tādēļ GFI plāno izmantot tirgus iespējas un iespieties tajā. GFI vadītāji ir pārliecināti, ka šādas iespējas pastāv. GFI uzskata arī, ka pastāvošā zidaiņu pārtikas rūpniecība

pievērš tikai paviršu uzmanību augstas kvalitātes barojošiem produktiem un ka patiešām veselīgās un barojošās zīdaiņu pārtikas ierobežotais daudzums rada tirgū tukšumu, ko GFI var sekmīgi aizpildīt.

Balstoties uz detalizētām finansu prognozēm, ko sagatavojuši firmas vadība, ir noskaidrots, ka nepieciešams 700 000 dolāru liels pašu kapitāla ieguldījums, lai sekmīgi sāktu darbību. Saņemtie līdzekļi tiks izmantoti, lai finansētu sākotnējo mārketinga darbību, pabeigtu firmas produkcijas sortimenta izveidošanu un nodrošinātu apgrozāmo kapitālu pirmajiem diviem darbības gadiem.

Tirgus potenciāls

GFI izdarītie tirgus pētījumi rāda, ka Savienotajās Valstīs sākas "zīdaiņu minibums", kas palielinās potenciālo tirgus bāzi firmas produktiem. Šis pieaugums, savienots ar 2,4 miljardu dolāru lielās veselīgās pārtikas rūpniecības sagaidāmo 25 procentu ikgadējo pieaugumu (kā to novērtēja "Health Food Business") palielinās pieprasījumu pēc GFI produktiem. Turklāt veselīgās pārtikas produkti arvien biežāk tiek pārdoti pārtikas universālveikalos, kas sekmē produktu ievērošanu un varētu palīdzēt palielināt popularitāti.

Firma izies tirgū galvenokārt ar veselīgās pārtikas veikalu un dabīgās pārtikas centru lielajos pārtikas universālveikalos palīdzību, vispirms Ziemeļaustrumos un Kalifornijā. GFI koncepcijas pieņemšana šajos apgabalos dos iespēju firmai izplesties visā ASV tirgū.

Specifiskie mērķa tirgi, uz kuriem GFI orientēsies, ir šādi:

Vecāki, kas rūpējas par savu un savu bērnu veselību un kas tādēļ pieprasa augstākas kvalitātes un labāk sabalansētu pārtiku.

Bērnu aprūpes centru darbinieki, kas gādā bērniem pārtiku.

Galvenie etapi

Apmēram divas trešdaļas no GFI produkcijas sortimenta ir gatavas tirgum. Atlikusī trešdaļa var tikt pabeigta viena gada laikā.

Īpašā kompetence

GFI ieņem unikālu stāvokli, kurš ļauj izmantot šīs tirgus iespējas, pateicoties tās dibinātāju vadīšanas pieredzei un pieredzei šajā nozarē, kā arī savu produktu īpašajai kvalitātei.

Džuditai Apelai, Džordžam Knapam (medicīnas doktoram) un Semjuelam Knapam (medicīnas doktoram) ir vairāku gadu pieredze bērnu aprūpes sfērā. Dž. Apela ir dietoloģe un ir strādājusi par direktori speciālas palīdzības bērnu slimnīcā Vaitpleinā (Ņujorkas štatā). Turklāt viņai ir deviņu gadu uzņēmējdarbības pieredze, vispirms strādājot par mārketinga direktori "Healthy Harvest Foods" Jonkersā (Ņujorkā), pēc tam kā īpašniecei un prezidentei "Nature's Best, Inc." Abi doktori Knapi ir daudz strādājuši ar bērniem slimnīcās un privātajā praksē.

Kopā vadītāji ir strādājuši pēdējos trīs gadus, attīstot, uzlabojot, pārbaudot un pārdodot GFI produkciju caur "Nature's Best, Inc." mazumtirdzniecības veikalū Greitnekā (Ņujorkas priekšpilsētā Longailendā).

GFI produkcijas sortiments apmierinās tirgus pieprasījumu pēc dabīgas, barojošas bērnu pārtikas. Pārtikā tiks saglabāts barības vielu maksimālais daudzums, nodrošinot bērnus ar lielāku barības vērtību nekā to spēj vairums produktu, kas pašlaik ir tirgū. Izvēlētās ēdienu kartes sastāvdaļas ietvers to, kas bērniem vislabāk garšo. Plašs produkcijas sortiments nodrošinās arī atšķirīgas diētas.

Finansiālais kopsavilkums

Saskaņā ar detalizētu finansu prognozi, ja firma saņems prasīto 700 000 dolāru kapitālu, tā strādās ar peļņu, sākot ar trešo gadu. Plānotais finansu sadalījums izskatās šāds (tūkstošos dolāru):

	1.gads	2.gads	3.gads	4.gads	5.gads
Apgrozījums	\$1 216	\$1 520	\$2 653	\$4 021	\$5 661
Bruto peļņa	50%	50%	50%	50%	50%
Tīrais ienākums pēc nodokļiem	\$(380)	\$(304)	\$ 15	\$ 404	\$ 633
Tīrais ienākums pēc nodokļiem/apgrozījums	--	--	0.6%	10.0%	11.2%
Ienākums/kapitāls	0.0%	0.0%	10.8%	73.9%	53.6%
Ienākums/aktīvi	0.0%	0.0%	2.6%	44.5%	36.2%

KOMENTĀRS: KOPSAVILKUMS

Firma dara labi, parādot pasākuma būtību konceptuālā līmenī, pēc tam to pietiekami pamatojot ar detaļām, lai kopsavilkums "būtu pats par sevi" un potenciālais ieguldītājs, kas gribētu veikt iepriekšējo novērtēšanu vienīgi no kopsavilkuma, to varētu sekmīgi izdarīt.

Kodolīgs vadītāju pieredzes izklāsts ir šī kopsavilkuma galvenais elements. Tas rada tūlītēju ticamību. Otrs svarīgs elements kopsavilkumā ir finansu informācija, kas atļauj gūt priekšstatu par iespējamo ienākumu no ieguldījuma, kā arī par kredīta atmaksāšanas iespējām.

Kopsavilkums dēvē GFI par "jaundibinātu firmu". Priekšā stādīšana būtu iespaidīgāka, ja varētu iezīmēt stabilāku firmas veidolu, vairāk norādot uz tiem sasniegumiem, ko tā jau guvusi līdz šim laikam. To varēja izdarīt, uzsverot sekmes, kādas GFI produkcijai bijušas, to pārdodot caur "Nature's Best Inc."

Nedaudz detalizētāks firmas priekšvēstures apskats palīdzētu iezīmēt skaidrāku attīstības perspektīvu nākotnē. Īpaši varētu pieminēt galvenos aspektus attiecībā uz finansēm (piemēram, regulāras peļņas parādīšanās laiku), vadību (izmaiņām vadītāju grupā), ražošanu (jaunu iekārtu uzstādīšanu), mārketingu (piemēram, jaunu tirdzniecības paņēmienienu pielietošanu).

VISPĀRĒJS FIRMAS APRAKSTS

Biznesa plāna galvenā daļa sākas ar firmas vispārēju aprakstu. Šim aprakstam jāaizņem ne vairāk kā dažas lappuses. Tam jāparāda firmas raksturs un galvenie darbības veidi. Sīki izstrādātas detaļas šajā sadaļā nav vajadzīgas, jo priekšlikuma sagatavotājam būs iespēja piedāvāt sīkāku informāciju turpmākajās biznesa plāna sadaļās.

Šai plāna sadaļai būtu jāatbild uz šādiem jautājumiem: Vai firma ir ražošanas, mazumtirdzniecības vai pakalpojumu uzņēmums? Kādus klientus tā grib apkalpot? Kas būs galvenie klienti? Kur tie atrodas? Kur tā veiks savu darbību (vietējā, iekšējā, starptautiskajā tirgū)?

Vajadzētu sniegt arī ieskatu par to, kādu attīstības pakāpi firma ir sasniegusi. Vai tā ir sākuma stadijā bez pilnīgi attīstīta produkcijas sortimenta? Vai tā ir izveidojusi produkcijas sortimentu, bet nav vēl sākusi to pārdot? Vai tā jau tirgo savu produkciju un cenšas paplašināt savas darbības mērogu?

Ir svarīgi skaidri izteikt biznesa mērķus. Varbūt firma grib sasniegt noteiktu apgrozījuma vai ģeogrāfiskā izvietojuma līmeni. Vai varbūt tā cer kļūt par atklātu akciju sabiedrību vai pievilcīgu pirkuma objektu. Tādu mērķu deklarēšana ir svarīga izskatītājam, un var radīt nopietnu interesi no viņa puses. Protams,

mērķiem jābūt reāliem un sasniedzamiem.

III. VISPĀRĒJS FIRMAS APRAKSTS

"Good Foods, Incorporated" (GFI) ir firma, kas nodibināta ar pārlicību, ka bērni var izaugt veselīgāki un dzīvot ilgāk, ja tos pēc iespējas agrāk sāk ēdināt ar dabisku pārtiku un sabalansētām barības vielām. GFI mērķis ir plašāk propagandēt saistību starp diētu un veselību.

GFI koncepcija ir atšķirīga no tradicionālajiem bērnu aprūpes un bērnu ēdināšanas jēdzieniem un produktiem. Tā balstās uz holistisku pieeju veselībai, kas uzsver, ja viss organisms ir apgādāts ar piemērotu barību, tas drīzāk paliks veselīgs un brīvs no slimībām.

Saskaņā ar to GFI ir izstrādājusi daudzveidīgu produktu sortimentu, lai apmierinātu visas bērnu veselības vajadzības. Taču holistiskā pieeja prasa ne vien piemērotu pārtiku, bet arī veselu programmu, kas ietver tādas lietas kā fiziskie vingrinājumi, apkārtējā vide un tīrs ūdens. Zināšanas šajā jomā GFI paredz nodot vecākiem ar firmas organizēta izglītošanas dienesta palīdzību. Tas tiks īstenots ar radio programmām patērētāju izglītošanai un patērētājiem domātām publikācijām.

KOMENTĀRS: VISPĀRĒJS FIRMAS APRAKSTS

Šis plāns satur labu, koncentrētu GFI darbības izklāstu. Tomēr tas nepiemin firmas mērķus. Vai firma beidzot kļūs par atklātu akciju sabiedrību? Vai tā centīsies tikt nopirkta? Vai tā attīstīs jaunus darbības virzienus? Šādu mērķu paziņošana ir izšķirīga gan plānu izmantojot nākotnē kā stratēģiskās plānošanas rīku, gan šobrīd, plāna izskatītājam novērtējot firmu.

Riska kapitāla ieguldītāji grib zināt, kā viņi "atgūs" savus ieguldījumus. Viņi dzīvo noteiktu termiņu pasaulē - vismaz attiecībā uz saviem līdzekļiem - un vēlas ieguldījumus, kas būs likvidi šo termiņu robežās.

PRECES UN PAKALPOJUMI

Pirms detalizētāk pievērsties tādām biznesa plāna daļām kā mārketingu un ražošanu, ir lietderīgi veltīt uzmanību uzņēmuma precēm un pakalpojumiem. Tāda uzmanība ir attaisnota, pieņemot, ka (neatkarīgi no stratēģiskiem apsvērumiem) uzņēmums nevar eksistēt bez pievilcīga preču vai pakalpojumu sortimenta.

Tā kā uzņēmējs daudz labāk kā plāna izskatītājs pazīst izvēlēto darbalauku, ir svarīgi, lai preču un pakalpojumu raksturojums un pievilcība tiek izklāstīti vienkāršā un skaidrā veidā. Vispārējā gadījumā šajā sadaļā ietverta šāda informācija.

Fizisko īpašību apraksts. Ja tiek piedāvāta prece, parasti ir noderīgs fizisko īpašību apraksts. Bieži ir vēlams pievienot fotogrāfiju, rasējumu vai brošūru. Ja runa ir par pakalpojumiem, tad izteikt to, ko firma piedāvā, dažkārt palīdz diagramma.

Lietošana un pievilcība. Kad prece vai pakalpojumi aprakstīti fiziskā nozīmē, uzņēmējam vajadzētu atklāt to dažādo pielietojumu un pievilcību. Te ir iespēja uzsvērt produkcijas vai pakalpojuma vienreizējās īpašības un konstatēt pasākuma iespējas. Dažos gadījumos pievilcība var balstīties uz taustāmām, funkcionālām priekšrocībām. Piemēram, kāda prece var izpildīt uzdevumu ātrāk un efektīvāk kā konkurentu prece. Citos gadījumos pievilcība var būt atkarīga no mazāk taustāmām īpašībām - varbūt no

ārējā noformējuma vai aktīvas mārketinga kampaņas.

Attīstības pakāpe. Ir svarīgi pievērst uzmanību preces vai pakalpojuma pilnveidošanas pakāpei, ieskaitot to, kā firmas piedāvātais - vai nu prece, vai pakalpojums - ir izveidojies līdz pašreizējam stāvoklim un kā ir paredzams to izvērst nākotnē. Komentāri par piedāvājuma "gatavību tirgum" ir īpaši noderīgi plāna izskatītājam, lai noskaidrotu pasākuma dzīvotspēju. Detaļas, kas attiecas uz pētniecības un ieviešanas darbiem, vajadzētu iekļaut kā darbības plāna daļu.

Šis biznesa plāna daļas mērķis ir cik iespējams koncentrēti izteikt piedāvātā būtību. Nākošā mārketinga plāna sadaļā šie piedāvājumi tiks saistīti ar tirgu un tiks izskatīta stratēģija un iespējas. Izlemjot, kā labāk biznesa plānā izteikt savus piedāvājumus iespējamajam ieguldītājam, uzņēmējam būtu jāapsver, kas lasītāju visvairāk ietekmēs un visvieglāk gūs viņa atzinību. Plāna izskatītāja atzinība attiecībā uz precēm vai pakalpojumu var tikt kāpināta, ja uzņēmējs sagādā labu iespēju ieskatīties pasākumā, kas nav viegli atspoguļojams biznesa plānā. Šajā sakarībā varētu noderēt prototips, paraugs vai demonstrācija.

Turklāt dažkārt ir lietderīgi apgādāt plāna izskatītāju ar ekspertu vai to iepriekšējo lietotāju sarakstu, kuri pazīst piedāvātās preces vai pakalpojumus un kuri par tiem dotu labvēlīgu atsauksmi. Tādas rekomendācijas vēstules vai ziņojuma veidā var ievietot pielikumā.

IV. PRECES UN PAKALPOJUMI

GFI ievieš pilnīgu veselīgas bērnu pārtikas sortimentu, kurai būtu nepieciešama minimāla apstrāde. Visa sortiments satur pilnvērtīgas sastāvdaļas: augus, dabīgus vitamīnus, minerālvielas un citas piedevas. Produkti nesatur ķīmikālijas vai konservantus. Sāls netiek lietota, un visi produkti ir dabīgi saldināti.

GFI izstrādātās pārtikas lietošana holistiskās diētas programmas

ietvaros samazinās vai pat pilnīgi novērsīs vajadzību pēc papildu vitamīniem.

Kaut arī citas firmas apgalvo, ka tās pārdod veselīgu un barojošu bērnu pārtiku, viņu piedāvātajiem pārtikas produktiem vārīšanas procesā zūd daudzas šo produktu dabiskās barības vielas. Mūsu firmas unikālās ražošanas metodes atstāj šīs barības vielas pārtikas produktos neskartas, un rezultātā produktu kvalitāte stipri pārspēj daudzus citu bērnu pārtikas firmu ražojumus. Mūsu preču sortiments tika izveidots vairāk kā trīs gadu laikā, izmantojot bērnu klīniku praktisko pētījumu datus diētas jomā.

Turklāt apkopota pētījumu informācija, kas saņemta no firmas Nature's Best, Inc.[®] (NBI), kura pēdējos trīs gadus ir vadījusi savu veselīgās pārtikas produktu mazumtirdzniecības veikalu pieaugušajiem un bērniem. Pēdējos 14 mēnešos šis veikals ir veicis veselīgās bērnu pārtikas sortimenta mārketinga pārbaudi un pētījis patērētāju atsauksmes. Pirmajos trīs mēnešos GFI produkti tika piedāvāti kā paraugi. Pēc tam produkti tika sekmīgi pārdoti ar NBI starpniecību.

GFI preču sortiments ir radīts, lai nodrošinātu dabīgos bērnu pārtikas produktus plašā diapazonā. Sākumā firma plāno ieviest tirgū atsevišķus izstrādājumus un pēc tam pakāpeniski palielināt izvēli katrā no divām galvenajām produktu grupām. GFI plāno izstrādāt un pārdot pamatēdiena, papildu ēdiena un deserta pilnu sortimentu, jo uzskata, ka tirgus iespējas šai virzienā ir nozīmīgas. Tālāk ir ieskicēti daži no svarīgākajiem produktiem, ko firma plāno pārdot.

Bērnu pārtika

GFI ir izveidojusi pārtikas produktu sortimentu bērniem vecumā no 6 līdz 12 mēnešiem un no 1 līdz 3 gadiem. Šie pārtikas produkti ir izstrādāti tā, lai saglabātu uztura sastāvdaļu maksimālo dabisko vērtību. Tie nesatur mākslīgas barības vielas, ķīmiskas piedevas, konservantus, krāsvielas, aromāta pastiprinātājus, jodēto sāli un rafinēto cukuru. Daudzos rūpniecībai vēltos izdevumos, kā "Zinātne un veselība" un "Veselais ķermenis", ir atzīts, ka šādas piedevas veicina bērnu hiperaktivitātes izraisīšanos, un pastāv aizdomas, ka ar šīm piedevām saistās arī disleksija jeb nespēja mācīties.

Turklāt izstrādājumi ir rūpīgi pārbaudīti garšas īpašību ziņā gan NBI, gan neatkarīgā organizācijā "Taste Test Coordinators, Inc.". Visos gadījumos bērni GFI izstrādājumus uzņem vismaz tikpat labi kā "Gerber" un "Beech Nut" produkciju. Dažos gadījumos bērni

deva priekšroku GFI pilnīgi dabīgajai receptei, nevis labi pazīstamo konkurentu izstrādājumiem.

Jaunākajā vecuma grupā (6 - 12 mēneši) tradicionālā bērnu pārtika tiks piedāvāta burciņās ar svaru četrarpus unces. Daudzējādie izstrādājumi tiks piedāvāti šādās kategorijās: pamatēdieni (parasti gaļas un dārzeņu kombinācijas), gaļa, dārzeņi, deserts, augļi un cepumi. Visi izstrādājumi būs bez mākslīgām sastāvdaļām un tiks sagatavoti, lietojot patentētu procesu, kas nodrošina dabīgo vitamīnu un minerālvielu saglabāšanos. Sākumā tirgū tiks ieviesti daži ražojumi no katras kategorijas, bet jaunus ražojumus ieviesīs, kad kļūs pieejami attīstībai nepieciešamie fondi un tiks pabeigta sekmīgas pārbaudes.

Bērniem vecumā no viena līdz trīs gadiem GFI produkcijas kopumā tiks ietverts saldēts, simtprocentīgi dabīgs un sabalansēts pārtikas produktu sortiments. Šie pārtikas produkti tiks fasēti plastmasas maisiņos, kuri būs jāuzsilda verdošā ūdenī. Tādā veidā ēdiens būs ērti pagatavojams un tomēr veselīgs. Firma ieviesīs tirgū arī gaļas izstrādājumus sviestmaizēm, kas sagatavoti izmantojot patentētu procesu, un nesatur ķīmiskas piedevas vai papildvielas. Dažādu šķirņu dabīgi saldināti uzkožamie, kas speciāli izstrādāti šai vecumu grupai, būs dabūjami plaši izplatītās formās un lielumos. Šie izstrādājumi bērniem garšos un būs veselīgi. Desertu un augļu būs pagatavoti pēc tām pašām receptēm kā 6 līdz 12 mēnešu vecuma grupai, bet ar lielāku uzsvāri uz jauktiem augļiem.

Sekojošais saraksts parāda firmas paredzamo ražojumu piedāvājumu. Vairums izstrādājumu būs pieejami nekavējoties; tie, kuru nosaukumiem pieliktas zvaigznītes, tiks ieviesti tirgū pirmajā gadā pēc līdzekļu iegūšanas.

Firmas pakalpojumi

Papildus veselīgiem bērnu produktiem GFI plāno piedāvāt izglītojošas programmas gan profesionāļiem, gan patērētājiem, kas

"Good Foods, Inc."

Produktu saraksts

6 līdz 12 mēnešu vecumam.

Pusdienas:

- Cālis ar jauktiem dārzeņiem
- Vērša gaļa un jaukti dārzeņi
- Titars un jaukti dārzeņi
- *Teļa gaļa un jaukti dārzeņi
- *Vērša gaļa, nūdeles un dārzeņi
- *Makaroni, tomāti un vērša gaļa

"Good Foods, Inc."

Produktu saraksts (*turpinājums*)

Gaļa:

Cāļa gaļa * Teļa gaļa
Titara gaļa * Jēra gaļa
Vērša gaļa

Dārzeni:

Zirņi * Spināti
Burkāni * Bietes
Kabači * Kartupeļi
Zaļās pupiņas

Deserts:

Tapiokas pudiņš ar rīsiem * Banānu pudiņš
Tapiokas pudiņš ar augļiem * Šokolādes pudiņš

Augļi:

Ābolu biezenis * Dažādi, dažādās kombinācijās
Banāni * Persiki
Aprikozes * Bumbieri
Āboli

Cepumi:

Zobu nākšanas cepumi * Sīrupa cepumi

Viena līdz trīs gadu vecumam.

Sagatavotie pārtikas produkti, pamatēdieni:

Spageti gaļas mērcē * Jēra gaļas sautējums
* Lasanja

Sagatavotie pārtikas produkti, papildēdieni:

Tie paši dārzeni, kas 6 līdz 12 mēnešu vecuma grupā.

Izstrādājumi sviestmaizēm/lenčam:

Boloņa * Salami
* Titara gaļas rulete Zemesriekstu sviests

Deserts:

Tas pats, kas 6 līdz 12 mēnešu vecuma grupā.

Augļi:

Tas pats, kas 6 līdz 12 mēnešu vecuma grupā.

Cepumi:

Sīrupa cepumi.

veicinās GFI holistisko priekšstatu izplatīšanu, palielinās patērētāju informētību par ķīmiskajām piedevām pārtikā un par bērnu veselības vajadzībām, kā arī parādīs vecākiem GFI produkciju.

Džords Knaps (medicīnas doktors) un Semjuels Knaps (medicīnas doktors) abi ir pediatri, publicējuši rakstus par holistisko pieeju bērnu veselībai un turpina to darīt. Abi ir uzstājušies un turpina uzstāties radoraidījumos; viņi lasa lekcijas par holistisko pediatriju un slimību profilaksi. Viņi ir pediatrijas grāmatas, kas drīz nāks klajā, galvenie autori un pašlaik rakstagrāmatu par holistisko pediatriju. Tas viss ļaus iepazīstināt patērētājus un bērnu aprūpes speciālistus - ārstus, aukles un bērnudārzu darbiniekus - ar holistisko pieeju bērnu veselībai un parādīs tiem GFI produktus un pakalpojumus.

Džudita Apela vadīs virkni semināru, lai izglītotu vecākus jautājumā, kā uzlabot bērnu veselību ar labāku uzturu. Viņa turpinās piedalīties šī temata apspriešanā radiopārraidēs. Pašlaik viņa raksta pavārgrāmatu par veselīgu uzturu un regulāri līdzdarbojas žurnālā par bērnu ēdināšanu. Dž. Apela turpinās NBI semināra programmu, kas informē patērētājus par pareizas bērnu ēdināšanas svarīgumu. Viņa arī konsultēs veselīgās pārtikas veikalu īpašniekus bērnu pārtikas tirdzniecības jautājumos un patērētāju izglītošanā attiecībā uz bērnu pārtiku. Dž. Apela uzsvērs, ka GFI produktus var kombinēt kopā ar pašlaik pieejamiem svaigiem pārtikas un veselības produktiem, nodrošinot bērniem diētu, kas apmierina viņu ikdienas vajadzības pēc barības vielām bez sintētisko vitamīnu un minerālvielu piedevām.

KOMENTĀRS: PRECES UN PAKALPOJUMI

GFI biznesa plāns šai jomā ir spēcīgs. Firma ieskicē plašu piedāvājamo preču un pakalpojumu spektru un tomēr spēj pasniegt diezgan detalizēto aprakstu kodolīgā, precīzā veidā. Turklāt, plāna autori prot lietišķi izskaidrot savu produktu priekšrocības, vienlaikus izvairoties no pārāk tehniskām lietām. Šī sadaļa būtu nozīmīga gan lietpratējiem, gan nespeciālistiem.

MĀRKETINGA PLĀNS

Mārketinga sadaļa ir viena no svarīgākajām biznesa plāna sastāvdaļām, jo tā vistiešāk saista iecerētā pasākuma dabu un veidu, kādā šis pasākums var gūt sekmes. Mārketinga sadaļas mērķis ir izskaidrot, kā uzņēmums gatavojas darboties tirgū un reaģēt uz tirgus apstākļiem, lai pārdotu preces.

Uzņēmējam jāsaprot, kā mārketinga plāns, kas vienlaikus ir interesants un izraisa pārdomas. Plāns nevar vienkārši paskaidrot jēdzienus. Tam jāparāda paredzamais pasākums kā pievilcīga iespēja ieguldīt kapitālu, kā labs piedāvājums kreditēšanai vai kā vērtīga preču vai pakalpojumu pārdošanas iespēja.

Turklāt šai sadaļai jābūt uzrakstītai tādā veidā, kas ir saprotams ļoti dažādiem cilvēkiem - no vadītāju grupas līdz padomes locekļiem, no riska kapitālistiem līdz bankjeriem.

Vēsture ir pierādījusi, ka mārketinga jautājums ir viens no izšķirošākajiem firmas veiksmi. Daudzas firmas ar pievilcīgu produkciju ir cietušas neveiksmi savas mārketinga stratēģijas (vai tās trūkuma) un tās īstenošanas programmas dēļ. Tādēļ biznesa plāna izskatītāji, plānu novērtējot, pievērš lielu uzmanību šai sadaļai. Daudzi riska kapitālisti sajūt, ka starp vissvarīgākajiem kritērijiem jaunas firmas panākumam ir tie faktori, kas nosaka pieprasījumu pēc precēm vai pakalpojumiem.

Ja nepastāv reāls tirgus pieprasījums, visi pasaules talanti un finansētāji nepadārīs firmu par veiksmīgu pārdodot iecerētās preces vai pakalpojumus.

Mārketinga plānu var izklāstīt ļoti atšķirīgos veidos atkarībā no uzņēmuma tipa un tirgus sarežģītības. Mārketinga metodes, ko lieto datoru programmu tirgotājs, stipri atšķirsies no tām, ko lieto metālapstrādes iekārtu ražotājs. Tādējādi mārketinga sadaļas nozīmīguma pakāpe būs atkarīga no paredzamā pasākuma.

Daži biznesa veidi prasa intensīvu mārketingu, un tiem nepieciešams skaidrs, nepārkāpjams mārketinga plāns. Citiem pietiek ar mazāk intensīvu mārketingu, un viņi var iztikt ar mazāk rūpīgi izstrādātu mārketinga plānu. Tā kā visiem uzņēmumiem nepieciešams tāds apgrozījuma apjoms, lai izdzīvotu, tad saprātīga mārketinga programma ir izšķiroša un parasti to izskata rūpīgi. Daži no svarīgākajiem jautājumiem, kam būtu jāpievēršas šajā sadaļā, ir:

1. *Tirgus raksturojums un iespējas.* Biznesa plāna sadaļa, kas atrodas pirms mārketinga plāna, ir veltīta preču vai pakalpojumu aprakstam. Mārketinga sadaļai jānoskaidro pieprasījums pēc precēm vai pakalpojumiem, jāraksturo tirgus un iespējas, ko šis tirgus paver. Te jādefinē vispārējais tirgus, primārie un sekundārie mērķa tirgus segmenti, šo segmentu daba un svarīgums.

2. *Konkurence un cita veida ietekme.* Vajadzētu pievērst uzmanību tirgus apstākļiem, kas no ārpuses ietekmē biznesa darbību. Izšķirošie starp šiem apstākļiem ir pastāvošā konkurences pakāpe un tas, kā šī konkurence varētu iespaidot uzņēmumu. Tāpat ir svarīgi pievērsties tādām citām ārējām spēkam kā valdības regulējošiem pasākumiem.

3. *Mārketinga stratēģija.* Jāformulē mārketinga stratēģija. Citiem vārdiem, vajadzētu dot paskaidrojumu par to, kā uzņēmums rīkosies ar saviem mārketinga instrumentiem. Šī stratēģija varētu ietvert tādus faktoros kā izplatīšana, reklāma un preču propaganda, cenu politika, tirdzniecības veicināšana, atrašanās vietas analīze. Šīs darbības apmēri un veidi mainīsies atkarībā no firmas attīstības fāzes un potenciāla. Bieži mārketinga

plāns tiek ieviests pakāpeniski, firmai attīstoties. Tāpēc dažreiz ir svarīgi veidot šīs darbības grafiku biznesa plāna aptvertā laika ietvaros.

4. *Tirgus pētījumi.* Vai nu tirgus pētījumi ir ietverti kā mārketinga plāna daļa vai arī aplūkoti atsevišķā sadaļā, bieži ir noderīgi sniegt formālu vai neformālu tirgus pētījumu materiālu. Tas palīdz leģitimizēt apgalvojumus. Bez šaubām tāds pētījums var būt ārkārtīgi nozīmīgs lasītājam, ja tas palīdz viņam saprast tirgu.

5. *Apgrozījuma prognoze.* Kaut arī detalizētas finansu prognozes parasti tiek parādītas biznesa plāna finansu sadaļā, bieži vien ir lietderīgi sniegt apgrozījuma prognozes mārketinga sadaļā. Tās varētu ietvert gaidāmo apgrozījuma pieaugumu, plānoto tirgus īpatsvara apjomu pa laika posmiem, pa preču vai pakalpojumu veidiem un pa pircēju grupām.

6. *Papildmateriāls.* Ir vērts ietvert plāna pielikumā materiālus, kas plānā izteiktos apgalvojumus padarītu ticamākus. Te varētu ievietot ražošanas nozares pētījumus, atbalsta vēstules, brošūras un rakstus vai aprakstus, kas attiecas uz firmas precēm vai pakalpojumiem.

Kaut arī mārketinga plāna sastādīšanā pastāv liela izvēles brīvība, uzņēmējiem būtu jāizvēlas izklāstam tāda forma, kas precīzi atbilst paredzamā biznesa raksturam. Galvenie pārbaudes jautājumi veiksmīgam mārketinga plānam ir šādi:

Vai ir skaidri definēts pieprasījums un tirgus?

Vai ir skaidri un pārlicinoši parādīts, kā tiks radīts noiets?

Vai visi būtiskie jautājumi ir izklāstīti objektīvi, vienlaikus iegūstot plāna vērtētāju uzticību?

Vai šī sadaļa ir saprātīgs pamats mārketinga stratēģijas īstenošanai?

Vai šī sadaļa ir lasāma un interesanta?

TIRGUS RAKSTUROJUMS UN IESPĒJAS

Šajā mārketinga plāna daļā jānoskaidro pieprasījums pēc precēm vai pakalpojumiem, tātad biznesa iespējas. Bieži ir vērts iesākt tirgus analīzi ar nozares vispārējā fona apskatu. Parasti tāds apskats ietver kopsavilkumu par nozares augšanas (vai augšanas trūkuma) raksturojumu, pieprasījuma avotiem un veidu, kā pieprasījums tiek apmierināts.

Bieži, sagatavojot biznesa plānu, informācijas kvalitāte ir atkarīga no tās savākšanai patērētās enerģijas daudzuma. Labi šādu datu avoti ir tirdzniecības apvienības un palātas, literatūra par iecerēto tirgu, rūpniecības nozaru pārskati un lietpratēji.

Detāļu un papildmateriālu daudzums, kas jāsigādā, var būt atkarīgs no tirgus īpatsvara, kāds jāiekaro, lai gūtu sekmes. Ja tirgus potenciāls tiek uzskatīts par lielu un ir ieplānots ļoti mazs tirgus īpatsvars, ir vajadzīgs mazāk detaļu un papildu informācijas. Savukārt detalizēta informācija kļūst svarīgāka, kad attiecīgais tirgus īpatsvars palielinās. Piemēram, jaunam restorānam nav jānāk klajā ar paziņojumu, ka "amerikāņi šodien ēd vairāk ārpus mājas nekā pirms divdesmit gadiem". Tam jānorāda, ka restorāni šajā apkārtnē pēdējo divu gadu laikā darbojušies arvien veiksmīgāk.

Pēc tirgus vispārējo parametru noteikšanas ir lietderīgi konkretizēt atbilstošos mērķu tirgus, to raksturu un svarīgumu. Piemēram, datoru ražotājs varētu savu mērķa tirgu sadalīt trijās daļās: individuālie patērētāji, mazais bizness un lielās akciju sabiedrības.

Individuālo patērētāju gadījumā uzņēmējs varētu raksturot tirgu ar vēlamām produkcijas pazīmēm, kā arī ģeogrāfiski, demogrāfiski un psiholoģijas aspektā. Piemēram, mājlietotājs varētu galvenokārt interesēties par datoru kā izglītošanās līdzekli ģimenei un kā līdzekli mājas grāmatvedības uzdevumu veikšanai.

Tipiskais pircējs varētu piederēt pie vidusšķiras ar samērā augstiem ienākumiem, būt mājas īpašnieks un tam varētu būt augstākā izglītība.

Plāns varētu tālāk precizēt, ka šādi cilvēki dzīvo lielpilsētās vai ap tām un ka paredzamais bizness sākumā izvērsīs mārketinga kampaņu, koncentrējot uzmanību uz pilsētām ar vairāk par 500000 iedzīvotājiem Savienoto Valstu Ziemeļaustrumos. Beidzot tipisko lietotāju varētu raksturot no psiholoģijas viedokļa. Piemēram, šī persona varētu būt intelektuālis, kas ir jūtīgs pret tādiem aspektiem kā preču cena un kvalitāte un kam ir konservatīvs domāšanas un dzīves stilā.

Pēc tam plāns līdzīgā veidā pievērstos visiem parējiem mērķa tirgiem (tirgus segmentiem). Līdzās to aprakstam plānā ir jādod katra segmenta salīdzinošs nozīmīguma novērtējums: Kuri tirgi ir vissvarīgākie? Kāpēc? Vai šis relatīvais svarīgums ar laiku mainīsies? Atbildes uz šiem jautājumiem būs visbūtiskākās mārketinga stratēģijai, kuru noteiksim plānā vēlāk.

Aprakstot tirgu un ar to saistītos jautājumus, jā rūpējas par to, lai sniegtu pienācīgo informāciju piemērotā konkrētības līmenī. Parastā kļūda ir iekļaut biznesa plānā informāciju, kas ir tik abstrakta vai vispārīga, ka tai nav nekādas nozīmes.

V. MĀRKETINGA PLĀNS

Tirgus raksturojums un iespējas

GFI plāno pārdot savu produkciju veselīgās pārtikas mazumtirdzniecības veikalos, kā arī dabīgā uztura centros lielajos pārtikas universālveikalos.

