

UZŅĒMĒJDARBĪBAS PAMATI



Mentoring jauniešu uzņēmējdarbības
atbalstam, BONUS LT-LV, No: LLI-147

Saturs

IEVADS	3	6. Uzņēmējdarbības procesi	48
1.1. Biznesa vide Latvijā un Lietuvā	4	6.1. Uzņēmuma vērtību ķēde	48
1.1.1. Biznesa vides teorētiskie aspekti	4	6.2. Uzņēmuma procesu vadīšana	50
1.2. Biznesa vide Latvijā un Lietuvā	5	6.3. Mūsdienīga uzņēmuma procesu vadības koncepcijas	52
1.3. Biznesa aktivitātes saturs Latvijā un Lietuvā	6	7. Mārketingi	56
1.4. Biznesa veidi	7	7.1. Mārketingi un tā vide	56
2. Jauna produkta izstrāde (Business model canvas)	12	7.2. Mārketinga izpēte	57
2.1. Biznesa ideja	12	7.3. Tirgus segmentēšana, mērķauditorijas atlase un pozicionēšana	58
2.2. Biznesa modelis jeb Canvas	13	7.4. Mārketingi mix	60
3. Biznesa grāmatvedības un finansēšanas iespējas	19	7.5. Digitālo un sociālo mediju mārketingi	64
3.1. Biznesa finansēšanas pamati	19	8. Biznesa ētika	69
3.1.1. Finanšu analīzes būtība	19	8.1. Definīcijas un jēdzienu skaidrojums	69
3.1.2. Galvenie finanšu rādītāji	20	8.2. Ētikas teorētiskie aspekti	69
3.2. Biznesa finansēšanas iespējas	21	8.3. Ētikas kodekss un tā būtība.	70
3.3. Publiskās finansēšanas iespējas	23	8.4. Ētikas nozīme uzņēmējdarbībā	71
4. Projektu vadība	30	8.5. Ētika un mārketingi.	72
4.1. Projekta vadības vēsturiskie aspekti	30	9. Intelektuālais īpašums (IP)	73
4.2. Projekta būtība	30	9.1. Ievads un jēdziena skaidrojums	73
4.3. Projekta vadības procesi un galvenie instrumenti	30	9.2. IP formas	73
4.3.1. Projekta uzsākšana	31	9.3. Intelektuālā īpašuma tiesības.	78
4.3.2. Projekta resursi un budžets.	34	10. Sociāli atbildīga uzņēmējdarbība	82
4.3.3. Projekta realizācija	35	10.1 Ievads un jēdziena skaidrojums.	82
4.3.4. Projekta noslēgums	36	10.2. Vēstures apskats	83
5. Darba tirgus attiecības.	38	10.3. Tiesiskie aspekti	84
5.1. Darba tirgus loma darba devēju un darbinieku attiecību attīstībā	38	10.4. KSA iesaistītās puses (Stakeholders)	86
5.2. Darba tirgus attīstības tendences	39	11. Retorika un diskusija	88
5.3. Darba attiecību regulēšana	43	11.1. Retorika	88
5.4. Juridiskais un psiholoģiskais līgums starp darba devēju un darbinieku	44	11.2. Komunikācija	89
5.5. Darbinieku iesaistīšana	45	11.3. Stāstniecība (Story telling) biznesā	92
		11.4. Biznesa idejas prezentācijas tehnikas	93

Kopš cilvēki sāka mainīties precēm un pakalpojumiem, tie arī savā veidā ir domājuši par uzņēmējdarbību. Ne tikai senie ēģiptieši vai maiji, bet arī grieķi un romieši zināja, ka bagātība, ko var veidot tirgojoties, ir pamats civilizācijas labklājībai un līdzeklis varas iegūšanai. Līdz 19. gadsimta vidum uzņēmējdarbība attīstījās galvenokārt lokāli, jo pamatā tika veidoti ģimenes uzņēmumi. Vēlāk industriālā revolūcija kļuva par pamatnosacījumu lokālā tirgus robežu pārvarēšanai un saimnieciskajai darbībai ārpus ģimenes un draugu loka. Šobrīd informācijas tehnoloģijas un digitalizācija ne tikai ļauj pārdot produktu jebkuram pasaules iedzīvotājam, bet arī daudz vieglāk ļauj piesaistīt finansējumu biznesa uzsākšanai.

Kā uzsākt biznesu? Kā efektīvi strādāt komandā? Kā attīstīt labi pieprasītu produktu un veiksmīgu zīmolu? Kā aizsargāt radīto inovāciju? Kā efektīvi pabeigt iesāktās aktivitātes? Kā investoram prezentēt biznesa ideju? Kāpēc sociālā atbildība ir tik svarīga? Šie un citi jautājumi tiks apskatīti 11 nodaļās, kas veido grāmatu par uzņēmējdarbību. 1. nodaļa “Biznesa vide Latvijā un Lietuvā”, kuras autori ir V.Stankevičus un L.Aleksejeva, analizē biznesa vides teorētiskos aspektus, uzņēmējdarbības veidus un to izvēles kritērijus. 2. nodaļa “Jauna produkta izstrāde” padziļināti apskata uzņēmējdarbības idejas attīstīšanu caur biznesa modeli Canvas, autore L.Aleksejeva. 3.nodaļā “Biznesa grāmatvedības un finansēšanas iespējas” autore V.Venckuviene skaidro biznesa finanšu pamatus un apraksta finansēšanas iespējas. 4. nodaļa “Projektu vadība” ir vērsta uz projektu vadības procesiem un praktiskiem rīkiem, ko izmanto uzņēmumi, autores R.Čiutiene un E.Meiliene. 5. nodaļa “Darba tirgus attiecības”, ko sastādījusi autore A.Savanečiene, diskutē par darba tirgus lomu attiecību veidošanā starp darbinieku un darba devēju, skaidro darba attiecību tiesisko regulējumu un iespējas darba attiecību uzsākšanai. 6. nodaļa “Uzņēmējdarbības procesi” A.Savanečiene prezentē uzņēmējdarbības procesa lēmumus, ko pieņem uzņēmumi, secīgi uzskaita vērtību ķēdes veidošanas posmus, skaidro biznesa vadības nozīmi un analizē moderno uzņēmējdarbības procesu konceptu. 7. nodaļa “Biznesa ētika” komentē, kas ir ētika, diskutē par ētikas kodeksu un analizē ētiskumu mārketinga jomā, autore I.Ostrovskā. 8. nodaļa “Intelektuālais īpašums” apraksta intelektuālā īpašuma formas un tiesības, autore L.Aleksejeva. 9. nodaļa “Sociāli atbildīga uzņēmējdarbība”, autore I.Ostrovskā, skaidro kā attīstījās sociālā atbildība dažādās jomās, skaidro tās juridiskos aspektus un ieinteresētās puses.

10. nodaļa “Retorika un diskusijas”, autores I.Ostrovskā un L.Aleksejeva, apraksta biznesa retorikas un komunikācijas pamatus un skaidro kā efektīvi izmantot stāstniecību un prezentēt biznesa ideju investoriem. 11. nodaļa “Mārketinga”, autore A.Rūtelioniene, skaidro mārketinga vides analīzi, tirgus izpēti, tirgus segmentāciju, mērķauditoriju un lēmumus attiecībā uz pozicionēšanu. Tāpat tiek apskatīti mārketinga kompleksa elementi.

Grāmatas “Uzņēmējdarbības pamati” mērķauditorija ir ne tikai tie, kas apgūst biznesa pamatus kādas izglītojošas programmas ietvaros, bet arī tie, kas paši veido savu biznesu vai domā par tā attīstību.

Grāmata tika sagatavota Interreg Latvija – Lietuva programmas 2014. – 2020. gadam projekta: “Mentorings jauniešu uzņēmējdarbības atbalstam, BONUS LT-LV”, Nr. LT_LV/2.1./LLI-147/2017 ietvaros, ko veidoja speciālisti no Kauņas Tehnoloģiju Universitātes un Daugavpils Universitātes.

Liudmila Aleksejeva (Daugavpils Universitāte)

Inta Ostrovskā (Daugavpils Universitāte)

Vytautas Stankevičius (Kauņas Tehnoloģiju Universitāte)

Aušra Rūtelionė (Kauņas Tehnoloģiju Universitāte)

Rūta Čiutienė (Kauņas Tehnoloģiju Universitāte)

Asta Savanevičienė (Kauņas Tehnoloģiju Universitāte)

Evelina Meilienė (Kauņas Tehnoloģiju Universitāte)

Vitalija Venckuvienė (Kauņas Tehnoloģiju Universitāte)

1.1. Biznesa vide Latvijā un Lietuvā

1.1. Biznesa vides teorētiskie aspekti

Uzņēmējdarbība ir jebkuras valsts veiksmīgas un ilgtspējīgas ekonomikas attīstības pamatā un vistuvāk saistīta ar sociālekonomisko attīstību, jo tā nodrošina jaunu darba vietu veidošanu, cilvēku ienākumu līmeņa pieaugumu, nozaru attīstību, preču un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un citas pozitīvas pārmaiņas sabiedrībā. Uzņēmējdarbības attīstības galvenais faktors ir uzņēmējdarbības vide valstī. Uzņēmējdarbības vide ir visu indivīdu, organizāciju un citu faktoru apvienojums, kas var būt vai var arī nebūt uzņēmuma kontrolē, bet kas ietekmē tā darbību, rentabilitāti, izaugsmi un izdzīvošanu.

Uzņēmējdarbības vide ietver iekšējos un ārējos faktorus.

Biznesa uzņēmumam ir ļoti svarīgi izprast savu iekšējo vidi, piemēram, uzņēmējdarbības politiku, organizācijas struktūru, mērķus, korporatīvo kultūru, cilvēkresursus, attīstības redzējumu un misiju, vērtību sistēmu utt. Šādā gadījumā arī efektīvu vadības informācijas sistēmu varēs prognozēt biznesa vides pārmaiņas. Organizācijā esošie faktori, kas rada spēku vai rada organizācijas vājumu, ir iekšējā vidē.

Ārējā vide. Ārējā vide sastāv no faktoriem, kas rada iespējas vai apdraud uzņēmējdarbību neatkarīgi no paša uzņēmēja rīcības. To tālāk klasificē.

1) mikro vide: uzņēmuma tiešā sadarbība, kas pastāvīgi un tieši ietekmē tā darbu. Tajā ietilpst piegādātāji, klienti, konkurenti, tirgus stāvoklis, starpnieki utt., kas ir specifiski jebkurai uzņēmējdarbībai. Uzņēmumam ir nepieciešamas zināšanas par pieprasījuma pieaugumu un samazināšanos, tirgus lielumu, tirgus struktūru un tajā notiekošajām pārmaiņām, monopoli, valdības dalību biznesā, attiecībām ar piegādātājiem un produktu izplatīšanas ķēdi, piemēram, veikaliem, kas pārdod uzņēmuma produktus, konkurentu plusi un mīnusi utt.

2) makro vide: ietekmē katra uzņēmuma un organizācijas darbību kopumā. Tā sastāv no vairākiem faktoriem.

Juridiskie faktori kas ietver likumus, darbības noteikumus, tarifus un citus tirdzniecības šķēršļus, nodokļus, kā arī nodokļu atvieglojumus.

Politiskie faktori ir valsts aktivitātes un politiskie apstākļi, kas var ietekmēt jūsu biznesu, piemēram, valsts ārpolitika. Piemēri ir karš, sabiedrības nemieri un ekonomiskās sankcijas.

Makroekonomiskie faktori ir faktori, kas ietekmē visu ekonomiku, nevis tikai jūsu biznesu. Piemēram, procentu likmes, bezdarba līmenis, valūtas maiņas kursi, patērētāju uzticēšanās, patērētāju pirkstspēja, patērētāju uzkrājumu līmenis, ekonomiskā lejupslīde un depresijas. Uzņēmējdarbības vide palīdz izprast valdības politiku, piemēram, eksporta-importa politiku, cenu politiku; monetāro politiku, valūtas maiņas politiku, rūpniecības politiku utt., kas lielā mērā ietekmē pārmaiņas uzņēmējdarbībā.

Sociokultūras un demogrāfiskie faktori būtībā ir sabiedriskie faktori, kas saistīti sociālajām attiecībām, kas ietekmē jūsu biznesu. Sociālie faktori ir pilsonība, nacionālā struktūra, izglītības līmenis, reliģiskie un morālie standarti, sociālās kustības, piemēram, vides kustība, kā arī izmaiņas modē un patērētāju izvēlē. Piemēram, sezonas laikā mainās apģērba modeļi, un pastāv tendence uz videi draudzīgu būvniecību un bioloģisko pārtiku.

Tehnoloģiskie faktori ir tehnoloģiskas inovācijas, kas var vai nu dot labumu, vai kaitēt jūsu biznesam. Dažas tehnoloģiskas inovācijas var palielināt jūsu produktivitāti un peļņu, piemēram, datorprogrammatūras un automatizēta ražošana. No otras puses, daži tehnoloģiski jauninājumi rada eksistenciālus draudus uzņēmējdarbībai, piemēram, interneta straumēšana, kas iznīcina DVD nomas biznesu.

Institucionālie un informatīvie faktori ir ar biznesu saistītās pakalpojumu un informācijas tehnoloģiju nozares vienības: bankas, apdrošinātāji, konsultāciju pakalpojumi, reklāmas aģentūras, tirgus izpētes centri, biznesa atbalsta centri utt.

Globālā vide. Piemēram, globāli svarīgi ir pievērst uzmanību ilgtspējībai un videi, palielinot nevienlīdzību, dzimumu līdztiesību, palielinot dažādību, klimata pārmaiņas, nepieļaujot jaunas kļūdas.

Noteikumi un nodokļu struktūras veidošanas svarīgākie apsvērumi: Kādi ir galvenie tiešie un netiešie nodokļu apsvērumi, kas ir šajā nozarē? Kādas licences/apstiprinājumi jums ir nepieciešams, lai veiktu uzņēmējdarbību jaunā tirgū? Kādus nodokļu atvieglojumus jūs varētu saņemt? Kā vislabāk veidot darbību, lai varētu gūt peļņu?

Gadījuma analīze: kafejnīcā “Handsome Her” Melburnā (Austrālija) tika ieviesta “dzimumu prēmija”, lai pievērstu uzmanību dzimumu nevienlīdzības problēmām. Vīrieši maksāja par kafiju 18% vairāk nekā sievietes. Plašāka informācija: <https://www.instagram.com/handsomeher/>

Piemērs: Somijas biznesa vide <http://www.investinfinland.fi/business->

Uzdevums: pastāstiet par konkrētiem uzņēmējdarbības vides faktoriem savā rajonā, pilsētā vai reģionā, (piemēram, cilvēkresursu pieejamība, dabas resursu pieejamība, tūrisma objekti, iedzīvotāju speciālās zināšanas), kas varētu veicināt vietējo uzņēmējdarbību.

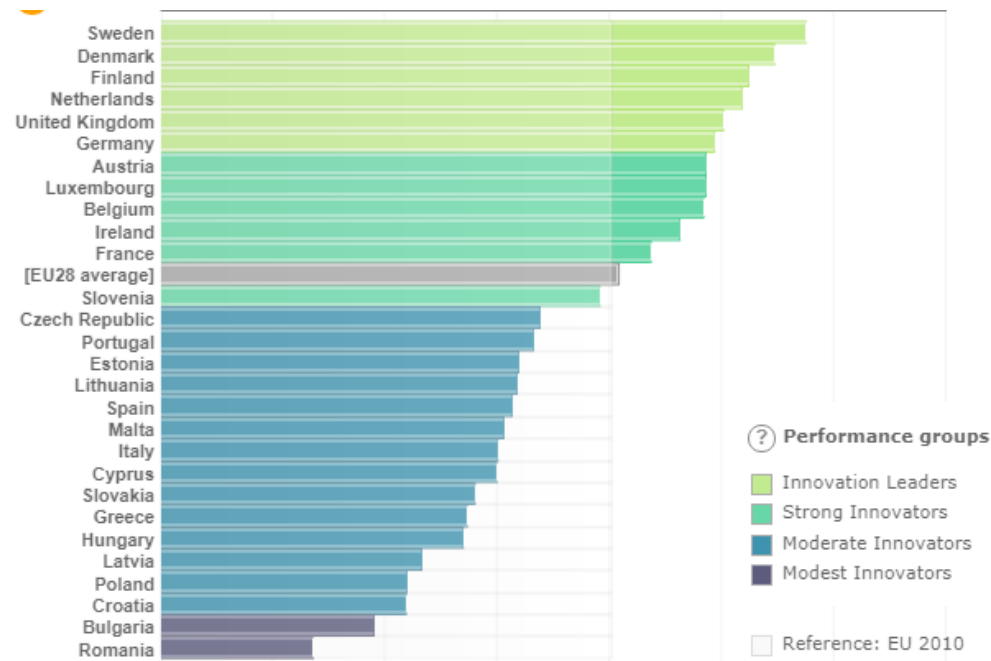
1.2. Biznesa vide Latvijā un Lietuvā

Lai novērtētu uzņēmējdarbības vidi atsevišķās valstīs, Pasaules Banka (PB) veic starptautisko pētījumu "Doing Business". Saskaņā ar BP indeksu 2017.gadā Latvija ir piecpadsmitajā vietā pasaulē (191 valsts vidū), un šis rezultāts ir trīs vietās augstāks nekā iepriekš (2011. gadā bija 24. vieta). Latvija ierindojās to valstu vidū, kurās pēdējos piecos gados īstenotās reformas veicināja uzņēmējdarbības attīstību. Salīdzinājumam, "Doing Business" 2017. gadā pētījumā Igaunija ir 12. vietā, Lietuva – 21. vietā. Pētījumā "Doing Business 2017" uzņēmējdarbības vidi novērtēja no 10 aspektiem. (Doing Business 2017)

Plašāka informācija: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Eiropas Savienības stratēģijā līdz 2020. gadam (gudras, ilgtspējīgas un iekļaujošas izaugsmes stratēģija (2010. gads)) ir norādīts, ka prioritātes ir izglītība, zinātne un inovācijas. Inovācijas arī uzskata par atbildi uz pašreizējām problēmām un tādām nākotnes problēmām kā klimata pārmaiņas, ierobežotie resursi, demogrāfiskās un sociālās problēmas. Pasaules Ekonomikas foruma Pasaules konkurētspējas indeksa rangā 2017. gadā Latvija ierindojās 49. un Lietuva 36. vietā starp 138 valstīm. Šajā rangā Latvija un Lietuva atrodas ievērojami zemāk par citām ES dalībvalstīm, arī zemāk par Igauniju, kura reitingā ir 30.vietā. Latvijas pozīcija pagājušajā gadā ir kļuvusi sliktāka (-5), Lietuvai un Igaunija ir tās pašas vietas (Shwab, 2016, 13. lpp.).

Plašāka informācija: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>



1.1. attēls. "Inovāciju savienības progresu rezultāti 2017"

Vairāk informācijas: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_lv

Inovāciju savienības progresu 2017. gada ziņojumā par studiju rezultātiem 27 valstīs, saistībā uz inovāciju darbību Latvija ir saraksta beigās (24.vieta), bet Lietuvas un Igaunijas pozīcijas ir ievērojami augstākas, attiecīgi 14. un 13. vieta, tomēr tas joprojām ir aiz ES vidējā rādītāja (sk. 1. att.). Pētījums novērtēja plašu darbību klāstu astoņās galvenajās jomās, kas ir nozīmīgas inovāciju attīstībai. Salīdzinājumā ar 2010. gadu inovāciju rādītāji visvairāk ir palielinājušies Lietuvā (1.vieta), Latvijā +8,9 punkti (10. vieta). Analizējot Latvijas inovācijas, jāatzīmē, ka relatīvi labāki rezultāti Latvijai ir jauninājumu videi (6. vieta), bet rādītāji pētījumu videi, inovatīviem uzņēmumiem, uzņēmējdarbības un pētniecības sadarbībai ir zemāki (Eiropas Savienības jauninājumu rezultātu apkopojums 2017. gadā). Lietuvā labāks sniegums ir finansēšanā un atbalstīšanā (7. vieta) un vissliktākais – pētījumu sistēmās (25. vieta). Pētniecība, augstākā izglītība un kvalifikācija veicina fundamentālo inovāciju, globālo augsto tehnoloģiju prakses nodošanu un attīstību. Tomēr šīs iespējas minimāli tiek izmantotas Latvijā un Lietuvā.

Mūsdienās, kad radikālas izmaiņas ietekmē tirgus ekonomiku un nodarbinātību, tās bāzi veido mazie un vidējie uzņēmumi (MVU). Mazie un vidējie uzņēmumi Latvijā un Lietuvā, kā arī citur Eiropā veido lielu daļu no ekonomikas, un tiem ir svarīga loma IKP un nodarbinātības radīšanā. Eiropas uzņēmējdarbības struktūrā MVU veido 99,8% no ekonomiski aktīvajiem uzņēmumiem (Latvijā – 99,4%, Lietuvā – 99,5%). Savukārt MVU struktūrā arvien lielāka nozīme ir mikrouzņēmumiem: Latvijas mikrouzņēmumi veido 76,9%, Lietuvā – 78,3% no visiem MVU. To galvenā priekšrocība ir spēja ātri reaģēt uz tirgus izmaiņām, tādēļ mainoties tendencēm starptautiskajā tirgū un palielinot pieprasījumu konkrētā nozarē, rodas plašas nišas iespējas, piemēram, bioloģiskās lauksaimniecības, ekotūrisma, informācijas tehnoloģiju un citu uz zināšanām balstītu jomu sfērās. Relatīvi zemais uzņēmējdarbības un pašnodarbinātības līmenis gan Latvijā, gan Lietuvā ir saistīts ar iniciatīvas trūkumu un uzņēmējdarbības reputāciju sabiedrībā, kā arī valsts politiku uzņēmējdarbības izglītības jomā.

2008. gadā vidēji 24% Latvijas uzņēmumu bija inovatīvi, Lietuvā – 30%, bet Skandināvijas valstīs, tāpat kā ES-27 valstīs, novatoriski uzņēmumi veidoja vidēji 52%. Inovāciju nozīmīgumu pierāda arī fakts, ka Latvijas inovatīvo uzņēmumu apgrozījums (24%) 2008. gadā bija 52,7% no kopējā biznesa apgrozījuma (pēc Eurostat datiem). Latvijas tautsaimniecības attīstība un uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšana ir nozīmīga ne tikai ekonomiskās attīstības līmeņa konverģencei starp ES dalībvalstīm, bet arī ir svarīgs priekšnoteikums ekonomiskās un sociālās labklājības līmeņa saglabāšanai, vietējo biznesa nišu saglabāšanai un paplašināšanai globālos konkurences apstākļos, kā arī Latvijas ekonomikas veiksmīgu pāreju uz inovatīvu attīstības modeli.

Latvijā būtiska problēma salīdzinājumā ar citām ES dalībvalstīm ir relatīvi zemā uzņēmējdarbības aktivitāte un pašnodarbinātības līmenis, kas ir saistīts ar iniciatīvas trūkumu un uzņēmējdarbības garu sabiedrībā.

Valsts ekonomikas attīstības pamatnostādnēs īpaša uzmanība tiek pievērsta vidējiem un maziem uzņēmumiem, jo tie veido lielāko daļu no tautsaimniecības nozares. Tādēļ ir jāpalielina to konkurētspēja, kā arī jāpalielina šo uzņēmumu kopējais skaits. Lai iegūtu skaidrāku priekšstatu par to, kāda veida uzņēmumi (pēc lieluma) pārsvarā dominē Latvijas tautsaimniecībā, var aplūkot Centrālās statistikas pārvaldes datus pēc lieluma grupām. Ekonomiski aktīvie uzņēmumi un uzņēmumi ir sadalīti trīs grupās, ņemot vērā darbinieku skaitu: darbinieku skaits ir ≤ 49 , no 50 līdz 249 un vairāk nekā ≥ 250 . Kopumā netika novērotas būtiskas

izmaiņas uzņēmumu sadalījumā pēc lieluma grupām, un kopējā tendence saglabājas – lielāko daļu izmanto mikrouzņēmumi. Faktu, ka katru gadu jaunu uzņēmumu skaits valstī pakāpeniski, bet nepārtraukti pieaug, var skaidrot ar pieaugošo uzņēmējdarbības pieprasījumu, kā arī dažādu pasākumu ieviešanu, lai uzlabotu uzņēmējdarbības vidi un atbalstītu jauno uzņēmēju programmas.

Lai veicinātu inovatīvu uzņēmēju attīstību, jāatbalsta augsti kvalificētu speciālistu iesaistīšana MVU. Valsts finansējumam būs motivējošs raksturs, kas uzņēmējus iedrošinās ieguldīt resursus jaunu darba vietu radīšanā augsti kvalificētiem speciālistiem, kā arī rosinās uzņēmējus iesaistīties sadarbības projektos ar universitātēm un zinātniskajiem institūtiem. Augsti kompetentu un motivētu darbinieku trūkums ierobežo inovāciju iespējas – uzņēmējiem trūkst izglītotu un ieinteresētu darbinieku, kuri ne tikai varētu veikt noteiktus uzdevumus, bet arī veltītu laiku, lai palielinātu produktivitāti, jaunu tehnoloģiju iegādi un jaunu tehnoloģiju attīstību, radītu jaunus produktus un pakalpojumus.

Grupas darbs

Aprakstiet vissvarīgākos uzņēmējdarbības aspektus savā pilsētā, rajonā, analizējiet lielākos uzņēmumus, nozares, sektorus.

Ņemot vērā lēmumu sākt uzņēmējdarbību, vispirms ir jāizlemj, kura uzņēmējdarbības forma ir vispiemērotākā jūsu biznesa mērķu īstenošanai. Izvēloties uzņēmējdarbības formu, vispirms jāatbild uz šādiem jautājumiem:

1. Es plānoju ieguldīt resursus atsevišķi vai kopā ar partneri?
2. Es plānoju strādāt atsevišķi vai pieņemt darbā darbiniekus?

Atbildot uz šiem jautājumiem, jūs nolemsiet, vai strādāsiet kā pašnodarbinātie vai izveidosiet uzņēmumu. Individuālajās aktivitātēs iesaistīšanās ir vienkāršāka, nav jāveido uzņēmums, nevajag vadības struktūru, vajag mazāk naudas utt.

Individuālās aktivitātes izpilde Lietuvā ir atļauta, iegūstot uzņēmējdarbības licenci vai iegūstot individuālās darbības sertifikātu. Šis uzņēmējdarbības veidlapas reģistrācija un izbeigšana ir ātra un lēta. Būtiska atšķirība starp uzņēmējdarbības licenci (patentu) un individuālās darbības sertifikātu ir nodokļi, ko uzņēmējam ir jāmaksā. Turklāt ir jāpārlicinās, ka plānotā darbība ir atļauta. Īpašos gadījumos ir nepieciešams izveidot uzņēmumu vai iegūt atļauju, kas dod tiesības veikt šāda veida darbību, t.i., kad darbību var izpildīt tikai uzņēmums, vai arī šai darbībai nepieciešama īpaša licence.



Tālāk var uzdot jautājumus, kas prasa dziļāku un visaptverošu informāciju:

1. Ja es strādāšu ar partneriem, cik partneru man vajadzēs?
2. Kādi ir atbildības ierobežojumi uzņēmējdarbības grūtību gadījumā?
3. Kāds sākuma kapitāls būs nepieciešams?
4. Kā tiek pieņemti lēmumi?
5. Kādi nodokļi tiks piemēroti?

1.4. Biznesa veidi

Darījumus var veikt, darbojoties fiziskas personas statusā vai dibinot uzņēmumu, kas tiks uzskatīts par juridisku personu. Lietuvā visbiežāk sastopami šādi uzņēmējdarbības veidi:

individuālais komersants;
personālsabiedrība;
sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA);
valsts sabiedrība.

1.2. tabula. Individuālā uzņēmuma priekšrocības un trūkumi

Priekšrocības	Trūkumi
Nav nepieciešamā pamatkapitāla. Jebkurā laikā var ņemt uzņēmuma naudu vai citu īpašumu personīgām vajadzībām. Īpašnieks var strādāt vienatnē bez darba līguma. Ja nepieciešams, var izmantot arī citas personas. Var viegli pārveidot par Sabiedrību ar ierobežotu atbildību.	Gadījumā, ja Individuālais komersants strādā ar zaudējumiem vai bankrotē, īpašnieks ir atbildīgs par neizpildītajām saistībām ar savu īpašumu. Individuālā komersanta biznesa īpašnieks var būt tikai viena persona. Akcijas nedrīkst emitēt, lai piesaistītu finansējumu šādā veidā. Individuālā komersanta grāmatvedība daudzos gadījumos nav vienkāršāka par SIA vai valsts komercuzņēmuma grāmatvedību.

Individuālais komersants. Individuālā komersanta izvēle ir ieteicama gadījumā, ja jūs strādājat atsevišķi, un izvēlētais darbības veids jums nešķiet riskants. Likumā nav paredzēts minimāls sākumkapitāls, tāpēc uzņēmējdarbību var sākt ar ideju un resursiem, kas nepieciešami tā īstenošanai vai finansējuma avotam. Tomēr ir jāatceras, ka gadījumā, ja bizness neizdosies, individuālās darbības īpašnieks atbildēs ar savu personīgo mantu.

1.1. tabula. Personālsabiedrība priekšrocības un trūkumi

Priekšrocības	Trūkumi
Nav nepieciešams pamatkapitāls. Var izveidot viens dibinātājs vai kopā ar partneriem (līdz 10 personām). Dalībnieku ierobežotā atbildība, t.i., ja uzņēmums bankrotē, biedri riskē tikai savām iemaksām, tādējādi aizsargājot savus personīgos aktīvus. Personālsabiedrība dalībnieks var pamest partnerību, atgūstot pašu ieguldījumu, kā arī dalībnieku tiesības var tikt pārdotas vai nodotas citām personām citos veidos. Var veikt jebkādas darbības, kuras nav aizliegtas ar likumu. Var viegli pārveidot par SIA.	Dibinātājs/biedrs var būt tikai fiziska persona, kopumā ne vairāk kā 10 personas. Nav regulācijas skaidrai balsošanas kārtībai un peļņas sadalei, grūti risināt strīdus starp personālsabiedrība dalībniekiem. Daudzos gadījumos grāmatvedība nav vienkāršāka salīdzinājumā ar SIA vai valsts komercuzņēmuma grāmatvedību.

Personālsabiedrība. Nelielas partnerības parasti tiek veidotas, ja daži partneri nolemj kopīgi darboties, lai īstenotu biznesa ideju. Agrāk personālsabiedrība kā biznesa izpildes veids tika izveidots, cenšoties stimulēt uzņēmējdarbības radīšanu. Šajā uzņēmējdarbības formā tika piemērots koncesiju kopums, kas stimulēja Personālsabiedrība nevis SIA, izveidi. Ar šādām koncesijām uzņēmumam darboties ir vieglāk, darba līgumi ar biedriem nav obligāti, vieglāka grāmatvedība. Tomēr ilgtermiņā priekšrocības pazūd, un pašlaik personālsabiedrība kā uzņēmējdarbības stimulēšanas forma ir zaudējusi savu nozīmi.

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA). SIA ir privāta juridiska persona ar ierobežotu atbildību. Tas nozīmē, ka akcionāri nav atbildīgi ar saviem līdzekļiem par saistībām, kuras nav izpildījusi SIA.

SIA var izveidot viena vai vairākas fiziskas vai juridiskas personas. Akcionāru skaits nevar pārsniegt 249 vienības. Akcionāri pieņem galvenos lēmumus balsojot.

Katra akcija piešķir vienu balsi. SIA ir vienīgā vadības institūcija – vadītājs, kā arī var izveidot koleģiālu vadības struktūru – valdi.

1.3. tabula. Sabiedrības ar ierobežotu atbildību priekšrocības un trūkumi

Priekšrocības	Trūkumi
Uzņēmuma bankrota gadījumā akcionārs riskē tikai ar līdzekļiem, kurus viņš ieguldījis SIA. Lai piesaistītu papildu līdzekļus, SIA var emitēt jaunas akcijas, kuras varētu pārdot esošajiem vai jaunajiem akcionāriem. Ir iespēja iziet no uzņēmuma, nododot slēgtās akciju sabiedrības akcijas citām personām vai pārdodot biznesu.	Izveidojot slēgtu akciju sabiedrību, ir nepieciešams iemaksāt ne mazāk kā 2 500 eiro pamatkapitālu. Nodarbināts uzņēmuma vadītājs ir nepieciešams. Akcionāri var izmaksāt uzkrāto peļņu sev tikai ar dividendēm vai saņemot algas.

Valsts sabiedrība. Valsts sabiedrība ir bezpeļņas uzņēmums, kura mērķis ir īstenot sabiedrības labumus, tādējādi nodrošinot sabiedrības intereses. Uzņēmējdarbība ir atļauta un uzņēmums var gūt ienākumus, taču tos var izmantot uzņēmuma ikdienas vajadzībām un finansēt galvenā mērķa darbības. Valsts sabiedrību var izveidot viena fiziska vai juridiska persona vai neierobežots skaits dibinātāju.

1.4. tabula. Valsts sabiedrības priekšrocības un trūkumi

Priekšrocības	Trūkumi
Partneru riski ir tikai tiem līdzekļiem, kurus viņš ieskaitījis valsts iestādē. Nav nepieciešams ieguldīt līdzekļus par pamatkapitālu. Nodokļu atvieglojumi - 7 250 eiro bez nodokļiem (ja komercdarbības ienākumi nepārsniedz 300 000 EUR). Var saņemt juridisko personu atbalstu un pilsoņu atbalstu 2% apmērā. Iespēja iziet no darbības, nododot partnera tiesības citām personām vai piesaistot papildu finansējumu, pieņemot jaunus partnerus valsts iestādē.	Peļņu nevar izmaksāt partneriem. Partneri var gūt naudu no uzņēmuma tikai saņemot algu. Nevar pārveidot par SIA. Baņķieru attieksme bieži ir nelabvēlīga.

Ar ko atšķiras uzņēmējdarbības veidi?

Uzņēmējdarbības formas atšķiras galvenokārt pēc lēmumu pieņemšanas procesa un dalībnieku atbildības apjoma.

1.5. tabula. Uzņēmumu veidu salīdzinājums

	Individuālais komersants	Personālsabiedrība	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Akciju sabiedrība	Valsts sabiedrība
Dalībnieku skaits	1 uzņēmuma īpašnieks	1 - 10 fiziskas personas	1 - 249 akcionāri (fiziskas personas vai uzņēmumi)	Neierobežots	Neierobežots
Atbildības līmenis	Neierobežots	Ierobežots	Ierobežots	Ierobežots	Ierobežots
Lēmumu pieņemšana	Īpašnieks pieņem lēmumus	1 biedrs = 1 balss	1 akcija = 1 balss	1 akcija = 1 balss	
Kāds pamatkapitāls būs nepieciešams	Nenoteikts	LT - nav nepieciešams LV - nav nepieciešams	LT - 2 500 EUR LV - 2 800 EUR	LT - 40 000 EUR LV - 35 000 EUR	Nav noteikts

Nodokļi

Nodoklis ir valsts noteiktā naudas daļa, kas valstij jāmaksā fiziskai vai juridiskai personai saskaņā ar darbībām vai plānotajām aktivitātēm. Galvenie nodokļi, kas jāmaksā Lietuvā:

Iedzīvotāju ienākuma nodoklis (IIN).

Obligātā sociālā apdrošināšana.

Valsts sociālais nodrošinājums.

Noguldījumi garantiju fondā.

Uzņēmumu ienākuma nodoklis.

Pievienotās vērtības nodoklis (PVN).

Uzņēmumu un organizāciju nekustamā īpašuma nodoklis.

Akcīzes nodoklis.



Nodokļi, kas saistīti ar darba ņēmēja algu saskaņā ar darba līgumu.

Nodokļi, ko iekasē no darbinieka algām “uz papīra”. Šos nodokļus sauc par darbinieka samaksājamiem nodokļiem, lai gan tehniski šie nodokļi tiek maksāti no darba devēja, un šo nodokļu paaugstināšanas gadījumā vienošanās par algu nemainās, tiek samazināta reālā alga.

- Iedzīvotāju ienākuma nodoklis 15%. Šis nodoklis iekļaujas valsts budžetā.
- Veselības apdrošināšana 6%. *Nodoklis iekļauts obligātās veselības apdrošināšanas fonda budžetā.*
- Pensiju un sociālā apdrošināšana 3%. Nodoklis “Sodra” (Lietuvas Valsts sociālās apdrošināšanas fonda valde) budžetā.

Nodokļi, kas papildus tiek iekasēti no darbinieku algas “uz papīra”. Šādus nodokļus sauc par nodokļiem, ko maksā darba devējs. Mainot šos nodokļus, darbinieka reālā alga nemainās.

- Ieguldījums “Sodra” (Valsts sociālais nodrošinājums) 27,98% . (Parasti “Sodra” iemaksas tiek norādītas 30,98% apmērā, kā arī nākamajā punktā norādītā veselības apdrošināšanas iemaksa).
- Veselības apdrošināšanas iemaksa (faktiski piešķirta Obligātā sociālā apdrošināšana) 3%.
- Garantijas fonda noguldījumi 0,2%. Tas ir salīdzinoši mazs nodoklis, kas paredzēts, lai uzkrātu maksājumus, kas vajadzīgi algu izmaksai bankrotējušo uzņēmumu darbiniekiem.

Prognozējot izdevumus, vienmēr ir iespējams izmantot publiski pieejamos algas aprēķinus (piemēram, <http://www.finansistas.net/atlyginimo-skaiciuokle.html>).

Valsts sociālais nodrošinājums nodoklis, ko bieži vien sauc par “Sodra” nodokli, ir jāmaksā ne tikai tiem, kas saņem algu, bet arī pašnodarbinātām personām. Pamats maksāt pats “Sodra” nodokli parādās individuālā darbībā, strādā ar uzņēmējdarbības licenci, izveidojis nelielas partnerattiecības utt.

Nodokļu mērķis

Iedzīvotāju ienākuma nodoklis ir nodoklis, ko piemēro fiziskām personām, kuras dzīvo valstī un saņem noteiktus ienākumus. Ar šo nodokli tiek aplikti gandrīz visi pilsoņu nopelnītie naudas ienākumi: saņemtā alga, kapitāla ienākumi, autoratlīdzība un citi honorāri un ienākumi. Darbinieku iedzīvotāju ienākuma nodoklis tiek aprēķināts katru mēnesi no algas summas. Iedzīvotāju ienākuma nodoklis akcionāriem tiek maksāts no dividenžu summas. Fiziskās personas, kas veic atsevišķas darbības, maksā iedzīvotāju ienākuma nodokli, iegādājoties uzņēmējdarbības licenci, vai deklarējot savus ienākumus individuālās darbības apliecības gadījumā. Iedzīvotāju ienākuma nodoklim standarta tarifs ir 15%.

Obligātais sociālais apdrošinājums ir nodoklis veselības apdrošināšanas sistēmas finansēšanai. No šī nodokļa iekasēšanas budžetā veidojas obligātās veselības apdrošināšanas fonds, tiek finansētas slimnīcas, klīnikas un to personāls, kā arī apmaksātas kompensācijas zāles un citi medicīniskie pakalpojumi. Valsts sociālais apdrošinājums ir darba ņēmēju nodoklis, kas paredzēts, lai uzturētu valsts iedzīvotāju sociālo labklājību. Šo nodokli var saukt par pensiju, maternitātes, slimu cilvēku pabalstu un bezdarbnieka pabalstu nodokli.

Noguldījums Garantijas fondā. Garantiju fonds ir valsts izveidots (bet netiek finansēts no valsts) sociālās apdrošināšanas fonds, kas paredzēts, lai apdrošinātu bankrotējušo uzņēmumu darbiniekus. Kad uzņēmums uzsāk bankrota procedūru, no šī fonda tiek maksāta neizmaksātā alga, uzkrātie atvaļinājuma pabalsti (daļēji), atlaišanas pabalsts u.c. Garantijas fonda noguldījumus maksā visi darba devēji, un to lielums ir 0,2% no saskaņotās darba algas ar piemaksām. Tehniski šo nodokli maksā darba devējs, lai gan ir jāsaprot, ka visi nodokļi, kas saistīti ar algu vienā vai otrā veidā, samazina to, un faktiski šos nodokļus maksā darbinieki. Garantijas fonda noguldījumi netiek izmaksāti no akcionāram (fiziskai personai) izmaksājamo dividenžu summas.

Uzņēmumu maksātie nodokļi

Uzņēmumu ienākuma nodoklis. Pamatdarbības peļņa ir uzņēmuma peļņa, kas iegūta no pamatdarbības pirms nodokļu nomaksas un finanšu darbības rezultāta. Darbības peļņa = Bruto peļņa - Darbības izdevumi. Bruto peļņa = ienākumi - izmaksas.

Uzņēmumu ienākuma nodoklis līmenis ir 15% vai 5%.

5% likme tiek piemērota gadījumos, ja:

- vidējais darbinieku skaits nepārsniedz 10 cilvēkus;
- nodokļa perioda ienākumi (no 01.01.2016) nepārsniedz 300 000 eiro.



Pievienotās vērtības nodoklis. Var teikt, ka PVN ir galvenais nodoklis (tas ievērojami pārsniedz citus nodokļus pēc iekasēšanas apjoma). Šis nodoklis ir patēriņa nodoklis, un parasti tas tiek maksāts par valstī visvairāk patērētajām precēm un pakalpojumiem. Galvenā PVN likme Lietuvā ir 21%. Šis nodoklis tiek piemērots visām valsts teritorijā pārdotajām precēm vai pakalpojumiem, ja tiem netiek piemērots preferenciālais tarifs un ja šīs preces un pakalpojumus pārdod PVN maksātājs.

Samazināta pievienotās vērtības nodokļa likmi piemēro:

- preferenciālais tarifs 9% no PVN tiek piemērots grāmatām, laikrakstiem, citām informatīvajām publikācijām (ir izņēmumi), klientu pārvadājumiem, viesnīcām.
- Preferenciālais tarifs 5% apmērā no PVN tiek piemērots par invalīdiem paredzētajām, valsts kompensējamām zālēm (no 2017. gada par nepiešķirto zāļu ar nodokli apliekamo summu, kas ir lielāka par 300 eiro) un medicīnas pakalpojumiem.

Uzņēmumiem un pašnodarbinātām personām jābūt reģistrētām kā PVN maksātājiem, ja ienākumi pēdējo 12 mēnešu laikā pārsniedza 45 tūkstošus EUR (ieskaitot saistītu uzņēmumu grupu); Lietuvā un dalībvalstīs iegādāto preču daudzums pārsniedz 14 tūkstošus EUR (izņemot jaunas automašīnas).

Latvija

Pirms uzsākt biznesu, ir jāizlemj, kāda veida uzņēmējdarbība būtu piemērotāka no juridiskā un ekonomiskā viedokļa. Pieņemot lēmumu, jāņem vērā dažādi faktori, piemēram, sākuma kapitāla lielums, cik klientu izmantos jūsu pakalpojumu un darbinieku skaitu, kāda būs pakalpojuma vai preces cena, kāds būs mēneša apgrozījums, izmaksas un ienākumi. Fiziskās personas var izvēlēties divu veidu uzņēmējdarbības – pašnodarbinātas personas vai individuāla uzņēmēja. Juridiskām personām ir plašāka izvēle, jo tā var būt sabiedrība ar ierobežotām saistībām, akciju sabiedrība, neierobežotas atbildības sabiedrība, komandītsabiedrība, zvejniecības sabiedrība, zemnieku saimniecība, individuālais (ģimenes) uzņēmums un kooperatīvā sabiedrība. Ir vērts atcerēties, ka nepieciešamības gadījumā uzņēmējdarbības veids var tikt mainīts uz citu, piemēram, individuālais uzņēmējs uz akciju sabiedrību ar ierobežotu atbildību vai sabiedrību ar ierobežotu atbildību. Būtu arī jānorāda, ka uzņēmumam saskaņā ar likumu ir jāmaina sava uzņēmējdarbības veids atkarībā no tā apgrozījuma paplašināšanās un darba ņēmēju skaita.



1.2. attēls. Visizplatītākie uzņēmumu veidi Latvijā

Pašnodarbināta persona

Pašnodarbinātā persona ir persona, kas veic komercdarbību un ir reģistrēta kā pašnodarbināta persona. Komerciāla darbība ir jebkura sistemātiska, individuāla maksājumu veikšana. Komercdarbība ir profesionālu pakalpojumu nodrošināšana, ja nav darba attiecību ar klientiem. Tas ir, piemēram, zinātniskā, literārā, doktora darbība, zvērināta advokāta pakalpojumi, zvērināts inspektors, zvērināts notārs, zvērināts inspektors, komponists, mūziķis, padomdevējs, inženieris un citi.

Individuālais uzņēmējs

Individuālais uzņēmējs ir fiziska persona, kas veic komercdarbību un ir reģistrēta kā individuāls komersants komercreģistrā. Individuālais uzņēmējs ir atbildīgs par savām saistībām ar visu īpašumu.

Vairāk informācijas par uzņēmējdarbības uzsākšanu un tās veida izvēli:

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

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



Nodokļi Latvijā:

<https://www.vid.gov.lv/lv/nodokli>

Mikrouzņēmums veido individuālais uzņēmējs, individuālais uzņēmums, fermu vai zvejnieku sabiedrība, kā arī fiziska persona, kas reģistrēta Valsts ieņēmumu dienestā kā komercdarbības veicējs. Kritēriji mikrouzņēmuma darbībai:

- a) dalībnieki (ja tādi ir) ir fiziskas personas.
- b) apgrozījums kalendārajā gadā nepārsniedz 100 000 eiro.
- c) dalībnieku skaits nekad nepārsniedz 5.
- d) sabiedrības ar ierobežotu atbildību valdes locekļi ir tikai mikrouzņēmuma dalībnieki.
- e) šajā punktā minētās fiziskās un juridiskās personas nav personiskās sabiedrības biedri.

Par mikrouzņēmumu nodokli:

<https://www.vid.gov.lv/lv/mikrouzņemumu-nodokla-likmes>

http://fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/nodoklu_un_nodevu_sistema_latvija/mikrouzņemumu_nodoklis/mikrouzņemumu_nodokla_rezims_kas_stajas_speka_2016_gada/

<https://likumi.lv/doc.php?id=215302>

2. Jauna produkta izstrāde (Business model canvas)

2.1. Biznesa ideja

Veiksmīgs bizness ir jāveido uz labas idejas pamata. Laba ideja var būt gan inovatīvs produkts (prece vai pakalpojums), t.sk. oriģināls ikdienišķas problēmas risinājums, vai arī citi oriģināli biznesa modeļa elementi un produkta pievienotā vērtība.

- Idejas var meklēt visur:
- biznesa kontakti un paziņu loks;
- biznesa žurnāli un avīzes, kuros sastopami raksti par veiksmēm biznesā un praktiskie padomi un iespējas;
- publikācijas par nozaru attīstību un tendencēm;
- izstādes, prezentācijas;
- TV, radio, internets (t.sk. sociālie tīkli); tendenču analīze: novērot iedzīvotāju pirkšanas uzvedību u.c. tendences, kas saistītas ar izvēlēto biznesa jomu.

Pieprasījumu pēc noteikta produkta (ne tikai inovatīvā produkta) veido (pēc P.Drukerā grāmatas *"Innovation and Entrepreneurship"*):

- Negaidīts notikums: veiksmē, neveiksmē, ārējo apstākļu maiņa. Piem., lietussarga nepieciešamību tūristiem rada negaidīts lietus. Taču bieži vien tas nav līdzīgs un ir jāmeklē risinājumi.
- Neatbilstība starp realitāti un mūsu priekšstatiem par to. Piem., cerot sauļoties pludmalē, cilvēks paņem sauļošanās krēslu, bet nevis lietussargu vai siltu šalli. Realitātē laika apstākļi strauji mainās un rodas lielāka vajadzība sasildīties nevis sauļoties.
- Esošo procesu un parādību vājas vietas un nepilnības.
- Negaidītas izmaiņas nozares, tirgus, tautsaimniecības struktūrā vietējā un globālā līmenī, piem., karš, krīze, vulkāna izvirdums. Jāspēj ātri pielāgoties un veidot savu piedāvājumu pareizajā laikā un vietā. Piem., prāmja avārija rada milzīgas rindas prāmja piestātnē, kur cilvēki spiesti uzturēties ilgāk nekā parasti. Rodas pēkšņa nepieciešamība pēc pārtikas lielos apjomos, higiēnas piederumiem, izklaides iespējām bērniem utt.

- Demogrāfiskās struktūras izmaiņas. Mūsdienu tendences liecina, ka visplašākā mērķauditorija ir pensionāri, bet maksāspējīgākā – bērni (pareizāk, viņu vecāki).
- Vērtīborientāciju, priekšstatu, kultūras izmaiņas. Piem., ārvalstnieku, bēgļu īpatnības.



Veiksmīgākais bizness ir tas, kurš spēj izmantot visdažādākos resursus (t.sk., tos kuri ir pieejami bez maksas).

Radošas domāšanas un ideju ģenerēšanas metodes: prāta vētra, alternatīvas, problēmu-risinājumu koks, ortodoksālā metode, analogiskā spriešana, mozaīkas metode, savu iekšējo resursu „portfolio”, „Ērģeļu metode”.

Vairāk sk.: <http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/>

Rokasgrāmata Latvijas pašvaldību darbiniekiem vietējas ekonomikas attīstības sekmēšanai, 2014.

Tipiska jauno uzņēmēju kļūda – nespēja formulēt produktu īsi un arī īsi to raksturot.

Biznesa idejas kodolīgs apraksts ietver vairākus aspektus.

1. Skanīgu un uzmanību piesaistošs nosaukums.
2. Produkta būtība: taustāmā un ne taustāmā pievienotā vērtība, darbības principu apraksts ar atslēgas vārdiem.
3. Produkta atbilstība mūsdienu indivīda vajadzībām, klientu ieguvumi.
4. Aprēķini pašizmaksai & loģistikas organizēšanai.
5. Tirgus izpēte: KAS, CIK un PAR KO būs gatavs maksāt?
6. Komanda, piesaistītas kompetences.
7. Mūsdienīgs mārketinga & pārdošanas kanāli.
8. Iespēja aizsargāt savu biznesa ideju.
9. Risku izpēte un pārvaldība.
10. Gatavība ieguldīt personīgos laika, zināšanu, finanšu u.c. resursus.

2.2. Biznesa modelis jeb Canvas

Biznesa modelis ir veids, kā uzņēmums, pastāvīga organizācija rada vērtību sev un saviem klientiem.

Biznesa modeļa piemērs. Kad 1958.gadā “Xerox” korporācijā izgudroja vienu no pirmajiem kopētājiem, taču tas maksāja pārāk dārgi, tāpēc kompānija veidoja jaunu biznesa modeli. “Xerox” iznomāja kopētājus, par īri pieprasot 95 \$ mēnesī + 2000 kopijas tika dotas par brīvu, katra nākamā kopija maksāja 5 centus. Tādējādi kopētāji kļuva pieejami klientiem, kuri veica tūkstošiem kopiju mēnesī.



Biznesa modelis ir sistēma, kurā katrs elements ietekmē visus pārējos; tam ir jēga tikai kā veselumam; redzēt visu ainu bez vizualizācijas ir ļoti grūti. Veidojot biznesa modeļa vizuālo tēlu, topošais uzņēmējs tulko paša neskaidrās vīzijas un priekšstatus citiem un arī sev skaidrā un saprotamā veidā. Modelis tā iegūst reālas aprises, un var būt pakļauts debatēm un pārmaiņām.

A.Ostervalders izveidoja „XXI gadsimta uzņēmēja biznesa plānu”, kuru ir viegli aktualizēt, tas ir pārskatāms un to ir ērti prezentēt plašākai auditorijai. Šveiciešu eksperts Aleksandrs Ostervalders (Alexander Osterwalder) izstrādāja biznesa modelēšanas pieeju – biznesa modeļa „audeklu” (*Business Model Canvas* – angļu val.), kura ietvaros idejas autoram ir jāapraksta 9 būtiskākie elementi, kas nepieciešami jebkura biznesa plānošanai (A. Osterwalder *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*):

1. vērtības piedāvājums,
2. galvenās aktivitātes,
3. klientu segmenti,
4. partneri,
5. resursi,
6. attiecības ar klientiem,
7. kanāli,
8. izmaksas,
9. ienākumi.

