



**Latvijas – Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas 2007. – 2013. gadam**

**Projekta „Uzņēmējdarbības attīstības kapacitātes veicināšana Latgales – Utenas pārrobežu reģionā / akronīms Region Invest” LLII-119 ietvaros**

**„Biznesa uzsākšana Latvijas-Lietuvas pārrobežu reģionā”**

## **MĀCĪBU MATERIĀLS**

**Lektore: Sigita Pleša,**

**Profesionālais maģistra grāds visaptverošajā kvalitātes vadībā Mg.scn.TQM**

**Mācību materiālu sagatavoja Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Mācību un konsultāciju centrs ABC”**

## Saturs

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Uzņēmuma darbības uzsākšana.....   | 3  |
| 2.  | Kontroljautājumi uzsākot plānot biznesu .....                              | 3  |
| 3.  | Tiesiskie aspekti, grāmatvedība .....                                      | 4  |
| 4.  | Uzņēmuma reģistrācija.....   | 6  |
| 5.  | Ārpakalpojumi (Outsourcing) .....  | 10 |
| 6.  | Nodokļi.....   | 10 |
| 7.  | Biznesa attīstības resursi reģiona perspektīvajos uzņēmumos/sectoros ..... | 12 |
| 8.  | Lietuvas uzņēmējdarbības vide .....  | 14 |
| 9.  | Priekšrocības un trūkumi uzņēmējdarbības veikšanai pārrobežu reģionā ..... | 17 |
| 10. | Ideja .....  | 18 |
| 11. | Biznesa plāns .....  | 20 |
| 12. | Tirgus analīze.....  | 23 |
| 13. | Stratēģija .....   | 28 |
| 14. | Stratēģiskie virzieni, mērķi un plāns .....                                | 29 |
| 15. | Biznesa attīstības fāzes un risinājumi .....                               | 32 |
| 16. | Kvalitātes vadība .....  | 34 |
| 17. | Pārmaiņu vadība .....  | 36 |
| 18. | Biznesa inkubators.....  | 36 |

## 1. Uzņēmuma darbības uzsākšana.

### Uznēmējdarbība

Uzņēmējdarbība ir jebkura saimnieciska darbība, kuras mērķis ir peļņas iegūšana, ražojot preces vai sniedzot pakalpojumus. Cilvēks var darboties aktīvi un uzņēmīgi arī bez uzņēmuma izveidošanas, taču, darbībai paplašinoties, drīz vien izrādās, ka lietvedība būtu jāsakārto. Uzņēmējdarbības uzsākšanai bez biznesa idejas vēl ir nepieciešama nopietna apsvēršana (ražošana - piedāvājums, atmaksāšanās, tirdzniecība u.tml.), jāizlemj uzņēmējdarbības juridiskā forma, uzņēmuma saimnieciskā puse, finansēšana.

## 2. Kontroljautājumi uzsākot plānot biznesu

### **Vai es tiešām vēlos uzsākt biznesu?**

Vai tas ir piemērots manām spējām, pieredzei un ambīcijām? Vai es apzinos, cik augsta ir riska pakāpe? Vai es esmu uzstādījis gan biznesa, gan personīgos mērķus? Vai es esmu pārliecināts, ka varēšu tikt galā?

### **Mans tirgus.**

Kādēļ cilvēki pirks manis piedāvāto produktu/pakalpojumu? Kas būs mani klienti? Vai es zinu, kā varētu būt sadalīts mans tirgus? Kas ir mani konkurenti? Vai man ir plāns, kā virzīt savu preci tirgū? Vai savu tirgu esmu pilnībā izpētījis?

### **Manas izmaksas.**

Vai esmu saskaitījis visas izmaksas? Vai manā rīcībā esošie fakti ir pareizi un atbilstoši? Vai neesmu palaidis garām kādu no izmaksām?

### **Mana peļņa.**

Vai man tāda būs? Kad es sāksšu gūt peļņu? Vai manā plānā ir iekļautas arī drošības rezerves?

### **Mans kapitāls.**

Kāds naudas daudzums man būs vajadzīgs? Vai es varētu iztikt arī ar mazāku daudzumu? Vai esmu veicis rūpīgu naudas plūsmas plānošanu? Vai manā rīcībā esošie fakti ir pareizi un atbilstoši?

### **Mans aktīvs.**

Vai esmu paredzējis visu, kas man būs vajadzīgs?

### **Manā rīcībā esošās telpas.**

Vai esmu apmierināts ar telpu atrašanās vietu? Vai telpu lielums ir pietiekams veicamajai darbībai?

### **Darbinieki.**

Vai varēšu atrast darbiniekus ar nepieciešamajām spējām? Vai es zinu, cik man izmaksās darbinieku algošana? Vai esmu gatavs būt par darba devēju? Vai man ir zināmi darba drošības noteikumi? Vai esmu iepazinies ar darba likumdošanu?

### **Darījumi ar banku.**

Vai man ir nepieciešams finansējums no bankas? Cik liels? Vai man ir nepieciešamais nodrošinājums?

### **Nodokļi, likumi un mans bizness.**

Vai man ir licence, ja tāda man ir nepieciešama? Vai zinu kādas atļaujas nepieciešamas mana biznesa veikšanai? Vai zinu kādus nodokļus man nāksies maksāt?

### 3. Tiesiskie aspekti, grāmatvedība

Uzņēmējdarbību jeb komercdarbību regulē dažādi normatīvie akti. Šeit sniegti tikai daži būtiskākie, taču, lai pilnībā pārlicinātos par to, ka esat ņēmis vērā visas likumdošanas prasības attiecībā uz Jūsu izvēlēto darbības sfēru, pārbaudiet <http://www.likumi.lv/> !

#### Komerclikums

Likums paredzēts likuma „Par uzņēmējdarbību” aizstāšanai. Tas ir mūsdienīgāks un atbilst pasaules attīstības tendencēm uzņēmējdarbībā. Likums nosaka, kas ir komersants (komercreģistrā ierakstīta fiziskā persona – individuālais komersants un kas ir komercsabiedrība – personālsabiedrība un kapitālsabiedrība. Atrunāta komersanta un komercsabiedrības ierakstīšanas kārtība komercreģistrā. Visi komersantu veidi, to darbības reglamentācija.

#### Darba likums

Nosaka darbinieka un darba devēja darba tiesiskās attiecības: darba līguma vispārīgos principus, darbinieka un darba devēja tiesības un pienākumus, darba samaksas jautājumu regulācija, darba atpūtas laiku, darba strīdu izšķiršanas kārtību, dara attiecību izbeigšanas kārtību.

#### Darba aizsardzības likums

Likuma mērķis ir garantēt un uzlabot nodarbināto drošību un veselības aizsardzību darbā, nosakot darba devēju, nodarbināto un viņu pārstāvju, kā arī valsts institūciju pienākumus, tiesības un savstarpējās attiecības darba aizsardzībā.

#### Maksātnespējas likums

Likums paredz un apraksta visu procedūru gadījumos, kad komercuzņēmums ir nonācis maksātnespējas situācijā.

#### Muitas likums

Muitas lietas ietver kārtību, kādā preces pārvieto pāri valsts robežai, to aplikšanu ar ievadmuitas nodokli un izvedmuitas nodokli un citiem normatīvajos aktos paredzētajiem maksājumiem, kurus administrē Valsts ieņēmumu dienests, muitošanu, muitas kontroli, kā arī citus līdzekļus un darbības, ar kuru palīdzību tiek īstenota muitas politika.

#### Gada pārskatu likums

Likums ar grozījumiem, kas izsludināti līdz 2003.gada 11.decembrim – par kārtību, kā jāveido un jāiesniedz uzņēmumu gada pārskati. „Šis likums attiecas uz Latvijā reģistrētiem komersantiem, uzņēmumiem un uzņēmējsabiedrībām, arī bezpeļņas organizācijas formā nodibinātajiem uzņēmumiem un uzņēmējsabiedrībām neatkarīgi no to uzņēmējdarbības formas un īpašuma veida (turpmāk - uzņēmums).

(2) Šis likums neattiecas uz individuālajiem komersantiem, individuālajiem (ģimenes) uzņēmumiem, zemnieku un zvejnieku saimniecībām, kuru ieņēmumi no saimnieciskajiem darījumiem iepriekšējā pārskata gadā nepārsniedz 45 000 latu.

(3) Šis likums neattiecas uz bankām, krājaizdevu sabiedrībām, apdrošināšanas komercsabiedrībām akciju sabiedrību formā, savstarpējās apdrošināšanas kooperatīvajām biedrībām, privātajiem pensiju fondiem, ieguldījumu brokeru sabiedrībām un ieguldījumu pārvaldes sabiedrībām.

(4) Komercsabiedrība, kura veic pārāpdrošināšanu, sagatavo gada pārskatu, ievērojot Finanšu un kapitāla tirgus komisijas noteikumus, kas ir saistoši apdrošināšanas komercsabiedrībām akciju sabiedrības formā.”

#### Likums par nodokļiem un nodevām

Likums nosaka nodokļu un nodevu veidus un reglamentē nodokļu un nodevu noteikšanas kārtību, to iekasēšanu un piedziņu, nodokļu un nodevu maksātāju un nodokļu un nodevu administrācijas tiesības, pienākumus un atbildību, nodokļu maksātāju reģistrācijas kārtību, kā arī nodokļu un nodevu jautājumos pieņemto lēmumu pārsūdzēšanas kārtību.

### **Komerccdarbības atbalsta kontroles likums**

Likuma mērķis ir noteikt Latvijas nacionālās kompetences jautājumus komerccdarbības atbalsta kontroles jomā. Likums nosaka pieļaujamās atbalsta mērķus, atbalstāmās izmaksas un maksimāli pieļaujamo atbalsta intensitāti, kā arī komerccdarbībai sniegtā atbalsta nacionālās kontroles procedūras, lai mazinātu atbalsta negatīvo ietekmi uz konkurenci un nepieļautu iespēju gūt ekonomiskas priekšrocības, saņemot nelikumīgu atbalstu.

