

## Sėkmė investicijose, vadyboje ir marketinge

(Derinys: kompanija – produktas – rinka)

2010.08.17

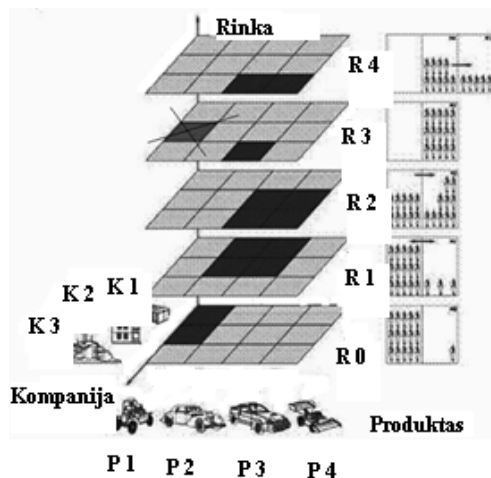
Verslo statistika teigia:

- naujame versle 3 kompanijos iš dešimties žlugs, 5 taip ir netaps „hitais“ ir tik 2 iš dešimties atneš gražą per 3 -7 m.;
- o brandžių, susiformavusių kompanijų tik < 60 % investicinių projektų bus pelningi.

Nežiūrint tokio, palyginus, mažo investicijų sėkmingumo, Paskalio posakis: „Numatyti – tai valdyti“ yra labai populiarus investuotojų, bankininkų ir verslininkų tarpe. Deja, verslo ir investicinių projektų prognozių tikslumas, kad ir kiek besivystytų finansų, vadybos ir marketingo mokslai bei metodai, nedidėja. Kokiomis žiniomis ir savybėmis disponuoja sėkmingi investuotojai, kurie dažniau nei kiti numato, kuris projektas bus sėkmingas, o kuris ne? Atsakymas – iki neseno laiko dažniausiai būdavo atsitiktinumas, mada arba intuicija.

Kas yra sėkmė investicijose arba versle? Jeigu tai privatus kapitalas, tai – pelnas, kurį generuoja kompanija, pardavinėjanti savo produktus (prekes arba paslaugas) rinkoje. Kompanija, produktas ir rinka yra **verslo bazė**, kuri apima finansų, vadybos ir marketingo funkcines sritis arba verslo procesus: kompetencijas, technologijas, klientų/partnerių vadybą, struktūras, finansinius tikslus ir strategijas. Logiška, kad jei investicija/verslas patyrė nesėkmę, tai ji glūdi neteisingame verslo bazės: kompanija, produktas ir rinka - derinyje. Nesėkmę galima pavaizduoti sekančiais: profesionalus formulės lenktynininkas įlipo į malūnsparnį, prisikabino akėčias ir nuskrido akėti lauko. Gyvenimiška patirtis ir žaislykė pasakytų, kad 1 aukas bus nesuakėtas, malūnsparnis sulaužytas, o lenktynininkas pavirtęs į boksininką. Atskirai paėmus lenktynininkas, malūnsparnis ir laukas – geri, bet derinys netinkamas.

Shneider A., Katsman Y., Topchishvili G. savo darbe „**The science of winning in investments, management and marketing**“ pateikė tyrimų išvadas, apibendrinančias kompanijos, produkto ir rinkos evoliucijų klasifikaciją ir derinius. Pagrindinis kompanijos evoliucijos klasifikavimo kriterijus yra galimybė gauti kapitalą – finansavimą. Rinkų evoliucijos klasifikavimo kriterijus - kaip konkreti rinka, priklausomai nuo jos išsivystymo lygio, dalijasi vartotojais su kitomis rinkomis. Produkto evoliucija ir klasifikacija jau apie 100 m. iš esmės išlikusi ta pati. Žemiau pateiktame paveiksluke ir lentelėje parodyta sistema suteikia investuotojams, verslininkams ir vadovams instrumentą, leidžiantį atrinkti/pasirinkti tinkamus ir netinkamus kompanijos, produkto ir rinkos derinius, bei iš esmės sumažinti arba eliminuoti nesėkmės atvejį. Harvardo ir panašių mokyklų aplinkoje šis instrumentas įgijo Kvantinės ekonominės analizės (KEA) (Quantum Economic Analysis (QEA)) pavadinimą. Kodėl kvantinė, kvantas – nedalomas energijos vienetas. Kompanija, produktas ar rinka kaip energetiniai vienetai savo būvį keičia diskrečiai (šuoiais) – kiekybė pereina į kokybę, paneigiant prieš tai buvusį būvį. Veikia dialektikos neigimo, neigimo bei kiekybės perėjimo į kokybę ir atvirkščiai dėsniai.