Plašāk par Business Model Canvas videomateriālā: https://www.youtube.com/watch?time_continue=67&v=QoAOzMTLP5s

9 biznesa plānošanas elementu kopums veido biznesa modeli, kura dažādas kombinācijas sniedz autoram idejas par sekmīgāko veidu savas idejas komercializācijai. A.Ostervaldera izstrādātais biznesa modeļa „audekls” ir lielisks palīgs uzņēmējdarbības uzsācējam sakārtot domas, strukturēt informāciju par savu topošo biznesu un pārliecinoši par to pastāstīt saviem klausītājiem. Piemēram, kā jāmainās produkta vērtības piedāvājumam, izvēloties specifiskus klientu segmentus? Kādi partneri jāpiesaista, lai mazinātu iespējamās izmaksas? Ka jāveido attiecības ar klientiem pie esošā vērtības piedāvājuma?

Business Model Canvas aizpildīšanas secība:

1. Klientu segmenti. Skatījums no klienta viedokļa ir galvenais biznesa modeļa izstrādes princips. Klientu perspektīvai jābūt priekšplānā, izvēloties vērtību piedāvājumu, pārdošanas kanālus, klientu attiecību veidus un ieņēmumu plūsmas. Organizācija var apkalpot vienu vai vairākus klientu segmentus. Atšķirīgajos biznesa modeļos klientu segmentu sadalījums varētu balstīties uz dažādiem kritērijiem.

1a. Nākamajā solī ar klientu acīm jānovērtē: kādas ir klientu **problēmas**, kas tieši vai netieši saistītas ar izvēlēto biznesa jomu? Kas no šīm problēmām ir būtiskākas? Papildus sk. šīs tēmas 1. nodaļu.

1b.Tālāk jāizdomā, kā biznesa ideja **palīdz risināt klientu problēmas?**

2. Vērtību piedāvājums ir tas iemesls, kāpēc klienti dod priekšroku vienam produktam, piedāvājumam salīdzinājumā ar otru. Tas risina klientu problēmas vai apmierina viņu vajadzības, sniedzot viņiem vērtību piedāvājumu. Pamatojoties uz būtisko problēmu labākajiem risinājumiem, kāds ir unikālo vērtību piedāvājums šai klientu grupai? Kāds ir maksimālais labums no šī piedāvājumu klientiem? Kur slēpjas pievienotā vērtība un unikalitāte?

3. Komunikācijas kanāli, izplatīšanas un pārdošanas kanāli veido klienta un uzņēmuma mijiedarbības sistēmu. Vērtību piedāvājumi nāk pie klientiem izmantojot informāciju, izplatīšanas un tirdzniecības tīklojumus. Kādā veidā piedāvājumus tiek nodots klientiem?

Business Model Canvas paplašinātais modelis

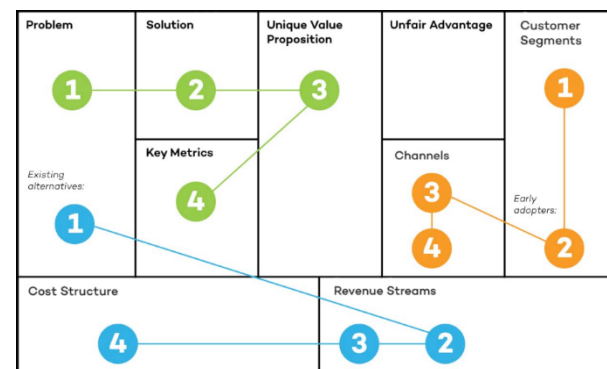
GALVENIE DALĪBNIEKI	GALVENĀS AKTIVITĀTES	VĒRTĪGI PRIEKŠLIKUMI	ATTIECĪBAS AR KLIENTIEM	KLIENTU BĀZE
Kas ir mūsu galvenie sadarbības partneri? Kā katrs no viņiem mobilizē resursus vai palīdz pārdot produktu? Kas ir piegādātāji? Kādus resursus no viņiem iepērk? Kādas ir alternatīvas?	Kādas ir galvenās aktivitātes, kas saistītas ar produkta radīšanu, izplatīšanu, klientu piesaisti. ieņēmumiem? GALVENIE RESURSI Kādi galvenie resursi ir nepieciešami, lai produktu radītu, izplatītu, piesaistītu klientus, gūtu ieņēmumus (tuvākajās attīstības stadijās)?	Kas tiks piedāvāts klientam? Kādas ir produkta taustāmās un netaustāmās īpašības (pievienotā vērtība), kuru dēļ klienti pirks produktu? Kādas klienta problēmas atrisina produkts? Kādas vajadzības apmierina?	Kādā formātā tiks veidotas attiecības ar klientiem? Kā tas ietekmēs pirkšanas lēmumus? Cik izmaksā klientu attiecības? IZPLATĪŠANA Kādi izplatīšanas kanāli tiks izmantoti? Kuri kanāli visātrāk savedīs kopā produktu un klientu? Kā tiks sasniegti potenciālie klienti?	Kam produkts tiek radīts? Kādas ir svarīgas klientu grupas? Ko tās vēlas? Kāds ir klienta portrets? Kurš saņem lielāko labumu no produkta?
IZMAKSU STRUKTŪRA Kādi ir izmaksu veidi un to sadalījums? Kādas ir visbūtiskākās izmaksu pozīcijas? Kuri resursi visdārgākie?		IEŅĒMUMU PLŪSMA Par ko gatavs maksāt klients? Kāda ir cenu politika? Kādā veidā tiks maksāts par produktu? Cik lielā mērā katrs ieņēmumu avots pedalās kopējā		

Vairāk par Business Model Canvas veidošanu:

<https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>

Konkurētspējas priekšrocība		1b: risinājums		1a: problēma	
8	7	2	4	1	9c: idejas attīstības posmi
	6		3		9b: hipotēzes
9			5		9a: metrika

4. Attiecībās ar klientiem. Uzņēmumam būtu skaidri jādefinē, kāda veida attiecības vēlas izveidot ar katru no klientu segmentiem. Attiecības var būt no personiskām līdz automatizētām. Kā veidojas attiecības ar klientiem? (pašapkalpošanās, kopienas, produkta pašveidošana u.c.).



5. Ienākumu plūsmas ir saistītas ar vērtības piedāvājumu veiksmi. Kas rada uzņēmuma ienākumus? Kādas ir galvenās ienākumu plūsmas? Cik lielas tās ir?

6. Resursi ir līdzekļi, kas nepieciešami iepriekš aprakstīto modeļa elementu piedāvājumam un piegādei. Uzņēmumi veido partnerattiecības, lai optimizētu savus biznesa modeļus, samazinātu risku vai arī iegūtu resursus). Kādi resursi (materiālie, finanšu, laika, cilvēku, informācijas) ir nepieciešami, lai nodrošinātu darbību biznesā? Kādi resursi ir pieejami?

7. Galvenās aktivitātes. Kādas aktivitātes ir nepieciešamas biznesa darbībai?

8. Galvenie partneri, kas var atbalstīt biznesu? Kādi varētu būt partneri?

9. Izmaksu struktūra ir visu biznesa modeļa elementu mijiedarbības

rezultāts. Kādas ir izmaksas, lai veiktu uzņēmējdarbību? Jebkurā biznesa modelī ir svarīgi minimizēt izmaksas, taču dažiem modeļiem izmaksu samazināšana ir stūrakmens. Pēc izmaksu struktūras biznesa modeļi dalās divās grupās: ar uzsvaru uz izmaksām un ar uzsvaru uz vērtībām.

Nākamajā posmā jāizvērtē produkta vai uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības.

9a. **Metrika.** Pēc kādiem rādītājiem un kritērijiem varēs saprast, ka biznesa modelis ir veiksmīgs? Kādus rādītājus jāizmēra pirmkārt? Jānodefinē vēlamais rādītāju lielums (piem., peļņa, apgrozījums, klientu skaits, tirgus daļa u.c.)

9b. **Hipotēzes.** Kas no biznesa plānā minētā ir praksē nepārbaudītā informācija? Kas no tā visspēcīgāk ietekmē biznesa modeļa panākumus? Pārbaudes metode un rezultātu kritēriji.

9c. **Posmi.** Kādi ir biznesa idejas attīstības posmi? Kādas aktivitātes ir jāveic tuvākajā laikā?

Līdzīgi kā smadzeņu darbība, kur kreisā puslode ir atbildīga par loģiku, bet labā par emocijām, veidlapas kreisā daļa ir atbildīga par darbību, bet labā par vērtībām.

Plašāk par biznesa plānošanas elementiem:

<https://www.entrepreneur.com/article/243753>

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

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

<http://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>

Uzņēmējdarbības modelis

Balstoties uz dažādu biznesa projektu pieredzi, pasaules praksē tiek apskatīta virkne biznesa modeļu veidu, ar kuru palīdzību tiek komercializēti jauni produkti (preces, pakalpojumi) un tehnoloģijas, šķietami neiespējamās biznesa elementu kombinācijas, kur katra ir sava specifika un līdz ar to – sava oriģinalitāte. Dažādos biznesa modeļos var atrast līdzīgas īpašības, struktūru vai aktivitātes. Piemēram, daudzi biznesa modeļi, it īpaši pakalpojumu jomā, izmanto patērētāju iesaisti,

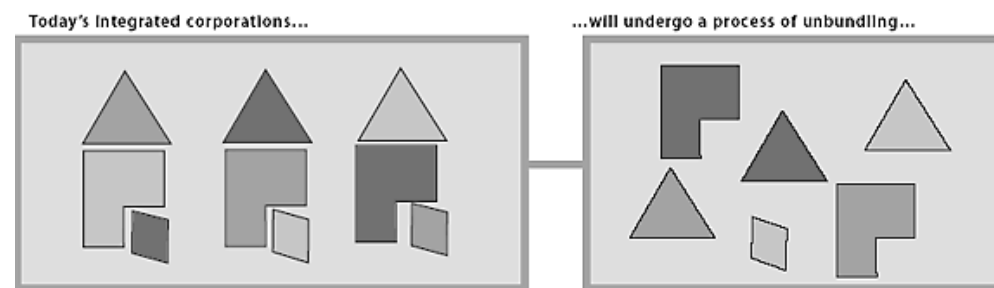
kas ir ļoti veiksmīgs biznesa modeļa elements. Patērētāja paša rokam gatavotais rada papildus emocijas... Piemēram, pašu izveidota šokolādes tāfelīte, svecīte, aploksne kā suvenīrs. Tātad pastāv pēc būtības līdzīgi biznesa modeļi, kurus var apvienot vienā grupā.

Klasiskie biznesa modeļi ir „ražotājs”, „izplatītājs”, „mazumtirgotājs”, „franšīzes turētājs”, kur biznesa struktūra veidota ar tradicionāliem pieņēmumiem. 1950-jos gados “McDonald’s” restorāni un “Toyota” piedāvāja jaunus uzņēmējdarbības modeļus. 1960-jos gados inovators bija “Wal-Mart” hipermarkets. 1970-jos gados tika atklāti jauni uzņēmējdarbības modeļi no “Federal Express” un Toys R Us; 1980-jos gados “Blockbuster”, “Home Depot”, “Intel” un “Dell Computer”; 1990-jos gados “Southwest Air”, “eBay”, “Amazon.com” un “Starbucks”. Mūsdienų biznesa modeļu pamatā ir idejas par uzņēmuma funkciju saistīšanu, „garo asti”, vairāku pušu platformām, bezmaksas produkta piedāvājumu un atvērto pieeju.

„**Atdalītais**” biznesa modelis (*Unbundled business model* – angļu val.), autori M.Treisijs un F.Vīrsems (Michael Treacy and Fred Wiersema, 1993). Modelis paredz uzņēmuma koncentrēšanos uz vienu no 3 biznesa vērtībām: izcilība darbībā, līderība produktu izstrādē un tuvas attiecības ar klientu.

Daudzi uzņēmumi cenšas sasniegt augstākos rādītājus visās 3 jomās (kas ir ideāla uzņēmuma pozīcija), taču katrs prasa specifiskus resursus un darbības, tādēļ rada konfliktus un virza uz kompromisu meklēšanu. Atšķirības uzņēmējdarbības modeļa jauninājumos prasa no uzņēmumiem atsevišķi koncentrēties uz klientu attiecībām, produktu jauninājumiem un infrastruktūru, risinot jautājumus par pakalpojumu nošķiršanu ar atsevišķiem ieņēmumu modeļiem, kurus piemēro katram atsevišķam pakalpojumam. Šis biznesa modelis var sniegt jaunajam uzņēmējam būtisku atbildi priekš biznesa modeļa „audekla” aizpildīšanas – kas ir tas, ko man jāprot vislabāk? Kam ir lielāka vērtība? Jo vienam nevajag nodarboties ar pilnīgi visu!

Plašāk par modeli: <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>





„Garās astes” biznesa modelis (*long tail* – angļu val.), autors ir K.Andersons (Chris Anderson, 2006). Tas balstās uz nišas produktiem, kuru ir daudz, un tie tiek pārdoti nelielā apjomā, bet kopā dod lielākus ieņēmumus un peļņu (piemēram, “eBay” portāls). Šis modelis ir pretstats tradicionālajam masu pārdošanas modelim, kur pastāv koncentrācija uz „bestselleriem” – uzņēmums pārdod lielu skaitu vienību no dažiem produktiem. Šajā modelī uzsvars tiek likts uz nišas produktiem, kuru ir daudz. Tiek pārdoti daudzi produkti, taču nelielā apjomā, bet kopā tie dod lielākus ieņēmumus un peļņu. Piemēri: Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com.

Plašāk par šo modeli: Anderson, C., “The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More”, Hyperion, 2006

„Vairāku pušu platformas” (*multi-sided platform* – angļu val.), autori A.Ostvalders un I.Piknērs (A.Osterwalder un Yves Pigneur, 2010). Modelis saved kopā divas vai vairākas atšķirīgas, bet savstarpēji atkarīgas klientu grupas. Šādām platformām vienas grupas acīs vērtība ir tikai tad, ja pastāv arī otras grupas pārstāvji. Platforma rada biznesa vērtību, veicinot grupu mijiedarbību starp dažādajām klientu grupām. Vairāku pušu platformas pieaug apjoms, piesaistot aizvien jaunus lietotājus un šis fenomens zināms ka tīkla efekts. Galvenā ideja ir tāda, ka platformas vērtība ir atkarīga no klientu daudzuma, it īpaši gadījumos, kad lietotāji paši izveido saturu vai sniedz pakalpojumus. Katrai platformai ir kritiskais lietotāju daudzums, kas piesaista citu lietotāju grupu. Cita klientu grupa sniegs pietiekamus ienākumus, lai segtu subsīdijas. Vairāku pušu platformas pievilcība saistīta ar to, ka tur var sasniegt izcilību, ja apmierinātu savstarpēji atkarīgu tirgus dalībnieku vajadzības: “eBay” – pircēju un pārdevēju vajadzības; “Microsoft Windows” operētājsistēma – lietojumprogrammu izstrādātāju, datoru ražotāju un datoru lietotāju vajadzības; “Xbox” – spēlētāju un spēļu izstrādātāju vajadzības, tirdzniecības centri – mazumtirdzniecības veikalu, izklaides uzņēmumu, ēdināšanas uzņēmumu, pakalpojumu uzņēmumu un patērētāju vajadzības; digitālie mediji – satura īpašnieku un tā lietotāju, kā arī reklāmdevēju vajadzības.

Piemēri: Visa, Google, eBay, Microsoft Windows, Financial Times Xbox, PayPal

Plašāk par šo modeli: [Business Model Generation](#) by Osterwalder & Pigneur in 2010.

Google ir daudzpusējas platformas modelis. Viens no patērētāju segmentiem – reklāmdevēji dod ienākumus, bet pārējie divi segmenti – interneta lietotāji un satura



īpašnieki – saņem bezmaksas piedāvājumus. Tas ir loģiski, jo vairāk reklāmas tiek demonstrēts lietotājiem, jo vairāk ienākumu var saņemt no reklāmdevējiem. Tomēr šis modelis darbojas tikai tad, ja Google meklēšanu izmanto daudzi. Lietojot Google meklēšanas rīku, līdzās meklēšanas rezultātiem katrā lapā tiek parādīta reklāma. Turklāt Google, apkopojot informāciju, kas iegūta no lietotājiem, pārvērš to par produktu, nodrošinot, ka lapās būs tikai reklāmas, kas ir saistītas ar meklēšanas rezultātiem. Šis pakalpojums ir pievilcīgs reklāmdevējiem. Savukārt uzņēmums veidoto produktu (meklēšanu, Android) sniedz bezmaksas partneriem (otrā puse), lai mudinātu lietotājus (trešā puse) izmantotu šos produktus.

„Bezmaksas” biznesa modelis (*Free business model* – angļu val.), autors K.Andersens (Chris Andersen, 2008) paredz, ka vismaz viens nozīmīgs klientu segments ir subsidēts, tas nepārtraukti iegūst no bezmaksas piedāvājumiem. Ir 3 dažādi „bezmaksas” biznesa modeļi:

- **„par brīvu”** (*free offer* – angļu val.) – nemaksājošo klientu izmaksas tiek kompensētas no ienākumiem, ko veido maksājošie klienti. Tas ļauj audzēt klientu (lietotāju) loku (kas biznesā ir vērtība!), un nemaksājošie klienti tiek finansēti citās biznesa modeļa daļās vai no cita klientu segmenta. Neapšaubāmi, ka produkta iegūšana par brīvu vienmēr ir bijis viens no interesantiem vērtības piedāvājumiem, tomēr galvenais jautājums ir – ka nodrošināt kaut ko bez maksas un visu laiku?

Sociālajā tīklā “Facebook” 2017. g. bija vairāk nekā 2 000 000 000 aktīvo lietotāju, kas ienāk tīklā katru mēnesi, un vairāk nekā 1,2 miljardi cilvēku katru dienu pieslēdzas tās vietnei. Tas ir interesanti daudziem reklāmdevējiem. Tātad “Facebook” pakalpojums tiek sniegts bez maksas “apmaiņā” pret personas datiem vai klienta uzmanību, kas pēc tam tiek izmantoti, lai pārdotu reklāmu.



Piemēri: bezmaksas avīzes, Facebook.

- **„frīmium”** (*freemium* – angļu val.). Termins “frīmium” apvieno vārdus “Bezmaksas” un “Premium”. Pamatprodukts ir pieejams bez maksas. Uzņēmums gūst ieņēmumus, piedāvājot piesaistītu papildus produktu, t.i., papildus



funkcijas vai pakalpojumus, kas parasti piesaista nelielu lietotāju skaitu. Platforma ir šī modeļa vissvarīgākais aktīvs *free*, jo tā ļauj nodrošināt pamatpakalpojumus par zemām izmaksām. Vairumam lietotāju pakalpojums ir bezmaksas un maksā tikai *premium* pieejas (papildus informācija, ekstra komforts u.c.).

Piemēri: Scype, Linux, Draugiem.lv, Dropbox.com, **LinkedIn**, **Spotify**, Flickr.

- „ēsmā un āķī” (*bait and hook* - angļu val.). Pamata produkciju (āķi) piedāvā lēti vai bez maksas; papildu produkts ar uzpildīšanu (ēsmā) tiek pārdots dārgi. Pamata produkciju nevar izmantot bez papildus produkta. Ir svarīgi padarīt ēsmu nepieciešamu un padarīt to pievilcīgu, lai klients kādu laiku varētu nopirkt konkrēto priekšmetu vai pakalpojumu.

Piemēri: “Gillette” skuvekļu kāti, “Inkjet Printer” printeru kātridži (HP, Epson, Canon), “Nestlé – Nespresso” kafijas automāta kapsulas, servera pakalpojumi (hostings), TV pieslēgums bez maksas un abonēšana, bezmaksas viedtālrunis ar pieslēguma līgumu, bezmaksas vai lēts sākuma produkts + peļņa uz patēriņa materiāliem.

„**Atvērtais**” **biznesa modelis** (*Open Business model* – angļu val.), autors H.Česbrouts (Henry Chesbrough, 2006). Atvērtā biznesa modeli papildina aktīvu, spēju un darbību iekšējā īpašumtiesības, nodrošinot piekļuvi nepieciešamajiem resursiem un procesiem no ārējiem dalībniekiem, lai izveidotu vai iegūtu vērtību. Modeļi var izmantot uzņēmumus, lai radītu un paturētu vērtību, sistemātiski sadarbojoties ar ārējiem partneriem. Attiecīgi tas var notikt gan no ārpus uz iekšpusi (*outside-in*), izmantojot ārējās idejas uzņēmuma iekšienē, gan arī no iekšienes uz ārpusi (*inside-out*) nodrošinot ārējās puses ar idejām un aktīviem, kas atrodas uzņēmuma iekšienē (skanēt ārieni, lai atrisinātu iekšējās problēmas). Atvērtā uzņēmējdarbības struktūras ļauj redzēt ieguldītājus un neieguldītājus, lai attiecīgi sadalītu priekšrocības. Viņi cenšas palielināt personīgo iesaistīšanos un pozitīvos rezultātus, atlīdzinot ieguldītājus atklātā veidā. Bieži lietots piemērs ir “Aizsargā & Riskē”, iegūstot 50% idejas un inovācijas no ārpus, kā arī vērtību iegūšana, izmantojot savus produktus, tehnoloģijas un IP licencēšanu, kopuzņēmumus ar konkurentiem un tā tālāk.

Piemēri: Aizsargā & Riskē

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

Mūsdienu biznesa modeļi to darbības principi un piemēri:

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

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

Business model cases

IKEA business model: https://canvanizer.com/canvas/1Ma14WS_4Bc

McDonald's business model: <https://www.finchandbeak.com/1072/the-mcdonalds-business-model-canvas.htm>

Facebook business model: <http://bmimatters.com/business-model-design/understanding-facebook-business-model/>

Google business model : <http://bmimatters.com/business-model-design/understanding-google-business-model/>

Biznesa modeļu analīze.

Nosakiet biznesa modeļa tipu šādiem uzņēmumiem:

	Uzņēmums/biznesa ideja	Modeļa veids
1.	Iepazīšanās internetaģentūras, rezervēšanas sistēmas, spēļu konsoles no Nintendo, Sony, Microsoft, Apple iPod, iTunes, iPhone Uber, Booking, eBay Windows (Microsoft), PlayStation iPhone (Apple), VISA и Master Card, Financial Times, Xbox	Vairāku pušu platformas
	Uzņēmums/biznesa ideja	Modeļa veids
2.	Spotify, LinkedIn, Dropbox, Skype	Frīmium. Galvenais produkts / pakalpojums / bez maksas. Papildu pakalpojumi vai pievienošanas iespējas
3.	Facebook	Bezmaksas. Produkts vai pakalpojums tiek sniegts bez maksas “apmaiņā” par personas datiem vai klienta uzmanību, ko pēc tam izmanto reklāmas pārdošanai utt.
4.	Kindle / Amazon books, iPod / iTunes, GILLETE,	Ēsma un āķis. Neliela cena sākumā vai papildinājuma daļām, lai būtu dārgs gala produkts vai pakalpojums.
5.	Privāto banku pakalpojumi, mobilās operētājsistēmas	Nesaistīts uzņēmējdarbības modelis
6.	Procter&Gamble, GlaxoSmithKline, InnoCentiv	Atvērtais biznesa modelis

Grupu darbs

Aprakstiet būtiskākos biznesa modeļa elementus šādu uzņēmumu biznesa modeļiem:

Lego factory

Booking

Sony Computer Entertainment

Twiter

Visa – payment industry

Grupu darbs + prezentācija

Meklējam labas *idejas biznesam* (balstoties uz daļas 1. nodaļu).

Veidojam *biznesa modeli* jaunai idejai (balstoties uz daļas 2. un 3. nodaļu).

3. Biznesa grāmatvedības un finansēšanas iespējas

Šajā nodaļā apskatītās tēmas:

- Kādas ir uzņēmuma grāmatvedības galvenās iezīmes? Kādi ir galvenie finanšu rādītāji?
- Kādas ir biznesa finansēšanas iespējas? Kādi ir tradicionālie uzņēmējdarbības finansēšanas avoti? Kādas ir to stiprās un vājās puses?
- Kādas ir iespējas finansēt publisko sektoru? Kādas uzņēmējdarbības iespējas nodrošina Eiropas Savienības fondi?
- Kas ir riska kapitāls un tā raksturojums? Kas ir īpašs par biznesa investoriem?
- Kas ir kopīgs kapitāls un kā to izmantot? Kādas iespējas piedāvā kopīgie aizdevumi?

3.1. Biznesa finansēšanas pamati

3.1.1. Finanšu analīzes būtība

Pareizi vadīta uzņēmuma finanses un grāmatvedība ir viens no galvenajiem biznesa veiksmes faktoriem. Finanšu pārskats ir galvenais un svarīgākais informācijas avots uzņēmuma darbības novērtēšanai. Tā ir finanšu datu sagatavošana par uzņēmuma finansiālo stāvokli, darbības rezultātiem, naudas plūsmām un to periodisko interpretāciju (parasti par iepriekšējo gadu) valsts likumos noteiktajā formā.

Globalizācijas kontekstā, jo uzņēmumi sadarbojas ne tikai vietējos tirgos, bet arī veic saimniecisko darbību pasaules tirgu, ir nepieciešams saskaņot dažādās valstīs piemērojamos grāmatvedības principus, ieviešot vispārpieņemtus grāmatvedības principus (GAAP). Tie ir vispāratzīti grāmatvedības uzskaites standarti, piemēram, izmaksas un ieņēmumi.

Uzņēmuma galvenie finanšu pārskati ietver bilanci, peļņas un zaudējumu pārskatu un naudas plūsmas pārskatu. Šo pārskatu struktūru, saturu un uzskaites principus regulē uzņēmējdarbības grāmatvedības standarti (BAS). Sīkāka informācija par BAS Lietuvā atrodama šeit >> Apstiprināti biznesa grāmatvedības

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

Sīkāka informācija par BAS Latvijā atrodama šeit >>

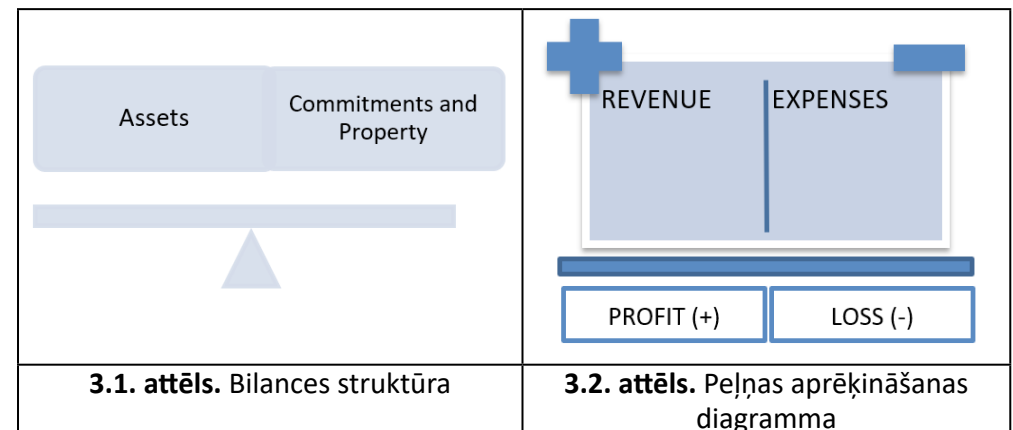
Apstiprināti biznesa grāmatvedības standarti LATVIJĀ.

http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/gramatvedibas_un_revizijas_politika/gramatvedibas_politika/ Grāmatvedības organizācijas dokumentu rokasgrāmata mikrouzņēmumiem un personālsabiedrībām: http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/gramatvedibas_un_revizijas_politika/gramatvedibas_politika/gramatvedibas_organizacijas_dokumentu_rokasgramata_mikrosabiedribam_un_mazam_sabiedribam_/

Bilances pārskats ir finanšu pārskats, kas parāda visus uzņēmuma aktīvus, akcijas un saistības līdz pārskata perioda pēdējai dienai. **Peļņas (zaudējumu) finanšu pārskats**, kurā iekļauti uzņēmuma ieņēmumi, izdevumi un darbības rezultāti pārskata periodā, t.i., peļņa vai zaudējumi.

Naudas plūsmas pārskats ir finanšu pārskats, kurā aprakstīti uzņēmuma naudas vai naudas ekvivalenta ieņēmumi un izmaksājumi par pārskata periodu. (BAS 1¹)

Bilances un peļņas (zaudējumu) pārskata loģiskā struktūra ir attēlota 3.1. un 3.2. attēlā.



Papildus šiem trijiem iepriekšminēto dokumentu veidiem tiek sniegts paziņojums par pašu kapitāla izmaiņām, skaidrojoša piezīme un neatkarīga

¹ 1ST BUSINESS ACCOUNTING STANDARD "FINANCIAL STATEMENTS" (Official Gazette, 2010, No 57-2828; TAR 29/05/2015, 2015-08345)

revidenta ziņojums, kas ir obligāts biržā kotētiem uzņēmumiem.

Finanšu rādītāju aprēķins un to uzraudzība ir galvenie uzņēmuma esošās situācijas novērtēšanas un attīstības scenāriju prognozēšanas instrumenti (kā parādīts 3.3. attēlā). Finanšu analīze ir daļa no ekonomiskās analīzes, kas tiek veikta, pamatojoties uz likumiem un faktiskajiem saimnieciskās darbības rādītājiem, un kurā tiek pētīti uzņēmuma ekonomiskie procesi, to savstarpējās attiecības un darbības rezultāti.



3.3. attēls. Finanšu analīzes būtība

Sīkākai analīzei nepieciešami uzņēmuma darbības dati vismaz dažu gadu (vairāku periodu) garumā. Finanšu attiecība ir absolūts lielums, piemēram, 2016. gadā pakalpojuma uzņēmuma apgrozījums bija 1 miljons eiro. Tas rada jautājumu – vai tas ir daudz vai maz? Ja apgrozījums 2015. gadā sasnies 800 tūkstošus eiro, tad mēs varam secināt, ka situācija uzņēmumā ir uzlabojusies, un pārdošanas apjoms ir pieaudzis.

Tādējādi ir svarīgi saprast, ka relatīvās attiecības nav nozīmīgas, ja tās nav salīdzināmas ar:

- pēdējā perioda rādītājiem;
- citu uzņēmumu vienā un tajā pašā ekonomikas nozarē attiecību;
- galveno konkurentu rādītājiem;
- apkopotajiem ekonomiskajiem rādītājiem.

Kopumā finanšu rādītājiem ir jēga, ja tos salīdzinām, piemēram, ar iepriekšējā gada rādītājiem, attiecīgo laika posmu agrāk vai ar līdzīga profila uzņēmumu. Daži rādītāji var būt labāki par vidējo rādītāju, citi var atbilst vidējam rādītājam, bet citi var būt pat sliktāki par vidējo rādītāju. Kopā tie parāda uzņēmuma stiprās un vājās puses.

3.1.2. Galvenie finanšu rādītāji

Balstoties uz pagātnes datiem, tiek aprēķinātas dažādas attiecības un izšķir šādas attiecību grupas: rentabilitāte, likviditāte, finanšu sviras u.c.

Rentabilitātes rādītāji raksturo uzņēmuma vispārējo darbību. Runājot par uzņēmuma rentabilitāti, to salīdzina ar citiem uzņēmumiem, kuriem ir līdzīga aktivitāte un nozares vidējais rādītājs.

Tiek aprēķināti dažādi rentabilitātes rādītāji: *bruto peļņas koeficients vai bruto peļņa, pirmsnodokļa peļņas norma vai EBT peļņas koeficients, tīrā peļņas norma vai neto ienākumu attiecība, peļņas sadale vai EBIT starpība* utt.

Šeit tiks minēti tikai daži piemēri.

Bruto peļņa

Tas ir bruto peļņas rādītājs un viens no svarīgākajiem uzņēmuma darbības rezultātiem, kas raksturo rentabilitātes rādītājus. Tās naudas izteiksme parāda, cik liela bruto peļņa (starpība starp pārdošanas cenu un pašizmaksu) samazinās līdz 1 eiro no pārdošanas apjoma.

Bruto peļņa = kopējie peļņas / pārdošanas ieņēmumi.

Rādītāja interpretācija: zems rādītājs var norādīt uz konkrētām problēmām uzņēmuma informācijā par cenām un tā nespēju kontrolēt ražošanas izmaksas.

Rentabilitātes koeficients

Parāda uzņēmuma darbības rentabilitāti saistībā ar realizāciju.

*Rentabilitāte = pārskata gada peļņa / neto apgrozījums * 100%*

Rādītāja interpretācija: rentabilitātes samazināšanās var liecināt par pārdotās produkcijas cenas samazināšanos vai ražošanas izmaksu pieaugumu.

Likviditātes koeficients

Parāda uzņēmuma maksāspēju, tas ir, uzņēmuma spēju īstermiņā vai ilgtermiņā izpildīt savas saistības.

Īstermiņa LIKVIDITĀTE = īstermiņa aktīvi / īstermiņa saistības.

Ilgtermiņa LIKVIDITĀTE = ilgtermiņa aktīvi / ilgtermiņa saistības.

Rādītāja interpretācija: jo augstāks koeficients, jo lielāka ir iespējamība, ka uzņēmums izpildīs savas finanšu saistības.

Kapitāla struktūras koeficienti

Apraksta uzņēmuma spēju iegūt papildu kredītus un parāda uzņēmuma finansiālā riska profilu.

Saistību īpatsvars=saistību kopsumma/bilances kopsumma

Rādītāja interpretācija: jo zemāks koeficients, jo lielāka ir kreditora “drošība”, ja uzņēmuma aktīvi samazinās vai uzņēmumam rodas zaudējumi.

Kopumā finanšu analīze ietver noteiktu darbību prognozēšanu, plānošanas atvieglošanu, uzskaiti un kontroli. Dažas attiecības tiek izmantotas, lai novērtētu uzņēmuma finansiālo stāvokli. Lielākā daļa no tām ir savstarpēji saistītas, un no tām var aprēķināt citas attiecības. Rādītāji atšķiras pēc to nozīmes un mērķa. Salīdzinot esošos un iepriekšējos datus, var analizēt un uzraudzīt izmaiņas izdevīguma, parādsaistību, apgrozījuma, aktīvu, likviditātes un citus parametrus.

Paškontroles jautājumi:

1. Kāda ir uzņēmuma finanšu analīzes būtība?
2. Kādas ir uzņēmuma finanšu pārskatu galvenās formas?
3. Kādus rādītājus var aprēķināt, izmantojot vairāku periodu finanšu pārskatus?

Atsauces

1. http://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf
2. <http://www.avnt.lt/veiklos-sritys/apskaita/verslo-apskaitos-standartai/priimti-standartai/>
3. Latvian Business Accounting Standards http://www.fm.gov.lv/en/s/accounting_policy/

3.2. Biznesa finansēšanas iespējas

Uzņēmējdarbības finansēšanu var iedalīt vairākos sektoros, kur katrai nozarei ir dažādi aizņēmumu un / vai ieguldījumu piesaistīšanas noteikumi un nosacījumi. Alternatīva banku izsniegtajiem kredītiem ir uzņēmējdarbības kredītiestādes, kas ir elastīgākas riska reitinga dēļ, aizdod naudu ātri, bet dārgāk, kā arī riska kapitāla fondi, biznesa investori un vienādranga (*peertopeer*) kredītēšanas platformas (jaunākā tendence).

Tālāk tiks sniegts ieskats par minētajām uzņēmējdarbības finansēšanas formām, izceļot to stiprās un vājās puses.

Biznesa kredīti.

Kredīti ir viens no populārākajiem uzņēmējdarbības finansēšanas veidiem. Kredītus Lietuvā nodrošina bankas un krājaizdevu sabiedrības. Kredīti var būt īstermiņa vai ilgtermiņa.

Īstermiņa kredīti tiek izsniegti līdz 1 gadam, lai palielinātu biznesa klientu apgrozāmo kapitālu. Kredīta termiņu var pagarināt, abām pusēm savstarpēji vienojoties.

Ilgtermiņa kredīti ir ilglaicīgs ieguldījumi mazos, vidējos vai lielos uzņēmumos.

Kredītu var nodrošināt ar hipotēku kustamajam vai nekustamajam īpašumam pēc bankas pieprasījuma. Tomēr, lai saņemtu kredītu no bankas, uzņēmumam ir jāiesniedz dokumenti, kas apliecina, ka tas būs maksāspējīgs un varēs atmaksāt aizņemto naudu par noteiktu kredītiestādes peļņas normu, procentu likmi.

Uzņēmējdarbības kredītus nodrošina arī kredītiestādes, “pūļa” kredītēšanas platformas un privātie ieguldītāji. Lai saņemtu kredītu, ir ļoti svarīgi noteikt, kāds ir tā iegūšanas mērķis:

- 1) iegūt materiālos resursus;
- 2) finansēt investīciju projektus;
- 3) finansēt komerciālās ekonomiskās darbības;
- 4) apmaksāt vērtspapīrus, preces un citus dokumentus;
- 5) apmaksāt nodokļus un veikt citus maksājumus;
- 6) iegādāties jaunus uzņēmumus;
- 7) izveidot un finansēt filiāles vai birojus ārzemēs.

Uzņēmējdarbības kredītus nodrošina liels skaits finanšu tirgus dalībnieku (skatīt 3.4. attēlu).



3.4. attēls. Biznesa kredītu tirgus Lietuvā
(Avots: www.verslilietuva.lt 2017-08-19)

Kredītu veidi Latvijā

1. Banku kredītēšanas programmas uzņēmējiem;
2. Valsts atbalsta programma;
3. Eiropas Savienības finansējums;
4. Biznesa inkubatori;
5. Privātie ieguldītāji;
6. Kolektīvs finansējums.

Visa informācija ir pieejama:

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

2015. gada decembrī portālā “Diena bizness” Žanete Hāka savā rakstā “Biznesa kredītēšana kļūst aktuālāka” uzsvēra, ka bankas īsteno stingru konkurenci veselīgas uzņēmējdarbības kredītēšanas jomā. Bankas piedāvā ārkārtīgi labvēlīgus

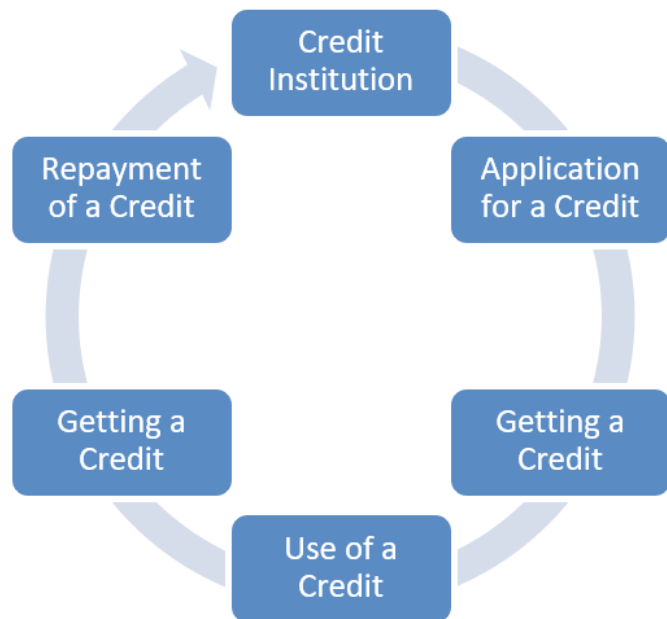
apstākļus uzņēmumiem ar savu kapitālu un spēju izpildīt kredītsaistības, biznesa plānu un saņemt pietiekamu skaidru naudas plūsmu. Kredītpunktu nosacījumi Latvijā ir ievērojami izdevīgi nekā, piemēram, Skandināvijas valstīs. Tomēr iespēja uzņēmumiem iegūt kredītu ir mazāka, nekā tas būtu nepieciešams, lai strauji attīstītu saimniecisko darbību. Kredīta iegūšanas kritērijiem jābūt augstiem. Bankām ir resursi un intereses vairāk kreditēt, bet uzņēmumi nav gatavi saņemt kredītu. Pat tie, kas atbilst kredīta saņemšanas kritērijiem, ne vienmēr var patiešām spēt izpildīt saistības un atmaksāt kredītu. Latvijā joprojām ir daudz uzņēmumu, kuriem ir kredītu regulēšanas problēmas. Lai gan pēdējo gadu laikā neatmaksāto kredītu skaits samazinās, 2015. gadā kavēto kredītu īpatsvars ilgāk par 90 dienām ir 4,85%, bet mazāk nekā 90 dienas – 3,76%. Šajā gadījumā abas puses saskaras ar grūtībām – uzņēmējs ar nepietiekamiem ienākumiem un banka – ar nepieciešamību atgriezt aizņemto naudu noguldītājiem.

Visvairāk kreditētās nozares Latvijā ir: nekustamais īpašums (31% no kredītiem), apstrādes rūpniecība (12%), finanses un apdrošināšana (11%), vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība (10%), kā arī transports un uzglabāšana (9%). Lielākais pieaugums 2015.gadā bija transportēšanas un uzglabāšanas jomai (+ 41%), bet apstrādes rūpniecības potenciāls nebija pietiekami izmantots – apjoms samazinājās par vienu trešdaļu (35%).

Uzņēmējiem ir jāizvēlas atbilstošs finansējums attiecīgajam biznesa attīstības posmam. Bankas kredīts būs vairāk pieejams uzņēmumiem ar lielāku pieredzi, tomēr mazie uzņēmumi var izmantot alternatīvu finansēšanas modeli, bet to atbalsta valsts, kas ir pieejams Attīstības finanšu institūcijā ALTUM.

Vairāk informācijas <http://www.db.lv/finanses/biznesa-kreditesana-uznem-apgriezienus-442668>

Var būt vairāki kredītu veidi: kredīts jauniem un mazajiem uzņēmumiem, investīciju kredīts, atvieglots kredīts, kopīgs riska kredīts vai apgrozāmā kapitāla kredīts. Lai saņemtu kredītu uzņēmumam, firmas vadītājs piesakās kredītiestādē, aizpilda pieteikumu un sniedz nepieciešamos dokumentus, kas apliecina uzņēmuma spēju atmaksāt kredītu. Tiek parakstīts līgums, nosakot visus noteikumus un nosacījumus, saskaņā ar kuriem kredītiestāde piekrīt izsniegt kredītu, un aizņēmējs apņemas atmaksāt kredītu, procentu maksājumus un citus nodokļus (piemēram, administratīvās izmaksas).



3.5. attēls. Vienkāršots kredītu izsniegšanas process (posmi var atšķirties atkarībā no kredītiestādes)

Kredītu priekšrocības un trūkumi. Finansiālais kredīts ir piemērots uzņēmumam, ja nav pietiekami daudz akciju; tas ir ātrs veids, kā iegūt trūkstošos līdzekļus. Lēmums izsniegt kredītu tiek pieņemts samērā ātri, un nauda tiek pārskaitīta uz kontu. Papildus saistībām pret banku viens no galvenajiem trūkumiem liela kredīta ņemšanai ir nepieciešamība nodrošināt galvotāju vai aizdevuma nodrošinājumu.

Plašāku informāciju par kredītiestādēm Lietuvā (Lietuvas Banka) Jūs varat atrast šeit >> www.lb.lt

Plašāku informāciju par kredītiestādēm Latvijā (Latvijas Banka) Jūs varat atrast šeit >> www.bank.lv

Plašāka informācija par Baltijas biznesa vides salīdzinājumu: <http://www.baltic-legal.com>

Paškontroles jautājumi

1. Kāds ir ieguvums bankai kā līdzekļu aizdevējam?
2. Kādi ir biznesa kredītu trūkumi?

Atsauces

1. www.verslilietuva.lt
2. OECD (2004. gads). Uzņēmējdarbības un inovatīvu uzņēmumu veicināšana globālajā ekonomikā ar tiešanos uz atbildīgāku un plašāk iekļaujošu globalizāciju. 2. OECD ministru, kas ir atbildīgi par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (MVU), konference, Stambula, Turcija, 2004. gada 5.-5.jūnijs. Saturs iegūts 2011. gada 24. maijā no www.oecd.org/dataoecd/6/11/31919231.pdf
3. OECD (2011). Entrepreneurship at a Glance 2011, OECD Publishing. doi:10.1787/9789264097711-en>.
4. Lietuvas Bankas mājas lapa: www.lb.lt
5. <https://www.seb.lv/info/bizness/ka-piesaistit-finansejumu-uznemejdarbibai>
6. <http://www.db.lv/finanses/biznesa-kreditesana-uznem-apgriezienus-442668>

3.3. Publiskās finansēšanas iespējas

Uzņēmumiem ir divas galvenās publiskās finansēšanas iespējas:

- 1) Pašvaldību atbalsts (<https://www.verslilietuva.lt/en/performance-and-pletra/financing-sources/submissions-part>)
- 2) ES atbalsts (www.esparama.lt)

Lietuvā katra pašvaldība ir sagatavojusi atsevišķas pamācības, kas ietver stratēģiskus virzienus un uzņēmējdarbības veicināšanas iniciatīvas. Līdzekļu apjoms un dažādas iniciatīvas atšķiras katrai pašvaldībai. Šeit ir daži piemēri no pašvaldību līdzekļiem uzņēmējdarbībai Lietuvā.



Kauņas pašvaldība.

Kauņas pilsētas pašvaldība piedāvā šādas iniciatīvas tiem, kas vēlas veidot biznesu:

- Bezmaksas pakalpojumi, ko sniedz dažādas pašvaldības iestādes;
- Dokumenti paraugi uzņēmējdarbības izveidošanai;
- Jaunatnes uzņēmējdarbības veicināšanas programma “Kauņas sākums”.

Vairāk informācijas <http://www.kaunas.lt/versla-finansai/steigančiai-versla/>

Šauļu pašvaldība.

Mazie uzņēmumi (uzņēmumi un fiziskas personas), kas darbojas ražošanas vai pakalpojumu jomā, var iesniegt pašvaldībai finansiālu atbalstu. Tiek piešķirti šādi finansiālā atbalsta veidi:

- jauniešu biznesa projektu konkurss: līdz 2000 eiro (<50% no izmaksu summas);
- biznesa projektu konkurss personām virs 50 gadiem: līdz 2000 eiro (<50% no izmaksu summas);
- daļēja dalības maksas segšana, piedaloties izstādēs: līdz 550 eiro;
- konsultāciju un apmācības izmaksu daļēja segšana: līdz 30% no izmaksām, bet ne vairāk kā 290 eiro.

Lasīt vairāk (<http://www.siauliai.lt/Parama-verslui305>)

Situācija Latvijā:

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA) ir tiešā pārvaldes iestāde, kas pakļauta Latvijas Republikas ekonomikas ministram. 1993. gadā dibināta kā Latvijas Attīstības aģentūra. LIAA piedāvā palīdzību visā darbības uzsākšanas procesā Latvijā, kas darbojas kā pirmais kontaktpunkts un kā “vienas pieturas darbnīca”, palīdzot ieguldītājiem un izstrādājot pielāgotus risinājumus, lai apmierinātu viņu speciālās vajadzības, piedāvā vairāku valsts atbalsta programmas uzņēmējdarbības attīstībai. LIAA uztur un regulāri atjauno Latvijas uzņēmumu datu bāzi, lai atvieglotu partneru meklēšanu investīciju projektiem un eksportētājiem vai apakšuzņēmējiem. Aģentūra ir arī dažādu veidu nekustamo īpašumu datu bāze, kas piemērota dažādiem ieguldījumu projektiem.

Vairāk informācijas: <http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa-abc/atbalsts->

uznemejiem-0

Daugavpils pašvaldība.

Daugavpils pašvaldība piedāvā vairākus finansiālā atbalsta veidus.

1. Atlaides nekustamā īpašuma nodoklim uzņēmumiem, kas rada jaunas darba vietas saskaņā ar pašvaldības noteikumiem.
2. Daugavpils pilsētas ražošanas uzņēmumu katalogs ir publicēts pilsētas mājas lapā (aptuveni 120 uzņēmumi, saraksts tiek aktualizēts katru gadu).
3. Daugavpils pilsētas uzņēmumu un investīciju iespēju katalogs.
4. Biznesa forumi un konferences (150-450 dalībnieki).
5. Ikgadējais konkurss uzņēmumiem, piemēram, labākais Daugavpils ēdināšanas uzņēmums, labākā Daugavpils tūrisma vieta, draudzīgākais Daugavpils jaunatnes darba devējs, videi visdraudzīgākais Daugavpils uzņēmums.
6. Daugavpils uzņēmumu pakalpojumi tiek piedāvā dalībai valsts struktūrās un sabiedriskos konkursos.
7. Pieteikums dotācijai “Impulss”, visas dotācijas apmērs 50-60 tūkstoši eiro gadā.
8. Informatīvie stendi starptautiskajās izstādēs Rīgā un ārzemēs.
9. Kopēji semināri sabiedrībai un uzņēmumiem Daugavpilī līdz pat 10 reizēm gadā.
10. Seminārs Daugavpils uzņēmējiem ar ārvalstu vēstniecību pārstāvjiem un citiem speciālistiem.

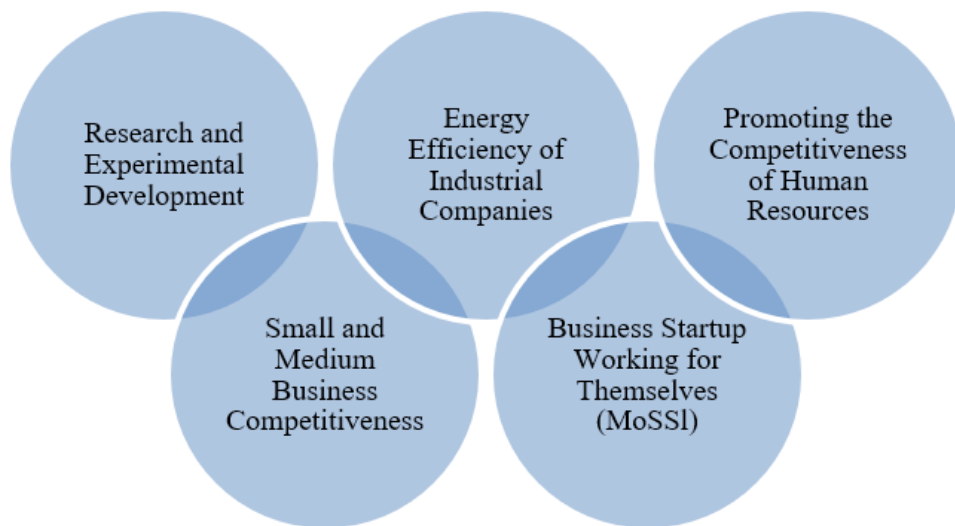
ES finansējuma nozīme uzņēmējdarbībā

No 2014.gada līdz 2020. gadam Lietuva nolēma īstenot rīcības programmu, kuras ietvaros Eiropas Savienība (ES) ir piešķirusi 6,709 miljardus eiro no Eiropas Sociālā fonda, Eiropas Reģionālās attīstības fonda un Kohēzijas fonda. Prioritāte tiek piešķirta pētniecībai un attīstībai, jauninājumiem un maziem uzņēmumiem, kā arī vidējiem uzņēmumiem, veicinot konkurētspēju, energoefektivitāti un atjaunojamo enerģiju, palielinot nodarbinātību un samazinot nabadzību, kā arī sociālo atstumtību.

ES fondu ieguldījumi tiek klasificēti pēc finansēšanas veidiem, piemēram, subsīdijas; finanšu instrumenti u.c.