### **Preču un pakalpojumu drošuma likums**

Nosaka pienākumu ražotājam, izplatītājam un pakalpojuma sniedzējam ražot, laist apgrozībā, pārdot vai piedāvāt tikai drošu, cilvēka dzīvībai, veselībai un personas mantai, kā arī videi nekaitīgu preci vai pakalpojumu.

Nosaka Ražotājiem, pārdevējiem un pakalpojumu sniedzējiem pienākumu informēt un sadarboties ar tirgus uzraudzības iestādēm, lai nepieļautu nedrošu preču nokļūšanu tirgū, kā arī nepieciešamības gadījumā veikt pasākumus nedrošu preču radītā riska mazināšanai.

### **Likums “Par vides aizsardzību”**

Likums ar grozījumiem, kas izsludināti līdz 2004.gada 21.aprīlim. Šā likuma mērķis ir veicināt ilgtspējīgu attīstību vides aizsardzības jomā, radot un nodrošinot efektīvu vides aizsardzības sistēmu.

Likuma mērķis ir nodrošināt indivīda tiesības dzīvot nepiesārņotā vidē. Atrunāta dabas resursu izmantošanas kārtība, kā arī noteikts, ka par dabas resursu izmantošanu maksājams nodoklis.

### **Ugunsdrošības un ugunsdzēsības likums**

Ugunsdrošības noteikumi nosaka ugunsdrošības prasības, kas fiziskajām un juridiskajām personām jāievēro, lai neatkarīgi no objekta īpašuma formas un atrašanās vietas novērstu un sekmīgi dzēstu ugunsgrēkus, kā arī mazinātu to sekas.

Likums nosaka ugunsdrošības, ugunsdzēsības un glābšanas dienestu un organizāciju sistēmu, fizisko un juridisko personu uzdevumus un kompetenci ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā, kā arī Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta struktūru, funkcijas, Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestā dienējošo specializētā valsts civildienesta ierēdņu dienesta gaitu, pienākumus, tiesības, tiesisko aizsardzību un sociālās garantijas.

### **Konkurences likums**

Likuma mērķis ir aizsargāt, saglabāt un attīstīt brīvu, godīgu un vienlīdzīgu konkurenci visās tautsaimniecības nozarēs sabiedrības interesēs, ierobežojot tirgus koncentrāciju, uzliekot par pienākumu izbeigt konkurenci regulējošajos normatīvajos aktos aizliegtas darbības un normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā saucot pie atbildības vainīgās personas. Šis likums attiecas uz tirgus dalībniekiem un jebkuru reģistrētu vai neregistrētu tirgus dalībnieku apvienību.

Konkurences padome ir valsts pārvaldes iestāde, kas darbojas saskaņā ar šo likumu un citiem normatīvajiem aktiem. Konkurences padomi izveido Ministru kabinets, un tā ir Ekonomikas ministrijas pārraudzībā. Konkurences padome ir juridiskā persona, tai ir zīmogs ar papildinātā mazā valsts ģerboņa attēlu un Konkurences padomes nosaukumu. Konkurences padomes darbību finansē no valsts budžeta. Konkurences padome pieņem lēmumus konkurences lietās. Konkurences padomes darbu nodrošina Birojs, kas pilda tās sekretariāta un ekspertu funkcijas, sagatavo jautājumus, dokumentus un lēmumu projektus izskatīšanai Konkurences padomes sēdēs un īsteno Konkurences padomes pieņemto lēmumu izpildi

### **Tirdzniecība**

Šobrīd tirdzniecības nozari regulē šādi Ministru kabineta noteikumi:

1998.gada 6.oktobra MK noteikumi Nr. 388 “Noteikumi par tirdzniecības kārtību tirgos, gadatirgos, ielu tirdzniecības vietās un izbraukumos”.

1996.gada 28.maija MK noteikumi Nr.188 “Kārtība, kādā lauku apvidos darbojas pārvietojamie mazumtirdzniecības punkti, kuros nav kases aparāti”.

19.06.1992. Ministru Padomes lēmums Nr.237 “Par mazumtirdzniecības pamatnoteikumiem”.

#### 4. Uzņēmuma reģistrācija

Izšķir sekojošas uzņēmējdarbības formas:

1. pašnodarbināta persona;
2. individuālais komersants;
3. personālsabiedrība (pilnsabiedrība un komandītsabiedrība);
4. kapitālsabiedrība (sabiedrība ar ierobežotu atbildību un akciju sabiedrība).

##### Pašnodarbināta persona

Pašnodarbinātā persona ir persona, kas veic saimniecisko darbību un ir reģistrēta, kā pašnodarbinātā persona. Saimnieciskā darbība ir jebkura sistemātiska, patstāvīga darbība par atlīdzību. Saimnieciskā darbība, piemēram, ir ar uzņēmuma līguma izpildi saistīta darbība, nekustamā īpašuma apsaimniekošana, arī personas īpašumā esošas piemājas saimniecības darbība. Saimnieciskā darbība ir arī profesionālu pakalpojumu sniegšana, ja nav darba attiecības ar tiem, kam sniedzat pakalpojumus. Tā ir, piemēram, zinātniskā, literārā, pasniedzēja, aktiera, režisora, ārsta, zvērināta advokāta, zvērināta revidenta, zvērināta notāra, zvērināta mērnika, zvērināta taksatora, mākslinieka, komponista, mūziķa, konsultanta, inženiera vai arhitekta darbība.

*Kā pierēģistrēt pašnodarbinātu personu?*

Reģistrēties varat dzīvesvietas Valsts ieņēmumu dienesta teritoriālajā iestādē. Valsts ieņēmumu dienesta darbinieks izsniegs Nodokļu maksātāja reģistrācijas pieteikuma veidlapu un palīdzēs to aizpildīt. Kad reģistrējaties Valsts ieņēmumu dienestā, uzrādiet pasi un iesniedzat:

- pieteikuma veidlapu;
- atkarībā no saimnieciskās darbības veida, papildus dokumentu kopijas (uzrādot oriģinālus).

##### *Patentmaksas*

Lai motivētu ekonomiski aktīvos cilvēkus, kas palikuši bez darba, uzsākt savu mazo biznesu un atgriezties ekonomiskajā aprītē, Ekonomikas ministrija 2009.gada nogalē izstrādāja jaunu, būtiski atvieglotu kārtību, kādā ikviens iedzīvotājs var uzsākt savu mazo uzņēmējdarbību bez lieku birokrātisko procedūru kārtošana.No 2010.gada 1.janvāra fiziska persona, kas veic saimniecisko darbību noteiktās profesijās vai darbībās, var izvēlēties maksāt patentmaksu – tā ir izvēles norma. Patentmaksa ir fiksēts nodoklis, kas aptver iedzīvotāju ienākuma nodokli (IIN) un valsts sociālo apdrošināšanas (SOC) iemaksu, par fiziskās personas saimniecisko darbību noteiktā profesijā. Patentmaksas ikmēneša maksājums detalizēti ir noteikts katrai profesiju grupai. Patentmaksas maksātāji ir nodrošināti ar atbilstošām sociālajām garantijām.

Ministru kabineta 2009.gada 22.decembra noteikumi Nr.1646

Skat. VID mājas lapā [www.vid.gov.lv](http://www.vid.gov.lv).

##### Individuālais komersants

Individuālais komersants ir fiziska persona, kura veic saimniecisko darbību, un kura kā individuālais komersants ierakstīta komercreģistrā. Individuālais komersants par savām saistībām atbild ar visu savu mantu.

*Kādā gadījumā fiziskajai personai ir pienākums pieteikt sevi ierakstīšanai komercreģistrā kā individuālo komersantu?*

Ja fiziskās personas:

- gada apgrozījums no tās veiktās saimnieciskās darbības pārsniedz 200 000 latu vai arī;
- veiktā saimnieciskā darbība atbilst abām šādām pazīmēm:
  - gada apgrozījums no šīs darbības pārsniedz 20 000 latu;
  - savas saimnieciskās darbības veikšanai nodarbina vienlaikus vairāk kā piecus darbiniekus.

Fiziskajai persona, kura atbilst Komerclikuma 45. (komercāģents) vai 64.pantā (mākleris) minētajiem noteikumiem, jāpiesaka sevi ierakstīšanai komercreģistrā kā individuālo komersantu vai jādibina komercsabiedrība arī, ja nepastāv augstāk minētie kritēriji.

*Kā pierēģistrēt individuālo komersantu?*

Lai Individuālo komersantu ierakstītu komercreģistrā, Uzņēmumu reģistrā jāiesniedz:

- Pieteikums;
- Valsts nodevas samaksas kvīts par individuālā komersanta ierakstīšanu komercreģistrā;
- Kvīts par komercreģistra ieraksta publikācijas apmaksu oficiālajā laikrakstā "Latvijas Vēstnesis".
- Pieteikuma veidlapas var saņemt katrā Uzņēmumu reģistra nodaļā, kā arī Uzņēmumu reģistra mājas lapā internetā: [www.ur.gov.lv](http://www.ur.gov.lv).

#### Pilnsabiedrības jēdziens

Pilnsabiedrība ir personālsabiedrība, kuras mērķis ir komercdarbības veikšana, izmantojot kopīgu firmu, un kurā uz sabiedrības līguma pamata, neierobežojot savu atbildību pret pilnsabiedrības kreditoriem, apvienojušās divas vai vairākas personas (biedri).

#### *Kā pierēģistrēt pilnsabiedrību?*

Pilnsabiedrība ir jāreģistrē pēc tās juridiskās adreses attiecīgā Uzņēmumu reģistra reģionālajā nodaļā.

#### *Kādi dokumenti jāiesniedz Uzņēmumu reģistrā?*

- Pieteikums;
- To sabiedrības biedru notariāli apliecināti paraksta paraugi, kuriem ir tiesības pārstāvēt sabiedrību\*;
- Valsts nodevas samaksas kvīts par pilnsabiedrības ierakstīšanu komercreģistrā;
- Kvīts par komercreģistra ierakstu publikācijas apmaksu oficiālajā laikrakstā "Latvijas Vēstnesis".