Ģeogrāfiski Firma sākumā pievērsīs uzmanību diviem galvenajiem apgabaliem: Ziemeļaustrumu, īpaši ap Ņujorkas pilsētu, un Rietumu pierastē, īpaši Reno (Nevadas štatā) un Sakramento (Kalifornijā). Abos šajos apgabalos ir koncentrēti daudzi pieaugušie veselīgās barības patērētāji, kuri, kā rāda GFI veiktie tirgus pētījumi un analīze, ir vislabāk sagatavoti, lai pieņemtu GFI veselības

konceptiju bērnu barības jautājumā. Pirmajos trīs darbības gados firma plāno virzīties uz trim papildu tirgiem.

Firmas vadība uzskata, ka lēmums ieslēgt šajā plānā projektēto tirdzniecību tikai piecos tirgos ir ļoti piesardzīgs. Viņa pilnīgi atbalsta tirgu skaita palielināšanu pirmajos piecos gados, ja vien līdzekļi būs pietiekami un ja šāda palielināšana nesis peļņu akcionāriem. Lai pilnīgi izprastu tirgu, kam būs domāti GFI produkti, jānovērtē divas atsevišķas un atšķirīgas ražošanas nozares:

tradicionālā bērnu pārtikas ražošana;

veselīgās pārtikas ražošana.

Tradicionālā bērnu pārtikas nozare jāanalizē, lai saprastu augšanas tendences un tirgus raksturīgās iezīmes bērnu aprūpes nozarē vispār. Veselīgās barības nozare arī ir jānovērtē, jo GFI plāno tirgot savus produktus, izmantojot mazumtirdzniecības kanālus, kas pašlaik saistās galvenokārt ar veselīgās pieaugušo pārtikas un citu dabas produktu tirdzniecību.

Tradicionālās bērnu pārtikas ražošana

Tirgus pētījumu fāzē GFI uzaicināja "Vick Products Sales Research Corporation" būt par savu konsultantu firmu reklāmas un mārketinga jautājumos. "Vick" sagatavoja ziņojumu par tradicionālās bērnu pārtikas ražošanas tendencēm. Īsumā ziņojums konstatē, ka

Savienotajās Valstīs tuvojas jauns "bērnu minibums", kas dos dzimstības pieaugumu par 2 līdz 5 procentiem gadā vismaz pirmajos piecos firmas darbības gados.

Bērnu pārtikas patēriņš, rēķinot uz vienu iedzīvotāju, ir audzis, un sagaidāms šī pieauguma turpinājums.

Tirgus lielāko daļu kontrolē divi ražotāji:

"Gerber" - 54 procenti;

"Beech Nut" - 17 procenti;

Pārējie - 29 procenti.

Strādājošās mātes, kuru skaits pieaug, ir ieinteresētas ērtumā, un visus vecākus interesē uztura veselīgums.

Bērnu pārtikas firmas ievieš tirgū jaunus produktus, ar kuriem mēģina aizpildīt tukšumu pārejas periodā no zīdaiņu pārtikas uz pieaugušo pārtiku - posmā starp vienu un trim dzīves gadiem. Šiem produktiem ir bijuši ierobežoti panākumi.

Žurnāls "Progressive Grocer" novērtē bērnu pārtikas tirdzniecības apgrozījumu universālveikalos uz gandrīz 500 miljoniem dolāru, neieskaitot pārdošanu uz receptēm.

Tam ir šāds sadalījums:

	1991. gada apjoms (miljonos dolāru)	procentos
Pusdienas	\$104.45	21.7
Ģaļas izstrādājumi	94.32	19.6
Dārzeni	66.21	13.8
Deserts	64.19	13.4
Cepumi	5.68	1.2
Labības produkti	49.18	10.2
Sulas	81.34	16.9
Pārējā pārtika	15.14	3.2
	<u>\$480.51</u>	<u>100.0</u>

Sakarā ar lielo konkurenci tradicionālajā bērnu pārtikas ražošanā GFI ir nolēmusi, ka sākotnēji visefektīvākais veids tās produktu tirdzniecībai būtu pārdot savas preces mazumtirdzniecības veikalos. Firma vērsīsies arī pie dabīgās pārtikas centriem lielajos pārtikas universālveikalos, kad tā būs pārliecināta par iespējām šos centrus pienācīgi apkalpot. Ražošanas eksperti apgalvo, ka veselīgās pārtikas centru pastāvīgais pieaugums pārtikas universālveikalos ļoti palielinās visu veidu veselīgās pārtikas kopējo pārdošanas apjomu. GFI plāno iegūt labumu no šī pieauguma, enerģiski pārdodot savas preces arī šajos veikalos.

GFI ievēros augošo tieksmi pēc uztura veselīguma, liekot lietā savu unikālo pārtikas pagatavošanas procesu, bet tieksmi uz ērtumu - ar saviem "vāri, neizņemot" maisiņiem. Turklāt firmas pārtika, kas domāta bērnu no viena līdz trīs gadu vecumam, palīdz aizpildīt radušos plaisu starp zīdaiņu un pieaugušo pārtiku ar tādiem produktiem, kas nesatur potenciāli kaitīgas ķīmikālijas un piedevas.

Veselīgās bērnu pārtikas ražošana

Tā kā tirgus ir gluži jauns, dati par veselīgās bērnu pārtikas tirdzniecību ir ierobežoti. Tomēr saskaņā ar apskatu žurnālā "Health Foods Business" veselīgās bērnu pārtikas pārdošana aptver 0,5 procentus no kopējās veselīgās pārtikas tirdzniecības apgrozījuma. 1991. gadā kopējais nozares apgrozījums tika novērtēts uz 2,4 miljardiem dolāru, bet bērnu veselīgās pārtikas pārdošanas apjoms bija aptuveni 12 miljoni dolāru.

GFI no daudziem veselīgās pārtikas izplatītājiem ieguvusi speciālistu novērtējumu, ka šis tirgus būtiski paplašināsies, tajā iecejot vairāk firmām, kā arī lielākam skaitam patērētāju, uzzinot par veselīgās bērnu pārtikas priekšrocībām un iespējamām briesmām no tradicionālajiem bērnu pārtikas produktiem.

Iepazīstoties ar visas veselīgās pārtikas ražošanas vēsturi, var prognozēt, kas gaidāms veselīgās bērnu pārtikas ražošanā.

Iesākot ar ierobežotām mazumtirdzniecības operācijām, kas apmierināja nelielu patērētāju grupu, veselīgās pārtikas ražošana pēdējo 5 gadu laikā ir augusi par 25 procentiem gadā, jo vairāk cilvēku ir atzinuši, ka pastāv cieša sakarība starp diētu, fiziskajiem vingrinājumiem un veselību. Profesionāli mediķi, patērētāju grupas un valsts iestādes ir atbalstījušas šo uzskatu, un masu informācijas līdzekļi to ir plaši izplatījuši.

Neņemot vērā veselīgās un dabīgas pārtikas tirdzniecības jau iespaidīgo pieauguma tempu, šie produkti kļūst pieejami daudzos mazumtirdzniecības uzņēmumos, ieskaitot pārtikas universālveikalus un aptiekas. Tā rezultātā paredzamajam nozares ikgadējam pieauguma tempam nākotnē jāpārsniedz pagātnē sasniegtie 25 procenti. GFI, protams, augs kopā ar šo paplašināšanos.

Šobrīd veselīgās pārtikas nozare aptver ap 8000 mazumtirdzniecības veikalus un daudzas pārtikas universālveikalus veselīgās pārtikas nodaļās. 1991. gada ražošanas pārskatā žurnālā "Natural Foods Merchandiser" tika novērtēts, ka šo pārtikas preču realizācija mazumtirdzniecībā sasniegusi aptuveni 2,4 miljardus dolāru, tajā skaitā 2 miljardus no individuālajiem veikaliem un 400 miljonus dolāru no lielajiem veselīgās pārtikas veikalos un pārtikas universālveikalu veselīgās pārtikas nodaļām.

Nozares eksperti paredz augsta pieauguma tempa saglabāšanos. Pašlaik tikai 9 procenti pieaugušo iepērkas veselīgās pārtikas veikalos vienīgi gadījuma dēļ un tikai 0,5 procenti tur iepērkas regulāri. Tomēr vairāk kā 35 procenti pieaugušo izsaka lielu vēlmi ēst pilnvērtīgāku un it īpaši veselīgu pārtiku. Var cerēt, ka vecāki, kas izrāda šādu attieksmi, gribēs, lai arī viņu bērni ēstu veselīgu pārtiku.

Problēma šajā jomā ir bijusi nepietiekamā šo preču piedāvājumā patērētājam. Tas tiek labots, pārtikas universālveikaliem veiksmīgi sadarbojoties ar šo nozari un attīstoties veselīgās pārtikas veikalu tīklam. "Safemart", piemēram, ir publiski paziņojis par savu nodomu kļūt par lielu veselīgās pārtikas tirgotāju, un pašlaik tam ir "dabīgās pārtikas centri" vairāk kā septiņos simtos universālveikalu. Viens tīkls - "Nationwide Nutrition Center" (Vispārējais barības centrs) - aptver vairāk kā 1000 veikalus.

Šis izplešanās rezultātā būtiski palielināsies tirdzniecības kopējais apjoms, jo arvien vairāk veselīgās pārtikas produktu parādās veikalos un gūst mazumtirgotāju atbalstu.

Tomēr GFI produktiem ir ļoti svarīgi iegūt plašu atzišanu veselīgās pārtikas veikalos, lai no pārtikas universālveikalu pircējiem un veselīgās pārtikas produktu izplatītājiem panāktu uzticēšanos tiem kā augstas kvalitātes pārtikas izstrādājumiem.

Sākotnēji veselīgās pārtikas veikalu galvenās un gandrīz vienīgas preces bija vitamīni, pārtikas piedevas un graudi. Lai gan tās joprojām ir svarīgas preču kategorijas, tomēr apmēram 40 procentus apgrozījuma tagad veido pārtikas produkti: uzkodas, kā cepumi, kartupeļu čipsi un krekeri; dzērieni, sākot ar tējām un beidzot ar sulām un bezalkoholiskajiem dzērieniem; garšvielas. Veikali lielā izvēlē pārdod arī personīgās higiēnas un kosmētikas preces, tāpat arī dažu veidu mājdzīvnieku pārtiku.

Veselīgās pārtikas veikalus parasti apgādā veselīgās pārtikas izplatītāji un vietējie ātri bojājošos produktu piegādātāji. Primārie apgādes avoti ir veselīgās pārtikas izplatītāji, kas piegādā no 6000 līdz 8000 nosaukumu izstrādājumus un bieži apgādā vairāku štatu veikalus. Šajā pētījumā noskaidrots, ka 19 izplatītāji kontrolē no 80 līdz 90 procentiem mazumtirdzniecības apjoma. (Sīkāku analīzi skatiet tālāk šini nodaļā - apakšnodaļā par izplatīšanu).

Mērķu tirgi

Kā iepriekš minēts, GFI plāno iziet tirgū galvenokārt, izmantojot veselīgās pārtikas veikalus un dabīgās pārtikas centrus lielajos pārtikas universālveikalos. Galvenie mērķu tirgi, kam GFI pievērsīsies, izmantojot šos kanālus, ir:

vecāki, kas rūpējas par savu un savu bērnu veselību un kas prasa augstākas kvalitātes un dabīgām barības vielām labi sabalansētu pārtiku;

bērnu aprūpes centru darbinieki, kuri gatavo ēdienu bērniem.

Veselīgās pārtikas patērētāji

GFI plāno koncentrēt savas sākotnējās pūles veselīgās pārtikas pārdošanā patērētājiem, kam ir bērni. Apmēram vienai trešdaļai visu ģimeņu (21 miljonam) ir bērni jaunāki par sešiem gadiem. Veselīgās pārtikas patērētāji vispirms iegādāsies GFI produkciju veselīgās pārtikas veikalos. Šo veikalu raksturojums dots iepriekš.

Bez tradicionālajiem veselīgās pārtikas veikaliem GFI plāno izmantot mārketinga darbībā tās pārmaiņas, kas notiek veselīgās pārtikas nozarē - lielu pārtikas universālveikalu tīklu ieešanu šajā tirgū. Veselīga uztura izplatītāji, kuriem ir stabili sakari ar pārtikas universālveikaliem, var nodrošināt firmas produkcijai vietu pārtikas universālveikalu plauktos. Iespēja pārdot savu produkciju lielo pārtikas universālveikalu dabīgās pārtikas centros ievērojami palielinās firmas produktu pieejamību ieinteresētajiem patērētājiem un līdz ar to veicinās pārdošanu.

Ģeogrāfiskajā ziņā GFI plāno sākumā koncentrēties uz patērētājiem lielajos urbanizētajos apgabalos Ziemeļaustrumos un Kalifornijā. Līdz šim minētie apgabali ir bijuši visatsaucīgākie pret jaunām tendencēm veselīgās pārtikas nozarē, tāpēc GFI uzskata, ka patērētāju atsauce šajos apgabalos atvieglos GFI produkcijas atzišanu visā valstī.

GFI jau ir nodibinājusi sakarus un saņēmusi mutiskus apstiprinājumus no izplatītājiem, kas apkalpo veselīgās pārtikas veikalus un dabīgās pārtikas centrus. Šie izplatītāji jau ir pazīstami ar NBI produktu piedāvājumiem un darbību, jo viņi piegādā vairumu no tās produktiem.

Bērnu aprūpes centri

Strādājošo māšu skaita pieaugums ir izraisījis bērnu aprūpes centru skaita atbilstošo pieaugumu. Žurnāls "Parent's Choice" ir noskaidrojis, ka tikai pēdējo 4 gadu laikā vien visā valstī ir nodibināti ap 15 000 tādu centru un tajos uzņemti 400 000 bērnu. Šīs iestādes iepērkas individuāli vai grupās, bieži lielos apjomos, tieši no izplatītājiem. Tās var iegūt informāciju par GFI produktiem no dažādām organizācijām un tirdzniecības publikācijām. Iespējamos klientus bērnu aprūpes centros piesaista uzsvars uz veselību. Ir sagaidāms, ka šis tirgus segments GFI darbības trešajā gadā sastādīs 20 procentus no firmas kopējā apgrozījuma.

Lai izplatītu GFI produktus bērnu aprūpes centros, firma vērsīsies pie izplatītājiem, kas apkalpo šīs iestādes, ar citiem veselības kopšanas produktiem.

KOMENTĀRS: TIRGUS RAKSTUROJUMS UN IESPĒJAS

Labam mārketinga plānam jāsākas ar nozares vispārēju apskatu, un GFI to veic prasmīgi. Plāns sniedz gan vispārējas atziņas, gan speciālo statistiku, kas ļauj plāna izskatītājam izprast tirgu kopumā un to veidu, kādā raksturoti atsevišķi segmenti. Plāns arī pārlicina lasītāju, ka GFI labi pazīst tirgu un ir pielikusi ievērojamas pūles, savācot atbilstošus datus. Tas viss palīdz piešķirt plānam ticamību. Arī mērķu tirgu noteikšana šajā plānā ir pārlicinoša. Tālāk plānā GFI nosauc iespējamus izplatītājus vārdā. Tā ir detaļa, ko tikpat labi varēja lietot laba efekta dēļ arī šinī plāna daļā. Īpaši derīgi būtu bijis citēt kādus kontraktus vai nodomu protokolus ar iespējamajiem izplatītājiem vai lielajiem klientiem. Tas palīdz paredzamās tirdzniecības aktivitātes parādīt tik reāli, cik vien iespējams.

KONKURENCE UN CITI IETEKMES VEIDI.

Gandrīz bez izņēmumiem var apgalvot, ka plānoto uzņēmējdarbību ietekmēs ārējie faktori, pār kuriem nav kontroles, vai arī kontroles iespējas ir mazas. Visievērojamākā šo faktoru vidū ir konkurence, kaut arī jāņem vērā citi ietekmes veidi, piemēram, valdības radītie noteikumi, piegādātāji un plaša sabiedrība.

Īpaša uzmanība jāpievērš šo ietekmes veidu noskaidrošanai, to rakstura un svarīguma parādīšanai un sagaidāmā iespaida novērtēšanai. Jāpievēršas sekojošiem faktoriem:

1. *Konkurences pakāpe.* Ir ieteicams iesākt ar vispārējiem konstatējumiem par būtiskākās konkurences līmeni. Šai gadījumā mērķis ir apspriest, kas patiešām ir konkurences spējīgs, un iztīrīt to saprātīgā veidā.

Var būt iespējams precīzi nosaukt konkurējošos uzņēmumus, produkcijas veidus vai pakalpojumus. Dažkārt ir tik maz konkurentu, ka katru no tiem viegli noteikt. Šajos gadījumos ir vēlams izskatīt katra konkurenta darba profilu, stiprās un vājās puses, kā arī katra konkurenta gaidāmo ietekmi uz uzsākto uzņēmējdarbību.

Šo konkurences ietekmju kopsavilkumu var sniegt grafika vai tabulas veidā, dodot plāna izskatītājam iespēju skaidri redzēt, kā uzņēmējs rīkosies pret konkurentiem.

2. *Konkurences avoti nākotnē.* Dažas (galvenokārt vecākas) ražošanas nozares ir stabilas un attīstās pakāpeniski, bet ir arī dinamiskāki tirgi, kuros noris straujas, nemitīgas pārmaiņas. Dažkārt ir iespējams paredzēt šīs tirgus struktūras izmaiņas. Tāda uzmanība pret nākotnes konkurenci ir īpaši svarīga jaunas produkcijas vai pakalpojumu gadījumā, kur imitētāju parādīšanās ir ļoti ticama; jaunās nozarēs, kurās pastāvīgi notiek pārmaiņas; tāpat augsti attīstītas tehnoloģijas tirgū, kur procesi un produkcija pakļauti pastāvīgai evolūcijai.

Personālo skaitļotāju tirgum astoņdesmito gadu sākumā bija

raksturīga datoraparaturas ražotāju skaita palielināšanās un tirgus sadalījums starp daudzām firmām. Cīņai mazumtirdzniecības sfērā kļūstot arvien sīvākai, notika paredzamā sīko ražotāju izspiešana no nozares. Daudzas firmas pazuda, un tirgu sadalīja nedaudzas. Biznesa plānam, kas sagatavots personālo skaitļotāju ražotājam, šajā laika posmā būtu jāatzīst konkurences rakstura izmaiņas un jāizskaidro, kā šis tirgus pārmaiņas ietekmēs paredzamo darbību.

3. *Citi ietekmes veidi.* Atkarībā no uzņēmuma rakstura, ārējā apkārtnē var pastāvēt citas ietekmes, ko vērts atzīmēt biznesa plānā.

Medicīnas preparātu ražošana varētu tikt pakļauta stingrai pārtikas un medikamentu pārvaldes kontrolei. Šim apstāklim varētu būt ietekme uz ātrumu, ar kādu jaunie ražojumi iekļūtu tirgū, uz to izveidojumu un pārdošanas īpatnībām.

Tūrisma industrija, kā par to varēja pārliecināties amerikāņi 1986. gadā, ir jūtīga pret teroristu darbību. Gan terorisms Eiropā, gan Savienoto valstu atbilde uz to deva stipru triecienu ārvalstu tūrisma industrijai, palīdzēja ASV tūrisma sfērai un maz ietekmēja avioliņiju darbību. Kara laikā 1991. gadā Persijas jūras līcī pieaugušie terorisma draudi iedzina tūrisma un ceļojumu industriju grīstē, tā ka aviokompānijām, tūrisma aģentūrām, viesnīcām un citiem šīs industrijas posmiem nācās cīnīties par izdzīvošanu.

Svarīgi ir atzīt, ka jauno ražojumu pārdošanu var ietekmēt nozīmīgi ārējie faktori, neskaitot konkurenci. Šie faktori jāizskata biznesa plāna mārketinga sadaļā līdzīgi tam, kā izskata konkurences jautājumus.

KONKURENCE UN CITI IETEKMES VEIDI

GFI var sagaidīt konkurenci, galvenokārt, no divām pusēm: pirmkārt, no tradicionālajiem bērnu pārtikas piegādātājiem un,

otrkārt, no veselīgās pārtikas tirdzniecības. Katra no šīm pusēm izskatās sekojoši.

Tradicionālās bērnu pārtikas nozare

Kā iepriekš minēts, bērnu pārtikas nozarē ir augsts konkurences līmenis ar mazu skaitu ļoti spēcīgu izplatītāju. Divi galvenie bērnu pārtikas ražotāji pašlaik piegādā 71 procentu tirgus produkcijas.

Lielākajai no šīm firmām reklāmas budžets pārsniedz 20 miljonus dolāru gadā. Ņemot vērā šīs firmas dominējošo lomu tirgū, GFI sākumā koncentrēsies nevis uz sikām tirgotavām, bet uz citiem kanāliem. Tomēr sīko tirgotavu vai tradicionālā bērnu pārtikas tirgus attīstības izmaiņas ir svarīgas GFI darbībai.

Tāpat kā pieaugušo pārtikas produktu masveida tirdzniecībā, arī bērnu pārtikas tirgū ir izteikta teiksme pēc pilnvērtīga vai it kā pilnvērtīga uztura produktiem. Šī tendence ir labvēlīga GFI tāpēc, ka tā palielina patērētāju informētību par uztura svarīgumu. Tā kā šos produktus pārdod galvenokārt bērnu pārtikas nodaļās parastajos pārtikas universālveikalos, tie nekonkurē ar GFI produktiem. GFI uzskata, ka šo tradicionālo ražojumu uztura vērtība un kvalitāte tiks novērtēta zemāk, kad patērētāji iegūs informāciju par veselīgiem pārtikas produktiem.

Veselīgās pārtikas tirdzniecība

Veselīgās pārtikas tirdzniecībā ir liela konkurence. Šeit ir trīs konkurences veidi: plaša sortimenta firmas, kas pārdod dažus bērniem piemērotus produktus; firmas, kas tirgo atsevišķus bērnu produktus, tādus kā labības izstrādājumi; vietējās firmas, kas piegādā bērnu pārtiku ierobežotā ģeogrāfiskā apgabalā.

Dažas šīs pēdējās kategorijas firmas sāk paplašināt savas produkcijas sortimentu un acīmredzot plāno izplatīt to visā iekšzemes tirgū. GFI uzskata, ka ir labi sagatavota konkurences cīņai, jo tā ir veikusi plašu un mūsdienīgu tirgus un konkurences produkcijas izpēti, tai ir kompetenta vadība, zināšanas par mazumtirdzniecību, kas iegūtas, darbojoties NBI veikalā, un jau labi izstrādāts preču sortiments.

Kaut arī NBI ir atsevišķs mazumtirdzniecības veikals, GFI gūs masveida tirgus pieredzi no sava tirdzniecības personāla un

izplatītājiem. Ģeografiskajā ziņā firma plāno sākumā koncentrēties divos lielos tirgos - Ziemeļaustrumos un Kalifornijā. GFI koncepcijas atzišana šajos apgabalos nostiprinās firmas pozīcijas iziešanai visas valsts tirgū, kad būs pieejami nepieciešamie līdzekļi.

Konkurences analīze

Var sagaidīt, ka daži konkurenti reaģēs uz GFI iecelšanu tirgū. Tradicionālās bērnu pārtikas uzņēmumi jau ir reaģējuši uz to, ko viņi uztver kā pārmaiņas tirgū. Viņi ir mainījuši savu pieeju tirgum, uzsverot, ka viņu produkti ir dabīgi, bez mākslīgām piedevām vai saldinātājiem.

Šī iemesla dēļ, kā arī tāpēc, ka GFI neizvietos savus produktus blakus tradicionālajiem produktiem (vienīgi pārtikas universālveikalu veselīgās pārtikas nodaļās un veselīgās pārtikas veikalos), GFI sagaida no šo kompāniju puses mēreni noraidošu attieksmi pret savu iecelšanu tirgū.

GFI reklāmas un popularizēšanas kampaņa skaidri atdalīs tās holistiskos produktus no konkurentu produktiem.

Visticšāko konkurenci GFI sagaida no citiem veselīgās pārtikas ražotājiem, kuri drīz vien arī atklās bērnu veselīgās pārtikas potenciālo tirgu. GFI lielās iestrādes šo produktu izveidošanā un izmēģinājumu tirdzniecībā nodrošinās firmai priekšrocības, kuras vēlākajiem atnācējiem būs grūti pārspēt.

Pielikumā B ir pievienots ziņu kopsavilkums par firmām, kuras GFI uzskata par savām galvenajām konkurentēm, kā arī katras šīs raksturojums.

GFI īpašā konkurētspēja

GFI būs vienīgā firma nozarē, kas tirgos bērnu veselīgās pārtikas pilnīgu sortimentu un kam būs aptveroša izglītošanas programma ar mērķi palielināt informētību par holistiskajiem priekšstatiem, tādējādi veicinot firmas produktu pārdošanu.

Visā firmas mārketinga darbība notiks veselīgās bērnu pārtikas nozarē, un firmas produktu pārdošanu veicinās interese, ko firma radīs ar daudzu mazumtirdzniecības veikalu palīdzību. Tas atšķirs GFI no tādām konkurējošām veselīgās pārtikas firmām, tādām kā "Familia" un "Health Valley". Šīs firmas piedāvā plašu

pieaugušajiem domātu produktu klāstu, kuru papildina nedaudzi bērnu produkti. GFI atšķirsies no galvenajiem bērnu pārtikas ražotājiem ar to, ka ieņems visaugstākās kvalitātes veselīgās pārtikas ražotājas stāvokli.

Cenu konkurence

GFI domā pārdot savus produktus par nedaudz augstākām cenām, pateicoties to pilnīgam sortimentam un blakus pakalpojumiem. Ir novērtēts, ka GFI produktu cenas būs par 15 līdz 18 procentiem augstākas kā citu lielāko bērnu pārtikas ražotāju mazumtirdzniecības cenas.

KOMENTĀRS: KONKURENCE UN CITI IETEKMES VEIDI

Šajā plāna daļā GFI risina vairākus uzdevumus:

Tā vispārējā veidā noskaidro konkurenci tirgū.

Atsaucoties uz pielikumu, tā atsevišķi raksturo konkurējošās firmas, parādot to būtiskās iezīmes.

Tā paredz konkurences ietekmi uz savu darbību.

Tā izskaidro savas priekšrocības konkurences cīņā.

Visi šie jautājumi ir vietā, un tie būtu jārisina vairumā biznesa plānu.

Ja šajā daļā ir trūkumi, tad tā šķiet pārāk viegla atbrīvošanās no konkurentiem. Nekādi reāli draudi nav atzīti; tas varbūt ir objektīvs pieņēmums, bet visdrīzāk tas ir pārāk optimistisks. Tikai pēdējā paragrāfā minētas GFI un tās konkurentu cenu atšķirības. Lasītājam liek noticēt, ka, pat pastāvot tik plašam mērķa tirgum, kā to vērtē GFI, pircēji būs ar mieru maksāt vairāk.

Plāna pilnīguma labad GFI vajadzētu bez konkurences minēt arī cita veida ietekmes, kas iedarbosies uz firmas aktivitātēm

tirgū. Visvairāk šeit trūkst Pārtikas un zāļu pārvaldes noteikumu ietekmes vērtējuma. Tas ir īsi apskatīts plāna ražošanas sadaļā, bet tam vajadzētu parādīties arī šeit.

MĀRKETINGA STRATĒGIJA

Pēc atbilstošā tirgus un tā iespēju raksturošanas jāpievēršas tam, kā paredzamais uzņēmums izmantos šīs iespējas. Jāpiedāvā mārketinga stratēģija, kas paskaidro, kā uzņēmums organizēs un ieviesīs savus mārketinga plānus, lai sasniegtu vēlamo pārdošanas līmeni. Tas nozīmē uzmanības koncentrēšanu uz katru nozīmīgu mārketinga instrumentu, kas ir firmas rīcībā.

Tādi elementi kā preču izplatīšana, cenu stratēģija, reklāma, preču popularizēšana, novietojuma analīze un attiecīgie naudas izdevumi - ir apspriešanas vērti atkarībā no to nozīmības firmas vispārējā tirgus stratēģijā. Sīkas detaļas varbūt nav nepieciešamas, bet ir svarīgi, lai izskatītājam rastos vispārējs priekšstats par to, kā uzņēmums domā aktīvi tirgot savu produkciju vai pakalpojumus.

Daži no mārketinga mainīgajiem parametriem, ko parasti aplūko biznesa plānā, ir šādi:

1. *Pārdošanas un izplatīšanas stratēģija.* Viens no iespējamajiem punktiem, iesākot mārketinga stratēģijas apspriešanu, ir mehānisms un līdzekļi, ko uzņēmums lieto, lai nogādātu savus ražojumus vai pakalpojumus līdz patērētājam. Vai uzņēmums strādās ar savu tirdzniecības personālu, pārdodot tieši pircējiem vai arī izmantos vidutājus, izplatītājus vai vairumtirgotājus? Vai kādi no šiem izplatītājiem ir īpaši izcelti? Kā tos izvēliesies? Kā viņiem atlīdzinās? Kādi stimuli tiks piedāvāti?

Dažkārt pārdošanas un izplatīšanas tīkla organizācija ir relatīvi vienkārša, un ir vajadzīgs tikai tā pamata apraksts. Citos

gadījumos atbilstošāks būtu detalizēts izklāsts.

Ja uzņēmums paļausies uz saviem spēkiem pārdošanā, svarīgi ir norādīt, vai tirdzniecības darbiniekiem vajadzīga īpaša prasme. Piemēram, tehniskas produkcijas pārdošanai iespējams ir vajadzīgs personāls ar piemērotu tehnisko izglītību.

Var pievērst uzmanību īpašiem pārdošanas paņēmieniem, kas tiks lietoti, piemēram pārdošana pa telefonu vai formāla prezentācija. Pārdevēju skaits un veids, kādā tiks noteikts viņu darbalauks - pēc produkcijas veidiem vai ģeogrāfiskām zonām - arī var būt apskatīšanas vērts. Beidzot var apskatīt komisijas naudu vai kādu citu stimulēšanas sistēmu.

2. *Cenu stratēģija.* Ļoti ticams, ka cenu politika būs svarīgs elements vispārējā tirgus stratēģijā. Faktiskais cenrādis nav izšķirošs, bet vispārējā cenu veidošanas struktūra un šīs struktūras pamatojums būtu jāpaskaidro. Jāizskata atlaižu un cenu izmaiņu politika, kā arī cenu veidošanas stratēģijas ietekme kopumā uz bruto peļņu (starpību starp ieņēmumiem un pārdoto preču izmaksām).

Piemēram, prestiža sieviešu apģērba ražotājs var sekot augstu cenu stratēģijai, pēc tam piedāvājot diezgan lielas atlaides, lai stimulētu pārdošanu. Viņš var regulēt cenas atbilstoši izmaiņām darba un materiālu izmaksās, kā arī atkarībā no sezonas. Rezultātā sasniegtā bruto peļņa var būt nedaudz lielāka par nozares vidējo peļņas līmeni.

Ja ir sastādīts detalizēts cenrādis un tas ir svarīgs plāna izskatītāja izpratnei, to var apkopot vai ielikt pielikumā.

3. *Reklāma, attiecības ar sabiedrību un ražojumu popularizēšana.* Daudzos gadījumos reklāmai, attiecībām ar sabiedrību un popularizēšanai ir liela loma firmas panākumos, pārdojot preces. Uzņēmuma nodomus šajā virzienā vajadzētu izklāstīt kodolīgi un pamatvilcienos. Viens veids, kā to izdarīt, ir koncentrēt uzmanību uz informācijas kampaņas koncepciju un būtisko saturu, līdzekļiem, kādus izmantos (piemēram, elektroniskie vai iespēstie masu informācijas līdzekļi, tiešie

sūtījumi pa pastu) un kādā apmērā katru no tiem izmantos. Ja izmantos profesionālas reklāmas aģentūras pakalpojumus, tad ir vietā to norādīt.

Daudzām jaundibinātām un nesen darbu sākušām firmām būs mazs reklāmas budžets, ja vispār tāds būs. Sakari ar presi tām bieži ir sasniedzamības robežās. Informācijas kampaņas, ko rīko lielas, plaši pazīstamas aģentūras, var būt dārgākas par reklāmas kampaņām, bet sakarus var veidot arī katrā atsevišķā gadījumā un ar niecīgu budžetu. Uzņēmēji var kontaktēties ar vietējiem masu informācijas līdzekļiem - laikrakstiem, radio un televīziju -, kas bieži raksta vai pārraida informāciju par jauniem uzņēmumiem vietējā kopienā.

Avižu raksti, kas uzrakstīti tādā veidā, var sasniegt plašu auditoriju un var kalpot kā "bezmaksas reklāma" tādā mērā, kādā laikraksts pasaka ko labu par pasākumu vai produkciju. Avižu izgiezumī arī rada objektivitātes izjūtu, kas var palīdzēt veidot tēlu bez pašslavināšanās.

Nebūtu gudri aprakstīt šo masu informācijas stratēģiju pārāk izvērsti, īpaši ja pasākums ir relatīvi jauns. Reklāmas un popularizēšanas stratēģija bieži mainās, firmām attīstoties (kaut arī reklāmas un popularizēšanas programmas apraksts var dot lielāku iespēju parādīt firmas potenciālu).

4. *Atrašanās vietas analīze.* Dažos gadījumos, īpaši ja business ietver mazumtirdzniecības darbību, veikala atrašanās vietas apspriešana ir izšķiroša, novērtējot tirgus stratēģijas efektivitāti. Ir vairāki svarīgi mainīgi lielumi, kas būtu jāaplūko šai sakarā, ieskaitot apkārtnes iedzīvotāju demogrāfisko situāciju, sasniedzamību, redzamību un izmaksas. Šiem jautājumiem var pieiet teorētiski, bet, ja vieta vai vietas jau ir izvēlētas, var aprakstīt faktisko stāvokli. Ja ir svarīgs būves fiziskais izskats, tad var būt noderīgs īpašs tās apraksts. Attēls, zemes gabala plāns vai karte bieži veicina plāna izskatītāja izpratni. Tie vislabāk jāpievieno pielikumā.

5. *Attiecīgie budžeti.* Uzņēmējs var vēlēties piedāvāt

mārketinga pamatbudžetu. Kaut gan detalizēta finansu informācija būs ietverta plāna finansu sadaļā, zināma informācija par budžetu var noderēt arī šeit.

Apļa diagrammas, grafiki, tabulas u.tml. var būt visefektīvākie līdzekļi, precīzi attēlojot, kā tiks organizēts vispārējais mārketinga darbs un kā uzņēmuma resursi tiks izvietoti pa dažādiem mārketinga virzieniem. Tas viss var palīdzēt plāna izskatītājam saprast katra stratēģijas komponenta relatīvo svarīgumu.

6. *Mārketinga aktivitātes nākotnē.* Citas plāna sadaļas koncentrēs uzmanību uz firmas nākotnes produkciju un attīstību, bet arī mārketinga plānā, kad tas šķiet vietā, vajadzētu izklāstīt pārdošanas stratēģiju firmas turpmākās augšanas apstākļos.

Piemēram, firmas tuvākie plāni varētu ietvert iekļūšanu vienīgi iekšējā tirgū, kamēr nākotnē šī pati firma var apsvērt iespējamo savu preču licenzēšanu pamata kādos starptautiskajos tirgos vai varbūt pat kopuzņēmuma dibināšanu. Pieticīgu finansu resursu dēļ ražotājs var tuvākajā laika posmā ierobežot savu izstrādājumu popularizēšanu un reklāmu. Tomēr plašāku reklamēšanu varētu pārdomāt vēlākam laikam, kad būs nodrošināti lielāki finansu resursi.