Salīdzinot ar subsīdijām, finanšu instrumentu galvenā atšķirība ir kvalitāte, līdzekļu atkārtots izmantojums pat subsidētu apgrozībā esošo kredītu gadījumā; ja kredītiem ir tikai vienreizēja ietekme uz konkrētām vienībām, pasākuma kopējā ietekme būs ilgtermiņa, jo atgrieztos līdzekļus izmanto, lai finansētu citu uzņēmumu apgrozījumu vai ieguldījumu vajadzības.

Finanšu perioda laikā no 2014. gada līdz 2020. gadam ES investīcijas uzņēmējdarbībā koncentrēsies uz vairākām jomām.



3.6. attēls. ES ieguldījumi uzņēmējdarbībā finanšu periodā no 2014.gada līdz 2020. gadam.

Lai saņemtu finansiālu atbalstu uzņēmējdarbības attīstībai, ir iespēja izmantot INVEGA (garantijas, procentu kompensācijas) un kredītiestāžu nodrošinātos finanšu instrumentus (subsidētos kredītus) vai arī piedalīties konkursos un saņemt subsīdijas. Iespējams saņemt konsultācijas par jautājumiem, kas saistīti ar pieteikuma veidlapu sagatavošanu un projekta īstenošanu, nodrošina LVPA (www.lvpa.lt; biznesa projekti) un MITA (www.mita.lt biznesa inovāciju projekti). Ja vēlaties uzsākt savu uzņēmējdarbību, var pieteikties uzņēmējdarbības veicināšanas fondā, kas ir finansiāla atbalsta veids uzņēmējdarbības uzsākšanai privātpersonām un uzņēmumiem līdz 1 gadam, subsidētu kredītu un bezmaksas konsultāciju veidā. Šo fondu pārvalda Lietuvas centrālā kredītiestāde. No 2016. gada ceturktā ceturkšņa Lietuvas Centrālā kredītiestāde (LCCU) jaunajiem uzņēmumiem piešķir kredītus ar jauno ES finanšu iespēju “Uzņēmējdarbības

veicināšana 2014-2020”. LCCU ļauj ļoti maziem un maziem uzņēmumiem un privātpersonām uzsākt vai attīstīt jaunizveidotu uzņēmējdarbību, kā arī veicināt uzņēmējdarbību un pašnodarbinātību Lietuvā, kredītējot fiziskās un juridiskās personas no finanšu instrumenta “Uzņēmējdarbības veicināšana 2014-2020” (turpmāk tekstā “Uzņēmējdarbības veicināšana”) un konsultācijas par uzņēmējdarbības uzsākšanu vai attīstību. Maksimālā kredīta summa ir līdz 25 000 eiro. Mainīgā procentu likme ir no 3%.

Jūs varat atrast visu informāciju par ES atbalstu Lietuvā un atbilstošajiem konkursiem šeit www.Esparama.lt

ES atbalsta fondi Latvijā. Informācija par ES atbalstu Latvijā <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&langId=lv>

SIA “Investīciju un uzņēmējdarbības garantijas (INVEGA)”

2001. gada 11. jūlijā ar Lietuvas Republikas valdības lēmumu Nr. 887 “Par mazā un vidējā biznesa attīstību” tika izveidota garantiju iestāde “UAB Investīciju un uzņēmējdarbības garantijas (INVEGA)”. Izveidošanas un uzraudzības funkcijas tika uzticētas Lietuvas Republikas Ekonomikas ministrijai. Mērķis ir veicināt Lietuvas uzņēmumu izaugsmi un konkurētspēju kā aktīvam biznesa finansēšanas partnerim.

Iniciatīvas prioritārs stratēģiskais mērķis ir nodrošināt INVEGA sniegto pakalpojumu pieaugumu, izmantojot inovatīvus un efektīvus finansēšanas modeļus un pasākumus, lai sniegtu finanšu un citus pakalpojumus uzņēmumiem.

INVEGA nosaka šādas darbības:

1. Individuālo un portfolio garantiju nodrošināšana.
2. Mazo un vidējo uzņēmumu (turpmāk tekstā - MVU) piešķirto subsidēto kredītu nodrošināšana vai pārvaldīšana.
3. Riska kapitāla investīciju pasākumu novērtēšana.
4. Daļēja procentu likmes kompensācija.
5. Starptautiskās institūciju funkciju vadīšana ES struktūrfondos un administrēšana.
6. Finanšu inženierijas instrumentu un finanšu instrumentu, kas paredzēti komercuzņēmumu finansēšanai, pārvaldīšana un īstenošana, tostarp līdzdalības fondu un līdzekļu fondu pārvaldīšanā un īstenošanā.
7. Pieejamo un valsts atbalstīto izdevumu kompensācija un subsidēšana uzņēmējdarbības subjektiem saistībā ar uzņēmējdarbības uzsākšanu, apmācību,



konsultācijām, pētījumiem, sertifikāciju, atbilstības novērtēšanu, garantijas nodevām un citas.

8. Dotāciju un subsīdiju piešķiršana darba vietu radīšanai un/vai uzturēšanai un konkurētspējas paaugstināšanai.

Latvijā ir izveidota analītiska institūcija ALTUM

ALTUM izstrādā un īsteno valsts atbalsta programmas, lai kompensētu tirgus nepilnības, kuras privātās finanšu iestādes nevar atrisināt. Vairāk informācijas: <https://www.altum.lv/lv/>

ALTUM ir valsts īpašumā esoša attīstības finanšu iestāde, kas piedāvā valsts atbalstu dažādām grupām, izmantojot finanšu instrumentus (piemēram, aizdevumus, kredītgantijas, ieguldījumus riska kapitāla fondos utt.). ALTUM izstrādā un īsteno valsts atbalsta programmas, izmantojot Latvijas un ES fondus.

ALTUM atbalsta uzņēmumus dažādos attīstības posmos, sākot ar biznesa ideju izstrādi, lai veiktu lielus projektus, ja finansējums privātajā finansēšanā nav pieejams. ALTUM administrē valsts atbalsta finanšu instrumenti ir paredzēti uzņēmējdarbības uzsākšanai, uzņēmumiem, lauku uzņēmumiem un privātpersonām. <https://www.altum.lv/lv/par-altum/kas-mes-esam/>

ALTUM nodrošina aizdevumus un kredītgantijas, piedāvā apdrošināšanu uzņēmējdarbības eksporta darījumiem un ieguldījumiem riska kapitāla fondos, kā arī piedāvā nefinansiālu atbalstu konsultācijām, izglītībai, mentoringa un citu veidu palīdzību.

Informācija biznesa uzsācējiem <https://www.altum.lv/lv/pakalpojumi/biznesa-uzsacejiem/>

Visa informācija <https://www.altum.lv>

Paškontroles jautājumi:

1. Kādi ir publiskā finansējuma avoti?
2. Kāda ir Eiropas Savienības loma jaunu uzņēmumu izveides un attīstības veicināšanā?

Atsauces

1. <https://www.cpva.lt/lt/>
2. "UAB ESTEP Viļņa". Eiropas Savienības strukturālās palīdzības ietekmes vērtējums uz konkurētspēju Lietuvā. Novērtējums tika veikts saskaņā ar pakalpojumu sniegšanas līgumu Nr. 14P-37, kas 2014. gada 6. aprīlī tika parakstīts starp Lietuvas Finanšu ministriju un ekonomikas grupu "UAB ESTEP Vilnius" un "Eiropas sociālie, juridiskie un ekonomiskie projekti Eiropā". 2014. gada 6. aprīlis <http://www.siauliai.lt/Parama%20verslui305>
3. lvpa.lt
4. esparama.lt
5. <http://lku.lt/verslui/finansavimas/>
6. <https://www.altum.lv/lv/par-altum/kas-mes-esam/>
7. <https://www.altum.lv/lv/pakalpojumi/biznesa-uzsacejiem/>
8. <https://www.altum.lv/lv>

Riska kapitāla fondi un biznesa investitori

Riska kapitāls ir alternatīvs uzņēmējdarbības finansēšanas avots ieguldījumu sabiedrību kapitālā (krājumi) veidā. Šādas investīcijas parasti veic novatoriskos uzņēmumos ar strauju izaugsmes un attīstības potenciālu. Termins "riskā kapitāls" nozīmē, ka ir tiešs vai netiešs līdzekļu ieguldījums uzņēmumu veidošanā un to attīstībā vai kā pasākums vērtspapīru iekļaušanai tirdzniecības nolūkos regulētā tirgū vai daudzpusējā tirdzniecības sistēmā.

Atšķirībā no banku aizņēmumiem, ja tiek saņemti procenti par saņemtajiem līdzekļiem, riska kapitāla fonds jeb RKF pērk daļu no uzņēmuma akcijām un nopelna dividendes un/vai pārdod šos krājumus vēlāk, kad palielinās uzņēmuma vērtība. RKF parasti aktīvi piedalās ieguldītā uzņēmuma darbībā un veicina uzņēmuma attīstību ar zināšanām, kontaktiem un pieredzi.

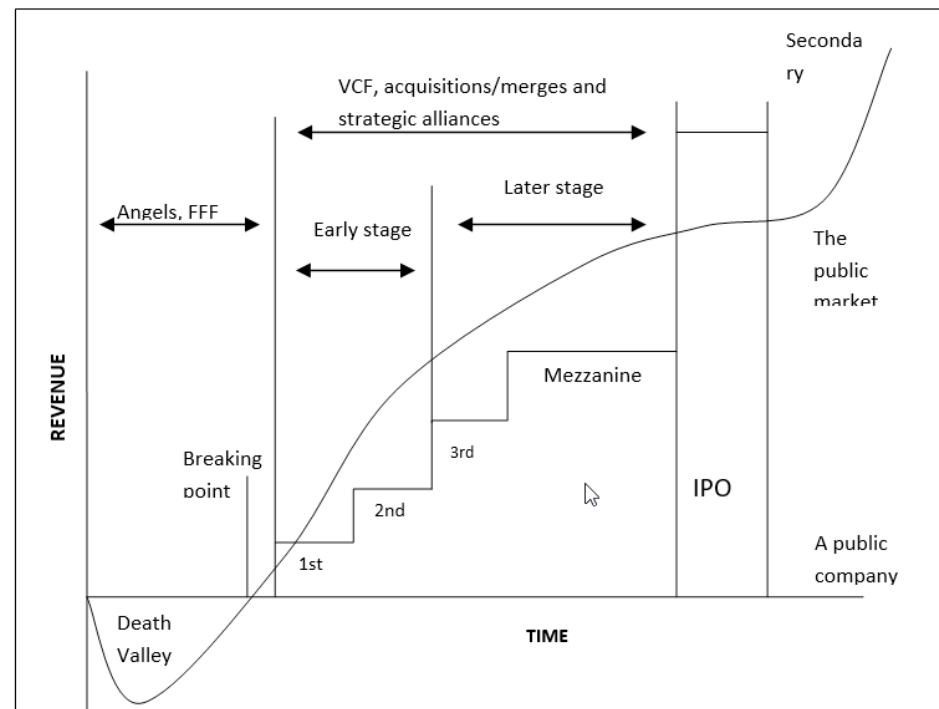
Parasti RKF savāc naudu un iegulda to biržu sarakstos neiekļautajos uzņēmumos (t.i., tajos uzņēmumos, kuru akcijas nav iekļautas biržas sarakstos), iegūstot nelielu daļu to krājumu, kas nodrošina RKF kontroli trīs līdz septiņu gadu periodā. Šāda finansējuma modeļa priekšrocības nav ieguldītie līdzekļi, bet gan RKF iesaistīšana uzņēmuma valdē, jo RKF vadītājiem ir pieredze korporatīvās pārvaldības jomā un spēja paredzēt tirgus tendences, kas ļauj viņiem veikt rūpīgu pārbaudi par finansēto uzņēmumus un dalīties vērtīgos kontaktos ar viņu pārstāvjiem.

Riska fondi koncentrējas uz dividenžu ienākumiem un peļņu nesošiem akciju pārdošanas apjomiem. Riska kapitāla vadītāji nevēlas pārņemt uzņēmuma vadību, bet viņi vēlas, lai viņu pārstāvis būtu uzņēmuma vadības struktūrās – valdē vai uzraudzības padomē. Biznesa investoru un riska kapitāla investoru atšķirīgās iezīmes ir aprakstītas 2. tabulā.

2. tabula. Biznesa investoru un riska kapitāla investoru atšķirīgās iezīmes (vairāk informācijas: par EBAN <http://www.eban.org/>)

Galvenās atšķirības	Biznesa investori	Riska kapitāla investori
Personiskās īpašības	Biznesa vadītāji, privātpersonas, uzņēmēji ar biznesa attīstības pieredzi	Finanšu menedžeris
Krājumi	Akcijas	Fonda ieguldījumi
Portfolio uzņēmumi	Augsti potenciāli jauniem uzņēmumiem attīstības sākuma posmos	Vidēji un (lieli) jeb augoši uzņēmumi
Padziļinātās priekšrocības	Pieredzē balstīta darbība Zemas izmaksas	Formālāks process Dārgi
Ģeogrāfiskais attālums	Svarīgs faktors	Mazsvarīgs faktors
Līguma forma	Darījuma vienkāršotā struktūra, tiek uzsvērts godīgums	Sarežģīti un prasīgi
Pēc investīciju uzraudzība	Aktīvi, praktiski	Stratēģiski
Iesaistīšanās vadībā	Svarīgs faktors	Mazsvarīgs faktors
Izejas metode	Mazsvarīgs faktors	Svarīgs faktors

Kopumā uzņēmuma dzīves ciklam atbilstošie finansēšanas avoti tiek atspoguļoti dažādos uzņēmuma attīstības termiņu posmos. 3.7. attēlā parādīts uzņēmuma dzīves cikls un iespējamie finansējuma avoti dažādos uzņēmuma izaugsmes posmos. Pirmajā posmā uzņēmumi bieži izmanto savus finanšu resursus, kas aizņemti no draugiem, radniekiem vai privātiem bagātiem biznesa investoriem (OECD, 2004). Riska kapitāla ieguldītāji iegulda agrīnās stadijas uzņēmumos, kas sākotnējo attīstības posmu ir izgājuši, un tiem bija īpašs redzējums par uzņēmumu un produktu attīstību (3.7. attēls) (OECD, 2004. gads).



3.7. attēls. Uzņēmuma finansēšanas cikls (OECD, 2004)

Riska kapitāla fondi Lietuvā.

Šobrīd Lietuvā tiek īstenoti INVEGA fonda riska kapitāla pasākumi, Baltijas Inovāciju fonds, kurā ļoti mazi, vidēji uzņēmumi var pieteikties šādiem riska kapitāla fondu pārvaldniekiem: “BaltCap”, “Livonia Partners”, “BPM Mezzanine” un “Karma Ventures”.

Plašāku informāciju par Latvijas riska kapitālu skat.: <http://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/investor-business-guide/incentives-investors/venture-capital>

Lietuvas privātā kapitāla un riska kapitāla asociācija (LT VCA) <http://vca.lt/>

Latvijas Riska kapitāla asociācija: <http://www.lvca.lv/lv>



Paškontroles jautājums:

1. Kas ir riska kapitāls? Kā tas atšķiras no tradicionālajiem banku kredītiem?
2. Kas ir biznesa investors? Kā tas atšķiras no riska kapitāla fondiem?
3. Kā valsts var sekmēt riska kapitāla tirgus attīstību? Kāda ir valsts interese?

Testa jautājums:

Kura atbilde ir nepareiza? Biznesa investori ir:

1. Privāti cilvēki, kuri iegulda savus līdzekļus riskantos uzņēmumos (+);
2. Institucionālie riska fondi, kas iegulda savus līdzekļus riskantos uzņēmumos (-);
3. Finansējums, ko veic, izmantojot interneta platformas (-).

Kontroles jautājums:

Jums ir produktu ideja un ir nepieciešama nauda, lai izstrādātu produktu. Banka atteicās izsniegt kredītu, jo jums nav aktīvu kā nodrošinājuma. Kādas citas alternatīvas jums ir? Kāda veida finansējumu jūs izvēlēšities?

Atsauces

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

Pūļa finansējums un savstarpējo (P2P) kreditēšanas platformas

Noteikumi par naudas plūsmu Lietuvā ir noteikti Lietuvas Republikas pūļa finansēšanas likumā (spēkā no 01.12.2012.). Tas regulē alternatīvas uzņēmējdarbības finansēšanas iespējas, tostarp iespēju aizdot vai ieguldīt līdzekļus, izmantojot platformas, kurās darbojas pūļa finansēšanas fondi.

Šeit ir daži pamatlikumi, kas definēti šajā likumā.

Pūļa finansēšanas fonds ir finansējums, ko finansētājs izsniedz projekta īpašniekam, izmantojot finansēšanas platformu, neatkarīgi no darījuma veida.

Pūļa finansēšanas platforma ir informācijas sistēma, kuru pārvalda pūļa finansēšanas operators, ko izmanto, lai veiktu naudas plūsmas darbību.

Pūļa finansēšana ir plašs jēdziens un nāk no angļu valodas. Pūļa finansēšana ir alternatīvs veids, kā finansēt uzņēmumu vai jebkuru citu projektu, ja citi finansējuma avoti, piemēram, personīgais kapitāls, banku kredīti vai privātie un riska kapitāla fondi, neatbilst vai nenodrošina finansējumu. Projekta īpašnieks ir persona, kura ir piedāvājusi savu līdzekļu apgūšanas ideju, izmantojot pūļa finansēšanas platformu, un var sagaidīt privātu personu atbalstu, kuri tic šai idejai.

Pūļa finansēšana ir veids, kā finansēt projektu, kas ir publiski paziņots finansēšanas platformā un ko finansē cilvēki, kas nav saistīti ar projektu. Citiem vārdiem sakot, Pūļa finansēšana ir veids, kā piesaistīt līdzekļus projektiem un uzņēmumiem, izmantojot tiešsaistes platformas, kad naudu iegūst no liela skaita cilvēku. Kad projekta īpašnieks prezentē projektu izvēlētajā platformai, Investori ir privātas personas, kas ir iepazinušies ar šo ideju un ar saviem finanšu resursiem var atbalstīt ar ieguldījumiem projektā.

Ir vairāki iespējamie finansēšanas veidi, piemēram, kredīta piešķiršana vai iegūšana vai projekta īpašnieka emitētie finanšu instrumenti, tostarp akcijas un obligācijas. Darījumi līdz 5 miljoniem eiro var notikt jebkādā veidā, piemēram, kredīta veidā; pēc tam, kad darījuma summa ir pārsniegta, finansējumu iegūst, emitējot vērtspapīrus.

Lietuvā darbojas Lietuvas savstarpējās kreditēšanas un pūļa finansēšanas asociācija. Asociācija cenšas veicināt aizdevumus, popularizēt un sekmēt alternatīvu finansēšanu un refinansēšanu Lietuvā, veicināt līdzvērtīgu aizdevumu taisnīgu un ētisku uzvedību un tirgus dalībnieku popularizēšanu, kā arī sadarboties ar likumdevējiem un uzraudzības iestādēm, lai izveidotu efektīvu un konkurētspējīgu tiesisko regulējumu aizdevumu un zaudējumu segšanai Lietuvā. Asociācija apvieno gandrīz visus tirgus dalībniekus:



- “UAB Bendra finansavimas” (<https://gosavy.com>);
- “UAB Finansų bee” (www.finbee.lt);
- “UAB Sutelktinis finansavimas” (www.manu.lt);
- “UAB Lenndy” (www.lenndy.com).

Tāpat kā bankas, lielākā daļa uzņēmējdarbības kredītsabiedrību koncentrējas uz lielākiem uzņēmējdarbības kredītu apjomiem, kā arī vairāk pieredzējušiem uzņēmumiem ar vairāku gadu darbības vēsturi, tādēļ šie finansējuma avoti reti ir pieejami jaunajiem uzņēmumiem. Kā alternatīva tirgū ienāk P2P finansējums, kas uzņēmumiem nodrošina elastīgākus aizņēmuma veidus un ļauj cilvēkiem, kuriem ir brīvi līdzekļi, ieguldīt tos citos darījumos.

Latvijas Republikas Finanšu ministrija izstrādāja noteikumus par naudas plūsmas pakalpojumu, kas paredz savstarpēju aizdevumu pakalpojumu attīstību starp finanšu un kapitāla tirgu. Plašāka informācija par “Pārnēsāšanas pakalpojuma likuma” projektu ir pieejama šeit: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40435945>

Paškontroles jautājumi:

1. Kas ir pūļa finansēšana?
2. Kādas ir savstarpējo aizdevumu platformu galvenās funkcijas? Kādas kredītēšanas platformas, kas darbojas Lietuvā, jūs zināt?
3. Kādus riskus uzņemas naudas aizdevējs saskaras ar savstarpējo aizdevumu platformu?

Atsauces

Lietuvas savstarpējās kredītēšanas un pūļa finansēšanas asociācija. <http://www.ltsa.lt/>

4. Projektu vadība

Šajā nodaļā jūs uzzināsi:

- Vēsturiskie fakti par projektiem;
- Kas ir projekts un ar ko projekts atšķiras no produkta un procesa;
- Projekta vadības procesi un galvenie instrumenti;
- Kāda ir projekta ieinteresēto pušu nozīme;
- Projekta vadītāja un projekta komandas lomas.

Galvenie termini: projekts, projekta vadība, projekta vadības procesi, projekta ieinteresētas personas, trīs projekta mērķa stadijas, darba sadalījuma struktūra, Ganta diagramma.

4.1. Projekta vadības vēsturiskie aspekti

Projekta vadības pirmsākumi meklējami tūkstošiem gadu senā vēsturē. Aktivitāšu plānošanu un koordinēšanu struktūrās varēja identificēt jau antīkajā laikā.

2570. gadā p. m. ē. bija pabeigta Gizas Lielās piramīdas būvēšana. Arheologi joprojām nevar atrast atbildi uz jautājumu, kā tādi rezultāti bija panākti. Senie raksti norāda, ka vadītāji izvēlējās atbildīgās personas par plānošanu, darba izpildi, kontroli un būvdarbu pabeigšanu.

208. gadā p. m. ē. tika pabeigta Lielā Ķīnas mūra celtniecība. Lai realizētu šo projektu, darbaspēks tika sadalīts trīs grupās: karavīri, parastie cilvēki un kriminālās personas.

Henrijs Gants (1861-1919) tiek dēvēts par projekta vadības dibinātāju, jo 1917. gadā viņš izgudroja plānošanas ierīci, ko nosauca viņa vārdā – Ganta diagramma. Tā bija radikāla ideja un pasauleslavena inovācija, ko joprojām izmanto kā vienu no galvenajiem projekta plānošanas līdzekļiem.

1962. gadā ASV Aizsardzības departaments izveidoja Darba sadalījuma struktūru (WBS), lai realizētu zemūdenes ballistikās raķetes nolaišanās projektu "Polaris". Vēlāk Darba sadalījuma struktūra tika izmantota, lai definētu projekta nozari un noteiktu apjomu.

1987. gadā Projektu vadības institūts (*Project Management Institute, PMI*) izdeva Rokasgrāmatu projektu vadīšanā (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*). 1998. gadā Amerikas Nacionālā standartu organizācija (*American National Standards Institute (ANSI)*) atzina to par Rokasgrāmatu projektu vadīšanā. Publikācija joprojām tiek uzskatīta par projekta vadības galveno dokumentu un standartu.

4.2. Projekta būtība

Projekts ir īslaicīga aktivitāte, kas vērsta uz unikāla pakalpojuma vai produkta izveidi (PMBOK® Guide). Projekta mērķis ir realizēt izmaiņas un inovācijas. Katrs projekts ģenerē unikālus rezultātus strikti ierobežotā laika periodā. Projekta realizācijai ir nepieciešams aprēķināt paredzētos resursus un budžetu. Bieži vien projekts tiek sajaukts ar tādu parādību kā **process**, kas ir ierastu soļu virkne, kuru mērķis ir konkrēto funkciju īstenošana, piemēram, neapstrādāto materiālu iepirkumu process, budžeta plānošana utt. Turklāt tas nav vienas aktivitātes process, vērsts uz noteikto rezultātu. Projektu jauc arī ar jēdzienu **produkts**, kas ir prece, ideja, metode, pakalpojums vai cits procesa rezultāts ar redzamām vai neredzamām pazīmēm (labums, īpašības, funkcijas, utt.), ko parasti pārdevējs piedāvā klientam.

4.3. Projekta vadības procesi un galvenie instrumenti

Projekta vadība ir process, kas pārvalda projektu no tā sākuma līdz beigām un attiecas uz piecām procesa grupām.

1. **Uzsākšana.** Uzsākt projektu, pamatot tā vajadzības un noteikt sagaidāmos rezultātus.
2. **Plānošana.** Projekta mērķi ir noteikti un/vai noskaidroti, un ir izstrādāts detalizēts projekta plāns mērķu un rezultātu sasniegšanai.
3. **Realizēšana.** Cilvēkresursi un citi resursi tiek sadalīti, iepļānotās aktivitātes tiek realizētas.
4. **Monitorings un kontrole.** Projekta process tiek nepārtraukti vērtēts, kas ļauj noteikt nepilnības un veikt nepieciešamas darbības to novēršanai.
5. **Noslēgums.** Formāla projekta rezultātu apstiprināšana.

4.3.1. Projekta uzsākšana

Projekta sākumā ir jāatbild uz vairākiem jautājumiem.

- Kāpēc ir vajadzīgs projekts?
- Kādas problēmas tiks atrisinātas vai kāda pievienotā vērtība tiks izveidota?
- Kas tiks izmainīts pēc projekta?
- Kas būs galvenie projekta rezultātu ieguvēji un kas gūs labumu?
- Kas vēl ir ieinteresēts projekta rezultātos?

Daudzas metodes var izmantot projekta vajadzību analīzei. Metožu izvēle bieži ir atkarīga no projekta jomas. Neformālas metodes var būt pietiekamas maziem projektiem, kad projekta ideja tiek apspriesta tikšanās laikā. Tomēr lielāku projektu gadījumos var izmantot tādas metodes kā idejas izpēte, problēmu koka izveide, SWOT/SVID analīzes metode, izmaksu-peļņas analīze utt.

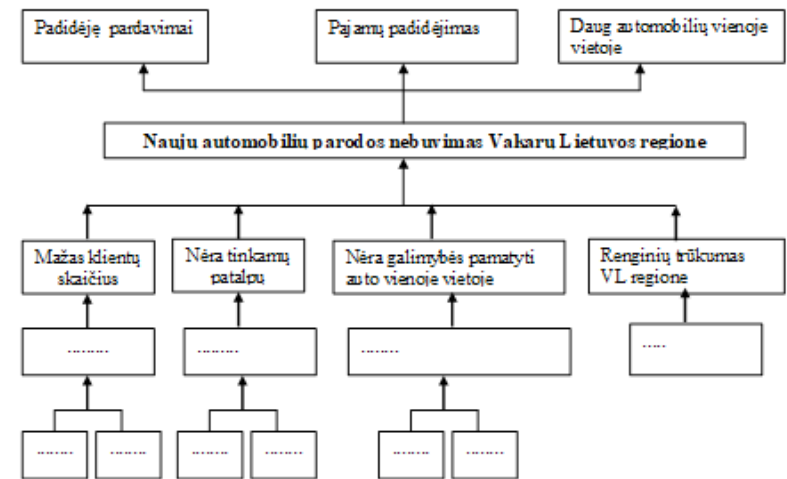
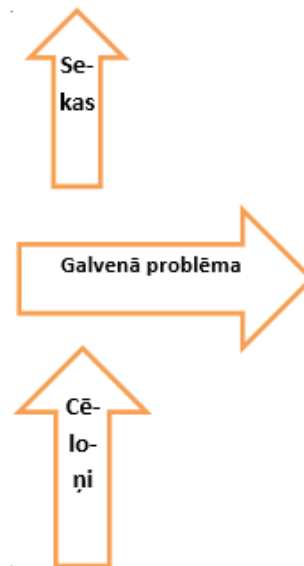
Problēmu koks ir instruments, ko var izmantot projekta uzsākšanai un pamatojumam. Problēmu koka izstrāde ļauj veikt problēmas salīdzinošo analīzi, kā arī noteikt cēloņus un sekas.

Izstrādājot problēmu koku, sākumā ir jānoskaidro galvenā problēma.

Pēc tam tiek definēti cēloņi, kas izraisa problēmu, un sekas, kas rodas problēmas rezultātā, ja tā netiek atrisināta. Cēloņus uzskata par zemāka līmeņa problēmām. Citiem vārdiem, problēmu koks atklāj dažādu līmeņu problēmas. Cēloņi, sekas un galvenā problēma precizē problēmu, kura ir jāatrisina. Analizējot problēmu vai pamatojot projekta nepieciešamību, svarīgi ir noskaidrot:

Kam šī problēma ir būtiska.

Teritoriju (ģeogrāfiski).



4.1. attēls. Problēmu koks (piemērs)

Gadījumā, ja projekta ietvaros tiek izstrādāts jauns produkts, būtu vērtīgi veidot *Vērtību piedāvājumu audeklu*. Video: <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Projekta ieinteresētās puses ir personas vai organizācijas, ka aktīvi piedalās projektā vai kuru intereses var ietekmēt projekta attīstība vai iznākums. Projekta ieinteresētās puses vai ietekmēt projektu vai projekta rezultātus. Katram projektam ir savas ieinteresētās puses un atšķirīgas intereses. Ir svarīgi atbildēt uz jautājumu “Kas varētu būt ieinteresēts projektā vai būs ieinteresēts nākotnē?” Var būt vairākas galvenās ieinteresētās personas.

Projekta vadītājs: persona, kas ir atbildīga par projekta īstenošanu.

Lietotājs: persona vai organizācija, kas gūs labumu no projekta laikā izstrādātā produkta.

Organizācija, kas īsteno projektu: organizācija, kuras darbinieki ir iesaistīti projekta aktivitātēs.

Projekta komandas dalībnieki: cilvēku grupa, kas nodarbojas ar projekta aktivitātēm un darbu.

Projekta vadības komanda: grupa, kas izpilda projekta vadības funkcijas.

Sponsors: Persona vai indivīdu grupa, kas nodrošina projektu ar finansiāliem resursiem.

Ieinteresēto personu analīze palīdz apmierināt viņu intereses, gaidas un ietekmi uz projektu, kā arī paredz viņu vadības rīcību.

3. tabula. "Ieinteresēto personu vadība"

Ieinteresētā persona	Interese	Ietekme uz projektu	Projekta plānošana

Projekta plānošanas process iekļauj: uzdevumu un mērķu formulējumu un uzlabošanu; projekta aktivitāšu plāna izstrādi (aktivitātes, darbi, Darba sadalījuma struktūra (WBS), grafiks (Ganta diagramma)); izmaksu plānošanu (iekļaujot resursus un budžetu).

Ja projekta uzdevumi un mērķi nav skaidri formulēti, nebūs iespējams novērtēt, vai tie tika sasniegti!

Trīs posmu projektu uzdevumi sastāv no trim komponentiem:

- Kvalitāte (Kas?)
- Ilgums (Cik ilgi?)
- Izmaksas (Cik daudz?).

Piemērs: Izstrādājiēt jaunu produktu par € 50,000 12 mēnešu laikā. Projekta uzdevumu formulējums atspoguļo kvalitāti, bet tas nebūs kļūda, ja ilgums un/ vai izmaksas netiks precizētas. Projekta ilgums būs pieejams projekta grafikā, bet izmaksas atrodamas budžetā.

Projekta mērķim vai uzdevumam ir jāatbild uz šādiem jautājumiem: kādus rezultātus vai ietekmes mēs gribam sasniegt? Kādas aktivitātes mēs īstenošim, lai sasniegtu rezultātu? Ieteicams izmantot uzdevumu noteikumu "SMART".

Darba sadalījuma struktūra. Projektu vadīšanas pamatatziņu krājumā (PMBOK) darba sadalījuma struktūru definē: „projekta komandai izpildāmā darba iespējamā hierarhiskā dekompozīcija jeb sadalījums”.

Vizuāli darba sadalījuma struktūra parāda viegli vadāmu aspektu kopumu, ko projekta komanda var saprast, jo katrs darba sadalījuma struktūras līmenis paredz nākamās komponentus un detaļas.



4.2. attēls. Darba sadalījuma struktūra

Pēc darba sadalījuma struktūras izveides ir jānoskaidro darbu loģiskā secība un darbu sākums un nobeigums.

Projekta darbus var īstenot šādi:

- Vienlaicīgi uzsākot darbus.
- Vienlaicīgi pabeidzot darbus.
- Uzsākot nākamo darbu, kad iepriekšējais darbs tika pabeigts un rezultāti tika sasniegti.
- Pabeidzot darbu, pirms sākt jaunu darbu.

Darba sadalījuma struktūras izveidei var izmantot grafisko attēlojumu 4.2. attēlā vai 4. tabulu.

4. tabula. Darba sadalījuma struktūra

Mērķi	Aktivitātes	Darbi	Rezultāti
Mērķis 1	1.1.Aktivitāte	1.1.1. Darbs	
		1.1.2. Darbs	
		1.1.3. Darbs	
	1.2.Aktivitāte	1.2.1. Darbs	
		1.2.2. Darbs	
		1.2.3. Darbs	

Projekta kalendārais plānojums. Tiklīdz darba sadalījuma struktūra ir sagatavota un projekta rezultāti ir noskaidroti, ir jāplāno, cik daudz laika būs nepieciešams projekta izpildei, un ir jāgatavo projekta grafiks. Kalendāra grafika mērķis ir noteikt visa projekta un atsevišķu aktivitāšu/darbu ilgumu. Aprēķinot projekta ilgumu jāņem vērā: laika ierobežojumi dokumentu sagatavošanai un dažādu dokumentu saskaņošanai, kā arī juridiskie un tehnoloģiskie ierobežojumi. Ir nepieciešams arī atceraties un novērtēt, vai cilvēkresursi būs pieejami pēc izstrādātā grafika.

Lai sastādītu projekta grafiku, var izmantot Ganta diagrammu.

5. Tabula. Laika grafiks (piemērs)

Mērķi	Aktivitātes	Darbi	Projekta izpildes mēneši					
			1	2	3	4	5	6
1. Pie- saistīt izstādes apme- klētājus	1.1. Potenciā- lo dalībnieku datubāzes izstrāde	1.1.1 DB aiz- pildīšana ar dati- em no pēdējiem specializētiem žurnāliem, di- rektīvām un speciālām pub- likācijām.						
		1.1.2. DB sas- tādīšana, bals- toties uz citiem iz- stādes katalogiem						
		1.1.3 DB aiz- pildīšana ar kompānijas dati- em						

Atbildības sadale par projekta aktivitātēm. Konkrēti cilvēki ir atbildīgi par katras aktivitātes izpildi un rezultātu sasniegšanu. Atbildības sadale palīdz paredzēt, kas un kad darīs konkrēto darbu, kam ir jāgatavo atskaite par projekta rezultātiem utt. Ja projekts tiek īstenots ar partneriem, arī starp viņiem ir jāsadala pienākumi.

Atbildības sadalījuma matricu (*Responsibility Assignment Matrix (RAM)*) izmanto personu atbildības noteikšanai par aktivitātēm un projekta rezultātiem.

Atbildīgā persona. Persona, kas izpilda tiešo uzdevumu. Parasti ir viens tāds atbildīgais, pārējie izpilda asistentu funkcijas.

Vadošais. Persona, kas ir atbildīga par pareizu fināla rezultāta sasniegšanu. Parasti atbildīgā persona atskaitās vadošajai personai. Citiem vārdiem, vadošā persona apstiprina atbildīgās personas darba izpildi.

Konsultants. Ir cilvēki, kuru viedokļi tiek ņemti vērā, projektam ir nepieciešama savstarpējā komunikācija.

Uzraugošā persona. Bieži ir cilvēki, kurus jāinformē par projekta gaitu un rezultātu sasniegšanu. Ar tādām personām tiek īstenota vienvirziena komunikācija.

6. tabula. Atbildības sadalījuma matrica

Projekta nosaukums:						
Projekta sākums:						
Projekta nobeigums:						
Kods	Darbs	Ilgums (mēneši)	Atbildīgās personas			
			Projekta vadītājs	Inženieris	Grāmatvedis	
1.1.1						
1.1.2						
1.1.3						
1.2.1						
....						

4.3.2. Projekta resursi un budžets.

Resursu noskaidrošana ir pirmais solis projekta budžeta plānošanā. Šādi tiek precizēti resursi katrai aktivitātei/darbam.

- Cilvēkresursi. Katrā aktivitātē iesaistās konkrēti cilvēki un tiek plānots laiks, kurā aktivitātes tiek izpildītas un sasniegti rezultāti. Vēlāk projekta ilgums tiks izmantots projekta budžeta veidošanai.
- Materiālie resursi. Tiek aprēķināts aprīkojuma, preču, pakalpojumu, ceļojumu un citu aspektu apjoms, kas būs nepieciešams specifisko projekta aktivitāšu izpildei.

Projekta izmaksas var sadalītas tiešajās vai netiešajās.

Tiešās projekta izmaksas tiek aprēķinātas, sasaistot tās pa taisno ar projekta aktivitātēm un apjomiem. Netiešās projekta izmaksas parasti tiek aprēķinātas kā procents no tiešajām. Kopumā netiešās izmaksas veido 7 procentus no tiešajām izmaksām. Netiešās izmaksas iekļauj ikdienas aktivitāšu organizēšanas izmaksas, kā arī projekta realizācijai nepieciešamās izmaksas, kaut gan to aprēķināšana nav vienkārša. Piemēram, projekta vadītājs ir organizācijas vecākais inženieris, kas izmanto mobilo komunikāciju ne tikai projekta mērķiem, bet arī savu tiešo funkciju pildīšanai. Šajā gadījumā procentu no telefonsarunu izmaksām var attiecināt uz projekta izmaksām.

Projekta budžeta izstrādei var izmantot 7. tabulā piedāvāto formu.

7. tabula. Projekta budžeta forma (piemērs)

	Izmaksu kategorija	Pc	Pc indekss	Skaitis (bez PVN)	PVN	Cena (ar PVN)	
Tiešās izmaksas							
1.	Atlīdzināšana						
1.1.	Darbinieks A						
1.2.	Darbinieks B						
....							
2.	Preces						
2.1.	Produkts A						
2.2.	Produkts B						
....							
3.	Pakalpojumi						
3.1.	Pakalpojums A						
3.2.	Pakalpojums B						
....							
4.	Darbi						
4.1.	Darbs A						
4.2.	Darbs B						
....							
5.	Komandējumi						
5.1.							
5.2.							
6.	Citas izmaksas						
6.1							
6.2							
Tiešās izmaksas kopā							
7.	Netiešās izmaksas						
Projekta izmaksas kopā							

4.3.3. Projekta realizācija

Projekta vadītājam ir liela nozīme. Projekta vadītājs ir atbildīgs par projekta rezultātiem, bet ar pieeju tikai resursiem ar funkcionālo vadītāju atļauju.

Projekta vadītājs ir atbildīgs par:

- rezultātiem;
- komandas darbu;
- iekļaušanos termiņos;
- projekta budžeta izmantošanu.

Ikdienā projekta vadītājs sastopas ar grūtībām menedžēt projekta komandu un motivēt kolektīvu sasniegt kopīgus projekta mērķus. Projekta komandu var definēt kā cilvēku grupu, kas cieši sadarbojas savā starpā ar mērķi izpildīt projekta uzdevumus.

8. tabula. R. M. Belbina komandas lomu modelis

	Loma	Stipras īpašības	Vājas īpašības
Domāšana/Problēmu risināšana	Izpildītājs	Disciplinēts, konservatīvs, uzticības cienīgs un labi organizēts darbinieks. Izcils praktisko aktivitāšu organizētājs, kas ir spējīgs transformēt idejas un stratēģiskus risinājumus praktiskās aktivitātēs.	Jūt diskomfortu nestabilā un ātri mainīgā vidē un lēni adaptējas jauniem apstākļiem.
	Veidotājs	Dinamisks, draudzīgs, emocionāls, labi reaģē uz izmaiņām, orientēts uz rezultātu, enerģijas pilns, spēj motivēt citus.	Ir tieksme provocēt citus, nepatīk nenoteiktība.
	Pabeidzējs	Pamatīgs un godīgs. Pastāvīgi analizē kļūdas un nepadarīto darbu, ir uzmanīgs pret detaļām, ievēro termiņus, nosaka un paaugstina standartus. Uzticams.	Dažreiz var būt pārāk problemātisks, drūms un neatbilst kopīgam mērķim, atļauj deleģēt uzdevumus, ar tieksmi uztraukties par nesvarīgām lietām, grūti uzticas citiem cilvēkiem.

	Loma	Stipras īpašības	Vājas īpašības
Cilvēki/jūtas	Cilvēks ar konkrēto uzdevumu	Radošs, ar labu fantāziju, daudz oriģinālu ideju, ir spējīgs piedāvāt ekstremāli radikālus risinājumus. Risina sarežģītas problēmas, izmantojot oriģinālas un radošas idejas.	Sapņotājs, kas ignorē un neievēro sen ieviestus vadības noteikumus.
	Uzraugs/vēr-tētājs	Piemīt lieliska stratēģiska domāšana un izpratne, kā arī kritiskā un analītiskā domāšana, iespējams, skats uz ideju no putna lidojuma. Labas prasmes analizēt problēmas un interpretēt liela apjoma datus.	Var būt pārāk kritisks un nedaudz atdalīts no komandas. Trūkst spējas iedvesmot citus.
	Speciālists	Fokusēts un pārliecināts. Ir lieliskas tehniskās zināšanas. Ir spējīgs savienot radošumu un pragmatismu. Piemīt eksperta zināšanas un ir spējīgs risināt konkrētās jomas jautājumus.	Ir pārāk fokusēts uz tehniskiem risinājumiem, viegluma trūkums. Nav ieinteresēts citās jomās, darbojas tikai šaurā nozarē.
Darbs/aktualitāte	Koordinatori	Ar pieredzi, pārliecināts par sevi un citiem, labs vadītājs, ir spējīgs definēt uzdevumus un risinājumus. Miermīlīgs un sevi kontrolējošs, spējīgs saistīt visus komandas locekļus un nodrošināt mērķu sasniegšanu. Vērtīgs līderis, kas palīdz citiem koncentrēties uz savu darbu.	Var būt ne pats gudrākais un radošākais komandas dalībnieks, kā arī pārāk kontrolē citus.
	Komandas darbinieks	Sabiedrīks, jauks, elastīgs, rūpējas par komandas garu un cilvēku labsajūtu. Cenšas izvairīties no domstarpībām, labs klausītājs un sociālu problēmu risinātājs.	Nepatīk personīgā konfrontācija un var svārstīties krīzes situācijās.
	Resursu vērtētājs	Ekstraverts, komunikatīvs, pilns entuziasma. Meklē jaunas iespējas, attīsta kontaktus, patīk viss jaunais un izaicinājumi. Labi sadarbojas ar citiem, patīk iepazīt jaunus cilvēkus.	Var būt pārāk optimistisks, dažreiz zaudē interesi par projektu vai ideju pēc entuziasma samazināšanās.



Psihologs R.M. Belbins ir izstrādājis veiksmīgas komandas modeli saistībā ar tās dalībnieku prasmēm kopīgo uzdevumu realizēšanā (skat. 8.tabulu). Veidojot projekta komandu, ir jāņem vērā funkcionālās un komandas lomas. Funkcionālā loma attiecas uz darbu, ar ko persona tiek nodarbināta; viņam/viņai jābūt noteiktām zināšanām, tehniskajām prasmēm, pieredzei utt. Tas var būt projekta finanšu vadītājs, inženieris, programmētājs, dizaineris utt. Katram komandas dalībniekam ir arī sava komandas loma saistībā ar cilvēka uzvedības tendencēm konkrētās situācijās. Šādas lomas netiek piešķirtas nejauši un ir atkarīgas no komandas dalībniekiem.

4.3.4. Projekta noslēgums

Projekta noslēguma stadijā ir jāpārbauda, vai viss vajadzīgais tika izdarīts jeb tiek pārbaudīti projekta gala rezultāti. Šajā posmā visi administratīvi darbi jau ir pabeigti, projekta dokumentācija sagatavota, pēdējie maksājumi izpildīti pēc noslēgtajiem līgumiem, līgumi izbeigti. Projekta beigās projekta komanda tiek izformēta un pagaidu struktūra likvidēta. Tomēr pirms komandas izformēšanas ir arī jāizvērtē projektā apgūtās “mācības”, kas nozīmē izanalizēt, cik veiksmīgs bija projekts, kādas bija galvenās grūtības, kā tās tika atrisinātas, kas bija labs. Apgūtās “mācības” ļauj uzlabot savas kompetences un efektīvāk vadīt projektus nākotnē.

Pašvērtējuma jautājumi:

1. Kādas ir būtiskas atšķirības starp produktu, projektu un procesu?
2. Kas ir projekts?
3. Kādas ir projekta galvenās īpašības?
4. Paskaidrojiet, ar ko produkts atšķiras no procesa?

Praktiskais uzdevums

1. Pielāgojiet projekta vadības instrumentus jauna biznesa realizācijai. Piemēram, Jūs nolēmāt atvērt maiznīcu. Uzdevums:
2. Apstiprināt tāda biznesa nepieciešamību savā pilsētā vai reģionā: izanalizēt, kādas problēmas tiks atrisinātas, kas būs Jūsu klienti, kādas ir viņu gaidas.
3. Padomājiet, kas vēl būtu ieinteresēts Jūsu idejas realizācijā.
4. Izstrādājiet projektā ieinteresēto personu sarakstu, identificējiet viņu intereses, izvērtējiet, kā projektā ieinteresēto personu uzvedība varētu ietekmēt

projektu.

5. Definējiet projekta uzdevumus un mērķus.
6. Sastādiet nepieciešamo darbu sarakstu.
7. Definējiet sagaidāmos rezultātus.
8. Sagatavojiet projekta darba sadalījuma struktūru un projekta kalendāru.
9. Padomājiet, kas varētu veidot Jūsu komandu, un kādi pienākumi varētu būt katram komandas dalībniekam.
10. Izvērtējiet projekta realizācijai nepieciešamos resursus un sagatavojiet projekta budžetu.

Avoti

1. Denis Lock, 2013. Project management, 10th ed. , 550 p. Farnham : Gower.
2. Erik W. Larson, Clifford F. Gray. Project management : the managerial process / 5th ed. New York [N.Y.] : McGraw-Hill, 2011.
3. Jeffrey K. Pinto. Project management : achieving competitive advantage / 4th ed., global ed. Boston [Mass.] : Pearson, 2016., 562 p.
4. The psychology and management of project teams / edited by François Chiochio, E. Kevin Kelloway, Brian Hobbs. New York [N.Y.] : Oxford University Press, 2015, 534 p.
5. Project management theory and practice / Gary L Richardson., 2nd ed. Boca Raton [Fla.] : CRC Press/Taylor & Francis, 2015. 643 p.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition. (2013) Project management institute.
7. Trevor L. Young (2007). The Handbook of Project Management: A Practical Guide to Effective Policies and Procedures 2nd Edition.
8. Rytis Krušinskas ... [et al.] Projektų valdymas: pagrindiniai žingsniai nuo inicijavimo iki įgyvendinimo [elektroninis išteklius] : mokomoji knyga; Kauno technologijos universitetas. Technologija, 2012.
9. Adolfas Kaziliūnas, Strateginis projektų valdymas : Vadovėlis [elektroninis išteklius]. 2009 Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 408 p.
10. Būda, Vytautas, Chmieliauskas, Alfredas. Projektų valdymas, Kaunas : Technologija, 2006.
11. Robert K. Wysocki , (2013). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme 7th Edition. John Wiley & Sons, Ltd.



12. Max Isaac, Kevin Carson. 2016. A Guide to Belbin Team Roles: How to increase personal and team performance. Bridge Publishing.
13. R.M.Belbin (2010). Management teams. Why they succeed or fail. 2nd ed. Taylor&Francies.
14. Burke R., Barron, S. (2014). Project management leadership. Building creative teams. 2nd ed. John Wiley & Sons, Ltd.
15. John Hermarij (2011). The Better Practices of project management. Based on IPMA competencies. Van Haren Publishing.
16. <http://www.businessdictionary.com>

5. Darba tirgus attiecības

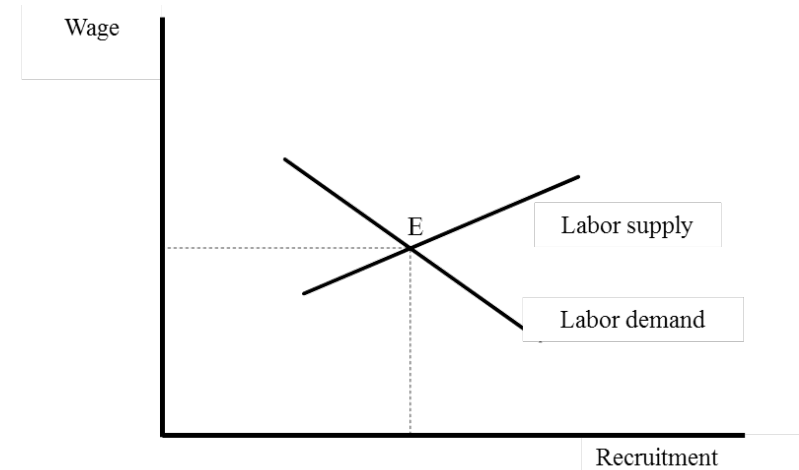
Šajā nodaļā jūs uzzināsi:

- Kāda nozīme ir darba tirgum, attīstot attiecības starp darba devējiem un darbiniekiem?
- Kā veidojas darbaspēka piedāvājuma un pieprasījuma līdzsvars?
- Kādas ir Lietuvas un pasaules darba tirgu attīstības tendences?
- Kāda ir galvenā juridiskā dokumentācija, kas reglamentē darba attiecības?
- Kā vēsturiskā retrospektīvā ir mainījušās darba devēju un darbinieku attiecības?
- Kādas ir iespējamās attiecību stratēģijas ar darbiniekiem, kādas ir to priekšrocības un trūkumi?
- Kā veicināt darbinieku iesaistīšanos?

5.1. Darba tirgus loma darba devēju un darbinieku attiecību attīstībā

Viens no svarīgākajiem uzņēmuma konkurētspējas avotiem ir cilvēkresursi. Lai būtu konkurētspējīgs uzņēmums, tam ir jāsaglabā esošie darbinieki un jāpiesaista jauni talanti. Darbaspēka tirgus ir vieta, kur uzņēmumi konkurē cīņā par labākajiem darbiniekiem. Tomēr darbaspēka tirgū arī darbinieki savstarpēji konkurē, cenšoties iegūt pievilcīgāku darba vietu. 5.1. attēlā parādīta mīksakarība starp darbaspēka pieprasījumu un piedāvājumu. To nosaka vairāki faktori.

- Darba devēju skaits, kuri vēlas pieņemt darbā darbiniekus ar īpašu kompetenci (darbaspēka pieprasījums).
- Darbinieku skaits, kuri vēlas tikt pieņemti darbā (darbaspēka piedāvājums).
- Alga, kas ir mediānas lomā starp darba pieprasījumu un piedāvājumu.



5.1. attēls. Darbaspēka pieprasījuma un piedāvājuma mīksakarība

Kā parādīts 5.1. attēlā, alga ir līdzsvarā ar darba pieprasījumu, kas nodrošina darba spēka piedāvājuma un pieprasījuma līdzsvaru noteiktajā brīdī. Šādos apstākļos nav brīvu darba vietu vai bezdarbnieku. To norāda piedāvājuma un pieprasījuma krustojuma punkts E.

Tomēr tirgū bieži vien parādās situācija, kad darba devēji savstarpēji konkurē dēļ speciālistu trūkuma vai, pretēji, darbinieki konkurē tirgū, jo viņiem nav īpašas kvalifikācijas. Alga kā starpnieks ir ļoti svarīgs, bet ne vienīgais faktors. Īpaši to var redzēt, pateicoties darba devēju konkursiem par talantīgiem darbiniekiem.