\*Piezīme: notariāli apliecināts paraksta paraugs ir jāiesniedz, ja attiecīgais biedrs ir fiziska persona. Ja tiesības pārstāvēt sabiedrību ir juridiskai personai- šīs juridiskās personas pārstāvja paraksta paraugs nav jāiesniedz.

#### Komandītsabiedrība

Komandītsabiedrība ir personālsabiedrība, kuras mērķis ir komercdarbības veikšana, izmantojot kopēju firmu, un kurā uz sabiedrības līguma pamata apvienojušās divas vai vairākas personas (biedri), ja vismaz viena sabiedrības biedra (komandīta) atbildība attiecībā uz sabiedrības kreditoriem ir ierobežota ar viņa ieguldījuma apmēru, bet pārējo personiski atbildīgo sabiedrības biedru (komplementāru) atbildība nav ierobežota. Par komandītsabiedrības biedru var būt tikai fiziska vai juridiska persona. Par komandītsabiedrības biedru nevar būt personālsabiedrība (līgumsabiedrība).

#### *Kā pierēģistrēt komandītsabiedrību?*

Komandītsabiedrība ir jāreģistrē pēc tās juridiskās adreses attiecīgā Uzņēmumu reģistra reģionālajā nodaļā.

#### *Kādi dokumenti jāiesniedz Uzņēmumu reģistrā?*

- Pieteikums;
- Komandītsabiedrību biedru notariāli apliecināti paraksta paraugi, kuriem ir tiesības pārstāvēt komandītsabiedrību\*;
- kvīts par valsts nodevas samaksu par komandītsabiedrības ierakstīšanu komercreģistrā;
- kvīts par komercreģistra ierakstu publikācijas apmaksu oficiālajā laikrakstā "Latvijas Vēstnesis".

\*Piezīme- notariāli apliecināts paraksta paraugs ir jāiesniedz, ja attiecīgais biedrs ir fiziska persona. Ja tiesības pārstāvēt sabiedrību ir juridiskai personai- šīs juridiskās personas pārstāvja paraksta paraugs nav jāiesniedz.

#### Kapitālsabiedrība

Kapitālsabiedrība (turpmāk šīs sadaļas ietvaros — sabiedrība) ir komercsabiedrība, kuras pamatkapitāls sastāv no pamatkapitāla daļu vai akciju (turpmāk šīs sadaļas ietvaros — daļas) nominālvērtību kopsummas.

Kapitālsabiedrība ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību vai akciju sabiedrība.

### **Sabiedrība ar ierobežotu atbildību**

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību ir slēgta sabiedrība, kuras daļas nav publiskās apgrozības objekts. Sabiedrība ir juridiska persona.

*Kā pierēģistrēt sabiedrību ar ierobežotu atbildību?*

Sabiedrība ir jāreģistrē pēc tās juridiskās adreses attiecīgā Uzņēmumu reģistra reģionālajā nodaļā.

*Kādi dokumenti jāiesniedz Uzņēmumu reģistrā?*

- Dibināšanas līgums;
- Sabiedrības statūti;
- Bankas izziņu par pamatkapitāla apmaksu;
- Dokumentus, kas apliecina katra mantiskā ieguldījuma vērtību;
- Katra padomes locekļa rakstveida piekrišanu būt par padomes locekli;
- Katra valdes locekļa rakstveida piekrišanu būt par valdes locekli;
- Valdes locekļu notariāli apliecinātus parakstu paraugus (ja valdes loceklis kā dibinātājs jau nav parakstījis pieteikumu par sabiedrības ierakstīšanu komercreģistrā);
- Kvīti par valsts nodevas samaksu par sabiedrības ierakstīšanu komercreģistrā;
- Kvīti par reģistrācijas sludinājuma publikācijas apmaksu oficiālajā laikrakstā "Latvijas Vēstnesis".

### **Akciju sabiedrība**

Akciju sabiedrība ir atklāta sabiedrība, kuras daļas (akcijas) var būt publiskās apgrozības objekts. Sabiedrība ir juridiska persona.

*Kā pierēģistrēt akciju sabiedrību?*

Akciju sabiedrību var pierēģistrēt pēc tās juridiskās adreses attiecīgā Uzņēmumu reģistra reģionālajā nodaļā.

*Kādi dokumenti jāiesniedz Uzņēmumu reģistrā?*

Piesakot akciju sabiedrību ierakstīšanai komercreģistrā, Uzņēmumu reģistrā ir jāiesniedz pieteikums un šādi dokumenti:

- Dibināšanas līgums;
- Sabiedrības statūti;
- Bankas izziņu par pamatkapitāla apmaksu;
- Dokumentus, kas apliecina katra mantiskā ieguldījuma vērtību;
- Katra padomes locekļa rakstveida piekrišanu būt par padomes locekli;
- Katra valdes locekļa rakstveida piekrišanu būt par valdes locekli;
- Valdes locekļu notariāli apliecinātus parakstu paraugus (ja valdes loceklis kā dibinātājs jau nav parakstījis pieteikumu par sabiedrības ierakstīšanu komercreģistrā);
- Kvīti par valsts nodevas samaksu par sabiedrības reģistrāciju;
- Kvīti par reģistrācijas sludinājuma publikācijas apmaksu oficiālajā laikrakstā "Latvijas Vēstnesis".

Pieteikuma veidlapas var saņemt jebkurā Uzņēmumu reģistra nodaļā, kā arī Uzņēmumu reģistra mājas lapā [www.ur.gov.lv](http://www.ur.gov.lv).

### **Biznesa uzsākšana**

- **Procedūru skaits – 5**
- **Nepieciešamais laiks – 16 dienas**



- Minimālais kapitāls mikro sabiedrībai ar ierobežotu atbildību – 1 Ls (1,4 EUR)
- Minimālais kapitāls sabiedrībai ar ierobežotu atbildību – 2000 Ls (2840 EUR)
- Uzņēmumu reģistrs ir publisks
- Uzņēmumu īpašnieku valsts piederībai nav ierobežojumu
- Uzņēmumu vadītāji var pieprasīt uzturēšanās atļauju Latvijā
  
- Uzņēmumu reģistrēšanas procedūras nav dārgas – tās izmaksā līdz 100 Ls (142 EUR). Tomēr jārēķinās, ka, piemēram, sabiedrības ar ierobežotu atbildību dibināšanā jāatvēr 2000 Ls pamatkapitālam.
- No 2010. gada Latvijā atļauts reģistrēt mazkapitāla sabiedrību ar ierobežotu atbildību arī ar mazāku pamatkapitālu – pat 1 Ls, tomēr šādiem uzņēmumiem noteikta prasība 25% no ikgadējās peļņas atvēlēt obligātā rezervē.

Dibināšanas izmaksas

|                                       |                        |
|---------------------------------------|------------------------|
| <u>SIA</u>                            | <u>30-130 Ls</u>       |
| <u>Individuālais komersants</u>       | <u>40 Ls</u>           |
| <u>Saīknieciskās darbības veicējs</u> | <u>0 Ls</u>            |
| <u>Patentmaksātājs</u>                | <u>30-70 Ls mēnesī</u> |

Atbildība ar

|                                       |                      |
|---------------------------------------|----------------------|
| <u>SIA</u>                            | <u>Ar SIA mantu</u>  |
| <u>Individuālais komersants</u>       | <u>Ar savu mantu</u> |
| <u>Saimnieciskās darbības veicējs</u> | <u>Ar savu mantu</u> |
| <u>Patentmaksātājs</u>                | <u>Ar savu mantu</u> |

Kur reģistrē:

|                                       |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|
| <u>SIA</u>                            | <u>Komercreģistrs</u> |
| <u>Individuālais komersants</u>       | <u>Komercreģistrs</u> |
| <u>Saimnieciskās darbības veicējs</u> | <u>VID</u>            |
| <u>Patentmaksātājs</u>                | <u>VID</u>            |

## 5. Ārpakalpojumi (Outsourcing)

**Outsourcing** - ārpakalpojuma izmantošana. LZA Terminoloģijas komisijas informācijas tehnoloģijas un telekomunikācijas apakškomisija ir atzinusi, ka ārpakalpojumu izmantošana ir citas firmas pakalpojumu izmantošana, lai izveidotu kādu produktu vai pilnveidotu agrāk izveidoto produktu, piemēram, izstrādātu konkrētu programmatūru.

Ārpakalpojums ir jau pazīstams tādās jomās kā ražošana un loģistika - jaunums ir uzņēmuma darbības procesu nodrošināšana pašā uzņēmumā. Pasūtot citiem biznesu jeb ārpakalpojumus, parādās daudz priekšrocības - tiek samazinātas izmaksas, piesaistīts radošais potenciāls un resursi. Tas ļauj uzņēmumam pilnībā koncentrēties uz pamatnodarbošanās attīstību.

### Tipisku ārpakalpojumu gadījumi:

- Grāmatvedības pakalpojumi.
- Parādu piedziņa.
- Lietvedība.
- Detaļu komplektācija.

Ārpakalpojumi ir uzņēmuma stratēģisks lēmums, ļaujot tiem koncentrēties uz to, ko tie prot vislabāk, proti pamatbiznesu.

Ārpakalpojumu sniedzēji kā speciālisti savā nozarē uzlabo pakalpojumu saņēmēja kvalitāti.

## 6. Nodokļi

Latvijas Republikas nodokļu un nodevu sistēmu regulē likums "[Par nodokļiem un nodevām](#)", un tas ir uzskatāms par nodokļu un nodevu "jumta" likumu.

Tas nosaka vispārējos nodokļu un nodevu sistēmas piemērošanas principus, kā arī nodokļu un nodevu veidus, nodokļu un nodevu noteikšanas kārtību, nodokļu un nodevu maksātāju tiesības, pienākumus un atbildību; nodokļu maksātāju reģistrācijas kārtību, nodokļu un nodevas administrācijas tiesības, pienākumus un atbildību, nodokļu un nodevu iekasēšanu un piedziņu, atbildību par nodokļu likumu pārkāpšanu, nodokļu un nodevu jautājumos pieņemto lēmumu apstrīdēšanas un pārsūdzēšanas kārtību.