Pēc katra no šiem scenārijiem uzņēmuma iespējamā attīstība lielā mērā ir atkarīga no stratēģijas, ko lieto vidējā vai ilgstošā laika posmā. Šāda veida plāni būtu jāliek priekšā, kaut arī var būt nepieciešams tos izklāstīt diezgan nenoteiktā veidā. Stratēģijā paredzēto laiku un pašu stratēģiju, iespējams, ietekmēs dažādi notikumi. Vispār, pievēršoties darbībai, kas norisināsies tālākā nākotnē, biznesa plānā būtu jāskar mazāk detaļu.

MĀRKETINGA STRATĒĢIJA

Sākotnēji firma plāno šādu rīcību.

Izmantojot veselīgās pārtikas izplatītājus, nonākt līdz veselīgās

pārtikas veikaliem.

Izmantojot veselīgās un specializētās pārtikas izplatītājus nonākt līdz pārtikas universālveikaliem un citiem tirgotājiem, kas darbojas veselīgās pārtikas mazumtirdzniecībā.

Enerģiski tirgojot pilnīgu preču sortimentu, kas atbilst augstākajiem veselības un uztura vērtību standartiem, GFI plāno dominēt izvēlētajos izplatīšanas kanālos.

Reklāma, attiecības ar sabiedrību un produkcijas popularizēšana

Mārketinga programmas un stratēģijas speciālās detaļas GFI darbības pirmajos trīs mēnešos izstrādās firmas konsultants mārketinga un reklāmas jautājumos firma "Vick Products Sales Research Corporation". Šis kopsavilkums iezīmē mārketinga programmas un plānoto īpašo rīcības stratēģiju:

1. *Attiecības ar sabiedrību.* GFI vadītāji plāno turpināt tādas attiecības, kurās tie pašlaik ir iesaistīti, kā uzstāšanās radio pārraidēs un sakari ar vietējām interešu grupām, kā arī rakstu un grāmatu publicēšana. Tālāk viņu darbība tiks virzīta uz to, lai izmantojot masu informācijas līdzekļus radītu informācijas strauju pieaugumu par GFI. Informācijas programmas uzsvērs GFI koncepcijas unikālo raksturu, firmas produktu lomu slimību profilaksē un veselības uzlabošanā, kā arī tehniskā un profesionālā personāla kvalifikāciju. Šo programmu mērķis būs palielināt informētību par sakarībām starp diētu un veselību.

2. *Reklāma.* Tiks izveidoti materiāli, kas propagandēs GFI produktu vienreizīgumu un kvalitāti. Kaut arī izmantojamo masu informācijas līdzekļu veidi un aktivitātes līmenis vēl nav pilnīgi noskaidroti, GFI uzskata, ka vairums tās reklāmas būs iespēstas sludinājumu veidā nozaru publikācijās. Šīs publikācijas katrai patērētāju grupai ietver:

Veselīgās pārtikas mazumtirdzniecības nozare. Astoņi lielākie žurnāli patērētājam: "Let's Live", "Prevention", "Whole Life Times", "Bestways", "Chimo", "East-West Journal", "Health Quarterly Plus 2" un "Vegetarian Times".

Veselīgās pārtikas rūpniecības nozare. Četri galvenie tirdzniecības

žurnāli nozares izplatītājiem, vairumtirgotājiem un mazumtirgotājiem: "Natural Foods Merchandiser", "Natural Foods Business", "Health Foods Retailing" un "Whole Foods".

Ģimene/Vecāki. Te ir deviņi žurnāli: "American Family", "Bulletin of Maternal and Child Health", "Family", "Mothering", "Parents", "Parent's Choice", "Practical Parenting", "Redbook's Young Mother" un "The Single Parent".

Programma ir domāta lietošanai specifiskos reklāmas informācijas līdzekļos, kas firmai un tās produktiem radīs labākos propagandēšanās apstākļus.

3. *Pārdošanas veicināšana.* Tiks attīstītas piemērotas stimulēšanas programmas, kuras sev pievērsīs un noturēs gan tirdzniecības, gan arī patērētāju uzmanību.

4. *Iesaiņojums un reklāma tirdzniecības vietās.* Tiks izveidots iesaiņojums, kas informēs par produktu veselīgumu un visaugstāko kvalitāti. Tas būs radīts, lai izglitotu patērētāju par holistisko koncepciju, kā arī precīzi informētu patērētāju par tirdzniecības vietām un specifiskajiem izstrādājumiem GFI sortimentā. Lietošanai mazumtirdzniecības vietās tiks izstrādāti, zīmēti un izplatīti dažādi materiāli, ieskaitot uzrakstus, plakātus un apskatāmus paraugus.

Turklāt firma plāno piedāvāt literatūru par saviem produktiem un par holistisko pieeju bērnu veselībai.

Izplatīšana

GFI ir rūpīgi izpētījusi un iepazinusi ar veselīgās pārtikas un bērnu pārtikas izplatīšanas ceļiem. Kopsavilkums par šiem eksistējošajiem izplatīšanas kanāliem ir sekojošs.

Veselīgās pārtikas veikalus, kooperatīvus un veikalu tīklus apgādā tradicionālie veselīgās pārtikas izplatītāji. Dabīgā uztura nodaļas pārtikas universālveikalos tiek apgādātas vai nu tādā pašā veidā, vai ar tādu vidutāju starpniecību, kas strādā ar speciālo pārtiku, delikatesēm vai veselības pārtiku. Bērnu aprūpes centrus izplatītāji apgādā tieši.

Veselīgās pārtikas nozare ir ļoti efektīva vairumtirdzniecības līmenī, jo tikai 19 izplatītāji dod ražotāja pieeju 80 līdz 90 procentiem no mazumtirdzniecības apjoma.

Galvenie izplatītāji, viņu atrašanās vietas un viņu piesaistes grupas

ir:

Izplatītājs	Atrašanās vieta	Grupa
"Northwest Health Foods" *)	Sietla	"Well-Balanced Foods"
"Weisberg Foods" *)	Portlenda, OR	Neatkarīgs
"Porter Distribution" *)	Sanfrancisko	"Friendly Foods"
"Serlen & Sivin" *)	Losandželosa	Neatkarīgs
"Nature's Best" *)	Losandželosa	Neatkarīgs
"Foods for Health"	Finiksa	Neatkarīgs
"Edelstein Distributors" *)	Dallasa	"Friendly Foods"
"Robert's Southwest" *)	Tulsa	"Well-Balanced Foods"
"Colorado Foods"	Denvera	Neatkarīgs
"Savory Foods"	Mineapole	Neatkarīgs
"Health Foods, Inc."	Čikāga	Neatkarīgs
"Central U.S. Nat. Foods"	Annarbora	"Well-Balanced Foods"
"Nash Foods"	Bostona	Neatkarīgs
"Well-Balanced Foods" *)	Ņujorka	"Well-Balanced Foods"
"Hecht Distributors" *)	Ņujorka	"Friendly Foods"
"Lynch Foods" *)	Ņujorka	Neatkarīgs
"Savage Foods"	Tenesija	"Friendly Foods"
"MCG Distributors" *)	Florida	"Well-Balanced Foods"
"Stein's Food Emporium"	Florida	"Eat-Rife"

*) Informēti par GFI produktiem

KOMENTĀRS: MĀRKETINGA STRATĒGIJA

GFI sāk šo sadaļu ar to, ka definē "nišas" stratēģiju, kas atkarīga no pārdošanas, izmantojot veselīgās pārtikas izplatītājus. Šāda orientācija uz nišu bieži ir efektīva pieeja jaunai firmai, īpaši ar ierobežotiem resursiem. Šauri koncentrējot resursus, firmai ir vieglāk sasniegt rezultātus.

Firmas uzmanība reklāmai un izplatīšanai ir rūpīga un pragmatiska. Plāni turpmākajām attiecībām ar plašu publiku šķiet būs īpaši efektīvi. Firmai vajadzētu paredzēt, ka iespējamais ieguldītājs vai vadītājs kontaktēsies ar dažiem no minētajiem

izplatītājiem, lai novērtētu viņu reakciju uz GFI produktu klāstu. Tā ir dabiska sastāvdaļa "pienācīgās uzmanības" procesā.

Ja GFI varēs atrast objektīvas grupas, kas labvēlīgi atsauksies par produkcijas klāstu, tās radīs lielu ticamību.

Kā mēs redzam tālāk plānā, GFI ir izdarījusi vairāk nekā vienkārši izvēlējusies izplatīšanas veidus. Firma ir uzsākusi sarunas un veicinājusi interesi.

TIRGUS PĒTĪJUMI

Tirgus pētījumi tiek iekļauti biznesa plānā, lai veicinātu uzņēmēja un plāna izskatītāja tirgus izpratni, kā arī palielinātu plāna ticamību izskatītāja acīs.

Turklāt tirgus iepriekšējie pētījumi, kas ietverti biznesa plānā, palīdz formulēt mārketinga stratēģiju un var būt pirmais solis pārdošanā, atvieglojot kontaktus ar patērētājiem, kas pozitīvi atsaukušies par ražojumiem vai pakalpojumiem.

Ātra izmaksu/peļņas analīze ir jāveic, lai redzētu, kāda veida iepriekšējie pētījumi būs visefektīvākie. Pētījumiem biznesa plāna vajadzībām nav jābūt īpaši rūpīgiem. Atcerieties pētījuma nolūku - iegūt informācijas pirmo šķērsgriezumu, nevis atlasīt statistiski nozīmīgus datus vai iemēģināt elegantas pētījumu metodes. Attiecībā uz dažiem tirgiem sekundārais pētījums (literatūras izstudēšana) var būt tikpat labs kā primārais pētījums.

Kāds grāmatu veikala īpašnieks mēdza izdarīt tirgus pētījumu, ieiedams tieši pirms pusdienas laika lielā grāmattirdzniecības tīkla veikalā, lai saskaitītu tur dažu svarīgāko nosaukumu eksemplāru skaitu. Pēc tam viņš iegriezās tajā pašā veikalā dažas stundas pēc pircēju pieplūduma, lai redzētu, kuras grāmatas ir pārdotas. Tā viņš uzzināja, ar ko piepildīt plauktus savā veikalā. Dažus gadus vēlāk viņš pārdeva savu uzņēmumu - 17 veikalu tīklu - ar lielu peļņu.

Izdarot tirgus pētījumus, uzņēmējiem nevajadzētu justies

atkarīgiem no saviem ierobežotajiem naudas līdzekļiem. Vairums firmu, kas raksta biznesa plānus ar nodomu iesniegt tos izskatīšanai iespējamam ieguldītājiem, ir tādā pašā situācijā.

Kopš 1980. gadu vidus informācijas tehnoloģiju progress deva pat uzņēmumiem ar vispieticīgākajiem naudas līdzekļiem iespējas izmantot arvien spēcīgākus tirgus pētījumu instrumentus. Tas ir, datu bāzes ar materiāliem, kuri ļauj analizēt praktiski ikvienu tirgu, un datoru programmas, kas dod iespēju ātri izmantot šīs datu bāzes un pēc tam analizēt materiālu ar personālā datora palīdzību.

Datu bāzes ir arvien plašāk pieejamas CD-ROM optisko disku bibliotēkās, tas samazina telefona līniju lietošanas izmaksas. Ja jūsu rīcībā ir laba biznesa bibliotēka, tad ar nelielu zinoša bibliotēku konsultanta (kurš labi pārzin daudzās datu bāzes un vieglākos/lētākos veidus kā tām piekļūt) palīdzību, jūs varat veikt sarežģītus tirgus pētījumus.

Negatīvā puse ir tā, ka, arvien lielākam skaitam biznesa plānu veidotājiem izdarot tirgus pētījumus šādā līmenī, aug arī biznesa plānu lasītāju prasības un šis līmenis kļūst par normālu prasību visiem biznesa plānu sastādītājiem.

TIRGUS PĒTĪJUMS

"Nature's Best, Incorporated®" veikals.

Pirms trim gadiem Greitnekā (Ņujorkas štatā) tika atvērta bērnu veselīgās pārtikas mazumtirdzniecības veikals.

Veikals tika nodibināts sakarā ar Džūditas Apelas vēlēšanos pierādīt, ka labāka bērnu uztura tirdzniecība ir dzīvotspējīgs komerciāls pasākums. GFI produkti tika pārdoti NBI pircējiem ar ļoti labvēlīgiem rezultātiem. Greitneku var uzskatīt par caurmēra patērētāju pārstāvi, kuriem ienākumi ir vidēji un augstāki par vidējiem. Tas ir GFI mērķa tirgus, jo šie iedzīvotāji ir visvairāk informēti par pašreizējā brīža sociāli nozīmīgajiem jautājumiem. Firma uzskata, ka NBI sekmīga darbība pierāda GFI priekšstatu

vispārējo dzīvotspēju.

Citu tirgu pētījumi

Pirms šī mārketinga plāna sagatavošanas ir veikti nozīmīgi tirgus pētījumi un analīze.

Izskatīti divi lieli pētījumi veselīgās pārtikas ražošanā:

1. "Veselīgās pārtikas masveida tirdzniecība - tirgus tendences", ko publicējusi "Business Communications International" (1990).
2. "Veselīgās un dabīgas pārtikas tirgus", ko publicējusi "Business Trend Analysts, Inc." (1991).

Džordžs Knaps un Džūdita Apela ir daudz ceļojuši pa Savienotajām Valstīm, ieskaitot vairākus braucienus uz Rietumu piekrasti, lai gūtu veselīgās pārtikas mazumtirdzniecības un vairumtirdzniecības tirgus izpratni. Turklāt viņi ir apmeklējuši veselīgās pārtikas produktiem veltītās valsts mēroga sanāksmes un visas reģionālās skates. Dažām no šīm skatēm viņi piegādāja informāciju par firmas koncepciju un produktiem, tā viņi varēja konstatēt, ka ir ievērojama interese no mazumtirgotāju puses.

Viņi apmeklēja gan bērnu produktu, gan veselīgās pārtikas ražojumu izplatītājus. Šo daudzo apmeklējumu laikā viņi guva lielisku priekšstatu par abu veidu ražojumu izplatīšanas kanāliem, ko arī iekļāva šajā plānā.

Izplatītāju un mazumtirgotāju reakcija

Ar GFI koncepciju un piedāvāto produktu sortimentu uz konfidencialiem pamatiem tika iepazīstināti nedaudzi galvenie izplatītāji un mazumtirgotāji.

Dotais pārskats parāda ievērojamu nozares tirgus daļu, ko var uzskatīt par izšķirošu firmas panākumiem. Atsauksmes īsumā bija šādas:

"Susie's Produce Market", Sakramento, Kalifornijā

"Susie's" ar 36 veikaliem ir vadošais pārtikas universālveikalu veselīgās pārtikas mazumtirgotājs valstī. Firmas pārstāvji paziņoja, ka viņi ievietos pilnu sortimentu visos veikalos, tiklīdz tas būs pieejams. Vēl vairāk, viņi izteica lielu vēlēšanos būt pirmajiem, kas

iepazīstinās patērētājus ar šo sortimentu.

"Safemart Stores", Ziemeļkalifornijas nodaļa
Šī 196 veikalu grupa ir "Safemart" tīkla vadošā nodaļa. Tajā ir iekārtoti vairāk kā 70 dabīgās pārtikas centri. Firmas pārstāvis paziņoja, ka firma atbalstīs sortimenta ieviešanu visos pietiekami lielos centros.

"Serlen & Sivin", Losandželosa, Kalifornijā
"S & S" ir lielākā veselīgās pārtikas izplatītāja Rietumu piekrastē; tai pieder 7 līdz 10 procenti kopējā šīs tirdzniecības apjoma visā valstī. Turklāt "S & S" apgādā gan veselīgās pārtikas veikalus, gan arī ap 600 pārtikas universālveikalus galvenokārt ar savas "Quality Brands" nodaļas starpniecību.

Šis izplatītājs uzskata, ka veselīgās bērnu pārtikas ražošana joprojām ir vāji attīstīta. Nevienam efektīvi netirgojas ar visu preču klāstu; tomēr tāds klāsts atbilst lielāko veikalu vēlmei labāk apmierināt patērētāju vēlmes. "S & S" pārstāvji apstiprināja, kas viņi iegādāsies un uzturēs tirgū pilnu sortimentu.

"Roberts Southwest Distributors", Tulsa, Oklahomā
"Roberts" ir lielākais izplatītājs Rietumos, kas apkalpo apmēram 1500 veikalu un četras "Safemart" nodaļas. Firma redz iespējas šajā tirgū un, kā sagaidāms, iegādāsies GFI sortimentu.

"Well-Balanced Foods", Ridžfilda, Ņūdžersijā
"Well-Balanced Foods" ir vadošais vairumtirgotājs Austrumos un ir četru citu izplatītājfirmu mātes firma. Šis ļoti izvēlīgais izplatītājs izteicās, ka, ņemot vērā GFI reputāciju un sortimenta pilnīgumu, būtu ļoti ieinteresēts izplatīt firmas produkciju.

"Lynch Foods", Bronksa, Ņujorkā
Šī ļoti cienītā izplatītāja pārstāvji ir paziņojuši, ka, ņemot vērā sortimenta nobeigtību un GFI vadītāju profesionalitāti, viņi būtu ļoti ieinteresēti izplatīt firmas produktus.

KOMENTĀRS: TIRGUS PĒTĪJUMS

Šī plāna daļa ir lielisks piemērs tam, kā firma var visefektīvāk izmantot mazus līdzekļus tirgus pētījumam.

Kamēr daudzi cilvēki domā par tirgus pētījumiem statistikas datu, pārbaudes tirgu un mērķa grupu kategorijās, GFI pieeja ir vienkārši nodibināt kontaktus ar galvenajiem lēmumu pieņēmējiem gan mazumtirdzniecībā, gan izplatīšanā un meklēt viņu komentārus un atzišanu. Firmas izpratne balstās uz zināšanām, kas gūtas, izmantojot jau esošos tirgus pētījumus.

Līdzās svarīgām praktiskām zināšanām (pretstatā abstraktam pētījumam) šis pētījums nodrošina arī pirmo soli aktīvā produkta ieviešanā tirgū.

Dažreiz uzņēmējam visizdevīgāk ir pieiet klientam un tieši pateikt: "Pasakiet man, ko jūs gribētu no manis! Kāds es būtu vispievilcīgākais?" Šāda ir galēji "tirgus orientēta" pieeja.

Sava pirmā darbības termiņa beigās (pirms kādiem 10 gadiem) Ņujorkas mērs Edvards Kohs katru dienu vairākas stundas staigāja pa pilsētas ielām, apstādinādams cilvēkus, sarokodamies ar viņiem un teikdams: "Sveiks, es esmu Edvards Kohs! Ko jūs par mani domājat?" Šodien sabiedriskās domas nemitīgās aptaujas nodrošina politiķus ar šāda veida informāciju par publikas domām. Varbūt politiķi ir tirgus orientēta produkta viziteiktākais piemērs?

APGROZĪJUMA PROGNOZES

Lai gan finansu prognozes tiks detalizēti atklātas plāna finansu sadaļā, tomēr tirdzniecības analīze šajā sadaļā var būt efektīvs līdzeklis sagaidāmā pārdošanas apjoma izskaidrošanai un pamatošanai. Šo analīzi var sniegt dažādos veidos tiktāl, cik tā palielina plāna ticamību.

Daži analīzes veidi ir:

1. *Apgrozījums pa laika posmiem.* Ir ļoti noderīgi parādīt apgrozījuma attīstību laikā, lai demonstrētu sagaidāmo pieaugumu un tādus faktorus kā sezonas svārstības. Tam ir svarīga ietekme uz skaidrās naudas plūsmu un paredzamai nepieciešamībai pēc kapitāla. Šādu prognozi var sniegt grafiskā vai tabulas veidā, bet nepieciešami arī paskaidrojumi par analīzes pamatojumu.

Bieži ir vērts sniegt vairākas tirdzniecības prognozes. Parasti tiek piedāvāta optimistiskā prognoze un piesardzīgā kā visticamākā. Visām šīm prognozēm jābūt pamatotām, citādi visa izklāsta vērtība var tikt apšaubīta.

Šīs prognozes ir īpaši svarīgas finanšu plānu veidošanai, jo optimistiskāks un agresīvāks plāns bieži prasa vairāk skaidrās naudas un parasti nodrošina lielāku peļņu. Atcerieties, ka firmu novērtē zinoši ieguldītāji, un viņu ieguldījumi balstās uz ticību firmas augšanas iespējām un tirgus vērtībai!

2. *Apgrozījums pa preču vai pakalpojumu veidiem.* Ja tiek piedāvāts vairāk kā viens preču vai pakalpojumu veids, var piedāvāt apgrozījuma sadalījumu pa preču vai pakalpojumu veidiem. Šāds sadalījums ir lietderīgs, novērtējot katra ražojuma relatīvo svarīgumu. Tas arī var noderēt, lai izskaidrotu firmas prioritātes un veidu, kādā tā izvietos resursus. Ja uzņēmumam ir liels skaits produktu, var būt lietderīgi tos grupēt vispārīgākās kategorijās, kā mazumtirdzniecība, pakalpojumi un konsultēšana. Arī šeit ir noderīgs datu grafisks izklāsts.

3. *Apgrozījums pa patērētāju grupām.* Var būt noderīgi sadalīt gaidāmo apgrozījumu pa patērētāju grupām.

Piemēram, neatkarīga patoloģijas laboratorija var plānot, ka 50 procenti apgrozījuma apjoma nāks no slimnīcām uz līgumu pamatiem, 25 procenti no praktiķu grupām un mediķu asociācijām, bet 25 procenti no neatkarīgiem ārstiem.

Ja uzņēmējs var spert vienu soli tālāk un dokumentēt šos avotus ar līgumiem vai nodomu protokoliem, plānotie

apgrozījumi plāna izskatītājam kļūs daudz ticamāki.

4. *Īpatsvars tirgū.* Vispārpieņemts veids tirdzniecības attīstības raksturošanai ir firmas īpatsvars tirgū - tie ir procenti no attiecīgā tirgus kopējā apgrozījuma, ko firma cer iegūt.

Piemēram, ja tirgus apgrozījums ir 100 miljoni dolāru un uzņēmums plāno savu apgrozījumu 10 miljonu dolāru apmērā, tad firmas plānotais īpatsvars tirgū ir 10 procenti.

Pašai par sevi šādai statistikai ir maza nozīme. Tomēr pēc rūpīgas tirgus un konkurences līmeņa izpētišanas šis līdzeklis kļūst daudzkārt nozīmīgāks. Jāatzīmē, ka tirgus daļai var nebūt nekādas nozīmes, ja tirgus milzīgie izmēri liek izskatītiesniecīgai jebkurai atsevišķai firmai.

Ievērojiet, ka GFI iekļaus vairākas būtiskas tirdzniecības prognozes pielikumā plāna beigās!

PAPILDMATERIĀLS

Kaut gan pastāv briesmas biznesa plāna mārketinga sadaļā dot pārāk daudz informācijas, tomēr ir acīmredzama nepieciešamība piedāvāt pietiekami daudz detaļu, lai plāns būtu tik neatvairāms, cik vien iespējams. Ja pastāv šaubas, vai kāda informācija nav lieka, labākais ir šo materiālu ievietot pielikumā.

Tas ir īpaši vietā tādas juridiskas vai apstiprinošas dokumentācijas gadījumā, kā nodomu protokoli, atbalsta vēstules, pozitīvi raksti un apskati, brošūras, zīmējumi un ražošanas nozares pētījumi. Lai arī šis materiāls nav svarīgākais koncepcijas izskaidrošanai, tas ir noderīgs, lai biznesa plāns kļūtu par efektīvāku pārliecināšanas dokumentu.

DARBĪBAS PLĀNS

Viena no problēmu pamatgrupām, kas jāietver biznesa plānā, ir, kā uzņēmums radīs savus ražojumus vai pakalpojumus. Šajā plāna daļā jāatbild uz jautājumiem:

Kāda ir vispārējā pieceja ražošanai?

Kādi ir izejvielu avoti?

Kādus procesus lietos ražošanā?

Kādas ir prasības attiecībā uz darbaspēku?

Kā izmantos piegādātājus un tirgotājus?

Tā kā biznesa plāna mērķis ir gan plānošana, gan kapitāla sagādāšana, uzņēmējam var rasties grūtības, atrodot īsto samēru starp sarežģītību un vienkāršību, izskaidrojot komplicētos ražošanas tehnoloģijas procesus.

Biznesa plānam kā iekšējās plānošanas dokumentam ir jābūt detalizētam un dziļam darbības plānam. Tas dod uzņēmējam iespēju izstrādāt uz papīra daudzus iespējamus jautājumus pirms darbības sākuma. Kā tirdzniecības dokumentam, ko izskatīs cilvēki ārpus uzņēmuma, darbības plānam jābūt tiešam.

Dažkārt uzņēmuma darbība var būt svarīga, lai radītu par to interesi. Tas ir arguments par labu detalizētam pasniegšanas veidam. Tomēr pārāk tehniski sarežģīts izskaidrojums var padarīt izskatīšanu pārmērīgi grūtu un rezultātā panākt negatīvu efektu. Lai noskaidrotu, kas ir nozīmīgi plāna izskatītājiem, plāna

sastādītājam jāatbild uz diviem jautājumiem:

1. Vai plāna izskatītājs sapratīs saturu?
2. Cik svarīgs ir saturs biznesa plāna vispārējai izpratnei un pozitīvam vērtējumam?

Darbības plāna relatīvais svarīgums ir atkarīgs no biznesa veida. Ražošanas uzņēmums, droši vien pievērsīs lielu uzmanību darbības jautājumiem. Pretēji tam vairumam mazumtirdzniecības uzņēmumu un dažiem pakalpojumu uzņēmumiem, iespējams, būs mazāk sarežģīta darbība.

Daži no jautājumiem, ko bieži apskata darba plānā, ir šādi:

1. *Preču izveidošana.* Nav nekas neparasts sagatavot biznesa plānu vēl pirms pilna preču un pakalpojumu sortimenta izveidošanas. Tas īpaši attiecas uz jaundibinātām firmām. Arī pēc tam, kad preces ir izveidotas, firmai bieži ir nepieciešams turpināt tās pilnveidošanu, lai saglabātu savu konkurences spēju un sekmētu veselīgas attīstības procesu. To ievērojot, ir vērts parādīt paredzamo attīstības pasākumu kopsavilkumu.

2. *Ražošana.* Rūpniecības uzņēmuma gadījumā ir svarīgi apspriest produkcijas ražošanas procesu. Tas parasti ietver rūpnīcas, iekārtu, materiālu un darba spēka aprakstu; jāapraksta tehnoloģija un procesi, ko lietos, kā, piemēram, konveijerus un robotu tehniku; uzņēmuma ražības iespējas, tādus būtiskus ierobežojumus kā ražošanas jaudas vai kvalitātes nodrošināšanas programmas.

3. *Tehniskā apkope un pakalpojumi.* Dažos gadījumos firmai ir svarīgi noteikt pakalpojumus un palīdzību, kādu tā nodrošinās. Īpaši vajadzētu uzrādīt palīdzības līmeni, kādu firma nodrošinās pēc tam, kad klients būs iegādājies produkciju vai pakalpojumu. Tas ir sevišķi svarīgi jauna vai tehniski sarežģīta ražojuma gadījumā.

4. *Ārējās ietekmes.* Dažkārt ir vērts apskatīt tādas ārējas

ietekmes kā apkārtējās vides piesārņojuma kontroles noteikumi, drošības tehnikas un veselības prasības. Šajā ražošanas plāna daļā uzņēmējam ir iespēja pievērsties faktoriem, kuriem ir ietekme uz firmas darbību, bet kuri atrodas ārpus uzņēmēja kontroles. Dinamikas grafiki, diagrammas un shēmas ir izdevīgas šīs informācijas sniegšanai.

PREČU IZVEIDOŠANA

Biznesa plānu var gatavot jebkurā firmas darbības posmā. Tas var koncentrēt uzmanību uz jaundibinātu firmu, varbūt pat tādu, kas vēl nav izveidojusi savu ražojumu vai pakalpojumu sortimentu. Līdzīgi biznesa plāns var parādīt iesācēju firmu ar ļoti īsu iepriekšējo darbību. Un pretēji - biznesa plāns var pārstāvēt briedumu sasniegušu vai lejupslidošu firmu, kurai turpmāk jāattīstās, ja tā grib paturēt nozīmīgu vietu tirgū.

Jebkurā gadījumā ir svarīgi sniegt informāciju par pasākumiem firmas preču izveidojumam. Tas, protams, ir izšķirošs jautājums tehniski sarežģītas produkcijas ražotājam, kam jāiet kopsolī ar nozares progresu. Pat firma, kas ražo tehniski mazāk sarežģītu produkciju, var lietot tehniski progresīvus un komplicētus ražošanas procesus. Attīstības pasākumi šajā gadījumā koncentrēsies drīzāk uz ražošanas procesiem, nevis uz gala produktu. Piemēram, grāmatu iespiešanas firma var turpināt tās pašas produkcijas ražošanu, bet mūsdienīgas, uz skaitļošanas tehnikas balstītas iespiešanas iekārtas lietošana var pacelt produkcijas kvalitāti un darba ražīgumu.

Mazumtirzniecības un pakalpojumu firmas arī var uzlabot savu veikumu, piešķirot prioritāti darbības procesu pilnveidošanai. Universālveikals var ieviest uzraudzības sistēmas, lai samazinātu zudumus veikalu zagļu vai arī darbinieku zādzību dēļ. Arī centieni izveidot pievilcīgāku un patīkamāku veikala interjeru var tikt ieslēgti biznesa plāna sadaļā, kas veltīta

produkcijas attīstībai.

Ne vienmēr biznesa plānā ir nepieciešams pievērst uzmanību produkcijas pilnveidošanai. Daudzos gadījumos tā firmas darbībai nav svarīga.

Piemēram, viena veikala izvēršanās par mazumtirzniecības tīklu var neietvert nekādu produkcijas pilnveidošanu. Izmaiņas koncepcijā būs gandrīz nemanāmas un neplānotas bez formāliem pasākumiem attīstības veicināšanā.

Veidojot produkciju, jāpatur prātā daži praktiski jautājumi, uz kuriem jādod atbildes plānā:

1. Varbūt vissvarīgākā ir neatbilstība starp ideju vai projektu un faktiski izveidoto ražojumu (vai vismaz tā funkcionējošo prototipu)? Tas ir ļoti nozīmīgs aspekts. Ja tāda neatbilstība ir, tad plānā cik vien iespējams skaidri jāparāda, kā tā tiks likvidēta.

Aizdevēji parasti izvairās finansēt uzņēmumus, kuru produkcija vēl ir uz papīra. Riska kapitālisti šajā sakarībā sākuši izrādīt zināmu elastību, bet arī viņi bieži ir izvairīgi. Tā var izrādīties uzņēmumam par grūti pārvaramu šķērslī.

2. Produkcijas attīstības daļa biznesa plānā var viegli pāriet zinātniska vai pētnieciska traktāta stilā. Aizraušanās ar to ir kļūda. Uzņēmējam būtu jāatklāj attīstības darbība pamatjēdzienos. Sīkākus tehniskus paskaidrojumus, ja tādi ir vajadzīgi, var iesniegt kā papildinformāciju. Tad šajā plāna daļā būtu jānorāda par attiecīgās informācijas pieejamību.

3. Bieži ir izdevīgāk sīkāk iepazīstināt ar tehnisko darbinieku grupu nekā ar pašu pētījumu. Iespējams, ka grupas locekļu spējas un agrākos sasniegumus plāna izskatītājs vieglāk sapratīs un atzinīgi novērtēs.

DARBĪBAS PLĀNS

Preču attīstība

GFI pirmajos trijos darbības gados daudz laika un pūļu veltīja pētījumiem un preču izstrādāšanai.

Pašreizējais produkcijas attīstības stāvoklis.

Iepriekšējais saraksts (sk. 7. nodaļu) iepazīstina ar GFI izveidotajām precēm. Vairums šo preču pašlaik ir gatavas tirgum un būs firmas sākotnējās tirgus darbības degpunktā.

Katrs no šiem produktiem ir dažādā veidā pārbaudīts pēc garšas īpašībām, uzturvielu vērtīguma un veselīguma. Šī pārbaude ietvēra:

Izplatīšanu lietotājiem ar NBI veikala palīdzību.

Izplatīšanu ar to praktizējošo pediatru palīdzību, ar kuriem sadarbojas doktors Knaps.

Garšas īpašību neatkarīgas pārbaudes, ko veikusi "Taste Test Coordinators, Inc."

Preču receptes ir mainītas un uzlabotas, lai iegūtu iespējami labākus rezultātus. Galīgās pārbaudes pēc visiem noteiktajiem vērtēšanas kritērijiem bija veiksmīgas. Šo pārbažu rezultāti ir picejami, ja tos pieprasa.

Lai pabeigtu dažu citu produktu izstrādāšanu, ir nepieciešams zināms darbs pirmajā GFI darbības gadā. Ir nepieciešams šiem produktiem pilnībā izveidot un precizēt receptūru, kā arī veikt garšas īpašību galīgo pārbaudi. Sagaidāms, ka šie produkti būs gatavi tirgum firmas darbības otrā gada vidū.

Neskaitot produktus, kas minēti pirmajā sarakstā, GFI veic pētījumus arī dažu citu produktu ražošanai. Starp tiem ir vitamīnu un minerālvielu receptūra, iepriekš sagatavotu saldētu pārtikas produktu paplašināts sortiments un uzkodas. GFI vadība plāno attīstīt šo produkciju, kad citi firmas produkti ienesīs pietiekami daudz skaidrās naudas, lai nodrošinātu nepieciešamos līdzekļus.

KOMENTĀRS: PREČU ATTĪSTĪBA

Šeit GFI plāns ir īss, un tas ir pareizi. Izskatās, ka plāns aptver vairumu svarīgāko jautājumu ar vienu būtisku izņēmumu: firma nepaskaidro, kādā mērā produkcijas sortiments ir aizsargāts no konkurentu mēģinājumiem to imitēt, kādas ir citu firmu iespējas (vai tādu nav) šajā ziņā.

Gatavojot šo plāna daļu, uzņēmējam būtu jāpasaka, kā produkcijas pilnveidošanas darbs ietekmēs konkurenci un otrādi.

RAŽOŠANA

Ražošanas uzņēmuma darbības vispārējai izpratnei īpaši būtiski ir noskaidrot, kā tas izgatavos savu produkciju. Viens no veidiem, kā tieši sniegt šādu informāciju, ir aplūkot ražošanu resursu, procesu un izgatavošanas aspektā.

Resursus var definēt kā elementus, ko firmai jāizmanto, lai ražotu vēlamo produkciju. Parasti tie ietver ražošanas telpas, iekārtas, mašīnas, izejmateriālus un citas vērtības, kā arī darbaspēku. Uzmanību var koncentrēt uz katru no šiem elementiem atkarībā no to relatīvā svarīguma.

Tā kā sākuma vai paplašināšanās stadijās kapitālu bieži izlieto materiālo vērtību iegādei, parasti ir vietā norādīt šo vērtību avotus, veidu un arī lomu, kāda tām būs ražošanā.