Cita situācija varētu rasties, ja tirgū ir liels darbinieku skaits ar īpašu kvalifikāciju, tādēļ uzņēmumi nevēlas maksāt lielāku algu. Tomēr darbinieki nevēlas strādāt par minimālu algu un izvēlās bezdarbnieka statusu, jo pieejamais atvieglojums nav ievērojami mazāks nekā darbaspēka tirgū piedāvātā alga. Šajā gadījumā uzņēmumiem rodas lielas darbinieku maiņas un brīvu darba vietu problēma, un bezdarba slogs palielinās attiecīgajās valstīs.

Tādēļ vajadzētu atcerēties vēl dažus darbaspēka tirgus dalībniekus, kam varētu būt regulatora loma. Pirmkārt, ir valsts, kas nosaka minimālās algas lielumu; paredz bezdarba līmeņa atvieglojumus un to saistību izpildes kārtību; veido izglītības sistēmu, stimulē konkurētspējīgu profesiju apguvi, finansējot valsts budžeta vietas utt. Lietuvas Biznesa darba devēju konfederācija, kas aizsargā darba devēju intereses un arodbiedrības, kas pārstāv darbinieku intereses, arī piedalās diskusijās, sagatavojot juridisko dokumentāciju.

Latvijas Darba devēju konfederācija (LDDK) ir ietekmīgākā darba devējus

pārstāvošā organizācija Latvijā. LDDK ir dibināta 1993. gadā. LDDK biedri nodarbina 42% Latvijas darba ņēmēju. LDDK ir sociāli ekonomisko sarunu partneris Saeimai, Ministru kabinetam un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienībai. Misija ir veidot Latvijas uzņēmējdarbību atbalstošu vidi, veicinot uzņēmēju konkurētspēju un pārstāvēt darba devēju sociālā dialoga ietvaros nacionālā, Eiropas Savienības un starptautiskā līmenī. Vairāk skat. <https://www.prakse.lv/enterprise/profile/243/latvijas-darba-deveju-konfederacija>

Paškontroles jautājumi.

- Kas nosaka darbaspēka piedāvājumu?
- Kas nosaka darbaspēka pieprasījumu?
- Kā veidojas darbaspēka piedāvājuma un pieprasījuma līdzsvars?
- Kāda ir valsts loma darbaspēka tirgus regulēšanā?

Atsauces

1. Frank, R. A. (2014). Mikroekonomika un uzvedība. 9. izdevums. McGraw-Hill / Irwin.
2. Martinkus, B., Sakalas A., Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Ketvirtasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas
3. Sloane, P. J. (2013). Mūsdienu darba ekonomika / Peter Sloane, Paul Latreille un Nigel O'Leary. Londona: Routledge

Papildus lasāmviela

Pieprasījums un piedāvājums darba tirgū. <https://www.youtube.com/watch?v=eS-bVO8gAZE>

Ekonomika: tirgus pieprasījuma un piedāvājuma spēki. https://www.youtube.com/watch?v=S_yIsK3NmSs

Darba algas un darba devēju izmaksas. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs

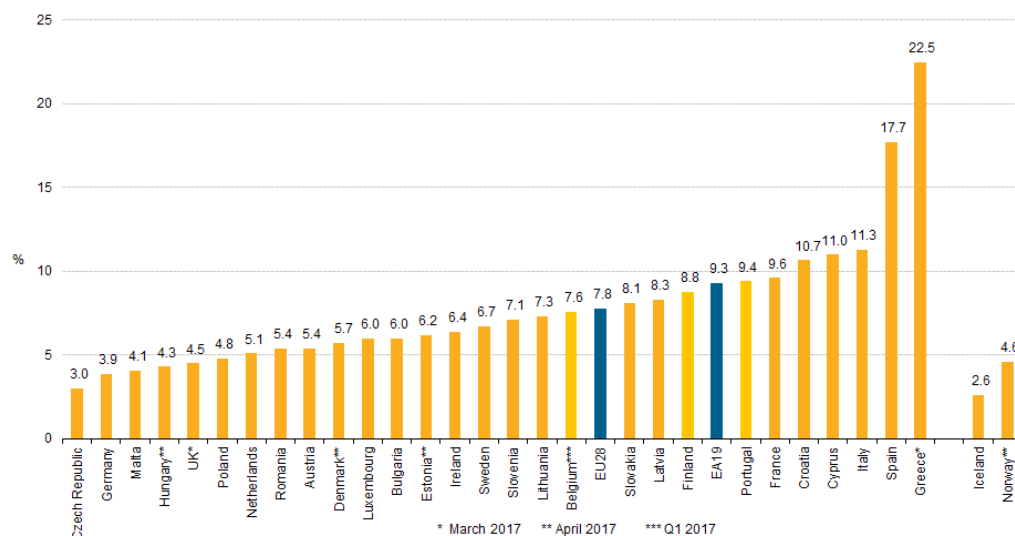
5.2. Darba tirgus attīstības tendences

Darbaspēka tirgus ir ļoti dinamisks, tā attīstību nosaka daudzi faktori:

- politiskā un ekonomiskā situācija valstī;
- globalizācijas tendences;
- demogrāfiskā vide;
- tehnoloģiskā vide;
- kultūras vide.

Valsts ekonomiskā un politiskā situācija veido vidi, kas stimulē vienu vai otru darba tirgus attīstības veidu. Ekonomika stimulē uzņēmējdarbības attīstību, un tā nosaka pieaugošo pieprasījumu pēc darbaspēka, bezdarba samazināšanos un pieaugošu algojumu.

5.2. attēlā sniegta bezdarba līmeņa salīdzinošā analīze ES valstīs. Kā redzams 5.2. attēlā, bezdarbs Lietuvā sasniedz 7,3% un ir mazāks nekā ES valstu vidējais rādītājs (7,8%). Tomēr jāņem vērā fakts, ka šo indeksu noteica ne tikai ekonomiskās situācijas paaugstināšanās, bet arī lielie emigrācijas rādītāji.



5.2 attēls. Bezdarba līmeņa salīdzinājums ES valstīs

EUROSTAT prognozē, ka visaugstākais nodarbinātības pieaugums (2015.g.-2025.g.) būs piecās nozarēs:

1. Profesionālajā, zinātniskajā un tehniskajā nozarē (20,1%)
2. Administratīvajā un pakalpojumu nozarē (15,8%)
3. Izglītība nozarē (9,6%)
4. Informācijas un komunikācijas nozarē (9,2%)
5. Veselība aprūpes un sociālās aprūpes nozarē (8,6%).

Tāpat tiek prognozētas piecas profesijas, kurās paredzams, ka nākotnē visaugstākā nodarbinātība būs 2015.g.-2025.g.

1. Tiesību, sociālo, kultūras un citu saistītu jomu speciālisti (38,6%)
2. Klientu apkalpošanas speciālisti (20,1%)
3. Administrācijas un komercijas vadītāji (13,8%)
4. Inženieri (12,5%)
5. Biznesa speciālisti (12,3%).

Kādām profesionālajām vai personības iezīmēm būtu jāpiemīt darbiniekiem un līderiem, lai būtu konkurētspējīgi darba tirgū tuvāko desmit gadu laikā? Tehnoloģijas atvieglo mūsu ikdienu un ļauj nedomāt par darbu, ko kāds (piemēram, IT programmatūra) paveic mūsu vietā. Aizvien vairāk tiek novērtēta darbinieku personība, rakstura īpašības. Pat, ja darbiniekam nav nepieciešamo iemaņu vai zināšanu, to visu var apgūt. Galvenais ir motīvi, vērtības, attieksme un personības iezīmes.

“Plakanāku” hierarhiju veidošanās, jaunās paaudzes jeb *millennials* nevēlēšanās pakļauties statusa varai, līdzvērtības un komandas darba kultūra utt. liks vadītājiem pielāgoties. Visaugstāk tiks novērtēta vadītāju spēja strādāt un mācīties vienlaikus jeb *learning by doing*. Šī prasme kļūs par svarīgāko komandas vadīšanā, jo jaunās paaudzes darbinieki ieklausīsies zinošākajā un atvērtākajā vadītājā, kas spēs uzrunāt, novērtēt, sniegs iespēju attīstīties un nodrošinās inovācijām draudzīgu vidi.

Savukārt desmit gadu perspektīvā aktuālās iezīmes, ko daba devēji meklēs potenciālajos kandidātos, būs stresa noturība un inovatīva domāšana, spēja identificēt un novērst problēmsituācijas, neapstādinot jau ritošos procesus, elastība un starpdisciplinārāte.

Īpaši aktuāli ir politiskie lēmumi, kas garantē sociālās garantijas. Atvērtu durvju politika rada apstākļus, lai piesaistītu darbiniekus no trešajām valstīm. Ar talantu piesaistes un atgriešanās programmām tiek mēģināts stimulēt jaunos profesionāļus izmantot iegūtās zināšanas valsts ekonomikas attīstībai. Vairāk par to lasiet: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship,_2015_\(%C2%B9\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship,_2015_(%C2%B9).png)

Globalizācijas tendences veicina darbaspēka mobilitāti, tomēr emigrācija Lietuvā un Latvijā ievērojami pārsniedz imigrāciju (vairāk par to lasiet: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php>). Tehnoloģiskās vides izmaiņas paver jaunas virtuālās darba iespējas, novērš telpiskos šķēršļus, paplašina pasaules mērogā iespējas meklēt un pieņemt darbiniekus darbā attālināti. Tomēr strauja tehnoloģiskā attīstība ir izaicinājums daudzu profesiju pārstāvjiem. ASV Darba statistikas birojs noteica profesijas, kas samazināsies līdz 2022. gadam. Pasta pakalpojumu darbinieki ir saraksta augšgalā. To pieprasījums samazinās, attīstoties automatiskajai izplatīšanas sistēmai un internetam, kā arī telekomunikācijām. Tiem seko lauksaimnieki, žurnālisti, televīzijas korespondenti. Tas pats ASV Darba statistikas birojs, balstoties uz valsts statistiku, prognozē, ka pieprasījums pēc darbavietām, kas palielināsies līdz 2024. gadam. Pirmā vietā ir vēja turbīnu mehānika, kuras nepieciešamību nosaka atjaunojamās enerģētikas straujā attīstība. Iedzīvotāju novecošanās tendences nosaka nepieciešamību pēc aprūpes speciālistiem. Datu analītiķiem nevajadzētu uztraukties par savu darbu. Demogrāfiskās vides ietekme izpaužas, mainot darbaspēka struktūrai un dažādībai:

- sabiedrība noveco (pieaugušo vecuma iedzīvotāju un darbinieku skaita proporcijai palielinoties, tiek pagarināts pensionēšanās vecums);
- izglītības līmeņa pieaugums, no vienas puses, atspoguļo problēmas, ko nosaka straujā tehnoloģiju attīstība, taču, no otras puses, tiek uzskatīts, ka trūkst speciālistu ar augstu profesionālās kvalifikācijas līmeni.

Kultūras vides ietekme ir saistīta ar kultūras atšķirībām (relīģijas, rasu u.c.) pasaules darba tirgū. Tomēr pirms kāda laika darba devēji lielu uzmanību pievērsa diskusijai par paaudžu vadību. Cilvēki, kuri izauguši dažādos laikos, ir ar dažādu vēsturisko, ekonomisko, sociālo un kultūras pieredzi, ir dažāda ticība, cerības, vērtības un mērķi; viņi izmanto dažādas saziņas un mijiedarbības metodes; viņu domāšana un uzvedība atšķiras. Dažādu paaudžu pārstāvjiem ir atšķirīgas karjeras izredzes un darba paradumi, dzīves mērķi un attieksme. 9. tabulā sniegta paaudžu salīdzinošā analīze.



Darba devēji ir ieinteresēti ne tikai darbiniekā kā speciālistā, bet arī darbiniekā kā personībā. Paaudze Z, kas tikai sāk ieiet darba tirgū un kuru dažkārt sauc par “no tehnoloģijām atkarīgo paaudzi”, ir izaicinājums Y paaudzes darba ņēmējam un it īpaši X paaudzei. Paaudžu saikne ar darba tirgu liek domāt, kuri uzņēmumi un kā spēs integrēt darbiniekus pēc iespējas ātrāk un pielāgoties Z paaudzei, tādējādi iegūstot konkurences priekšrocības ar starppaaudžu kombināciju sinerģiju.

Paškontroles jautājumi:

1. Kā valsts ekonomiskais stāvoklis ir saistīts ar bezdarba līmeni?
2. Kas varētu mainīties darba tirgū tuvākajā desmitgadē? Kādi iemesli varētu noteikt šīs izmaiņas?
3. Kā atšķiras X, Y un Z paaudžu attieksme pret darbu?

Atsauces

1. 2016. gada Pārskats par Lietuvas darba tirgus tendencēm un īstermiņa perspektīvām. <https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos/pdf/Darbo%20rinkos%20ap%C5%BEvalga%202016-N.pdf>
2. Atamian R. B., Simon T. (2015). GenZ & the Workplace of 2054 – No Longer Science Fiction // FYI In – Depth: Buck Consultants. Vol. 38 (02), p. 1-6.
3. Darba tirgus prognoze 2017. gadā. <https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/Prognoze2017.pdf>
4. Hernaus T., Vokic N. P. (2014). Work design for different generational cohorts // Journal of Organizational Change Management. Vol. 27 (4), p. 615 – 641
5. Jerome A., Scales M., Whithem C., Quain B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century // e-Journal of Social & Behavioural Research in Business. Vol. 5 (1), p. 1-12.
6. Joy A., Haynes B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce // Journal of Corporate Real Estate. Vol. 13 (4), p. 216 – 232.
7. Kapil Y., Roy A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces // International Journal of Social relevance & concern. Vol. 2 (1), p. 10 – 14.
8. Martin C. A., Tulgan B. (2002). Managing the Generational Mix . Amherst, MA: HRD Press.

9. Bezdarba statistika. Dati līdz 2017. gada maijam. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

9. tabula. Paaudžu salīdzinošā analīze

	Tradicionālā paaudze (1926-1945)	Zīdaiņu buma paaudze (1946-1965)	X paaudze (1966-1985)	Y paaudze (1986-2005)	Z paaudze (2006-2025)
ATBALSTS UZ DARBU					
<i>Darba ētika un vērtības</i>	Spēcīga darba ētika. Vissvarīgākais darbā: uzņēmuma vadītājs un uzņēmuma reputācija.	Spēcīga darba ētika. Vissvarīgākais ir darba saturs.	Skeptiskā ētika. Ir svarīgi panākt līdzsvaru starp darbu un personīgo dzīvi.	Biznesa darba ētika. Svarīga ir reputācija un attīstības iespējas.	Spēcīga darba ētika. Vissvarīgākais ir strādāt ar maksimālu algas un minimālu ieguldījumu.
<i>Darbs ir ...</i>	Pienākums. Uzskata, ka strādās vienā un tajā pašā uzņēmumā visu dzīvi.	Interesants piedzīvojums. Saglabā līdzsvaru starp darbu un ģimeni. Dzīve darbam.	Grūts uzdevums. Līgums ir parakstīts, tāpēc viņš vēlas saskaņot darbu un dzīvi. Darbs uz mūžu.	Apmierinātība, tādēļ neveic upurēšanu personiskajai dzīvei. Attieksme “es esmu svarīgākais”.	Strādā, lai apmierinātu personiskās vajadzības.
<i>Moto</i>	“Darbs ir pirmais”, “Cieniet mani par manu pieredzi”.	“Darbs, un tad mirt”, “Novērtējiet mani par maniem centieniem”.	“Vispirms dzīvo, pēc tam strādā”, “Cieniet manu neatkarību”.	“Darbs ir daļa no dzīves”, “Vērtība ir manas zināšanas”.	“Ikviens var būt zvaigzne”, “Strādāju, lai dzīvotu, bet ne dzīvoju, lai strādātu”.
<i>Darba stils</i>	Cenšas veidot identitāti, atspoguļo sasniegumus un stāvokli, ir hierarhijas robežas.	Uzņēmējdarbības kultūra ir svarīga un jūtas kā biroja daļa, pieder tuvām grupām, sadarbības telpām.	Izskats un kvalitāte ir svarīgi, patīk aksesuāri, atbalsta individualitāti, mobilās darba vietas, atvērtos birojus.	Var strādāt jebkur, neformāla telpas izmantošana, mentoru vietas, jautras saziņas zonas, robežu neesamība.	Grūta personiskā komunikācija, nespēja risināt konfliktus, vieglāka sadarbība internetā, jutīgi, neuzmanīgi.
DARBA VIDE					
<i>Attieksme pret vadību/ no-teikumiem</i>	Vērtē autoritāti, noteikumi un vadība no augšas uz leju.	Daļa no viņiem jūtas nenožīmīgi saziņā ar vadītājiem.	Laipni sazinās ar vadītājiem, tas ir dabisks process, bet nav apmierināts ar nostāju.	Domā, ka cieņai ir jābūt pelnītai. Darba organizācija lēmumu pieņemšanas laikā.	Vadītājiem jābūt mentoriem, attiecīgi sadarbojoties un sazinoties, uzklusot viedokli.
<i>Komunikācija</i>	Oficiālas vēstules vai “aci pret aci”. Nodevies komandas darbam un sadarbībai, pamazām pielāgojas tehnoloģiskajām inovācijām.	“Aci pret aci”, bet jau izmanto tālruni vai e-pastu. Vēlas saprātīgu, mērķtiecīgu un izsmalcinātu darbu, cenšas panākt pastāvīgu attīstību un iespēju tikt paaugstinātam, ir labā saziņā ar citiem un viegli strādā komandā.	E-pasts un SMS. Problēmas ar komandas darbu, cenšas mācīties un attīstīties, patīk elastīgs darba grafiks, vēlas izklaidēties darbā.	SMS vai sociālie tīkli. Jēgpilns, ne monotons, interesants un izsmalcināts darbs, cenšas panākt pastāvīgu atgriezenisko saikni, patīk strādāt komandā.	Priekšroka komunikācijai, izmantojot viedās tehnoloģijas. Cer, ka varēs sazināties jebkurā laikā un jebkurā vietā, kad būs vēlšanās. Publiski paziņo savu viedokli sociālajās vietnēs.

1. Gada politikas ziņojums: migrācija un patvērums Lietuvā 2015. gadā. http://www.iom.lt/images/publikacijos/failai/1470138512_Ataskaita%20LT.pdf
2. Ekonomiskā analīze un prognozes. <https://www.lb.lt/lt/mv-ekonomikos-analize-ir-prognozes>
3. Iedzīvotāju un sociālie apstākļi. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_social_conditions
4. Populācija <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population>
5. Imigrācija pēc pilsonības 2015. gadā. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship_2015_\(%C2%B9\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship_2015_(%C2%B9).png)
6. <http://stazuokis.lt/>
7. <https://lrvk.lrv.lt/lt/naujienos/sviesioji-emigracijos-puse-priezastis-del-kurios-verta-isvaziuoti>

5.3. Darba attiecību regulēšana

Darba attiecības regulē Darba likums, kas ietver Darba kodeksu un citus likumus.

Darba likums regulē darba attiecības, kas saistītas ar šajā kodeksā un citos tiesību aktos noteikto darba tiesību un pienākumu īstenošanu un aizsardzību.

Darba likums regulē darba līgumu veidus; nepieciešamos un papildu nosacījumu veidus darba līgumiem; darba līguma, darba un atpūtas laika izpildi, sākuma un beigu datumus; algas; restitūciju; darbinieku drošību un veselību un citas svarīgas darba attiecību jomas.

Uzņēmums, ievērojot Darba kodeksa prasības, veido kolektīvu vai individuālu darba līgumu.

Uzņēmuma kolektīvais darba līgums

Uzņēmuma kolektīvais darba līgums ir rakstisks līgums starp darba devēju un uzņēmuma darbinieku kolektīvu par darbu, darba samaksu un par citiem sociāliem un ekonomiskiem apstākļiem. Parakstot kolektīvo līgumu, darbiniekus pārstāv uzņēmuma arodbiedrība. Gadījumā, ja uzņēmumā nav arodbiedrības un darbinieku kolektīvu sapulce nav nodevusi darbinieku pārstāvības un aizsardzības funkciju attiecīgās iestādes arodbiedrībai, darbiniekus pārstāv padome, kas ievēlēja slēgtā balsojumā darba grupas kopsapulces laikā.

Uzņēmuma kolektīvā darba līguma saturs ir nosacījumu kopums, kas apraksta tiesības un pienākumus, kā arī līguma veidošanas un izpildes kārtību un daļēju atbildību. Uzņēmuma kolektīvajā līgumā detaļas nosaka darba profesionālos, sociālos un ekonomiskos apstākļus un garantijas, kuras nav reglamentētas likumos, citos tiesību aktos vai valsts, filiāles un teritoriālajos koplīgumos un kas nav pretrunā ar tiem un nepasliktina darbinieku situāciju. Apspriežot uzņēmuma darba koplīguma saturu, par detaļām ir jāvienojas labvēlīgi un jāņem vērā otras puses pamatotās intereses.

Darba līgums

Darba līgums ir darba ņēmēja un darba devēja līgums, ar kuru darbinieks apņemas veikt konkrētas profesijas, specialitātes, kvalifikācijas vai konkrētas amatniecības darbu, ievērojot uzņēmumā noteikto kārtību, un darba devējs apņemas piešķirt darbu, kas noteikts ar līgumu, samaksāt darbiniekam paredzēto algu un nodrošināt darba apstākļus, kas noteikti darba likumos, citos tiesību aktos, kolektīvajos līgumos u.c.

Darba attiecību regulēšanā ļoti svarīgi ir arī citi likumi.

• **Likumi par vienlīdzību un likumi par vienlīdzīgu attieksmi pret sievietēm un vīriešiem.** Ievērojot šos likumus, darba devējam pieņemot darbiniekus ir jāievieš vienādas prasības visiem cilvēkiem. Radīt vienlīdzīgas iespējas visiem darbiniekiem uzlabot kvalifikāciju un mācīties; godīgi novērtēt visu darbinieku darba rezultātus; taisnīgi atlaist; taisnīgi maksāt par darbu; aizliegt psiholoģisko un seksuālu uzmākšanos darbā.

• **Likums par personas datu tiesisko aizsardzību.**

Šī likuma mērķis ir aizsargāt cilvēku tiesības uz privātās dzīves neaizskaramību, strādājot ar personas datiem. Pēdējā laikā arvien vairāk tiek apspriesti darba devēja pārkāpumi šī likuma ietvaros. Parasti tas ir saistīts ar potenciālo vai esošo darbinieku privātās dzīves novērošanu sociālajos tīklos. Darbinieku uzraudzība

darba vietā, pat ja to var attaisnot, jo darba devējs cenšas pierādīt, ka darbinieks nodarbojas ar nelikumīgām darbībām. Tomēr šāda uzraudzība ir pretrunā ar svarīgāko darba attiecību principu – uzticības principu.

Paškontroles jautājumi:

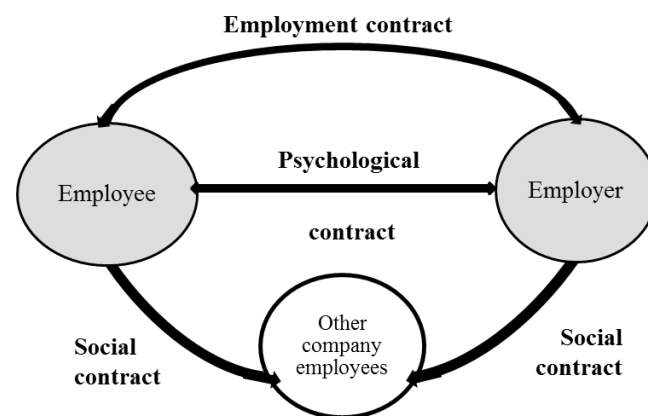
1. Kādi likumi regulē darba attiecības tirgū?
2. Kādas ieinteresētās puses piedalās kolektīva darba līguma noslēgšanā?
3. Kas ir reglamentēts kolektīvajā darba līgumā?

Atsauces

1. Lietuvas Republikas Likums par Darba kodeksa apstiprināšanu, spēkā stāšanos un īstenošanu. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/giCZwujhpu>
2. Likums par Lietuvas Republikas koplīgumiem un līgumiem. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.833EE7DCBAD7>
3. Lietuvas Republikas konstitūcija. <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
4. Olfert, K. (2016). Kompakt-Training. Personalwirtschaft. 10. Auflage. Friederich Kiehl Verlag.
5. Papildus lasāmviela
6. Kas jums jāzina par darba devējiem par sociālo tīklu un interneta izmantošanu darbā: ES prakse. <http://fortlegal.lt/ka-reikia-zinoti-darbdaviams-apie-socialiniu-tinklu-ir-internetu-naudojima-darbo-vietoje-ezt-praktika/>
7. Interneta izmantošana darba vietā: kā kontrolēt darbiniekus, nepārkāpjot likumu?
8. <http://www.vz.lt/2016/05/30/naudojimas-internetu-darbo-vietoje-kaip-kontroliuoti-darbuotojus-nepazeidziant-istatymu>

5.4. Juridiskais un psiholoģiskais līgums starp darba devēju un darbinieku

Līgumi starp divām vai vairākām ieinteresētajām grupām palielina drošību. Īpaši tas attiecas uz līgumiem starp darba devēju un darba ņēmēju, kas sniedz skaidrību par darba attiecībām un nosaka abu pušu tiesības un saistības. Tomēr visbiežāk tiek ņemti vērā juridiskie darba līgumi: kolektīvais darba līgums, individuālais darba līgums. Tomēr darba līgumus var salīdzināt ar aisberga augšdaļu. Ne mazāk svarīgi ir psiholoģiskais un sociālais līgums starp darba devēju un darbinieku (5.3. att.).



5.3. attēls. Darba līgums un psiholoģiskais līgums

Ja likumīgais darba līgums tiek noslēgts rakstiski un apstiprināts ar abu pušu parakstiem, tad psiholoģiskajam un sociālajam līgumam nav juridiska statusa, tas nav dokumentēts.

Darba līgumā ir uzrakstīti galvenie jautājumi, tomēr gan darbiniekam, gan darba devējam ir daudz prasību vienam pret otru. Daži darbiniekiem svarīgi apstākļi netiek ieviesti oficiālajā darba līgumā, netiek atklāti apspriesti, un, ja ar tiek apspriesti, tad tie tiek paredzēti tikai kā iespējas. Darba devējam arī ir prasības attiecībā uz darbinieku, kuras var tikt mutiski apspriestas, bet ne uzrakstītas. Psiholoģiskā līguma pamats ir visu šo nerakstīto prasību kopums starp darbinieku un darba devēju. Noslēdzot psiholoģisko līgumu, darbinieks apņemas



dot savu ieguldījumu, pūles, zināšanas, prasmes, radošumu, laiku, lojalitāti un palīdzēt sasniegt uzņēmuma mērķus. Uzņēmums apņemas apmierināt darbinieku vajadzības: algu, drošību u.c. Šāda nenoteikta satura apmaiņa starp darbinieku un darba devēju tiek saukta par psiholoģisko līgumu. Ja vismaz viena puse nepilda savas saistības, ja tās neatbilst otras puses prasībām, psiholoģiskais līgums ir vājš. Līdzsvarots psiholoģiskais līgums, kam pamatā ir abu pušu uzticība, apmierinātība, ir vajadzīgs ilgstošām harmoniskām attiecībām starp darbinieku un uzņēmumu.

Kā parādīts 5.3. attēlā, darba attiecības veidojas noteiktā sociālajā vidē – kolektīvā, kur ir izveidojušās noteiktas vērtības, attieksme un uzvedība. Jo lielāks darbinieku skaits izprot dominējošos noteikumus, standartus, vērtības un uzvedības pamatus, kas uzņēmumā tiek sagaidīts no darbiniekiem, jo vairāk tiks gaidīts, ka prasības **būs atbilstošākas uzņēmuma iespējām. No otras puses, ir ļoti svarīgi, lai tiešais menedžeris arī sekotu kolektīva vērtībām un darbinieku prasību ievērošanai.**

Paškontroles jautājumi:

Kāds ir psiholoģiskais līgums?

Kā atšķiras darba līgums un psiholoģiskais līgums?

Kāpēc psiholoģiskais līgums ir svarīgs?

Atsauces

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

5. Wellin, M. (2007). Managing the Psychological Contract. Using the Personal Deal to Increase Business Performance. Great Britain, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.

Papildus lasāmviela

Psiholoģiskais līgums. <https://www.youtube.com/watch?v=hh7Fcg404P4>

5.5. Darbinieku iesaistīšana

Labas attiecības starp vadītāju un darbiniekiem nodrošina augstus darba rezultātus. Ja starp vadītāju un darbiniekiem nav savstarpējas sapratnes, tas veicina spriedzi un stresu darbā. Tādēļ jebkura departamenta vai nodaļas vadītājiem jābūt iespējai iepazīt darbiniekus un iesaistīties viņu darbībā.

Stratēģisko attiecību mērķis ir veidot tādas attiecības starp vadītājiem un darbiniekiem, kas nodrošinātu efektīvu sadarbību un pozitīvus darba rādītājus. To īsteno, ievērojot vairākus soļus.

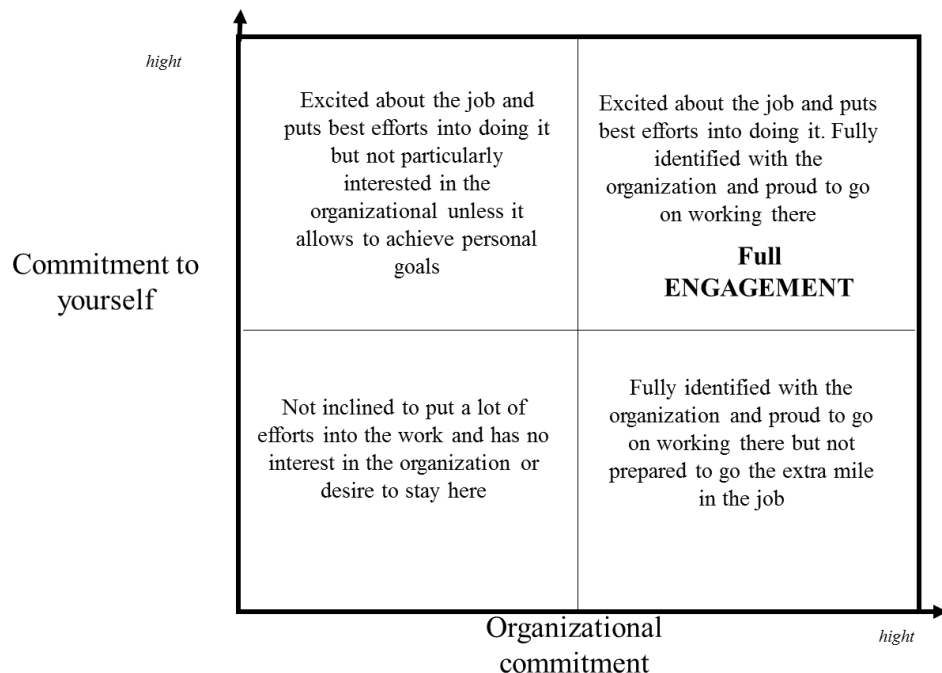
- Ir izveidotas stabilas attiecības ar darbiniekiem un arodbiedrībām.
- Lēmumi tiek pieņemti, iesaistot darbiniekus diskusijās.
- Veicina darbinieku izteikt viedokļus un atsauksmes.
- Konflikti netiek risināti ātri un neapdomīgi, bet tiek apspriesti un risināti atbilstoši situācijai.

Ir dažādi viedokļi par to, kādas attiecības varētu veidoties ar darbiniekiem.

- Naidīgas – organizācijas vadība izlemj, ko no darbiniekiem vēlas un ko vajag darbiniekiem.
- Tradicionālā attieksme – attiecību uzturēšana ar darbiniekiem, bet kad vadība iesniedz priekšlikumus, uz tiem reaģē tikai izredzētie.
- Sadarbība – organizācija iesaista darbiniekus organizācijas politikas veidošanā un īstenošanā, bet saglabā tiesības pieņemt galīgo lēmumu.
- Autoritatīva sadarbība – darbinieki iesaistās ikdienas lēmumos un stratēģiskajos lēmumos.



Darbinieku iesaistīšanās ir iespējama tikai, veidojot attiecību stratēģiju ar darbiniekiem, pamatojoties uz sadarbību un varas dalījumu. Tomēr darbinieku iesaistīšanās var būt daļēja. Kā parādīts 5.4. attēlā, darbinieks var lepoties ar uzņēmumu, kurā viņš strādā, par to labi atsaukties, tomēr viņš nav gatavs pielikt papildus pūles vai parādīt iniciatīvu. Šajā gadījumā darbinieka iesaistīšanās ir tikai daļēja, jo viņš jūtas saistīts ar uzņēmumu, taču tas neietekmē viņa uzvedību darbā. Cits variants ir iespējams arī tad, kad darbinieks tiek iesaistīts tikai tik daudz, cik tas ir saistīts ar viņa personīgo interešu apmierināšanu. Šajā gadījumā darbinieks ir personiskā labuma meklētājs. Tikai tad, ja pastāv gan personiskais, gan organizācijas labums, var runāt par iesaistītu darbinieku.



5.4. attēls. Darbinieku iesaistīšanās komponenti.

Ir vairākas iesaistītā darbinieka pazīmes.

- Pozitīva attieksme pret darbu.
- Uzticība organizācijai un identificēšanās ar to.
- Centieni strādāt labāk.
- Cieņa pret citiem un atbalsts kolēģiem, palīdzot viņiem strādāt efektīvāk.
- Darbs, kas orientēts uz izvirzītajām prasībām vai to pārsniegšanu.
- Redzēt plašāku savu darbu kontekstu.
- Pilnveidot savu profesionālo darbību.
- Redzēt, kā organizācija varētu attīstīt un uzlabot darbību.

Pasaulē pazīstami uzņēmumi piedāvā šādus darbinieku iesaistīšanas piemērus.

- “Johnson and Johnson” – darbinieki ir apmierināti savā darbavietā, sadarbojoties un uzticoties darba devējam, viņi jūtas vajadzīgi savam uzņēmumam. Darbinieki ilgāk paliks uzņēmumā, un viņi pastāvīgi meklēs gudrākas, efektīvākas metodes, kā uzlabot organizācijas darbu. Gala rezultātā ir uzņēmums ar augstu efektivitāti, kurā cilvēki ir produktīvi un efektivitāte tiek palielināta.
- “Barclays” – lielā mērā darbinieks jūtas piederīgs organizācijai, kurā viņš strādā, tic saviem mērķiem un atbalsta organizatoriskās vērtības.

Uzņēmumam ir svarīgi iesaistīt darbiniekus, jo, pirmkārt, viņi pilnīgi izprot savu lomu organizācijā, zina, kā viņi var palīdzēt sasniegt stratēģiskos mērķus. Otrkārt, tas ir emocionāls aspekts, kas veido piederības izjūtu uzņēmumam. Iesaistītie darbinieki retāk aiziet no uzņēmuma. Šādi darbinieki ir uzticīgi savai darbavietai.

Faktori, kas ļauj palielināt darbinieku iesaistīšanos.

- Darba saturs. Interessants un pievilcīgs darbs darbiniekam palielina iesaisti kā tādu. Darba uzdevumi, kas ļauj darbiniekam uzzināt savu kompetenci un attīstības iespējas, atbildība ļauj uztvert veiktā darba nozīmīgumu.
- Darba vide. Ja fiziskā darba vide tiek uzskatīta par higiēnas faktoru, tad darbinieku iesaistīšanu īpaši stimulē darba attiecības kolektīvā, veiksmīga sadarbība ar kolēģiem.
- Vadība. Vadītāja atbalsts un stimulēšana ir ļoti svarīgs faktors, jo tādējādi tiek parādīta vadītāja vēlme veicināt darbinieku iniciatīvu un iesaistīšanos.
- Iespēja attīstīties. Darbinieku iespējas attīstīt savas kompetences.
- Iespēja tikt uzklautam. Iespēja izteikt savu viedokli un saņemt atsauksmes norāda uz darbinieku iesaisti lēmumu pieņemšanā.



Paškontroles jautājumi:

1. Izskaidrojiet, kā jūs saprotat darbinieku iesaistīšanos?
2. Kādas ir iesaistītā darbinieka iezīmes?

Atsauces

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

Papildus lasāmviela

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

6. Uzņēmējdarbības procesi

Šajā nodaļā jūs uzzināsi:

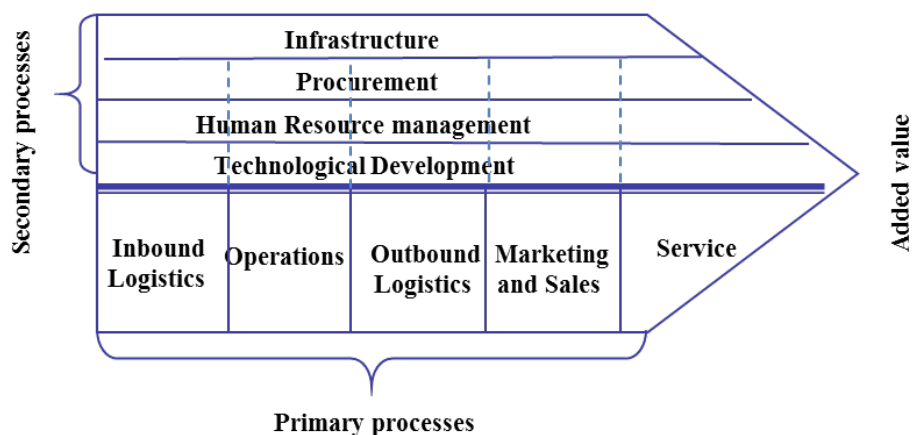
- Kas ir vērtību ķēde?
- Kā tiek organizēta uzņēmuma aktivitāte?
- Kādas ir mūsdienu uzņēmuma procesu vadības koncepcijas?

6.1. Uzņēmuma vērtību ķēde

Vērtības ķēde ir iekšēji procesi, kurus uzņēmums veic, veidojot, ražojot, pārdodot, piegādājot produktus klientiem un apkalpojot tos. Vērtības ķēdes koncepciju 1985. gadā M. Porters prezentēja savā grāmatā “Konkurētspējas priekšrocība” (“Competitive advantage”).

M.Portera vērtību ķēde

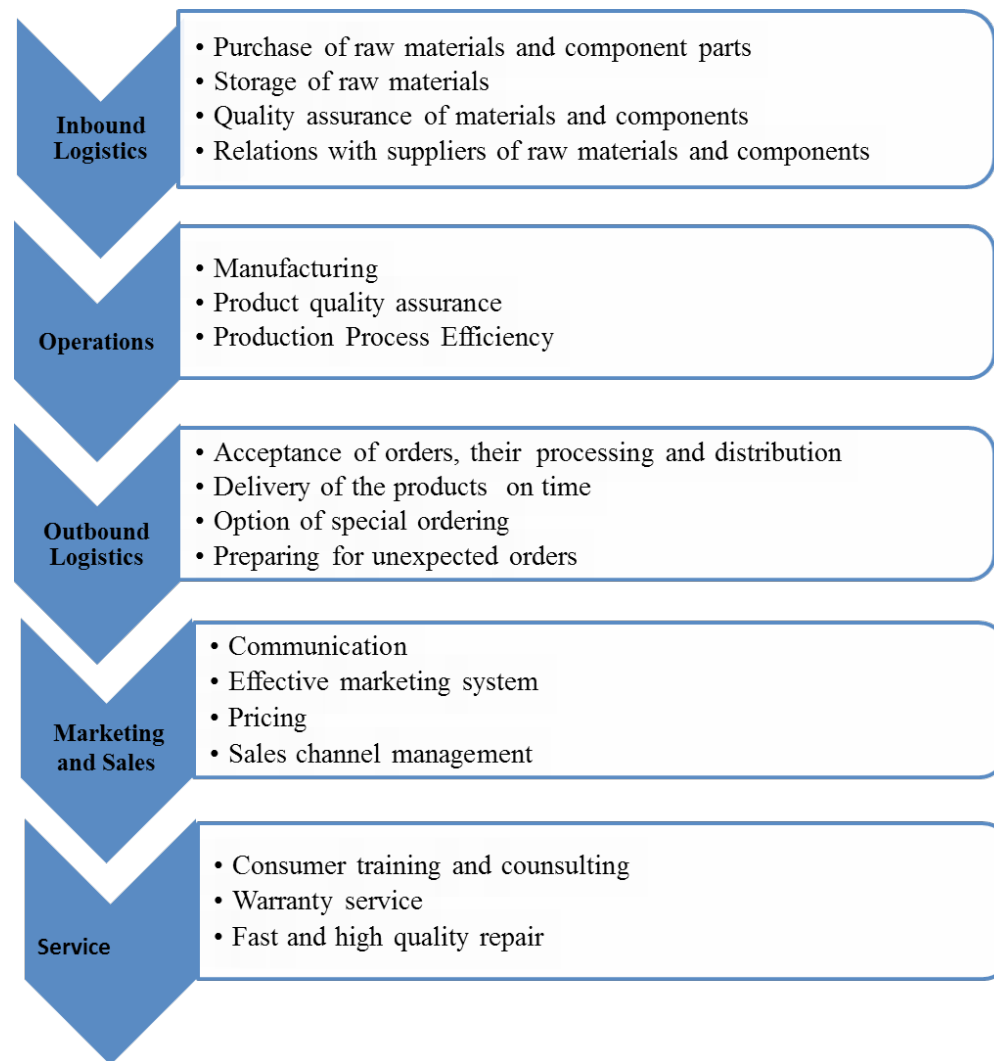
M.Portera vērtību ķēdē ir atšķirīgi primārie procesi, kas tieši saistīti ar produkta nonākšanu pie lietotāja, un sekundārie procesi nodrošina primāro procesu nepārtrauktību (6.1. attēls). Tomēr vērtību ķēdes analīze nav ierobežota tikai ar iekšējiem procesiem, tā ir saistīta arī ar konkurences priekšrocību radīšanu tirgus situācijā. Uzņēmumam jāspēj organizēt savus iekšējos procesus tā, lai tas spētu piedāvāt klientiem produkciju vai pakalpojumu ar vēlamu kvalitāti un cenu, kas būtu labāka nekā konkurentiem.



6.1. attēls. M.Portera vērtību ķēde

Papildus vērtība 6.2. attēla labajā pusē norāda, ka uzņēmums ir konkurētspējīgs un gūst labumu, kas iegūts no papildu vērtības. Ja visa vērtību ķēde darbojas labi, organizācija tiek efektīvi pārvaldīta un galvenie procesi ir stratēģiski svarīgas funkcionālās jomas, kurās uzņēmums var iegūt konkurences priekšrocības: samazināt cenu, uzlabot produkta kvalitāti utt.

6.2. attēlā. ir redzami uzņēmējdarbības galvenie procesi.



6.2. attēls. Uzņēmējdarbības galvenie procesi



Ienākošā loģistika – visi procesi, kas saistīti ar izejvielu un sastāvdaļu saņemšanu, uzglabāšanu un izplatīšanu. Attiecības ar piegādātājiem ir galvenais vērtības faktors šajā posmā. Piegādātāju uzticamība ļauj nodrošināt sinhronizētu piegādi ražošanai, tādējādi samazinot izejvielu un detaļu uzglabāšanas izmaksas.

Pastāvīga jaunu piegādātāju meklēšana ļauj atrast materiālus un detaļas par mazākām cenām.

Operācijas aptver visus procesus, kas saistīti ar produkcijas ražošanu, loģistiku, montāžu, kvalitātes kontroli un ražojumu iepakojšanu. Šajā posmā radītā konkurences priekšrocība ir saistīta ar ražošanas izmaksu samazināšanos, produkta kvalitātes nodrošināšanu un produkta ražošanas laiku.

Izejošā loģistika ir saistīta ar preces vai pakalpojuma pasūtījuma pieņemšanu un tā izsniegšanu klientam. Konkurences priekšrocība tiek iegūta, pateicoties atbildīgai pasūtījumu pieņemšanai, ciešai saiknei ar ražošanu un spējai novērtēt produkta reālo iznākumu.

Mārketinga un pārdošanas procesā cenšas pārliecināt klientus iegādāties produktu vai pakalpojumu no jums, nevis jūsu konkurentiem. Konkurences priekšrocība tiek iegūta, pateicoties priekšrocībām, ko uzņēmums var piedāvāt klientam, un kā klients tiek informēts par šiem precēm/pakalpojumiem un kā tie tiek prezentēti klientam.

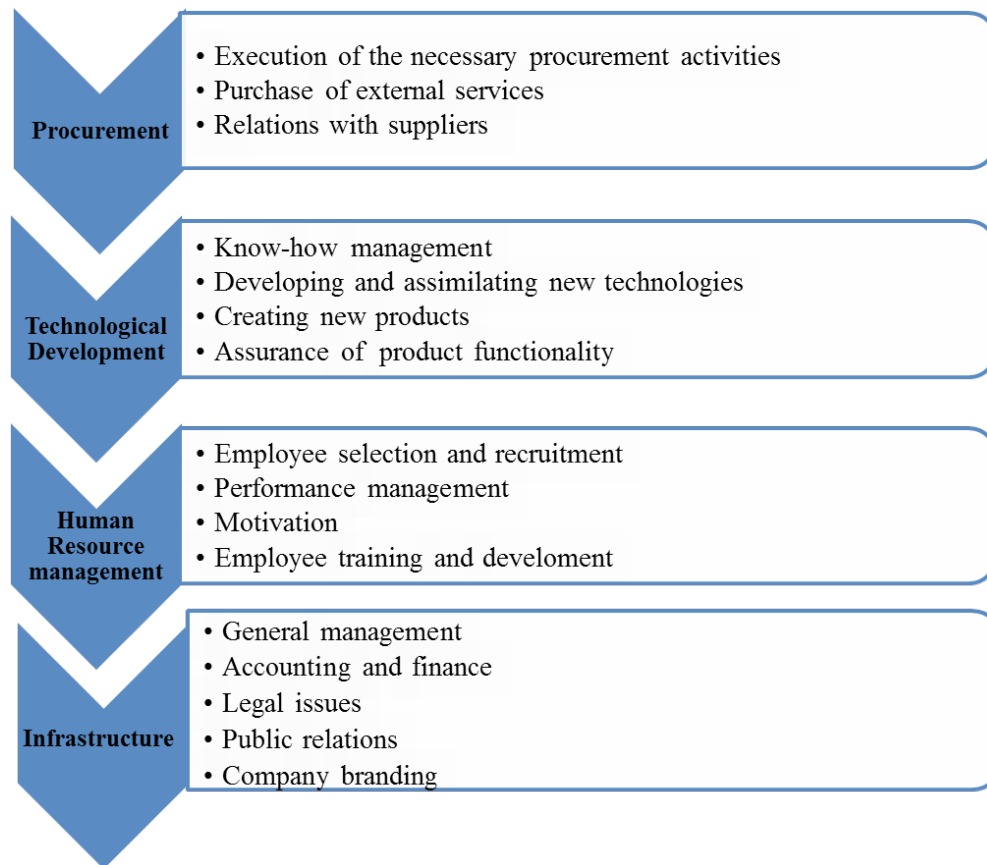
Apkalpošanas procesi ir saistīti ar produkta vai pakalpojuma vērtības saglabāšanu klientam, kad tas jau ir iegādāts.

Sekundārie procesi uztur galvenos procesus. Iezīmētās līnijas 6.3. attēlā norāda, ka visi sekundārie procesi var būt nozīmīgi katrā primārajā procesā.

Iepirkumi ir paredzēti, lai iegādātos primārajos procesos nepieciešamos resursus. Tie varētu būt IT, transporta pakalpojumi, biroja tehnika utt. Konkurences priekšrocība tiek iegūta, pastāvīgi meklējot piegādātājus un pakalpojumus, kas spēj piegādāt nepieciešamās izejmateriālus par viszemāko cenu.

Tehnoloģiskā attīstība saistīta ar informācijas pārvaldīšanu un apstrādi, kā arī uzņēmuma zināšanu bāzes aizsardzību, kā arī informācijas tehnoloģiju inovāciju ieviešanas datu ievades samazināšanai.

Cilvēkresursu vadīšana ir saistīts ar darbinieku meklēšanu, atlasi un pieņemšanu darbā, viņu motivācijas saglabāšanu. Cilvēki ikvienā primārajā un sekundārajā vērtību radīšanas procesā ir viens no svarīgākajiem vērtības avotiem, uzņēmumi var radīt konkurences priekšrocības, kuras nav iespējams kopēt, izmantojot labu cilvēkresursu vadības praksi.



6.3. attēls. Uzņēmējdarbības sekundārie procesi

Infrastruktūra ir sistēmas un funkcijas, kas nepieciešamas uzņēmuma uzturēšanai, bez kuras citi procesi nav iespējami.

Vērtības ķēde ir primāro un sekundāro procesu kopums, un ja vismaz viens process būs neefektīvs, uzņēmums var saskarties ar problēmām.

- Produkti vai pakalpojumi var kļūt dārgāki nekā konkurentiem.
- Neapmierināti klienti, parādās viņu sūdzības.
- Produktu ražošana vai apkalpošana notiek lēni.

Paškontroles jautājumi:

1. Izskaidrojiet, kā jūs saprotat vērtības ķēdi.
2. Nosauciet primāros procesus uzņēmuma vērtību ķēdē.
Kādas konkurences priekšrocības varētu iegūt no šiem procesiem to darbības laikā?
3. Nosauciet uzņēmuma sekundārās vērtības ķēdes procesus. Kādas konkurences priekšrocības varētu iegūt šo procesu laikā?
4. Kādas sekas varētu rasties gadījumā, ja vismaz viens vērtības ķēdes process tiek izpildīts neefektīvi?

Atsauces

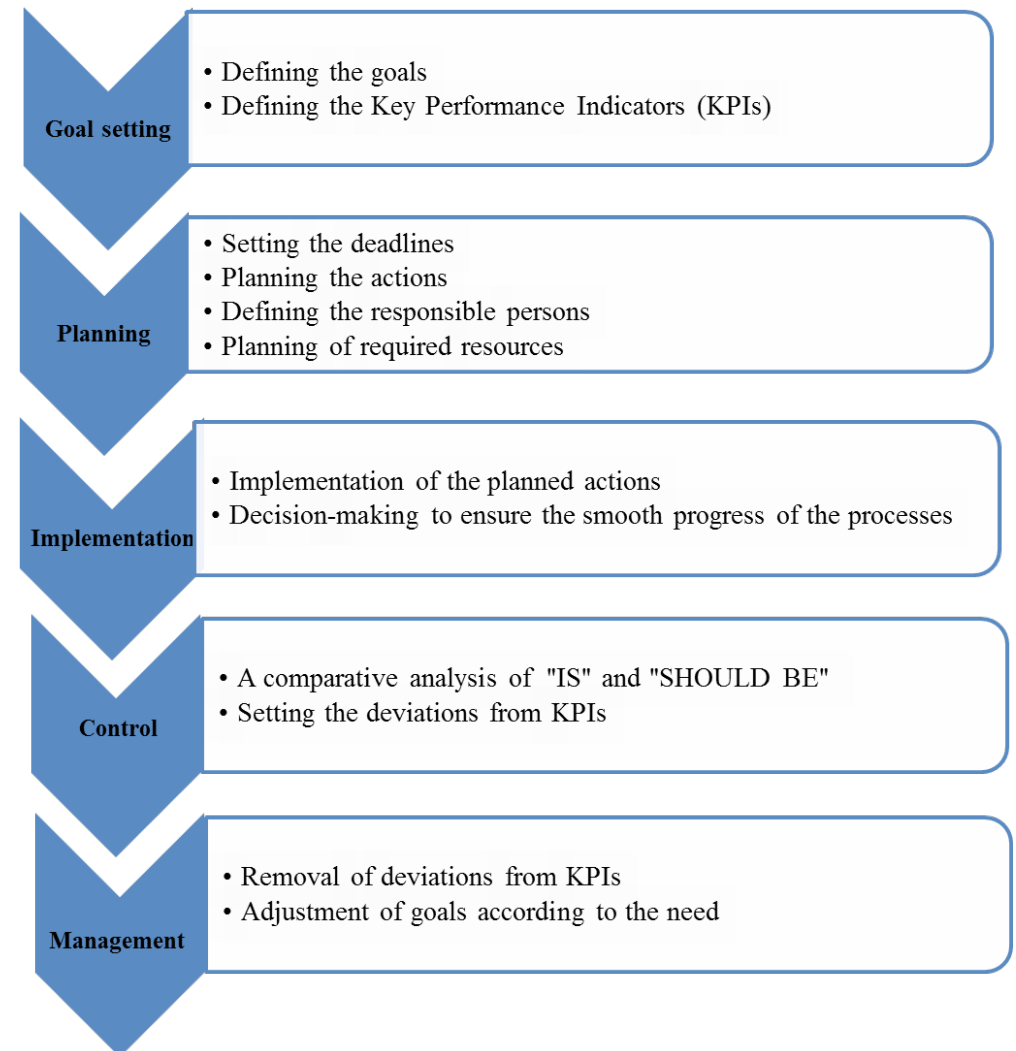
1. Benton, W.C. (2014) Supply chain focused manufacturing planning and control /W.C. Benton, jr. Stamford [Conn.] : Cengage Learning.
2. Bleicher, K. (2011). Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. 8 überarbeitete und erweiterte Auflage. Campus Verlag. Frankfurt / New York.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

Papildus lasāmviela

1. Globālā vērtību ķēde: Ievads. <https://www.slideshare.net/RyanFardinSakib/global-value-chain-introduction>
2. Vērtību ķēde. M.E. Porter. <https://www.youtube.com/watch?v=9e2KtGvI1Pw>
3. Vērtību ķēdes analīze. <https://www.slideshare.net/monishrm/value-chain-analysis-23849383>
4. Kas ir vērtību ķēdes analīze? <http://www.businessnewsdaily.com/5678-value-chain-analysis.html>

6.2. Uzņēmuma procesu vadīšana

Uzņēmuma vērtību ķēde, kas tika aplūkota iepriekšējā nodaļā un sastāv no primārajiem un sekundārajiem procesiem, atklāja uzņēmuma procesu sarežģītību. Tādēļ, lai nodrošinātu vienmērīgu uzņēmuma darbību, ir nepieciešama procesu vadība. Uzņēmuma procesu vadības posmi ir parādīti 6.4. attēlā.