Pav.

Lentelė

DERINYS: Kompanija (K) – Produktas (P) – Rinka (R).		PRODUKTAS (P)			
		P - 1	P - 2	P - 3	P - 4
KOMPANIJA (verslas)	K - 1	R - 0 (K1-P1-R0)	R - 1 (K1-P2-R1)	R - 1 (K1-P3-R1)	
	K - 2	R - 0 (K2-P1-R0) <u>(K2-P1-R3)</u>	R - 1 (K2-P2-R1)	R - 1, R - 2 (K2-P3-R1) (K2-P3-R2)	R - 2 (K2-P4-R2)
	K - 3			R - 2, R - 3, R - 4 (K3-P3-R2) (K3-P3-R3) (K3-P3-R4)	R - 2, R - 4 (K3-P4-R2) (K3-P4-R4)

Paveiksliuke ir lentelėje pateiktos, aukščiau išvardintų autorių nustatytos, visos 13 galimai sėkmingos - kompanijos, produkto ir rinkos derinių kombinacijos iš 60.

Pirmo etapo kompanija, tai – verslas/investicija, kurią finansuoja pats verslininkas, verslo angelai, rizikos kapitalo fondai; valdyme atspindi savininko darbo stilius ir charakteris; darbuotojų motyvacija – hobis. Antro etapo kompanija sugeba pritraukti išorines iki kelių milijonų Lt. investicijas: bankines, rizikos kapitalą, investicinius fondus, strateginius investuotojus. Versle atsiranda struktūra, atsakomybės; darbuotojų motyvacija – apdovanojimas: piniginis, pareiginis, akcijos. Trečio etapo kompanijai būdingi požymiai: nebūtinai faktiškai, akcijos gali būti kotiruojamos biržoje; finansavimas iki kelių dešimčių/šimtų milijonų Lt. (finansuotojai: bankai, strateginiai investuotojai); gali galioti tam tikri valstybiniai konkurencijos apribojimai. Versle susiformavęs korporatyvinis valdymo stilius; darbuotojų motyvacija – realus apdovanojimas šiandien, stabilumas.

Pirmos stadijos produktas, tai – koncepcija, prototipas. Antroje stadijoje išvystyta serijinė produkto gamyba. Trečioje stadijoje vyksta produkto dizaino pakeitimai, produktas jungiamas su kitais produktais, daromi hibridai (mobilus telefonas, internetas). Kai kurie trečios stadijos produktai nemiršta ištaisus amžius – ašotis, puodelis ir t.. Ketvirtos stadijos produktas, tai – perėjimas į „žaislą“ arba nišą su minimaliu funkcijų kiekiu (šiuolaikinis patefonas, laidinis telefonas).

Nulinio lygio rinka - vartotojai entuziastai. Pirmo lygio rinkos vartotojais tampa asmenys ieškantys išskirtinumo jausmo arba produktas sprendžia svarbius gyvybinius klausimus. Antro lygio rinka – masiškai ateina vartotojai. Trečio lygio rinka – tai nusistovėjusi rinka, jos augimas priklauso nuo demografinių pokyčių (į šią rinką orientuotos beveik visos marketingo, vadybos ir finansų teorijos). Ketvirtos lygio rinkoje mažėja vartotojų, išeinama į kitas rinkas.

Nenorėčiau aptarinėti kodėl visi deriniai nėra sėkmingi, skaitytojas pats pasigilinęs į lentelę ir pasitelkęs savo patirtį gali prieiti prie tų pačių išvadų.