Te var raksturot izmantojamās ražošanas telpas, tajā skaitā to lielumu, novietojumu un ar to saistītās īpatnības - piekļūšanas iespējas, piestātnes un tuvumu dzelzceļa stacijām un lidostām. Vajadzētu nedaudz apskatīt iegādājamo darbāgaldu un iekārtu veidus, jaudas un izmantošanas robežas, kā arī paredzamos pārdevējus. Bieži ir vērts pieminēt izejvielu un detaļu avotus, pieejamību, cenu izmaiņas un attiecības ar to galvenajiem piegādātājiem.

Centrālais jautājums pilnīgai uzņēmuma darbības izpratnei ir vajadzības attiecībā uz darbaspēku. Šeit svarīgāk ir raksturot vispārējos nosacījumus un īpašās prasības nekā detalizēt katra darbinieka pienākumus.

Dažos gadījumos ir noderīgi parādīt uzbūves shēmu, kas attēlo uzņēmuma struktūru darbinieku pienākumu un savstarpējo attiecību ziņā. Tāda shēma izskaidro ne tikai, kā būs izvietoti cilvēku resursi, bet arī, kā darbs tiks veikts. Šiem faktoriem var pievērsties arī sadaļā, kas speciāli veltīta personālam un organizācijai.

Pēc ražošanas elementu apraksta ir svarīgi raksturot izmantotos ražošanas procesus. Ilustrācija vai kalendārais grafiks var to efektīvi demonstrēt. Dažas firmas, piemēram, izmanto konveijera principu, savukārt citas dod priekšroku brigāžu darba organizācijas formai.

Turklāt ir lietderīgi pieminēt ražošanas resursu līdzsvaru. Dažas firmas izvēlas darbietilpīgas ražošanas ceļu, kamēr citas vairāk paļaujas uz automatizāciju.

Beidzot vajadzētu norādīt, kādus procesus veiks uz vietas un par kādiem darbiem slēgs līgumus ārpus firmas. Viens ceļš, kā daudzas jaundibinātas un tikko darbu uzsākušas firmas samazina nepieciešamību pēc sākuma kapitāla, ir daudzu uzdevumu veikšana ārpus firmas uz līgumu pamata.

Vajadzētu raksturot arī ražošanas apjomu. Kaut arī ir plašas iespējas dažādu preču raksturu un labās īpašības atklāt citās biznesa plāna daļās, ir svarīgi raksturot ar to saistītus jautājumus arī darbības plānā. Piemēram, varētu apskatīt uzņēmuma jaudu vai citus limitējošus faktoros. Īsā laika periodā jaudas var ierobežot firmas darbības iespējamās finansu rezultātus.

Bez produkcijas daudzuma ir lietderīgi raksturot arī kvalitātes kontroles plānus un paredzamo brāķa procentu.

Praksē nozīmīgi aspekti sakarā ar ražošanas procesu ir šādi:

1. Ieguldītāji, un īpaši kreditori, ļoti vēlas redzēt, ka uzņēmēji ir precīzi izplānojuši, cik kapitāla viņiem nepieciešams, un norādījuši finansēšanas avotus (atskaitot prasītos). Sprotams, ka firmai būtu ārkārtīgi nevēlami izsmelt savus finansu resursus, pirms nav apmierinātas visas pašu vajadzības.

Plāna sagatavotājam saprātīgi jāizlemj, cik daudz detaļu šajā sakarībā būtu jāizklāsta. Viena galējība ir tā, ka daži kreditori var prasīt līdzekļu pieprasījuma precīzu atšifrējumu, kas apstiprināts ar piegādātāju dotiem izcenojumiem. Citos gadījumos varētu dot vispārīgākus datus ar dokumentāciju vai bez tās. Izlemjot, kādu materiālu iekļaut plānā, uzņēmējam jāreaģē uz vērtētāja vēlmēm.

2. Sagatavojot ražošanas plānu, bieži ir svarīgi novērtēt augšanas ietekmi uz darbību. Vai rūpnīcai tuvākajā laikā būtu jāpaplašinās? Vai būs nepieciešams vairāk iekārtu? Un vissvarīgākais, vai tā rezultātā nevajadzēs jaunus finansējumus?

3. Ražošanai veltīta sadaļa ir nepieciešama firmas ražošanas plānā, bet analogs apraksts bieži attaisnojas arī pakalpojumu vai mazumtirdzniecības uzņēmuma gadījumā. Tad izklāsts būs atšķirīgs, bet tomēr ir svarīgi dot ieskatu par to, kā uzņēmums darbosies attiecībās ar galvenajiem piegādātājiem, kāds būs atbildības sadalījums, kā arī par citiem jautājumiem. Piemēram, mazumtirdzniecības uzņēmumam jāapraksta līdzekļi un procesi, kas nepieciešami, lai regulētu preču krājumus, garantētu drošību un apkalpotu apmeklētājus.

RAŽOŠANA

Ražošanas tehnoloģija

Atšķirībā no tradicionālās bērnu pārtikas ražotājiem GFI pārtikas ražošanā lieto "mazākas apstrādes metodi". Jo mazāk pārtika ir apstrādāta - vārīta, tvaikota, izspiesta un jaukta ar ķīmikālijām, jo

vairāk tajā paliek veselīgu sastāvdaļu.

Plānotā darbība

GFI plāno savas produkcijas ražošanu nodot citām firmām uz apakšlīgumu pamata. Saskaņā ar to firma ir saistījusies ar citām pārtikas ražošanas firmām un ar vienu no tām panākusi mutisku vienošanos par produkcijas ražošanu.

1984.gada pavasarī firma saražoja apmierinošas produktu pārbaudes partijas, kas tika nodotas NBI veikalam kā daļa no GFI vadītā pētījuma projekta.

GFI darīs visu, lai tās produktu pilnīgas receptes nebūtu pieejamas pie firmas nepiederošām personām. Firma apgādās apakšuzņēmējus ar premiksiem (īpašiem galveno sastāvdaļu maisījumiem). Pirmajos divos darbības gados GFI ražos premiksus visiem produkcijas veidiem savā rūpnīcā Vestčesteras grāfistē Ņujorkas štatā.

Pētniecības un ieviešanas darbu vadītājs uzraudzīs premiksu ražošanu un to kvalitātes pārbaudes. Trīs darbinieki būs atbildīgi par premiksu ražošanu. Šo darbinieku skaits palielināsies, pieaugot pārdošanas apjomam.

Pieaugot pieprasījumam, GFI izveidos premiksu rūpnīcu Rietumu piekrastē un noslēgs līgumu ar Rietumu piekrastes pārtikas ražošanas firmu par Rietumu tirgu apgādāšanu. Tā rezultātā firma saglabās kontroli pār savu produktu recepšu galvenajām sastāvdaļām. Izveidotās premiksu rūpnīcas atbildēs arī par produktu kvalitātes pārbaudēm.

Apakšuzņēmēji* iesaiņos produkciju. GFI ieviesīs unikālu bērnu pārtikas iesaiņošanas principu - iesaiņojumu pa četri. Tā vietā, lai pirktu vairākas atsevišķas burciņas, pātērētājs varēs izmantot pārbaudītas un atzītas iesaiņošanas metodes ērtības. Apakšuzņēmējs iesaiņos komplektā četrus vienādus vai četrus dažādus produktus katrā produktu grupā.

Mutiski vienojoties, pārtikas ražotājs piedāvāja paturēt visus krājumus un nosūtīt produkciju tieši izplatītājiem. Apakšuzņēmējam ir pietiekamas jaudas, lai tiktu galā ar pieaugumu, kas gaidāms divos

*) Citi uzņēmumi, kas piegādā preces un pakalpojumus uz līguma pamata

sākotnējos tirgos. Kad firma ieies trešajā tirgū (trešajā darbības gadā), Rietumu piekrastē tiks noligts otrs apakšuzņēmējs. GFI tādēļ neparedz nekādas grūtības ar sagaidāmā pasūtījumu apjoma izpildīšanu.

Ražošanas izmaksas

Balstoties uz saviem pētījumiem un sarunām ar līgumu partneriem, GFI ir noteikusi savu produktu pārdošanas cenas. No daudziem ražotājiem GFI ir saņēmusi mutiskas ziņas par cenu līmeni, lai noteiktu ražošanas izmaksas. Apakšuzņēmēji atbildēs par izejmateriālu un darbaspēka izmaksām, izņemot premiksus. Viņu veikto aprēķinu rezultāti ir ietverti izmaksu prognozēs, kuras ievietotas klātpieliktajā kopējā finansu plānā.

Ražošanas telpas un nekustamais īpašums

Firma paredz strādāt irētās ražošanas telpās Pērlstritā Jonkersā (Ņujorkas štatā) un Prospekta gatvē 271 Greitnekā (Ņujorkas štatā).

Prospekta gatvē GFI turpinās izmantot 2700 kvadrātpēdu lielo kantori trešajā stāvā virs NBI veselīgās pārtikas veikala.

Rūpnīca Jonkersā nodarbosies ar iepriekš minēto premiksu ražošanu. Administrācijas telpas aizņems 800 kvadrātpēdas no 3000 kvadrātpēdu lielās ēkas. GFI izplešoties ģeogrāfiskajā ziņā, Rietumu piekrastē sāks darboties otra premiksu ražotne. Savas darbības trešajā gadā firma cer pārvietot mārketinga nodaļu, pētījumus un administrāciju uz apmēram 5000 kvadrātpēdu lielām telpām.

KOMENTĀRS: RAŽOŠANA

Tik lielā mērā, cik GFI nodod ražošanu apakšuzņēmējiem, šī biznesa plāna daļa vienkāršosies. No praktiskā viedokļa tas nozīmē mazāk sarežģītu firmas darbības uzsākšanu un mazāku vajadzību pēc kapitāla.

GFI pievēršas arī jautājumam par ražošanu nākotnē, pieņemot, ka pārdošanas apjoms palielināsies. Firma plaši pievēršas

ražošanas ierobežojumiem, kas ir svarīgi. Ja firma cer uz apgrozījuma strauju pieaugumu, tai vajadzīgas tādas ražošanas jaudas, kas apmierinātu šo pieaugumu.

Firma mazliet viegli pārslīd jautājumam par premiksu ražošanu. Būtu vēlams atzīmēt tādus paredzamos jautājumus un problēmas kā produkcijas glabāšanas termiņi un nepieciešamība pēc īpaši tīrām ražošanas telpām.

PAKALPOJUMI UN APKALPOŠANA

Firmas ražojumu apkalpošana vai citi ar to saistītie pakalpojumi bieži ir izšķirošs faktors uzņēmuma sekmēm. Tāpēc tie bieži pelna uzmanību biznesa plānā. Nepieciešamība pēc to apraksta var būt atšķirīga atkarībā no firmas produkcijas rakstura. Daži ražojumi ir pietiekami vienkārši vai lēti, lai tiem nebūtu vajadzīga apkalpošana. Citos gadījumos tehniski sarežģītiem vai jauniem ražojumu veidiem apkalpošana var būt nepieciešama, lai pasūtītājs pareizi lietotu un uzturētu kārtībā firmas ražojumu. Sniedzot pakalpojumus, firma var gūt divējādu labumu.

Pirmkārt, gādājot par tehnisko apkalpošanu pēc pārdošanas, firma var saglabāt un pacelt savu reputāciju klientu acīs. Palīdzība klientiem var sniegties no vienkāršas klātpieliktas lietošanas instrukcijas līdz pa telefonu izsaucama apkalpojošā personāla dienestam, kas ir gatavs risināt klienta problēmas.

Otrkārt, šis darbības veids var būt papildu ienākumu avots. Vieglo automašīnu tirdzniecības firma var iegūt savu primāro peļņu no pārdošanas, bet svarīgs sekundārs peļņas avots var būt remonta un pakalpojumu nodaļa.

Galējā gadījumā papildu pakalpojumi var kļūt par galveno ienākumu avotu. Piemēram, fotofilmas ražotājs var gūt lielāku peļņu no filmu attīstīšanas nekā no to pārdošanas. Tādēļ firmai būtu vēlams noteikt savā biznesa plānā gan papildu pakalpojumu

veidus, ko viņa piedāvās klientiem, gan šo pakalpojumu sniegšanas noteikumus.

Attiecībā uz pakalpojumu un apkalpošanas lomu jauna vai augoša uzņēmuma darbībā būtu jāatzīmē daži punkti:

1. Jaunas firmas gadījumā varētu būt lietderīgi pakalpojumu veikšanu uz līgumu pamata nodot citiem izpildītājiem, nevis ar tiem nodarboties firmā. Tas var samazināt izmaksas un vienkāršot darbību. Turklāt pazīstamas un cienījamās servisa firmas piesaistīšana var veicināt uzticēšanos jaunajai firmai. Tam var būt tieša un labvēlīga ietekme uz firmas spēju ieiet un nostiprināties tirgū.

2. Firmas spēja nodrošināt efektīvu tehnisko apkalpi un pakalpojumus ražojuma lietošanas sākuma posmā ir īpaši svarīga. Tieši šajā sākuma periodā klientiem visvairāk nepieciešams padoms un arī visbiežāk parādīsies produkcijas defekti un brāķis. Firmas spēja ātri reaģēt šādos gadījumos palīdzēs nostiprināt tās stāvokli tirgū. Negatīvs iespaids, kas drīz pēc produkcijas parādīšanās radīs nepieciešamās apkalpošanas un pakalpojumu trūkuma dēļ, var kļūt grūti pārvarams.

3. Atbilstoši pakalpojumi un apkalpošana var būt veids, kā nodibināt ilgstošus sakarus ar klientu. Tie savukārt var noderēt vēlāk, kad firma attīstīs jaunus produkcijas veidus un atgriezīsies pie saviem jau esošajiem klientiem kā pie svarīga šīs jaunās produkcijas pārdošanas tirgus.

KOMENTĀRS: PAKALPOJUMI UN APKALPOŠANA

Jāatzīmē, ka GFI tieši neizskata jautājumu par patērētājiem domātiem pakalpojumiem. Tas izriet no preču sortimenta rakstura, kas patērētāju apkalpošanas ziņā prasa maz.

GFI varētu pievērsties tādiem ar izplatīšanu saistītiem

pakalpojumiem kā produktu piegāde izplatītājiem un sadales sistēma. Tomēr pakalpojumu daļas trūkums šajā konkrētajā plānā nerada problēmu.

GFI pievēršas pakalpojumiem sava plāna mārketinga sadaļā, kur apspriež izglītojošās programmas patērētājiem. Tomēr tās, galvenokārt, ir vairāk orientētas uz firmas produkcijas popularizēšanu, nevis uz patērētāju apkalpošanu.

CITAS IETEKMES

Līdzīgi mārketinga plānam darbības plānam dažkārt jākoncentrē uzmanība uz ārējām ietekmēm. Tādas ietekmes gandrīz vienmēr pastāv. Uzņēmēja ziņā ir izlemt, kuras no tām (ja tādas ir) ir pietiekami svarīgas apspriešanai. Šīs ietekmes var pieņemt jebkuru no daudzām formām un var rasties no dažādiem avotiem. Bieži uzņēmējam ir neliela kontrole pār šiem ārējiem spēkiem (vai tās vispār nav). Ir grūti vispārinoši aprakstīt ārējās ietekmes, bet dažas no tām ir:

1. *Ražošanas līdzekļi.* Saprotams, ka firmas darbības veids būs atkarīgs no tādiem ražošanas resursiem kā darbaspēks un izejmateriālu cenas un pieejamība. Parasti šie resursi ir pakļauti ārējām ietekmēm. Ja ražošanas resursa iegūšanas nosacījumi būtiski mainās, var rasties attiecīgas pārmaiņas firmas darbībā.

Piemēram, izejvielu cena gan piegādātāja dēļ, gan arī politiskas vai saimnieciskas nestabilitātes dēļ izejvielu iegūšanas vietā var strauji pieaugt. Tas savukārt var piespiest uzņēmēju lietot citas izejvielas.

Līdzīgi nelabvēlīga situācija ar darbaspēku var radīt neskaitāmus darba pārtraukumus vai spiedienu darba algu palielināšanas virzienā. Tas var pamudināt uzņēmēju meklēt mazāk darbietilpīgas ražošanas formas.

2. *Pārmaiņas tehnoloģijā.* Uzņēmējam būtu jārēķinās ar

varbūtējām izmaiņām tehnoloģijā un to iespējamo ietekmi uz firmu. Tāpat arī var rasties konkurējoši produkcijas veidi, kas ietekmēs firmas darbību. Piemēram, jaunu audio/video iekārtu ieviešanas rezultātā var uzlaboties filmu kvalitāte. Studijai, kas lieto vecākas iekārtas, šīs pārmaiņas tehnoloģijā var radīt zaudējumus un padarīt to mazāk spējīgu ražot augstas kvalitātes filmas.

3. *Patērētāji*. Patērētāji arī var ietekmēt uzņēmuma darbības veidu. Tas īpaši attiecas uz firmām, kam ir dominējošais pasūtītājs vai pasūtītāju grupa. Uzņēmējam biznesa plānā būtu jāpievēršas (tur, kur šķiet attaisnoti) ietekmēm, ko rada patērētāji.

4. *Likumdošana*. Amerikā ir izveidojies vesels labirints federālo, štatu un vietējo normatīvo aktu, kuri regulē firmas darbību. Apkārtējās vides aizsardzības aģentūra (EPA) var noteikt īpašu atkritumu likvidēšanas veidu. Vietējās pašvaldības lēmumi var ierobežot firmas darbību noteiktā rajonā. Darba drošības un veselības iestāžu noteikumi var iespaidot apstākļus konkrētā darba vietā. Jebkurā no šiem gadījumiem firmas darbība var tikt ietekmēta. Var izrādīties nepieciešami šīs ietekmes ņemt vērā arī biznesa plānā.

Aprakstot šīs ietekmes, uzņēmējam būtu koncentrētā veidā jāpievēršas:

ietekmes raksturam un avotam;

sagaidāmajam iespaidam un no tā izrietošajam riskam vai iespējām;

veidam, kādā firma varētu reaģēt uz šo ietekmi.

Šī biznesa plāna daļa var būtiski iespaidot firmas iekšējo darbību. Uzmanība pret ārējo ietekmju aspektiem var palīdzēt samazināt nedrošību un neveiksmes iespēju.

FDA NOTEIKUMI

Bērnu pārtikas iesaiņošana ir pakļauta Pārtikas un medikamentu pārvaldes (FDA) noteikumiem. Ražotājiem ir jāseko FDA standartiem, produktus fasējot. Turklāt visām etiķetēm, sastāvdaļu sarakstiem un tehniskajai informācijai jābūt reģistrētām katrā štātā. Attiecības ar šīm iestādēm uzturēs dr. Donalds Šacberts, kurš ir speciālists šajā jomā un GFI padomdevēju padomes loceklis.

KOMENTĀRS: CITAS IETEKMES

Šī nodaļa ir pārāk īsa un nedod atbildes uz dažiem svarīgiem jautājumiem, piemēram, par likumdošanas ietekmi uz izmaksām, par atbildību un jauninājumiem nākotnē.

AIZSARDZĪBA

Bieži ir lietderīgi īsu nodaļu biznesa plānā veltīt dažādām formām, kas ir lietotas vai ko lietos produkcijas un procesu aizsardzībai. Iespējamā aizsardzība ietver patentus, licences, tirdzniecības simboliku vai autortiesības. Pat, ja nav sagaidāms, ka šādai aizsardzībai būs nozīme, komentārs par to ir vietā. Protams, daudzas firmas ir uzplaukušas bez patentu vai licenču priekšrocību izmantošanas, bet bieži tas ir ļoti derīgi.

Šīs aizsardzības formas attiecas ne tikai uz tehniski sarežģītu produkciju. Firma var aizsargāties ar licenci, lai kļūtu par kāda ražojuma privileģētu izplatītāju.

Turklāt ir svarīgi norādīt, ka aizsardzība attiecas ne vien uz gala produktu vai pakalpojumu. Patentēt var ražošanas procesu vai arī sarežģīta produkta vienu raksturīgu īpašību.

Labums no šādas aizsardzības ir saprotams. Aizsardzība ļaus īpašniekam kādā laika posmā iegūt un paturēt zināmas

priekšrocības konkurencē. Tas var būt īpaši svarīgi firmas sākotnējā darbības fāzē. Turklāt šis relatīvās priekšrocības konkurencē var būt niecīgas vai nepastāvīgas.

Biznesa plāna patenti, licences un citas aizsardzības formas jāapskata no dažādiem aspektiem. Šajā nodaļā būtu jānoskaidro no aizsardzības izrietoši ieguvumi un citi ar to saistīti apstākļi. Jāapspriež arī ar to saistītais risks, kāds, piemēram, varētu rasties, ja licences nolīgumam ir noteikts termiņš. Šos jautājumus var apskatīti šādā veidā:

1. *Kas tiks aizsargāts?* Tas jānosaka īpaši. Pastāv daudzas aizsardzības formas, un katra var attiekties uz vienu pazīmi vai pazīmju kopumu - no produkta raksturīgas iezīmes līdz visam produktam vai veselai produktu rindai. To nosakot, uzņēmējam būtu jāpaskaidro, ko viņš ir paveicis aizsardzības nodrošināšanas procesā. Piemēram, viņš var vest sarunas par vienošanos licences jautājumā vai arī var būt noslēdzis vienošanos, kas jau stājusies spēkā vai stāsies spēkā kaut kad nākotnē.

2. *Aizsardzības ietekme.* Pēc tam ir nepieciešams aprakstīt aizsardzības praktisko ietekmi. Ir gadījumi, kad šī ietekme ir dziļa un dod ilgtermiņa priekšrocības konkurencē. Ir arī gadījumi, kad ietekme ir niecīga vai vispār nepastāv.

Piemēram, firma ir patentējusi produktu vai procesu, kas vairs nav pieskaitāms pie vismodernākajiem. Šai gadījumā nav nepieciešams biznesa plānā iekļaut kādas detaļas par to.

Tomēr vairumā gadījumu aizsardzības ietekme ir kaut kur vidū starp galējībām, kad reālās priekšrocības rodas izrāvienā, ko uzņēmums gūst pirms konkurējošu preču un procesu parādīšanās. Biznesa plāns var, piemēram, paziņot, ka tuvākajā nākotnē firmas patētētais produkts būs vienīgais šī veida produkts un ka nav sagaidāma konkurējošu produktu parādīšanās tuvākajos 24 mēnešos.

3. *Dokumentācija.* Ja sagaidāms, ka patenta, licences vai cita veida aizsardzības ietekme būs ievērojama, pastāv liela varbūtība,

ka iespējama kreditors vai ieguldītājs gribēs izskatīt juridisko dokumentāciju. Biznesa plānā nevajadzētu ieslēgt apjomīgu juridisko dokumentāciju, bet varētu pieminēt, ka iepazīšanās ar juridiskiem dokumentiem, vienošanos un līdzīgiem materiāliem ir iespējama pēc izskatītāja vēlēšanās.

Daudzos biznesa plānos daļa, kas koncentrējas uz patentiem, licencēm un citām iespējamām aizsardzības formām, ir relatīvi mazsvarīga vienkārši tāpēc, ka firma nav nodrošinājusi aizsardzību. Gadījumos, kad aizsardzība ir vai tiek meklēta, šī īsā sadaļa var būt izšķiroša, būtiski palielinot uzņēmumam pievilcību.

AIZSARDZĪBA

Specifiskā tehnoloģija, ko GFI lieto ražošanas procesā, ir firmas īpašums, bet tā nav patentējama. Tehnoloģiju nodos tikai dažiem atsevišķiem ražotājiem, no kuriem prasis parakstīt vienošanos par informācijas neizpaušanu un neizplatīšanu.

KOMENTĀRS: AIZSARDZĪBA

Atkal GFI ir pārmērīgi lakoniska un neizskata aizsardzības ietekmi uz izmaksām, uz produktu izraisīto interesi, uz citu firmu iespējām kopēt vai vismaz imitēt produktus, ja tie nav aizsargāti. Netiek runāts par to, cik ilgi GFI būs priekšā tiem, kas gribētu produktus imitēt.

Jāatzīmē arī, ka šī nav vienīgā biznesa plāna sadaļa, kur var tikt apspriesta "aizsardzība". To var darīt arī mārketinga vai produktu un pakalpojumu sadaļā.

VADĪBA UN ORGANIZĀCIJA

Nav nekas neparasts, ja biznesa plāna izskatītājs izlasa personāla un organizācijas sadaļu vienu no pirmajām. Lai cik iespaidīga būtu pasākuma koncepcija, lielākā daļa izskatītāju izvairīsies uzņemties saistības ar uzņēmumu, ja nebūs droši par tiem, kas uzņēmumā darbojas. Riska kapitālisti bieži ir izteikušies, ka viņi iegulda naudu vadības komandās, nevis idejās vai produkcijā. Panākumi plāna izskatītāju intereses radīšanā un turpmākie panākumi uzņēmuma darbībā bieži ir atkarīgi no efektīvas organizācijas un personāla iespējām.

Daudzi uzņēmumi gala rezultātā cieš neveiksmi tādēļ, ka nav pieņēmti cilvēki ar piemērotām spējām. Cilvēki ar pamatīgu tehnisko izglītību var ignorēt to, cik svarīgi ir iekļaut vadības grupā personas ar piemērotu biznesa pieredzi un otrādi.

Lai pienācīgi risinātu šo jautājumu, uzņēmējam jāsāk ar savu personīgo stipro un vājo pušu objektīvu novērtējumu un ar firmas vajadzību apsvēršanu. Pamatojoties uz šiem vērtējumiem, var noteikt pārējo firmas uzbūvi. Savukārt, vadoties no tās, uzņēmējs noteiks firmas personālsastāvu. Jāpievēršas šādiem jautājumiem:

Vai vadība būs demokrātiska vai vienpersoniska?

Vai personālam būs sava ieinteresētība firmas finansu panākumos, vai arī tas būs tikai algots darbspēks?

Vai atbildība un uzdevumi būs stingri noteikti, vai arī pārsvarā būs elastīgāka pieeja?

Jāiztīrā šādi punkti:

1. *Vadītāji un vadības grupa.* Viena no svarīgākajām daļām biznesa plānā un noteikti vissvarīgākā daļa personāla un organizācijas sadaļā ir to personu raksturojums, kurām būs jāspēlē galvenās lomas pasākuma uzsākšanā un darbībā. Šī grupa var ietvert uzņēmēju(s), ieguldītājus, direktoru padomes locekļus, galvenos speciālistus vai gandrīz katru, kam būs nozīmīga ietekme uz firmas galīgajām sekmēm vai neveiksmi.

2. *Uzbūves shēma.* Pēc pasākuma galveno dalībnieku raksturošanas būtu vēlams parādīt uzbūves shēmu, kas attēlo atbildības sadalījumu un attiecības organizācijas ietvaros. Dažkārt sīkāku detaļu izskaidrošanai uzbūves shēmas vietā (vai to papildinot) var noderēt īss stāstījums.

3. *Stratēģija.* Biznesa plānā būtu jāformulē, kā firma izvēlēsies, apmācīs un atalgo darbiniekus. Šāds paskaidrojums var būt svarīgs plāna izskatītājiem, lai viņi varētu izprast firmas darbības stilu. Īsa norāde uz paredzamiem materiālajiem un citiem stimuliem palīdzēs labāk parādīt firmas raksturu.

Dažkārt par biežu lietots, bet tādēļ ne mazāk pareizs darījumu cilvēku apgalvojums ir: "Mūsu lielākais kapitāls ir mūsu cilvēki". Tas ir īpaši vietā jaundibinātām vai īsu laiku strādājošām firmām, kur kļūdas pieņemtajos lēmumos vai rīcībā bieži izraisa smagākas sekas stabilitātes un resursu trūkuma dēļ.

VADĪTĀJI UN VADĪBAS GRUPA.

Biznesa plāna izskatītājiem jājūtas mierīgiem par to, ka vadības grupa ir ne vien spējīga un mērķtiecīga, bet ka tā patīs pārvērst savu biznesa plānu veiksmīgi funkcionējošā uzņēmumā.

Gatavojot šo biznesa plāna daļu, vispirms jāizlemj, kurus cilvēkus vajadzētu raksturot. Pirmkārt, biznesa plānā jāraksturo tie, kuriem būs svarīga loma uzņēmumā, un, otrkārt, tie, kuri

pasākumam piešķirs ticamību plāna izskatītāju acīs. Starp personām, kas parasti pelna uzmanību, ir:

1. *Uzņēmuma dibinātāji*. Gandrīz vienmēr ir pareizi sniegt informāciju par cilvēkiem, kuri ir atbildīgi par pasākuma ideju, uzsākšanu un darbību - vismaz sākuma stadijās. Šo cilvēku svarīgumam jābūt acīmredzamam, un tas prasa maz komentāru.

2. *Aktīvie ieguldītāji*. Dažkārt var būt iemesls veltīt uzmanību tiem, kas ir devuši nozīmīgu kapitāla ieguldījumu un kas arī sniegs speciālista slēdzienus un piedalīsies vadišanā kā darbinieki vai konsultanti. Parasti nav nepieciešamības pievienot komentārus par pasīvajiem ieguldītājiem, jo viņu spējas reti ir no svara pasākuma sekmēs vai neveiksmēs.

3. *Svarīgākie darbinieki*. Var būt personas, kam nepieder īpašuma daļa uzņēmumā, bet kuru spējām ir svarīga ietekme uz firmas darbību. Šī grupa var ietvert mārketinga vadītāju, tehnisko vadītāju vai ražošanas vadītāju.

Ja šie cilvēki ir uzņēmumam izšķiroši svarīgi un ja viņiem tajā nav īpašuma daļas, var būt lietderīgi nodrošināt viņu ieinteresētību ar kādu no darba līguma formām. Tāda ieinteresētība var būt nozīmīga gan uzņēmējam, gan plāna izskatītājam.

4. *Valdes locekļi (direktori)*. Var būt daži cilvēki, kuri dos savu darba ieguldījumu uz daļējas slodzes pamata, bet kuriem tomēr būs jūtams iespaids uz firmas darbību. Direktoriem ir formālas juridiskas saistības pret firmu un arī atbildība tās priekšā.

5. *Konsultantu padome*. Daudzas jaunas firmas vērsas pēc palīdzības tehniskos, plānošanas, mārketinga, ražošanas un citos jautājumos pie konsultantu padomes. Aizdevējiem un naudas ieguldītājiem arī patīk, ja uzņēmējs neuzskata, ka viņš (viņa) spēj atbildēt uz jebkuru jautājumu, un cenšas meklēt labu padomu. Viņiem patīk, ka uzņēmējs ir izveidojis formālu sistēmu, kura neļaus tam nokļūt izolācijā (kas dažkārt var gadīties, uzņēmumam ciešot neveiksmi). Uzticēšanās konsultantu padomes locekļiem

var palielināt uzticēšanos visam uzņēmumam.

6. *Padomdevēji.* Tās parasti ir personas, kurām ir īpašas attiecības ar uzņēmēju "komandu", bet kuras nepiedalās formālā konsultantu padomē. Tie var būt juristi, grāmatveži un konsultanti jebkurā vai visās biznesa jomās.

Kad ir noteikts, ar kuriem cilvēkiem lasītājs jāiepazīstina šajā biznesa plāna daļā, nākošais jautājums ir, kādu materiālu par tiem iesniegt. Šai ziņā ir iespējama krietna daļa elastības.

Dažkārt ir pietiekami iekļaut rūpīgi sagatavotus kopsavilkumus, kas uzskaita katra vadības grupas locekļa izglītību un sasniegumus praktiskajā darbībā. Citos gadījumos ir piemērotāk sniegt vairāk detaļu īsas biogrāfijas veidā. Tā kā uzticēšanās panākšana bieži ir galvenais mērķis, šajā sadaļā vai pielikumā var pievienot tādu papildmateriālu kā glaimojošus rakstus vai sasniegumu un apbalvojumu sarakstu.

Šeit jāizsaka daži brīdinājumi:

1. Kaut arī vadītāju grupa ar garu agrāko neveiksmju sarakstu, acīmredzot, nevilina uz sadarbošanos, uzņēmējam nav obligāti jācenšas iesniegt plāna izskatītājam absolūti spožu panākumu uzskaitījumu.

Īstenībā daži kreditori un ieguldītāji uzskatīs par vienu no priekšrocībām spēju darboties nelabvēlīgos apstākļos.

Vismaz viens riska kapitālists ir izteicies, ka viņš dod priekšroku personai, kas ir pieredzējusi neveiksmi, jo tāds cilvēks drīzāk sapratīs ierobežojumus un ņems vērā vērtīgus citu cilvēku spriedumus.

Tāpat centīgam uzņēmējam, kurš jau "pazīst sakāves garšu" nebūtu jādodomā, ka viņa pagātne noteikti atgrūdis kreditorus un ieguldītājus.

2. Lai cik svarīga būtu vadītāju grupa un tās līderi, visi pasaules talanti nespēj pārvērst aplamu koncepciju panākumiem bagātā uzņēmumā. Daži biznesa plānu vērtētāji uzskata, ka pirmais

nosacījums jebkuram pasākumam, kur viņi iegulda līdzekļus, ir laba biznesa koncepcija, bet neefektīvu vadību var nomainīt. Un, tiešām, vadība bieži tiek nomainīta, ja uzņēmums nestrādā kā cerēts.

3. Praksē iespējamā situācija: potenciālais vadības grupas loceklis var nevēlēties, lai minētu viņa vārdu, ja viņš pašlaik atrodas citā darbā. Tas, acīmredzot, var radīt grūtības, ja šī persona ir galvenā, ar ko saistītas cerības uz iespējamiem panākumiem. Viens variants, kā atrisināt problēmu, ir dot šīs personas darbības aprakstu bez paša cilvēka nosaukšanas vārdā. Piemēram, rakstiet: "Mūsu finansu daļas vadītājs pēdējos piecus gadus ir strādājis par viceprezidentu reģionālā investīciju bankā..."

VII. VADĪBA UN ORGANIZĀCIJA

Ši biznesa plāna sadaļa parāda GFI vadošo personālu, firmas galvenos ārējos padomdevējus veselīgās pārtikas nozarē, kā arī juridiskos padomniekus, grāmatvedības un finansu padomdevējus, mārketinga konsultantus un paredzēto firmas uzbūvi.

Augstākā vadība

Trīs firmas vadītāji ir:

Džūdita M. Apela	Prezidente un mārketinga vadītāja
Dr. med. Džordžs P. Knaps	Pētījumu vadītājs
Dr. med. Semjuels Knaps	Konsultants

Ikviens no viņiem ir izcili kompetents, kas ir ļoti svarīgi GFI uzņēmumam.

Dž. Apela ir speciāliste dietoloģe ar pieredzi mārketingā un veselīgās pārtikas produktu mazumtirzniecībā un GFI līdzdibinātāja.

Pēdējos sešus gadus viņa ir vadījusi "Nature's Best Inc." veikalu Greitnekā Ņujorkas štatā, kas specializējas dabīgās pārtikas un veselības kopšanas produktu pārdošanā. Pēdējos 14 mēnešus NBI

veikals tika izmantots, lai pārbaudītu veselīgās bērnu pārtikas produktu ideju un piedāvātu patērētājiem vietu, kur var iegādāties veselīgu pārtiku un veselības kopšanas produktus visai ģimenei.

Doktori Džordžs un Semjuels Knapi ir speciālisti pediatrijā un GFI līdzdibinātāji. Abiem ir ilgstoša interese par bērnu holistisko kopšanu. Viņu prakse lielā mērā ir balstījusies uz dabīgo ārstniecības un profilakses līdzekļu lietošanu.