6.4. attēls. Uzņēmuma procesu vadības posmi

Mērķu izvirzīšana

Mērķu izvirzīšana ir pirmais un ļoti svarīgais posms, jo tas parāda, ko uzņēmums vēlas sasniegt nākotnē. Ja mērķu formulēšana nebūs precīza un skaidra, uzņēmums nerasnē rezultātu. Tāpēc, izstrādājot mērķus, ir svarīgi ievērot **SMART** principus.

- **S (specific)** Konkrētība – skaidri jāzina rezultāti, kas ir jāsasniedz, piemēram, palielināt tirgus daļu, samazināt ražošanas izmaksas, ieviest jaunas tehnoloģijas.
- **M (measurable)** Mērījumi – mērķim jāietver mērķu sasniegšanas kvantitatīvie vai kvalitatīvie rādītāji, piemēram, 5% (tirgus daļa vai ražošanas izmaksas), datorizētās ražošanas ieviešana (jaunas tehnoloģijas).
- **A (agreed upon)** Saskaņošana – mērķi nedrīkst būt pretrunā viens otram.
- **R (realistic)** Reālistisks – mērķi jāformulē, novērtējot pieejamos resursus un kompetences un tiem jābūt reāli sasniedzamam ar esošajiem resursiem.
- **T (time-bound)** Laika ierobežojums – izpildāmi noteiktā laikā, lai sasniegtu mērķus, ir jābūt pietiekami daudz laika, arī nevajadzētu būt pārāk daudz laika, lai izvairītos no produktivitātes pazemināšanās.

Ir ļoti svarīgi, lai darbinieki katrā funkcionālajā struktūrvienībā un uzņēmuma līmenī skaidri izprastu, kādi mērķi viņiem tiek izvirzīti. Tādēļ jāizvirza uzņēmuma galvenie un sekundārie mērķi. Ja galvenais mērķis ir 3 gadu laikā palielināt pieejamo tirgus daļu par 5 procentiem, rodas jautājums, ko, piemēram, būtu jāveic pētniecības un attīstības departamentiem, ražošanas, tirdzniecības vai cilvēkresursu nodaļām? Tādēļ šiem departamentiem ir izveidoti sekundārie mērķi, kas atspoguļo šo departamentu darbības specifiku. Piemēram, pētniecības un attīstības departamentam varētu izvirzīt mērķi izveidot prototipu ražošanas X, ražošanas departaments ir jāsamazina ražošanas izmaksas par 3 procentiem, mārketinga nodaļai ir jāsaprot koncepcija par jaunās paaudzes produktu ieviešanu un personāla departamentam jāsamazina darbinieku maiņa par 2 procentiem.

Visi šie mērķi ir jākoordinē vienlaicīgi. Mērķus var klasificēt laika aspektā.

- Ilgtermiņa (stratēģiskie mērķi - no 3 līdz 5 gadiem).
- Vidēja termiņa (taktiskie) mērķi - no 1 līdz 3 gadiem.
- Īslaicīgi (operatīvie) mērķi - līdz 1 gadam.

Plānošana

Plānošana apraksta, kādas darbības uzņēmumam vai tā apakšnodaļām vajadzētu veikt, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Izveidotie plāni arī ir stratēģiski, taktiski un operatīvi. Plānos ir norādīts, ko vajadzētu paveiktam konkrētā laika periodā ar paredzētajiem resursiem. Plānus var izveidot, ievērojot trīs principus.

- Plānošana no augšas uz leju. Plāni tiek veidoti uzņēmuma augstākajā vadības līmenī un tiek nodoti vidējiem un zemākajiem vadības līmeņiem. Ir mērķtiecīgi sekot šim plānošanas principam, veidojot stratēģiskus plānus, kad tie tiek detalizēti aprakstīti zemākajā vadības līmenī. Šī plānošanas principa galvenā priekšrocība ir uzņēmuma mērķu un plānu liela sasaiste. Tomēr, ja uzņēmums izmanto tikai šo plānošanas principu, rodas liela vajadzība pēc informācijas, darbinieku iesaistīšanās samazinās, jo viņi nepiedalās, taču vienlaikus pieņem svarīgus lēmumus, kas saistīti ar viņu konkrēto darbu.

- Plānošana no apakšas uz augšu. Mērķi un instrumenti to sasniegšanai tiek veidoti viszemākajā vadības līmenī. Šie plāni parasti ir saistīti ar apakšnozaru procesu specifiku, tāpēc ir mērķtiecīgi sekot šim plānošanas principam, izveidojot darbības plānus. Šī plānošanas principa galvenā priekšrocība ir darbinieku augsta motivācija attiecībā uz iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā. Tomēr rodas risks piešķirt prioritāti savas apakšnodaļas mērķiem, neredzot uzņēmuma plānu kopumu. Ja uzņēmums izmanto tikai šo plānošanas principu, tas izraisa dezorganizāciju, piešķirot prioritāti nevis galvenajiem, bet papildus mērķiem, kā rezultātā rodas resursu sadales un darbību nesaskaņotības problēma.

- Pirmā un otrā plānošanas principu kombinācija, taču šeit galvenā loma ir vidējam vadības līmenim, kas novērtē, vai darbības plāni, kas izveidoti viszemākajā vadības līmenī, atspoguļo un konkretizē stratēģiskos plānus, kas izveidoti augstākajā vadības līmenī. Šī plānošanas principa galvenā priekšrocība ir arī augsta darbinieku motivācija attiecībā uz iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā. Tomēr rodas vajadzība pēc diskusijām par plāniem, kas izveidoti dažādos vadības līmeņos.

Organizēšana

Augstākais vadības līmenis ir atbildīgs par visas organizācijas stratēģisko plānu īstenošanu. Vidējie un zemākie vadības līmeņi ir atbildīgi par konkrētu jomu taktisko un operatīvo plānu īstenošanu. Viens no sarežģītākajiem uzdevumiem plānu īstenošanā ir problēmu paredzēšana un to savlaicīga novēršana. Piemēram, visaugstākajam vadības līmenim var rasties problēma, kā sasniegt plānoto rentabilitātes indeksu bez cenu paaugstināšanas, vienlaikus palielinot izejvielu



izmaksas. Vidēja līmeņa pārvaldības līmenim, iespējams, ir jārisina problēma, kā sasniegt plānotos pārdošanas indeksus bez papildu investīcijām tirdzniecībā, bet pārdošanas apjoms samazinās, ņemot vērā pirkjspējas samazināšanos. Zemākajam vadības līmenim, iespējams, ir jārisina problēma, kas saistīta ar kvalificēta darbaspēka lielāku mainību vai paskaidrojumiem par bojājumu iemesliem.

Kontrole

Kontrole ļauj novērtēt, vai situācija “IR” atbilst situācijai “BIJA JĀBŪT”. Kontrole ir cieši saistīta ar mērķiem un plāniem. Ir galīgā stratēģiskā kontrole un starpposmu jeb taktiskā un operatīvā kontrole. No uzņēmuma darbības aspekta var būt divu veidu kontrole.

Rezultātu kontrole. Kā jau minēts iepriekš, ir jāmēra stratēģiskie, taktiskie un operatīvie mērķi, tad rezultātu kontrole parāda, vai mērķi tika sasniegti.

Izpildes kontrole. Šī kontrole norāda uz procesa efektivitāti.

Kontrole atklāj novirzes no plānotajiem rādītājiem, tādēļ ir nepieciešams paredzēt darbības, kas vajadzīgas, lai novērstu traucējumus. Tomēr ir ļoti svarīgi ne tikai reaģēt uz novirzēm, bet arī sekot iespējamām izmaiņām tirgū, kas ļautu novērst problēmas un vajadzības gadījumā korigēt plānus.

Paškontroles jautājumi

Atsauces

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

Papildus lasāmviela

1. Plānošana, organizēšana, vadīšana, kontrole. <https://www.youtube.com/watch?v=fXhd6rdEpuI>

6.3. Mūsdienīga uzņēmuma procesu vadības koncepcijas

Katra uzņēmuma panākumi ir atkarīgi no trim galvenajiem kritērijiem.

- Cena.
- Kvalitāte.
- Laiks.

Visi procesi uzņēmumā jāorganizē tā, lai izmaksas tiktu samazinātas, lai nodrošinātu kvalitāti un savlaicīgu produktu piegādi un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu. Tāpēc turpināsim apspriest mūsdienu uzņēmuma procesu vadības metodes un koncepcijas, kas uzņēmumiem ļauj palielināt konkurences priekšrocības.

Kopējā kvalitātes vadīšana. Parādījās XX gs. 80-to gadu sākumā, kad uzņēmumi centās paaugstināt savu produktu un pakalpojumu kvalitāti. Tā ir nepārtraukta kvalitātes uzlabošana visos uzņēmuma procesos.

Kopējā kvalitātes vadīšana ietver vairākus aspektus.

- Visu darbinieku, vadītāju un klientu iesaistīšana kvalitātes uzlabošanas procesā. Pastāvīga saziņa ar klientiem ļauj noskaidrot viņu vēlmes un uzlabot produktu vai pakalpojumu kvalitāti. Komunikācija uzņēmuma iekšienē ļauj uzlabot šo procesu.
- Pastāvīga orientācija uz kvalitātes uzlabošanu visās uzņēmuma darbības jomās. Uzsver uzlabojumus, kas nodrošina produkta kvalitāti.
- Vadītāji ir atbildīgi par atbildīgas attieksmes ieviešanu uzņēmuma kvalitātes kontrolē. Viņi ir iniciatori un uzraugi.

Galvenās kopējās kvalitātes vadīšanas iezīmes.

• **Spēcīga orientācija uz iekšējiem un ārējiem klientiem.** Tiek uzsvērts ne tikai ārējo klientu, bet arī iekšējo klientu nozīme. Darbiniekus sauc par iekšējiem klientiem, tādējādi norādot, ka kolēģu savstarpējai uzvedībai jābūt balstītai uz cieņu un gatavību apmierināt kolēģu prasības.

- **Visu iesaistīto darbinieku stimulēšana.** Viens no svarīgākajiem vadītāju

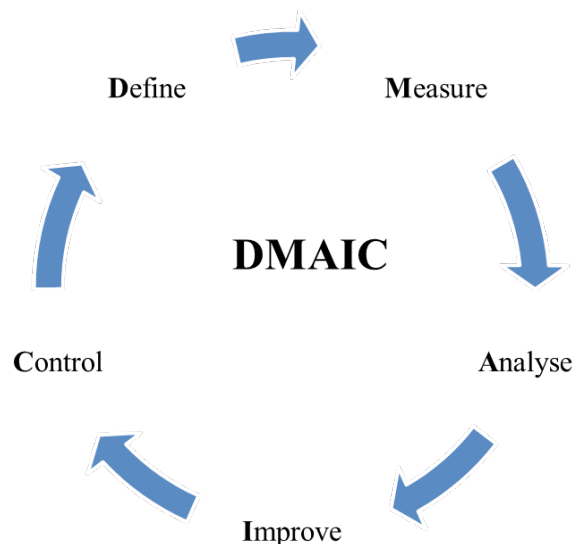


uzdevumiem ir veicināt darbinieku personīgo iniciatīvu un gatavību uzņemties atbildību. Ir ļoti svarīgi radīt atmosfēru, kas balstās uz sadarbību, kur veicina komandas darbu un atklātās sarunas gan starp kolēģiem, gan starp darbiniekiem un priekšniekiem, tādējādi novēršot hierarhijas šķēršļus.

- **Pastāvīgi centieni uzlabot kvalitāti bez izmaksu celšanas.** Kvalitātes mērķi ir jārealizē reāli, nelielos posmos un tas jādara pastāvīgi.
- **Visu uzņēmuma procesu un funkciju integrācija.** Kvalitātes vadībai ir jāklūst par uzņēmuma, tā visu apakšnozaru galveno darba jēdzienu.
- **Kļūdu novēršana** kļūdu labošanas vietā. Saskaņā ar “filozofiju par 0 bojājumiem” kļūdas nav jālabo, bet jānovērš.

Kopējā kvalitātes vadība ļauj efektīvāk izmantot darbinieku potenciālu, iesaistot viņus pastāvīgā attīstībā un uzliekot viņiem atbildību par savu darbu. Tomēr tā īstenošanai ir nepieciešams laiks, un, pirmkārt, lai mainītu darbinieku domāšanu.

Deviņdesmito gadu vidū tika izveidots instruments “6 Sigma”, kas pirmo reizi tika ieviests kompānijā “Motorola”. “6 Sigma” izmanto dažādas statistikas metodes, kuru mērķis ir attīstīt biznesa procesus un tādējādi samazināt ražošanā radušos bojājumus un balstās uz DMAIC metodoloģiju, kas nosaka, ka uzņēmumā notiekošos procesus var aprakstīt, izmērīt, analizēt, attīstīt un kontrolēt (6.5. attēls).



6.5. attēls. DMAIC metodika

DMAIC ir piecu posmu akronīms, kas padara procesu:

D – (*Define*) Definēt mērķus un lietotājus (iekšējo, ārējo).

M – (*Measure*) Pasākums, lai novērtētu novirzi no vēlamā rezultāta.

A – (*Analyse*) Analizēt, izpētīt novirzes iemeslus.

I – (*Improve*) Uzlabot, lai uzlabotu procesu, novēršot novirzes.

C – (*Control*) Kontrole, lai noteiktu, kā tiks veikta kontrole.

6 Sigma piešķir prioritāti lēmumiem, kas tiek darīti, pamatojoties uz pārbaudītiem datiem un statistikas metodēm, nevis pieņēmumiem un spekulācijām.

Kvalitātes apli

Kvalitātes aplis ir 5-15 cilvēku darba grupas, kas tiekas, lai risinātu konkrētas problēmas, kas rodas darbā, vai lai kaut ko uzlabotu savās darba vietās. XX gadsimta septiņdesmitajos gados Japānā parādījās pirmie kvalitātes apli, sākumā tie bija kolēģu saieti pēc darba laika. Tomēr pēc tam, kad šī metode plaši izplatījās ASV un Eiropā, kvalitātes apli parasti tika organizēti darba laikā. Parasti šajās sanāksmēs tiek risināti dažādi jautājumi.

- Kā uzlabot darba ražīgumu?
- Kā novērst kļūdas ražošanas procesā?
- Kā nodrošinātu produkta kvalitāti visos ražošanas procesa posmos?
- Kādas un kā ieviest jaunas darba organizēšanas metodes?
- Kā uzlabot apstākļus darba grupā?
- Kā uzlabot ražošanas drošību?
- Kā palielināt darbinieku pašidentifikāciju ar uzņēmumu?

Galvenie kvalitātes apļa noteikumi.

- Ja vēlas, grupa izvēlas savu līderi.
- Darbinieki brīvprātīgi piedalās kvalitātes aplī; dalība nav obligāta.
- Visi kvalitātes apļa dalībnieki ir vienlīdzīgi un hierarhiskajai pozīcijai nav nozīmes.
- Katrs darbinieks vislabāk zina savas darba vietas problēmas, tāpēc katra darbinieka viedoklis ir informācija, kas jāņem vērā.
- Atvērtība, kas ir diskusijas pamatā un cieņa pret citu viedokļiem.
- Kvalitātes apļa locekļi ir atbildīgi par pieņemtajiem lēmumiem un to

īstenošanu savas kompetences robežās.

Kvalitātes apļa problēmu risināšanas priekšlikumi, ja tie pārsniedz tā locekļu kompetences robežas, var tikt piedāvāti vadītājiem. Ir ļoti svarīgi, lai visi šie priekšlikumi tiktu rūpīgi analizēti un tiktu sniegta atbilde par to ieviešanas iespējām. Īpaši svarīgi, lai kvalitātes apļa dalībnieki justu vadības atbalstu un interesi un darbinieku centienu novērtējumu.

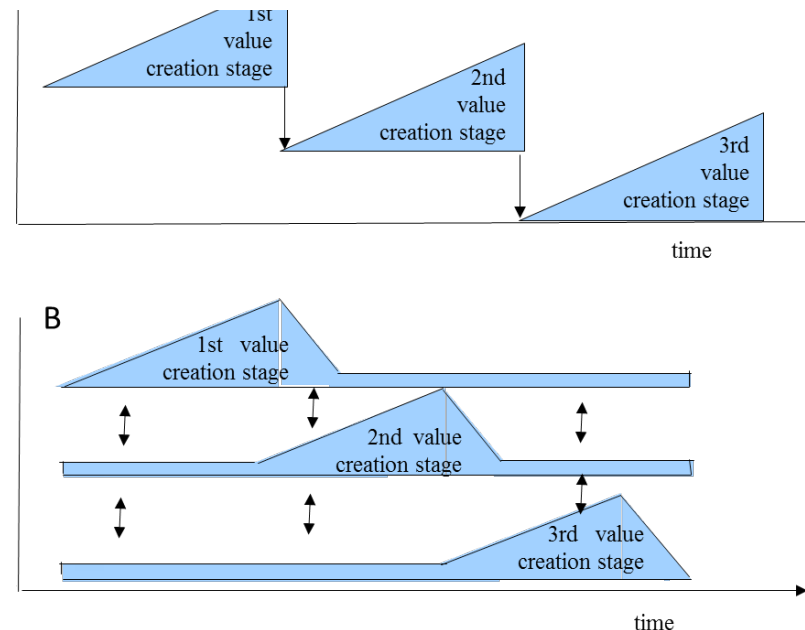
LEAN vadīšana

LEAN vadības koncepcijau1988.gadā pirmo reizi izmantoja kompānija „Krafcik”, kas lielu uzmanību pievērša ražošanai, kur redzēja vislielākās iespējas efektivitātes palielināšanai. LEAN ražošana, pirmkārt, ir saistīta ar japāņu attieksmi pret ražošanas vadīšanu. Lai gan šādu koncepciju Japānā neizmanto, tomēr šī darba metodes ļāva konkurēt ar Rietumiem, pirmkārt, pateicoties divreiz mazākām izmaksām un divreiz mazāk patērētam laikam, kas vajadzīgs produkcijas ražošanai. LEAN ražošanas princips tiek īstenots, samazinot izmaksas, izmantojot masveida ražošanas priekšrocības, un, otrkārt, palielinot uzņēmuma elastību. Praksē LEAN ražošanas metodes 1990. gadā pirmo reizi ieviesa uzņēmums “Toyota Motor”, kas ļāva labāk apmierināt klientu vajadzības un samazināt izmaksas.

Konkurences inženierija

Konkurences inženierija ir dažādu vērtību ķēžu sadarbība no projekta sākuma līdz beigām, balstoties uz projektu vadības principiem.

6.6. attēlā parādīts tradicionālais produktu izveidošanas process (A) dažādos attīstības posmos un konkurences inženierijas posmos. (B). Tradicionālajā produktu izveidošanas procesā dažādās vērtības atšķirīgos procesā posmos (A) funkcionālās jomas izveidošanā tiek iesaistītas tikai tad, kad tiek pabeigts reālais produkts un tā izveide konkrētā posmā. Piemēram, produkta prototips tiek nosūtīts ražošanai tikai tad, kad to izveido pētniecības un izstrādes nodaļa.



6.6. attēls. Tradicionālais produktu izveidošanas process (A) un konkurences inženierija (B)

Konkurences inženierijas (B) procesā produkta izveidošanā tiek iesaistīti funkcionālās struktūrvienības, kad ir pieejami starpposma rezultāti. Piemēram, pētniecības un produktu attīstības nodaļa rada produkta jēdzienu, pēc tam to apspriež ar ražošanas nodaļu, noskaidrojot, ko pieejamās tehnoloģijas ļaus ražot un tikai pēc tam ražo prototipu.

Paškontroles jautājumi:

1. No kādiem uzņēmuma darbības galvenajiem kritērijiem ir atkarīgi tā panākumi?
2. Kāda ir kopējā kvalitātes vadības būtība?
3. Kādā nolūkā var tikt organizēti kvalitātes apļi?
4. Kāda ir LEAN vadības būtība?
5. Kā konkurences inženierija atšķiras no tradicionālajiem radīšanas procesiem?



Atsauces

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

Papildus lasāmviela

1. An Introduction to Lean Thinking. https://www.youtube.com/watch?v=Rx Dw0Q_gVt0
2. Introduction of Total Quality Management TQM. <https://www.youtube.com/watch?v=QSoGb7QABso>
3. Kliem, R. L.(2016). Managing Lean projects /Ralph L. Kliem. Boca Raton [Fla.] : CRC Press/Taylor & Francis Group.
4. Ries, E. (2012). Lean startup metodika :kaip šiandieniniai atrepreneriai panaudoja nuolatinį naujovių diegimą itin sėkmingam verslui sukurti /Eric Ries ; [iš anglų kalbos vertė Vilma Kačerauskienė]. Vilnius : Eugrimas.

7. Mārketingis

Nodaļas saturs.

- Paskaidrot, kas ir mārketingis.
- Izskaidrot mārketinga vides raksturu un attiecības starp uzņēmumu un vidi.
- Aprakstīt mārketinga pētījumu nozīmi lēmumu pieņemšanā.
- Aplūkot segmentēšanas, mērķauditorijas atlases un pozicionēšanas lomu.
- Aprakstīt mārketingu mix.
- Aprakstīt digitālā mārketinga un sociālo mediju izmantošanas iespējas.

7.1. Mārketingis un tā vide

Mārketingis parasti cilvēku prātos asociējas ar krāpšanu un pat atklātiem meliem, un pastāv vispārpieņemts uzskats, ka mārketingis ir par to, lai pārliecinātu cilvēkus nopirkt lietas, kuras viņiem nav vajadzīgas vai ko viņi nevēlas. Tomēr tā nav taisnība – mārketingis ir par vērtību radīšanu, nevis vajadzību radīšanu, un tas ir saistīts ar klientu piesaistīšanu un saglabāšanu. Ideāla situācija tirgotājam ir tad, kad klienti regulāri atgriežas un pērk atkal un atkal. Joprojām ilgtermiņa klientu apmierinātība notiek tikai tad, ja organizācija piedāvā izdevīguma principu – nav obligāti jāpērk lētākās preces, bet labas vērtības preces.

Vai zinājāt, ka lētāk ir saglabāt esošo klientu, nevis piesaistīt jauno? Pētījumi liecina, ka piesaistīt klientu ir 6 reizes dārgāk nekā saglabāt. Tādēļ mārketingis ir saistīts ar to, lai cilvēkiem tiktu nodrošināti produkti un pakalpojumi, kas darbojas efektīvi, turpina efektīvi darboties ilgtermiņā un tiek piedāvāti par godīgu cenu. Paturot to prātā, tirgotāji darbojas kā saskarsmes punkti starp organizāciju un saviem klientiem. Viņiem jāsaprot organizācijas darbība ar klientu vajadzībām, un jāpazīno uzņēmuma piedāvājumi tā mērķgrupām.

Amerikas mārketinga guru Filips Kotlers definē mārketingu šādi: “Mārketingis ir sociāls vadības process, ar kuru indivīdi un grupas iegūst to, kas viņiem ir nepieciešams un ko viņi vēlas, radot un apmainoties ar produktiem un vērtībām ar citiem”. (Kotlers un citi, 2008)

Dažiem cilvēkiem mārketingis saistās ar apmaiņas vadīšanu. Citiem tas šķiet saistīts ar klientu vajadzību apmierināšanu peļņas nolūkā. Praksē galvenais aspekts ir tas, ka pārdevējiem nevajadzētu mēģināt visus iepriecināt. Pārdevējam lielākoties vajadzētu apmierināt dažu klientu vajadzības, jo apmierināt visus praktiski ir nav iespējams. Tomēr mārketingis tiek apskatīts gan kā ātrs labums, gan kā uzņēmuma funkcija, vai arī kā uzņēmuma vadošā filozofija un šeit nav pretrunu par to, ka uzņēmumiem ir jā rūpējas par saviem klientiem. Kā reiz teica kompānijas “Wall-Mart” (pasaulē lielākais mazumtirgotājs) dibinātājs Sems Voltons: “Ir tikai viens boss – klients, un viņš var atlaist no darba ikvienu uzņēmumā, sākot ar priekšsēdētāju un beidzot ar jebkuru darbinieku, vienkārši tērējot savu naudu kaut kur citur.”

Neviens bizness nedarbojas vakuumā. Lēmumi tiek pieņemti, ņemot vērā klientu īpašības, piegādātāju un izplatītāju uzvedību, un, protams, tiesību aktus un sociālo jomu. Galvenais mārketinga aktivitātes punkts ir klients. Mārketinga aktivitātes ir saistītas ar mārketinga mix, t.i., produktu, cenu, vietu un popularizēšanu.

Dažus vides faktorus var viegli kontrolēt uzņēmuma vadītāji, turpretī citus nevar mainīt, tāpēc tie ir jāiekļauj lēmumu pieņemšanā. Kopumā jo lielāks uzņēmums, jo lielāka kontrole pār vidi, taču, no otras puses, lielākiem uzņēmumiem ir grūti pielāgoties pēkšņām vides pārmaiņām tādā veidā, kā to varētu izdarīt mazais uzņēmums. Lai novērtētu vides faktoru ietekmi, vadītājam tie ir jāklasificē (skat. 7.1. attēlu).



7.1. attēls. Vides faktori (Blaijs, 2014)

Makrovide lielā mērā ir nekontrolējama, mikrovide ir daudz jutīgāka pret ietekmi vai kontroli. Pārdevējiem vienmēr ir jāskatās nākotnē, galvenokārt uz klientiem un konkurentiem, kas veido tirgu, taču viņiem ir jāņem vērā arī iekšējā vide, jo tā ir vieta, no kurienes nāk resursi, lai saglabātu mārketinga aktivitātes. Lai novērtētu mārketinga vidi, pārdevējs parasti veic mārketinga izpēti.

7.2. Mārketinga izpēte

Tāpat kā citas uzņēmējdarbības funkcijas, mārketinga lielā mērā balstās uz informāciju. Daļa no šīs informācijas tiek glabāta uzņēmuma ierakstos un dokumentos, un pārējo ir jāsavāc no ārējiem avotiem. Pārdevējiem ir jāizlemj, kura informācijas iegūšanas metode ir vispiemērotākā un visefektīvākajā veidā radīs pareizo situāciju. Mārketinga izpēti var definēt šādi: “Mārketinga izpēte ir mārketinga lēmumu pieņemšanai nepieciešamās informācijas meklēšana, vākšana, analīze un interpretācija. Šī funkcija saista organizāciju ar klientiem”.

Visi biznesa lēmumi ietver risku, mārketinga pētījumu mērķis ir samazināt risku. Mārketinga informāciju, ko var izmantot biznesa lēmumiem, var iedalīt trīs grupās.

1. Makroekonomika: demogrāfiskā, ekonomiskā, dzīvesveida, tehnoloģiju, politiskā un juridiskā informācija.
2. Mērķgrupas: informācija par klientiem, biznesa partneriem un konkurentiem.
3. Mikrovide: informācija par pārdošanu, tirgus daļu, uzņēmuma izmaksām, rentabilitāti atkarībā no pircējiem, produktiem, tirgus segmentiem, izplatīšanas kanāliem utt.

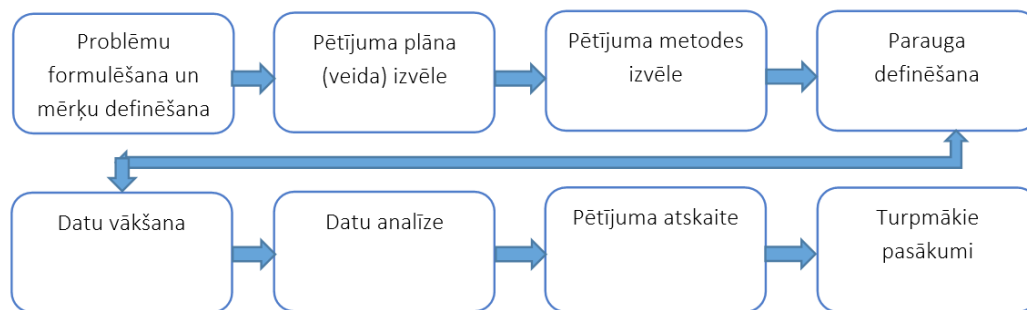
Datus var izvēlēties daudzus veidos, bet tie iedalās četros galvenajos tipos, kā parādīts 10. tabulā. Informāciju var atrast iekšējos un ārējos avotos.

Sekundārie kvalitatīvie dati var būt uzņēmuma ziņojumi, sūdzību vēstules, bet primārie kvalitatīvie dati – fokusgrupu vai padziļinātās intervijas. Kvantitatīvie sekundārie dati var būt iepriekšējie pārdošanas rādītāji, publicēti tirgus pētījumi, klientu uzskaites dati, bet primārie kvantitatīvie dati ir saistīti ar aptaujas anketām, novērojumiem un eksperimentiem.

10. tabula. Datu tipoloģija

Primārie dati	Dati, kas tiek savākti no oriģinālā avota, piemēram, veicot anketēšanu vai intervējot respondentus (personas, kurām ir informācija).
Sekundārie dati	Lietotie dati. Šie ir dati, ko savāca kāds cits (piemēram, komerciāls tirgus izpētes uzņēmums) un kas jau pastāvēja pirms problēmas konstatēšanas.
Kvantitatīvie dati	Datus var izteikt skaitliski, piemēram, procentos. Šāda veida pētījumi ir piemēroti, lai uzzinātu, ko cilvēki dara pirkšanas uzvedības aspektā, taču tie neļauj uzzināt, kāpēc viņi to dara.
Kvalitatīvie dati	Dati, kurus nevar izteikt skaitļos, piemēram, intervijas. Šāda veida pētījumi ir efektīvi, lai uzzinātu, kāpēc cilvēki rīkojas tā, taču tie nav tik piemēroti, lai uzzinātu, ko pārsvarā cilvēki dara.

Mārketinga pētījumiem ir posmi: no problēmu formulēšanas līdz atskaites prezentācijai (skat. procesu 7.2. attēlā). Uzņēmums var patstāvīgi īstenot mārketinga pētījumu vai nolīgt tirgus izpētes uzņēmumu, piemēram, “Kantar TNS” (vairāk informācijas <http://www.tnsglobal.com>) vai “Nielsen” (vairāk informācijas <http://www.nielsen.com>).



7.2.attēls. Mārketinga pētījuma posmi.

Problēmas formulēšana ir vissvarīgākais solis mārketinga pētījumos. Parasti pārdevējs nosaka vadības lēmumu problēmu (t.i., vai būtu jāmaina reklāmas kampaņa?) un pēc tam formulē atbilstošo mārketinga pētījumu problēmu, t.i., izvērtē pašreizējās reklāmas kampaņas efektivitāti.

Vai jūs zinājāt, ka pareizi identificēta un formulēta mārketinga pētījumu problēma ir jau līdz pusei atrisinātā problēma?

Ja mārketinga problēma ir identificēta nepareizi, pārējie soļi arī nav atbilstoši. Labs veids, kā sasaistīt plašu ziņu par mārketinga pētījumu problēmu ar vadības lēmumu problēmu, ir konceptuālā karte, kas ietver trīs sastāvdaļas:

- vadība vēlas (rīkoties) (*piemērs: izstrādāt saglabāšanas programmas, kas saglabās 90% no nozīmīgākajiem bezvadu pakalpojumu lietotājiem un veicinās 10% lielāku pārdošanas apjomu 2 nākamajos gados*);
- tādēļ mums vajadzētu izpētīt (tēma) (*piemērs: mums vajadzētu izpētīt nozīmīgāko lietotāju lojalitāti*);
- lai mēs varētu izskaidrot (jautājums) (*piemēram, kādi būs svarīgākie mainīgie, saglabājot šos klientus nākamo 2 gadu laikā*)

Pēc problēmas un mērķu definēšanas tirgotājam ir jāizvēlas **mārketinga pētījuma veids**. Pārdevējs izvēlas pētījuma veidu atkarībā no problēmas izpratnes līmeņa. Ja problēma nav zināma, t.i., klienti nav apmierināti, bet mēs nezinām viņu neapmierinātības iemeslus, pētniekam jāizmanto piemērots izpētes veids. Pastāv trīs pētījumu veidi (10.tabula).

11. tabula. “Pētījumu pamatveidu salīdzinājums”

	Paskaidrojošs	Aprakstošs	Gadījumu
Problēmas izpratnes līmenis	Problēma nav zināma.	Problēma ir zināma.	Problēma ir precīzi noteikta un norāda iespējamās cēloņsakarības.
Mērķis	Ideju un ieskatu atklāšana.	Aprakstiet tirgus īpašības vai funkcijas.	Nosakiet cēloņsakarības.
Raksturlielumi	Elastīgi, bieži vien kopējā izpētes projekta priekšgalā.	Iepriekšplānota un strukturēta konstrukcija.	Manipulēšana ar vienu vai vairākiem neatkarīgiem mainīgajiem.
Metodes	Gadījumu izpēte, sekundārie dati, kvalitatīvie pētījumi (t.i., padziļinātas intervijas, fokusgrupas, projektīvās metodes).	Sekundārie dati, aptaujas, novērošanas dati.	Eksperimenti.

Kad ir izvēlēts pētījuma veids, pētniekam jāizvēlas **pētījuma metode**. Pētījuma metodes izvēle ir atkarīga no izvēlēta pētījuma veida (sk. 11. tabulā). Šajā posmā tiek izstrādāts pētniecības instruments (t.i., aptauja, fokusgrupu plāns, novērošanas karte utt.).

Vairumā gadījumu nav iespējams pajautāt visiem viņu viedokļus. Reizēm potenciālo respondentu skaits ir pietiekami mazs, lai tos visus varētu apjautāt – to sauc par skaitīšanas aptauju. Lielākajā daļā gadījumu tomēr no potenciālo respondentu skaita (piemēram, cilvēki, kas dzer pienu) var iekļaut tikai nelielu daļu no tiem. Tiek veidota **Izlase** no potenciālajiem respondentiem, un tai ir būtiska nozīme. Kvalitatīvajā izpētē tiek izmantots neliels respondentu skaits, kvantitatīvajā – liels skaits.

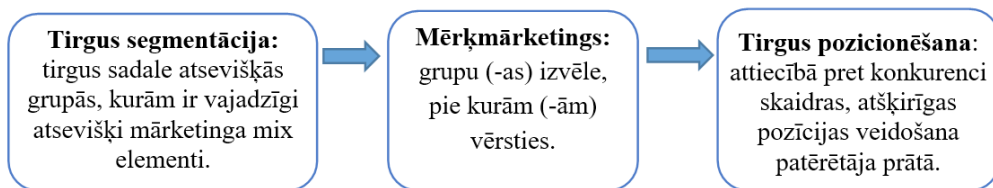
Izlasses metodes tiek klasificētas kā **varbūtīgas** vai **nevarbūtīgas**. Varbūtīgajās izlasēs katram iedzīvotājam ir iespējama ne nulles varbūtība, ka viņš tiks atlasīts. Varbūtīgās metodes ietver izlases veida atlasī, sistemātisku izlasi un stratificētu izlasi. Nevarbūtīgajā izlasē dalībnieki tiek atlasīti no iedzīvotājiem nejaušā veidā. Tā ietver ērtības izlasi, spriedumu izlasi, kvotu izlasi un sniega bumbu izlasi. Varbūtīgo izlašu priekšrocība ir tā, ka var aprēķināt izlases kļūdu. Izlases kļūda ir pakāpe, kādā izlase var atšķirties no iedzīvotāju skaita. Nosakot iedzīvotāju skaitu, rezultātos tiek ziņots plus vai mīnus izlases kļūda. Nevarbūtīgās izlases gadījumā nav zināms, cik lielā mērā izlase atšķiras no iedzīvotāju skaita. Izlases lieluma aprēķinu var atrast šeit: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Kad izlases plāns ir sagatavots, sākas **datu vākšana**. Datu vākšanu veic personāls, kas darbojas šajā jomā. Datu vākšana uz vietas ietver personisku, telefonisku, pasta vai elektronisku interviju. Datu analīze ietver savāktu datu rediģēšanu, kodēšanu, transkripciju. Dati tiek analizēti, izmantojot dažādas statistikas metodes. Rezultāti tiek analizēti un interpretēti, lai izdarītu secinājumus par mārketinga pētījuma problēmu. Tad tiek sagatavota **atskaite** un tiek pieņemti vadības lēmumi.

7.3. Tirgus segmentēšana, mērķauditorijas atlase un pozicionēšana

Segmentēšana ir kopējā tirgus sadalīšana klientu grupās ar līdzīgām vajadzībām. Mērķauditorijas atlase ir izmaiņu veikšana pamatproduktā, lai apmierinātu šo dažādo grupu vajadzības. Ir ļoti maz produktu, kas patīk visiem – patiesībā ir grūti iedomāties kādu vienu. Pat tāds produkts kā “Coca Cola”, kas ir gandrīz visās pasaules valstīs, veido tikai nelielu daļu no bezalkoholisko dzērienu tirgus. Tādēļ pārdevēji cenšas pozicionēt savus produktus, atbilstoši salīdzinot

tos ar konkurentiem, lai gan pozicionēšana, protams, ir patērētāju prātos. Saiknes starp šiem trim jēdzieniem ir parādītas 11.3. attēlā.



7.3. attēls. Saikne starp segmentēšanu, mērķauditorijas atlasīšanu un pozicionēšanu.

Ikvienam ir nepieciešams dzert ūdeni, bet vai visiem vajag ūdeni pudelēs? Uzņēmumiem, lai veiksmīgi sasniegtu savu noteikto klientu, ir jāsadala tirgus līdzīgos un identificējamos **tirgus segmentos**. Ir vairākas definīcijas, kuras tiek izmantotas, runājot par segmentēšanu.

- **Tirgus** ir cilvēki vai organizācijas, kas spēj iegādāties produktu vai pakalpojumu.
- **Tirgus segments** ir cilvēku vai organizāciju apakšgrupa, kam ir viena vai vairākas kopīgas pazīmes, kuru dēļ viņiem ir tādas pašas produktu vajadzības.

Ir svarīgi arī zināt atšķirības starp klientu (indivīdu, kurš iegādājas produktu) un patērētāju (indivīdu, kurš patērē produktu, taču nav nepieciešams to pirkt).

Izmantojot **tirgus segmentāciju**, uzņēmumi sadala lielu, neviendabīgu tirgu mazos segmentos, kurus var lietpratīgāk un efektīvāk sasniegt ar produktiem un pakalpojumiem, kas atbilst viņu unikālajām vajadzībām. Segmentēšana darbojas četros līmeņos.

- *Masu mārketingas.* Uzņēmums ražo vienādus produktus, ko ikviens grib, pēc tam tos ražo lielos apjomos par zemām cenām un plaši popularizē, lai palielinātu tirgus daļu.
- *Segmentētie tirgi.* Šeit uzņēmums cenšas identificēt nozīmīgas indivīdu grupas ar līdzīgām vajadzībām un tiecas apmierināt šīs vajadzības. Dažādi produkti vienam vai vairākiem segmentiem.
- *Nišas tirgus.* Uzsvārs uz mazām apakšgrupām, mērķtirgiem un ļoti rūpīgi mērķētu produktu ražošana.
- *Mikromārketingas.* Šī ir produktu un mārketinga programmu pielāgošanas

prakse, lai tie atbilstu indivīdiem un apstākļiem.

Sekmīgas segmentācijas sākumpunkts ir labs mārketinga pētījums (sk. iepriekšējo apakšpunktu). Izpratne par klientu vajadzībām un to klientu īpašībām, kurus uzņēmums vēlas sasniegt, ir pamatā, lai izlemtu, kā apmierināt šīs vajadzības. Segmentēšana notiek trīs posmos.

1. Izpratne par to dažādu klientu vajadzībām, kuras ir jāattīsta kopējā vajadzību tirgū. Tas notiek, veicot mārketinga pētījumus un dažkārt arī izmantojot uzņēmuma iekšējās zināšanas.
2. Klienti tiek sagrupēti atbilstoši viņu vajadzībām un īpašībām. Viņi tiek segmentēti, pamatojoties uz dažādiem faktoriem.
3. Grupas ir izveidotas mērķauditorijas atlasei. Segmentēšana nozīmē, ka tiek noraidītas grupas, kas ir nerentablas vai citādi neatbilst uzņēmuma stratēģiskajiem plāniem.

Cilvēku grupēšanu segmentos var īstenot daudzos veidos, taču vispārpieņemts viedoklis ir tāds, ka patērētāju tirgus segmentēšana var balstīties uz vairākiem aspektiem.

1. *Uzvedības segmentācija.* Segmentēšanas pamatā ir paredzētie labumi, pirkšanas notikums, pirkšanas uzvedība (laiks, vieta, daudzumi, gatavības pakāpe pirkt inovatīvus produktus), izmantošana, pircēja gatavības pakāpe, attieksme pret produktu.
2. *Ģeogrāfiskā segmentācija.* Teritorija, kurā cilvēki dzīvo, var ietekmēt viņu pirkšanas uzvedību. Visspilgtākais piemērs ir klimata ietekme – cilvēkiem aukstajās valstīs vairāk naudas jātērē par siltajām drēbēm. Valodai ir spēcīga ietekme cilvēku apvienošanā. Cilvēkus var arī segmentēt, izmantojot ACORN (saskaņā ar pasta indeksiem), skatiet vairāk vietnē <http://acorn.caci.co.uk/>.
3. *Demogrāfiskā segmentācija.* Demogrāfiskie dati, kas ir saistīti ar tādiem faktoriem kā vecums, dzimums, seksuālā orientācija, ģimenes lielums un dzīves cikla posms, ienākumi, nodarbošanās, izglītība, reliģija, etniskā piederība un tautība.
4. *Psiholoģiskā segmentācija.* Cilvēkus var iedalīt atkarībā no dzīves veida vai personības īpašībām. Dzīvesveida segmentācijai ir galvenā priekšrocība, kas to tieši sasaista ar patērētāju uzvedību, izmantojot VALS metodi (vērtības, attieksme un dzīvesveids). Personības segmentācija galvenokārt balstās uz personības tipiem (t.i., ekstraverts/intraverts utt.).

Segmentēšanas metodes atšķiras no patērētāju un uzņēmumu tiešajiem tirgiem. Uzņēmumu tiešo tirgu segmentācijas mainīgie lielumi ir šādi:

- demogrāfiskais (t.i., nozares klasifikācija, uzņēmuma veids, lielums, ģeogrāfiskā atrašanās vieta, finanšu informācija);
- darbības (izmantojamās tehnoloģijas, izmantošanas līmenis, centralizēti/decentralizēti pirkumi);
- pirkšanas situācija (pirkšanas situācija, pašreizējās attiecības, attieksme pret uzņēmumu);
- situācijas (pirkšanas biežums, pasūtījuma apjoms, produktu pielāgojamība, personiskās īpašības, lojalitāte, riska līmenis, pircēja un pārdevēja līdzība).

Mērķauditorijas atlase ir nākamais solis pēc segmentēšanas. Tas ir segmenta vai segmentu izvēles process, kurā tiek lemts par taktisko pieeju produktu tirdzniecībai šajā segmentā un taktikas īstenošanu praktiskajās darbībās. Lai segments būtu dzīvotspējīgs, tam jābūt šādām īpašībām:

- tam jābūt definējamam vai izmērāmam. Jābūt kādam veidam, kā identificēt segmenta dalībniekus un uzzināt, cik viņu ir;
- tam jābūt pieejamam. Tas nozīmē, ka jābūt iespējai sazināties ar segmentu kā grupu un nodot produktus viņiem kā grupai;
- tam jābūt būtiskam, t.i., pietiekami liels, lai tas būtu mērķauditorijas atlases vērts;
- tam ir jābūt atbilstošam. Segmentā jābūt dalībniekiem ir līdzīgām vajadzībām;
- tam jābūt stabilam. Segmentam nevajadzētu ievērojami mainīties laika gaitā.

Tāpat ir ieteicams, izvēloties segmentu, izmantot 2 galvenos kritērijus: klientu konversijas analīzi (kādu potenciālu segmentā var pārvērst klientos, un cik liels būs šis segments), kā arī segmenta rentabilitātes analīzi (bruto seguma noteikšana uz eiro, lai apkalpotu segmentu).

Kad mērķtirgus ir izvēlēts, sākas pozicionēšana, kas būtībā nozīmē tēmas izstrādi, kas dos “nozīmīgu atšķirību klientiem”. Pastāv astoņi vispārīgie faktori, kurus izmanto produktu pozicionēšanai: augstākā kvalitāte, apkalpošana, izdevīguma princips, uzticamība, pievilcība, izcelsmes valsts, zīmola nosaukums, selektivitāte. Zīmola pozicionēšana var balstīties arī uz četriem faktoriem.

1. Skaidrība. Patērētājiem (vai klientiem) ir jābūt skaidrībai par to, kāds ir zīmols un kur tas atrodas salīdzinājumā ar citiem zīmoliem.
2. Uzticamība. Pozīcijai jābūt loģiskai un ticamai – acīmredzami lēts pamatprodukts nevar sevi pozicionēt kā *premium* zīmols. Turklāt labi izstrādātu un labi izgatavotu produktu nevar pārdot par zemu cenu.
3. Konsekvence. Lai kāda būtu pozīcija, tirgotājiem ir jāsaģlabā konsekvents zīmola vēstījums.
4. Konkurētspēja. Veiksmīgai pozicionēšanai vajadzētu nozīmēt, ka uzņēmums nemēģina ienākt jau konkurenta aizņemtajā pozīciju. Daudz labāk ir atrast pozīciju, kurā pašlaik nav konkurences.

Pareiza pozicionēšana nodrošina, ka klienti nebūs vīlušies, iegādājoties produktu, kā arī to, ka mērķauditorija izvēlēsies produktu starp konkurējošo uzņēmumu produktiem, tādējādi nodrošinot uzņēmumam ilgtermiņa panākumus.

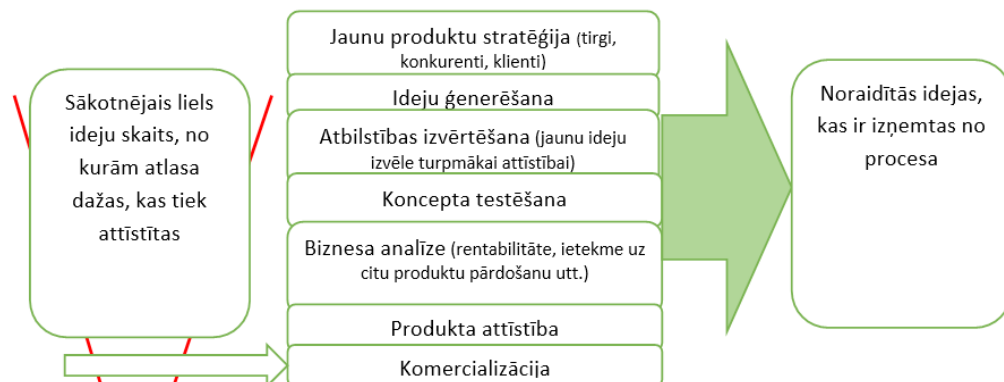
7.4. Mārketing mix

Mārketinga mix definēšanai pastāv vairāki modeļi, un katram modelim ir trūkumi. Viens no pirmajiem mārketingu mix mēģināja definēt Makartijs (1964) un definēja mārketingu mix, ievērojot četrus elementus: produkts, cenas, vieta un popularizēšana. **4P modelis** tiek kritizēts, tāpēc ka tam ir iekšējā orientācija un trūkst personalizācijas. 1981. gadā Būms un Bītnere pievienoja vēl trīs elementus (cilvēki, procesi un fiziskā esība), lai iekļautu papildu elementus, kas ir pakalpojumu nozarēs. Šis **7P modelis** ir plaši izmantots nevis tā precizitātes dēļ, bet tāpēc, ka to ir viegli atcerēties un saprast.

PRODUKTS ir labumu kopums, ko ražotājs vai pārdevējs piedāvā pircējam. Īpašais piedāvāto priekšrocību kopums pievērsīs uzmanību konkrētai patērētāju grupai, jo ir ārkārtīgi maz ticams, ka jebkurš produkts uzrunās ikvienu. Pat tādām produktam kā “Coca Cola”, kas tiek pārdoti visā pasaulē un ir pasaules atzīts zīmols, pieder tikai neliela daļa no bezalkoholisko dzērienu tirgus. Daudziem cilvēkiem tie vienkārši nepatīk, vai viņi uzskata, ka tie ir pārāk dārgi, vai dod priekšroku citiem dzērieniem, kas labāk atbilst viņu vajadzībām.

Parasti uzņēmumam nav tikai viens produkts, bet produktu portfelis. Uzņēmumiem ir jāpārvalda šis portfelis tādā veidā, lai pārliecinātos, ka tas joprojām atbilst klientu vajadzībām, samazinot produktus, kas vairs neatbilst klientu vajadzībām, un ieviešot tos, kas labāk atbilst tirgus vajadzībām.

Lielākā daļa produktu iziet caur šādiem posmiem.



7.4. attēls. Produkta attīstības cikls.

Tāpēc, lai uzņēmumi varētu palikt biznesā, ir jāizstrādā jaunu produktu ierobežojoša plūsma, lai aizstātu tos, kuriem ir beidzies to lietderīgās lietošanas laiks. Turklāt uzņēmumiem jāpievieno jauni produkti klāstam, ja tie vēlas augt – jaunie tirgi prasa jaunus produktus.