Paveiksliuke ir lentelėje pateiktas kaip pvz. nesėkmingas *K2-P1-R3* derinys. *K2* kompanija, investavusi į technologijas, kuria *P1* naują produktą ir pretenduoja į *R3* nusistovėjusią masių rinką, kurioje prekiaujama ne konceptais ar prototipais. Kas atsitinka – pritrūksta lėšų rinkodaros finansavimui. *R3* nusistovėjusi rinka, vartotojai pasiskirstę, reikalingos reikšmingos investicijos formuojant savo vartotojų ratą, jeigu šiuo atveju *R3* rinkoje jie iš viso yra. Bankinis finansavimas nepakankamas arba jau išnaudotas. Šiuo atveju *K2* kompanija turėtų būti finansuojama finansinio arba strateginio investuotojo, persiorientuojant į kitą produktą/rinką.

Šiuo metu Lietuvoje dažnai sutinkame investuotojus/verslininkus, kurie gamina tinkamus produktus arba turi gerus jų prototipus ar idėjas, tačiau bankrutuoja arba ruošiasi artimiausiu metu bankrutuoti. Šiuo atveju pirmo arba antro etapo verslas turi būti finansuojamas finansinio investuotojo (verslo angelai, rizikos kapitalas, investiciniai fondai) arba strateginio investuotojo, pajėgaus investuoti ne tik į technologijas, bet ir į rinkodarą. Tokių ir panašių atvejų, kada buvo iš anksto nesuderintas arba eigoje išbalansuotas derinys: *K-P-R*, yra pakankamai daug ir Lietuvoje. Dalį šių verslų, žinoma, kurie pasiryžo ir buvo tinkami, finansavo finansiniai ar strateginiai investuotojai: Fermentas, Diduva, Malsena ir daug kt..

Kita situacija. Visi žinome atvejį kai korporacija Rank Xerox (*K3* etapo kompanija) įėjusi į personalinių kompiuterių rinką ir sukūrusi tiek daug periferinių kompiuterio įrenginių bei aksesuarų turėjo išeiti iš kompiuterių rinkos. Kodėl? Iš paveikslo matome, kad *K3* etapo kompanija negali būti naujų idėjų, produktų prototipų kūrėja. Klausimas kodėl? Todėl, kad *K3* yra netoleruojanti laisvamaniškumo struktūra. Paprastai tokio tipo bendrovės steigia dukterines firmas, filialus ar spec. padalinius, o dar dažniau rinkoje įgyja jiems reikiamas inovacijas. Įsteigtos dukterinės kompanijos ar filialai, spec. padaliniai kaip taisyklė kainuoja brangiau nei nusipirkti rinkoje. Rank Xerox susidūrė su dviem problemom: naujų produktų kūrimo, ką gali sėkmingai kurti tik pirmo ir antro etapo kompanijos ir su rinkodaros išlaidom naujoje rinkoje, formuojant savo vartotojų ratą.

Šiandien Lietuvoje yra nemažai tinkamų, nors ir turinčių problemų, kompanijų/verslų, kurie turi konkurentabilių produktų, prototipų ir idėjų. Tačiau verslininkams trūksta žinių ir ryžto kaip šių produktų, prototipų ir idėjų gamybą ir pardavimą galėtų finansuoti finansiniai arba strateginiai investuotojai. Investuotojus: verslo angelus, rizikos fondus ar investicinius fondus, per akcijų emisiją įsileisti į verslą bendrasavininkais, tuo pačiu aprūpinant verslą lėšomis, kompetencijomis. Vėliau, gal būt strateginiams investuotojams, parduodant kompaniją, produktą ar rinką, arba pačiam išperkant verslo dalį iš investuotojo. Tačiau, neretai, tūlas lietuvis mąsto - „kaip šuo ant šiaudų kupetos - nei sau, nei kitiems“ – „geriau bankrutuosiu, bet niekam neatiduosiu“, t.y. partnerio neįsileisiu, verslo nefinansuosiu, naudos neturėsiu. Tikėkimės, kad laikas šias fobijas ir paranojas „išgydys“.

Nėra blogų vairuotojų, transporto priemonių, kelių; yra blogi deriniai.

### **Skirmantas Maulevičius**

Investicijos, finansai, konsultacijos

[www.ifcon.lt](http://www.ifcon.lt)

Publikuota:

<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4c7b5ee770050>