Abi doktori ir bijuši pionieri dabīga uztura un piedevu pielietošanas jomā bērnu kopšanā. Neseni abi doktori ir ierobežojuši savu pediatrijas praksi, lai veltītu vairāk laika un pūļu firmas darbībai.

Džordžs Knaps būs firmas darbinieks ar pilnu algu, bet Semjuels Knaps būs konsultants. Viņu darbības kopsavilkums ir pielikumā A.

Pārējie vadības grupas locekļi minēti nākošajā sadaļā, kas veltīta organizācijai un personālam.

Īpašums

Pirms papildu kapitāla iesaistīšanas īpašuma sadalījums firmā ir šāds:

Daļas (%)	
Džūdita M.Apela	31
Dr.med. Džordžs P.Knaps	31
Dr.med. Semjuels Knaps	31
Citi ieguldītāji	7

Tehnisko konsultantu padome

Bez trijiem augstāk minētajiem vadītājiem GFI ir arī tehnisko konsultantu padome, ko veido cilvēki ar pieredzi bērnu kopšanā un holistiskajā pieejā uzturam. Starp viņiem ir:

Dr. Oto Vladniks

Dr.O.Vladniks ieguvis akadēmisko doktora grādu uztura jautājumos, biokīmijā un fizioloģijā Ilinoisas universitātē. Viņš ir labi pazīstams bērnu uztura laukā kā konsultants un praktiķis. Viņš ir lasījis lekcijas pediatru asociācijām Savienotajās Valstīs un Kanādā. Dr.Vladniks agrāk strādāja firmā "Armour and Co". un

Amerikas gaļas produktu institūta fondā par uztura nodaļas vadītāju. Pašlaik viņš ir konsultants "Ethical Data" laboratorijās un "M2 Produktions Co." Čikagā, kas izstrādā uztura piedevas.

Dr. Maks Farlends

Dr. Farlends ieguvis akadēmisko doktora grādu uztura zinībās Ziemeļdakotas štata universitātē. Viņš ir strādājis par jaunas produkcijas izmēģināšanas un uztura nodaļas vadītāju firmas "Olympia Valley Farms, Inc." bērnu pārtikas uzņēmumā Ņūbransvikā Ņjūdžersijas štatā. Pašlaik viņš ir prezidents un galvenais speciālists "Resource Management, Inc." Sautportā Pensilvānijas štatā.

Margareta Valuma

M. Valuma guvusi izglītību Pensilvānijā un ir atestēta zāļu tēju speciāliste. Kā konsultante zāļu tēju un dabīgas pārtikas ražošanā viņa ir pētījusi un izstrādājusi produktus, kā arī publicējusi rakstus, brošūras un grāmatu "Ēdienu gatavošana no jūras augiem". Pašlaik viņa lasa lekcijas un paplašina savu darbības lauku, strādājot pie grāmatām par veselību un zāļu tējām, kā arī organizējot seminārus.

Zina Džonsone, medicīnas doktore

Dr. Z. Džonsone ir klīniskās barošanas nodaļas vadītāja Aiovas universitātes medicīnas fakultātē. Viņa ir algota GFI konsultante kopš paša sākuma. Viņas līdzdalība nodrošina, lai GFI holistiskie priekšstati būtu pieņemami un saskanīgi ar tradicionālās medicīnas datiem.

Donalds Šacberts, medicīnas doktors

Dr. D. Šacberts ir 20 gadus strādājis par pediatrijas nodaļas vadītāju Heita bērnu slimnicā. Viņš tai laikā darbojās kā starpnieks starp Pārtikas un medikamentu pārvaldi (FDA) un triju vietējo slimnicu padomēm. Pašlaik viņš palīdz GFI, uzraugot FDA noteikumu ievērošanu.

Marks Eihens, medicīnas doktors

Dr.M.Eišens ir pediatrs, kas praktizē Ņujorkā. Viņa līdzdalība nodrošina, lai GFI pediatriskā informācija būtu pieņemama, kā arī saskaņā ar tradicionālo medicīnu.

Biznesa un juridiskie padomdevēji

Bez iepriekš minētiem speciālistiem GFI ir izvēlējusies citus padomdevējus profesionāļus.

Mārketings

Mārketinga ekspertīzi nodrošinās "Vick Products Sales Research Corporation" Grīnvičā Konektikutas štata, kas specializējas jaunu uzņēmumu tirgus attīstīšanas pakalpojumu sniegšanā. Šī firma ir pierādījusi, ka tai ir izcilas spējas atrast tirgus nišas, izveidot reālistiskus un izpildāmus mārketinga plānus un kontrolēt programmu ieviešanu. Tās dibinātāji bija vadošā grupa, kura ievada firmas "Perrier's" un "Chipwich's" Ņujorkas tirgū.

Juristi

GFI galvenie padomdevēji ir "Smith, Jones and Howe, PC". Pilnvarotie patentu un tirdzniecības zīmju jautājumos ir firma "Gottlieb, Schwartz and Fine, PC".

Abas firmas atrodas Ņujorkā, un tām ir pieredze sadarbībā ar pārtikas firmām un FDA darbību.

Grāmatvedība un finanses

Grāmatvedības un finanšu pakalpojumus nodrošinās "Ernst & Young's Entrepreneurial Services Group".

KOMENTĀRS: VADĪBA

GFI veiksmīgi pārvar pirmo barjeru, kas sastopama plāna izskatīšanas gaitā. Firma iepazīstina ar vadītāju un padomdevēju grupu, kura iedveš uzticību.

Visi trīs vadītāji šķiet savas nozares lietpratēji. Firma ir sastādījusi arī lielisku konsultatīvo padomi. Tas nav neparasti

un var ļoti noderēt, pastiprinot šo plāna sadaļu.

Protams, šo konsultantu aktīva līdzdalība varēs pozitīvi ietekmēt firmu. Tomēr, pat vienīgi viņu piekrišana būt konsultantu lomā jau palīdz radīt uzticēšanos. Līdzīgi uzticēšanos veicina profesionāļu izmantošana, kuriem ir pieredze darbā ar uzņēmēju firmām.

Vienīgais manāmais trūkums vadošajā grupā ir tas, ka mazs uzsvars ir likts uz iepriekšējiem uzņēmējdarbības panākumiem. Kaut arī tas nav liktenīgs trūkums, šādas pieredzes konstatēšana ir vērtīga, sākot jaunas firmas darbību un rādot kreditoram vai ieguldītājam darījuma stiprās puses.

UZBŪVES SHĒMA

Parasti uzņēmuma plānošanas un organizēšanas sākuma posmā piedalās tikai dažas personas. Tādēļ uzsvars bieži tiek likts uz elastību un uzņēmēja spēju risināt dažādas problēmas. Neraugoties uz to, pat sākuma stadijās ir svarīgi, lai firmas organizatoriskās attīstības uzmetums būtu skaidrs. Vairumā gadījumu šis uzmetums tiek radīts uzbūves shēmas formā.

Lai shēmu sagatavotu pieņemamā veidā, uzņēmējam jāpievēršas vairākiem punktiem:

1. Jānoskaidro firmas pašreizējās vajadzības un tās, kas kļūs svarīgas, uzņēmumam attīstoties.
2. Ir jānoskaidro, kāda tipa cilvēki nepieciešami, lai uzņemtos atbildību par šīm vajadzībām.
3. Jāpievērš uzmanība šo cilvēku savstarpējām attiecībām un tam, kādi pienākumi viņiem tiks uzdoti.

Rezultātā noskaidrosies firmas organizatoriskā uzbūve. Kaut gan šādu plānošanu vajadzētu veikt detalizēti, biznesa plānā

sniegtā uzbūves shēma parasti neprasa sīku detaļu izklāstu. Gadījumos, kad ir vajadzīgas detaļas ārpus vienkāršas shēmas ietvariem, var pievienot īsu paskaidrojumu, lai veicinātu plāna izskatītāja sapratni.

Protams, ka konkrēta organizatoriskā forma mainās atkarībā no uzņēmuma veida. Bet lielākoties uzņēmumi tiek organizēti vai nu pēc produkcijas veidiem, vai pēc funkcijām; tas nozīmē, ka darbinieki strādā vai nu pie produkta A, produkta B un tā tālāk vai arī viņi strādā mārketinga nodaļā, finansu nodaļā un tamlīdzīgi. Daži uzņēmumi var lietot abu pieeju hibrīdu-shēmu, kurā cilvēki pāriet no funkcijām pie darba ar atsevišķiem produktiem vai projektiem.

Skaidrs, ka firmas organizācijai jābūt tādai, kas ļauj sadalīt uzdevumus un atbildību visefektīvākā veidā.

Uzņēmējam jābūt īpaši vērīgam šādā ziņā:

Vajadzētu pastāvēt stingrai atbildībai starp uzbūves shēmas saturu un pārējām biznesa plāna daļām. Stratēģija un metodes, kas uzsvērtas citās plāna daļās, būtu jāatspoguļo arī šajā shēmā.

Lai gan sākumā uzņēmējam(iem) var būt nepieciešami un noderīgi aptvērt lielu darbības lauku un labi iepazīt firmu no visiem viedokļiem, turpmākā firmas augšana tomēr radīs nepieciešamību pēc formālas organizācijas. Pārāk bieži uzņēmēji nespēj nodot kādas funkcijas citam un efektīvi organizēt darbu. Rezultātā var izrādīties, ka plaukstošs 500000 dolāru uzņēmums izaug par gausu, neienesīgu 5 miljonu dolāru uzņēmumu.

Pirmie un dažkārt viskutelīgākie organizatoriskie lēmumi jāpieņem, ja firmai ir vairāk par vienu dibinātāju un uzmanība jākoncentrē uz to, kā sadalīt atbildību un, kas ir vēl svarīgāk, pilnvaras. Tādi jautājumi būtu jāatrisina jau uzņēmuma attīstības sākotnējā posmā, lai veicinātu harmonisku un efektīvu vadības grupas darbu.

UZBŪVES SHĒMA

Sākumā GFI darbosies ar mazu personālu; tas ietvers trīs vadītājus, kuru iepriekšējā darbība un kvalifikācija jau ir iepriekš parādīta. Viņiem palīdzēs tirdzniecības vadītājs un sekretāre/grāmatvede. Paredzami amati un algas ir:

Vārds	Amats	Alga
Džūdita Apela	prezidente/mārketinga vadītāja	\$70000
Dr. Džordžs Knaps	pētījumu vadītājs	\$60000
Marks Livingstons	tirdzniecības vadītājs	\$45000
Kerija Džuriša	sekretāre/grāmatvede	\$20000
Dr. Semjuels Knaps	konsultants	Dienas alga

Tā kā GFI sākumā centīsies virzīt savas produkcijas pārdošanu nelielam izplatītāju skaitam, nav paredzams daudz pārdošanas aģentu. Trešajā gadā, kad GFI ieies jaunā tirgū, firma algos tirdzniecības vadītāja palīgu. Mārketinga vadītājs ar pilnu algu tiks pieņemts darbā otrā gada laikā, gatavojoties firmas darbības paplašināšanai tirgū. Turklāt GFI arī plāno otrajā gadā pieņemt darbā kasieri/kontrolieri. Pārējais personāls tiks pieņemts pēc nepieciešamības.

KOMENTĀRS: UZBŪVES SHĒMA

Kaut arī runa ir tikai par uzbūves pamatiem, vajadzētu pieminēt, kā tiks organizēti jauni darbības veidi un kā firmas uzbūve attīstīsies nākotnē. Nepieciešama skaidrāka organizētas attīstības aina.

STRATĒGIJA

Stratēģijas sadaļai nav jākalpo par personāla rokasgrāmatu. Tāds detalizēšanas līmenis būtu neefektīvs. Tomēr šai sadaļā jāizskaidro, kāda filozofija nosaka firmas organizāciju un

personāla veidošanu. Lielā mērā tas palīdz dot ieskatu firmas raksturā. Kaut arī lēmumi šajā jomā var tieši un nekavējoši neietekmēt firmas panākumu izredzes, tiem būs svarīga ietekme uz firmas veiksmi tālākajā nākotnē.

Daži svarīgi faktori, kuri ir jāaptver:

1. *Sadalījums laikā.* Uzņēmuma attīstības sākumā bieži ir daudz iemeslu paturēt iespējami zemu izdevumu līmeni, jo šai laikā bieži ir ļoti maz pašas firmas radītu līdzekļu. Tāpēc ir svarīgi rūpīgi un precīzi izplānot, kā un kad sākt personāla veidošanu. Dažkārt ir iespējams pietiekami droši noteikt organizācijas attīstības grafiku pirmajiem darbības gadiem.

2. *Izvēle.* Mazefektīvas izvēles procedūras un kritēriji nav apsveicami, vienalga, cik jauna vai veca ir firma. Tomēr pareizs lēmums par darbinieka pieņemšanu ir īpaši nozīmīgs firmas darbības sākuma posmā. Jauniem uzņēmumiem bieži nav otras iespējas izlabot kļūmes. No tā izriet, ka liela vērtība ir spējīga personāla iesaistīšanai sākumā, un biznesa plānā ir lietderīgi pievērst uzmanību personāla izvēles principiem un procedūrai.

3. *Atalgojums.* Bieži ir vērts ietvert darbinieku atalgošanas īsu apskatu. Precīzam algu sarakstam nav lielas nozīmes, bet dažus plāna izskatītājus interesē uzņēmēja pieeja tādiem punktiem kā algu struktūra sakarā ar konkurenci, atvieglojumu kompleksi, stimulēšanas un prēmiju sistēma, darbinieku piedalīšanās peļņā, prēmiju akcijas un tamlīdzīgi. Var izraisīt interesi arī komentārs par šīs atalgojumu politikas attīstības perspektīvu.

Pārāk daudzos gadījumos biznesa plānos tiek ignorēti stratēģiskie apsvērumi attiecībā uz personālu. Savā ziņā to var saprast, jo šādiem apsvērumiem nav tiešas un nekavējošas ietekmes uz biznesa izredzēm. Par spīti tādai loģikai, šie jautājumi ir svarīgi ilgākā laika posmā, īpaši tad, ja paredzama ievērojama firmas izaugsme.

PAREDZAMĀIS DARBĀ PIENĒMŠANAS GADS.

Administrācija		1	2	3	4	5
Prezidents	\$70 000	X				
Kasieris/kontrolieris	\$60 000		X			
1. sekretāre	\$20 000	X				
2. sekretāre	\$20 000					
Grāmatvedis	\$20 000	X		X		
Izsūtāmais	\$15 000				X	
Pētījumu un attīstības nodaļa						
Vadītājs	\$60000	X				
Vietnieks	\$25000					
					X	
Tirdzniecības un mārketinga nodaļa						
Mārketinga vadītājs	\$45000					
Atbildīgais par iekšzemes tirgu (sāk strādāt otrajā ceturksnī)	\$45000	X		X		
Vietnieks	\$25000					
Vietnieks	\$25000				X	X
Premiksu ražošana						
Trīs premiksu ražotāji	\$18000 katrs	X				

KOMENTĀRS: PIENĒMŠANA DARBĀ UN ALGA

GFI ir ļoti precīza attiecībā uz to, kādus cilvēkus tā algos, cik tā maksās šiem darbiniekiem un kad tos pieņems darbā. Grafiks, ko firma piedāvā, ir kodolīgs un pilnīgs.

Tomēr firma maz pasaka par atalgojuma stratēģiju vai filozofiju. Tas ir svarīgi, lai paturētu nozīmīgākos darbiniekus firmā visu laiku - īpaši tādus cilvēkus kā kontrolieris un mārketinga vadītājs.

Stimulēšana tāda, kā piedalīšanās pelnā vai prēmiju akcijas, var izrādīties būtiska, lai firma spētu piesaistīt talantīgus cilvēkus (īpaši pirmajos gados, kad skaidrās naudas ir maz). Kopumā GFI plānā būtu nepieciešams vēlīt uzmanību atalgojuma stratēģijai.

GALVENIE ETAPI

Ir svarīgi uzņēmuma plānus un mērķus ievietot noteiktās laika robežās. No plāna izskatītāja pozīcijām tāda informācija ļauj precīzāk novērtēt pasākuma pievilcību. Uzņēmējam tādi laika ietvari ir reizē darba grafiks un kritērijs, ar ko samērot sasniegumus.

Galveno etapu sadaļa biznesa plānā ir paredzēta šo laika robežu parādīšanai. Šajā sadaļā būtu jānosauc galvenie notikumi uzņēmuma attīstībā un jāpaskaidro, kad tie sagaidāmi.

Parasti ir ieteicams nosaukt datumus, sākot no kāda nosacīta nulles punkta, nevis pēc kalendāra - lai neradītu iespaidu par atpalikšanu no grafika.

Šim laika grafikam jāatspoguļo vienīgi galvenie noteikumi, lai gan iekšējās plānošanas vajadzībām var sagatavot detalizētākus kalendāra plānus, tīklveidā sistēmas vai citus grafikus. Pie jauna uzņēmuma attīstības galvenajiem notikumiem pieder tādi kā finansu ieguldījumi, prototipu izstrādāšana, pirmās tirgus pārbaudes, ražošanas un pārdošanas uzsākšana, peļņas iegūšanas sākums un paplašināšanās sākums.

Kas uzskatāms par svarīgu un kas nē - ir atkarīgs no uzņēmuma rakstura. Piemēram, atrašanās vietas izvēle un pārrunas par nomu var būt izšķiroši jautājumi pakalpojumu uzņēmumam, bet tiem ir daudz mazāka nozīme ražošanas firmai.

Šajā sadaļā dažkārt ir derīgi pievērsties notikumiem, kas ir jau bijuši, lai plāna izskatītājs saprastu, cik ātri uzņēmums ir attīstījies līdz biznesa plāna sastādīšanas brīdim.

Plānošanas nolūkiem ir vērtīgi sastādīt daudz detalizētākus grafikus ikdienas lietošanai - kalendāra plānus vai produkcijas ieviešanas kalendārus. Tos parasti neievieto iesniedzamajā biznesa plānā. Detaļas palīdzēs uzņēmējam noteikt reālu attīstības plānu un nodrošināt secīgu un pakāpenisku biznesa plānā formulētās stratēģijas īstenošanu. Labi plāni dažkārt sabrūk detaļu noniecināšanas dēļ.

Daži apsvēršanas vērti praktiski ieteikumi:

Attīstība noritēs lēnāk, nekā cerēts, it īpaši, ja ir nepieciešama sadarbība ar ārpusstāvošu personu vai organizāciju. Pasākums var būt izcili svarīgs uzņēmēja acīs, bet ir sagaidāms, ka tas būs daudz mazāk nozīmīgs tādiem cilvēkiem, kā riska kapitālists, kreditors, pārdevējs vai jurists. Rezultātā ir iespējamas nevajadzīgas aizkavēšanās.

Plānojot vienmēr vajadzētu atstāt atbilstošu drošības rezervi. Vērsieties pie finansētājiem krietnu laiku pirms finansējuma nepieciešamības un paredziet iespējamo aizkavēšanos ražošanas iekārtu piegādē un uzstādīšanā!

Sagatavojot galveno etapu grafiku, lieciet priekšā tādu, kas ir mērķtiecīgs, bet var tikt izpildīts vai pārsniegts! Tādā veidā uzņēmējs var izveidot sev reputāciju, ka viņš sasniedz mērķus, un tas veicinās uzticēšanos nākotnē.

Vajadzētu izvēlēties etapus, ko var skaidri definēt un viegli pārbaudīt. Izteiciens "projekts ir par 50% gatavs" ir neskaidrs un grūti novērtējams, bet "pirmā piegāde klientam" ir ar daudz lielāku nozīmi.

GFI nenosauc savus galvenos etapus, izņemot vispārīgo paziņojumu, kas tika sniegts kopsavilkumā. Kaut arī nav

nepieciešams detalizēti aprakstīt visus etapus, būtu vērts atkārtot kopsavilkuma paziņojumu šeit, īpaši priekš tiem plāna izskatītājiem, kas izdara otro piegājienu plānam, pēc tam kad atsevišķi iepazīnušies ar kopsavilkumu. Atmetot galveno etapu noskaidrošanu, GFI zaudē iespēju pasvītrot savu iecerēto attīstību laikā.

Strukturāls un kapitāla sadalījums ir tā, kurā biznesa plāns ļauj uzpildinājam pateikt lasītājam: "Jūs esat izvēlējies veidot biznesa plānu. Ja jūs esat neinteresēts, tad, lūk, kas uzpildinājam ir vajadzīgi."

Tieši šeit uzpildinājam paskaidro, kādu juridisko darbības formu viņi izvēlēties un kā pasūtīt finansēt. Parasti šī nodala ir kodolīga un precīza, kaut arī ir gadījumi, kad dažas detaļas vajadzētu ušmā izstāstīt.

Plānošanas beigās šī ir viena no plāna visnozīmīgākajām sadaļām. Šajā vietā uzpildinājam jāpaskaidro, kāda veida finanšu resursi ir vajadzīgi, lai uzņēmums varētu veiksmīgi darbības sākuma posmā. Uzpildinājam, kas uzskatījis darbību ar parakstiem līdzekļiem, ir jāpaskaidro šādas detaļas:

Ir pietiekami grūti patiesi vadīt uzņēmumu, kad nepieciešamie naudas līdzekļi ir pieejami, bet trūkst resursu, padarot šo uzdevumu ievērojami sarežģītāku. No otras puses, liels kapitāla piesaistījums arī ir nevēlams, jo, lai to iegūtu, bieži ir jāuzņem smaga parāda nasta vai jāizsakas no lielākas pasa kapitāla daļē firma.

Vispārējos virzienos šo biznesa plāna daļu vajadzētu veidot sekojoši:

1. **Struktūra.** Nosakot firmas piemērotu struktūru, ir jānoskaidro

KAPITĀLS

Struktūras un kapitāla sadaļa ir tā, kurā biznesa plāns ļauj uzņēmējam pateikt lasītājam: "Jūs esat izskatījis manu biznesa plānu. Ja jūs esat ieinteresēts, tad, lūk, kas uzņēmumam ir vajadzīgs".

Tieši šeit uzņēmējs paskaidro, kādu juridisko darbības formu viņš izvēlēsies un kā pasākumu finansēs. Parasti šī nodaļa ir kodolīga un precīza, kaut arī ir gadījumi, kad dažas detaļas vajadzētu tišām izlaist.

Plānošanas ziņā šī ir viena no plāna visnozīmīgākajām sadaļām. Šajā vietā uzņēmējam jāpaziņo, kāda veida finansu resursi ir vajadzīgi, lai uzņēmums varētu veiksmīgi darboties sākuma posmā. Uzņēmums, kas uzsāk darbību ar pārāk maziem līdzekļiem, streiņūlodams aizkavējas.

Ir pietiekami grūti pareizi vadīt uzņēmumu, kad nepieciešamie naudas līdzekļi ir pieejami, bet trūcīgi resursi padara šo uzdevumu ievērojami smagāku. No otras puses, lieka kapitāla piesaistīšana arī ir nevēlama, jo, lai to iegūtu, bieži ir jāuzņemas smaga parāda nasta vai jāatsakas no lielākas paša kapitāla daļas firmā.

Vispārējos vilcienos šo biznesa plāna daļu vajadzētu veidot sekojoši:

1. *Struktūra.* Nosakot firmai piemērotu struktūru, ir jāpieņem

virktne lēmumu. Divi atbildīgākie ir par juridisko darbības formu un par finansiālās līdzdalības veidu.

Attiecībā uz juridisko formu uzņēmējam jāizšķiras, vai nodibināt individuālo uzņēmumu, līgumsabiedrību, sabiedrību ar ierobežotu atbildību, S-sabiedrību vai akciju sabiedrību. Šīs formas tika sīkāk izskatītas 3.nodaļā.

2. *Nepieciešamie līdzekļi.* Šajā biznesa plāna vietā nepieciešams parādīt pašreizējos un nākotnē sagaidāmos līdzekļu avotus, lai iespējamais naudas devējs varētu saprast, kā viņa ieguldījums vai kredīts iekļausies uzņēmuma vispārējā finansu ainā.

Ir svarīgi pateikt iespējamajiem finansētājiem, cik naudas uzņēmējs ir ieguldījis uzņēmumā, cik daudz būtu vajadzīgs saņemt no finansētājiem, un raksturot citus finansēšanas avotus. Piedevām ir nepieciešams pateikt iespējamajiem finansētājiem, pie kādiem citiem naudas avotiem vēl ir paredzēts vērsties - piemēram, ieguldītājiem jāzina, cik daudz aizdevumu būs vajadzīgs nākotnē.

Uzņēmējam ir iespēja piedāvāt kapitāla īpašniekiem lielu izvēles dažādību attiecībā uz viņu līdzdalības formām. Viņš var piedāvāt akcijas, parādu vai hibrīdu variantus, tādus kā konvertējamu parādu (parādu, ko var pārvērst akcijās). Dažas no šīm firmām nodrošina fiksētu peļņas procentu, kamēr citas sola peļņu, kas mainās atkarībā no firmas darbības rezultātiem. Dažas līdzdalības formas dod kapitāla īpašniekam balsstiesības firmas lietās, kamēr citos gadījumos ir atļautas tikai ierobežotas tiesības vai arī tādu vispār nav.

Visbiežāk piedāvātās līdzdalības formas ir šādas:

1. *Termiņaizdevumi.* Tas ir paņēmieni, ko lieto noteiktas naudas summas iegūšanai, atmaksājot pamatsummu un procentus noteiktā laikā. Procentu likme var būt pastāvīga vai mainīga.

Parasti mūsdienu nestabilajā kredītu tirgū jaunām vai mazām firmām nosaka mainīgu likmi. Aizdotā summa parasti tiek nodrošināta ar aizņēmēja ķīlu.

2. *Kredītlīgums*. Tā parasti ir vienošanās par apgrozāmā kapitāla finansēšanas. Tā ļauj aizņēmējam uzturēt mainīgu parāda bilanci. Procentu likme tirgū svārstās, tāpēc jābūt pietiekamai ķīlai, lai nodrošinātu to maksimālo parāda lielumu, ko pieļauj kredītlīgums. Dažkārt maksimālā parāda pieļaujamā robeža ir saistīta ar noteiktu summu, piemēram, ar zināmu procentu no firmas debitoru parādiem.

3. *Konvertējama obligācija*. Konvertējamās obligācijas ir "hibrīdu vērtspapīra" parasts veids. Tās ir parādu zīmes, ko akciju sabiedrības izsniedz kreditoriem (šos pēdējos sauc par obligāciju turētājiem). Konversijas tiesības ļauj obligāciju turētājiem pārvērst obligācijas noteiktā skaitā attiecīgās firmas akciju (visbiežāk tiek izmantotas parastās akcijās). Laiks, kurā šī pārvēršana ir atļauta, parasti ir ierobežots.

Konvertējamās obligācijas bieži ļauj firmas vadībai aizņemties kapitālu ar viszemākajām iespējamām izmaksām, jo konvertējamā parāda procentu likmes bieži ir zemākas kā parasto obligāciju procenti. Iemesls ir tas, ka konvertējamība ļauj aizdevējiem gūt ieguldītājiem pienākošās kapitāla palielināšanas izdevības, pārvēršot obligācijas akcijās.

Atruna par obligācijas pirmstermiņa izpirkšanu, kas ierakstīta konvertējamā parāda līgumā, ļauj aizņēmēja firmai izpirkt obligāciju par tirgus cenu, bieži arī noteiktās laika robežās. Otrādi, atruna par obligāciju paturēšanu ļauj obligācijas turētājam (bieži) - (zināmās laika robežās) dzēst obligāciju par cenu, ko nosaka uz vienošanās pamata.

4. *Obligācijas ar akciju pārdošanas garantijām*. Šis ir vēl viens hibrīdu vērtspapīru veids. Obligācija tiek pārdota kopā ar citu dokumentu - sertifikātu*, kas ļauj obligācijas turētājam noteiktā laika posmā nopirkt zināmu skaitu akciju (visbiežāk parastās

*) Sertifikāts (angliski - warrant) - speciālu tiesību dokuments, kas apliecina tā īpašnieka tiesības (tulk. piezīme)

akcijas) par iepriekš noteiktu cenu. Sertifikātus var lietot atsevišķi no obligācijām, un atklātu akciju sabiedrību gadījumā tās var pārdot atklātā tirgū.

Šī metode arī ļauj firmas vadībai iegūt finansējumu ar zemākām izmaksām, jo par obligācijām ar sertifikātiem bieži pienākas zemākas procentu likmes nekā par parastajām obligācijām. Un atkal, kreditori var kļūt par ieguldītājiem un gūt kapitāla pieauguma augļus.

Atruna par pirmstermiņa izpirkšanu ļauj obligācijas izsniedzējam atgūt sertifikātu par tirgus cenu, bet atruna par sertifikātu paturēšanu ļauj obligācijas turētājam piespiest izsniedzēju izpirkt sertifikātu, parasti arī par tirgus cenu.

5. *Priekšrocību akcijas.* Priekšrocību akcija ir īpašuma dokuments, kas nodrošina priekšrocības tiesības saņemt dividendes pirms parasto akciju īpašniekiem un garantē stabilu dividenžu līmeni, kas noteikts kā procenti no akcijas izdošanas cenas.

6. *Kumulatīvās priekšrocību akcijas.* Šī akcija ir īpašuma dokuments, kas satur noteikumu, ka, ja dividendes vienu gadu nav samaksātas, tad to summa uzkrājas, kamēr tās ir pilnīgi izmaksātas nākamajos gados.

7. *Konvertējamās priekšrocību akcijas.* Šis īpašuma dokuments satur noteikumu, ka priekšrocību akcijas var konvertēt (pārvērst) parastajās akcijās pēc akciju turētāja velēšanās.

Atruna par izpirkumu ļauj akciju izdevējam izpirkt akciju par tirgus vērtību, kamēr atruna par akcijas paturēšanu ļauj akcijas turētājam piespiest izdevēju izpirkt akciju par cenu, ko nosaka vienošanās ceļā.

Konvertējamība ļauj akciju turētājam baudīt priekšrocību akciju drošību vienlaikus ar parasto akciju turētājiem iespējami augstāko sasniedzamo kapitāla pieaugumu.

8. *Parastās akcijas.* Parastās akcijas ir īpašuma dokuments, ko lieto, lai par ieguldīto kapitālu saņemtu daļu akciju sabiedrībā.

Akcijas vērtība mainās tiešā atkarībā no firmas tirgus vērtības. Ir divi parasto akciju tipi:

Balsstiesīgas akcijas, kuru īpašniekiem ir tiesības piedalīties firmas darbības jautājumu izlemšanā.

Akcijas bez balsstiesībām, kuru īpašniekiem tādu tiesību nav.

SARUNU VEŠANA

Sarunu vešana - gan par labāko uzņēmuma juridisko formu, gan par naudas devēju līdzdalības formu - ir viena no uzņēmējdarbības sfērām, kur būtu nepieciešams profesionāļu padoms. To paturot vērā, mums būtu trīs ieteikumi:

1. Uzņēmējam būtu jāatrod labi, uzticami juristi un grāmatveži, lai tie izpētītu saistību, nodokļu un citus jautājumus. Uzņēmēji bieži jūtas nokļuvuši situācijā, kad jāsedzas ar pārāk īsu un šauru segu - viņi nevar atļauties apmaksāt vislabāko profesionāļu konsultācijas, bet viņi jūt, ka nevar arī atļauties palikt bez tām, ja vēlas pasākuma sekmes ilgākā laika posmā. Daudzi profesionāli konsultanti tomēr vēlas strādāt ar uzņēmējiem. Viņi dažkārt samazina procentu likmes, atliek rēķinu apmaksu, īpašos gadījumos pat strādā par līdzdalību uzņēmuma kapitālā. Uzņēmējiem nevajadzētu kautrēties uzsākt sarunas šādā virzienā.

2. Uzņēmējam vajadzētu rūpīgi izvairīties no iespējamās vienošanās nosacījumu iekļaušanas biznesa plānā. Piemēram, uzņēmējs, kurš norāda, ka viņš (viņa) pārdos 20% firmas kapitāla par 200000 dolāriem, ar to jau ir noteicis sarunu diapazona augšējo robežu. Gudri plāna izskatītāji sapratīs, ka sliktākajā gadījumā viņi var iegūt 20% uzņēmuma kapitāla par 200000 dolāriem, un ka viņi tādējādi var vest sarunas par izdevīgāku

cenu.

3. Vispār uzņēmējam būtu jāizvairās no komplicētām struktūrām. Bieži pārāk daudz līdzdalībnieku vai pārāk daudz līdzdalības formu rada iespējas neveiksmei. Vienkāršs mērķtiecīgs plāns nereti ir vislabākais.

Tātad uzņēmējam rūpīgi jāpārdomā pasākuma struktūra un pēc tam jāparāda tāda pati rūpība, izklāstot detaļas. Vajadzētu ievērot, ka plānošanas un sarunu laikā iespējamās sākotnējo ieceru izmaiņas.

LĪDZEKĻU NEPIECIEŠAMĪBA

Lai precīzi noteiktu uzņēmuma vajadzības pēc kapitāla, parasti ir nepieciešama pētījumu un intuīcijas kombinācija, kā arī veiksmīga to nākotnes notikumu paredzēšana, kuri gala rezultātā ietekmēs vajadzīgo naudas līdzekļu daudzumu.

Uzņēmējam visvieglāk ir sākt ar līdzekļiem, kas nepieciešami tādu materiālo vērtību iegādei, kā ražošanas iekārtas, inventārs un nekustamais īpašums. Uzņēmējam jānoskaidro, kas ir vajadzīgs, un jāsameklē cenrāži, tāmes, pārdošanas līgumi, lai katru vajadzību pārtulkotu sagaidāmās cenas valodā. Vadoties no izskatītāja vēlmēm, attiecīgo dokumentāciju var iekļaut vai neiekļaut biznesa plānā. Tomēr, neatkarīgi no tā, vai dokumentācija ir iekļauta, uzņēmējam tā soli pa solim jāsavāc, lai viņš justos mierīgs par savām perspektīvām.

Grūtāk ir novērtēt nepieciešamo apgrozāmā kapitāla lielumu, kā arī neparedzētiem izdevumiem vajadzīgo līdzekļu daudzumu. Lielā mērā šīs vajadzības ir atkarīgas no plānotās skaidrās naudas apgrozības, kas tiks sīkāk apskatīta finansu plānā (13.nodaļā). Uzņēmējam vajag pietiekami daudz līdzekļu, lai tiktu galā ar paredzamo skaidras naudas deficītu sākumā; bez tam vajadzīgs

zināms papildu kapitāls, lai nodrošinātos pret novirzēm no cerētajiem finansu rezultātiem un neparedzētām problēmām, kā arī lai izmantotu pēkšņi radušās iespējas. Cik daudz šādu līdzekļu ir nepieciešams, nav viegli iepļānot. Tādēļ uzņēmējam ir labāk kļūdoties uz lielāko, nevis uz mazāko pusi.