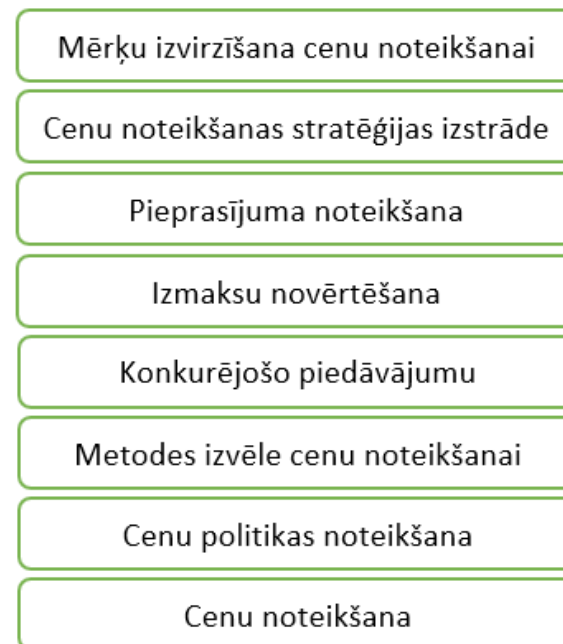
Attiecībā uz produktu galvenais instruments, uz kura tirgotāji koncentrē savu darbību, ir zīmols. Saskaņā ar Amerikas Mārketinga asociāciju, **zīmols ir nosaukums, termins, dizains, simbols vai cita iezīme, kas klienta acīs izceļ organizāciju vai produktu savu konkurentu vidū.**

Piemēram, cilvēki nepērk “Porsche” vienkārši kā transporta līdzekli, viņi pērk tāpēc, ka tas atspoguļo inženierzinātņu izcilību, uzticamību, sportisko stilu, lielu ātrumu un augstās cenas. Zīmola priekšrocības klientiem nozīmē to, ka produktus var viegli atpazīt un identificēt ar sevi. Zīmolu nosaukumi piesaista klienta uzmanību, tiem jābūt aliteratīviem, tiem vajadzētu saistīties ar produkta pozicionēšanu klienta uztveres kartē, saistīt ar vizuālo attēlu un ziņot kaut ko par produktu.

CENA ir pircēja kopējās izmaksas, par kurām produkts tiek pirkt. Tāpēc tas neaprobežojas ar vienkāršām monetārām izmaksām; klienti arī apsver iegādes grūtības, produktu īpašumtiesību izmaksas un pat apģērba zīmolu “apgrūtinājuma” faktoru. Pārdevējiem cenai ir stratēģiska dimensija, jo starp cenu un pārdošanas apjomu pastāv attiecības (lielākajai daļai produktu). Jo zemāka

cena, jo lielāks ir apjoms (parasti). No otras puses, ir arī reversās attiecības starp cenu un saņemto kvalitāti (jo augstāka cena, jo augstāka kvalitāte). Pārdevējiem bieži ir problemātiski atrast veidus, kā patērētājiem pamatot cenu pieaugumu.

Cena ir mārketinga mix elements, kas krasi pārspēj citus elementus. Reklāmas kampaņās bieži ir ziņas par cenu, pārdošanas veicināšanas pamatā bieži vien ir cenu samazināšana un atlaides utt. Cena arī ir vienīgais elements, kas rada ieņēmumus. Cenu vajadzētu attiecināt uz tirgu, nevis uz uzņēmuma ražošanas izmaksām. Cenu noteikšanas process ir redzams 7.5. attēlā.



7.5. attēls. Cenu noteikšanas process

Cenu noteikšanas metodes var saistīt ar situāciju tirgū un var nesaistīt ar tirgu. Ar tirgu nesaistīta ir uz izmaksām balstīta cena, kas tiek pievienota pie pašizmaksas cenas (skat. piemēru 12. tabulā) un uzcenojuma cenas.

Uzcenojuma cena ir līdzīga pašizmaksas cenas noteikšanai un tā ir metode, ko izmanto lielākā daļa mazumtirgotāju. Uzcenojums ir summa, kas pievienota preču pašizmaksai, lai segtu pieskaitāmās izmaksas un peļņu. Parasti mazumtirgotājs nopērk precī un pievieno fiksētu procentuālo daļu nopirktai cenai (uzcenojumu), lai nonāktu pie preču pārdošanas cenas. Dažos gadījumos uzcenojums var svārstīties no gandrīz nulles līdz 100%.



Cenas noteikšana saistībā ar tirgu ir balstīta uz klientiem un uz konkurentiem. *Cenas noteikšana, balstoties uz klientiem*, ir saistīta ar pieprasījumu (aprēķinot cenu saskaņā ar to, ko patērētāji ir gatavi maksāt), psiholoģiskā cenas noteikšana (t.i., norādot cenas, kas beidzas ar 99), cenas noteikšana, balstoties uz produktu līnijām (viena produkta pārdošana ir atkarīga no cita produkta pārdošanas, aprēķinot abas cenas, lai ņemtu vērā katra produkta cenu), otrreizējā diskontēšana (zīmolu pārdod par vienu cenu vienā tirgū un par zemāku cenu citā).

12. tabula. Pilnas pašizmaksas cenas noteikšana

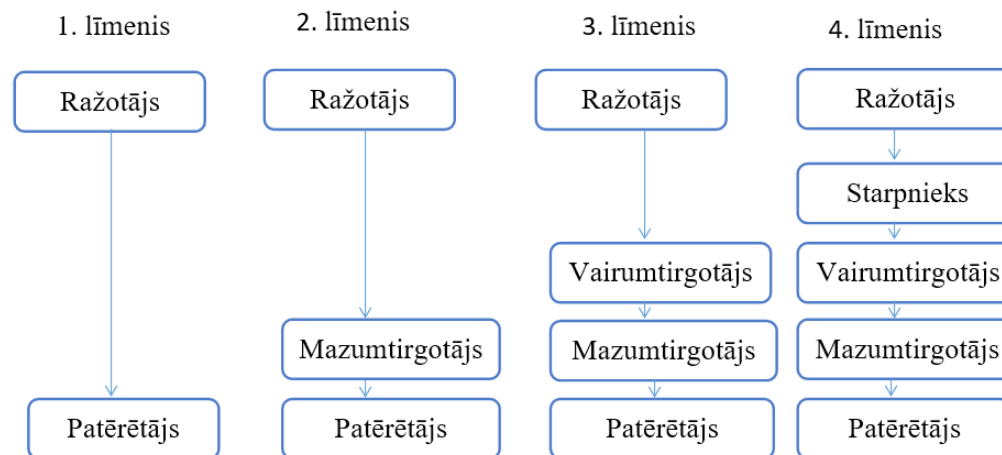
Elements	Izmaksas uz vienu vienību
Darbspēka izmaksas	2.74
Izejmateriāli	4.80
Elektrība	0.08
Instrumentu izmaksas (pieņemot, ka ražošanas apjoms ir 50 000 vienību)	2.71
Pieskaitāmie izdevumi (rūpnīca, birojs utt.)	1.17
Kopējās ražošanas izmaksas uz vienu vienību	11.15
20% peļņas normas pieskaitīšana	2.30
Kopējā cena	13.45

Cenas noteikšana, balstoties uz konkurentiem, ir pārklājuma cenas noteikšana (nosakot zemākas cenas, cenšoties iegūt lielu tirgus daļu) un nepamatoti zemas cenas noteikšana (cenas ir ļoti zemas, lai kaitētu konkurentiem vai liktu tiem iziet no tirgus).

VIETA ir tur, kur notiek apmaiņa. Tas var būt mazumtirdzniecības veikals, tas var būt katalogs, tas var būt restorāns, vai tā var būt interneta vietne. Lēmums par piemērotu apmaiņas vietu nav tikai preču pārvietošanas jautājums (lai gan fiziskā izplatīšana ir viens no procesa aspektiem), bet gan stratēģisks jautājums. Ir jāpieņem lēmumi par to, lai klienti pēc iespējas vieglāk varētu atrast preces un veikt pirkumu, izmantojot kanālus, kas nodrošina atbilstošu produkta tēlu.

Mārketinga (izplatīšanas) kanāls ir ceļš, pa kuru produkti - un to likumīgās īpašumtiesības - nokļūst no ražotāja līdz patērētājiem vai biznesa lietotājiem.

Izplatīšanas kanāli var būt jebkura garuma kanāli, sākot no tiešajiem kanāliem no ražotāja līdz patērētājam, līdz pat septiņiem vai astoņiem kanāliem, kas bieži tiek sastapts pārtikas rūpniecībā (skat. 11.6. attēlu).



7.6. attēls. Mārketinga kanālu līmeņi.

Izvēlēties atbilstošu starpnieku ne vienmēr ir vienkārši, jo īpaši tādēļ, ka starpniekiem bieži ir vairāk varas piegādes ķēdē nekā ražotājiem, un tāpēc viņi var izvēlēties piegādātājus.

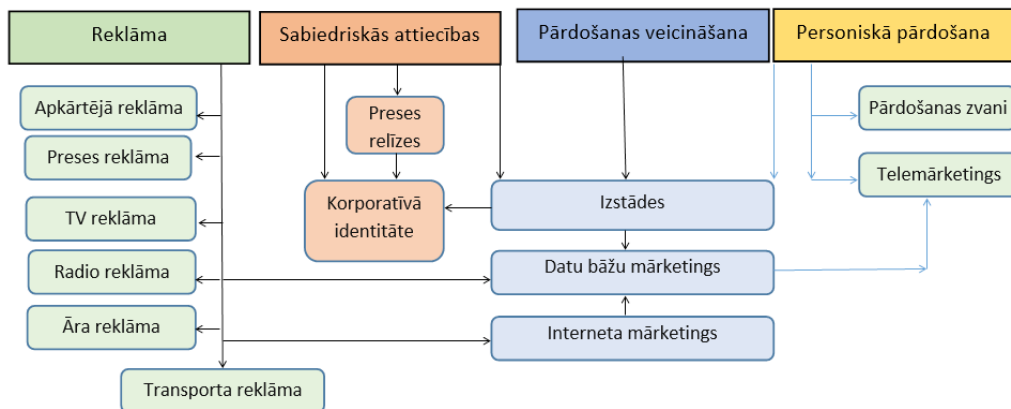
Ražotājiem arī jāņem vērā tirgus seguma intensitāte. Ir trīs galvenie izplatīšanas intensitātes veidi.

1. Intensīvā izplatīšana. Tiekas panākt maksimālu produktu izplatīšanu mazumtirdzniecības līmenī, piemēram, bezalkoholiskie dzērieni, konfektes, košļājamas gumijas utt.
2. Selektīvā izplatīšana. Uzņēmumi, kas vēlas saglabāt noteiktu kvalitatīvu savu produktu veikalu, izmantos selektīvu izplatīšanu, piemēram, velosipēdi, rotaļlietas utt.
3. Ekskluzīvā izplatīšana. Produkts tiek pārdots tikai vienā vietā, noteiktā apgabalā. Piemēram, "Rolls Royce" transportlīdzekļi tiek izplatīti ekskluzīvi.

Pārdevējs ir atbildīgs par īstenojamo mārketinga kanālu vadību, veicot vairākas darbības.

- Kanāla stratēģijas formulēšana, t.i., atlasīt visefektīvākos izplatītājus, pamatojoties uz tirgu, ražotāju, produktu un konkurences faktoriem.
- Kanāla struktūras izstrādāšana, t.i., noteikt sadales uzdevumus, apsvērt alternatīvu struktūru, izvēlēties optimālu struktūru.
- Kanāla dalībnieku izvēle, t.i., atbilstoši pārdošanas izturībai, tirgus segumam, reputācijai, attieksmei utt.
- Kanāla dalībnieku motivēšana, t.i., neoficiāls atbalsts, stratēģisku alianšu un partnerību izveide.
- Mārketinga mix koordinēšana, t.i., mazumtirgotājiem (kanālu dalībniekiem) ir svarīga loma produktu pozicionēšanā, personīgā pārdošanā, peļņas normas noteikšanā, kas pieejamas dalībnieku kanālam, cenu politikā, veicināšanas interfeisā ar kanāla dalībniekiem, pirkuma vietas klāstā, preču krājumos, pārdošanas personāla apmācībā utt.
- Dalībnieku snieguma novērtēšana.

VEICINĀŠANA ir tik liela mārketinga daļa, ko bieži vien kļūdaini uzskata par visu mārketingu. Veicināšanas pasākumi (vai mārketinga paziņojumi) ietver visas mārketinga komunikācijas aktivitātes: reklāma, sabiedriskās attiecības, pārdošanas veicināšana, personīgā pārdošana utt. Ir svarīgi zināt, ka visi mārketinga paziņojumi ir jāintegrē, t.i., jāpaziņo vienāds ziņojums mērķa grupai. Mārketinga ziņojumu klasifikācija ir redzama 7.7.attēlā.



7.7. attēls. Mārketinga ziņojumu klasifikācija.

Efektīvu mārketinga paziņojumu izstrāde notiek sešu pakāpju procesā.

1. Identificējiet mērķauditoriju, t.i., izlemiet, kam ir jāsaņem ziņa.
2. Nosakiet meklēto atbildi, t.i., ko tirgotājs vēlētos, lai auditorija darītu pēc ziņojuma saņemšanas.
3. Izvēlieties ziņojumu. Uzrakstiet kopiju vai izveidojiet atbilstošu attēlu.
4. Izvēlieties kanālu. Izlemiet, kura avīze, televīzijas stacija vai cits medijs piesaista vislielāko auditoriju.
5. Atlasiet avota atribūtus, izlemiet, kas par produktiem vai uzņēmumu ir jāziņo.
6. Aprēķiniet izmaksas, pamatojoties uz mērķi un uzdevumu, pārdošanas procentiem, konkurētspējas paritāti vai visām metodēm, ko varat atļauties.
7. Savāciet atsauksmes, t.i., veiciet tirgus izpēti, lai uzzinātu, cik veiksmīga ir ziņa.

Pārdevējs plāno kampaņas, kas var būt attēls, produktu diferenciacija, pozicionēšana vai tiešas atbildes kampaņas.

Pakalpojumu mārketingā paziņojumi tiek papildināti ar trim citiem elementiem: cilvēkiem, procesiem un fizisku esību.

Cilvēki ir svarīgs panākumu priekšnoteikums mārketingā, jo īpaši pakalpojumu nozarēs. Restorānā klienti neiegādājas vienkārši ēdienu: viņi pērk šefa prasmi pagatavot un prezentēt pārtiku, viesmīļu servisu pārtikas pasniegšanā un pat trauku mazgājamās mašīnas kvalitāti, kas nodrošina tīrus galda piederumus un traukus.

Process ir darbību kopums, kas ved pie produkta labumu piegādes. Pakalpojumu nozarēs piegādes process atšķiras no iegūtajiem labumiem. Procesā ietilpst pirmspārdošanas serviss, pārdošanas laika serviss un pēcpārdošanas procesi.

Fiziska esība ir taustāms pierādījums, ka pakalpojums ir ticis piegādāts. Fiziska esība ir svarīga pakalpojumu mārketingā, jo bieži vien klients pērk solījumu. Pierādījumi varētu būt noderīgi, lai tos parādītu citiem cilvēkiem (t.i., sertifikāts no mācību kursiem), vai tas varētu būt vienkārši kaut kas tāds, kas atgādina par baudu, ko patērētājs ieguva no pakalpojuma (svētku suvenīrs, restorāna izvēlne, ceļojumu komplekts no aviosabiedrības).

Mārketings pētnieks Loterborns (1990) ir ierosinājis 4 C mix versiju, kurā mārketings tiek aplūkots no patērētāju viedokļa. 4C ietver šādus elementus:

C 1: Klientu vajadzības un vēlmes. Klients ir galvenais elements, un produkti tiek pielāgoti klientu vajadzībām un vēlmēm.

C 2: Izmaksas. Cena mainās saistībā ar klienta izmaksām un vērtību. Klientam ir ne tikai finansiālas izmaksas, bet arī produktu izvēles, izmaiņu, informācijas meklēšanas izmaksas utt.

C 3: Ērtība. Vieta tiek mainīta uz ērtību, lai atrastu un sasniegtu produktu, tāpēc vieta kļūst ne īpaši aktuāla, taču produktu meklēšanas, pirkšanas, informācijas meklēšanas ērtība kļūst ļoti svarīga.

C 4: Saziņa. Reklāmas elements tiek mainīts uz saziņu, un tas apvieno plašāku saziņu ar klientiem.

Interneta nozīme ir mainījusi arī pieeju mārketings mix. Pēdējā laikā ir aktualizējies 4 E interneta mārketings mix ar šādiem elementiem.

1 E: *no produkta līdz pieredzei.* Tas izskaidro klientu pieredzi saistībā ar zīmolu. Ir svarīgi atklāt un uzzīmēt klientu pieredzes maršrutu. Uzņēmums var izdzīvot tikai tad, ja tas domā par patērētāju pieredzi, nevis tikai popularizē zīmola priekšrocības. Ir svarīgi zināt, kur un kad jūsu klienti ir pieejami, kādu kategoriju viņi meklē, kas ietekmē viņu pirkumus, kas notiek, kad viņi iegādājas jūsu produktu vai pakalpojumu.

2 E: *no cenas līdz apmaiņai.* Tas attiecas ne tikai uz cenu, bet arī uz vērtību, kas tiek apmaiņā ar klientiem. Kāpēc klientam jāpievērš uzmanība jūsu produktam vai pakalpojumam? Kādu vērtību jūs dodat savam klientam par cenu, par kuru jūs to pārdodat?

3 E: *uz vietas jebkurā vietu.* Patērētājs pats atrod ceļu pie zīmola, tādēļ ir svarīgi neiejaukties, bet tikai palīdzēt viņam atrast šo ceļu. Zīmolam jābūt pieejamam klientam ērtā vietā un saskaņā ar klientu nosacījumiem.

4 E: *no popularizēšanas līdz sludināšanai.* Tas ir saistīts ar spēju iedvesmot klientus ar aizraušanos ar zīmolu. Mērķis ir pārvērst klientus par zīmola sludinātājiem. Zīmols kļūst par elku.

Šī kritika nenožīmē, ka viens vai otrs modelis nav lietderīgs. Visi modeļi ir realitātes īss izklāsts, un tāpēc neparāda visu ainu. Modelis nepalīdz apsvērt vai plānot jautājumus, kas saistīti ar uzņēmējdarbības vadīšanas veidiem, un nevajadzētu uzskatīt, ka tas var sniegt visas atbildes.

7.5. Digitālo un sociālo mediju mārketings

Digitālajam mārketingsam jāklūst par tirgotāju sapni, kuram ir jāpiepildās, jo to pilnībā kontrolē dalībnieki, nevis uzņēmumi. 13. tabulā uzskaitītas digitālo un tradicionālo mediju atšķirības.

Sociālie mediji ir rīku, tīmekļa vietņu un tiešsaistes platformu kopums, kas ļauj cilvēkiem kopīgot saturu: tajā ietilpst blogi, aplādes (podkasti), tiešsaistes video, foto kopīgošanas vietnes, sociālie tīkli, virtuālās pasaules un sociālās grāmatzīmju vietnes. Visplašāk pazīstamie sociālo mediju uzņēmumi ir Facebook, LinkedIn, MySpace, Twitter, SecondLife, Youtube un Flickr.

13.tabula. Atšķirības starp digitālajiem un tradicionālajiem medijiem

Tradicionālais mārketings	Digitālais mārketings
Dominē vienvirziena komunikācija	Dominē dialogs
Tirgotāji kontrolē sniegtās informācijas apjomu	Informācija ir plaši pieejama un var noslēpt tikai dažus noslēpumus
Saziņas un pircēju uzvedība notiek dažādās vietās	Saziņas un pircēju uzvedība bieži notiek vienā un tajā pašā vietā
Segmenti tiek veidoti, sadalot lielas grupas mazākās ar līdzīgām vajadzībām	Segmentus veido indivīdi, kas pievienojas grupām ar līdzīgām vajadzībām
Pētniecība ir laikietilpīga un dārga	Pētniecība ir ātra, precīza un lēta
Tirgotāji kontrolē procesu	Patērētāji kontrolē procesu
Uzņēmuma reputācija ir veiksmes atslēga	Indivīdi ir panākumu atslēga

Zinātnieks Rīds (2011) ir izklāstījis galvenos principus, kā izmantot sociālos medijus mārketings nolūkiem.

1. Esiet autentiski, atklāti un pārredzami. Pārdevējiem nevajadzētu mēģināt parādīt sevi par kaut ko, kas viņi nav, un nevajadzētu mēģināt kaut ko slēpt, bet būtu jāuzvedas profesionāli.

2. Nelietojiet kvantitatīvo pārdošanu. Noderīgās informācijas nodrošināšana tiešsaistes kopienai ir laba pieeja, bet reklāmas ziņojuma nosūtīšana visai grupai neder.

3. Veidojiet sociālo valūtu. Pārdevējiem ir jāizmanto sociālais medijs savām vajadzībām, vajadzētu būt regulāri pieejamiem, un tas neietver jaunu darījumu



veidu attīstīšanu. Nodrošinot regulāru klātbūtni vietnē, citiem dalībniekiem tiek dota iespēja runāt par biznesu.

4. Neuzskatiet to vienkārši par citu mārketinga kanālu. Sociālie mediji prasa būtiski atšķirīgu pieeju mārketingam. Sociālo mediju izmantošana ir apņemšanās, nevis kampaņas taktika.

5. Neuzskatiet tos par vienvirziena apraides vidi. Sociālie mediji ir jāizmanto, lai uzsāktu divvirzienu sakarus starp uzņēmumu un saviem klientiem.

6. Pārliecināties par pienākumiem. Mazajiem uzņēmumiem būs tikai viena persona, kas vada sociālo mediju programmu, bet lielākā uzņēmumā ir svarīgi noteikt, ko, kurš un kad atjaunos, lai izvairītos no darba dublēšanas un nesajauktu ziņojumus.

7. Esiet pacietīgi. Sociālajiem plašsaziņas līdzekļiem ir nepieciešama ilgtermiņa pieeja. Seši mēneši paies, kamēr jauns blogs izveidosies un piesaistīs sekotājus. Pēc bloga izveides tiešsaistes klātbūtne turpinās veidoties un kļūs par būtisku potenciālo klientu avotu.

Ir vairāki veidi, kā iegūt ātru atgriezenisko saiti par veiksmīgu (vai otrādi) uzņēmuma darbību tīmeklī. Pirmkārt, ir tīmekļa analītiķi, piemēram, Google analītiķis, kas nodrošina tūlītējo atgriezenisko saiti par vietnes apmeklētāju skaitu un šo apmeklētāju avotiem. Arī mēs varam saskaitīt FB fanus, Twitter sekotājus, LinkedIn saites, YouTube skatītājus u.c.

Īsziņu mārketinga. Īsziņu sistēmas ir kļuvušas par jaunu instrumentu tiešo pārdevēju rokās. Īsziņu priekšrocība ir tajā, ka tiek sasniegta galvenokārt jauna auditorija, kurai varētu būt augsta tālākā vērtība, kaut arī bieži vien to kopējie ienākumi ir salīdzinoši zemi. Pat ja viņiem nav hipotēkas un citu nozīmīgu izdevumu, tomēr jauniešiem ir relatīvi lieli pieejamie līdzekļi izdevumiem. Īsziņu mārketinga galvenās priekšrocības: izmaksu efektivitāte, ziņojums var būt personalizēts, interaktīvs, iespēja veidot attiecības ar klientiem, laika elastība, tūlītēja reakcija un izmērāmība, datu bāzes veidošana. No otras puses, ziņojumi ir salīdzinoši īsi un vizuāli nesaistoši. Tāpat ir svarīgi atzīmēt, ka uzņēmumam jāsaņem klienta atļauja sūtīt īsziņu.

Tīmekļa vietnes izstrāde. Protams, šeit ir gandrīz neiespējami dot pilnīgu aprakstu par to, kā izveidot vietni, taču ir noteiktas iezīmes, kuras ir jāiekļauj, piemēram, mājaslapa, par mums, sazinieties ar mums, Produkti/pakalpojumi, cenas, meklēšanas lodziņš, veikals, atsauksmes, bieži uzdotie jautājumi, preses telpa, notikumu kalendārs, blogs, biļetens, resursi, logrīki (t.i., saite uz uzņēmumu FB, Tviteri utt.), vietnes karte, juridiskā tekstveidne (privātuma politika un uzņēmējdarbības noteikumi).

Kontroljautājumi:

1. Ja jūs būtu mārketinga speciālists, kādas būs jūsu galvenās funkcijas? Kādus mārketinga vides mainīgos jūs varētu kontrolēt?
2. Uzņēmumam ir vadības problēma: kā piesaistīt vairāk dalībnieku mūzikas festivālam. Izstrādāt mārketinga pētījumu par šo problēmu.
3. Pieņemsim, ka jūs pārdodat ekoloģisku bērnu pārtiku. Kādu segmentācijas līmeni izmantosiet? Kā jūs pozicionēsiet savus patērētājus?
4. Izveidojiet demogrāfisko segmentāciju "iPhone" klientiem.
5. Ja jums ir ātrās ēdināšanas restorānu bizness, cik daudz mārketinga mix elementu jūs attīstīsiet?

Literatūras saraksts

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

Papildliteratūra

1. About marketing: Kotler, P.T., Armstrong G. Principles of Marketing, 16 ed., Pearson Education, 2010.
2. About marketing research: Bradley N. Marketing research: tools and techniques. OUP Oxford, 2013.
3. About targeting and segmenting: Weinstein, A. Handbook of Market Segmentation, 3rd ed., Routledge, 2013.
4. About positioning: Ries A., Jack Trout J. Positioning: the battle for your mind, McGraw Hill Profesional, 2001.



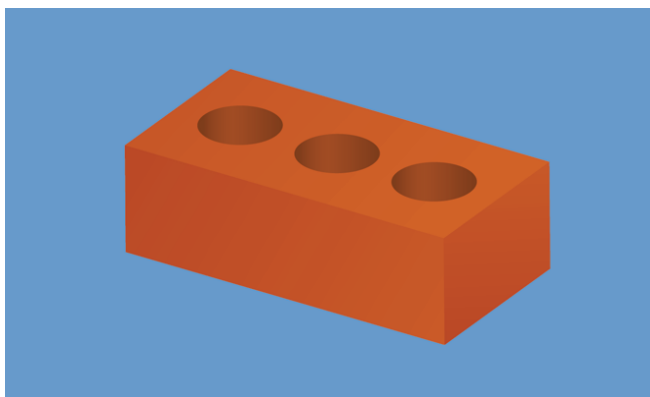
Marketings. Praktiskie uzdevumi.

Norādiet problēmu, kuru vēlaties atrisināt, vai kādu ideju, ko vēlaties attīstīt, izmantojot SCAMPER tehniku (13. tabula), kas tiek izmantota, lai veicinātu jūsu radošumu un palīdzētu jums pārvarēt jebkuru problēmu, ar kuru jūs varētu saskarties.

Nosacījums uzdevumam: skolēniem vajadzētu domāt par produktu.

1. solis Prāta treniņš

Paskaties uz ķieģeli un pierakstiet pēc iespējas vairāk veidu, kā izmantot šo ķieģeli.



Laiks: 3 minūtes.

2. solis. Tehnika.

Šo metodi var izmantot vienatnē vai grupās, bet grupās tā ir efektīvāka.

Izmantojiet lielu papīra lapu un pildspalvu.

Ierakstiet produktu vidū. Izmantojot informāciju un paškontroles jautājumus zemāk esošajā 14. tabulā, pierakstiet savas jaunās idejas par produktu.

Prezentējat savas jaunās idejas.

Laiks: 1 stunda.

14. tabula. SCAMPER tehnika

SCAMPER elementi	Apraksts un palīdzības jautājumi	Atslēgas vārdi
S=AIZSTĀT Ko jūs varat nomainīt / aizstāt savā produktā?	<i>Kādus materiālus vai resursus jūs varat aizstāt vai mainīt, lai uzlabotu produktu? Kādu citu produktu vai procesu jūs varētu izmantot? Kādus noteikumus jūs varētu aizstāt? Vai jūs varat izmantot šo produktu kaut kur citur vai aizstāt kaut ko citu? Kas notiks, ja mainīsīt savas jūtas vai attieksmi pret šo produktu?</i> - Vai varat izmantot citus materiālus vai resursus produkta uzlabošanai? - Vai jūs varat nomainīt vai mainīt daļas? - Kādu citu produktu vai procesu jūs varētu izmantot? - Vai noteikumus var mainīt? - Vai jūs varat izmantot citas procedūras un procesus? - Vai vari mainīt savu formu? Vai vari mainīt krāsu, nelīdzenumu vai smaržu? - Ko darīt, ja maināt nosaukumu? - Vai jūs varat aizstāt vienu daļu ar otru? - Vai jūs varat izmantot šo ideju citā vietā?	mainīt, krāsot, mainīt, aizpildīt, atvieglot, pārdēvēt, pārsaiņot, aizstāt, pārvietot, rezervēt, forma, aizstājējs, mijmaiņas, slēdzis, ņemt vietā
C=APVIENOT Kā jūs varat apvienot X produktu ar Y produktu, kas notiek, ja jūs apvienojat šīs divas idejas?	<i>Kas notiktu, ja jūs apvienotu šo produktu ar citu, lai izveidotu kaut ko jaunu? Kas notiktu, ja apvienotu mērķus un uzdevumus? Ko jūs varētu apvienot, lai maksimāli palielinātu šī produkta lietojumu? Kā jūs varētu apvienot talantus un resursus, lai radītu jaunu pieeju šim produktam?</i> - Kas notiks, ja jūs apvienojat šo produktu ar citu, lai radītu kaut ko jaunu? - Kādas idejas vai daļas var apvienot? - Ko jūs varētu apvienot, lai maksimāli palielinātu šī produkta lietojumu? - Kādus materiālus var kombinēt? - Kā jūs varētu apvienot talantus un resursus, lai radītu jaunu pieeju šim produktam?	kļūt par vienu, saplūst, sapulcina, sapulcina, pievienojas, savieno, apvieno
A=PIELĀGOT Ko jūs varat pielāgot no citiem produktiem? Vai arī kas notiek, ja kaut ko pielāgojat?	<i>Kā jūs varētu pielāgot vai piemērot šo produktu citam mērķim vai lietošanai? Ar ko produkts ir līdzīgs? Kam jūs varētu līdzināties, lai piemērotu šo produktu? Vai ir cits produkts līdzīgs jūsējam? Kādā citā kontekstā jūs varētu ievietot savu produktu? Kādus citus produktus vai idejas jūs varētu izmantot iedvesmai?</i> - Kā jūs varat pielāgot vai regulēt šo produktu citam nolūkam vai izmantot? - Kas vēl ir produkts, piemēram? - Vai tam ir kaut kas līdzīgs, bet dažādā kontekstā? - Vai pagātne piedāvā līdzīgu ideju mācīšanos? - Ko jūs varat kopēt, aizņemties vai nozagt? - Kādas idejas jūs varētu iekļaut? - Kam vai ko jūs varētu atdarināt, lai pielāgotu šo produktu? - Kādā citā kontekstā jūs varētu ievietot manu produktu? - Kādus citus produktus vai idejas jūs varētu izmantot iedvesmai?	mainīt, pielāgot, labot, pierakstīties, saliekt, saskaņot, kontekstualizēt, kopēt, sacensties, iepazīties, pierast, iekļaut, padarīt piemērotu, saskaņot, modificēt, pārskatīt, atrisināt, pārveidot, mainīties

SCAMPER elementi	Apraksts un palīdzības jautājumi	Atslēgas vārdi
M=PĀRVEIDOTN =PALIELINĀT Kādas jūsu produkta īpašības jūs varat uzsvērt / palielināt?	<i>Kā jūs varētu mainīt jūsu produkta formu, izskatu vai tausti? Ko jūs varētu pievienot, lai mainītu šo produktu? Ko jūs varētu uzsvērt vai izcelt, lai radītu lielāku vērtību? Kādu šī produkta elementu jūs varētu uzlabot, lai radītu kaut ko jaunu?</i> - Kā jūs varētu mainīt jūsu produkta formu, izskatu vai justies? - Ko jūs varat pievienot, lai mainītu šo produktu? - Ko jūs varētu uzsvērt vai izcelt, lai radītu lielāku vērtību? - Kādu šī produkta elementu jūs varētu stiprināt, lai radītu kaut ko jaunu? - Kas var būt lielāks, lielāks vai stiprāks	palielināt, pastiprināt, pagarināt, vairoties, liela nozīme, pārslodze, paaugstināt, stiprināt, izstiepties
P=IZMANTOT CITĀDI Kur / kā vēl jūs varat izmantot produktu?	<i>Kādiem nolūkiem vēl to var izmantot? Vai to var izmantot citi cilvēki, kuriem tas sākotnēji nebija paredzēts? Kā bērnš to izmantotu? Vecāka gadagājuma cilvēks? Kā cilvēki ar dažāda veida invaliditātēm to izmantotu? Vai ir jauni paņēmieni, kā to izmantot pašreizējās formas veidā? Vai ir citi iespējamie lietošanas veidi, ja tas tiktu mainīts? Ja es par to neko nezinātu, vai es saprastu šīs idejas mērķi? Vai es varu izmantot šo ideju citos tirgos vai nozarēs?</i> - Ko vēl var izmantot? - Vai to var izmantot citi cilvēki, kas nav sākotnēji paredzēti? - Kā bērnš to izmantos? Vecāka gadagājuma cilvēks? - Kā cilvēki ar dažādām invaliditātēm to izmantotu? - Vai ir jauni veidi, kā to izmantot pašreizējās formas formā? - Vai ir citi iespējamie lietošanas veidi, ja tie ir mainīti? - Vai varat izmantot šo ideju citos tirgos vai nozarēs	izmantot, rīkoties, gūt labumu, iesaistīties spēlē, iznīcināt, patērēt, baudīt, iztērēt, apstrādāt, pārvaldīt, manipulēt, darboties, pārvietot, avota, tērēt, izmantot priekšrocības, priedzēties, pieskarīties, apstrādāties, izlietojiet, iztīriet, nolietojiet
E=NOVĒRST VAI SAMAZINĀT Kā jūs varat vienkāršot savu produktu?	<i>Kā jūs varētu pilnveidot vai vienkāršot šo produktu? Kādas funkcijas, daļas vai noteikumus jūs varētu novērst? Ko jūs varētu neizpaust vai mazināt? Kā jūs varat padarīt to mazāku, ātrāku, vieglāku vai daudz jautrāku? Kas notiktu, ja jūs izņemtu kādu šī produkta daļu? Ko jūs ieliktu tās vietā?</i> - Kā jūs varētu pilnveidot vai vienkāršot šo produktu? - Kādas funkcijas, daļas vai noteikumus jūs varētu novērst? - Ko jūs varētu samazināt vai samazināt? - Kā jūs varat padarīt to mazāku, ātrāku, vieglāku vai daudz jautrāku? - Kas notiks, ja jūs noņemsiet daļu no šī produkta? - Ko tu būtu savā vietā?	atcelt, kontrolēt, ierobežot, iznīcināt, neņemt vērā, izskaust, izslēgt, izdalīt, atbrīvoties, ierobežot, likvidēt, samazināt, modulēt, nodot, nolaiž, iztīrīt, noraidīt, noņemt, ierobežot, saīsināt, vienkāršot, noskaņot, izmetiet, atslābiniet, atkritumi, noslaukiet
R=APGRIEZT OTRĀDI=PĀRKĀRTOT Vai varat mainīt savu produktu?	<i>Kas notiktu, ja jūs mainītu šo procesu vai izkārtotu lietas atšķirīgi? Kas notiktu, ja jūs mēģinātu izdarīt tieši pretējo tam, ko jūs mēģināt darīt tagad? Kādas sastāvdaļas jūs varētu aizstāt, lai mainītu šī produkta kārtību? Kādas lomas jūs varētu mainīt? Kā jūs varētu pārveidot šo produktu? Kas notiktu, ja jūs mainītu šo procesu vai sakārtotu to citādi?</i> - Ko darīt, ja jūs mēģināt izdarīt tieši pretējo, ko jūs mēģināt darīt tagad? - Kādas sastāvdaļas jūs varētu aizstāt, lai mainītu šī produkta secību? - Kādas lomas jūs varētu mainīt vai mainīt? - Kā jūs varētu pārveidot šo produktu? - Ko darīt, ja mēs veiktu S soli pirms A posma? Ko darīt, ja abus pasākumus veicam kopā?	atcelt, mainīt datumu, aizkavēt, doties atpakaļ, iet atpakaļ, nedarīt, apgriezties, pārvietoties atpakaļ, pārvietot, apgāzties, atlikt, atlikt, atsaukt, pārkārtot, padarīt spēkā neesošu, reorganizēt, pārvietot, pārslēgt, transponēt, pagriezt, atsaukt

8. Biznesa ētika

Šajā nodālā apskatītās tēmas:

- Definīcijas un jēdzienu skaidrojums.
- Ētikas teorētiskie aspekti.
- Ētikas kodekss un tā būtība.
- Ētikas nozīme uzņēmējdarbībā.
- Ētika un mārketingi.

8.1. Definīcijas un jēdzienu skaidrojums

Vārdu ētika (no grieķu *ethos* – paraža, tikums, raksturs) ievieš Aristotelis 4.gs. pirms Kristus. Viņš uzskata, ka ētika palīdz izziņāt to, ko vajadzētu darīt un no kā būtu nepieciešamas atturēties. Mūsdienu izpratnē ētika ir mācība par labo un ļauno un tā izpaušmēm cilvēka rīcībā un uzvedībā. Tās izpētes objekts ir morāle un tikumība.

Morāle izaug no nepieciešamības ierobežot atsevišķu cilvēku egoismu, viņu savtīgās tieksmes, saskaņot tās ar kopumu – sabiedrības, kādas tās daļas, tautas, visas cilvēces interesēm. Orientējot uz ētikas vērtībām, tā humanizē cilvēku, liek viņam kļūt labākam, cilvēciskākam. Jēdzienu „uzņēmējdarbības ētika” visvienkāršāk definēt, apvienojot pamatjēdzienus „uzņēmējdarbība,” un „ētika”. Atbilstoši tam uzņēmējdarbības ētika ir mācība par labo un ļauno, taisnīgo un netaisnīgo, patieso un nepatieso, brīvību un atbildību, varu īpašajās attiecībās un situācijās, kas rodas uzņēmējdarbībā.

Ētika ir filosofijas nozare, kura apskata morāles būtību, individuālā atbildību kolektīva priekšā un Universālā Labā dabu. **Ētika** ir ideālu sistēma – etalons – uz kuru tiecas evolucionējošu, sabiedriski organizētu cilvēku uzvedības norma – morāle. Ētika ir pašierobežojumu sistēma. Ētika ir ideālu sistēma, kas regulē cilvēku savstarpējās attiecības. Ētika ir prakse, kas izriet no reliģijas. Ētika ir katrai kultūrai sasniedzamo iespēju robeža. (<http://www.philos.lv/definijas.html>)

Ar grieķu cilmes vārdu **ētika** plašākā nozīmē izteikts savdabīgais labākas un pilnīgākas individuālās dzīves un sociālo attiecību komunikācijas un organizācijas lauks, kas ietver gan jābūtību (morāle) un tās pamatojumu teorijā (ētika), gan reālu attiecību raksturu (tikumi, tikumība). Šajā plašākajā nozīmē ētika tiek lietota gan

kā morāles lauka, gan tikumības sfēras sinonīms. Otrkārt, šaurākā nozīmē **ētika** vairāk tiek attiecināta uz patības, individuāla subjekta apziņu, lemšanu, rīcību un pašpilnveidi, atstājot morāles apzīmējumu institucionalizētām un organizētām struktūrām. Treškārt, ar **ētikas** jēdzienu tiek izteikta morāles filozofija un teorija.

Ar morāles jēdzienu savukārt atšķirībā no ētikas vēstītas normatīvās un institucionalizētās struktūras, kuras iekļautas organizāciju vai profesionālajos kodeksos un praktiskajā rīcībā, taču ikdienas lietojumā arī šīs izpaušmes, piemēram, kodeksi saukti par ētikas principu, normu, vērtību kopumu un morāles jēdziens lietots paralēli ar ētiku. Dažkārt ar morāli domātas sociālās normas, ar ētiku – individuālie tikumi un vērtību kopums. Visbeidzot ar it kā arhaisko vārdu tikums, tikumība izteikta gan patības morālā identitāte, kurā vienojošais elements ir tikumu un vērtību īstenojums izvēlē un rīcībā, gan noteiktā sabiedrībā raksturīgais morāles līmenis.

Tā kā ētika kā filozofiska teorija vienlaikus piedalās morālās jābūtības radīšanā un pamatojumā, abi jēdzieni – ētika un morāle – var tikt lietoti kā sinonīmi.

Gan grieķu cilmes vārds **ētika**, gan tā latīniskais ekvivalents **morāle** vēsturiski veidoti vienu un to pašu parādību – tikuma, paraduma, parašas, rakstura – izteikšanai.

Ētika kalpo par nozīmīgu izvērtējuma mēru, lai nošķirtu saprātīgo no nesaprātīgā, jēgpilno no bezjēdzīgā, pareizo no nepareizā, labo no ļaunā, taisnīgo no netaisnīgā, blēdīgo, mānīgo un melīgo no godīgā, patieso no nepatiesā, vērtīgo no nevērtīgā, uzticamo no neuzticamā utt.

8.2. Ētikas teorētiskie aspekti

Ētika teorētiski veido un atveido ar morāli saistītu parādību un jēdzienu tīklu - normatīvās tradīcijas, institucionālus mehānismus, paradumus, tikumus, dispozīcijas, vērtības utt. Ētika nodarbojas ar stratēģisku morāles un tikumības mērķu pamatojumu, izziņu un refleksiju, balstoties uz tikumisko pieredzi, ko īpaši uzsvēris viens no redzamākajiem 20.gadsimta ētikas teorētiķiem Bernards Viljamss (*Bernard Williams, 1929-2003*). Vairāk skat. https://philosophynow.org/issues/42/Bernard_Williams_1929-2003

Ētika līdzdarbojas reālos notikumos ar apziņas dispozīciju uz labo, cildeno, saprātīgo. Daudzās ētikas vairāk vai mazāk meklē atbildi un dažādi atbild uz vienu un to pašu jautājumu, ko sauc par Sokrata jautājumu - kā labāk dzīvot, kā saprātīgāk, gudrāk izlemt un sekot lemtajam rīcībā.

Ētika nav pašmērķis. Tā ir veidojusies ar uzdevumu uzlabot, pilnveidot, pārveidot, mainīt. Tāpēc var uzskatīt, ka tās loma vēsturiski un situatīvi pieaug atkarībā no pieprasījuma. Krīzes situācijās, piemēram, ētiku piesauc vairāk un tā attīstās straujāk, jo izejas meklējumi kļūst intensīvāki. To faktoru vidū, kas krīzi izraisījuši, parasti min arī morāles problēmas. Krīzes situācijās pieprasījums pēc morālās attieksmes un kopmērķu orientācijas ir intensīvs, un morāle aktualizējas komunikācijā, veicinot ētikas attīstību. Pastāv metaforiska līdzība ar veselību, par kuru vairāk domā slimības gadījumā. Arī ētiku vairāk piesauc dzīves un attiecību samežģījumu gadījumā.

Ētika veido īpašu sadarbības un sociālās organizācijas lauku, kuru var skatīt dažādos aspektos, atzīstot par neiespējamu izteikt parādību un norīšu kopumu vienotā, visaptverošā un visus apmierinošā definīcijā. Ētika raksturo sarežģīto un, iespējams, pašu būtiskāko *Homo sapiens* pazīmi - spēju apzināties sevi, kopsakaru ar citiem, ar kopienu un organizāciju un atbilstīgi vadīt savu rīcību.

1929. gadā, ko par mūsdienām vairs uzskatīt nevar, Ludvigs Vitgenšteins (*Ludwig Wittgenstein, 1889-1951*) "Lekcijā par ētiku" viena definējuma robežās piedāvā variantus, kas varētu būt ētika: "Tātad tā vietā, lai teiktu: „Ētika ir pētījums par to, kas ir labs” – es varētu teikt, ka ētika ir pētījums par to, kas ir vērtīgs, vai par to, kas ir patiešām svarīgs, vai arī es varētu teikt, ka ētika ir pētījums par dzīves jēgu, vai par to, kāpēc ir vērts dzīvot, jeb, ka tā ir pareizā dzīvesveida pētījums. Esmu pārliecināts, ka, lūkojoties uz visām šīm frāzēm, jūs iegūsi aptuvenu priekšstatu, ar ko nodarbojas ētika." Vairāk skat. https://philosophynow.org/issues/87/Ludwig_Wittgenstein_1889-1951

Ētika uzlūkojama par individuālas rīcības un dzīves labas pašpārvaldības teoriju. Ētika ir komunikatīvas darbības produkts un funkcionāls virzītājs/regulētājs. Ētiskā perspektīva - jābūtība un vērtības, veidojas komunikatīvi – indivīdu, organizāciju un kopienu pastāvīgā domu, jūtu, darbības apmaiņā, sarunās, diskusijās, kritiskā vērtējumā, tradīciju pārmantojumā utt. Tā ir komunikatīvi iedibināta un apgūta pieredze. Komunikatīvi izveidots tikumiskās domāšanas modelis ir tas, ko translē un radiē mediji, māksla, filozofija, reliģija, tautas kultūra utt.

8.3. Ētikas kodekss un tā būtība.

Kodekss ir morāles principu, vērtību un normu kopums, kas veidots kognitīvā un rīcībspējas nolūkā. Tas norāda uz nepieciešamo kopsaisti trijos virzienos: ar citiem cilvēkiem, organizāciju, kopienu.

Par morāles statusu organizācijā parasti norit strīdi. Dažkārt to grib pielīdzināt likumam, citkārt uzskata par individuāli respektējamu dokumentu. Kodekss norāda atbildības loku, kas profesionāli nozīmīgs, tomēr individuāli īstenojams.

Kodekss nav tikai normatīvās ētikas elements un nepilda vien regulējošu lomu. Pirmkārt, kodekss veic kognitīvu funkciju. Tas sevī ietver normas un principus – elementāru zināšanu kopu, lai cilvēki veiktu kvalitatīvu profesionālu darbību. Kodekss ir kognitīvs dokuments, kas apkopo vēlamas un cienījamās, uzticamas rīcības ideālu. Kodekss piedāvā zināšanas par profesionāli kvalitatīvu domāšanu, izvēli un rīcību, tāpēc to var saukt par padomu profesionāli sarežģītā situācijā, kad jāizvēlas starp pretrunīgām, dažādām, bieži nesavienojamām lojalitātēm, kad mērķiem jāpieskaņo līdzekļi utt. Otrkārt, kodeksi virza morālai uzvedībai. Principi, normas, bet īpaši vērtības, kā jau norādīts iepriekš, iedvesmo rīcības maiņai pilnveides nolūkā. Kodeksi ir rokasgrāmata, kā labāk rīkoties. Labs kodekss iekļauj potenciālas vai nereti arī eksistējošas problēmas, pievēršot tām uzmanību un ļaujot apzināties, lai novērstu ikdienišķu ļaunumu, par kuru runāts iepriekš. Treškārt, kodekss veido organizācijas identitāti, lai veicinātu uzticēšanos tai. Vienlaikus kodekss norāda lomas un to īstenojuma kvalitāti organizācijā.

Kodekss ir organizācijas kultūras dokuments ar regulatīvu nozīmi, kas tomēr formalizācijas un sankciju ziņā atšķiras no tiesas kodeksiem un likumu krājumiem. Kodeksa kā normatīva dokumenta statuss ir nenoteikts. Tam nepiemīt juridisks raksturs, kaut gan tas pieņemts un institucionāli apstiprināts organizācijā, taču tā normatīvā vara tiek uzturēta situācijās, kur robeža starp likumu un morāli ir grūti novelkama. Tam nepiemīt likuma formālā stingrība un sankciju bardzība, taču tas vairāk uzrunā ikvienu strādājošo, pieprasot rīcības atbilstību spēles noteikumiem, lai nepieļautu neuzticību organizācijai, bet veicinātu un apliecinātu darbinieka krietnumu un godprātību, kas ir individuālās cieņas un organizācijas reputācijas pamatā. Tas atrodas it kā starp likumu, sociālu morāli un individuāli atbildīgu rīcības kārtību.

Dažkārt uzskata, ka dokuments, kuram nav likuma spēka, neko neregulē un tas nevar piespiest darīt kaut ko vai nedarīt, tāpēc tam ir mazs efekts, tas pastāv formāli un uzlūkojams par abstraktu mākslīgu veidojumu. Tā ir legālistiskā domāšana. Kodekss ir brīvprātīga lietojuma dokuments, kas organizē indivīdu kā organizācijas locekli. Tas apelē pie ikviena godaprāta un atbildības, mobilizējot cilvēka iekšējās garīgās rezerves.

Mediju ētikas teorētiķis Johans Retīfs (Retief) kodeksu sauc par morālu kompasu, virziena devēju rīcībai, vadlīniju kopumu, kamēr morāla atbildība par izvēlēto rīcību ir individuāla. Kodekss kalpo trim minētajām funkcijām sarežģītās situācijās, bet tikai tad, ja tiecas pēc uzticamākas rīcības un cieņas, ne tikai

kalpo par ārēju organizācijas reputācijas zīmi. (Vairāk skat. Johan Retief Media Ethics: An Introduction to Responsible Journalism Paperback <https://cynebaldjagdishadd.firebaseio.com/media-ethics-an-introduction-to-responsible-journalism-by-johan-retief-2002-04-18-B01K0U9CMG.pdf>)

Kodeksi kā elementārs morāļu zināšanu kopums pastāv sen. Profesijas kodeksi pazīstami kopš dziednieka Hipokrāta zvēresta tekstiem. Kodeksus veidojuši profesionāli filozofi: piemēram, ierēdņa kodeksa veidotājs ir Konfūcijs senajā Ķīnā. Mūsdienās gandrīz ikvienam uzņēmumam un iestādei ir savi ētikas kodeksi, kas vienlaikus ir regulatīvu normu kopums un uzticības zīme - norāde uz to, ka līgumsaistības tiks pildītas. Tas veicina uzticēšanos, apliecinot, ka organizācija atzīst godprātību un taisnīgumu. Kodekss ir individuālas atbildības publiska apņemšanās.

Neviens nedzīvo ar morāles kodeksu priekšrakstiem rokā. Ētikas kodeksi ieskicē profesionāli nozīmīgākos mezglu punktus, lai sekotu sociālās kārtības loģikai, kurā pastāv sava veida hierarhija.

Organizācijas morālei ir tendence daļēji institucionalizēties, tāpēc kodekss izlīdz kā savdabīga instrukcija. Mūsdienu informācijas iespējas ļauj kodeksiem intensīvi vairoties un tikt izplatītiem publiskajā telpā. Iespējams, tā nav interesantākā lasāmviela, varbūt pat ne vērtīgākā, bet arī ne kaitīgākā un neuzticamākā.

Normas ir kodeksa valoda. Tās iezīmē vēlamu un sociāli nepieciešamo un norāda veidu, kādā būtu kārtojamas lietas un attiecības. Normas nav patvaļīgs izdomājums, lai vardarbīgi ierobežotu cilvēku rīcības izvēli. Tās izsaka nepieciešamos ierobežojumus, kuru pamatojums rasts pieredzē un racionālā seku paredzēšanā. Tādējādi kodekss ietver divējādas normas - tās, kuras aizliedz un ierobežo, un tās, kuras iedvesmo, aicina pilnīgākai lemšanai un rīcībai, lai iekļautos organizācijā, kopienā, sabiedrībā un pilnveidotu sevi.

Kodeksos iekļautas gan normas, gan vērtības. Vērtības ir dzīvības nosacījums, kas veicina labklājību, jēgu, skaistumu – visu, kas nepieciešams kvalitatīvai un drošai dzīvei. Tās ietekmē darbību kopā ar zināšanām – kodeksiem, mācību grāmatām, paša piedzīvoto, pārdomām.

Uzdevums.

Sameklēt divu profesiju (piemēra, skolotāja un karjeras konsultanta) ētikas kodeksus un salīdzināt tajos ietvertās normas un vērtības.

8.4. Ētikas nozīme uzņēmējdarbībā

Pēc kādiem kritērijiem tiek vērtēta uzņēmējdarbība? Uzņēmējdarbība tiek vērtēta, pamatojoties uz tirgus dalībnieku izteiktu vai neizteiktu vienošanos par uzņēmējdarbības mērķiem. Šobrīd Latvijā tādas vienošanās nav, un līdz ar to eksistē dažādi un nesavienojami viedokļi par uzņēmējdarbības ētiku.