Latvijā ir noteikti 12 nodokļi, kurus uzliek saskaņā ar konkrētā nodokļa likumu:

- iedzīvotāju ienākuma nodoklis;
- mikrouzņēmumu nodoklis;
- uzņēmuma ienākuma nodoklis;
- nekustamā īpašuma nodoklis;
- pievienotās vērtības nodoklis;
- akcīzes nodoklis;
- muitas nodoklis;
- dabas resursu nodoklis;
- izložu un azartspēļu nodoklis;
- valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas;
- vieglo automobiļu un motociklu nodoklis;
- elektroenerģijas nodoklis.

## **Netiešie nodokli**

**Muitas nodoklis** – muitas lietas ietver kārtību, kādā preces pārvieto pāri valsts robežai, to aplikšanu ar ievadmuitas nodokli un izvedmuitas nodokli (turpmāk — muitas nodoklis) un citiem normatīvajos aktos paredzētajiem maksājumiem, kurus administrē Valsts ieņēmumu dienests, muišošanu, muitas kontroli, kā arī citus līdzekļus un darbības, ar kuru palīdzību tiek īstenota muitas politika. Muitas nodoklis parasti tiek aprēķināts un izmaksāts pie preces importa (eksporta) un ir iekļauts preces pašizmaksā.

**Akcīzes nodoklis** – ar akcīzes nodokli tiek aplikti alkoholiskie un bezalkoholiskie dzērieni, tabakas izstrādājumi, kafija, benzīns, dīzeļdegviela un citi naftas produkti. Akcīzes nodokli maksā:

- importētājs;
- noliktavas turētājs;
- apstiprināts tirgotājs, neapstiprināts tirgotājs, pārsūtītājtirgotājs vai nodokļa maksātāja pārstāvis;
- citi maksātāji, saskaņā ar likumu “Par akcīzes nodokli”.

**Pievienotās vērtības nodoklis (PVN)** – Pievienotās vērtības nodoklis ir patēriņa nodoklis, kas tiek iekļauts preces vai pakalpojuma cenā, un to maksā preces vai pakalpojuma galīgais patērētājs. Nodokļa likme 22%, taču normatīvie akti nosaka arī gadījumus, kad tiek piemērota 0% un 12% nodokļa likme.

## **Tiešie nodokli**

### **Mikrouzņēmumu nodoklis**

Par mikrouzņēmumu nodokļa maksātāju var kļūt:

- individuālais komersants;
- individuālais uzņēmums;
- zemnieka vai zvejnieka saimniecība;
- fiziskā persona, kas reģistrēta VID kā saimnieciskās darbības veicējs;
- sabiedrība ar ierobežotu atbildību (turpmāk - SIA).

Lai varētu maksāt mikrouzņēmumu nodokli, mikrouzņēmumam ir jāatbilst šādiem kritērijiem:

- dalībnieki (ja tādi ir) ir fiziskās personas. SIA dalībnieki - fiziskās personas - vienlaikus ir arī valdes locekļi;
- apgrozījums kalendāra gadā nepārsniedz 70 000 latu;
- darbinieku skaits jebkurā brīdī ir ne lielāks par pieciem darbiniekiem. Darbinieku skaitā neiekļauj prombūtnē esošus vai no darba atstādinātus darbiniekus.

**Nekustamā īpašuma nodoklis** – ar nodokli aplik: - nodokļa objekts no 2010.gada 1.janvāra ir ķermeniskas lietas, kas atrodas Latvijas Republikas teritorijā un kuras nevar pārvietot no vienas vietas uz otru, tās ārēji nebojājot – zemi, ēkas, tai skaitā kadastra reģistrā reģistrētas, bet ekspluatācijā nenodotas ēkas, un inženierbūves. Latvijas vai ārvalstu fiziskās un juridiskās personas, kuru īpašumā vai tiesiskā valdījumā ir nekustamais īpašums Latvijā. Uz līguma vai citādas vienošanās pamata izveidotas šādu personu grupas vai to pārstāvji, kuru īpašumā vai tiesiskā valdījumā ir nekustamais īpašums Latvijā. Nodokļa likme ir 1,5% no nekustamā īpašuma kadastrālās vērtības.

### **Dabas resursu nodoklis**

- jebkurus saimnieciskās darbības rezultātā iegūtos dabas resursus;
- vides piesārņojumu - atkritumus, izmešus un piesārņojošās vielas;
- videi kaitīgas preces un produktus;
- importēto un iekšzemē ražoto preču vai produktu iepakojumu.

Nodokļa maksātāji ir visas juridiskās un fiziskās personas vai to apvienības, kas saskaņā ar attiecīgu atļauju (ja spēkā esošie normatīvie akti paredz nepieciešamību saņemt šādu atļauju) veic kādu no šādām darbībām:

- Latvijas Republikas teritorijā (vai kontinentālajā šelfā) iegūst ar nodokli apliekamus dabas resursus;
- Latvijas Republikas teritorijā (vai kontinentālajā šelfā) ievada vidē ar nodokli apliekamu piesārņojumu;
- ieved (importē) videi kaitīgas preces vai produktus, preces vai produktus iepakojumā brīvam apgrozījumam Latvijas Republikas muitas teritorijā;
- Latvijas Republikā realizē iekšzemē ražotas videi kaitīgas preces vai produktus, preces vai produktus iepakojumā.

Iedzīvotāju ienākumu nodoklis – nodoklis, ar ko apliek fiziskās personas gūtos ienākumus, un tas sastāv no:

- algas nodokļa, ko par darbinieka gūtajiem ienākumiem aprēķina un maksā darba devējs;
- fiksētā ienākuma nodokļa par ieņēmumiem no saimnieciskās darbības;
- nodokļa par ienākumiem no saimnieciskās darbības, ja tie nav uzņēmumu ienākuma nodokļa objekts, un nodokļa no citiem ienākuma avotiem.
- Pamata nodokļa likme ir 25%.

Uzņēmuma ienākumu nodoklis – ar nodokli apliekamais objekts ir uzņēmumu gada pārskata peļņas vai zaudējumu aprēķinā uzrādītais peļņas vai zaudējumu apjoms, kas ir koriģēts atbilstoši likumam "Par uzņēmumu ienākuma nodokli".

Nodokļa maksātāji ir:

- Iekšzemes uzņēmumi, kas veic uzņēmējdarbību, sabiedriskās un reliģiskās organizācijas un no valsts budžeta vai pašvaldību budžetiem finansētas institūcijas, kuras gūst ienākumus no saimnieciskās darbības (turpmāk - rezidenti);
- Ārvalstu uzņēmumi, uzņēmējdarbības, fiziskās personas un citas personas (turpmāk - nerezidenti);
- Nerezidentu pastāvīgās pārstāvniecības (turpmāk - pastāvīgās pārstāvniecības), kuru ienākuma nodokļa likme ir 15%.
- Individuālie komersanti ir iedzīvotāju ienākuma nodokļa maksātāji. Šī nodokļa likme ir 26%.

Vieglo automobiļu un motociklu nodoklis - ar nodokli apliekamais objekts ir viegļie automobiļi un motocikli. Nodokļa maksātāji ir visas juridiskās un fiziskās personas, uz kuru vārda saskaņā ar šo likumu Latvijā tiek reģistrēti viegļie automobiļi vai motocikli.

Izložu un azarta spēļu nodoklis – izložu un azartspēļu nodokli maksā uzņēmumi (uzņēmējdarbības), kas likumā noteiktajā kārtībā saņēmuši speciālu atļauju (licenci) izložu un azartspēļu organizēšanai un uzturēšanai.

Elektroenerģijas nodoklis – elektroenerģijas nodokli maksā personas, kas piegādā elektroenerģiju galalietotājiem un ir noslēgušas līgumus vai citādi vienojušās par elektroenerģijas piegādi. Ar nodokli ir apliekama galalietotājam piegādātā elektroenerģija, kā arī elektroenerģija, kas piegādāta pašu patēriņam. Nodokļa likme elektroenerģijai ir 0,71 lats par megavatstundu.

## **7. Biznesa attīstības resursi reģiona perspektīvajos uzņēmumos/sectoros.**

Kritēriji, kuri tika izmantoti nozaru izvēlei:

- nozares, kurās Latvijā ir dabas resursi;
- darbaspēka prasmes un tradīcijas ilgākā laika posmā;

- izglītības un pētniecības institūciju konkurētspēja;
- Latvijas ģeopolitiskais novietojums;
- nozares izaugsmes temps;
- ES atbalsts sociālo izaicinājumu (*social challenges*) risināšanai atsevišķās nozarēs.