Visbeidzot, uzņēmēja plānotajai vajadzībai pēc kapitāla ir jāaskān ar pārējo plānu. Piemēram, ja ir ticama neparedzētas izdevības parādīšanās un nepieciešamība ātri reaģēt uz tādu izdevību, tad ir jābūt pieejamam atbilstošam daudzumam neparedzētām vajadzībām domātu līdzekļu. Līdzīgi, ja uzņēmums mēģina izveidot jaunu preču sortimentu un nav skaidrs, kad radīsies pirmie ienākumi, tad, plānojot vajadzības pēc kapitāla, būtu jāparedz atbilstošu naudas rezervi. Acīmredzot, vajadzētu pastāvēt atbilstībai starp šajā sadaļā piedāvātajiem skaitļiem un finansu plāna (īpaši bilances pārskata) skaitļiem, jo bilances pārskats tieši atspoguļo kapitāla avotus un to, kā šis kapitāls ir izlietots.

KAPITĀLA AVOTI

Pēc kapitāla izlietojuma apraksta ir nepieciešams noteikt iespējamus kapitāla avotus.

Pirmais noteikums šajā sakarībā ir, ka kapitāla izlietojumam un avotiem jābūt pēc lieluma vienādiem.

Otrais noteikums, kā bija iepriekš minēts, ir neieklāut biznesa plānā sarunu noteikumus.

Uzņēmējs var sniegt kapitāla avotu vispārēju aprakstu, tādu kā: "200000 dolāru firma iegūs kapitāla daļu veidā".

Uzņēmējam sīki jāizpēta iespējamie kapitāla avoti. Kāds riska

kapitāla fonds var izvairīties ieguldīt naudu jaundibinātā uzņēmumā. Vai arī banka var prasīt zināmu akciju daļu uzņēmumā, pirms tā piešķirs aizdevumu. Labākajā gadījumā uzņēmējs vienkārši zaudē laiku, iesniedzot biznesa plānu tiem, kam par to nav intereses.

Uzņēmējam nepieciešams bez tam kaut vai pamatos zināt, kādā veidā konkrētais potenciālais finansētājs novērtē darījumus, pirms vērsties pie šī finansētāja. Šīs zināšanas ļaus izklāstīt biznesa plānu vēlamā veidā.

Uzņēmējam būtu jāpadomā arī par personām, kuras darbojas kā finansētāji. Attiecības ar kreditoru vai ieguldītāju var būt ilgstošas, un uzņēmējam var iznākt sadarboties ar viņu gan grūtos laikos, gan uzplaukuma periodos.

Griežoties pie iespējamā finansētāja, var noderēt sekojošie ieteikumi:

Ja iespējams, atrodiet, kas jūs stādītu priekšā (piemēram, kāds no jūsu padomdevējiem - jūsu jurists, grāmatvedis, finanšu konsultants u tml.)! Ir grūtāk ieinteresēt plāna vērtētāju, ja jūs viņam tuvojaties bez iepriekšējas sagatavošanas, nekā tad, ja jūs izmantojat atbilstošu iepazīstināšanu. Labvēlīgs starpnieks palīdz pievērst uzmanību jūsu plānam un piešķir tam uzticamību.

Esiet izvēlīgs! Biznesa plāna masveida izsūtīšana pa pastu parasti nav auglīga nodarbošanās. Ieteicamāka stratēģija ir griezties pie atsevišķiem interesējošiem kapitāla avotiem un koncentrēt uzmanību uz katru no tiem.

Esiet gatavs pārveidot plānu. Ja uzņēmējs pastāvīgi saņem negatīvas atbildes uz biznesa plānu, tas uzvedina uz domām, ka vaina drīzāk varētu būt plānā, nevis neveiksmīgā plāna pasniegšanā vai nepareizā finansējuma avotu izvēlē. Šajā gadījumā ieklausieties izskatītāju iebildumos un vēlreiz

novērtējiet plānu!

Daži finansētāji vēlas redzēt biznesa plāna kopsavilkumu, nevis visu plānu, lai atvieglotu iepriekšējo novērtēšanu.

Ja pasākums paredz vairāk kā viena finansējuma avota piedalīšanos, izskatīšanu var paātrināt, finansētājiem plānu piedāvājot vienlaicīgi.

Nepietiek vienkārši noteikt piemērotu finansēšanas organizāciju. Uzņēmējam rūpīgi jānoskaidro, kas ir atbilstošā persona šajā organizācijā. Lielai kredītiestādei var būt vairākas nodaļas, kas spēj izskatīt biznesa plānu. Tāpat riska kapitālistiem var būt speciālisti dažādiem uzņēmumu tiem un attīstības posmiem.

Kapitāla iegūšana var būt sasprindzināta, laika ietilpīga darbošanās. Ir viegli kļūdīties, koncentrējot visu uzmanību uz šo posmu, jo faktiski īstā cīņa sāksies tikai pēc tam, kad finansējums būs sagādāts. Tomēr uzņēmējam kapitāla sagādāšana bieži ir pirmais nopietnais šķērslis. Pirmajam solim jābūt veiksmīgam, lai uzņēmums varētu cerēt uz turpmākiem panākumiem.

KAPITĀLS

Pamatojoties uz nākošajā sadaļā izplānoto GFI darbības finansu rezultātu detalizētu analīzi, firma paredz nepieciešamību pēc 700000 dolāru liela dalībnieku kapitāla ieguldījuma.

Šos līdzekļus izlietos, lai finansētu sākotnējo mārketingu, pabeigtu citu produktu izstrādāšanu un pārbaudi, kā arī nodrošinātu firmai pietiekamu apgrozāmo kapitālu darbības uzsākšanai.

Ši darījuma noteikumi būs sarunu priekšmets starp iesaistītajām pusēm.

Plānotais līdzekļu izlietojums ir sekojošs:

Sākotnējā mārketinga kampaņa	363,000\$
Preču izstrādāšana un pārbaude	125,000\$
Apgrozāmais kapitāls	212,000\$
Kopā	700,000\$

KOMENTĀRS: KAPITĀLS

GFI kodolīgi parāda savas vajadzības pēc kapitāla. Firma izveicīgi slēpj savu izejas punktu sarunās: tā vienkārši piemin, ka līdzdalības līmenis uzņēmuma kapitālā, ko sasniegs ieguldītāji, ir sarunu priekšmets.

Darījums ir piedāvāts kā dalībnieku kapitāla izstrādāšana, un tas ir pareizi. Par 700000 dolāriem nepirks nekādas materiālas vērtības, un tāpat kreditors praktiski nesaņemtū nekādu nodrošinājumu.

Šeit ir viens nozīmīgs trums. Ja izskata plānoto skaidrās naudas apgrozījumu 13.nodaļā, kļūst redzams, ka prasītais kapitāls (ieskaitot apgrozāmo kapitālu) nav pietiekams, lai novērstu skaidrās naudas deficītu otrajā un trešajā gadā.

Skaidrās naudas apgrozījuma plānā ir atsaucē uz "īstermiņa aizņēmumiem". Šajā sadaļā GFI vajadzētu uzdot šī aizņēmuma avotu. Tāpat arī, nepastāvot nekādām nozīmīgām parādu attiecībām, maz ir darīts kapitāla nodrošināšanai neparedzētiem izdevumiem nākotnē un paplašināšanās vajadzībām.

Beidzot, nevienā vietā GFI nepaziņo, kāda ir firmas juridiskā forma. No biznesa plāna virsraksta mēs zinām tikai to, ka tā ir akciju sabiedrība, bet nezinām, vai tā būs S-korporācija, vai tā būs reģistrēta citādi.

FINANSU PLĀNS

Biznesa plāna finansu sadaļas mērķis ir formulēt ticamu, kodolīgu kopsavilkumu par gaidāmajiem firmas darbības finansu rezultātiem. Ja šie aprēķini ir rūpīgi sagatavoti un pārlicinoši, tie kļūst par vienu no izšķirošajiem rādītājiem, ar ko mēra uzņēmuma pievilcību.

Kamēr biznesa plāna pārējā daļa sniedz uzņēmuma rakstura pamatizpratni, projektētā finansu darbība vistiešāk vērsas pie būtiskākajām interesēm un attiecas gan uz uzņēmēju, gan uz izskatītāju. Tieši te ieguldītājs atklāj, kādu peļņu viņš (viņa) var sagaidīt, un savukārt, kredīta devējs uzzina par kredītaņēmēja iespējām atmaksāt parādu.

Jauna vai attīstošās uzņēmuma gadījumā ir svarīgi finansu plānu parādīt atbilstošā perspektīvā. Šai gadījumā nav finansu darbības vēstures, uz ko varētu balstīt vērtējumu. Acīmredzamas sekas ir tās, ka nākotni aizsedz neskaidrības mākoņi. Tomēr, kaut arī šāda biznesa plāna finansu sadaļa pētīs ne pārāk drošu nākotni, uzmanība pret detaļām var šo sadaļu padarīt daudz labāku par vienkārši minējumiem.

Pirmkārt, mēs uzsveram ticamu datu svarīgumu. Pētījuma kvalitāte tieši atspoguļojas prognožu precizitātē. Tālāk izskatītājs droši vien veiks pats savu izpēti un novērtēšanas darbu, lai noteiktu šo prognožu pamatotību. Tādējādi gadījumā, ja finansu

sadaļa atšķiras no tādām raksturīgām vadlīnijām kā nozares vidējie rādītāji vai vidējie peļņas līmeņi, noteikti vajadzētu dot tam pamatotu izskaidrojumu.

Otrkārt, tā kā ir plaši pieņemts, ka projektētā finansu analīze ir zināmā mērā nedroša, bieži ir ieteicams izrēķināt vairāk par vienu finansu scenāriju pat tad, ja visi šie scenāriji netiek piedāvāti formālajā plānā. Kā mārketinga plānā, tā arī finansu plānā var ietvert vairākus variantus, piemēram, vienu, kas balstītos uz piesardzīgu pieņēmumu kopu, un otru, kas atspoguļo visas uzņēmuma iespējas. Kopā šie projekti kļūst par ietvaru, kas ļauj plāna izskatītājam labāk izprast firmas sagaidāmo sniegumu.

Treškārt, ir svarīgi periodiski pārskatīt un, kad tas ir nepieciešams, grozīt plānu. Kreditors vai ieguldītājs var izskatīt biznesa plānu pēc daudzām nedēļām vai mēnešiem. Šajā laikā var notikt kaut kas svarīgs, kam būs ietekme uz cerēto finansu veikumu. Piemēram, var būt noslēgti kādi līgumi sakarā ar ko var paredzēt lielāku pārdošanas apjomu. Vai izejvielu cenas var mainīties? Kas iespaidos sagaidāmo bruto peļņu? Lai biznesa plāns būtu iedarbīgs plānošanas rīks un dokuments, ko var lietot finansējuma saņemšanai, tā saturam jāatbilst pašreizējam brīdim. Tas īpaši attiecas uz finansu aspektiem.

Ceturtkārt, finansu plānam jāsaplūst ar detaļām, kas sniegtas biznesa plāna pārējās daļās. Ja mārketinga sadaļa paredz rūpīgi izstrādātu un dārgu reklāmas kampaņu, to vajadzētu ietvert plānotajā peļņas un zaudējumu pārskatā. Ja apgrozījuma analīzē norādīts uz pārdošanas sezonas raksturu, paredzētajai skaidrās naudas plūsmai būtu jāatspoguļo šī pati parādība. Atbilstības trūkums norādīs vai nu uz paviršību, vai uz iecerētā biznesa nepilnīgu izpratni.

Formas ziņā finansu plāns ir vismazāk elastīgā biznesa plāna daļa. Kaut arī reālie skaitļi mainās, katrā plānā būtu jāietver tie paši pārskati vai tabulas, un katram pārskatam jābūt sagatavotam

vispārpieņemtā veidā. Šajā statistikā vajadzētu ietvert pietiekami daudz informācijas, lai izskatītājam kļūtu skaidrs, ka uzņēmējs ne tikai saprot savu īpašo darbības lauku, bet arī zina, kādas ir tā sakarības ar līdzīgiem uzņēmumiem.

Zināmā mērā apstākļi diktēs sniegtās finansu statistiskas detaļas. Dažas firmas uzrāda datus pa gadiem, citas pa ceturkšņiem, mēnešiem, nedēļām vai pat dienām. Bet vispār informācijai, ko jāsniedz, būtu jābūt šādai:

Skaidri un kodolīgi būtu jāparāda pieņēmumu kopums, uz ko balstās prognozes. Bez šiem pieņēmumiem skaitļiem ir maza nozīme. Tikai pēc šo pieņēmumu rūpīgas apsvēršanas izskatītājs spēs novērtēt finansu projektu pamatotību. Tā kā finansu plāna pārējā daļa ir atvasināta no šiem pieņēmumiem, tie ir vissvarīgākā šīs sadaļas sastāvdaļa.

Vajadzētu plānā iekļaut plānoto ienākumu pārskatu, parasti par pieciem gadiem, vai vismaz par trim gadiem. Šie pārskati pirmajos divos gados visbiežāk atspoguļo darbību vismaz pa ceturkšņiem, bet no trešā līdz piektajam gadam vai nu pa ceturkšņiem, vai pa gadiem.

Plānotā skaidrās naudas apgrozījuma (plūsmas) pārskats pirmajiem diviem gadiem būtu jāizveido tik detalizēti, cik vien tas ir iespējams. Ceturkšņu vai gada skaidrās naudas apgrozījumi, atbilstoši periodizācijai, ko lieto ienākumu pārskatos, ir pietiekama no trešā līdz piektajam darbības gadam.

Plānā vajadzētu ietvert tekošo bilances pārskatu (jaunai firmai - tās bilanci, uzsākot darbību un pārskatus, kas atspoguļo gaidāmo firmas bilanci katra gada beigās - parasti pieciem vai vismaz trijiem gadiem).

Var būt noderīgas arī citas finansu prognozes. Piemēram,

peļņas sliekšņa analīze parādīs pārdošanas līmeni, kas nepieciešams pašizmaksas segšanai attiecīgajā darbības pakāpē. Bez tam var sagatavot finansu kopsavilkumus, kas atspoguļo atsevišķu produktu un pakalpojumu ieguldījumu firmas kopējā sniegumā.

Jau pastāvošai firmai, kas gatavojas paplašināties vai iegūt citu firmu, ir lietderīgi piedevām iesniegt savas iepriekšējās finansiālās darbības pārskatu. Atkarībā no uzņēmuma vecuma un rakstura izskatītājs parasti vēlas redzēt trīs vai vairāku gadu ienākumu pārskatus un bilances. Izejot no tā, cik sen ir beidzies pēdējais finansu gads, izskatītājs var prasīt starplaika finansu pārskatu, varbūt pēdējā ceturkšņa noslēguma pārskatu.

Pareizi sagatavotu finansu plānu var lietot sasniegtā novērtēšanai pēc tam, kad uzņēmums faktiski uzsācis darbību. Dažos gadījumos šis plāns var būt par pamatu detalizētai tekošo izdevumu tāmei. Šai ziņā biznesa plāna mērķi atkal ir plašāki par ieinteresēto ārējo personu vajadzībām, kas izskata plānu. Tas faktiski kļūst par vadošu dokumentu, kas sīki izklāsta, kā un kad jātērē līdzekļi, un uzskaita mērķus, kuri jāsasniedz, lai uzņēmums darbotos sekmīgi.

FINANSU DATI

Klātpievienotie pārskati, kas nav revidentu pārbaudīti vai izskatīti ar neatkarīgu ekspertīzi, sniedz detalizētus finansu plānus laika posmam no GFI darbības pirmā līdz piektajam gadam. Šie plāni rāda firmas vadības izdarītos nākošās darbības finansu rezultātu vērtējumus.

Kopumā GFI cer iegūt pozitīvu skaidrās naudas bilanci ceturtnā gada pirmajā ceturksnī un strādāt ar peļņu visā šajā gadā. Sestā gada beigās firma paredz strādāt ar 50 procentu bruto peļņu, 9,6 procentu peļņu pēc nodokļu atskaitīšanas un 48,9 procentu akcionāru

kapitāla rentabilitāti.

Ir pievienoti šādi pārskati:

Paskaidrojumi un pamatpieņēmumi finansu prognozēm.

Plānotais finansu operāciju pārskats (ienākumu pārskats).

Agrāko finansu datu kopsavilkums.

Tekošais bilances pārskats.

Plānotā skaidrās naudas apgrozījuma pārskats.

Plānotās bilances.

Atsevišķu finansu rādītāju un statistikas aptuvenus novērtējums.

PASKAIDROJUMI UN PAMATPIEŅĒMUMI FINANSU PROGNOZĒM

Pamatpieņēmumu svarīgums sakarā ar finansu sadaļutika uzsvērts. Turklāt plāna izskatītājam ir gandrīz neiespējami lietpratīgi novērtēt prognozes. Paskaidrojot pieņēmumus, vadmotīvs ir - būt pārliciecināms, tomēr kodolīgam.

Attiecībā uz piedāvāto pasākumu plāna izskatītājs droši vien būs mazāk zinošs kā sastādītājs. Tādēļ skaitļiem, kas uzņēmēja acīs šķiet pamatoti tīri intuitīvi, tomēr būtu vajadzīgs paskaidrojums biznesa plānā. Tas varētu nozīmēt, ka jāformulē pieņēmumus, kas rindu pa rindai atbilst finansu plāna prognozēm. Parasti tomēr tāds detalizēšanas līmenis nav nepieciešams. Visbiežāk pietiek ar dažu pamatpieņēmumu formulēšanu, lai pareizi izgaismotu prognozes.

Visu projektu svarīgākais elements, kas prasa arī visnopietnāko pamatojumu, ir sagaidāmais apgrozījuma apjoms. Šīs prognozes ticamība ir tik nozīmīga, ka tās izskaidrojumam var veltīt veselu sadaļu mārketinga plānā, nevis tikai vienkāršu pieņēmumu. Rezultātā izskatītājs var iegūt pilnīgi pietiekamu

skaidrību par tirdzniecības apjomu vēl pirms viņš (viņa) pievēršas finansu plānam. Tomēr var būt lietderīgi vēlreiz izteikt šo pamatojumu kopsavilkuma veidā vai arī pievienot dziļāku analīzi. Vairumā gadījumu finansu plāna pārējā daļa ir atvasināta no šī izšķirošā elementa.

Otrs svarīgs pieņēmums attiecas uz pārdodamo preču izmaksām un bruto peļņu. Tas atkarīgs vienlaikus no preču ražošanas (iepirkšanas) izmaksām un no cenu politikas. Gan mārketinga sadaļa, gan ražošanas sadaļa var izgaismot šo skaitli, un šajā plāna punktā bieži vien pietiek ar vienkāršu paskaidrojumu vai procentu rādītāju.

Līdzīgi pilns pieņēmumu komplekss jāizveido visām biznesa plānā ietvertajām prognozēm. Uzņēmējam rūpīgi jāapsver, kāds paskaidrojumu līmenis ir piemērots katrai finansu plāna daļai. Jāatzīmē, ka pats uzņēmuma raksturs noteiks, kur ir nepieciešams pamatojums.

Piemēram, vēl nepazīstamas, tehniski augsti attīstītas nozares uzņēmumā pētniecības un ieviešanas darbu budžetam varētu būt nepieciešami sīki paskaidrojumi. Pretstatā tam samērā tradicionāla nozare varētu iztikt vispār bez paskaidrojumiem saviem pieticīgajiem pūliņiem pētījumu un produkcijas attīstības laukā.

Paskaidrojot pieņēmumus, ir derīgi citēt speciālus informācijas avotus. Kā piemēru minēsim mazumtirdzniecības veikalu: tas var pamatot preču krājumu apjomu ar vidējo preču krājumu apgrozījumu, ko devusi specializēta tirdzniecības apvienība. Tirdzniecības apvienības pieminēšana palīdz piešķirt nozīmi šim pieņēmumam. Atkarībā no pieņēmumu sarežģītības un plašuma uzņēmējam būtu apdomīgi jāizlemj, vai nu visus pieņēmumus izklāstīt vienuviet, vai arī sniegt katrai prognozei atsevišķu pieņēmumu kopumu.

Veidojot pieņēmumus, jāpatur prātā prognožu neatņemamā īpašība, ka ir faktiski neiespējami pilnīgi izslēgt nedrošību. Tāpēc

uzņēmējam būtu jāmēģina visīsākajā un vienkāršākajā veidā veicināt izskatītāja pašāvēību uz firmas spējām pārvērst prognozes realitātē.

Beidzot ir svarīgi atzīmēt, ka uzņēmēji parasti ir optimisti. Bieži no viņu puses ir pārāk liela tieksme iztēloties pasākuma nākotni pārmērīgi pozitīvā gaismā. Tādēļ radās ierosinājums piedāvāt vairākas prognozes, kas balstās uz dažādiem pieņēmumiem. Līdzīgi uzņēmējiem būtu jānodarbojas ar "kas būtu, ja" analīzi, lai pilnīgi izprastu savu pasākumu jūtību pret noteiktiem bīstamiem faktoriem.

Piemēram, kas notiks ar skaidrās naudas plūsmu, ja tā vietā, lai pagarinātu 30 dienu kredītu, piegādātājs sāks pārdot izejvielas vienīgi pret tūlītēju samaksu?

Visi šādi scenāriji nav obligāti jāietver biznesa plānā, bet šāda veida plānošana ir nenovērtējama, lai uzņēmējs gūtu pilnīgu izpratni par uzņēmuma finansu būtību. Datoru un elektronisko tabulu laikmetā dažādu finansu scenāriju radīšana ir relatīvi viegla.

PASKAIDROJUMI UN PAMATPIENĒMUMI FINANSU PROGNOZĒM

Visi finansu pārskati ir plānoti pa ceturkšņiem un katru gadu izdarīts kopsavilkums.

1. pārskats: Plānotais gada ienākums

Tīrais apgrozījums.

Plānošanas nolūkā GFI ir sadalījusi iekšējo tirgu 15 līdzvērtīgos reģionālos tirgos. Tā vietā, lai meklētu ieguldījumus no ārpusēm, kas būtu nepieciešami valsts mēroga kampaņas uzsākšanai, firma plāno sākumā koncentrēties uz diviem galvenajiem tirgiem: Ziemeļaustrumos un Kalifornijā. Īpašnieku kapitāla ieguldījumi, skaidrās naudas plūsma no iepriekš minētajiem tirgiem un

aizņēmums, kas nodrošināts ar krājumiem un debitoru parādiem, radīs nepieciešamos naudas līdzekļus tālākai darbības paplašināšanai.

Firma cer piecu gadu laikā sākt darboties piecos no piecpadsmit Savienoto Valstu tirgiem un savās tirdzniecības prognozēs plāno, ka ieiešana šajos tirgos notiks šādi:

Gadi	Tirgu skaits
1	2
2	2
3	3
4	4
5	5

Pārdošana katrā tirgū tika prognozēta, izmantojot pieņēmumus par veikalu skaitu, ikgadējo pasūtījumu skaitu un vidējo pasūtījuma lielumu. Datus par vidējo pasūtījuma lielumu, kā arī par vidējo pasūtījumu skaitu nozarē un mērķa tirgos sniegusi "Vick Products Sales Research Corporation". Veselīgās pārtikas ražošanas lietpratēji ir ieteikuši firmai, ka tā var droši plānot savas produkcijas izplatīšanu vismaz 75 procentos mazumtirdzniecības veikalu šajos tirgos.

Katram ceturksnim un katram tirgum tika lietota šāda formula:

Vecuma grupa	Vidējais pasūtījuma lielums dolāros	Vidējais pasūtījumu skaits	Vidējais mazumtirdzniecības veikalu skaits	Izplatīšana	Kopējais realizācijas apjoms attiecīgajā tirgū
6 - 12 mēn.	x	x	x	0,75	=
1 - 3 gadi	x	x	x	0,75	=

Kopējais realizācijas apjoms attiecīgajā tirgū

Piecdesmit procentu izplatīšana ir pieņemta dažiem mēnešiem tūlīt pēc ieiešanas jaunā tirgū. Pirmā gada beigās tiek plānota 75 procentu izplatīšana. Tiek gaidīta katra tirgus palielināšanās par 25 procentiem gadā.

Balstoties uz "Vick Product Sales Research Corporation" un daudzu nozares lietpratēju sniegtajiem datiem, firma prognozē šādus naudas ieņēmumus un pārdotās preču pašizmaksu procentos (sk. pielikumus

14-3 un 14-4).

REALIZĀCIJAS IENĒMUMI (tūkstošos dolāru)

Gads	6-12 mēnešu vecums	1-3 gadu vecums	Kop. realizācija
1	511	705	1216
2	639	881	1520
3	1103	1550	2653
4	1661	2361	4022
5	2305	3356	5661

IZMAKSAS (%)

Gads	6 - 12 mēnešu vecums	1 - 3 gadu vecums
1	51	49
2	51	49
3	50	50
4	50	50
5	50	50

Pirmā gada vērtējumi balstās uz datiem par citu firmu ražošanas izmaksām, kurus GFI ieguvusi mutiski. Algas premiksu ražošanas personālam ir ieskaitītas produkcijas izmaksās. Visu preču realizācijas laiks ir 45 dienas.

Maksājumi ražotājam, kas uz liguma pamata ražos GFI produktus, sasniedz 85 procentus no izmaksām. Atlikušos 15 procentus veido izejvielu izmaksas un tiešās darbaspēka algas premiksu ražošanā, ko GFI piegādās uzņēmējam (kā norādīts ražošanas sadaļā). Šī izdevumu grupa ietver arī kvalitātes pārbaudes izmaksas. Uzņēmējs apmaksās visus pārējos izejmateriālus un darbaspēku.

Operatīvie izdevumi

Pētījumu un preču attīstības izdevumi ietver Džordža Knapa algu (60000 dolāru gadā) un, sākot ar trešo gadu, asistenta algu (25000 dolāru gadā).

Papildu samaksa visiem GFI darbiniekiem ir noteikta 20 procentu apmērā no gada algas. Paredzēts, ka visas algas palielināsies par 10 procentiem gadā.

Izdevumus 125000 dolāru apmērā par jauno preču turpmāku pārbaudi firma uzņemsies pirmajā gadā. Šie izdevumi jaunu produktu izstrādāšanai un pārbaudei pieaugs par 10 procentiem gadā.

Tirdzniecības un mārketinga izdevumi, kas balstās uz tirdzniecības plānu (tas iezīmēts mārketinga sadaļā) ir šādi:

Pirmais gads

<u>Sākotnējā mārketinga kampaņa</u>	
Preces ar atlaidēm (pieprasījuma stimulēšanai)	90000 dolāru
Pārbaudes tirgus uzturēšana	18000 dolāru
Iesaiņojuma izveidošana	55000 dolāru
Tirgus plānošana	75000 dolāru
Tirgus pētījumi, reklāma un citi tirdzniecības veicināšanas izdevumi	125000 dolāru
Alga tirdzniecības nodaļas vadītājam iekšējā tirgū (sākot ar pirmā gada otro ceturksni)	40500 dolāru
Pārējie izdevumi	<u>11000 dolāru</u>
	414500 dolāru

Otrais gads

Mārketinga izdevumi ir plānoti 15 procentu apmērā no apgrozījuma summas. Gatavojoties ieešanai trešajā tirgū, ceturtajā ceturksnī papildus paredzēti 25 000 dolāru tirdzniecības veicināšanas un materiāliem izdevumiem, kā arī 18 000 dolāru mārketinga vadītāja algai un prēmijai.

Trešais - piektais gads

Mārketinga izdevumi ir plānoti 15 procentu apmērā no apgrozījuma summas plus 25 000 dolāru tirdzniecības veicināšanas materiāliem un izdevumiem katra gada ceturtajā ceturksnī, lai sagatavotos ieešanai jaunos tirgus apgabalos. Turklāt, ceturtajā ceturksnī papildus ir paredzēti 7500 dolāru algās un papildatalgojumā jauniem pārdevējiem, ko algos otrā un trešā gada ceturtajā ceturksnī.

Vispārējie un administratīvie izdevumi ir redzami pievienotajā sarakstā. Administrācijas algas ietver visus darbiniekus, atskaitot tos, kuri strādā pētījumā, mārketinga vai premiksu ražošanas nodaļās.

Īres izdevumi pirmajā un otrajā gadā 3500 kvadrātpēdu platības apmaksai aprēķināti, rēķinot 30 dolārus par kvadrātpēdu ar 5 procentu pieaugumu otrajā gadā. No trešā līdz piektajam gadam īres izdevumi paredzēti 5000 kvadrātpēdu platības apmaksai, rēķinot

33 dolārus par kvadrātpēdu ar 5 procentu pieaugumu gadā.

Šie īres izdevumi ietver pētniecības, mārketinga un realizācijas nodaļām paredzēto platību. Turpretim īres izdevumi, kas saistīti ar premiksu gatavošanu un kvalitātes pārbaudēm, tika uzskatīti par tiešajām izmaksām un ieskaitīti ražošanas pašizmaksu summā. Sākotnējā premiksu ražotne būs aptuveni 4200 kvadrātpēdu liela (sk. "Ražošanas telpas un nekustamais īpašums").

VISPĀRĒJIE UN ADMINISTRATĪVIE IZDEVUMI (tūkstošos dolāru)

	1. gads	2. gads	3. gads	4. gads	5. gads
Algas	105	181	229	256	281
Papildatalgojums	21	36	46	51	56
Komandējumi	21	28	35	43	54
Telefons	7	9	11	13	17
Komunālie pakalpojumi	5	10	10	13	15
Grāmatvedība un jurista pakalpojumi	40	40	50	55	60
Īre	105	110	132	139	146
Pārējie izdevumi	<u>44</u>	<u>50</u>	<u>53</u>	<u>56</u>	<u>61</u>
Kopā	340	464	566	626	634

Amortizācija

Ir paredzēta vienmērīga amortizācija 163 tūkstošus dolāru lielo sākuma izmaksu segšanai desmit gadu laikā.

Procentu ienākumi

Perioda sākumā skaidrās naudas atlikums ir ieguldīts uz šo periodu par 5 procentu vidējo likmi.

Procentu izdevumi

Procentu nomaksāšana par īstermiņa kredītu ir paredzēta pēc 11,5 procentu gada likmes. Procenti otrajā gadā jāmaksā par 17 000 dolāru nenomaksāto parādu, kas radies pirms dalībnieku kapitāla ieguldījuma un nomaksājams gada pirmajā ceturksnī.

Uzsākot pirmo darbības gadu, no doktoru Knapu kolēģiem saņemts pret vekseli 50 000 dolāru aizdevums uz vienu gadu. Šī aizdevuma procentu likme ir 14 procenti gadā.

Ienākuma nodokļa maksājumi

Ienākuma nodoklis aprēķināts 50 procentu apmērā no tīrā ienākuma, atskaitot visas ar nodokli neaplicamās summas. Nodokli paredzēts nomaksāt tajā ceturksnī, kuram tas aprēķināts. Neaplicamās summas aprēķina katru ceturksnī, pieskaitot pagājušā ceturkšņa nesadalīto peļņu, ja tā ir negatīva, tekošā ceturkšņa tirajam ienākumam.

4. Pārskats: Plānotais gada skaidrās naudas apgrozījums

Šajā prognozē plānots minimālais skaidrās naudas atlikums 15 000 dolāru gadā.

Skaidrās naudas ieņēmumi

Pamatojoties uz pārrunām ar veselīgās pārtikas izplatītājiem, pircēju rēķinu apmaksāšanu paredzēts panākt 45 dienu laikā. Lai vienkāršotu plānošanu, procentu saņemšana parādīta tajā pašā ceturksnī, kurā tie nopelnīti. 700000 dolāru saņemšana dalībnieku kapitāla veidā paredzēta, izlaižot papildus parastās akcijas.

Skaidrās naudas izdevumi

Visas paredzētās tiešās darba algas attiecas vienīgi uz premiksu ražošanu un preču kvalitātes pārbaudēm, jo pārējo ražošanu veic uzņēmējs uz līguma pamata. Izejvielu izmaksas un ražošanas pieskaitāmie izdevumi ietver premiksu ražošanas izmaksas un maksājumus apakšuzņēmējam. Tiešās darba izmaksas paredzēts segt tikko tās radušās. Visus citus izdevumus paredzēts samaksāt 30 dienu laikā.

Kapitālieguldījumi pirmajā gadā ietver 6000 dolāru biroja iekārtai un 8000 dolāru datoram ar piemērotu programmu nodrošinājumu. Citi kapitālieguldījumi pirmajā gadā nav paredzēti.

Nākamajos gados izdevumi biroja iekārtu un cita veida pamatkapitāla palielināšanai paredzēti 1 procenta apmērā no apgrozījuma. Šīs izmaksas parādās bilances pārskatā kā pamatkapitāls.

Šajā plānā nav ietverta ilgtermiņa parāda atmaksa vai papildu aizņēmums. Ilgtermiņa obligācijas termiņš ir 10 gadi ar 14 procentu ikgadējo likmi.

Procentu izmaksas arī ir uzrādītas tajos ceturkšņos, kuros procenti tiek aprēķināti.

Ienākuma nodoklis tiks maksāts nākošajā ceturksnī pēc

aprēķināšanas.

Īstermiņa aizņēmumi un to atmaksāšana

Īstermiņa finansējumu paredzēts veidot uz automātiski atjaunojama kredītliguma pamata ar maksimālo robežu 50 procenti no kopējās debitoru parādu un krājumu summas katrā ceturksnī. Lai finansētu darbības uzsākšanu, firma aizņemās 17 000 dolāru īstermiņa kredītu. Šī parāda nomaksa paredzēta pirmā gada pirmajā ceturksnī. Papildu līdzekļus aizņemas reizi ceturksnī, lai segtu skaidrās naudas deficītu un uzturētu minimālo skaidrās naudas atlikumu 15 000 dolāru apmērā. Īstermiņa parādu atmaksās tiklīdz parādīsies līdzekļi.

5. Pārskats: Plānotā bilance

Aktīvi

Skaidrā nauda ietver īstermiņa ieguldījumus. Minimālo skaidrās naudas atlikumu paredzēts uzturēt, aizņemoties no īstermiņa fondiem tik, cik nepieciešams.

Debitoru parādi prognozēti, pieņemot izrakstītajiem rēķiniem 45 dienu apmaksas laiku.

Krājumi plānoti, balstoties uz datiem par krājumu apgrozību veselīgās pārtikas ražošanā un uz paredzēto tirgus paplašināšanu.

Pamatkapitāls ietver iepriekš apskatītos kapitālieguldījumus. Tie ir vienmērīgi amortizējami piecu gadu laikā.

Saistības

Apmaksājамie rēķini ietver visas tirdzniecības izmaksas un ar ienākumu nodokli neapliekamas uzkrātās saistības. Vidēji šie izdevumi tiek veikti 30 dienu laikā.

Lai segtu skaidrās naudas trūkumu katru ceturksni un uzturētu 15 000 dolāru minimālo skaidrās naudas atlikumu, ir paredzēts īstermiņa parāds. Paredzamais īstermiņa parāds balstās uz automātiski atjaunojamu kredītligumu un ir atmaksājams, kad parādās līdzekļi. Procentus šim aizņēmumam ar gada likmi 11,5 procenti nomaksā katru ceturksni.

Maksājamos nodokļus sastāda ienākuma nodokļa summa katra gada ceturtajā ceturksnī, jo ienākuma nodokli maksā nākošajā ceturksnī pēc aprēķināšanas.

Ilgtermiņa parāds pilnībā sastāv no 50 000 dolāru aizdevuma, kas saņemts pirms šī uzņēmuma finansējuma sākuma no doktoru

Knapu līdzstrādniekiem.

Procentu likme par šo parādu ir 14 procenti gadā.