Ar jēdzienu 'uzņēmējdarbība' tiek saprastas visas tās attiecības, kādās uzņēmums stājas ar indivīdiem vai organizācijām, lai padarītu iespējamu uzņēmuma darbību. Uzņēmējdarbības ētika ir normatīvs šādu attiecību vērtējums jeb uzņēmējdarbības ētika raksturo to, vai noteiktas uzņēmējdarbības attiecības ir atbalstāmas vai nosodāmas.

Uzdevums.

15.tabulā ir salīdzinātas divu grupu vērtības. Reflektēt par tām, minot piemērus no savas pieredzes.

15. tabula. Grupu vērtības

Biznesa vērtības	Garīgās vērtības
Konkurence	Sadarbība
Ļemšana	Došana
Uzkrāšana	Atsacīšanās
Izdzīvošana	Dzīvošana
Vēlmju un alku diktēta rīcība	Dzīve bez vēlēšanām un alkām
Bailes kā galvenā motivācija	Mīlestība kā galvenā motivācija
Klientu serviss (mērķis paturēt klientu)	Altruistisks serviss (mērķis palīdzēt saņēmējam)
Koncentrēšanās uz nākotni, kas ir pagātnes projekcija	Dzīvošana šeit un tagad, apzinoties, ka tagadne ir vienīgā realitāte
Pieķeršanās pagātnei	Pagātnes aizmiršana
Centieni citus padarīt par vergiem	Centieni atbrīvot citus
Galvenais ir mērķis	Galvenais ir process
Jo vairāk, jo labāk	Jo mazāk, jo labāk

Uzdevumi.

1. Sameklēt divu organizāciju ētikas kodeksus un salīdzināt to struktūru, normu un vērtību kopumu.

2. Izmantojot paraugu, izveidot ētikas kodeksu savai skolai. http://delna.lv/wp-content/uploads/old_files/Etikas_kodex_060817_WWW.pdf

Avoti

1. Rogenbuka I. Uzņēmējdarbības ētika. – R.: Zvaigzne ABC, 1999., arī https://prezi.com/l3cqj72c_k9c/kapec-nepieciessama-etika-biznesa/
2. https://www.knab.gov.lv/upload/free/uznemeju_izglitosana/4_incsr_knab_konference_20151209.pdf
3. http://www.ibook.lv/BD_biznesa-etika-juhani-laurinkari.aspx?BID=d434cb7e-108f-4093-aa7b-bdb68e4201fa
4. Crane, A. and Matten D. (2010). Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford University Press, 3rd edition.
5. http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_4823_0.pdf raksts
6. <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>
7. <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/>
8. <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/>
9. <http://www.dictionary.com/browse/business-ethics>
10. Show W. Business Ethics. – <http://trove.nla.gov.au/work/5655853>

8.5. Ētika un mārketingš

Mārketingš no sociālās atbildības aspekta tiek pētīts jau no 1970. gada, analizējot arī tirdzniecības ētisko pusi. Lai gan mārketinga sociālās atbildības jēdziens ir piesaistījis gan atbalstītājus, gan kritiķus.

Atzīstot mārketinga sociālās atbildības koncepcijas izmantošanu praksē, rodas neizpratne par vairākiem kritiskiem morāles jautājumiem. It īpaši par to, kā var nodalīt, kas tieši tiek darīts sabiedrības interesēs, un kā var precizēt racionāli instrumentālā procesa morāles trūkumu.

Uzņēmuma sociālā atbildība nozīmē savas ietekmes uz sabiedrību apzināšanos,

izpaužoties mārketinga aktivitāšu plānošanā. Sociālajai atbildībai īpaši ir jāieņem ekonomikas, jurisprudences un ētikas jomā. Savukārt biznesa ētika plašākā nozīmē ir stāsts par pareizu vai labu rīcību konkrēta cilvēka situācijā un tā vairāk attiecas uz atsevišķiem tirgzinības vadītājiem, ievērojot to, ka sociālā atbildība attiecas uz visu mārketinga darbības lauku vai uzņēmuma interesēm. Biznesa ētika un sociālā atbildība kopā veido mārketinga sociālās atbildības konceptu, kas no jauna definē tās robežas, kuru ietvaros mārketinga vadītājs rentabli apmierina klienta vēlmē un vajadzības, vienlaikus realizējot korporatīvos mērķus.

Biznesa ētika un sociālā atbildība kopā veido mārketinga sociālās atbildības konceptu, kas no jauna definē tās robežas, kuru ietvaros mārketinga vadītājs rentabli apmierina klienta vēlmē un vajadzības, vienlaikus realizējot korporatīvos mērķus. (TNS Latvia informatīvais materiāls “Korporatīvā sociālā atbildība kā mārketinga instruments”) <http://www.slideserve.com/kiele/korporativa-sociala-atbildiba-ka-marketinga-instruments>

Papildus informācija.

1. David Chandler, William B. Werther, Jr., Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation, 2013
2. <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l%C4%ABga%20me%C5%86%C4%A3elsone%20lddk.pdf>
3. https://prezi.com/l3cqj72c_k9c/kapec-nepieciessama-etika-biznesa/
4. [http://www.mfa.gov.lv/data/file/inta%20priedola%20tns%20\(2\).pdf](http://www.mfa.gov.lv/data/file/inta%20priedola%20tns%20(2).pdf)
5. Blekbērnš S. Ētika. Ļoti saistošs ievads. R.: Satori, 2008. <http://www.satori.lv/article/saimons-blekbarns-etika-loti-saistoss-ievads>
6. Tominens K. (2007). Korporatīvā sociālā atbildība un priekšrocības konkurencē : kā korporatīvā sociālā atbildība var paaugstināt profesionāla pakalpojumu sniedzēja konkurētspēju: organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata: 21 pārbaudes jautājums un salīdzinoši piemēri. Rīga: Latvijas Biznesa konsultantu asociācija.
7. <http://providus.lv/article/jautajumi-un-atbildes-par-biznesa-etiku>

9. Intelektuālais īpašums (IP)

Šajā nodaļā apskatītās tēmas:

- *Ievads un jēdziena skaidrojums.*
- *IP formas*
- *Tiesiskie aspekti.*
- *Praktiskie uzdevumi.*
- *Avoti.*

“Īpašums nenožīmē materiālas lietas, bet domas. Jums var piederēt lietas un tajā pašā laikā jūs neesiet to īpašnieks” (Sidhartha (buda) Gautama)

9.1. Ievads un jēdziena skaidrojums

Intelektuālais īpašums ir prāta radīti izgudrojumi, literārie un mākslinieciski darbi un simboli, kā arī vārdi, attēli un dizains, ko izmanto uzņēmējdarbībā (no WIPO). Intelektuālā īpašuma sastāvā ir produkti, darbs vai procesi, kas ir izveidoti un kas dod konkurences priekšrocības (skat. Intelektuālā īpašuma tiesības). IP (no angļu val. *intellectual property*) tiesības dod īpašniekiem iespēju aizsargāt savu radīto darbu. Intelektuālā īpašuma tiesības ir būtiskas inovāciju un radošuma veicināšanai.

Pirmais juridiskais dokuments, kurā tika atzīta intelektuālā īpašuma pastāvēšana, ir 1474. gada Venēcijas Republikas Deklarācija. Saskaņā ar deklarāciju, jebkuram pilsonim, kas izgatavojis ierīci, kas iepriekš nav izmantota valsts teritorijā, guva privilēģiju, ar kuru visiem pārējiem 10 gadu laikā bija jārēķinās šādu ierīču izgatavošanā. Tieši Venēcijas Republikas Deklarācijā pirmo reizi minēts termins “patents”. Intelektuālā īpašuma nozīme vispirms tika atzīta Parīzes konvencijā par rūpnieciskā īpašuma aizsardzību (1883) un Bernes konvencijā par literāro un mākslas darbu aizsardzību (1886). Abus līgumus pārvalda Pasaules intelektuālā īpašuma organizācija.

Pasaules intelektuālā īpašuma organizācija nosaka, ka intelektuālais īpašums (IP) attiecas uz prāta radītajām idejām, piemēram, izgudrojumiem, literatūras un mākslas darbiem, dizainparaugiem un simboliem, vārdiem un attēliem, ko izmanto tirdzniecībā. Intelektuālais īpašums ir ekskluzīvu tiesību kopums, kas piešķirts intelektuālās jaunrades darbiem. Intelektuālā īpašuma efektīva

aizsardzība ir nepieciešama, lai cilvēki, kuri radījuši kādu izgudrojumu vai darbu, piemēram, dziesmu, filmu, gleznu vai datorprogrammu, justos droši, ka spēs saņemt atlīdzību par ieguldīto darbu, veltīto laiku un bieži vien arī naudas summas, kas nepieciešamas darba tapšanas nodrošināšanai, piemēram, filmām, datorprogrammām.

Intelektuālais īpašums ir:

- Cilvēka prāta (intelektuāla) radīti produkti.
- Sistematizēts noteikts informācijas daudzums (zināšanas), ko var iemiesot materiālos objektos vienlaicīgi neierobežotā eksemplāru skaitā dažādās pasaules vietās.

Īpašums nav šie objekti, bet tajos atspoguļotā informācija.

9.2. IP formas

Intelektuālajam īpašumam ir 3 apakš kategorijas.

- **Rūpnieciskais īpašums:** izgudrojumi (patenti), preču zīmes, dizainparaugi, jaunas augu šķirnes un ģeogrāfiskās izcelsmes norādes.
- **Mākslinieciskais darbs, ko aizsargā autortiesības:** oriģinālie literārie un mākslas darbi, mūzika, televīzijas apraide, programmatūra, datu bāzes, arhitektūras projekti, reklāmas darbi un multivides līdzekļi.
- **Komerctratēģijas:** komercnoslēpumi, zinātība, konfidencialitātes līgumi vai ražošanas tehnoloģijas, konfidencialitāte, reputācija un tēlu tiesības var būt saistītas ar intelektuālā īpašuma radīšanu, un to var saukt par “kvaziintelektuālo īpašumu”.

Intelektuālā īpašuma aizsardzībai izmanto intelektuālā īpašuma tiesības, ko noteikusi Pasaules intelektuālā īpašuma organizācija (WIPO). Aizsardzības forma ir atkarīga no intelektuālā īpašuma veida.

- **Patenti ļauj atturēt** trešās personas no izgudrojuma izgatavošanas, izmantošanas vai pārdošanas noteiktā laika periodā atkarībā no izgudrojuma veida.
- **Preču zīmes** aizsargā sava produkta nosaukumu, liedzot citiem uzņēmumiem pārdot produktu ar tādu pašu nosaukumu.
- **Autortiesības** informē citus, kā autors plāno kontrolēt sava darba ražošanu, izplatīšanu, demonstrēšanu vai izpildi. Autortiesības tiek piešķirtas automātiski, nav nepieciešama oficiāla reģistrācija. Var nekavējoties sākt izmantot

16. tabula. IP veidu salīdzinājums

Tiesības	Kādam nolūkam?	Kā?
Patenti	Jauni izgudrojumi	Pieteikums un ekspertīze
Preču zīmes	Preču un pakalpojumu atšķirīgā identifikācija	Lietošana un/vai reģistrēšana
Reģistrēti dizainparaugi	Rūpnieciska vai amatnieciska darinājuma ārējais izskats	Reģistrēšana
Autortiesības	Oriģinālie, radošie vai mākslinieciskie (dramatiskie, muzikālie, literārie, fotogrāfiskie un citi) autoru darbi	Automātiski, kopš rādīšanas brīža

Neaizsargājамie darbi ir idejas, metodes.

Patenti

Patents ir juridisks dokuments, kas apliecina izgudrotāja ekskluzīvās valsts garantētas monopoltiesības uz izgudrojumu noteiktā laika periodā. Patents ir intelektuālā īpašuma veids, kas aizsargā tehniskās jaunrades produktus, nodrošinot to ekskluzivitāti tirgū, kas ļauj gūt maksimālu labumu no to izmantošanas. Patents tiek piešķirts tam, kurš pirmais uz attiecīgo izgudrojumu ir iesniedzis pieteikumu, nevis izgudrojis vai atklājis. Patenta īpašnieks var aizliegt citiem lietot izgudrojumu, ko aizsargā patents, pārdot patentu vai piešķirt licences (t. i., izmantošanas atļaujas), kā arī pilnīgi brīvi vienoties par cenu jebkurai no šīm rīcībām.

Patentētie izgudrojumi ir aptvēruši visus cilvēka dzīves aspektus, sākot ar elektrisko apgaismojumu ("Edison" un "Swan" piederošie patenti) līdz iPhone (patenti pieder "Apple"). Pirmais solis patenta nodrošināšanā ir patenta pieteikumu iesniegšana. Pieteikumā parasti ir izgudrojuma nosaukums, norāde uz tā tehnisko jomu, kā arī bibliogrāfiskās uzziņas, izgudrojuma apraksti (zīmējumi), pretenzijas, kopsavilkumi.

Patenta mērķis ir:

- garantēt terminētas monopoltiesības uz rūpniecībā izmantojamo novitāti;
- darīt zināmu izgudrojumu sabiedrībai;
- izgudrojuma informācijai – signalizēšanas funkcija par investīciju potenciālu.

Patents ir izņēmuma tiesību kopums, ko apmaiņā pret izgudrojuma publicēšanas pienākumu, uz noteiktu laika periodu izgudrotājam vai tā tiesību pārņēmējam piešķir jebkura suverēna valsts. Patents uz izgudrojumu ir jāpiesaka speciālā institūcijā (Latvijā – Patentu valde), kur pārbauda, vai tāds izgudrojums jau nav patentēts. Patents sniedz tā īpašniekam tiesības aizliegt citiem izgatavot, izmantot vai pārdot izgudrojumu konkrētās valsts teritorijā.

Jebkuram citam, kurš vēlas izmantot izgudrojumu komerciāliem nolūkiem laikā, kamēr tas ir aizsargāts ar patentu, ir jāprasa atļauja (licence) patenta īpašniekam un potenciāli jāmaksā tam licences maksa. Ja patents tiek uzturēts spēkā, regulāri maksājot uzturēšanas maksas, patenta īpašnieka izņēmuma tiesības komerciāli izmantot izgudrojumu ilgst līdz 20 gadiem no pieteikuma iesniegšanas datuma.

Preču zīme

Preču zīmes attīstība ir svarīgs katra jaunā uzņēmuma elements, jo tā veido produkta un tirgotāja uzņēmējdarbības tēlu. Bieži vien patērētājs, izvēloties kādu preci, pat nedomā par tās ražotāju un izcelsmi, jo, ieraugot konkrēto zīmējumu, logo vai citu informāciju, uzreiz identificē produktu ar ražotāju. Tāpēc preču zīmes izvēle un radīšana ir katra jauna biznesa sastāvdaļa. Preču zīme atrisina būtiskāko anonīmo produktu problēmu: anonīmus produktus nav iespējams ne tikai identificēt, bet nav iespējams arī uzkrāt pieredzi un veikt atkārtotus pirkumus.

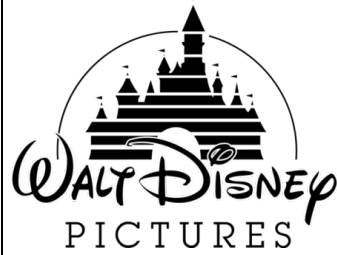
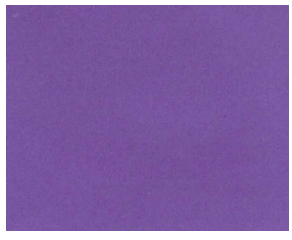
TM Preču zīme (Trade Mark) ir apzīmējums, kuru lieto, lai kāda uzņēmuma preces un pakalpojumus atšķirtu no citu uzņēmumu precēm un pakalpojumiem. Tās galvenais uzdevums ir garantēt produkta komerciālās izcelsmes identitāti klientu izpratnē.

Latvijā ir spēkā:

- nacionālās preču zīmes;
- starptautiski reģistrētās preču zīmes;
- kopienas preču zīmes.

Preču zīmes reģistrācijas mērķis ir nodrošināt uzņēmuma tiesības uz preču zīmi, t.i., tiesības aizliegt citām personām komercdarbībā izmantot preču zīmi identisku vai sajaucami līdzīgu apzīmējumu saistībā ar identiskām vai līdzīgām precēm. Preču zīme darbojas konkrētajā teritorijā. Latvijā ir aizsargātas mūsu valstī reģistrētās preču zīmes, bet ja ražotājs vai pakalpojuma sniedzējs vēlas reģistrēt zīmi citā valstī, to aizsargās tikai konkrētās valsts likumi. Preču zīmes reģistrē uz 10 gadiem ar iespēju bezgalīgi pagarināt reģistrāciju. Latvijā jau reģistrētu vai pat tikai reģistrācijai pieteiktu preču zīmi var pieteikt arī starptautiskai reģistrācijai, iegūstot aizsardzību noteiktās ārvalstīs. Preču zīme ir aizsargāta tikai tajā valstī, kurā tā ir reģistrēta. Preču zīmes reģistrācija nav obligāta, taču bez tās ir grūtāk argumentēt tās identitāti vai līdzību.

 Pasaules preču zīme	 Grafiskā zīme	 Trīsdimensiju preču zīme
Sastāv no burtiem, vārdiem, arī no personvārdiem, uzvārdiem, no cipariem; kā preču zīmi var aizsargāt arī reklāmas devīzi	Attēls, zīmējums, grafisks simbols, krāsas tonis, krāsu salikums	Attēlota, izmantojot trīsdimensiju formas, telpisko apjomu, preces vai tās iesaiņojuma formu,
<i>Philips, Coca-Cola, Sony, Ford, Peugeot, LG - Life's good, Nokia Connecting People); i'm lovin' it (McDonald's Corporation slogan)</i>	  	Piemēram, pašu izstrādājumu vai tā iepakojumu. 

 Kombinētā preču zīme	 Krāsas kā tādas preču zīme	 Īpašu veidu jeb speciāla preču zīme
Sastāv no iepriekš minētajām kombinācijām (marķējums, etiķetes un citi)	Krāsas kā tādas tiek lietotas preču zīmēs tikai, lai reģistrētu reālu krāsu un tādējādi definētu preces un pakalpojumus.	Skaņas vai gaismas signāli, smarža u.tml.
 	 Kraft Foods  Baltic Taxi	Tiek izmantots populāra skaņdarba fragments vai speciāli rakstīts skaņdarbs, kas kļūst par raksturīgu uzņēmumu atpazīšanas elementu. Klasisks piemērs – Nescafe reklāmas muzikālais pavadījums. Skaņas preču zīmju piemēri ir TV programmu ievadmelodijas (Panorāma, seriāls Draugi, orig. "Friends"), oriģinālas radio melodijas ("Auto"), mobilo tālrunu zvanu toņi (Nokia, Samsung).

8.1. attēls. Preču zīmes klasifikācija

Detalizētāk sk. EUIPO www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf Publication n°450(E):





Preču zīmes īpašniekam ir tiesības blakus reģistrētai preču zīmei likt apzīmējumu aplī ietverta burta R veidā vai tekstu, kas brīdina par zīmes reģistrāciju.

Kolektīvā zīme ir preču zīme vai pakalpojumu zīme, kuru lieto ražošanas, tirdzniecības vai pakalpojumu uzņēmumu apvienības, asociācijas vai tamlīdzīgas organizācijas preču vai pakalpojumu apzīmēšanai. Piemēram, **Latvijas Republikas Grāmatvežu asociācijas** mērķis ir īstenot biedru profesionālo interešu aizsardzību, kā arī veicināt radošo spēju un lietišķo īpašību attīstīšanu.



Sertifikācijas zīme ir apzīmējums, kas liecina, ka ar to marķētajai precei piemīt noteiktas īpašības vai ka tā atbilst noteiktām kvalitātes prasībām. Slavenās sertifikācijas zīmes ietver nosaukumu WOOLMARK, kas apliecina, ka preces, kurās tas tiek izmantots, ir izgatavotas no 100% vilnas.

Preču zīmes izvēle (radīšana) ir katra jauna biznesa ļoti svarīga sastāvdaļa. Speciālisti iesaka: izvēloties preču zīmi, vispirms jāizpēta situācija tirgū – vai tāda pati vai sajaucami līdzīga preču zīme nav jau pieteikta vai reģistrēta uz citas personas vārda. Tāpat jāpārliciecinās, ka preču zīmi ir viegli izlasīt, uzrakstīt, izrunāt un iegaumēt, vai preču zīme nevar izraisīt kādas nevēlamas asociācijas, nav maldinoša, aprakstoša vai amorāla. Vēlams arī, lai preču zīme neizraisītu kādas nevēlamas asociācijas paredzamajās eksporta valstīs un uzzināt, vai ir pieejams atbilstošs domēna vārds. Augstākā līmeņa domēnu (ALD) reģistrs ".lv" zonai (<http://www.nic.lv/>)

Lasīt vairāk: Creating or Selecting a Trademark. **World Intellectual Property Organization (WIPO)** http://www.wipo.int/sme/en/ip_business/marks/tm_creation.htm.

Pats domēna vārds nav autortiesību objekts. Domēna vārda lietošanas tiesības ir pakalpojums, kas tiek nodrošināts uz domēna vārda lietotāja izvēlētu un apmaksātu laika posmu. Piemēram, neregistrē zīmi, kurai trūkst jebkādas atšķirtspējas uz pieteiktajiem pakalpojumiem, piemēram, „Mini”, „Extra” vai „BIO”. Preču zīmes reģistrācijai ir vairākas priekšrocības.

- Uzņēmēja tiesību definējums.
- Zīmola vērtības aizsardzība.
- Pamatlīdzekļa veidošana. Tā var veidot nozīmīgu uzņēmuma aktīvu daļu, un tā var būt par pamatu finansējuma iegūšanai (var izmantot kā ķīlu).
- Aizsardzība pret sāncenšu preču zīmēm. Mārketinga instruments un

pamats uzņēmuma tēla un labās slavas veidošanai.

- Viltušas un krāpšanas novēršana.
- Var nodot lietošanai citai personai uz licences, franšīzes vai tml. līguma pamata, gūstot par to atlīdzību, var dāvināt, novēlēt mantojumā.

Zīmols, arī brends (*brand*), ir produkta vai uzņēmuma tēls. Tas var būt vārds, apzīmējums, zīme, simbols, dizains vai šo elementu kopums, kas atšķir konkrēto produktu vai uzņēmumu no tā konkurentiem.

Balvu „Gada preču zīme – Latvijai 2016” saņēma Starptautiski konkurētspējīgs mākslas centrs, Valsts SIA Latvijas Nacionālā opera un balets par mākslinieka Gunāra Lūša radīto preču zīmi „Latvijas nacionālā opera un balets” (M 69 682).



Vērtīgāka intelektuālā īpašuma piemēri ([The World's Most Valuable Brands](http://www.bcg.com/global/pressroom/articles/2014/01/2014-worlds-most-valuable-brands))



170 miljardi \$



101 miljardi \$



56 miljardi \$



44 miljardi \$

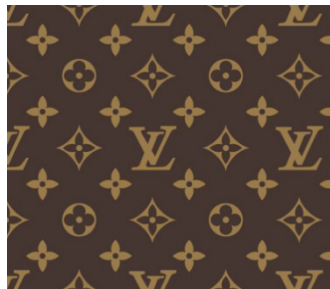


40 miljardi \$

Avots: Powerful brands

Dizainparaugs ir izstrādājuma vai tā daļas ārējais izskats, kas radies no paša ražojuma un/vai tā rotājumu (ornamenta) īpatnībām, it sevišķi no līniju, apveida, krāsu, formas, virsmas struktūras vai izmantoto materiālu īpatnībām. Dizainparaugs var būt kā telpisks, tā arī plakans izstrādājums (iepakojuuma grafika, animācijas filmu un videospēļu tēli, Interneta mājaslapas izkārtojums).

Dizainparaugam ir divas pazīmes: vizuālā pievilcība un rūpnieciskā vai amatnieciskā izmantojamība.



Dizainparaugs ir praktisks veids, kā definēt un aizsargāt savu inovāciju. Dizainparaugs ir uzņēmuma vērtība, ko var pārdot vai izmantot kā nodrošinājumu, tas atalgo radošās pūles un savā veidā ir intelektuālā īpašuma paraksts.

Ģeogrāfiskās indikācijas (GI) Ģeogrāfiskās izcelsmes norādes un cilmes vietu nosaukumi ir zīmes, ko izmanto precēm, kurām ir īpaša ģeogrāfiska izcelsme un kurām piemīt īpašības, reputācija vai īpašības, kas būtībā ir saistītas ar šo izcelsmes vietu. Visbiežāk ģeogrāfiskās izcelsmes norāde ietver preču izcelsmes vietas nosaukumu. Izcelsmes apzīmējums ir īpaša veida ģeogrāfiskās izcelsmes norāde, ko izmanto produktiem, kuru īpaša kvalitāte ir vienīgi vai būtībā ģeogrāfiskās vides dēļ (piemēram, klimats un augsne), kurā produkti tiek ražoti, vai apzīmējums darbojas kā ģeogrāfiskās izcelsmes norāde valsts tiesību aktu un patērētāju uztveres jautājums. Ģeogrāfiskās izcelsmes norādes parasti izmanto lauksaimniecības produktiem, pārtikas produktiem, vīniem un stiprajiem alkoholiskajiem dzērieniem, rokdarbiem un rūpniecības produktiem.



Ģeogrāfiskās izcelsmes norādes tiesības ļauj tiem, kam ir tiesības izmantot norādi, novērst tā izmantošanu trešajai personai, kuras izstrādājums neatbilst piemērojamiem standartiem. Tiesības izmantot aizsargātu ģeogrāfiskās izcelsmes norādi pieder ražotājiem noteiktajā ģeogrāfiskajā apgabalā, kuri atbilst konkrētiem produkta ražošanas nosacījumiem. Ģeogrāfiskās izcelsmes norādes identificē preces izcelsmi konkrētā vietā. Savukārt preču zīme identificē preci vai pakalpojumu, kas iegūts konkrētā uzņēmumā.

Autortiesības

Autortiesības (*Copyright*) ir Starptautiskajā Ženēvas autortiesību konvencijā (*Universal Copyright Convention – UCC*) 1952. gadā definēts autora tiesiskais stāvoklis, kas nosaka sevišķas tiesības publicēt, reproducēt un izplatīt literatūru, muzikālu, mākslas u. tml. darbu. **Autortiesības** – tiesību normu kopums, kas regulē attiecības starp zinātnes, mākslas, literatūras vai cita veida intelektuālā darba autoru un citu personu vai organizāciju par darba radīšanu un izmantošanu. Atšķirībā no rūpnieciskā īpašuma tiesību apliecināšanas, piemēram, patentiem, **autortiesībām** nekāda speciāla reģistrācija, noformēšana vai citu formalitāšu ievērošana nav nepieciešama.

Autortiesības pieder darba autoram, tiklīdz darbs (grāmata, dziesma vai cits intelektuāls darbs) ir radīts. Radītais darbs tiek aizsargāts jau tā tapšanas brīdī, neraugoties uz to, vai tas ir pabeigts vai vēl ne. Aizsargāts tiek jebkurš radītais darbs, nav nozīmes tā vērtībai (cenai), mērķim, kādēļ tas ticis radīts. Tāpat arī nav svarīga darba forma – vai tas ir zīmējums, ar roku rakstīts raksts vai veidots datorā.



Lai autors apliecinātu, ka tieši viņš ir radījis konkrēto darbu, izmanto autortiesību aizsardzības zīmi burtu “c” aplītī – ©, autora vārdu (nosaukumu), darba pirmpublicējuma gadu.

Radot darbu un atļaujot to izmantot citiem, autors izsniedz **licenci**. Licence nozīmē atļauju lietot konkrēto darbu. Licencē autors nosaka, kādā veidā darbu drīkst izmantot, kādi noteikumi, ierobežojumi jāievēro. **Licence** autortiesību aspektā ir atļauja darba izmantošanai tajā veidā un saskaņā ar tiem noteikumiem, kas norādīti licencē. Autortiesības saglabā autors, licences saņēmējs (izmantotājs) iegūst vienīgi atļauju izmantot darbu. **Autoratlīdzība** ir jebkāda veida atlīdzība vai kompensācija par aizsargāta darba izmantojumu. Latvijā autortiesības uz darbu saglabājas 70 gadus pēc autora nāves, bet citās valstīs šis laiks var būt atšķirīgs.

Latvijā ar autortiesībām ir aizsargāti:

- literārie darbi – grāmatas, brošūras, runas, datorprogrammas, lekcijas, sprediķi un tml.
- dramatiskie un muzikāli dramatiskie darbi, scenāriji, audiovizuālu darbu literārie projekti;
- horeogrāfiskie darbi un pantomīmas;
- muzikālie darbi ar tekstu vai bez tā;
- audiovizuālie darbi;
- zīmējumi, glezniecības, tēlniecības un grafikas darbi un citi mākslas darbi;
- lietišķās mākslas darbi, dekorācijas un scenogrāfijas darbi;
- dizaina darbi;
- fotogrāfijas un darbi, kas izpildīti fotogrāfijai līdzīgā veidā;
- celtnu, būvju, arhitektūras darbu skices, meti, projekti un celtnu un būvju risinājumi, citi arhitektūras darinājumi, pilsētībūvniecības darbi un dārzu un parku projekti un risinājumi, kā arī pilnīgi vai daļēji uzceltas būves un realizētie pilsētībūvniecības vai ainavu objekti;
- ģeogrāfiskās kartes, plāni, skices, plastiskie darbi, kas attiecas uz ģeogrāfiju, topogrāfiju un citām zinātnēm un citi autoru darbi.

Neizpausta informācija (komercnoslēpums, zinātība jeb know-how)

Atklātā inovācija ir jaunu ideju katalizators, kas atbilst patērētāju vajadzībām un sabiedrības problēmu risināšanai un ļauj šīm idejām rast ceļu uz tirgu. Šādas inovācijas ietekmē jaunu zināšanu radīšanu, kā arī veicina jaunu un novatorisku uzņēmējdarbības modeļu rašanos, kas balstās kopīgi radītu zināšanu izmantošanā. Inovatīvi uzņēmumi arvien vairāk tiek pakļauti negodīgai praksei, kas vērsta uz komercnoslēpumu atsavināšanu, piemēram, zādzību, neautorizētu kopēšanu, ekonomisko spiegošanu vai konfidencialitātes prasību pārkāpšanu. Tirdzniecības noslēpumiem ir svarīga nozīme, aizsargājot zināšanu apmaiņu starp uzņēmumiem un pētniecības iestādēm. Komerciālie noslēpumi ir viens no visbiežāk izmantotajiem intelektuālā jauninājumu aizsardzības veidiem un uzņēmējdarbības inovatīvās prasmes. Ne visu komersanta rīcībā esošo informāciju var aizsargāt ar intelektuālā īpašuma regulējumu, tomēr daļa šīs informācijas ir vitāli svarīga komersanta konkurētspējai, piemēram, informācija par klientiem un piegādātājiem, komercdarbības plāni, stratēģijas un tirgus pētniecības rezultāti. “Tirdzniecības noslēpums” ir informācija, kas atbilst visām šādām prasībām: (a)

tā ir noslēpums tādā nozīmē, ka tā nav kā ķermenis vai tā sastāvdaļu precīza konfigurācija un komplekts, kas ir vispārzināms vai viegli pieejams personām aprindās, kas parasti nodarbojas ar attiecīgā veida informāciju; (b) tam ir komerciāla vērtība, jo tā ir slepena; (c) saskaņā ar konkrētiem apstākļiem persona, kas likumīgi kontrolē šo informāciju, ir veikusi saprātīgus pasākumus, lai to saglabātu slepenībā. (Komerclikuma 19.panta 1.daļa) Komercnoslēpums ir konfidenciāla informācija, kas ļauj īpašniekam saskaņā ar pašreizējiem vai iespējamiem apstākļiem palielināt ieņēmumus vai izvairīties no nevajadzīgām izmaksām, saglabātu pozīciju tirgū vai iegūtu citu komerciālu labumu.

Komersantiem, lai varētu izmantot normatīvajos aktos paredzētās tiesības uz komercnoslēpuma aizsardzību, būs jāveic tehniski un organizatoriski soļi, identificējot komercnoslēpumu, aizsargājot to, kā arī dokumentējot šo procesu.

ZINĀTĪBA (Know-how) ir jebkuras (ražošanas, tehniskās, ekonomiskās, organizatoriskās u.c.) ziņas, tai skaitā par rezultātiem, kas saistīti ar intelektuālo darbību zinātnes un tehniskajā jomā, kā arī informāciju par veidiem, kā realizēt profesionālo darbību, kam ir faktiskā vai potenciāla komerciālā vērtība, jo ir saistīta ar šīs informācijas nezināšanu trešajām personām, kurām nav brīvas piekļuves tai.

9.3. Intelektuālā īpašuma tiesības

Intelektuālā īpašuma tiesības atļauj autoriem vai īpašniekiem patentēt preču zīmes vai ar autortiesībām aizsargātus darbus, lai gūtu labumu no sava darba vai ieguldījumiem to radīšanā. Šīs tiesības ir izklāstītas Vispārējās cilvēktiesību deklarācijas 27. pantā, kas paredz tiesības uz morālo un materiālo interešu aizsardzību, kas rodas zinātnisku, literāru vai māksliniecisku producentu autoriem.

IP tiesību veidi

Reģistrētās tiesības	Nereģistrētās tiesības
Patenti	Autortiesības
Preču zīmes	Komercnoslēpumi(know-how)
Dizainparaugi	Aizsardzība pret negodīgu konkurenci

Bez patentēšanas sistēmas radītajiem labumiem pētniekiem un izgudrotājiem būtu maz stimulu turpināt ražot labākus un efektīvākus produktus patērētājiem, Lai gan intelektuālā īpašuma tiesības regulē dažādi dalībvalstu tiesību akti, tās ir ietvertas arī ES tiesību aktos.

Likumdošanas akti

Patenti

[Patentu likums, Rūpnieciskā īpašuma institūciju un procedūru likums](#), MK noteikumi Nr.224 “[Patentu un patentu pieteikumu noteikumi](#)”, MK noteikumi Nr.732 “[Rūpnieciskā īpašuma apelācijas padomes maksas pakalpojumu cenrādis](#)”, MK noteikumi Nr.719 “[Kārtība, kādā persona, kas kārto reģistrācijas vai pēcreģistrācijas procedūras, iesniedz dokumentus Patentu valdē](#)”, Pasaules Intelektuālā īpašuma organizācijas standarts ST.25 “[Nukleotīdu un aminoskābju sekvenču sarakstu attēlojums patentu pieteikumos](#)”. Pieejami: LR patentu valdes mājas lapā <https://www.lrpv.gov.lv/lv/izgudrojumi/normativie-akti> vai www.likumi.lv

Autortiesības

Autortiesību likums (pieejams: www.likumi.lv) un **Vispasaules intelektuālā īpašuma organizācijas (WIPO) līgums par autortiesībām**. Starptautiskie līgumi, piemēram: Bernes konvencija, pieņemta 09.09.1886., pieejams: <https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/5>;

WIPO (Pasaules intelektuālā īpašuma organizācijas) Autortiesību līgums, apstiprināts diplomātiskajā konferencē 20.12.1996.; Ženēvā, pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=1334>; Eiropas Savienības tiesību akti – direktīvas <https://likumi.lv/doc.php?id=246457>.

Preču zīmes

Likums „Par preču zīmēm un ģeogrāfiskās izcelsmes norādēm”, [Rūpnieciskā īpašuma institūciju un procedūru likums](#), MK noteikumi Nr.228 “[Noteikumi par preču zīmju reģistrācijas procedūras veidlapu paraugiem](#)”, MK noteikumi Nr.732 “[Rūpnieciskā īpašuma apelācijas padomes maksas pakalpojumu cenrādis](#)”, MK noteikumi Nr.719 “[Kārtība, kādā persona, kas kārto reģistrācijas vai pēcreģistrācijas procedūras, iesniedz dokumentus Patentu valdē](#)”. Pieejami: LR patentu valdes mājas lapā <https://www.lrpv.gov.lv/lv/izgudrojumi/normativie-akti> vai www.likumi.lv

Reģistrēti dizainparaugi

[Dizainparaugu likums, Rūpnieciskā īpašuma institūciju un procedūru likums](#), MK noteikumi Nr.764 “[Noteikumi par dizainparaugu reģistrācijas procedūras veidlapu un reģistrācijas apliecības paraugiem](#)”, MK noteikumi Nr.732 “[Rūpnieciskā īpašuma apelācijas padomes maksas pakalpojumu cenrādis](#)”, MK noteikumi

Nr.719 “[Kārtība, kādā persona, kas kārto reģistrācijas vai pēcreģistrācijas procedūras, iesniedz dokumentus Patentu valdē](#)”.

Viens no galvenajiem autortiesību pārkāpumu ir plaģiāts. Vārda „plaģiāts” nozīme noteikta vēl romiešu tiesībās un no latīņu valodas tulko kā *plagio* – nozog un *plagium litterarium* – literārā īpašuma zādzība.

Plaģiāts ir apzināta sveša darba vai idejas pilnīga vai daļēja piesavināšanās, uzdodot to par savu un nenorādot patieso autoru. Plaģiāts ir arī darbs, kurā veiktas nenožīmīgas satura vai formas izmaiņas (piemēram, romāna personām doti citi vārdi) vai kurš ievietots citā kontekstā. Plaģiātu nevajag jaukt ar ideju, arhetipu vai darba veidošanas metožu brīvu izmantojumu oriģināldarba radīšanai. Ja plaģiāts ir aizsargātam darbam, var runāt par autortiesību pārkāpumu.

Viltošana zīmola ražojumu krāpnieciska pakalādarināšana.

Pirātisms – pretiesiskas darbības ar autoru darbiem, autortiesību aspektā tā ir darbu fiksācija, publicēšana, reproducēšana un izplatīšana jebkādā veidā bez atļaujas darbu izziņošanai, publicēšanai vai izmantošanai un nemaksājot autoratlīdzību.

Atkarībā no attiecīgās ES dalībvalsts tiesību aktiem un viltotu preču avota, par šādiem jautājumiem var vērsties šādās iestādes: muita, tirgus uzraudzība institūcijas, policija vai patentu un preču zīmju biroji.

Praktiskie uzdevumi

Situācijas analīze.

Veiciet salīdzinošo analīzi par Baltijas valstu TOP10 zīmoliem:

1. Kādi zīmoli ir aktuālajā TOP10 sarakstā. Kādas ir atšķirības LV, LT un EE vidū. Kas nosaka šīs atšķirības?
2. Kādas preču zīmes tajā ir ietvertas (nozāres, uzņēmumu lielums, pārstāvniecība utt.)?
3. Kādu veidu preču zīmes biežāk sastopamas: vārdiskas, kombinētas u.c.? Aprakstiet, kāpēc, jūsuprāt, šī preču zīme ir tik atpazīstama – vai to ietekmē arī vizuālie aspekti?

Avotu piemēri:

1. Interaktīvs rīks zīmolu analīzei <https://www.zimolutops.lv/ietekmigakie-zimoli/iesaiste/zimoli/>
2. Powerful brands <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
3. Best Global Brands 2016 Rankings <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>

Mājas grupu darbs.

Sameklēt 5 populāru/atpazīstamu zīmolu dizainu (dizainparaugus) un aprakstīt, kā tie tiek izmantoti. Aprakstiet kāpēc, jūsuprāt, šī preču zīme ir tik atpazīstama? Vai to ietekmē arī vizuālie aspekti?

Diskusija: Preču zīmes, kas ir kļuvušas par preces nosaukumu.



VS kopējamais aparāts



1947. gadā korporācija "Xerox" iegādājās patentu kopētāju ražošanai, ko izgudroja *Chester Carlson*. Ierīci ierosināja nosaukt par "Xerox", kas ir aizņemts fotokopēšanas procesa nosaukuma un nāk grieķu vārda „kserogrāfija”. Aparāti, ko ražo "Xerox Company", bija ievērojami labāki nekā visi pārējie, un tas ir iemesls, kāpēc izspieda citas preču zīmes no tirgus. Sakarā ar uzņēmuma dominējošo stāvokli tirgū tādas ierīces zīmols ir kļuvis par preces nosaukumu.



VS



1960. gadā Japānā *Flo-master* zīmols pirmo reizi laida tirgū tagad visiem zināmus *marķierus*.



VS



Vārds „līmlente” jeb skočs ir atvasināts no angļu valodas “*Scotch tape*” jeb Skotu lente. Tas ir “3M Corporation” preču zīme. Formāli par skoču drīkst saukt tikai 3M līmlenti, jo «Scotch» ir uzņēmuma zīmola nosaukums.



VS



Termoss jeb Dewar trauks, kas paredzēts pārtikas siltumizolācijai ir “Thermos GmbH” preču zīme. Daudzās valstīs tas ir atzīts preces nosaukums, tāpēc zaudēja preču zīmes statusu.

Avoti:

1. Intellectual property and education in Europe. study on IP education in school curricula in the EU member states with additional international comparisons (2015) <https://euipo.europa.eu/ohimportal/documents/11370/80606/IP+and+Education+final+report+September+2015>
2. Interaktīvs rīks zīmolu analīzei <https://www.zimolutops.lv/ietekmigakie-zimoli/iesaiste/zimoli/>
3. EU Intelektuālā īpašuma birojs (EUIPO) <https://euipo.europa.eu/ohimportal/lv/home>
4. EUIPO <https://euipo.europa.eu/ohimportal/lv/trade-marks-examples#Colour-per-se-mark>
5. Intellectual property rights. http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index_en.htm
6. What is Intellectual Property? WIPO http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf
7. Powerful brands <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
8. EU directive (2016) on the protection of undisclosed know-how and business information (trade secrets) against their unlawful acquisition, use and disclosure
9. IPRs EU tiesību akti: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuId=FTU_3.2.4.html
10. LR Komerclikums (2000) <https://likumi.lv/doc.php?id=5490>.
11. Meijere S., Falka S. Mācību līdzeklis 10.–12. Klasei. Intelektuālais īpašums un autortiesības, 2007
12. The *Universal Copyright Convention*
13. *Creating or Selecting a Trademark. World Intellectual Property Organization (WIPO)* http://www.wipo.int/sme/en/ip_business/marks/tm_creation.htm
14. LR Patentu valde <https://www.lrpv.gov.lv/lv>
15. Eiropas Intelektuālā īpašuma tiesību atbalsta dienests (European IPR Helpdesk - SME Corner) <https://www.iprhelpdesk.eu/ip-sme-corner>
16. Starptautiskā preču zīmju asociācija (INTA) [https://www.inta.org/Pages/](https://www.inta.org/Pages/Home.aspx)
17. Starptautiskā rūpnieciskā īpašuma aizsardzības asociācija (AIPPI) <http://aippi.org/>
18. European Patent office e-learning centre. Business use of patent information.
19. Intellectual property rights. http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index_en.htm

Šajā nodaļā apskatītās tēmas:

- *Ievads un jēdziena skaidrojums.*
- *Praktisks uzdevums pārdomām.*
- *Vēsturiskā lappusīte.*
- *Tiesiskie aspekti.*
- *KSA un iesaistītās puses.*

10.1 Ievads un jēdziena skaidrojums.

Sociāli atbildīgs bizness jeb citādi to vēl sauc – korporatīvā sociālā atbildība.

ES politiskajā dienas kārtībā korporatīvā sociālā atbildība (KSA) kā jēdziens no jauna ir ieguvis zaļo gaismu līdz ar rūpēm par ES konkurētspējas stiprināšanu, veidojot gudru, ilgtspējīgu un iekļaušu ekonomiku, tā atbildot uz globalizācijas radītajiem izaicinājumiem. Tomēr līdz šim korporatīvā sociālā atbildība nav guvusi lielu atsaucību uzņēmumu vidū.

Globāli jēdziens korporatīvā sociālā atbildība ir radies kā vārds, kam nav vajadzīgā svara un motivējošo faktoru uzņēmumiem. Respektīvi, sākumā ir tapis vārds, kas ir pārāk pagērošs (Atbildība pret ko? Sabiedrību jeb kādu tās daļu? Korumpētu valdību? Īpašniekiem? Apkārtējo vidi savā ciematā?). Piedevām, domājot par investīcijām KSA, neviļus uzreiz uzņēmums par tām domā kā par nodokli – papildus nodokli uzņēmumam, kas pat nav obligāts! Šādus rezultātus vispārējai uzņēmumu rezistencei pakļauties KSA aicinājumiem atrodam visā pasaulē (atceroties UNDP un citas iniciatīvas), līdz ar to varam secināt, ka pilnīgi visās valodās šis jēdziens nepavisam neskan pievilcīgi biznesa līderu ausīs.

Jāpiekrīt būs senajai tēzei, ka sākumā tapa vārds (un pēc tam pats vārda iemiesojums), tāpēc pārdēvēsim KSA par „korporatīvu sociālu know-how” jeb zināšanām. Tieši šādi izdarījuši somu kolēģi Turku Pielietojamo zinātņu universitātē (*University of Turku Applied Sciences*), grandiozu EK projektu par Responsible Business jeb Atbildīgu biznesu, pārdēvējot to par *Environmental Know-how for Companies* jeb vides zināšanas uzņēmumiem. Tagad projektu ļoti atsaucīgi apmeklē plašs uzņēmumu loks (pat no Ķīnas). Uzņēmumi ir pieraduši investēt zināšanās. Tās kā inovāciju priekšnoteikums spēj uzlabot uzņēmuma

konkurētspēju nākotnē. Investīcijas zināšanās mūsdienās neviens neapstrīd.

KSA teorētiķi un praktiķi saredz, ka KSA transformējas, kļūstot no aizkariem jeb tikai izkārtņes lietas uzņēmumā par uzņēmuma risku menedžmentu (jeb analogi: kas pērk lēti, pērk divreiz, tāpēc labāk nopirkt nedaudz dārgāk, bet kvalitatīvi (piemēram, investējot apakšuzņēmuma darbinieku apmācībā)), līdz pat sociālajai uzņēmējdarbībai, kas ir jauna veida biznesa domāšana, jaucot barjeras, kas pastāvējušas līdz šim sabiedrībā, un šo jauno KSA veidu saprotot kā „pieprasījuma diktētu inovāciju korporatīvi sociālā jomā, veidojot jaunus biznesa virzienus un attīstības ceļus.

Kas ir tipisks korporatīvi sociālajām zināšanām – tās tiek radītas, nevis patērētas, un katrs uzņēmums (un katrs konsultants) tās rada, balstoties uz situācijas analīzi reālajā vietā un laikā. Šāda tipa zināšanas ir raksturīgas postmodernisma laikmeta zināšanām. Skolotāju nav, pieprasījums ir, un zināšanas ir jārada pašam. Līdzīgi, kā darbojas inovāciju jēdziens. Neviens uzņēmumā nevar pateikt priekšā, kā veikt miljons dolāru vērtu inovatīvu attīstību. Var ieteikt tikai metodes un virzienus, kas palīdzējuši līdz rezultātam nokļūt citiem.

Galvenie izaicinājumi KSA attīstībā uzņēmumos vairs nav jautājums: kāpēc man tas būtu jādara? Drīzāk tā ir izpratne par to, kādā veidā holistiski aplūkot uzņēmuma darbību, kādā veidā optimizēt tā procesus, ieklausoties dažādās ietekmes pusēs, atrast veidu, kā līdzsvarot uzņēmuma darbību. Brīdī, kad specializācija ir sasniegusi savu kulmināciju, KSA aicina paraudzīties uz pilno attēlu, lai puzzle būtu skaisti salikta, un veidotos skaidra bilde, nevis tās gabaliņi haotiski būtu izkaisīti uzņēmuma robežās. Inovācija inovācijas pēc ir mulķīga, investīcijas zināšanās, nezinot, kā ar tām rīkoties tālāk, ir nelietderīgi izlietots laiks un nauda, tāpēc ik mazākais un nenozīmīgākais lēmums uzņēmumā ir ķēdes daļa lielākā bildē, un ir labi, ja uzņēmums šo bildi redz, bet vēl labāk – ja spēj to veidot, radot to tādu, lai patīk arī citiem globālajā tirgus placī.

Noskaidrosim, ko nozīmē vārds “atbildība”. Tā ir ētikas un tiesību kategorija, kas atspoguļo personības īpašu sociālu un morāli tiesisku attieksmi pret sabiedrību (cilvēci visumā), kuru raksturo cilvēka morālā pienākuma izpildīšana un tiesisko normu ievērošana.

Ir daudz KAS definīcijas. Minēsim dažas.

KSA ir koncepcija, ar kuras palīdzību uzņēmumi savā darbībā un aktivitātēs, kā arī sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm brīvprātīgi integrē sociālo un apkārtējās vides aspektu. (Eiropas Komisijas Uzņēmumu ģenerāldirektorāts)

KSA ir laba biznesa prakse, kas demonstrē uzņēmuma vērtības un principus



un parāda, ka uzņēmums brīvprātīgi ir iekļāvis sociālās, vides un cilvēktiesību vērtības savā ikdienas darbībā un attiecībās ar darbiniekiem, klientiem, partneriem un vietējo sabiedrību. (A. Pētersons, L. Pavāre. Korporatīvā sociālā atbildība)

KSA ir komerciālu panākumu gūšana ar cieņu pret ētiskām vērtībām, cilvēkiem un vidi. (Business for Social Responsibility)

KSA ir mēģinājums risināt tās sociālās problēmas, kuras tiešā vai netiešā veidā izraisījuši pašas korporācijas darbība. (H. Fitčs)

Korporatīvā sociālā atbildība ir laba biznesa prakse, kas demonstrē uzņēmuma vērtības un principus un parāda, ka uzņēmums brīvprātīgi ir iekļāvis sociālās, vides un cilvēktiesību vērtības savā ikdienas darbībā un attiecībās ar uzņēmumā iesaistītajām pusēm - darbiniekiem, klientiem, partneriem, vietējo sabiedrību un citiem. Sociālā atbildība ietver arī ieguldījumu vietējās sabiedrības attīstībā, kas atspoguļojas arī uzņēmuma korporatīvās filantropijas stratēģijā (www.ziedot.lv).

Vienkāršoti runājot, korporatīvi sociālā atbildība ir vērtību sistēma, ko indivīds vai uzņēmums brīvprātīgi izvēlas un izkopj, lai palīdzēt sev, citiem cilvēkiem un apkārtējai videi, kā arī, lai pilnveidotu savas un citu kompetences un zināšanas (www.skrivanek.com).

Ja uzņēmums ir sociāli atbildīgs, tad KSA politika un prakse caurvij visas tā biznesa darbības un lēmumu pieņemšanas procesu. KSA aptvertie jautājumi var atšķirties dažādiem uzņēmumiem un nozarēm, bet galvenie ir: biznesa ētika, atbalsts sabiedrībai, vide, pārvaldība, cilvēktiesības, tirgus un darbavieta.

10.2. Vēstures apskats

Savlaicīgas jeb JIT (no angļu val. *just-in-time*) ražošanas filozofijas ieviešana pilnībā izmainīja gan uzņēmumu domāšanu, gan darbības veidu. 20.gs. astoņdesmitajos gados uzņēmums, apgūstot JIT, vēl varēja iegūt konkurences priekšrocības. Līdz deviņdesmitajiem gadiem tas vienkārši nozīmēja turēties līdz citiem. Deviņdesmitajos gados uzņēmums varēja iegūt konkurences priekšrocības, ieviešot procesu vadību, bet uzņēmumi, kuri pašreiz apgūst šo vadības modeli, tikai cenšas panākt pārējos.

Tā notiek ar visām jaunām idejām un ir attiecināms arī uz KSA. Ja uzņēmums nepārprotami labāk par citiem atbalsta korporatīvās sociālās atbildības ieviešanu un par to informē arī sabiedrību, tad tas, īstenojot vien tikai šo darbību, joprojām arī šajā desmitgadē var iegūt konkurences priekšrocības. Līdz nākamajai

desmitgadei korporatīvā sociālā atbildība nešaubīgi būs kļuvusi par jaunu standartu, kas jāsasniedz, lai vispār spētu konkurēt.