### Perspektīvās reģiona nozares

- Kokapstrāde;
- Metālapstrāde un mašīnbūve;
- Transports un loģistika;
- Informācijas tehnoloģijas;
- Dzīvības zinātnes;
- Veselības aprūpe;
- Zaļās tehnoloģijas.

| Mērķa nozare  | Konkurētspējas priekšrocības   | Jomas, kurās piesaistāmas ĀTI  |
|---|--|--|
| <b>Metālapstrāde un mašīnbūve</b>   | Latvijā nozare bijusi attīstīta jau kopš 19.gadsimta otrās puses.<br>Darbaspēka prasmes un zināšanas ļauj Latvijas uzņēmumiem veiksmīgi konkurēt pasaules tirgos.<br>Nozare (metāla produkti, mašīnbūve, transportlīdzekļi) ir lielākā Latvijas eksporta nozare (2010.gadā – 33% no kopējā preču eksporta).<br>Uzņēmumu skaita un ražošanas apjomu pieaugumu nodrošina arī zemākas ražošanas izmaksas un pieeja izejvielām Krievijā. | Gala produkta ražošanas attīstība dažādos mašīnbūves segmentos (iekārtas, tehnoloģiskais aprīkojums, transporta līdzekļu ražošana, u.c.), lai izmantotu esošos Latvijas apakšpiegādātājus un orientētos uz augstas pievienotās vērtības produktu ražošanu.<br>Specifiskas metālu virsmu apstrādes tehnoloģijas.                    |
| <b>Transports un loģistika</b>  | Ģeogrāfiskais novietojums, tiešā robeža ar Krieviju un NVS, trīs neaizsalstošu ostu esamība, kā arī attīstītā dzelzceļa infrastruktūra un reģiona ietvaros nozīmīgs gaisa pārvadājumu krustpunkts ļauj nodrošināt konkurētspējīgus kravu un pasažieru pārvadājumus.  | Jaunu pārvadājumu virzienu izveidošana, it īpaši Vidusāzijas un Ķīnas virzienā, pārvadājumu un pārkrauto kravu apjomu palielināšana, piesaistot jaunus kravu veidus.<br>Pārstrādes vai ar loģistiku saistītu pakalpojumu attīstīšana brīvostu teritorijās.   |
| <b>Informācijas tehnoloģijas</b>  | Globāli potenciāli augoša nozare. Pieredze informācijas tehnoloģiju risinājumu izstrādāšanā dažādu nozaru projektu īstenošanā, esošās darbaspēka prasmes un zināšanas ļauj šīs nozares uzņēmumiem veiksmīgi konkurēt pasaules tirgos.<br>Attīstīta zinātniski pētnieciskā bāze un pieejamās izglītības programmas ļauj sagatavot kvalificētus speciālistus IT nozarē.  | Jaunu lietojumprogrammu (aplīkaciju) izstrādes centru veidošana, tīmekļa vietņu dizaina veidošana.<br>Programmu veidošana spēļu un apmācības vajadzībām lietošanai datoru vai mobilo iekārtu vidē.<br>Lielu multinacionālo kompāniju ārpakalpojumu centri biznesa procesu apkalpošanai, attālinātas apkalpošanas centru veidošana. |
| <b>Dzīvības zinātnes</b><br>( <i>Life sciences</i> – farmācija, biotehnoloģijas cilvēka veselības, veterinārijas un agrobiotehnoloģiju nozarēs) | Ilgstošas tradīcijas un vēsturiskas iestrādes farmaceitisko produktu attīstībā un ražošanā.<br>Augsti kvalificēts darbaspēks un zinātniski pētnieciskā bāze, zinātniskās pētniecības institūciju pieejamība, kā arī uzkrātās darbaspēka prasmes ievērojami paaugstina Latvijas uzņēmumu iespējas sekmīgi konkurēt  | Jaunu produktu radīšana, balstoties uz jaunākajiem pētījumiem biotehnoloģiju un farmācijas jomās.<br>Jaunu medicīnisko iekārtu un farmācijas produktu ražošanas iekārtu izstrāde.  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | pasaules tirgos.  |  |
| <b>Veselības aprūpe</b>   | <p>Kvalitatīvas izglītības pieejamība, augsti kvalificēti veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēji, attīstīta zinātniski pētnieciskā bāze.</p> <p>Minēto priekšnoteikumu kopums dod iespējas attīstīt medicīnas pakalpojumu eksportu.</p> <p>Izaugsmi un attīstību nosaka arī ES prioritāte un atbalsts novecojošās ES sabiedrības veselības problēmu risināšanai.</p> | <p>Veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana ārvalstu pacientiem (t.s. medicīnas tūrisms).</p> <p>Kūrortu, rehabilitācijas pakalpojumu attīstīšana, vecāka gada gājuma cilvēku aprūpe.</p> <p>Jaunu veselības aprūpes metožu izstrāde (piemēram, telemedicīna u.tml.).</p>   |
| <b>Kokrūpniecība</b>  | <p>No Latvijas teritorijas 55% aizņem meži. (2010.gadā koksnes un tās izstrādājumu eksports bija 19% no kopējā preču eksporta). Koksne ir atjaunojams resurss, kas nodrošina nozares ilgtspēju.</p>   | <p>Pirmapstrādes produktu (izejvielu) izmantošana augstākas pievienotās vērtības produktu (piemēram, mēbeļu) ražošanai.</p> <p>Mēbeļu ražošana, līmētu konstrukciju izmantošana celtniecībā; vairākstāvu koka ēku celtniecība, citu koksnes produktu izstrāde, dažādoti Latvijā saražotās koksnes izejmateriāli.</p> <p>Jaunu koksnes izejmateriālu pielietošanas veidu noteikšana.</p>                                      |
| <b>Zaļās tehnoloģijas (Greentech) – atjaunojamā enerģija, notekūdeņu apsaimniekošana, kā arī cieto atkritumu un pārstrādājamo materiālu apsaimniekošana, tehnoloģiju un iekārtu ražošana šajās nozarēs.</b> | <p>Atjaunojamo dabas resursu pieejamība un plašā izmantojamība.</p> <p>Globāli potenciāli augoša nozare.</p> <p>Izaugsmi un attīstību nosaka ES prioritāte un atbalsts zaļo tehnoloģiju ieviešanai ar mērķi novērst klimata pārmaiņas.</p>  | <p>Enerģijas (elektroenerģija, siltumenerģija) vai attiecīgās enerģijas nesēja (piemēram, biogāze, otrās paaudzes biodeģviela, granulas u.c.) ražošana, izmantojot vietējos atjaunojamās energoresursus, pretstatā izejvielu (piemēram, rapši, kārkli u.c.) ražošanai.</p> <p>Efektīvāku tehnoloģiju ieviešana.</p> <p>Jaunu iekārtu ražošana atjaunojamās enerģijas iegūšanai un uzkrāšanai, kā arī vides aizsardzībai.</p> |

## 8. Lietuvas uzņēmējdarbības vide

### Darba likumdošana

Darba tiesiskās attiecības regulē Lietuvas Republikas Darba Likums, kas stājās spēkā 2002.gada 4.jūnijā.

Darba līgums slēdzams rakstiski divos eksemplāros. Par likumam atbilstošu darba līguma noslēgšanu atbildīgs ir darba devējs.

Darba samaksa nedrīkst būt mazāka par valstī noteikto minimālo mēnešalgu – 800 LTL (~160 Ls).

Parastā darba nedēļa ir 40 stundas gara. Darba nedēļa nedrīkst pārsniegt 48 stundas. Darba devējs var norīkot darbā ārpus paredzētā darba laika tikai ārkārtas gadījumos.

Likums paredz gadskārtējo atvaļinājumu vismaz 28 kalendārās darba dienas.

### Uzņēmējdarbības formas

Uzņēmuma reģistrāciju Lietuvā regulē ne tikai juridiskas personas reģistrēšanas noteikumi, bet arī likumi par dažādiem uzņēmējdarbības veidiem un citi normatīvie akti. Uzņēmums reģistrējams Lietuvas uzņēmumu reģistrā. No reģistrēšanas brīža uzņēmums iegūst juridiskas personas statusu ar tiesībām un pienākumiem, kļūst par prasītāju vai atbildētāju tiesā, kā arī drīkst nodarboties ar komercdarbību.

Lai reģistrētu uzņēmumu, vispirms 10 dienu laikā notariāli apstiprināmi sabiedrības statūti un citi dokumenti, ko nosaka likums. Pēc tam tie iesniedzami uzņēmumu reģistrā, kas 10 dienu laikā kopš dokumenta iesniegšanas brīža pieņem lēmumu par sabiedrības, filiāles vai pārstāvniecības reģistrāciju.

Lietuvas Civillikums (pieņemts 2001.gada 1.jūlijā) regulē uzņēmuma dibināšanu, juridisko statusu, uzņēmuma vadības struktūru un vadības atbildību, likvidāciju un reorganizāciju.

Biežāk sastopamie uzņēmējdarbības veidi:

- Slēgta akciju sabiedrība (UAB) (96% no visiem Lietuvas uzņēmumiem ir šāda veida uzņēmums)
- Atklāta akciju sabiedrība (AB)
- Filiāle (Branch) vai pārstāvniecība
- Asociācija
- Zemnieku saimniecība (ZUB)
- Valsts uzņēmums u.c.

Dibinot uzņēmumu Lietuvā pārsvarā izvēlas slēgtu akciju sabiedrību (UAB):

- Slēgtu akciju sabiedrību var dibināt viens vai vairāki akcionāri. Maksimālais akcionāru skaits nedrīkst pārsniegt 250.
- Minimālais sākumkapitāls ir 10 000 LTL (2900 EUR), kas iemaksājams uzņēmuma bankas kontā.
- Akcionāru saistības pret uzņēmumu nosaka ieguldījumu lielums.
- Par uzņēmuma pārvaldes struktūru lemj akcionāru sapulce.

Atklāta akciju sabiedrība:

- Uzņēmumu dibina viens vai vairāki akcionāri, kuru skaits nav ierobežots.
- Minimālais sākumkapitāls ir 150 000 LTL (aptuveni EUR 43 500), kas ieskaitāms uzņēmuma bankas kontā.
- Akcionāru saistības nosaka ieguldījumu apmērs uzņēmumā.
- Uzņēmuma vadības struktūru nosaka vispārējā akcionāru sapulce.
- Uzņēmumā jābūt uzraudzības padomei vai valdei

Gan Lietuvas, gan ārvalstu uzņēmumi Lietuvā var dibināt filiāles (branch) un pārstāvniecības. Šiem uzņēmumiem nav juridiskas personas statusa.

Filiāle (branch) vai pārstāvniecība:

- mātes uzņēmums atbild par filiāles (branch) vai pārstāvniecības saistībām
- filiāle var nodarboties ar tirdzniecību atbilstoši mātes uzņēmumam nosacījumiem
- pārstāvniecība var nodarboties ar tirgus izpēti, bet nevar veikt komercdarbību
- vismaz vienam uzņēmuma vadītājam jābūt Lietuvas rezidentam
- nav jāveic uzņēmuma audits

Uzņēmuma reģistrācija izmaksā aptuveni 850 EUR, kas ietver gan notāra pakalpojumus, gan uzņēmuma reģistrāciju un dokumentu tulkošanu.

Uzņēmumam ar ārvalstu kapitālu var piederēt nekustamais īpašums.

### **Nodokļu sistēma**



Lietuvā ir viena no labvēlīgākajām nodokļu politikām starp ES dalībvalstīm. Lietuvā ir 7 galvenie nodokļu veidi.