Pašu kapitāls

Plānoto pašu kapitālu veido dibinātāju sākotnējais ieguldījums 111 000 dolāru apmērā un papildu ieguldītāju finansējums kapitāla daļu veidā, kas paredzēts pirmajā un otrajā gadā 700 000 dolāru apmērā.

Nesadalītā peļņa ietver ienākumus un zaudējumus, sākot ar pirmo gadu. Visas iepriekšējās kapitāla izmaksas ir ieslēgtas sākumizmaksās, un tās ir amortizējamas 10 gadu laikā.

IENĀKUMU PĀRSKATS

Ienākumu pārskata mērķis ir kopsavilkuma veidā parādīt plānojamā uzņēmuma gaidāmo veikumu peļņas iegūšanā. Šis pārskats parasti rāda plānotos ienākumus, preču vai pakalpojumu ražošanas izmaksas, citus izdevumus un kopējo pirmsnodokļu peļņu vai zaudējumus. Daudzos gadījumos ir lietderīgi parādīt arī rezultātu pēc nodokļu atvilkšanas, jo nodokļu ietekme uzņēmumam ir ļoti būtiska. Ienākumu pārskats ir vistipiskākais, kaut arī ne vissvarīgākais finansu darbības rādītājs gan tikko dibinātam, gan pastāvošam uzņēmumam.

Jāpatur prātā plāna izskatītāja mērķi. Kreditors interesēsies vispirms par uzņēmuma dzīvotspēju. Vairums gadījumos vismaz procentus, bet bieži arī pamatsummu jāsāk nomaksāt jau pirmajā mēnesī pēc aizdevuma saņemšanas. Tādā veidā parāda apkalpošanas spēja jādemonstrē nekavējoties. Peļņas iespēja acīmredzot vilina aizdevēju; bet tomēr, tā kā viņa ieguvums ir ierobežots ar iepriekš noteiktu procentu likmi, šī iespēja ir sekundāra, salīdzinot ar firmas spēju atmaksāt aizdevumu.

Turpretim riska kapitālisti piedalās firmas peļņā, tāpēc viņiem primārās intereses ir firmas augšanas iespējas. Ir apšaubāmi, vai riska kapitālists ieguldīs naudu uzņēmumā tikai tāpēc, ka

uzņēmums liekas dzīvotspējīgs.

Vērtētāju vēlmēm būtu jāietekmē ienākumu pārskata izklāsts tāpēc iepriekš jāparedz to, kādus elementus tajā vajadzētu izcelt un kā izteikt spriedumus par paredzamo peļņu.

1. Būtu rūpīgi jāizvērtē ienākumu pārskata izšķirošās sastāvdaļas attiecībā pret apgrozījuma apjomu (tas ir, parādot tās procentos no apgrozījuma). Nav nekas neparasts šos procentu rādītājus sniegt kā ienākumu pārskata daļu. Tos bieži salīdzina ar nozares vispārīgajiem rādītājiem, lai novērtētu gan paredzamo uzņēmuma sniegumu, gan prognožu ticamību. Izņemot nozares, kurās vispārējie dati nav pieejami (jaunas vai mainīgas nozares), ienākumu pārskatam vajadzētu vai nu aptuveni sakrist ar nozares vidējiem rādītājiem, vai arī būtu jādod izskaidrojumi tajās vietās, kur pastāv novirzes no šiem rādītājiem.

2. Skaitļi vien maz ko izsaka plāna izskatītājiem. Ienākumu pārskatu var sastādīt, parādot milzu peļņu; tomēr, ja šāda peļņa dabīgi neizriet no pārējā biznesa plāna, tā maz ko nozīmē. Ienākumu pārskatam un īpaši peļņai būtu jāsakāp ar citās sadaļās apspriestajām iespējām un ierobežojumiem. Uzpūstas prognozes pazemina plāna ticamību.

3. Ienākumu pārskatam jāatspoguļo uzņēmuma nodokļu statuss. Līgumsabiedrībai vai S-sabiedrībai jāparāda peļņas sadalījums, kāds ir paredzams uzņēmuma rentablas darbības gadījumā, starp dalībniekiem vai akciju īpašniekiem. Jāaprēķina nodokļi pēc pastāvošajām nodokļu likmēm (ja tikai uzņēmums neplāno būtiskas atšķirības starp ienākumu aprēķiniem grāmatvedības vajadzībām un nodokļu noteikšanas vajadzībām).

GFI sniedz šādu paredzamo ienākumu pārskatu:
(skat. tabulu 13-1).

TABULA 13 - 1. 1. pārskats: "Good Foods, Incorporated"
 Finanšu prognoze (tūkstošos) *

	1. gads		2. gads		3. gads		4. gads		5. gads	
	dolāri	%	dolāri	%	dolāri	%	dolāri	%	dolāri	%
Plānotais gada ienākums (dolāros un % no apgrozījuma)										
Tirais apgrozījums										
6 - 12 mēnešu vecumam	511	42	639	42	1103	42	1661	41	2305	41
1 - 3 gadu vecumam	<u>705</u>	<u>58</u>	<u>881</u>	<u>58</u>	<u>1550</u>	<u>58</u>	<u>2361</u>	<u>59</u>	<u>3356</u>	<u>59</u>
Kopā apgrozījums	1216	100	1520	100	2653	100	4021	100	5661	100
Ražošanas un realizācijas izmaksas										
6 - 12 mēnešu vecumam	250	21	313	21	551	21	830	21	1152	20
1 - 3 gadu vecumam	<u>360</u>	<u>30</u>	<u>441</u>	<u>29</u>	<u>775</u>	<u>29</u>	<u>1180</u>	<u>29</u>	<u>1678</u>	<u>30</u>
Izmaksas kopā	610	50	754	50	1326	50	2011	50	2830	50
Bruto peļņa	606	50	766	50	1327	50	2010	50	2831	50
Pieskaitāmie izdevumi:										
Pētījumi, attīst. un inž.	197	16	217	14	268	10	295	7	325	6
Marketingas	415	34	366	24	430	16	636	16	849	15
Vispārējie un administr.	<u>350</u>	<u>29</u>	<u>469</u>	<u>31</u>	<u>575</u>	<u>22</u>	<u>641</u>	<u>16</u>	<u>659</u>	<u>12</u>
Kopā pieskaitāmie izdevumi	962	79	1052	69	1274	48	1572	39	1833	32
Procentu ienākumi	2	0	5	0	0	0	1	0	27	0
Procentu izdevumi	10	1	7	0	22	1	19	0	7	0
Pirmsnodokļu tīrie ienākumi (zaudējumi)	(-364)	(-30)	(-288)	(-19)	31	1	420	10	1018	18
Nodokļi	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>369</u>	<u>7</u>
Pēcnodokļu tīrais ienākums	<u>-364</u>	<u>-30</u>	<u>-288</u>	<u>-19</u>	<u>31</u>	<u>1</u>	<u>420</u>	<u>10</u>	<u>649</u>	<u>11</u>

* Visi skaitļi ir noapaļoti līdz veseliem tūkstošiem vai veseliem procentiem.

IEPRIEKŠĒJĀS FINANSU DARBĪBAS KOPSAVILKUMS UN PLĀNOTĀ BILANCE

Izskatītāji bieži uzskata par lietderīgu izpētīt firmas iepriekšējās finansu darbības rezultātus. Biznesa plānā var sniegt īsu finansējuma avotu un līdzekļu izlietojuma "vēsturi", lai parādītu visus ieņēmumus un izdevumus no dibināšanas līdz pašreizējam brīdim. Tas ļauj izskatītājam ļoti ātri saprast finansu darbības vēsturi.

Tāpat arī plānotais bilances pārskats ļauj izskatītājam redzēt aktīvus, saistības un pašu kapitāla daļu plāna sastādīšanas brīdī. Vēlāk citas tabulas vai komentāri var sniegt vairāk detaļu, bet kopsavilkums palīdz izskatītājam ātri rast atskaites punktu bez finansu projektu sīkas pētīšanas.

GFI sniedz savas iepriekšējās finansu darbības datus un plānoto bilances pārskatu šādā veidā:

TABULA 13-2. 2. pārskats: "Good Foods, Incorporated"

<u>Iepriekšējās finansu darbības kopsavilkums</u>	
Naudas līdzekļu avoti	
Dalībnieku kapitāla ieguldījumi:	
Dr. Džordžs un Semjuels Knapi	58 500 dolāru
Citi ieguldītāji	52 500 dolāru
	111 000 dolāru
Aizņēmumi:	
Saņemtie aizņēmumi	67 000 dolāru
Kopā līdzekļu avoti	178 000 dolāru
Naudas līdzekļu izlietojums:	
Atliktās izmaksas, darbu uzsākot	
Pētījumi un produkcijas attīstība	21 000 dolāru
Mārketinga un tirdzniecības veicināšana	1 900 dolāru
Ar tirgus pētījumiem un produkcijas attīstību saistītie komandējumi	
Grāmatvedības un juristu pakalpojumi	58 000 dolāru
Biroja izmaksas	6 500 dolāru
Citi pieskaitāmie izdevumi	53 100 dolāru
Kopā izdevumi	163 000 dolāru
Tīrais skaidrās naudas atlikums	15 000 dolāru

TABULA 13 - 3. 3. pārskats: "Good Foods, Incorporated"
Plānotais bilances pārskats

Aktivi:	
Skaidrā nauda	<u>15 000 dolāru</u>
Atliktās sākuma izmaksas	163 000 dolāru
	178 000 dolāru
Saistības un pašu kapitāls:	
Saistības	
Īstermiņa parāds	<u>17 000 dolāru</u>
Ilgtermiņa parāds	50 000 dolāru
	67 000 dolāru
Pašu kapitāls	
Kapitāls	<u>111 000 dolāru</u>
	178 000 dolāru

SKAIDRĀS NAUDAS APGROZĪJUMA PLĀNS

Vissvarīgākā no visām finansu prognozēm biznesa plānā ir skaidrās naudas apgrozījuma prognoze. Daudzējādā ziņā tā ir analoga ienākumu pārskatam.

Tomēr ir dažas svarīgas atšķirības. Ieņēmumu un izdevumu vietā skaidrās naudas apgrozījuma plāns rāda naudu, kas faktiski ieplūst uzņēmumā un izplūst no tā. No tā izriet, ka skaidrās naudas apgrozījuma plāna apakšējā rinda atspoguļo firmas tīro kases atlikumu, nevis peļņu. Daži pārveidojumi var pārvērst ienākumu pārskatu skaidrās naudas apgrozījuma pārskatā.

Attiecībā uz produkcijas realizācijas ienākumu pārskats atspoguļo ieņēmumu nopelnīšanu. Skaidrās naudas apgrozījuma pārskats parāda skaidrās naudas faktiskos ieņēmumus no preču pārdošanas. Lai izdarītu šo pārveidojumu, jāpievērš uzmanība gaidāmo maksājumu termiņiem.

Skaidrās naudas apgrozījuma pārskats rāda visus skaidrās naudas ieņēmumus no visiem avotiem, ieskaitot tirdzniecību, parādus vai dalībnieku kapitāla ieplūšanu, kā

arī aktīvu pārdošanu vai likvidāciju. Ienākumu pārskats var visus tos neatspoguļot.

Attiecībā uz izdevumiem ienākumu pārskats atspoguļo radušos izdevumus, kamēr skaidrās naudas apgrozījuma pārskats parāda šo izdevumu faktisko apmaksāšanu. Daži izdevumi var tikt apmaksāti nekavējoties, kamēr citus var apmaksāt pēc zināma laika. Lai izdarītu šo pārveidojumu, jāsaprot kredītpolitikas raksturs un kā šī pēdējā attiecas uz konkrēto uzņēmumu.

Ienākumu pārskats atspoguļo amortizāciju, jo tā pieder pie izmaksām. Tomēr, tā kā amortizācija nepārstāv skaidrās naudas saistības, tā netiek ietverta skaidrās naudas apgrozījuma pārskatā. Turpretim aizņēmuma pamatsummas atmaksu neuzskata par izdevumiem un tāpēc neiekļauj ienākumu pārskatā. Taču tā ir skaidrās naudas saistība, tāpēc tiek parādīta skaidrās naudas apgrozījuma pārskatā.

Citas vajadzības pēc skaidrās naudas, kā, piemēram, iekārtu iegāde vai dividenžu izmaksa, netiek uzskatītas par izdevumiem. Tādēļ tām ir ietekme uz skaidrās naudas apgrozījumu, bet ne uz ienākumiem.

Ir svarīgi saprast, ka firmas darbības sākumā skaidrās naudas stāvoklis ir izšķirošāks kā peļņas iespējas (rentabilitāte) un tādēļ tiešāk atspoguļo firmas dzīvotspēju.

Piemēram, medicīniskās palīdzības firmas biznesa plāns paredz nozīmīgu peļņu pirmajā darbības gadā. Tomēr jāņem vērā, ka vairumu rēķinu apmaksā trešās personas - apdrošināšanas sabiedrības, Valsts medicīniskās apdrošināšanas programma (Medicare) un apvienotā valsts un pašpārvaldes medicīniskās palīdzības programma (Medicaid) - un rēķinu apmaksāšanai parasti vajadzīgas 90 līdz 120 dienas. Kaut arī no gada peļņas viedokļa firma var likties plaukstoša, pirmajos mēnešos tai var iestāties draudošs skaidrās naudas trūkums, kad ir daudz vajadzību pēc skaidrās naudas un vēl nav tās pieplūduma.

Darbību uzsākošai firmai būs liels realizācijas apjoms, bet

nebūs skaidrās naudas ieņēmumu. Ja tāds uzņēmums nav sācis darboties ar atbilstošu apgrozāmo kapitāla daudzumu, tas var netikt galā ar savām saistībām, neraugoties uz saviem ienākumiem. Rezultātā var tikt apdraudēta uzņēmuma izdzīvošana.

Plānojot skaidrās naudas apgrozījumu pa mēnešiem, vajadzētu ievērot vēl citus svarīgus apstākļus:

1. Vairumam prognožu, vai tās būtu finansu prognozes vai citas, ir raksturīga īpašība, ka tās kļūst jo nenoteiktākas, jo tālākā nākotnē sniedzas. Tāpēc ikceturkšņa vai ikmēneša skaidrās naudas apgrozījuma prognoze ir vēlama un pat obligāta pirmajiem 12 līdz 24 mēnešiem, bet ieteicams plānot tikai ceturkšņa skaidrās naudas apgrozījumu vidēja termiņa prognozēs un tikai gada skaidrās naudas apgrozījumu ilgtermiņa prognozēs. Šiem pēdējiem laika intervāliem būtu jāsakāms ar tiem, kas lietoti, plānojot ienākumu pārskatu.

2. Skaidrās naudas stāvokļa novērtēšanai perioda beigās ir noderīgi pārvērst skaidrās naudas atlikuma skaitli apgrozāmā kapitāla aprites periodos.

Piemēram, ja skaidrās naudas atlikums ir ap 50 000 dolāru, bet mēneša tekošie izdevumi ir 25 000 dolāru, tas nozīmē, ka firmas rīcībā ir apgrozāmais kapitāls 60 dienu darbībai. Nepieciešamais apgrozāmā kapitāla apjoms ir atkarīgs no daudziem faktoriem, ieskaitot ātrumu, ar kādu ienāk nauda no klientiem, skaidrās naudas plūsmas nepārtrauktību, kardinālu problēmu un iespēju parādīšanās varbūtību. Katrā gadījumā attiecība starp vēlamo apgrozāmā kapitāla daudzumu un operatīvo tāmi ir svarīga.

3. Nosakot darbības uzsākšanai nepieciešamo kapitāla lielumu, ir gandrīz neiespējami noskaidrot vajadzīgo apgrozāmā kapitāla apjomu, ja nav izveidota skaidrās naudas apgrozījuma prognoze. Tā ir vienīgā metode, ar ko var paredzēt skaidrās naudas deficīta parādīšanos un šī deficīta apmērus.

4. Kā ienākuma pārskats, tā arī plānotais ikmēneša skaidrās naudas apgrozījuma pārskats, ja tas ir rūpīgi sagatavots, var kļūt

par pamatu darba budžetam un mērķu nospraušanai, uz ko virzīties un ar ko salīdzināt reālo veikumu.

BILANCES PĀRSKATS, FINANSU RĀDĪTĀJI UN STATISTIKA

Bilances pārskats nevis atspoguļo darbību kādā laika posmā, bet drīzāk rāda firmas finansu vājo un stipro pušu "momentuzņēmumu" noteiktā brīdī. Balance summē firmas

**TABULA 13 - 4. 4. pārskats: "Good Foods Incorporated"
Paredzamais ikgadējais skaidrās naudas apgrozījums ***

	1. gads	2. gads	3. gads	4. gads	5. gads
Sākuma skaidrās naudas atlikums	15	15	15	15	99
Skaidrās naudas ieņēmumi:					
Klientu maksājumi	1022	1524	2497	3840	5458
Procenti	2	5	1	1	27
Ilgttermiņa parādi	0	0	0	0	0
Akcionāru kap. ieguldījums	450	250	0	0	0
Kopā ieņēmumi	1474	1779	2498	3842	5486
Izdevumi:					
Ražošanas izdevumi	879	1025	1252	1531	1795
Tiešās darba izmaksas	31	39	68	103	142
Izejmateriāli	474	660	1112	1693	2358
Ražošanas papildu izdevumi	56	78	131	199	277
Kapitālieguldījumi	21	15	27	40	57
Ilgttermiņa parādi	0	0	0	0	0
Procentu izmaksas	10	7	22	19	7
Ienākuma nodokļa maksājumi	0	0	0	0	234
Kopā	1471	1825	2612	3585	4869
Tīrais skaidrās naudas atlikums	3	-45	-114	257	616
Skaidrā nauda pirms aizņēmuma	18	-30	-99	272	715
Īstermiņa aizņēmumi	64	59	114	0	0
Īstermiņa parādu nomaksa	67	14	0	173	0
Beigu skaidrās naudas atlikums	15	15	15	99	715

* Visi skaitļi noapaļoti līdz 1000 dolāriem vai veseliem procentiem.

aktīvus (kas tai pieder), saistības (ko tā ir parādā) un parāda tīro vērtību (starpību starp aktīviem un saistībām). Aktīvus parasti iedala tādos apgrozāmajos līdzekļos kā skaidrā nauda, krājumi un debitoru parādi; tādos pamatlīdzekļos kā ražošanas ēkas un iekārtas un tādos nemateriālajos kā licences un biznesa sakari. Saistības parasti iedala īstermiņa parādos (kas jāatmaksā viena gada laikā) un ilgtermiņa parādos (kas jāatmaksā ilgāk nekā vienā gadā).

Aplūkojot atsevišķi, jebkuram bilances pārskata elementam ir maza nozīme. Tomēr visus elementus aplūkojot savstarpējā sakarībā, var uzzināt daudz par firmas finansiālo veselību. Vēl vairāk var uzzināt, redzot bilanci savienojumā ar firmas ienākumu pārskatu.

Daži no rādītājiem, ko parasti aprēķina, lai novērtētu gaidāmo vai iepriekšējo veikumu, ir:

Likviditātes koeficienti. Šie rādītāji, kā naudas līdzekļu attiecība pret parādsaistību summu un apgrozāmā kapitāla attiecība pret īstermiņa parādiem, salīdzina firmas apgrozāmos aktīvus ar īstermiņa saistībām. Šie koeficienti raksturo firmas spēju nomaksāt savas tuvākā laika parādu saistības.

Aktīvu aprites koeficienti. Šie rādītāji, kā krājumu aprites koeficients un debitoru parādu aprites koeficients, dod priekšstatu par to, cik iedarbīgi un efektīvi firma lieto tās rīcībā esošos aktīvus.

Parādu koeficienti. Šie rādītāji, kā parādu attiecība pret pašu kapitālu, palīdz apskatīt perspektīvā to, kā firma ir nodrošināta ar kapitālu vai, precīzāk sakot, cik firma ir līdzsvarota. Šie koeficienti palīdz novērtēt firmas stabilitāti un viņas spēju turpmāk iegūt kapitālu.

Tāpat kā ienākumu pārskatiem, arī bilancēm katrā nozarē daži

rādītāji bieži ir līdzīgi. Vienas nozares firmām var būt liela parādu attiecība pret pašu kapitālu. Citai nozarei var būt raksturīgs ātrs krājumu apgrozījums. Tā kā izskatītājs paļausies uz šādiem nozares etaloniem, lai novērtētu darbu sākošo firmu, atkāpes no nozares caurmēra rādītājiem būtu jāizskaidro.

Firmas atklāšanas bilances pārskats - bilance, kas ir plānota darbību uzsākot, - ir samērā vienkārši sagatavojams. Tas atspoguļo kapitāla daudzumu, kurš nepieciešams darbības sākšanai. Tas konkrēti attēlo, kā kapitāls jāizlieto (aktīvi, kas tiks veidoti) un kā šis kapitāls tiks iegūts (parāda un akcionāru kapitāla avoti).

Bilance jāplāno arī firmas pirmo trīs vai piecu gadu noslēgumam. Šī bilance būs tieši atkarīga no atklāšanas bilances un no tādiem ietekmējošiem notikumiem kā firmas finansu veikums, pārmaiņas darbības gaita (piemēram, ātrāka klientu maksājumu iekasēšana un turpmākais akcionāru kapitāla un kredītu ieplūdums).

Gatavojot prognozējamās bilances pārskatus, uzmanības vērti ir šādi punkti:

1. Iesācēji uzņēmēji dažkārt kļūdīgi uzskata, ka ir iespējams finansēt firmas darbības uzsākšanu pilnīgi uz kredīta. Tas ir līdzīgi mēģinājumam nopirkt māju bez pirmās iemaksas. Gandrīz visos gadījumos kreditori prasa, lai kāda daļa kapitāla tiktu nodrošināta ar dalībnieku ieguldījumiem.

2. Vispieredzējušākie kreditori un ieguldītāji grib redzēt, ka uzņēmēja finansu ieguldījums ir nozīmīgs. Parasti tas nozīmē, ka šis ieguldījums ir ievērojams, salīdzinot ar uzņēmēja personīgo finansu resursu apmēru. Loģiskais pamats ir tas, ka pēc liela personīgo līdzekļu ieguldījuma uzņēmējs ir "piesiets" pasākumam. Ja uzņēmumam pienāks grūti laiki, uzņēmējs nevarēs aiziet no tā, neciešot personīgus finansiālus zaudējumus, un tādēļ viņš ziedos vislielākās pūles, lai pasākums sekmētos.

3. Jaunas vai nesen izveidotas firmas gadījumā, kuras nākotne ir nedroša, likviditātei ir izšķiroša nozīme. Atbilstoša likviditāte ļaus firmai pārciest neparedzētas grūtības un izmantot negaidītas iespējas.

4. Darbu uzsākošai firmai darbības sākumā bieži būs jācieš zaudējumi. Finanšu līdzekļi, kas vajadzīgi pēc darbības uzsākšanas, bieži vien nevar rasties no pašu darbības. Vēlākos finansējumus, kas bieži ir izšķirošie firmas augšanai, nereti būs jāmeklē no ārējiem avotiem - vai nu kreditoriem, vai ieguldītājiem.

Uzņēmējam tas viss jāatzīst, jāmēģina precīzi paredzēt turpmākās vajadzības pēc kapitāla un laikus jāplāno kapitāla papildināšana. Varbūt vissliktākais brīdis kapitāla meklēšanai ir tad, kad kapitāls firmai ir ārkārtīgi vajadzīgs.

Situācija, ko uzņēmējs redz kā kritisku, var nešķīst saspringta ieguldītājam vai kreditoram, kamēr viņa (viņas) nauda vēl nav pakļauta riskam šajā pasākumā. Atbilstoši finansētājs vēlēsies daudz laika, lai izskatītu naudas pieprasījumu. Steidzināšana, iespējams, novedīs pie negatīvas atbildes. Pat, ja atbilde būs pozitīva, izmisīgi lūgumi, protams, vājinās uzņēmēja pozīcijas sarunās, un droši vien tādējādi kapitāla papildināšana izmaksās dārgāk.

Beigās daži biznesa plāni satur statistikas datus un rādītājus, ko uzskata par svarīgiem plāna izskatītājam. Šiem rādītājiem un statistikas datiem jāpievieno aprēķinu metode un paskaidrojums, kāpēc tie ir nozīmīgi firmai.

GFI sniedz plānoto bilances pārskatu un finanšu rādītājus šādā veidā:

TABULA 13 - 5. 5. pārskats: "Good Foods, Incorporated"

Plānotie ikgadējie bilances pārskati *

	15 0	15 194	15 190	15 346	99 527	715 730
Sākuma bilance		12	37	72	113	118
		1. gads	2. gads	3. gads	4. gads	5. gads

TABULA 13-5. (Turpinājums)

Pamatlīdzekļi	0	21	36	63	103	160
Uzkrātā amortizācija	0	-2	-7	-16	-32	-57
Atliktie izdevumi darbības uzsākšanai	163	147	130	114	98	82
Kopā aktīvi	187	387	402	593	908	1747
Saistības						
Apmaksājāmie rēķini	0	141	165	228	311	382
Īstermiņa parādi	17	14	59	173	0	0
Maksājāmie nodokļi	0	0	0	0	0	135
Ilgtermiņa parādi	50	50	50	50	50	50
Kopā saistības	67	205	274	451	361	567
Pašu kapitāls						
Akciju kapitāls	111	561	811	811	811	811
Nesadalītā peļņa	0	-380	-684	-668	-264	398
Kopā pašu kapitāls	111	181	127	143	547	1180
Kopā saistības un pašu kapitāls	187	387	402	593	908	1747

* Visi skaitļi noapaļoti līdz 1000 dolāriem vai veseliem procentiem.

"Good Foods, Incorporated"
Plānotie ikgadējie finansu rādītāji

	1. gads	2. gads	3. gads	4. gads	5. gads
Krājumu aprīte	68	36	25	22	24
Dienas ieņēmumi	46	46	46	46	46
Dienas maksājumi	30	30	30	30	30
Bruto peļņa/apgrozījumu	49.8%	50.4%	50.0%	50.0%	50.0%
Tīrais ienākums/apgrozījumu	0.0%	0.0%	0.6%	10.1%	11.2%
Parādi/pašu kapitālu	35.1%	85.4%	156.1%	9.1%	4.2%
Ienākumi/pašu kapitālu	0.0%	0.0%	10.8%	73.9%	53.6%
Ienākumi/aktīviem	0.0%	0.0%	2.6%	44.5%	36.2%
Ienākumi/ieguldījumiem	0.0%	0.0%	1.9%	49.8%	78.0%
Apgrozāmais kapitāls/Īstermiņa parādi	1.42	1.08	1.08	2.38	3.02

PEĻŅAS ROBEŽU ANALĪZE*

Kaut arī GFI to nav izdarījusi, dažreiz ir lietderīgi finansu sadaļā iekļaut peļņas robežu ienākumu un izdevumu attiecību analīzi, kas rāda, kāds darbības līmenis jāsasniedz, lai firma no saviem iekšējiem līdzekļiem varētu izpildīt tādas saistības kā tekošo izdevumu un parādu atmaksāšanu. Šāda analīze ir mehāniska, un nepieciešamie pieņēmumi dažkārt samazina tās precizitāti.

Neraugoties uz to, analīze tomēr ļauj aptuveni novērtēt apjomu, kas jāsarāžo, lai firma segtu savas darbības izmaksas. Šī veida analīze parasti ir nozīmīgāka kreditoram nekā ieguldītājam, jo kreditori ir vispirms ieinteresēti uzņēmuma dzīvotspējā un parāda apkalpošanas iespējās, kamēr ieguldītāji parasti meklē ievērojamu peļņas līmeni. Jebkurā gadījumā peļņas robežas analīze tiešām palīdz noskaidrot nozīmīgu jautājumu firmas dzīvē - atrast punktu, kurā tirdzniecības radītā nauda ir pietiekama visu naudas saistību izpildīšanai.

Peļņas robežas pakāpeniskas aprēķināšanas metodika ir:

1. Sadalīt visas skaidrās naudas saistības pastāvīgās un mainīgās. Pastāvīgās saistības ir tādas, kas nemainās līdz ar realizācijas līmeni, piemēram, parādu atmaksa. Mainīgās saistības ir tādas, kas mainās atkarībā no realizācijas apjoma, piemēram, pārdoto preču ražošanas izmaksas.

Jāatzīmē, ka daudzas saistības nav pilnīgi pastāvīgas vai mainīgas. Tā, piemēram, kopējais algu saraksts var ietvert administratīvo darbinieku algas, kas pieder pie pastāvīgajām saistībām, un ražošanā nodarbināto cilvēku algas, kas ir mainīgās saistības. Šajā gadījumā ir jādara viss iespējamais, lai šādas saistības sadalītu pastāvīgajā sastāvdaļā un mainīgajā sastāvdaļā.

2. Jāaprēķina kopējo pastāvīgo un kopējo mainīgo izmaksu lielumi. Kopējās pastāvīgās saistības vislabāk izteikt ar absolūtu skaitli, piemēram, 100 000 dolāru. Kopējās

*) Peļņas robežas analīze noskaidro, cik liels ir nepieciešamais apgrozījums, lai segtu saražoto preču izmaksas.

mainīgās izmaksas jānosaka kā apgrozījuma procenti, piemēram, 60 procenti.

3. Iegūtie skaitļi jāievieto šādā formulā:

$$\text{Peļņas robeža} = \frac{\text{Pastāvīgās izmaksas}}{\text{Bruto peļņa}}$$

kur bruto peļņa = 1 - mainīgās izmaksas, izteiktas procentos pret apgrozījumu

Iepriekšminētajā piemērā:

$$\text{Peļņas robeža} = \frac{100\ 000 \text{ dolāru}}{1 - 0.60}$$

Peļņas robeža = 250 000 dolāru apgrozījums.

Šie aprēķini pakļauti daudziem ierobežojumiem. Varbūt vissvarīgākais ir, ka atkarībā no darbības apjoma parasti pastāv dažādi peļņas robežas līmeņi. Pareizi saprasts, šis aprēķins tomēr sniedz izskatītājam vispārēju priekšstatu par realizācijas apjomu, kāds vajadzīgs, lai firma panāktu pašatmaksāšanos. Šī analīze ir sevišķi vērtīga, kad to veic paralēli ar ienākumu pārskata analīzi.

ATSEVIŠĶU PREČU UN PAKALPOJUMU FINANSU ANALĪZE

Bieži ir lietderīgi paskaidrot katra produkcijas veida vai pakalpojuma svarīgumu firmas kopējā darbībā. Parasti to veic, noskaidrojot katras preces vai pakalpojuma, vai preču grupas radīto bruto peļņu.

Vienkāršoti to var izdarīt, izdalot atsevišķu produktu realizācijas summas un pēc tam, kur ir iespējams, nosakot ar katru produktu saistītās izmaksas. Bet ir daži izdevumi, ko nebūs viegli tādā veidā attiecināt uz konkrētu produktu. Piemēram, tie varētu būt administrācijas algas saraksts vai procentu izmaksas. Nav iemesla vai loģiska pamatojuma šādus pieskaitāmos izdevumus attiecināt uz kādu noteiktu preci vai darbības veidu.

Starpība starp realizācijas apjomu un attiecīgiem izdevumiem drīzāk parāda šī preces vai darbības veida ieguldījumu pieskaitāmajos izdevumos un peļņā. Tas pats par sevi ir nozīmīgi, nosakot katra firmas produkta vai pakalpojuma relatīvo svarīgumu.

Var arī būt pietiekami šādu informāciju pasniegt vizuāli, lietojot grafikus, kas atspoguļo bruto apgrozījumu, bruto peļņu un peļņu no pamatdarbības. Pasniegšanas veids un tas, vai šie dati jāievieto biznesa plānā, jāizlemj uzņēmējam. Lai izlemtu, jājautā, vai šāda informācija sniedz jūtami labāku pasākuma izpratni.

KOMENTĀRS: FINANSU PLĀNS

GFI savu paredzamo finansu darbību sniedz detalizēti un profesionāli. Vissvarīgākais ir tas, ka plāns kodolīgi parāda pieņēmumu kopumu. Bez tiem firmas izredžu novērtēšana būtu daudz grūtāka.

Darbība ir parādīta pa gadiem piecu gadu laikā. Tas ir labi, sniedzot pirmo ieskatu biznesa plānā, bet jācer, ka GFI ir prognozējusi savu darbību arī pa ceturkšņiem vai pat pa mēnešiem, vismaz pirmajiem diviem gadiem.

Gan plānošanas, gan izskatīšanas mērķiem ir nozīmīgas sīkākas detaļas, īpaši pirmajos gados, pirms izveidojies pozitīvs skaidrās naudas atlikums.

Firma rāda mums tikai vienu prognožu kopumu, ko mēs varam pieņemt par "visticamāko" scenāriju. Izmantojot elektroniskās darba palīgtabulas, GFI nebūtu grūti izspēlēt dažas "kas būtu, ja..." spēles un sagatavot gan optimistisko, gan arī pesimistisko scenāriju.

Jāatzīmē, ka GFI taupa dažus produktu sortimenta peļņas aprēķinus un pārdošanas analīzi pielikumam. Tas ir labi, ja vien šie aprēķini ir skaidri izklāstīti un viegli atrodami.

BIZNESA PLĀNA PIELIKUMI

Kas jāpievieno biznesa plānam pielikumu veidā, ir atkarīgs no uzņēmuma tipa, ražotās produkcijas vai pakalpojumu rakstura, kā arī no paša plāna sarežģītības pakāpes.

Pielikumu uzdevums nav vienkārši sajūsmināt lasītāju. Tiem ir jāpadziļina plāna izskatītāja priekšstats par uzņēmumu, ja viņš (viņa) vēlētos uzzināt vairāk nekā bija parādīts plāna pamatdaļā. Pielikumu mērķis ir arī palielināt plānā izvirzīto apgalvojumu ticamību it īpaši tad, ja to izskaidrošana ir sarežģīta un prasa daudz laika.

Daži biznesa plāni nonāk to izskatītāju kabinetos bez jebkādas papildinošas dokumentācijas, turpretim citi pienāk ar pilnām mapēm pielikumu. Vairumā gadījumu ir labāk neapgrūtināt plāna vērtētāju, un, ja jums ir daudz papildinošu dokumentu, jūs varētu sastādīt to sarakstu un nelielas anotācijas katram no tiem, darot izskatītājam zināmu, ka var tikt piegādāts arī pilns dokuments.

Dotie pielikumi, kas ņemti no GFI biznesa plāna, rāda dažus no tipiskākiem pielikumiem, ko pievieno biznesa plāniem.

PIELIKUMS 14 - 1

ĪSĀS ZIŅĀS PAR FIRMAS VADĪTĀJIEM

Džudita M. Apela

PIEREDZE ATTIECĪGAJĀ
DARBĪBAS LAUKĀ

ATBILDĪBAS SFĒRA

"Nature's Best, Inc."

Pārvalda visus biznesa

"Good Foods, Inc."

operāciju jautājumus

Īpašniece/prezidente(no 1985. gada līdz pašreizējam
brīdim).*Mārketinga vadītāja*

Pārvalda mārketingu,

"Healthy Harvest Foods, Inc."

personālu un naudas izdevumus

Jonkersā (Ņujorkas štatā)

visam produkcijas sortimentam

(1982 - 1985).