KSA «piespiež» uzņēmumu pārskatīt savas darbības un biznesa procesus un var rosināt jaunām idejām, kompetences paaugstināšanai, efektīvākai resursu izmantošanai, pat izmaksu samazināšanai (piemēram, izmantojot otrreizējo pārstrādi vai samazinot enerģijas patēriņu). KSA programmu realizēšana veicina motivējošāku darba atmosfēru uzņēmumā, samazinās darba kavējumu un slimības dienu skaitu. Atbalsts vietējai sabiedrībai un ekoloģijai kopumā rada labvēlīgu uzņēmuma darbības vidi. KSA palielina uzņēmuma atpazīstamību un liek domāt par ilgtermiņa mērķiem.

Raugoties uz uzņēmuma darbību no KSA skata punkta un atbilstoši rīkojoties, iespējams:

- atrast jaunus produktus un tirgus,
- paaugstināt darba efektivitāti un kvalitāti,
- uzlabot uzņēmuma reputāciju un tēlu sabiedrībā,
- piesaistīt un noturēt motivētus darbiniekus,
- padarīt uzņēmumu pievilcīgu investoru acīs.

Korporatīvā sociālā atbildība (KSA) kā laba biznesa prakse un organizēta kustība attīstās kopš 1990.-jiem gadiem un gūst arvien lielāku atbalstu ne tikai uzņēmēju, bet arī patērētāju vidū, izvēloties produktus un pakalpojumus no uzņēmumiem ar augstu reputāciju, un kuri savā ikdienā īsteno vispāratzītus uzņēmējdarbības ētikas principus. Uzņēmumu konkurētspēja un produktivitāte nav iespējama bez iesaistīšanās starptautiskajos un globālajos procesos, līdz ar to pēdējo 10 gadu laikā KSA kļūst par uzņēmumu stratēģiju sastāvdaļu.

KSA ir temats, kas arī Latvijas uzņēmēju sarunās tiek pieminēts arvien biežāk. Tomēr, kā vēsta pēdējie Latvijā veiktie reputācijas un KSA pētījumi, Latvijā ir maz uzņēmēju, valsts institūciju un sabiedrības pārstāvju, kas izprot KSA būtību un atbalsta tās izpausmes veidus.

Visbiežāk dažādu cilvēku un dažādās situācijās izteiktie viedokļi pauž arī atšķirīgu saturu. Ar KSA mēdz saprast gan privāto struktūru brīvprātīgas iniciatīvas, gan uzņēmumu iespējas uzlabot savu darbinieku sociāli ekonomiskos apstākļus. Starptautiskā Darba devēju organizācija (IOE) ar KSA saprot brīvprātīgas biznesa iniciatīvas, kas labvēlīgi skar sabiedrības sociālos apstākļus, valsts tautsaimniecību un apkārtējo vidi.

KSA programmas, kas sniedzas pāri normatīvo aktu prasībām, uzņēmums var īstenot patstāvīgi, kā arī sadarbībā ar uzņēmumu ietekmējošām interešu grupām, it īpaši klientiem, piegādātājiem, patērētājiem.

Taču korporatīvā sociālā atbildība neattiecas tikai uz darba tirgu vai darba tiesībām. Tā nav arī klasiskais sociālā dialoga modelis, bet gan rosina sabiedrību un uzņēmējus uz sociāli atbildīgu uzņēmējdarbību, tai skaitā uz līdzdalību darba un dzīves apstākļu nodrošināšanā kā darbiniekiem, tā sabiedrībai kopumā.

KSA attīstību globālajā līmenī ietekmē divi galveni faktori:

1) pieprasījums pēc sakārtotas uzņēmuma struktūras un sociāli atbildīgas uzņēmējdarbības vides, skaidriem principiem un labas reputācijas, kļūstot par piegādātāju ārvalstu kompānijām vai par to partneri;

2) nepieciešamība iekļūt globālajā tirgū un būt līdzvērtīgam spēlētājam, piedāvājot kvalitatīvus un atbildīgas uzņēmējdarbības principiem atbilstošus pakalpojumus un produktus.

Uzņēmējdarbība ir dzinējspēks sabiedrības attīstībai un tās labklājības radītājs. Šāda biznesa lomas izpratne ir pamats debatēm Eiropas Savienības un starptautiskā līmenī par KSA programmu brīvprātīgu vai obligātu īstenošanu uzņēmējdarbībā. Nenoliedzami globālās attīstības tendences padarījušas mūsdienu biznesa starptautisko tīklu darbības daudz redzamākas, jo tās tiešā veidā ietekmē valstu ekonomiku, sociālo stabilitāti un vides ilgtspēju. Apzinoties šo ietekmi, uzņēmēji, līdzīgi kā apliecinot labākos korporatīvās pārvaldes principus (uzņēmuma vadība un finanšu politika) saviem investoriem un akcionāriem, demonstrē savu attieksmi pret sabiedrību KSA programmu ietvaros.

Valdības loma ir veidot un īstenot likumus, kas rada un saglabā stabilu un prognozējamu politisko un sociālo progresu. Valdības atbildība ir investēt izglītībā un tās iedzīvotāju sociālajā labklājībā, lai radītu atbilstošus apstākļus biznesa izaugsmei un konkurētspējai. Uzņēmumi var īstenot atbalsta programmas un demonstrēt noteiktus sociālos standartus savā darbībā, lai veicinātu apkārt esošo uzņēmumu līdzīgu rīcību.

Uzņēmēji KSA ieviešanai var rast vairākus atbalsta punktus.

Starptautību iniciatīvas: Apvienoto nāciju organizācijas (UN) Globālā līguma kustība, kuru Latvijā popularizē Latvijas Darba devēju konfederācija, aicina uzņēmumus ratificēt un informēt sabiedrību par cilvēktiesību, darba tiesību, vides aizsardzības un pret-korupcijas pamatprincipu ievērošanu; uzņēmējus aicina ievērot Starptautiskās Darba organizācijas (ILO) Trīspušu deklarāciju par principiem, kas skar multinacionālas kompānijas un sociālo politiku; Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) Vadlīnijas multinacionālām kompānijām par brīvprātības principu un standartu ievērošanu atbildīga biznesa vadībā – nodarbinātība, industriālās attiecības, cilvēktiesības, vide un informācijas atklātība.

ANO Globālais līgums un korporatīvā sociālā atbildība.

Globālais līgums ir Apvienoto Nāciju organizācijas (ANO) iniciatīva, kuru veido desmit uzņēmumu sociālo atbildību stiprinoši principi, kas rosina uzņēmumus ievērot cilvēktiesības un darba apstākļus, saudzēt vidi un vērsties pret korupciju. 1999. gadā, lai izveidotu vienotu izpratni un attieksmi par korporatīvo sociālo atbildību, radās nepieciešamība pēc kopīgām aktivitātēm jeb globālas kustības, par kuras iniciatoru kļuva ANO ģenerālsekretārs Kofi Anans un sekmīgi turpina ģenerālsekretārs Bans Himuns (*Ban Ki-moon*).

Šobrīd Globālā līguma kustībā ir apvienojušies simtiem dažāda lieluma un nozaru uzņēmumu no visas pasaules. Pievienojoties Globālā līguma kustībai, uzņēmumi apņemas ievērot savu darbinieku, klientu, sadarbības partneru un visas sabiedrības kopējās intereses, tādējādi veicinot uzņēmējdarbības vides un sabiedrības attīstību savā reģionā un visā pasaulē.

Globālais līgums ir brīvprātīga kustība, kas nav juridiski saistoša. Globālais līgums aicina uzņēmumus attīstīt labas pārvaldības praksi un sociāli atbildīgu rīcību savā uzņēmumā un veicināt augstākus biznesa prakses standartus sava valstī vai globāli, tādējādi veidojot sakārtotu un ētisku biznesa vidi, mācoties citam no cita un sekmējot sabiedrības attīstību.

Globālā līguma desmit principu ieviešanai uzņēmumi tiek aicināti sadarboties ar ANO aģentūrām, arodbiedrībām un nevalstiskām organizācijām, kas risina cilvēktiesību, darba tiesību, vides aizsardzības un pretkorupcijas jautājumus.



10 ANO Globālā līguma kustības principi.

Principi, kas saistīti ar cilvēktiesībām.

1. Uzņēmējiem ir jāatbalsta un jāievēro starptautiski pasludinātās cilvēktiesības.

2. Uzņēmums nedrīkst būt iesaistīts cilvēktiesību pārkāpumos.

Principi, kas saistīti ar darba tiesībām.

3. Uzņēmumiem ir jāievēro biedrošanās brīvība, kā arī jāatzīst darbinieku tiesības slēgt koplīgumu.

4. Uzņēmēji nedrīkst izmantot piespiedu darbu.

5. Uzņēmēji nedrīkst izmantot bērnu darbu.

6. Uzņēmums nedrīkst pieļaut diskrimināciju nodarbinātības jomā.

Principi, kas saistīti ar apkārtējo vidi.

7. Uzņēmumiem ir jāsaudzē apkārtējā vide.

8. Uzņēmumiem jāveicina atbildība par apkārtējo vidi.

9. Uzņēmumiem jāveicina videi draudzīgu tehnoloģiju attīstība un izmantošana

Principi pret korupciju un kukuļdošanu uzņēmējdarbībā.

10. Uzņēmumiem ir jāstrādā pret korupciju visos tās veidos (gan pret kukuļdošanu, gan naudas vai citu labumu izspiešanu).

Vairāk par Globālā līguma kustību Latvijā un pieteikšanos skatīt www.globalcompact.lv.

Papildus informācija par Globālo līgumu pasaulē (Global Compact) www.globalcompact.org.

ANO Globālā līguma kustība Latvijā

Kopš 2001. gada Globālā līguma kustība darbojas arī Latvijā un tajā iesaistījušies vairāki uzņēmumi. 2005.gadā Latvijas Darba devēju konfederācija kļuva par ANO iniciatīvas koordinātoru, piesaistot tādos uzņēmumos, kā AS „Aldaris”, AS „Diena”, AS „Grindex”, SIA „Komin”, SIA „Lattelecom”, SIA „Lietišķās informācijas dienests”, SIA „Miesassargu aģentūra”, AS „Nordea”, privātskola “Patnis”, SIA „SilJa”, SIA „Zygon Baltic Consulting”, SIA „Valodu mācību centrs”, Biznesa augstskola „Turība” un SIA „Constructus”.

Korporatīvās sociālās atbildības platforma

KSA platforma ir galvenais KSA ekspertu forums. Tā svarīgākais uzdevums ir atvieglot ekspertu pieredzes apmaiņu un veicināt darba devēju konsolidētas KSA nostājas veidošanu, atsaucoties uz KSA memorandu, kā arī sniegt rekomendācijas publiskā sektora organizācijām, izvērtējot uzņēmumu KSA labo praksi. KSA platforma nodrošina KSA politikas ieviešanu vietējā, reģionālajā, nacionālajā un starptautiskajā līmenī.

Memorands skaidro korporatīvās sociālās atbildības definīciju, principus, apraksta lielākās uzņēmuma ietekmes auditorijas, nosaka turpmākos izaicinājumus KSA jomā Latvijas sabiedrībai. Piemēram, palielināt to uzņēmumu skaitu, kas par savu labo praksi ziņo nacionālajā līmenī, izmantojot Uzņēmuma ilgtspējas indeksu, vai starptautiskajā līmenī pievienojoties, piemēram, ANO Globālā līguma kustībai, lai apliecinātu uzņēmuma ilgtspēju.

2010.gada 10.februārī Memorandu par korporatīvās sociālās atbildības principiem paraksta 22.organizācijas, kas pārstāv publisko, privāto un nevalstisko sektoru.

Latvijas Darba devēju konfederācija
Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība
Saeimas Tautsaimniecības, agrārās, vides un reģionālās politikas komisija
Ekonomikas ministrija
Vides ministrija
Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija
Valsts darba inspekcija
Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs
Latvijas Pašvaldību savienība
Pasaules dabas fonds
Sabiedrība par atklātību „Delna”
Latvijas Kvalitātes asociācija
Latvijas Personāla vadīšanas asociācija
Latvijas Reklāmas asociācija
Latvijas Sabiedrisko attiecību kompāniju asociācija
Latvijas Preses izdevēju asociācija
Latvijas Atkritumu saimniecības uzņēmumu asociācija
Latvijas Elektroenerģētiķu un Energobūvnieku Asociācija
Latvijas Spēļu biznesa asociācija
Latvijas Rektoru padome
Latvijas Profesionālās uzkopšanas un apsaimniekošanas asociācija.
Ideju partneru fonds

KSA principi Latvijā

- Tiesību aktu ievērošana, uzņēmējdarbību regulējošās tiesiskās vides prasību pildīšana – nodokļu, darba attiecību, vides aizsardzības, cilvēktiesību un citu jomu tiesības.
- Atbilstošu darba vietu radīšana, investējot ražošanas, pakalpojuma sniegšanas un cilvēku resursu attīstībā.
- Labas kvalitātes produktu un pakalpojumu piedāvāšana klientiem atbilstoši viņu vajadzībām. Integrētas un savstarpēji saskaņotas attiecības ar visām ietekmes auditorijām.
- Efektīva uzņēmējdarbības veikšana, radot pievienoto ekonomisko vērtību un uzlabojot nacionālo konkurētspēju ietekmes auditoriju un sabiedrības labā.
- Sabiedrības prasību un vispārpieņemtās biznesa un indivīda ētikas iestrāde uzņēmējdarbības praksē.
- Iesaistīšanās nozares, reģionālajā vai nacionālā līmeņa sociālajā dialogā, kas tiek īstenota ar darbinieku apvienību, darba devēju organizāciju – sociālo partneru – sadarbībā ar valsts un pašvaldību institūcijām.
- Pilsoniskas sabiedrības attīstības veicināšana, īstenojot projektus partnerībā ar ietekmes auditorijām.
- Korupcijas risku samazināšana un izskaušana, izstrādājot kopīgus uzņēmējdarbības ētikas standartus nozaru līmenī, kā arī to ieviešana praksē.

Ir izveidots **uzņēmumu ilgtspējas indekss**, ar kuru vērtē reālās aktivitātes un uzņēmuma atvērtību komunikācijai ar dažādām ietekmes auditorijām. Indeksa princips akcentē uzņēmuma progresu nevis sacensību ar citiem uzņēmumiem. Izstrādātais indekss aptver piecus būtiskāko atbildīga biznesa faktoros: Darba vide, Apkārtējā vide, Sabiedrība, Tirgus attiecības, Stratēģija.

Pieteikšanās: www.ilgtspejasindekss.lv no 1. marta katru gadu. Apmācības indeksa dalībniekiem, lai skaidrotu indeksa aizpildīšanas metodiku: dace.avena@hauska.com

Rekomendācijas publiskajam sektoram. Memorands paredz izstrādāt rekomendācijas publiskajam sektoram, kā atpazīt korporatīvi sociāli atbildīgus uzņēmumus, vērtējot sadarbības iespējas, kā arī mazinot ēnu ekonomikas izplatīšanos.

Korporatīvās sociālās atbildības veicināšana

Eiropas Komisija mudina uzņēmumus savā darbā veicināt taisnīgu nodarbinātību, ievērojot cilvēktiesības, it īpaši, ja preces tiek importētas no valstīm, kas nav ES dalībvalstis.

Lai to popularizētu, Eiropas Komisija (Uzņēmējdarbības ģenerāldirektorāts un Nodarbinātības, sociālo lietu un iekļautības ģenerāldirektorāts) rīko [konferences un seminārus par KSA, uzņēmējdarbību un vietējo attīstību](#).

Vairāk informācijas skat.

Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejas **ATZINUMS** par tematu “Komisijas paziņojums Eiropas Parlamentam, Padomei, Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejai un Reģionu komitejai “Atjaunota ES stratēģija 2011.-2014. gadam attiecībā uz korporatīvo sociālo atbildību””.

10.4. KSA iesaistītās puses (Stakeholders)

Korporatīvā sociālā atbildība (KSA) skar visas uzņēmuma darbībā ieinteresētās puses gan tā **iekšienē**, gan **ārpusē** — visus, kuri tajā piedalās, un visus, kurus šī darbība ietekmē. Tie var būt: uzņēmuma akcionāri jeb īpašnieki, darbinieki un to ģimenes, klienti, biznesa partneri, arodbiedrības, valsts institūcijas, nevalstiskās organizācijas, mediji, vietējā sabiedrība. Uzņēmums ir atbildīgs to visu priekšā, tāpēc, nosakot KSA formas, jāapsver, ko no uzņēmuma sagaida katra no šīm ieinteresētajām grupām.

Īpašnieki

Jebkuras uzņēmējdarbības mērķis ir peļņa. Īpašnieki sagaida, ka viņu ieguldījumi atpelnīsies, tāpēc uzņēmums īpašnieku priekšā ir atbildīgs par savu rentabilitāti. Tas galu galā nosaka pašu uzņēmuma pastāvēšanu.

Darbinieki

Elementārākās gaidas ir tās, ka uzņēmumā tiks ievērotas cilvēktiesību normas. Darbinieki vēlas arī labus darba apstākļus un atmosfēru, iespēju nodrošināt savu finansiālo labklājību, morālu un materiālu novērtējumu un profesionālo izaugsmi.

Klienti

Klientiem ir svarīgi, lai uzņēmuma piedāvātās preces un pakalpojumi ir droši un atbilst to vajadzībām. Tāpat viņi varētu sagaidīt, ka uzņēmuma produkti ir videi draudzīgi un taupīgi tērē enerģiju.



Biznesa partneri

Sadarbības partneri sagaida, ka partnerattiecības būs ilgstošas, godīgumu uzņēmuma biznesa praksē, kā arī tādus darījumu nosacījumus, kas viņiem ļautu gūt peļņu.

Nevalstiskās organizācijas

Nevalstisko organizāciju vēlmes ir atkarīgas no to darbības specifikas. Piemēram, tās var gaidīt, ka uzņēmums samazina neatjaunojamo resursu izmantošanu savā darbībā, veicina otrreizējo izejvielu pārstrādi, pielāgo savas ēkas vai transportlīdzekļus cilvēkiem ar īpašām vajadzībām utt.

Sabiedrība

Ekonomiskajā ziņā sabiedrība, pirmkārt, sagaida, ka uzņēmums nomaksā visus nodokļus valstij, no kā sabiedrība gūst labumu sociālo garantiju, izglītības un veselības aprūpes nodrošināšanas un citu programmu veidā. Sabiedrība tiešajā uzņēmuma darbības vietā sagaida, ka tas savu biznesu veic tā, lai nepasliktinātu vietējo iedzīvotāju dzīves kvalitāti. Piemēram, ražošanas uzņēmums rūpējas par trokšņu līmeņa samazināšanu un gaisa kvalitāti. Tāpat uzņēmums var piedalīties apkārtnes labiekārtošanā, vietējās skolas vai bērnudārza atbalstā u.tml. Vietējai sabiedrībai ļoti svarīgi ir arī tas, ka uzņēmums piedāvā darba vietas.

Vairāk par šo tēmu informāciju meklēt:

1. Crane A., McWilliams A.,Matten D.,Moon J. and Siegel D.“The Oxford handbook of corporate social responsibility”. New York, Oxford University Press Inc.2008.
2. Crane A., McWilliams A.,Matten D.,Moon J. and Siegel D.“The Oxford handbook of corporate social responsibility”. New York, Oxford University Press Inc.2008.
3. Hopkins M. “Corporate social responsibility and international development. Is Business the Solution?”. London, Earthscan.2007.
4. Kotler P., Lee N.,“ Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause”. Jonh Wiley & Son. 2005.
5. Samuel O. Idowu S.O., Filho W.L. “Global Practices of Corporate Social Responsibility”. Berlin, Springer.2009
6. Smith C., Insead, Lenssen G., Eabis, “Mainstreaming Corporate Responsibility”. Wiley Europe Ltd., 2009

7. Werther W.B., Chandler D.J. “Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment”. Sage Publications. 2011
8. Pētersons A., Pavāre L. “Korporatīvā sociālā atbildība”. Rīga, Biznesa augstskola Turība.
9. Tominens K., “Korporatīvā sociālā atbildība un priekšrocības konkurencē”, Rīga, Biedrība „Latvijas Biznesa konsultantu asociācija”. 2007.
10. [Compendium: Corporate Social Responsibility - National Public Policies in the European Union 2011](#)
11. [The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union](#)
12. [Responsible Supply Chain Management](#)
13. [Executive Summary - Responsible Supply Chain Management](#)
14. [Buying Social – a guide to social issues relating to public procurement](#)
15. [Corporate Social Responsibility - National public policies in the European Union 2008](#)
16. [Study on the interaction between local employment development and CSR - report](#)
17. [Study on the interaction between local employment development and CSR - summary](#)
18. [Study on the incorporation of Social Considerations in Public Procurement in the EU-Proposed Elements](#)
19. <http://www.vbdo.nl/files/media/VBDORSCB2014.pdf>

11. Retorika un diskusija

Šajā nodaļā apskatītās tēmas:

- Retorika.
- Komunikācija.
- Stāstniecība biznesā.
- Biznesa idejas prezentācijas tehnikas.
- Avoti.

11.1. Retorika

Retorika ir daiļrunas mācība kā arī apzināta daiļrunības izmantošana, lai panāktu ārēju efektu (runā vai rakstos). (Latvian Oxford living dictionaries) **Ārējais efekts varētu būt** svarīgs produkta pārdošanā.

Daiļrunības veidi:

- politiskā runa: propaganda, aģitācija, politiskā diskusija, saukļi;
- lietišķā runa: akti, kontrakti, protokoli, programmas, pārrunas, prezentācijas;
- tieslietu retorika: likumu teksti, tiesu diskusijas, juridiskās konsultācijas, kodeksi;
- pedagoģiskā saziņa: skolotāja stāsti un skaidrojumi;
- akadēmiskā daiļrunība: lekcijas, semināri, referāti, diskusijas, konferences;
- militārā retorika: nolikumi, memoāri, zvērestī;
- garīgi morālā daiļrunība: runas baznīcās, misionāru teksti;
- diplomātiskā saziņa: diplomātiskās runas etiķete, pārrunas, juridiskie dokumenti;
- dialogi ar sevi: gatavošanas runai, lasīšana pie sevis, atmiņas, pārdomas;
- sadzīves saziņa: neoficiālā komunikācija, īsziņas.

Retorika ir integrāla zinātne:

lingvistika+psihologija+komunikācija+reklama+sociologija+konfliktologija.

Runa plašākā nozīmē ir valodas konkrētā izpausme gan mutvārdos, gan rakstos. Ar runu saprot gan pašu runāšanu, t.i., runātā teksta radīšanas procesu, gan šī procesa rezultātu.

Uzdevumi.

1. Individuālais darbs.

Pretējo viedokļu izklāsts

Uzrakstīt divas pretējas atsauksmes par vienu un to pašu rakstu. Katrai atsauksmei jābūt 1/2 lappuses apjomā – pēc formas tā var līdzināties atklātai lasītāja vēstulei par jūsu izvēlēto publikāciju; vienai atsauksmei ir jābūt raksta autora veikumu slavinošai, bet otrai – kritiskai.

2. Individuālais darbs.

Argumentācija

Uzrakstiet 5 argumentus „par” un 5 argumentus „pret” par tēmu.

Izklāstiet tos vienas lapas apjomā argumentu spēka pieauguma secībā.

Faktori, kas ietekmē runas veiksmi (adresāta sasniedzamību).

- Runātāja āriene.
- Komunikatīvas normas (valoda).
- Saikne ar auditoriju.
- Runātāja izteiksmes līdzekļi un uzvedība (neverbālā komunikācija (poza, žesti, skatieni)).
- Runas maniere, dzirdamība un saprotamība.
- Vide: telpas izvietojums un izkārtojums.
- Runas uzbūve (ievads, iztirzājums, nobeigums), runas apjoms, ilgums un struktūra.
- Adresāta faktors (skaits, sagatavotība).
- Runas saturs, teksta loģika, vizualizācija.
- Faktu, argumentu, ideju izvietojums.



Lietīšķajā saziņā svarīgi veidot mērķtiecīgu izklāstu, jāprezentē konkrēta informācija, lai klausītājs informāciju precīzi uztvertu un saprastu, kā arī lai izraisītu klausītājā iekšēju reakciju, emocijas.

Diskusija. Kāpēc katrs no faktoriem ietekmē biznesa runas (projekta prezentācija sapulcē, biznesa pārrunas ar partneriem) veiksmi?

Kāda veidā katrs no faktoriem varētu ietekmēt produkta prezentācijas runu investoriem?

Diskusija. Reklāmas retorika. Veiksmīgas un ne tik veiksmīgas reklāmas.

Veiksmīga reklāmas izveides pamatprincipi no komunikācijas viedokļa.

Mājas darbs: analizēt izvēlēta reklāmas sludinājuma (TV, drukāta) valodas faktorus.



Senajā Grieķijā visās jomās – politikā, sportā, tiesā, izglītībā, mūzikā, literatūrā – valdīja sacensības gars. Īpaša vieta bija ierādīta oratoru sacensībām daiļrunībā, uz kurām grieķi devās kā uz aizraujošu izrādi.

5 svarīgākie aspekti, gatavojot runu. Šie pieci kritēriji tika noformulēti vēl Romas impērijas laikā.

- 1) materiāla atlase;
- 2) materiāla izvietošana atbilstoši noteiktiem kompozicionāliem principiem;
- 3) vārdiskais formulējums – runai jābūt pareizai, skaidrai, skaistai un lietas būtībai atbilstošai;
- 4) domu izteikšana – intonācijas, mīmikas, žestu un ķermeņa kustību saskaņojums ar runas saturu, lai veicinātu runas efektivitāti;
- 5) domu atcerēšanās.

Patstāvīgais darbs: Vizītkarte. Iepazīstināt ar sevi. Mutiski kodolīgi, bet atraktīvi pastāstīt par sevi ko īpašu: kas Jūs esat? Ar ko nodarbojaties? Kādas ir aizraušanās? Ko vēlaties sasniegts utt.

11.2. Komunikācija

Komunikācija – attieksmes, informācijas vai ideju pārraidīšana no vienas personas vai grupas citai ar simbolu palīdzību, kā arī informācijas apmaiņas un saprašanas procesi.

Komunikācijas jēdziena skaidrojumi.

- Informācijas vai domu apmaiņa starp personām; informācijas pārraide; mijiedarbības forma, kurā izmanto valodu vai citas zīmes; sazināšanās; sakari; saskarsme. (*Valodniecības pamatterminu skaidrojošā vārdnīca.* R., 2007)
- Mērķtiecīga datu un vadības signālu apmaiņa starp datu avotu un datu saņēmēju, izmantojot sakaru kanālus, kura gaitā saņemtā informācija ir saprotama abiem tā dalībniekiem. Personālie datori.

Galvenais komunikācijas procesa mērķis – panākt informācijas izpratni. Lai varētu runāt par komunikāciju, nepieciešami vismaz 3 nosacījumi:

- » Jābūt vismaz diviem cilvēkiem.
- » Jābūt informācijai.
- » Jābūt informācijas nodošanas līdzekļiem.

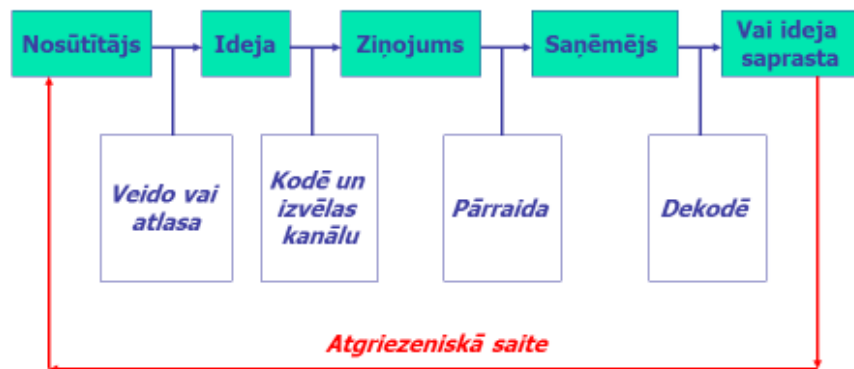
Informācija – domas, fakti, idejas, uzskati, utt.

Biznesa komunikācijas mērķi: radīt interesi, iesaistīt, informēt, stāstīt (*storytelling*), rosināt sarunas, radīt iespējas pašizpaušmei, radīt vērtību.

Komunikācijas procesa elementi.

Sūtītājs formulē (iekodē) ideju vai **vēstījumu** – caur komunikācijas **kanālu** izplata vēstījumu saņēmējam, kurš informāciju dekodē. **Saņēmējs** atbild ar sava ziņojuma formulējumu un nokomunicē to **sūtītājam** (**atgriezeniskā saite**)

Informācijas apmaiņas modelis



Komunikācija ir divu virzienu process, tas nozīmē, ka iespēja saņemt informāciju ir tik pat nozīmīga kā nosūtīt to. Veiksmīgai komunikācijai svarīga ir atgriezeniskā saite – tā parāda vai un kā ziņojums ir saprasts. Atgriezeniskā saite vai sakari ir signāls, kuru informācijas saņēmējs nosūta informācijas nosūtītājam kā informācijas saņemšanas fakta apstiprinājumu. Tas vienlaicīgi raksturo šīs informācijas saprašanu vai nesaprašanas pakāpi.

Uzdevums. Diskusija – kas ir efektīva komunikācija?

Efektīva komunikācija – process, kurā vēstījums tiek saņemts un saprasts tieši tā, kā sūtītājs to domājis.

Neformālā komunikācija izveidojas neatkarīgi no struktūras, menedžmenta līmeņiem un tml.

Populārākie veidi:

- » baumas/tenkas
- » vadītāju “gājieni tautā”
- » ārpus darba pasākumi (sporta spēles, pikniki, balles).

Visi komunikācijas veidi pēc būtības ir kontakti starp cilvēkiem, kuri savās rīcībās atšķiras. Būtiska nozīme šajos kontaktos ir uztverei un neverbālajai komunikācijai. Uztvere ir komunikācijas rezultātā panākts tiešs informācijas atspoguļojums apziņā.

Neverbālā komunikācija ir jebkuras informācijas, signālu nodošana, nelietojot vārdus.

Komunikācijas metodes nosacīti iedalāmas:

- » Verbālā un neverbālā komunikācija.
- » Formālā un neformālā.

Komunikācija var notikt arī bez vārdiem. Cilvēka maņas – ausis, acis, tauste, oža strādā kā komunikācijas šifrs. Komunikācijai maksimāli jādarbojas uz visām 5 cilvēka maņām (redze, dzirde, oža, tauste, garša).

Neverbālā komunikācija:

- 80% – intonācija un balss toņi, stāja, skatiens, sejas izteiksme, ķermeņa valoda u.c.
- Tīša ķermeņa valoda – žesti ar nolūku – dažādās valstīs dažādi tulkojumi (žesti svarīgi starpkultūru komunikācijā – dažādiem žestiem dažādas nozīmes).
- Nevilšas pozas.
- Acu izteiksme un acu kontakts (acu skats daudz ko izsaka – interesi, garlaicību, līdzpārdzīvojumu utt.).
- Ķermeņa kustība un poza (poza, kustības, izveicība u.c.).
- Pieskāriens (rokas spiediens, sitiens uz pleca, rokas satvēriens utt.).
- Telpa (personiskā telpa, attālums, kādu ievēro sarunājoties).
- Balss (svarīgi KĀ pasaka – dusmas, satraukums, aizkaitinājums u.c.).

Praktiskais darbs.

Raksturojiet kādu ikdienas priekšmetu (piem., pildspalva, dators, autobuss), izmantojot dažādas neverbālas komunikācijas elementus (piem., dūsmīgi-priecīgi, aktīvi žestikulējot-neitrāli, vienā vai otrā pozā utt.). Apkopoiet savus viedokļus, kādi neformālas komunikācijas veidi un formas ir piemērotāki lietišķajai, biznesa komunikācijai?



Ziņojuma pastiprināšanas iespējas.

- Atkārtojums: atkārtoti verbālā vēstījuma domu.
- Pretrunas: ir pretrunā ar teikto.
- Mijiedarbība: savstarpējā mijiedarbībā ar verbālo ziņojumu.
- Papildinājums: var papildināt verbālo ziņojumu.
- Akcentēšana: akcentē verbālā ziņojuma detaļas.



Tas, kā mēs runājam, bieži vien ir svarīgāks par to, ko mēs runājam!

Komunikācijas veidi:

- Personiskā – viens pret viens.
- Grupu – komunikācija ar citiem cilvēkiem.
- Masu – informācijas apmaiņa starp telpiski atdalītiem indivīdiem, izmantojot dažādus tehniskus līdzekļus (prese, radio, TV, internets utt.).
- Starptautiskā komunikācija – starp valstīm vai reģioniem.
- Intrapersonāla – vispirms jāmāk komunicēt pašam ar sevi, pirms tu sāc komunicēt ar citiem.
- Starppersonu komunikācija – process, kurā cilvēki apmainās ar informāciju, sajūtām, izmantojot verbālu un neverbālu ziņojumu.
- Publiskā (masu) komunikācija ietver ziņojuma nosūtīšanu galvenajai publikai un ziņojuma saņemšanu no publikas lielā mērogā. Publiskā komunikācija ietver: masu medijus, sabiedriskās attiecības, publisko runu u.c. Publiskās runas pamatā ir stāsts, kuram intelektuāli vai emocionāli ir jāietekmē visa publika, tieši neuzrunājot atsevišķus indivīdus, bet gan visu publiku caur indivīda pieredzi, runai jāizraisa rezonanse ar katru publikas indivīda pieredzi.

Komunikācijas procesa laikā var rasties barjeras – **ārējas un iekšējās**.

Ārējās

- Trokšņi.
- Laiks.
- Vide.

Iekšējās

- Fiziskās (laiks, vide, vajadzības)
- Kultūras (ētika, reliģija, kultūras un sociālās atšķirības)
- Uztveres (uztveres atšķirības)
- Motivācijas (motivācijas trūkums)
- Pieredze (līdzīgas pieredzes trūkums)
- Emocijas (dotajā brīdī pastāvošās emocionālās izjūtas)
- Lingvistiskās (atšķirīga valoda vai vārdu krājums)
- Neverbālās (bezvārdu ziņojums)
- Konteksts
- Stils (atšķirības ziņojuma pasniegšanas veidā).

Uzdevums. Diskusija.

Ar kuru no komunikācijas barjerām visbiežāk esat saskārušies?

Kā šo izaicinājumu esat pārvarējuši?

Kā mazināt komunikācijas barjeras?

Komunikācijas procesa svarīgākie komponenti.

- **Avots** (izpēti tēmu, informācijai jābūt noderīgai un precīzai).
- **Ziņojums** (precīzs, balstīts uz saņēmēja vajadzībām un izpratni).
- **Formulēšana** (sagatavo ziņojumu ņemot vērā iespējamās neskaidrības avotus, piemēram, kultūras atšķirības, kļūdainus pieņēmumus, trūkstošu informāciju).
- **Kanāls** (izvēlies pareizo kanālu ziņojuma komunicēšanai – verbāls, ietverot tikšanās aci pret aci, telefona zvans, videokonferences; uzrakstīts ziņojums vēstulē, e-pastā, rakstā, pārskatā).
- **Dekodēšana** (tāpat kā svarīga ir veiksmīga ziņojuma formulēšana, tāpat arī svarīgs ir ziņojuma atšifrējums jeb dekodēšana. Tāpēc svarīgi ir dot laiku, lai varētu uzmanīgi izlasīt ziņojumu, vai aktīvi to klausīties).
- **Saņēmējs** (ikviens auditorijas individuāls dalībnieks piedalās komunikācijas procesā ar savām idejām uz sajūtām, kas ietekmē viņa izpratni par attiecīgo ziņojumu un viņa atbildi).

- **Atgriezeniskā saite** (auditorija sniedz verbālu un neverbālu reakciju par saņemto ziņojumu. Tikai tas ļauj būt pārliecinātam, kas auditorija ir sapratusi/nesapratusi ziņojumu).
- **Konteksts** (tas var ietvert apkārtējo vidi vai kultūru, kas var būt gan korporatīvā kultūra, gan nacionālā kultūra utt.).

Biežākās kļūdas komunikācijas procesā ir saistītas ar to, ka nosūtītājs pārāk lielu uzmanību velta paša ziņojuma nosūtīšanai, nepievēršot uzmanību, kā ziņojums tiek saņemts, vai ziņojums tiek saprasts, aizmirst, ka komunikācijai jānotiek divos virzienos!

Vēstījums ir komunikācijas sastāvdaļa. Vēstījums jāveido, ietverot lietas būtību (ziņai jābūt īsai un kodolīgai), vēstījumam jābūt aktuālam, kā arī strukturētam (no svarīgākā uz mazsvarīgāko). Veidojot vēstījumu, svarīgi ir ņemt vērā mērķauditorijas īpatnības, kā arī jāpiedāvā skaidra pozīcija, savukārt, lai saņēmējs uztvertu un dekodētu informāciju, tai jābūt pietiekamai, saprotamai, nepārprotamai, lietderīgai (ar praktisko labumu, ieguvumu), ticamai, savlaicīgai, pieejamai.

17.tabula. Veiksmīgas komunikācijas pamatrādītāji

Kam?	Auditorija	Ar ko runāt? Par ko runāt (vajadzības)? Dažādām auditorijām atšķirīgs ziņojums (piem., bērnam, studentam vai profesoram).
Kas?	Ziņojums	Ko vēlamies pateikt? Kāds ir mērķis? Kāda veida pasniegt informāciju.
Kā?	Stils un veids	Stils, attieksme. Verbāla un neverbāla saziņa.

Sadarbības veidošana ir nepārtraukts, sistemātisks process, kurā notiek informācijas un resursu apmaiņa ar cilvēkiem, kuri varētu nākotnē kaut kādā veidā palīdzēt profesionāli vai personīgi. Veiksmīgas sadarbības priekšnoteikumi ir kopīgs sadarbības mērķis un savstarpējā dalīšanās pieredzē un informācijā.

11.3. Stāstniecība (Story telling) biznesā

Stāsti un stāstīšana kļūst par spēcīgu saziņas rīku un būtisku komunikācijas sastāvdaļu, kā definēt savu īpašo mārketinga pieeju. Fakti un skaitļi var norādīt uz produkta vai pakalpojuma izcilību un vērtību, bet kamēr to nevar iepakot aizraujošā stāstā, šī informācija var pazust kopējā ziņu pārbagātībā.

Mūsdienu produkts ir ne tikai taustāma pievienotā vērtība, bet VISS, kas notiek ap to viss, kas notiek pirms un pēc, kā interesents padziļina pieredzi un uzzina vairāk (netaustāma pievienotā vērtība). Svarīgi ir veiksmīgi pasniegt šo informāciju, pastāstot stāstu par produktu.



Dariet īpašas lietas! Stāstiet īpašus stāstus!
Tāpēc svarīgi ir, ko sakām un kā sakām, ar kādam emocijām, pieredzi dalāties.

Stāsti ir vitāli svarīgs elements veiksmīgai ziņas nodošanai. Neatkarīgi no uzņēmuma darbības nozares un lieluma, uzņēmuma klienti (un arī darbinieki) ir cilvēkiem, un viņiem patīk stāsti. Stāsti liek just līdzī, domāt, smieties. Stāsti padara zīmolus cilvēciskākus, saprotamākus un tuvākus. Tas viss palīdz uzticēties.



Madara Cosmetics ir stāsts par meitenēm, kas bija ļoti aizraušanās ar visu dabisko un organisko, līdz kādu dienu radīja kosmētikas ražošanas uzņēmumu, kura produkcija pašlaik tiek tirgota vairāk nekā 25 valstīs.

Kāpēc stāsti ir svarīgi biznesa?

1. Stāsti pievērš uzmanību. Stāsta pamatā ir notikumu attīstība, kas notur cilvēku uzmanību.

2. Stāsti ir atmiņā paliekoši. Stāsti ir "lipīgi". Izmantojiet visus iespējamās informācijas un plašsaziņas līdzekļus un komunikācijas kanālus, piedāvājot savus stāstījuma veidus un kļūstiet neaizmirstami savai auditorijai. Mēs varam neatcerēties konkrētus skaitļus un detaļas, bet interesantus stāstus atceramies.

3. Stāsti palīdz veidot uzņēmuma tēlu.

4. Stāsti savieno uzņēmumu ar tā mērķa grupu.

5. Stāsti palīdz vēstījumam izplatīties sabiedrībā, jo motivē citus dalīties ar stāstu tālāk. Stāsti ir nelieli dzīves pieredzes fragmenti, ar kuriem mēs visi dalāties. Ne velti mūs viegli iespaido lietotāju stāsti par konkrēta produkta priekšrocībām un trūkumiem. Rezultātā tiek optimizētas publicitātes un marketinga izmaksas.

6. Stāsti ir viegli attiecināmi uz sevi un palīdz izveidot tik svarīgo emocionālo saasi.



Būtiski ir arī stāsti, kas produktus un zīmolus pircējiem padara aktuālus šodien. Katram biznesam nepieciešamas stāsts par to, kāpēc tie eksistē, ko cer sasniegt un ko tie vēlas dot.

United Colors of Benetton stāsts



80-to gadu sākuma filozofija “pasaules bez robežām” un “jaunās attiecības starp biznesa pasauli un pasauli kā tādu” tika atspoguļota kompānijas *United Colors of Benetton* sociālajā pieejā, ka visas krāsas un dažādu rasu cilvēki ir vienlīdzīgi un vienādi pozitīvi. Pie *Benetton* reklāmas kampaņas sāka strādāt moderns fotogrāfs Olivero Toskāni (*Oliviero Toscani*). Filmēšanas laikā Parīzes studijā *UNESCO* ierēdnis, vērojot spēlējošos bērnus, teica, ka pie *Olivero* ir „*Benetton* apvienotas nācijas”. Fotogrāfs paņēma šo ideju, aizstājot vārdu “nācija” ar “krāsa” un kopš 1989. gada “Apvienotās *Benetton* krāsas” kļuva par galveno saukli un faktiski par neoficiālo uzņēmuma nosaukumu. Zaļā bija *Benetton* veikalu pamatkrāsa no paša sākuma un tad pārvietojās uz uzņēmuma logo.

Stāsta veidošanas pamatprincipi:

- 1) tiek definēta ziņa klientam.
- 2) tiek „izvilktā” esence (galvenā doma, morāle).
- 3) tiek piemeklēts stāsts, kas ietver galveno domu (esenci).

Rezultātā atraktīvi stāstam par to, ko mēs darām!

Veidojot stāstus par produktu, jāpārdomā daudzi aspekti.

- Kā uzņēmums rosinās sarunas?
- Kā uzņēmums iesaista klientus?
- Kā uzņēmums rada klientiem vērtības?
- Kā uzņēmums sasniedz klientus (ar kādiem līdzekļiem un kanāliem)?
- Kā klienti atrod produktu?
- Kāpēc klienti atrod produktu (arī kādās situācijās)?
- Kāpēc klientiem tas ir svarīgi?
- Kad klienti meklē produktu?
- Vai un kāpēc klienti atgriežas?
- Vai un ko klienti stāsta tālāk?

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

Grupu darbs.

Izdomāt un izveidot stāstu par kādu tradicionālo produktu, piem., pildspalvu, krūzi, ar mērķi sekmēt to pārdošanu (par iespējami lielāku cenu).

11.4. Biznesa idejas prezentācijas tehnikas

Ideju autoriem, dažādu līmeņu vadītājiem, kas vēlas testēt savu ideju un gūt pārliecību par tās potenciālu, ir jāprot atbilstoši pasniegt informāciju. Arī materiāla vai nemateriāla atbalsta piesaiste nereti ir nepieciešams uzstāties partneru vai atbalstītāju priekšā. Tāpēc būtiski ir veiksmīgi prezentēt potenciālo produktu vai uzņēmumu. Pastāv daudzveidīgas veiksmīgas prezentēšanas tehnikas, bet šajā nodaļā tika apkopotas 3 populārākās.

Kawasaki 10-20-30

Šī prezentācijas tehnika piemērota biznesa ideju padziļinātai prezentācijai investoru priekšā un ļauj sniegt detalizētu ieskatu par galvenajiem idejas attīstības aspektiem. Prezentācijas tehnikas autors ir japānis Gajs Kawasaki (*Guy Kawasaki*). Prezentācijas tehnika ļauj runātājam strukturēt informāciju un runāt par aktuālo klausītājam. Cipars „10” nozīmē prezentācijas slaidu skaitu, cipars „20” nozīmē laiku, cik ilgi uzstājas idejas autors, savukārt, cipars „30” norāda uz izmantoto simbolu minimālo daudzumu prezentācijā. Pēdējais ļauj veidot pārskatāmu prezentāciju, kas nav pārblīveta ar tekstu un ir vieglāk uztverama.

Kawasaki prezentācijas saturā jāietver 10 slaidi ar šādu informāciju:

1. Nosaukums – kas esat un ko darāt.
2. Problēma – ar ko klients sastopas.
3. Risinājums – konkrētais piedāvājums.
4. Biznesa modelis – kā sasniegsiet mērķi.
5. Unikālitate – ar ko būsiat pāraķi pār citām alternatīvām.
6. Tirgus un mārketingas – kā sasniegsiet mērķauditoriju.
7. Konkurenti – cik viņi spēķīgi.
8. Komanda – kāpēc to varēsiet.
9. Finanses – cik daudz/ cik ilgi/ kas tālāk.
10. Šī brīķa situāķija – ko līdz šim esat paveikuši.



Pecha Kucha (“pečakča” – japāņu val.) Pecha Kucha prezentācijas tehnikas izcelsmes valsts vēsturiski ir Japāna. Koncepta autori ir arhitektu birojs “Klein Dytham architecture”, kas to aizsāka 2003. gadā Tokijā. Īsā laikā tā kļuva populāra kā īslekciju vakari, kur ar savas radošās darbības ieceru vai rezultātiem iepazīstina kā mākslinieki, dizaineri, arhitekti un citi radošo industriju pārstāvji, tā arī uzņēmēji. Tagad šādas prezentāciju naktis regulāri norit visā pasaulē.

Šis prezentācijas mērķis ir populārizēt nācīgā valoda iepazīstināt klausītājus ar informāciju, ļaujot ne tikai izglītoties, bet arī gūt baudījumu no uzstāšanās. Lai izvairītos no nevajadzīgi gariem skaidrojumiem un liktu autoram koncentrēties uz būtiskāko, tika izveidots „20 x 20” formāts. Tas nozīmē, ka katrā prezentācijā tiek demonstrēti 20 attēli, katrs 20 sekundes garš, kas kopā veido 6 minūtes un 40 sekundes – pietiekami ilgi, lai prezentētu sevi un savas idejas un pietiekami maz, lai garlaikotu skatītājus. Tehnika piemērota publiskiem pasākumiem, sadarbības partneru un atbalstītāju piesaistei, uzstāšanās prasmju pilnveidošanai.

Vairāk: <http://www.pecha-kucha.lv>.

Lifta uzruna. Tad, kad idejas autors veido komandu vai attīsta partnerību, ir vērtīgi apgūt t.s. „lifta runu” (*elevator pitch* – angļu val.). Šis prezentācijas tehnikas mērķis ir ieinteresēt klausītāju situācijā, kad runātāja rīcībā ir vidēji viena minūte, tātad – tās ietvaros var pateikt aptuveni 130 vārdus. Tehnika var palīdzēt pārliecināt investoru par savas biznesa idejas piemērotību investīciju veikšanai. Tēmas, par ko jārunā 60 sekundes:

- produkts – kas ir uzņēmēja produkts (nosaukumam ir jābūt īsam, skaidram, skanošam, pievilcīgam, lai uzreiz paliek atmiņā) un produkta darbības pamatprincipi,
- konkurētspējas priekšrocības – ar ko produkts ir pārāks par citām alternatīvām,
- tirgus – kāds ir tirgus lielums, kas ir potenciālie pircēji un vai tie ir maksātspējīgi,
- konkurenti – kas ir tiešie un netiešie konkurenti uzņēmēja produktam,
- biznesa modelis – kā tieši ar produkta palīdzību plānots gūt peļņu.

Vairāk par tēmu:

Rokasgrāmata Latvijas pašvaldību darbiniekiem vietējās ekonomikas attīstības sekmēšanai, 2014

Grupu darbs.

Veiciet iepriekš izstrādātās biznesa idejas prezentāciju, izmantojot vienu no prezentācijas tehnikām.

AVOTI:

1. Dīters H. Komunikācija uzņēmumā. Rīga: Zvaigzne ABC. 2007.
2. Kramiņš, E. Runas prasme saziņā : monogrāfija par komunikatīvās kompetences veidošanos runas apguves procesā. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2005.
3. Kramiņš, E. Retorikas rokasgrāmata. Runāsim skaidri, spilgti, iedarbīgi! Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2016.
4. Holmes D. Communication theory: media, technology and society. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE. 2005.
5. Lehtonens, J., Siliņa R., Ābelniece B. Riska un krīzes komunikācija. Rīga: Turība Biznesa Augstskola SIA. 2011.
6. Fosters D. Lietišķā etiķete Eiropā. R., 2005.
7. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Third Edition. McGraw Hill Professional, 2010.
8. Grīns E. Efektīva personiskā saziņa sabiedriskajās attiecībās. R.: *Lietišķās informācijas dienests*. 2008.
9. Lasmane S. Komunikācijas ētika. Rīga, 2011.
10. Rokasgrāmata lietiskajā etiķetē. Jumava, 2007.
11. Rokasgrāmata „Starpkultūru komunikācija”. Sabiedrības integrācijas fonds. 2010.
12. Silvermans Dž. Mutvārdu atsauksmju mārketinga noslēpumi. Kā panākt pārdošanas pieaugumu, izmantojot mutvārdu atsauksmes. R.: *Lietišķās informācijas dienests*. 2008.
13. Skots D. M. Jaunie mārketinga un sabiedrisko attiecību likumi. Kā sasniegt pircējus ar ziņu apskatu, emuāru, aplāžu, virusālā mārketinga un tiešsaistes mediju palīdzību. R.: *Lietišķās informācijas dienests*. 2009.
14. Bērziņš I. Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments. Rakstu krājums. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds. 2006.
15. Rokasgrāmata Latvijas pašvaldību darbiniekiem vietējās ekonomikas attīstības sekmēšanai, 2014.

Par projektu

Projekta “Mentoring jauniešu uzņēmējdarbības atbalstam” (BONUS LT-LV, LLI-147) mērķis ir veicināt uzņēmējdarbību un jauniešu radītu uzņēmumu veidošanos Lietuvas un Latvijas pierobežas reģionos. Projekta realizācijas laikā ir plānota mentoru tīklojuma izveide, konkursu organizēšana jaunajiem biznesa līderiem un inovātoriem, un “New generation” modeļa “BONUS LT-LV” izstrāde uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu īstenošanai un uzņēmējdarbības veicināšanai.

Tādas kompetences kā radošums, drosmē un atvērtība stimulē jaunos uzņēmējus. Tomēr ar to nepietiek, tāpēc projekta laikā skolēnu komandas attīstīs savu produktu no materiālu pārpalikumiem, kas radušies ražošanas rezultātā, ar pieredzējušu mentoru palīdzību. Rezultāts tiks prezentēts izstādēs Latvijā un Lietuvā. Sinēģija no uzņēmējdarbības kompetencēm, profesionālu mentoru pieredzes un jauniešu radošuma rezultēsies inovatīvā produktā un veicinās jauniešu uzņēmējdarbības problēmu risināšanu Lietuvas un Latvijas pierobežas reģionos.

Šī publikācija ir sagatavota ar Eiropas Savienības finansiālo atbalstu. Par šīs publikācijas saturu pilnībā atbild Daugavpils Universitātes Starptautisko un sabiedrisko attiecību daļa, un tas nekādos apstākļos nav uzskatāms par Eiropas Savienības oficiālo nostāju.

Kopējās projekta izmaksas ir 523 818, 29 EUR. Projekta līdzfinansējums no Eiropas Reģionālās attīstības fonda ir 445 245, 53 EUR.



www.bonusLT-LV.eu

Projektu līdzfinansē

**Interreg V-A Latvijas - Lietuvas pārrobežu sadarbības programma
2014.–2020. gadam**

www.latlit.eu