#### Tiešie nodokļi:

- uzņēmuma ienākuma nodoklis,
- iedzīvotāju ienākuma nodoklis,
- nekustamā īpašuma nodoklis,
- zemes nodoklis,
- mantojuma un dāvinājuma nodoklis.

#### Netiešie nodokļi:

- pievienotās vērtības nodoklis,
- akcīzes nodoklis,
- azartspēļu un izlozes nodoklis.

#### Uzņēmuma ienākuma nodoklis

Uzņēmuma ienākuma nodokļa pamatlíkme ir 15%. Tiem uzņēmumiem, kuru ienākumi no lauksaimniecības darbībām ir vairāk kā 50% no kopējiem ienākumiem, piemēro 5% uzņēmuma ienākumu nodokli. 5% nodokli piemēro arī sīkuzņēmumiem (nodarbina līdz 10 cilvēku un gada ienākumi nav lielāki par 500 000 LTL). Ja no 2009. līdz 2013. gadam investēts tehnoloģijās, tad ar uzņēmuma ienākumu nodokli apliek tikai 50% no uzņēmuma peļņas.

#### Ieturamais nodoklis

Ieturamā nodokļa likmes:

- Dividendes nerezidentiem 15%;
- Procentu maksājumi 10% (nepiemēro Eiropas ekonomiskās zonas uzņēmumiem un to valstu uzņēmumiem, ar kurām noslēgta vienošanās par dubulto nodokļu neaplikšanu)
- Autoratlīdzība nerezidentiem 10%; ar 2011. gada 1. jūliju nav spēkā 10% ieturamais nodoklis ES uzņēmumiem.

#### Iedzīvotāju ienākuma nodoklis

Iedzīvotāju ienākumus apliek ar 15% ienākumu nodokli. Darba ņēmējam Lietuvā ir jāreģistrējas Valsts Nodokļu inspekcijā un jāsaņem nodokļu karte. Lietuvā no algas tiek ieturēts pensiju nodrošinājuma nodoklis 3% apmērā (darba devēja daļa 30,98%-31,7%), 6% veselības apdrošināšanas nodoklis, bet pašnodarbinātajiem 9% no minimālās ikmēneša algas. Neapliekamais minimums ir 669 LTL (~ 194 EUR). Minimālā alga valstī ir 800 LTL (~232 EUR).

#### Pievienotās vērtības nodoklis

Rezidentiem (fiziskām vai juridiskām personām) jāreģistrējas kā PVN maksātājiem, ja ienākumi no uzņēmējdarbības 12 mēnešu laikā pārsniedz 100 000 LTL (~28 962 EUR). Pievienotās vērtības nodokļa pamatlíkme no 2011. gada 1. janvāra ir 21% un piemērota lielākai daļai preču un pakalpojumu.

Samazinātās pievienotās vērtības nodokļa likmes ir 5%, 9% un 0%:

9% piemēro iespaiddarbiem (presei, grāmatām, citām publikācijām), viesnīcu pakalpojumiem, apkurei un karstā ūdens padevei,

5% – medicīniskiem pakalpojumiem un farmācijas precēm.

#### Akcīzes nodoklis

Ar 2011. gada 1. janvāri spēkā šādas akcīzes nodokļa izmaiņas:

- par 27% tiek samazināts akcīzes nodoklis etila alkoholam (3200 LTL/hl)
- paaugstināts akcīzes nodoklis cigaretēm (sākot no 221 LTL/1000 cigaretēm un tml. izstrādājumiem);
- lai veicinātu videi draudzīgas degvielas izmantošanu un samazinātu kopējos transporta izdevumus, ar akcīzes nodokli neapliek dabasgāzi, kuru izmanto kā degvielu sabiedriskajam transportam.

#### Nekustamā īpašuma nodoklis



Atkarībā no pašvaldības nekustamā īpašuma nodoklis ir 0,3%-1% no nekustamā īpašuma kadastrālās vērtības.

#### Loteriju un azartspēļu nodoklis

Loterijām tiek piemērots 5% nodoklis. Bingo, totalizatoram un derībām tiek piemērots 15% nodoklis. Fiksēta nodokļu likme tiek piemērota arī azartspēļu automātiem un galda azartspēlēm.

Avots: Lietuvas finanšu ministrija - <http://www.finmin.lt/web/finmin/home>; Lietuvas nodokļu pārvalde – [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)

Galvenie Lietuvas tirdzniecības partneri ir ES dalībvalstis, kas veido vairāk kā 60% no kopējā Lietuvas ārējās preču tirdzniecības apgrozījuma (eksportā - 60%, importā – 57%).

Nozīmīgākie Lietuvas eksporta partneri 2009. gadā bija tās kaimiņvalstis – Krievija (13%), Latvija (10%), Vācija (10%), Polija (7%) un Igaunija (7%).

Avots: Lietuvas statistikas departaments - [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt)

Visvairāk Lietuva eksportē minerālproduktus (22%), mehānismus, mehāniskās ierīces un elektroiekārtas (%), ķīmiskās rūpniecības un tās saskarnozaru ražojumus (9%) un satiksmes līdzekļus (7%).

### **9. Priekšrocības un trūkumi uzņēmējdarbības veikšanai pārrobežu reģionā**

Pierobežas teritorijas parasti nav ļoti pārslogotas, un tāpēc šajās vietās ir tīra, ekoloģiska daba un skaistākās vietas. Tas ir ļoti pozitīvs aspekts, ja kāds grib attīstīt tūrisma vai atpūtas biznesu. Iespēja iesaistīties uzņēmējdarbībā, par kuru pieprasītais resurss ir augstas kvalitāte vides jomā.

Lētākas transporta izmaksas, produktu transportēšana uz kaimiņvalsti, iespēja iegādāties lētākas preces kaimiņvalstīs.

Bieži pierobežas teritorijām ir vāja infrastruktūra, šīs vietas ir tālu no pilsētas teritorijas, šeit ir saziņas trūkums, nepietiekoši attīstīti veselības aizsardzības, transporta un tirdzniecības pakalpojumi, līdz ar to arī uzņēmēji bieži vien nevēlas riskēt un šādās teritorijās attīstīt uzņēmējdarbību.

Pierobežas teritorijas pārsvarā ir mazapdzīvotas, uzņēmējiem nav vietējās mērķauditorijas, lai attīstītu uzņēmējdarbību, tāpēc ir vajadzīgi papildu pasākumi, un tas nozīmē papildu finansiālās izmaksas.

Tālu no galvaspilsētas, kur ir aktīva saimnieciskā darbība.

Kvalificētu darbinieku trūkums.

Vietējo iedzīvotāju pirktspēja ir zema.

Lietuvas reģiona uzņēmēji ir aktīvāki, uzņēmējdarbības vide ir sakārtotāka, nav straujas negatīvas nodokļu izmaiņas. Lielāks tirgus. Plašākas darbaspēka piesaistes iespējas.

### Noderīgas saites

- Lietuvas prezidenta oficiālā mājas lapa - [www.president.lt](http://www.president.lt)
- Lietuvas parlamenta Seima mājas lapa - [www3.lrs.lt](http://www3.lrs.lt)
- Lietuvas valdības oficiālā mājas lapa - [www.lrvk.lt](http://www.lrvk.lt)
- Lietuvas oficiālais portāls - <http://neris.mii.lt/>
- Lietuvas statistikas departaments - [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt)
- Lietuvas Nacionālā banka - [www.lb.lt](http://www.lb.lt)
- Lietuvas finanšu ministrija - <http://www.finmin.lt/web/finmin/home>
- Lietuvas ekonomikas ministrija - [www.ukmin.lt](http://www.ukmin.lt)
- Lietuvas Attīstības aģentūra - [www.lda.lt](http://www.lda.lt)
- Lietuvas tūrisma portāls - [www.tourslithuania.com](http://www.tourslithuania.com)
- Reģistru centrs - [www.registrucentras.lt](http://www.registrucentras.lt)
- Nodokļi - [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)

Perspektīvās nozares Lietuvā:

- Pārtikas
- Tūrisms
- Celtniecība
- Izglītība
- Lauksaimniecība

## 10. Ideja

**Ideja** (no sengrieķu val.: *ιδέα*) ir specifiska doma vai koncepts, kas rodas cilvēka prātā domāšanas rezultātā.

Uzsākot jebkuru biznesu, tā pamatā jābūt idejai. Idejas radīšanu sauc par idejas ģenerēšanu. Viens no izplatītākajiem veidiem, ir rast biznesa ideju sev zināmā un tuvā sfērā, bet tikpat labi, par labu ideju var kļūt Tavs hobijs, profesionālās iemaņas un prasmes, vai kāds cits ierosmes avots.

### Ideju ģenerēšanas veidi

Idejas biznesam Tu vari iegūt visdažādākajos veidos, piemēram:

- Noskatot idejas no ārvalstīm;
- Izgudrojot pilnīgi jaunus risinājumus esošām problēmām;
- Lasot biznesa žurnālus un avīzes;
- Apmeklējot izstādes un prezentācijas;
- Klausoties radio, skatoties TV un sērfojot internetā;
- Pētot speciālas publikācijas par nozaru attīstību un tendencēm;
- Piedāvājot papildus pakalpojumus esošiem produktiem;
- Noskatot kādu konkrētu potenciālo klientu vajadzību;
- Nosapņojot;
- Sarunās ar draugiem vai kolēģiem.