*Brīvprātīgo palīgu un sabiedrisko
sakarū vadītāja*

Nosaka štatu sarakstu un

Specializētā bērnu slimnīcā

pārstāv slimnīcu pašvaldības

Vaitpleinsā (Ņujorkas štatā)

orgānos

(1980 - 1982).

Dietoloģe

Plāno uzturu slimnīcas

Bērnu slimnīcā

pacienti un personālam

Bruklinheits (Ņujorkas štatā)

(1977 - 1980).

Asistente un tehniķe

Palīdz ārstam pediatram

Pediātriskā klinikā

aprūpēt slimniekus

Baltimorā (Mērilendas štatā)

(1974 - 1977).

PIEDALĪŠANĀS PROFESIONĀLĀS ORGANIZĀCIJĀS UN
SPECIĀLU PROJEKTU ĪSTENOŠANĀ*Konsultante:*

"Cancer Forum" (no 1988. gada līdz pašreizējam brīdim)

Bērnu aprūpes vadītāju nacionālajā asociācijā (no 1980. gada līdz pašreizējam brīdim)

Nacionālajā veselības federācijā (1987)

"Hunger Project" (1982 - 1985)

Valdes locekle:

Amerikas bērnu labklājības līgā (1983 - 1987)

Nacionālajā veselības institūtā (1980 - 1984)

MEDICĪNISKĀ IZGLĪTĪBA UN PIEDALĪŠANĀS
ZINĀTNISKAJĀS KONFERENCĒS:

"Jaunpiedzimušo bērnu uztura vajadzības"

Starptautiskais bērnu kopšanas institūts

(1987. gada aprīli).

"Bērnu uzturs pārējas periodā"

Nacionālais uztura centrs

(1986. gada jūnijs - jūlijs).

Starptautiskais vēža ārstniecības simpozījs

Omega institūts (1985).

AUGSTSKOLAS IZGLĪTĪBA

Peisa universitātes biznesa fakultāte

(Ņujorkā).

- Maģistra grāds mārketingā (1982).

Džonsa Hopkina universitātes vakara fakultāte

(Baltimorā).

- Maģistra grāds dietoloģijā (1977).

Mērilendas universitāte

(Koledžparkā, Merilendas štatā)

- Bakalaura grāds bioloģijā (1974).

Dr. Džordžs P.Knaps

PIEREDZE ATTIECĪGAJĀ
DARBĪBAS LAUKĀ

ATBILDĪBAS SFĒRA

"Good Foods, Inc." Progresīva veselīgās pārtikas
viceprezidents, pētniecības un gatavu produktu sortimenta
ražošanas attīstības nodaļas vadītājs izstrādāšana
(no 1988.gada līdz pašreizējam
brīdim)

Konsultants uztura jautājumos
Heitsa bērnu slimnīcā,
Bruklinheitsā, Ņujorkas štatā
(1987 - 1988)

Piedalās sabalansēta uztura
plānošanā pacientiem Heitsa
bērnu slimnīcā

Pediatrijas nodaļas vadītājs
specializētā bērnu slimnīcā
Vaitpeinsā, Ņujorkas štatā
(1978 - 1984)

Koordinē slimnīcas darbību

Konsultants bērnu onkoloģijas
jautājumos
Henrija Berga slimnīcas
onkoloģijas nodaļā,
Ņujorkā
(1976 - 1978)

Vada pediatrijas nodaļas
darbību un darbojas kā ārsts
Konsultē onkoloģijas nodaļas
pacientu diagnozes

Ārsta palīgs
Bruklinas bērnu slimnīcā
Bruklinā, Ņujorkas štatā
(1973 - 1976)

Slimnieku aprūpe

PAŠLAIK

- Konsultants:* "Nature's Best, Inc." -
Vada veselībai pilnīgi nekaitīgu bērnu pārtikas
produktu sortimenta izstrādāšanu
- Loceklis:* Heitsa bērnu slimnīcas valdē
Bērnu veselības un uztura padomē,
Pensaukenā, Ņudžersijas štatā
Amerikas holicistiskās pediatrijas medicīnas
asociācijā,
Beleirā, Mērilendas štatā

IZGLĪTĪBA UN PIEDALĪŠANĀS KONFERENCĒS

Pensilvānijas universitātes medicīnas fakultāte
- medicīnas doktora grāds (1972)

Dž. Vašingtona universitāte
(Vašingtona)
- bakalaura grāds bioloģijā (1968)

Starptautiskais vēža ārstniecības simpozījs,
Omega institūts (1981)

LEKCIJAS

Lekcijas par bērnu uztura problēmām:
Pitsburgas bērnu slimnīcā
Nacionālajā veselības institūtā
"Gerber Baby Foods"

REFERĀTI PAR UZTURA PROBLĒMĀM

"Holistiskā bērnu medicīna"
Nacionālajā bērnu uztura centrā,
Ročesterā, Ņujorkas štatā

(1984. gada aprīlī)

Linkolna koledžas sagatavošanas fakultāte,
Filadelfijā

RAKSTI UN RADIOPĀRRAIDES

PUBLICĒTIE RAKSTI

"Dabiskā pīeeja bērnu uzturam" ("Redbook's Young Mother",
1988.gada oktobrī)

"Tipiskās bērnu veselības problēmas" ("Whole Life Times", 1987.
gada septembrī)

RADIO PROGRAMMAS

"Holistika vecākiem"

WNYC

(1988.gada septembrī)

"Bērni un to saslimstības profilakse"

WVIP

(1986.gada augustā)

Dr. Semjuels Knaps

PIEREDZE ATTIECĪGAJĀ
DARBĪBAS LAUKĀ

ATBILDĪBAS SFĒRA

Konsultants
"Nature's Best, Inc."
"Good Foods, Inc."
(patlaban)

Veselīgas pārtikas produktu
sortimenta izstrādāšana

Līdzīpašnieks/partneris
ārsts Heitsa bērnu slimnīcā
Bruklinheitsā, Ņujorkas štatā
(patlaban)

Pacientu ārstēšana un
konsultēšana

Kaut kāds instruktors
Amerikas bērnu līga
Ņujorka
1981

Semināru vadīšana un
konsultēšana

Personāla instruktors
Amerikas bērnu labklājības līgā,
Ņujorkā
(1981 - 1988)

Semināru vadīšana par bērnu
uztura jautjumiem

Ārsta palīgs
Heitsa bērnu slimnīcā
Bruklinheitsā, Ņujorkas štatā
(1981)

Slimnieku aprūpe

Ārsta palīgs
pie Dr. Filipa Vēbera,
Hobokenā, Ņudžersijas štatā
(1979)

Slimnieku aprūpe

IZGLĪTĪBA UN PIEDALĪŠANĀS KONFERENCĒS

Kornelas universitātes medicīnas fakultāte
(Ņujorkā)
- medicīnas doktora grāds (1979)

Dž. Vašingtona universitāte
- bakalaura grāds (1975)

Starptautiskais vēža ārstniecības simpozijs,
Omega institūts (1987)

PUBLIKĀCIJAS

"Holistiska pieeja jūsu bērna ārstēšanai" ("*The Health Quarterly Plus Two*", 1991.gada novembris/decembris)

"Bērna uztura pretrunas" ("*The Health Quarterly Plus Two*", 1990.gada janvāris/februāris).

"Holistiskā bērnu medicīna" ("*Parent's Magazine*", 1987.gada decembris).

"Holistiska pieeja bērna uzturam" ("*Child Welfare League of America Monograph*", Nr.137, 1987.gada janvāris).

"Slimības apskats" ("*American Family*", 1986. gada pavasaris).

Dr. S.Knaps ir viens no galvenajiem grāmatas "*Augšana un slimība: holistiska pieeja*" autoriem; grāmata velūta holistiskajai bērnu medicīnai, un tās sagatavošanā piedalījās 50 ārstu pediatru no dažādām valstīm ("*Bobbs - Merill*" izdevniecība, R.Lombardi redakcijā, 1990).

LEKCIJAS

"Rūpējieties par savu bērnu"
("Leisure Classes, Inc.", Vaitpleinsā, Ņujorkas štatā,
1990.gada februārī-martā)

RADIOPROGRAMMAS

"Bērni un slimību profilakse"
WVJP
(1989.gada augustā)

"Holistika vecākiem"
WHYC
(1988.gada janvārī)

"Bērnu uzturs"
WNYC
(1988.gada novembris)

PIELIKUMS 14 - 2
KONKURENCES ANALĪZE

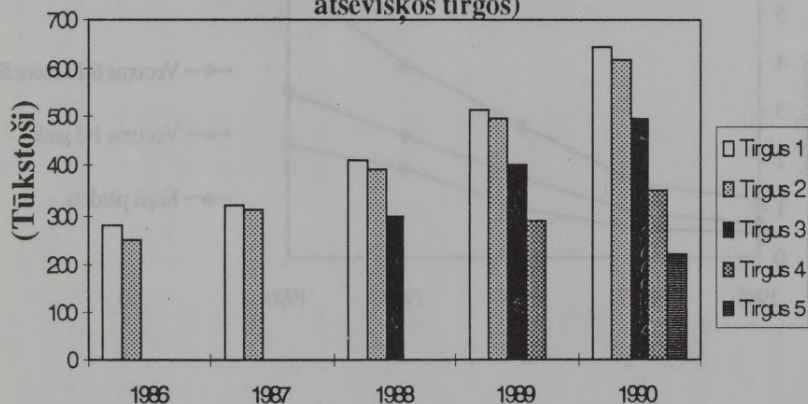
Nr.	Konkurenta nosaukums	Pielikums (Tūkstoši)	
		A	B
1.	Latvijas Valsts	100	100
2.	Latvijas Valsts	100	100
3.	Latvijas Valsts	100	100
4.	Latvijas Valsts	100	100
5.	Latvijas Valsts	100	100
6.	Latvijas Valsts	100	100
7.	Latvijas Valsts	100	100
8.	Latvijas Valsts	100	100
9.	Latvijas Valsts	100	100
10.	Latvijas Valsts	100	100
11.	Latvijas Valsts	100	100
12.	Latvijas Valsts	100	100
13.	Latvijas Valsts	100	100
14.	Latvijas Valsts	100	100
15.	Latvijas Valsts	100	100
16.	Latvijas Valsts	100	100
17.	Latvijas Valsts	100	100
18.	Latvijas Valsts	100	100
19.	Latvijas Valsts	100	100
20.	Latvijas Valsts	100	100
21.	Latvijas Valsts	100	100
22.	Latvijas Valsts	100	100
23.	Latvijas Valsts	100	100
24.	Latvijas Valsts	100	100
25.	Latvijas Valsts	100	100
26.	Latvijas Valsts	100	100
27.	Latvijas Valsts	100	100
28.	Latvijas Valsts	100	100
29.	Latvijas Valsts	100	100
30.	Latvijas Valsts	100	100
31.	Latvijas Valsts	100	100
32.	Latvijas Valsts	100	100
33.	Latvijas Valsts	100	100
34.	Latvijas Valsts	100	100
35.	Latvijas Valsts	100	100
36.	Latvijas Valsts	100	100
37.	Latvijas Valsts	100	100
38.	Latvijas Valsts	100	100
39.	Latvijas Valsts	100	100
40.	Latvijas Valsts	100	100
41.	Latvijas Valsts	100	100
42.	Latvijas Valsts	100	100
43.	Latvijas Valsts	100	100
44.	Latvijas Valsts	100	100
45.	Latvijas Valsts	100	100
46.	Latvijas Valsts	100	100
47.	Latvijas Valsts	100	100
48.	Latvijas Valsts	100	100
49.	Latvijas Valsts	100	100
50.	Latvijas Valsts	100	100

14.2. Konkurences analīze

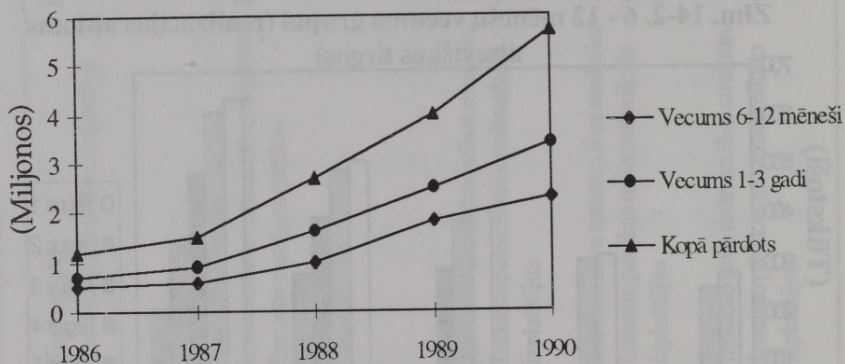
Tabula 14 - 1. Konkurences analīze

Firma	Produkta priekšrocības	Reklāma/popularizēšana	Realizācija/piegāde	Produkcija
"Health Valley"	Bez maksīgām piedevām, konservantiem Bez ķīmikālīgām, insektīdīdiem u. tml. Labas garšas īpašības	Reklāma veselīgas pārtikas žurnālos Laba produkcijas demonstrēšana Labs iesauņojums Laba iespiedinformācija	Tiesā piegāde Daži veselīgas pārtikas izplatītāji	Labības produkti
"Famīlia"	Bez maksīgām piedevām, konservantiem Bez ķīmikālīgām, insektīdīdiem u. tml. Nozares līderis	Valsts mēroga veselības žurnāli un radio Nodrošina telefoniskus padomus uztura jautājumos Labs iesauņojums Atsevišķs kiosks nozares izstādēs	Izmanto savu tirdzniecības struktūru Izmanto veselīgas pārtikas izplatītājus	Labības produkti
"Gerber"	Bez sāls vai konservantiem Dažādi pārtikas produkti atšķirīgām bērna attīstības stadijām	Reklāma valsts mēroga žurnālos	Izmanto savu tirdzniecības struktūru Izmanto pārtikas universālveikalu izplatītājus	Dažādi gaļas produkti, dārzeņi, augļi, saldie ēdieni, sulas, labības produkti
"Beech-Nut"	Bez sāls vai konservantiem Dažādi pārtikas produkti atšķirīgām bērna attīstības stadijām	Reklāma valsts mēroga žurnālos	Izmanto savu tirdzniecības struktūru Izmanto pārtikas universālveikalu izplatītājus	Dažādi gaļas produkti, dārzeņi, augļi, saldie ēdieni, sulas, labības produkti
"Heinz"	Bez sāls vai konservantiem Dažādi pārtikas produkti atšķirīgām bērna attīstības stadijām	Reklāma valsts mēroga žurnālos	Izmanto savu tirdzniecības struktūru Izmanto pārtikas universālveikalu izplatītājus	Dažādi gaļas produkti, dārzeņi, augļi, saldie ēdieni, sulas, labības produkti

PIELIKUMS 14 - 3

REALIZĀCIJAS APJOMA PROGNOZE ATSEVIŠĶOS
TIRGOSZīm. 14-2. 6 - 12 mēnešu vecuma grupai (realizācijas apjoms
atsevišķos tirgos)Zīm. 14-3. 1 - 3 gadu vecuma grupai (realizācijas apjoms
atsevišķos tirgos)

Zim. 14-4. "Good Foods, Inc." Realizācijas apjoms (pa produkcijas grupām)



TABULA 14-5. Peļņas analīze pa preču grupām.

Vecums 6-12 mēneši							
Preces	Pasūtīto komplektu skaits	Daudzums komplektā (unces)	Kon. objekta cena (dolāri)	Ieņēmumi par 1 pasūtījumu (dolāri)	Peļņa no 1 pasūtījuma (dolāri)	%	Izmaksas 1 pasūtījumam (dolāri)
Pusdienas	5	36/4.5	14.40	72.00	38.90	54	33.10
Gaļas produkti	6	36/4.5	10.80	64.00	33.00	51	31.80
Dārzeņi	6	36/4.5	10.80	64.00	32.40	50	32.40
Saldie ēdieni	5	36/4.5	10.80	54.00	27.00	50	27.00
Augļi	6	36/4.5	10.80	64.00	33.00	51	31.80
Cepumi	4	12/10	13.20	52.80	28.00	53	24.80
				373.20	192.30	51	180.90

1 - 3 gadu vecuma grupai							
Preces	Pasūtīto komplektu skaits	Daudzums komplektā (unces)	Komplekta cena (dolāri)	Ieņēmumi par 1 pasūtījumu (dolāri)	Peļņa no 1 pasūtījuma (dolāri)	%	Izmaksas 1 pasūtījumam (dolāri)
Pusdienas	4	36/4.5	14.40	57.60	31.10	54	26.50
Gaļas produkti	4	36/4.5	10.80	43.20	22.00	51	21.20
Dārzeņi	4	36/4.5	10.80	43.20	21.60	50	21.60
Saldie ēdieni	6	36/4.5	10.80	64.80	32.40	50	32.40
Augļi	3.5	36/4.5	10.80	37.80	19.30	51	18.50
Cepumi	3	12/10	13.20	39.60	21.00	53	18.60
Gatavie ēdieni	4	42/6	37.80	151.20	81.60	54	69.60
Sviestmaize ar gaļu	6	24/12	14.40	86.40	44.90	52	41.50
				523.80	273.90	49	249.90

TABULA 14-6. Peļņas analīze pa preču grupām.

Vecums 6-12 mēneši							
Preces	Pasūtīto komplektu skaits	Daudzums komplektā (unces)	Komplekta cena (dolāri)	Ieņēmumi par 1 pasūtījumu (dolāri)	Peļņa no 1 pasūtījuma (dolāri)	%	Izmaksas 1 pasūtījumam (dolāri)
Pusdienas	4	36/4,5	14,40	57,60	31,10	54	26,50
Gaļas produkti	6	36/4,5	10,80	64,80	33,00	51	31,80
Dārzeni	5,4	36/4,5	10,80	58,30	29,20	50	29,10
Saldie ēdieni	5	36/4,5	10,80	54,00	27,00	50	27,00
Augļi	6	36/4,5	10,80	64,80	33,00	51	31,80
Cepumi	4	12/10	13,20	52,80	28,00	53	24,80
				352,30	181,30	51	171,00
1 - 3 gadu vecuma grupai							
Preces	Pasūtīto komplektu skaits	Daudzums komplektā (unces)	Komplekta cena (dolāri)	Ieņēmumi par 1 pasūtījumu (dolāri)	Peļņa no 1 pasūtījuma (dolāri)	%	Izmaksas 1 pasūtījumam (dolāri)
Pusdienas	4	36/4,5	14,40	43,20	23,30	54	19,90
Gaļas produkti	4	36/4,5	10,80	32,40	16,50	51	15,90
Dārzeni	4	36/4,5	10,80	32,40	16,20	50	16,20
Saldie ēdieni	6	36/4,5	10,80	54,00	27,00	50	27,00
Augļi	3,5	36/4,5	10,80	21,60	11,00	51	10,60
Cepumi	3	12/10	13,20	52,80	28,00	53	24,80
Gatavie ēdieni	4	42/6	37,80	151,20	81,60	54	69,60
Sviestmaize ar gaļu	6	24/12	14,40	86,40	44,90	52	41,50
				474,00	248,50	49	225,50

PIELIKUMS 14 - 5. VIENOŠANĀS PAR KONFIDENCIĀLAS INFORMĀCIJAS NEIZPAUŠANU

(paraugšs)

Ar šo apstiprinām mūsu vienošanos un saprašanos attiecībā uz noteiktas informācijas, biznesa plānu, ideju, procesu, projektu, produktu, tehniskās dokumentācijas, atklājumu, datu, komerciālo noslēpumu un citas īpašumu veidojošas informācijas (turpmāk dēvēta "informācija") konfidenciālo raksturu, kuru _____ varētu būt atklājis vai varētu atklāt nākotnē _____. Sakarā ar minētās informācijas atklāšanu _____ apņemas turēt šo informāciju slepenībā un nepublicēt, nepadarīt pieejamu un nekādā citā veidā neatklāt nevienu šādas informācijas daļu nevienai trešajai pusei bez iepriekšējas rakstiski izteiktas _____ pilnvarota pārstāvja piekrišanas, izņemot gadījumus, kad ir iespējams dokumentāli pierādīt, ka šāda informācija ir nonākusi plašas publikas rīcībā. Šāda informācija nav jāuzskata par nonkušu plašas publikas rīcībā tikai uz tā pamata vien, ka viņa izriet no kādas vispārīgākas informācijas, vai varētu tikt savākta no viena vai vairākiem avotiem, vai ir kļuvusi pieejama plašai publikai pateicoties kādas citas personas vai organizācijas izdarītam šīs Vienošanās vai kādas līdzīgas vienošanās pārkāpumam. Bez tar, _____ apņemas darīt visu iespjamo un lietot visus saprātīgās piesardzības līdzekļus, lai garantētu šīs _____ mutiski, ar rakstiskiem materiāliem, elektronisko informācijas uzkrāšanas līdzekļu starpniecību vai kādiem citiem līdzekļiem atklātās informācijas neizpaušanu bez īpašas atļaujas kādai trešai pusei. _____ apņemas arī neizgatavot jebkāda veida jebkuru materiālu kopijas, kuri varētu tikt izsniegti _____ un nekavējoties atdod visas šādu materiālu kopijas _____ uz viņa pieprasījumu. _____ atzīst, ka visa šī informācija ir _____ īpašums un ir konfidenciāla, vērtīga un būtiska _____ biznesa turpināšanai.

VIENOŠANĀS PAR
INFORMĀCIJAS
UNSAUŠĀKŅU
NEIZPAUŠANU

Šī Vienošanas nav izstrādājama kā ziņojums vai kāda cits tiesību
pārņemšanas nosaukums.

Mēs atzīstam sevi par juridiski saistītiem ar šīs Vienošanas
nosaukuma izstrādāšanu un izpildi.

Informācija, kas ir izstrādāta šīs Vienošanas ietvaros, ir
izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

Šī Vienošana ir izstrādāta, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot
un izstrādājot, lai palīdzētu mums, izstrādājot, izstrādājot, izstrādājot

TURPMĀKIE APSVĒRUMI

Lai gan mūsu grāmatā modelētais biznesa plāns no lasītāja viedokļa būtu pietiekoši detalizēts, pastāv daudz turpmāku apsvērumu, kurus vajadzētu sākt izvērtēt plāna rakstīšanas gaitā. Daži no tādiem apsvērumiem var būt skaidri izteikti biznesa plānā, bet lielākā daļa nē.

Tomēr, sastādot savu biznesa plānu, būtu lietderīgi plānošanas un scenārija veidošanas nolūkos izskatīt minētos aspektus.

Iepriekš minētie apsvērumi attiecas uz divām galvenajām jomām: cilvēkiem un naudu. Visas labas biznesa idejas izaug par veiksmīgu biznesu, smeloties no šiem diviem avotiem. Šie divi avoti - cilvēki un nauda - vienmēr cieši savijas un saplūst.

DARBINIEKI

Biznesam jāpiesaista un tajā jānotur pēc iespējas labākie darbinieki, sākot ar vadības kabinetiem un beidzot ar ražošanas cehiem. Lai to panāktu, uzņēmumā jāizstrādā apmaksas sistēma un stimulu komplekss, kas ieinteresētu cilvēkus un palielinātu darbinieku uzticību.

Ja šāda sistēma izstrādāta jau laikus, tas mazina briesmas, ka vajadzīgākie cilvēki pametīs firmu pusceļā. Ir jāpārdomā viss, sākot ar visuaptverošu prēmēšanas sistēmu un beidzot ar akciju īpašumu vai to iegādāšanas iespējām. Galvenie jautājumi šeit ir: kādi papildatalgojuma, stimulēšanas un kompensāciju veidi tiks piemēroti visiem darbiniekiem, kādi attieksies tikai uz vadības personālu (te izmantojiet speciālista padomus, kurš labi pārzina nodokļu un citus regulējošus noteikumus

attiecībā uz prēmēšanu) un kādi īpaši stimuli varētu tikt piedāvāti visvērtīgākajiem darbiniekiem.

Daudzās lielās firmās pastāv darbinieku stimulēšanas sistēmas, kurās parasti ietilpst veselības apdrošināšana, kolektīvā dzīvības un/vai darba nespējas apdrošināšana, atvaļinājumi un slimības lapas, kā arī pensiju vai peļņas līdzdalības noteikumi; bet mazi uzņēmumi bieži vien nevar atļauties visus šos labumus.

Darbiniekiem var piešķirt akcijas (parasti vadības personālam uz algas rēķina) vai arī dot iespēju tās iegādāties par noteiktu cenu.

Daži aizrāda, ka jaunā firmā darbiniekiem nav jādod pārāk daudz labumu, jo šie cilvēki sāks nākt un prasīt vēl un tādējādi tiks radīts precedents arī nākošajiem darbā pieņemtajiem. Citi savukārt atbild, ka pasaulē, kurā spējīgi un uzticīgi strādnieki tiek uzskatīti par ilgstošu panākumu nepieciešamo priekšnosacījumu, firmai ir jārikojas saprātīgi jau no paša sākuma, piesaistot un noturot tai uzticīgus darbiniekus. Jums ir jāatbild uz jautājumiem: "Vai es varu atļauties to labāko? Vai es varu atļauties iztikt bez tā labākā?"

Tajā pašā laikā, kad jūs cināties ar problēmu, kā piesaistīt, ieinteresēt un noturēt labākos ar stimulu palīdzību, jums ir jāizlemj arī, vai jūs gribat saglabāt tos, kurus esat iesaistījuši uz personisko vienošanos pamata. Šis jautājums ir īpaši svarīgs attiecībā uz pārvaldes darbiniekiem. Ir divi parasti līdzekļi spējīgu vadītāju noturēšanai. Viens ir darba līgums, kas nosaka laika periodu, kura ietvaros darbinieks un firma vienojas sadarboties. Otrs ir līgums par nesadarbošanos ar konkurentiem; tas nosaka zināmu laiku pēc darbinieka aiziešanas, kurā minētais darbinieks neies strādāt pie konkurentiem vai noteiktā nozarē, vai noteiktā apgabalā.

Daudzos gadījumos šie divi līgumu veidi tiek saistīti kopā. Piemēram, A kungs nāk pie jums darbā par direktoru uz trīs gadu kontrakta pamata; vienlaikus tiek noslēgts līgums par viņa nesadarbošanos ar jūsu konkurentiem, kas ir spēkā vēl divus gadus pēc tam. Cits piemērs: B kundze, kuras firmu jūs esat nopirkuši, saņem septiņu gadu "konsultanta"/nesadarbošanās kontraktu (viņa faktiski aktīvi strādās apmēram 18 mēnešus ilgu pārejas periodu, bet pēc tam saņems samaksu vienkārši par nesadarbošanos ar konkurentiem).

NAUDA

Ar cilvēkiem saistītie jautājumi varētu būt sarežģītāki emociju dēļ, bet ar naudu saistītie bieži izrādās mainīgāki un dinamiskāki. Stratēģijai, ko jūs lietosiet, pirmoreiz meklējot kapitālu, būs sekas, kuras skars jūsu stāvokli un finansu intereses firmā un galu galā jūsu veiksmi. Tas ir sevišķi vietā, runājot par īpašnieku kapitāla ieguldītāju meklēšanu.

Jautājums nonāk līdz šāda veida izvēlei: "Vai man vajadzētu dabūt naudu agrāk, atsakoties no lielākas daļas īpašuma, lai pasargātu sevi no pārāk vēliem vai atkārtotiem meklējumiem kapitāla tirgū? Vai labāk mazāk piekāpties tagad, bet riskēt nonākt šajā tirgū tad, kad apstākļi tajā būs nelabvēlīgāki?"

To pašu jautājumu var izteikt arī citādi: "Pārdot tagad akcijas lētāk - tātad būt spiestam atdot lielāku to daļu, lai iegūtu vajadzīgo kapitālu; vai atdot mazāk vēlāk, kad šīs akcijas kļūs dārgākas?"

Tad rodas jautājums, cik daudz naudas firmai tiešām vajadzīgs. Plaši pazīstama uzņēmēju īpašība ir nepietiekami novērtēt savas vajadzības pēc kapitāla. Kāda ļoti veiksmīga firma savas darbības uzsākšanai pirms desmit gadiem meklēja 500 000 dolāru. Konsultants ieteica uzņēmējam prasīt miljonu, vadoties pēc principa: "saskaiti, cik tev šķiet vajadzīgs, un reizini ar 2". Finansētājam ļoti iepatikās biznesa ideja, un viņš izmantoja to pašu principu vēlreiz, piedāvādams 2 miljonus. Ar šiem diviem miljoniem firmai tik tikko pietika, lai pārvarētu pirmās starta barjeras un uzsāktu darbību.

Ja minētā firma būtu paņēmusi 500 000 dolāru un tos iztērējusi, otrai finansēšanas tūrei ieguldītāji varētu neatrasties. Firma, kas šodien saņem vairākus simtus miljonu dolāru ikgadējo ienākumu, varēja ciest neveiksmi nepietiekama sākotnējā finansējuma dēļ.

NAUDAS IZDOŠANA

Jautājums, ar kuru cilvēki un nauda ir saistīti visciešāk, ir naudas izmaksāšana. Ja persona vai iestāde ir aizdevusi naudu, ieguldījusi kapitālu, iztērējusi laiku vai pūliņus, jautājums vienmēr ir: "Ko mēs no tā iegūsim?"

Ja jūs esat uzņēmējs, jums jāsavieno vienā personā sapņotājs un melnā darba darītājs. Jums jā rūpējas par nākamo nedēļu, nākamo mēnesi, nākamo firmas izaugsmes un attīstības soli. Bet gluži kā šaha lielmeistaram jums jāprot arī, izdarot pirmo gājieni, jau sākt plānot spēles galotni.

Riska kapitālistiem ir jāredz rezerves izeja un jāsaprot, cik ātri līdz tai var nokļūt, pirms ļauties sevi ieinteresēt. Tas īpaši attiecas uz tiem riska kapitāla fondiem, kuri ir obligāti likvidējami un sadalāmi noteikta laika ietvaros.

Aizdevējiem nav nepieciešams redzēt izeju attiecībā ar uzņēmēju, bet viņiem ir jāredz esošo saistību gala iznākums. Aizdevēji jūtas drošāk ar pazīstamām lietām un tādēļ drīzāk aizdos naudu uzņēmumam, kurš darbojas nozarē ar labi nodrošinātu atkāpšanās ceļu, kā, piemēram, ķīmiskā tīrīšana vai nelielas spiestuves/fotokopēšanas centri, nekā tādā, kurai ir riskants raksturs vai kurā nav pietiekošu iespēju novērtēt tirgu.

Cilvēki, kas nāk strādāt uzņēmumā, it sevišķi tie, kuri saņem atalgojumu ne tikai naudā, cer, ka, parakstot darba līgumus vai vienošanos par nepiedalīšanos konkurencē, viņi saņems akcijas, akciju pirkšanas iespējas, garantijas un tamlīdzīgas lietas, kurām vai nu būs kāda vērtība brīvajā tirgū, vai arī tās varēs pārdot atpakaļ firmai.

Jo vairāk jūs izpētīsiet visus šos jautājumus, vismaz sava biznesa plāna sākotnējos uzmetumus, jo vērtīgāks būs plāns jums pašiem kā plānošanas un lēmumu pamatošanas dokuments. Un, jo dziļāk šie jautājumi izpētīti, jo vieglāk jums būs novērtēt alternatīvus piedāvājumus no dažādiem finansētājiem.

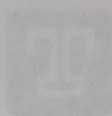
Nodarbojoties ar visiem trim jautājumiem - cilvēkiem, naudu un tās izdošanu - atcerieties, ka laika plānošanā tas, kas ir pareizi šodien, var izrādīties nepareizi rīt. Jums jāparedz notikumi, cik vien tas ir iespējams. Atcerieties arī, ka tieši šajos jautājumos ļoti daudz var palīdzēt profesionāli konsultanti un pat direktoru padomes - gan kā rezonators, gan tāpēc, ka viņiem ir pieredze šādu jautājumu risināšanā citos uzņēmumos vai ar citiem klientiem.

NOSLĒGUMS

Ja ir viena doma, ko mēs ceram jums atstāt, tad tā ir doma, ka labas idejas rada labu biznesu un labs business rada labu biznesa plānu. Vislabākais biznesa plāns nevar pārvērst sliktu ideju labā biznesā.

Labs biznesa plāns tomēr var palīdzēt padarīt labu biznesu ticamu, saprotamu un pievilcīgu kādam, kurš nav ar šo biznesu pazīstams. Laba biznesa plāna uzrakstīšana un, kas ir vēl svarīgāk, laba biznesa plāna pārdomāšana pirms tā uzrakstīšanas, nevar garantēt panākumus, bet tā var daudz palīdzēt neveiksmes iespējas samazināšanai.

Mēs ceram, ka šis ceļvedis ir bijis jums noderīgs.



BALTĪJAS PAPIRS SIA

Prints Madonā Papīrs & SIA SIA

PAPĪRS NO ZVIEDRIJAS AR PIEGĀDI KLIENTAM

□ POLIGRĀFIJAS PAPIRS

(RULLI UN LOKŠIŅI)

□ OFSA PAPIRS

□ PLASĀSĪVĒLE

UN DAŽĀDĀS VEIDĀS PAPIRS

Šī grāmata iespēsta uzdrukāt
Madonā Paper ražotā 80 g/m² papīrā

Stabu iela 10, Rīga, LV 1050

Telr. 270400, 14174600, 270400

Web. telr./fax: 8-20 270400

Sabiedrība "Pētergailis"

Ģertrūdes ielā 19/21-1

Rīgā, LV 1050

Reģistrācijas apliecības Nr. 2-0299

Iespēsts Madonas tipogrāfijā .

Saieta lauk. 2, LV 4801 Madona.


Pasūtījuma Nr. 626.

Sabiedrība "Pieternālis"
Gatves iela 19/21-1
Rīga, LV 1050
Reģistrācijas apliecības Nr. 2-0399

Iepirkuma Nosaukums: Iepirkums
Sākta lauk. 2, LV 4801 Madona
Pasūtītāja Nr. 026



BALTIJAS PAPIĒRS SIA

Pārstāvis *MoDo Paper*  **HOLMEN
PAPER**

PAPĪRS NO ZVIEDRIJAS AR PIEGĀDI KLIENTAM

- POLIGRĀFIJAS PAPIĒRS
(RUĻĻOS UN LOKSNĒS)
- OFISA PAPIĒRS
- PLAŠĀ IZVĒLĒ — VISA VEIDA
UN DAŽĀDU KRĀSU PAPIĒRS.

Šī grāmata iespiesta uz firmas
MoDo Paper ražotā *MoDo OFFSET*
80 g/m² papīra.

Stabu ielā 15, Rīga LV 1001.
Tālr. 279408, tālr/fakss: 277043.
Mob. tālr./fakss: 8-29-341340.

BALTĪJAS PAPIRS SIA



Patents Mode Paper B PAPER

PAPĪRS NO ZVIEDRIJAS AR PIEGĀDI KLIENTAM

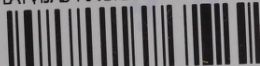
- POUĢARĻAS PAPIRS
- RULLIS UN LOKŠNĒS
- ORSA PAPIRS
- PĻAŠĀIZVĒLE — VISA VEIDA
- UN DAŽĀDU KRĀSU PAPIRS

Šī grāmata iespiesta uz firmas
Mode Paper ražotā Mode ORSET
80 g/m² papīra.

Stabu iela 18, Rīga LV 1001.
Tālrunis: 270400, tālrunis: 270403.
Mob. tālrunis: 8-28-241240

251.-

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0303020870

Kont...

94-4

123