*Labā ideja var rasties arī sēžot pie alus kausa vai kafijas tases. Un pat tādos brīžos, kad tam nav nekāda sakara ar biznesu.*

*Ideja ir visvērtīgākais, kas ir uzsākot biznesu. Nav jēgas lielam resursu daudzumam, ja nav labas idejas.*

*Kā piemēram ne pārāk sen Latvijas tirgū parādījās jauns, šeit pat radīts produkts – galda spēle uzņēmējdarbībā „Laiks Biznesam”, ko radījis mūsu pašu jaunais uzņēmējs – Latvijas Universitātes, Ekonomikas un Vadības fakultātes students Mikus Losāns.*

*Galda spēle „Laiks Biznesam” tā spēlētājiem ļauj nodarboties ar uzņēmējdarbību: pirkt izejvielas, pārdot produktus, piedalīties izsolēs un konkursos, cīnīties par peļņu, kā arī veidot savas stratēģijas, lai spēlē iegūtu lielāko tirgus daļu un uzvarētu konkurentus – citus spēlētājus.*

*Pašlaik Latvijā notiek LAIKS BIZNESAM pilot kampaņa, lai pārliecinātos par tās idejiskiem un tehniskiem risinājumiem, jo šī spēle balstīta uz vairākām inovācijām galda spēļu jomā. Produkta izstrādē pielietots veikls biznesa modelis, kas ļāvis piedāvāt šo spēli par īpaši zemu cenu, ņemot vērā tās bagāto komplektāciju.*

*LAIKS BIZNESAM ir plānots notestēt Latvijas tirgū, bet pēc tam mērķis ir iekarot arī lielākos pasaules tirgus – tādus kā Vācija, Anglija, Krievija, ASV. Tāpat arī LAIKS BIZNESAM komanda šo projektu plāno attīstīt plašāk, veidojot jaunus produktus, kas saistīti ar uzņēmējdarbības spēju atklāšanu un jauno uzņēmēju atbalstīšanu. Tāpēc varētu rezumēt, ka mēs stāvam uz jauna pasaules produkta bestsellera sliekšņa, kas nesīs Latvijas vārdu pasaulē.*

### **Idejas novērtēšana**

Ideju novērtēšanu veic pēc tam, kad idejas ir rūpīgi izanalizētas un apkopotas. Idejas Tu vari vērtēt pats, bet vari šajā procesā iesaistīt arī savus draugus, paziņas, radus, augstskolas pasniedzējus, noteikto nozaru ekspertus, banku pārstāvjus vai kādu citu. Izvēloties savu ideju apspriest ar kādu, izvērtē, vai šis konkrētais cilvēks ir kompetents attiecīgajā jomā vai kādreiz pats dibinājis savu uzņēmumu, proti, vai tas ir praktiķis vai tikai teorētiķis. Bieži vien, ja idejas realizēšanai ir nepieciešams piesaistīt ārējo finansējumu, ir ieteicams jau laikus apspriest ideju ar šī finansējuma sniedzēju, piemēram, situācijās, kad tiek ņemts kredīts, ir ieteicams ideju jau sākotnēji apspriest ar bankas speciālistiem. Idejas izvērtēšana, piesaistot ārējo kompetenci, var būt veiksmīga un būtiski palīdzēt uzlabot ideju, bet tai pat laikā, var arī likt Tev atteikties no idejas. Tāpēc vienmēr ļoti rūpīgi izvēlies, kam Tu uztici savas idejas izvērtējumu un vienmēr, lai vai kāds būtu idejas izvērtējums, pieņem šo izvērtējumu objektīvi. Lielākā daļa miljonāru, savas komercdarbības uzsākšanas sākumā tika noraidīti, izsmieti par savām idejām, bet ticība idejai un mērķtiecīgs darbs tos atalgoja.

*“Uzskatu, ka ļoti daudzas lietas tomēr nenotiek apzināti. Cilvēkam ir ļoti spēcīga intuīcija, kas var pateikt priekšā, vai tu to vari, vai nevari. Tā ir ļoti daudzos gadījumos. Pēc tam tu jau domā, kur, kam, par cik pārdot. No otras puses, ja tu radi izstrādājumus, tu apzināti brauc uz izstādēm, skaties, runā ar cilvēkiem, un saproti, kāda veida izstrādājumu būtu interesanti ražot un kas pasaulē ir pieprasīts.” (Vilis Dārziņš, “Baltrators”)*

*“Ja sākat uzņēmējdarbību, uzskatot — lūk, man ir attiecīgās iekārtas un kaut ko protu saražot, galvenais ir iegūt atbildi uz jautājumu — vai es zinu, kuru klienta problēmu atrisināšu ar to, ko protu, vai kādu risinājumu radīšu. Bieži vien nevienam nevajag to, ko tu ražo, vai, pareizāk sakot, tirgū tas jau ir, un jaunatnācējam tur iekļūt ir ļoti grūti.” (Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)*

### **Idejas attīstība**

Labā plānošana ir pamats uzņēmējdarbības uzsākšanai. Svarīgi ir ieplānot galvenos posmus jeb pārbaudes punktus produkta/pakalpojuma izstrādes stadijā, kā arī noteikt, kas jāsasniedz katrā no tām. Pārbaudes punktu galvenais mērķis ir ļaut Tev pieņemt lēmumus par tālāko projekta attīstību.

Atkarībā no produkta vai pakalpojuma, galvenie attīstības posmi varētu būt:

- Biznesa ideju ģenerēšana, formulēšana, atlase un izvērtēšana;
- Pirmie aprēķini;
- Biznesa plāna sagatavošana;
- Finansējuma piesaiste;
- Uzņēmējdarbības uzsākšana – reģistrācija;
- Licences un atļaujas;
- Nodokļi un nodevas;
- Birojs;

- Personāls;
- Informācijas apkopošana.

Piemērs KRISTOFS BLAUS (Uzņēmumu grupas vadītājs) Uzņēmumu grupa: “Society Technologies”, “Politics Mobile”, “Technology Mobile”

Vīzija: kļūt par Eiropas līderiem izglītības, līdzdalības un komunikācijas risinājumu jomā. Sadarbības uzņēmumu grupa izstrādā inovatīvus izglītības, līdzdalības un komunikācijas risinājumus datoriem, mobilajām ierīcēm un internetam. Lielākoties projektos uzņēmumi strādā kopīgi, apvienojot cilvēkresursus un pieredzi. Kopš 2007. gada pavasara, kad “Mobilā izglītība” guva atzinību uzņēmējdarbības ideju konkursā “Ideju kauss”, uzņēmums ir izstrādājis progresīvus tehnoloģiskos risinājumus izglītībai — spēles tālruņos mācību priekšmetu apgūšanai skolā. Šie izstrādājumi ir unikāli visā Eiropā. Klajā ir nākusi “Mobilā vēsture”, ko, sākot ar 2008. gada 1. septembri, Latvijā lieto jau 8000 jauniešu. Tiek gatavotas arī versijas “Mobilā angļu valoda” un “Mobilā autoskola” 2009. gada pavasarī uzņēmumu grupa laida klajā novatorisku sabiedrības un politisko spēku komunikāciju sistēmu mobilajiem tālruņiem un internetam “Mobilā politika”, ko divu nedēļu laikā izmantoja desmitiem tūkstošu rīdzinieku. Projekts palīdzēja iegūt tūkstošiem Rīgas iedzīvotāju komentārus un vērtējumu par dažādiem lēmumiem un Rīgai svarīgiem jautājumiem. Kopš 2009. gada vasaras sadarbībā ar Sorosa fondu un “Providus” ir sākti būvniecības apspriešanas projekta izstrāde internetā “GoMap.org”. Projekta mērķis ir nodrošināt tādu pilsētvides attīstību, kurā aktīvi piedalās rīdzinieki. Projekta izstrādes ietvaros ir norisinājušies vērienīgi plānošanas un diskusiju pasākumi ar pilsētvides ekspertu līdzdalību. Tā veidotāji vēlas panākt, lai jaunais risinājums būtu efektīvs un saprotams pilsētas iedzīvotājiem. “Technology Mobile” izstrādā risinājumus Somijas un Igaunijas uzņēmumiem. “Society Technologies” plāno izveidoto risinājumu piedāvāt pilsētām Lielbritānijā. Ir sāktas sarunas ar pārstāvjiem no Šefildas (Sheffield). Līdztekus uzņēmumu grupa ir sākusi sadarbību ar Somijas un Igaunijas uzņēmumiem datubāzu un komunikācijas sistēmu izstrādes jomā.

Vairāk informācijas par tīklošanās pasākumiem meklējiet vietnēs:

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra

[www.liaa.gov.lv](http://www.liaa.gov.lv)

Ideju Kauss

[www.idejukauss.lv](http://www.idejukauss.lv)

Rīgas Ekonomiskās augstskolas

Mentoru Klubs

[www.mentoruklubs.lv](http://www.mentoruklubs.lv)

Biedrība “Līdere”

[www.lidere.lv](http://www.lidere.lv)

Connect Latvia

[www.connectlatvia.lv](http://www.connectlatvia.lv)

Seed Forum

[www.seedforum.org](http://www.seedforum.org)

## 11. Biznesa plāns

**Biznesa plāns** ir dokuments, kurā ieplāno uzņēmējdarbību noteiktam laika posmam. Biznesa plānam ir jābūt konkrētam, pārdomātam, jāatspoguļo pašreizējā situācija un nākotnes perspektīvas, kā arī jāuzsver uzņēmējdarbības stiprās un vājās puses.

Biznesa plāns dod Tev iespēju padomāt par lietām, kas būs nepieciešamas, kad sāksi savu komercdarbību jeb strādāt savā labā. Tu varēsi pārliecināties par savas idejas stiprajām pusēm un veikt nepieciešamos aprēķinus idejas dzīvotspējai. Tas, ko Tu uzzināsi, sastādot biznesa plānu Tev vēlāk pārvērtīsies par pieturas punktiem un tuvākajām norādēm par to, kā Tu virzies tuvāk savam mērķim.

Bez tam biznesa plāns ļaus Tev pārliecināties par to, cik reālas ir bijušas Tavas ambīcijas attiecībā uz savu ideju. Biznesa plāns pēc satura var atšķirties (var būt gan pašu izdomāts, gan bankas vai partneru pieprasīts), jo biznesa plāni ir atšķirīgi –

atkarībā no to pielietojšanas veida, taču Tu sākotnēji vari izmantot šeit aprakstīto biznesa plāna uzbūves paraugu, kas sastāv no šādām galvenajām sadaļām:

- Uzņēmuma nosaukums, juridiskā adrese, telefons, fakss, e-pasts; dibināšanas gads, reģistrācijas numurs, bankas rekvizīti; plānotā uzņēmējdarbības vieta;
- Uzņēmuma dalībnieki, personas kodi un dzīvesvietas adreses un organizatoriskā shēma;
- Pamatkapitāla lielums un tā sadalījums starp dibinātājiem;
- Nozares raksturojums;
- Produkta/pakalpojuma apraksts;
- Īpašumā esošs nekustamais īpašums, iekārtas vai tehnika;
- Uzņēmuma apraksts. Kā radās ideja par uzņēmuma dibināšanu, kāda ir projekta iesniedzēja līdzšinējā darba vai biznesa pieredze, vai izvēlēta darbības sfēra ir atbilstoša izglītībai, pieredzei.

### **Kopumā biznesa plāna struktūra ir sekojoša:**

#### **1) Kopsavilkums**

- Biznesa plāna mērķis
- Īss produkta apraksts
- Nozares analīzes galvenie secinājumi
- Salīdzinošā priekšrocība ar līdzīgiem uzņēmumiem
- Īss uzņēmuma un tā vadības apraksts
- Nepieciešamais finansējums, atmaksāšanās periods
- Prognozētie finanšu rezultāti
- Kontakti

#### **2) Uzņēmums un tā vadība**

- Uzņēmuma dibināšana un darbība līdz biznesa plāna izstrādei
- Pašreizējā uzņēmuma misija, vīzija un mērķi
- Uzņēmuma vadība, akcionāri, to līdzdalība uzņēmumā
- Uzņēmuma atrašanās vieta (birojs, noliktava, veikals, filiāle)

#### **3) Produkti**

- Preces vai pakalpojuma apraksts
- Īpašības, kvalitāte, reģistrētās preču zīmes
- Cenas noteikšanas stratēģija
- Salīdzinājums ar konkurentu produktiem (cena, kvalitāte)
- Pēc-pārdošanas apkalpošana (garantijas remonts)
- Piegādātāju analīze - piegādes nosacījumi, piegādātāju maiņas iespējas
- Izplatīšanas kanāli

#### **4) Ražošanas vai pakalpojumu nodrošināšana**

- Ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas process
- Nepieciešamās telpas un iekārtas (tehnoloģiskā priekšrocība)
- Jaudu plānošana
- Kvalitātes kontrole

#### **5) Nozare (tirgi un konkurenti)**

- Nozares apjoms, eksporta / importa attiecība
- Nozares tendences un to analīze
- Likumdošanas ietekme - normatīvie akti, nodokļi, vides prasības
- Potenciālā tirgus daļa
- Konkurentu uzskaitē un analīze
- Citas nozares īpatnības (sezonalitāte, klientu lojalitātes līmenis)

## 6) Uzņēmuma konkurences stratēģija

- PEST analīze (politisko, ekonomisko, sociālo un tehnoloģisko faktoru analīze)
- SWOT analīze (uzņēmuma stiprās un vājās puses; nozares iespējas un draudi)
- Mārketinga stratēģija (klientu struktūra un piesaiste)
- Pārdošanas plāns (cena, reklāma, vieta, izplatīšana)
- Salīdzinošā priekšrocība

## 7) Darbinieki

- Nepieciešamo darbinieku skaits un kvalifikācija
- Darbinieku atlases process un noturēšana
- Kontroles mehānismi (iekšējās pārbaudes)
- Uzņēmuma organizatoriskā struktūra

## 8) Nepieciešamais finansējums

- Finansējuma izlietošanas mērķis
- Nepieciešamā finansējuma apjoms un detalizēts izlietojums
- Atmaksāšanās periods
- Nodrošinājums (ķīla)

## 9) Vēsturiskie finanšu dati

- Pēdējo 2 gadu finanšu rezultāti
- Pēdējo 2 gadu ražošanas apjomi vienībās
- Kredītvēsture

Jaunam uzņēmumam šādu datu nav

## 10) Finanšu prognozes

- Finanšu prognožu pieņēmumu apraksts un pamatojums
- Naudas plūsmas prognoze
- Bilances prognoze
- Peļņas vai zaudējumu aprēķina prognoze
- Nulles punkta analīze
- Galvenie finanšu koeficienti
- Jūtīguma analīze
- ROI, ROE, NPV, IRR

## 11) Biznesa projekta realizācija un riski

- Projekta realizācijas secība (posmi, laika grafiks)
- Galveno risku uzskaitījums un raksturojums
- Paredzamie pasākumi risku mazināšanai

## 12) Pielikumi

- Iekārtu specififikācijas
- Uzņēmuma vadības un galveno darbinieku CV
- Nodomu protokoli (līgumi) ar pircējiem

- Nodomu protokoli (līgumi) ar izejvielu piegādātājiem
- Pēdējie gada pārskati (bilance, p/z aprēķins, naudas plūsma)
- Būtiskāko sadarbības partneru finanšu informācija
- Ēku celtniecības tāme
- Telpu nomas līgums
- Licences / patenti
- Nodrošinājuma vērtējums

*No idejas līdz uzņēmējdarbībai — pielāgošanās un evolūcija? Jāņem vērā, ka sākotnēji plānotais uzņēmuma darbības modelis būs jāpielāgo tirgus svārstībām un, iespējams, arī jāmaina., bet būtiski ir saglabāt uzņēmuma pamatideju. “Uzskatu, ka mazam, inovatīvam uzņēmumam savā jomā ir jārespektē lielie uzņēmumi, jo novatoriska ideja praktiski nenodrošina uzņēmuma izdzīvošanu. Tas ir tāpat kā ar Mikelandželo, kurš taisīja skulptūras un zīmēja uz sienām pēc pasūtījuma, bet brīvajā laikā gleznoja tos darbus, ko vēl tagad visi zina.*

*“Pharmidea” (V.Skrīvelis) komercdarbību veidoju tā, lai tā papildinātu trūkstošos komponentus zāļu ražotāju nozarē Baltijā. Šeit nebija neviena sterilo zāļu ražotāja onkoloģijai. Protams, pētīju arī globālās tendences, kas nepārprotami liecina, ka vēža gadījumu skaits pieaugs divu iemeslu dēļ, pirmkārt, attīstītās nācijas noveco un gadījumu skaits uz miljonu iedzīvotāju pieaug, otrkārt, arī jaunu cilvēku vidū saslimstība pieaugs, it sevišķi jaunattīstības valstīs, piemēram, Ķīnā, Brazīlijā, jo šajās valstīs ražošana ir tiktāl piesārņojusi apkārtējo vidi, ka piesārņojums izraisa arvien vairāk vēža slimību gadījumu.”*

## 12. Tirgus analīze

*“Pirms katra jauna projekta sākšanas veicam rūpīgu un vispusīgu mārketinga stratēģijas izveidi, izprotot mērķauditoriju, tās intereses, vajadzības pēc mūsu izstrādājuma, izvērtējot iespējamās šķēršļus, izstrādājuma pārdošanā, rūpējoties par to, lai katra izstrādājuma un mārketinga detaļa savstarpēji derētu un atbilstu izveidotajam mārketinga modelim.”*

*(Ivo Strante, Inese Zīvere, “ZNAK”)*

### **Produkta/pakalpojuma apraksts un mārketinga plāns**

Jebkuras biznesa darbības pamatā ir produkts vai pakalpojums. Produkts/pakalpojums tiek radīts un virzīts tirgū ar mērķi apmierināt kādas patērētāju grupas vajadzības. Rūpīga produkta izstrāde un patērētāju vajadzību izziņošana spēs nodrošināt veiksmīgu projekta ieviešanu.

Šajā sadaļā vēlams aprakstīt arī to, kādas tehnoloģijas tiks pielietotas produkta ražošanā vai pakalpojuma sniegšanā, kādas izejvielas (to daudzums, cenas) būs nepieciešamas, kur tās tiks iegūtas (tehnoloģiskā procesa apraksts), kas būs piegādātāji un cik bieži notiks piegādes. Bez tam jāņem vērā noteikt arī potenciālās cenas un tās ietekmējošos faktorus, veicot nelielu salīdzināšanu ar konkurentiem un aprēķinus.

Tāpat jāapraksta arī sortimenta dažādošanas iespējas, aprakstot arī papildus servisu, kurus jūs piedāvāsi saviem klientiem.

### **Tirgus situācija un konkurenti**

Tirgus situācijas analīze ietver sevī darbības sfēras/nozares izpēti, raksturojumu, kopīgo nozares attīstības stāvokli un savu prognozējamo daļu tajā, nozares attīstības tendences, raksturīgākās īpatnības, eksporta un importa attiecības nozarē. Šeit var aprakstīt arī kā nozari ietekmē ekonomiskais stāvoklis valstī, kā to ietekmē tehnoloģiskā attīstība, kādas ir reģionālās atšķirības nozarē valstī un kā to var ietekmēt starptautisko kompāniju darbība. Īpaši svarīgi ir konstatēt tirgus piesātinātības līmeni ar tādiem pašiem produktiem un ar produktiem aizvietotājiem.

**Konkurentu analīzē** nepieciešams raksturot nozīmīgākos konkurentus un to produktus/pakalpojumus. Kādas būs būtiskākās atšķirības uzņēmuma darbībā un tā produktā/pakalpojumā no konkurentiem. Kāda ir/būs potenciālā uzņēmuma tirgus daļa.

Īpaši svarīgi ir izpētīt un aprakstīt, kuri no konkurentiem uzrādījuši sevišķi ātrus attīstības tempus, kuri no konkurentiem varētu tieši apdraudēt Tava uzņēmuma tirgus pozīcijas. Svarīgi ir saprast, kā viņiem to izdosies panākt. Arī Tavam uzņēmumam



būs jācinās par vietu tirgū, tāpēc jau savlaicīgi ir jānolemj, kurus no konkurentiem uzņēmums plāno apsteigt un kā tas tiks panākts.

Kopumā aprakstāmā informācija varētu būt sekojoša:

- Konkurences līmenis;
- Nozīmīgākie konkurenti viņu produktu/pakalpojumu cenas un darbības metodes;
- Produkta/pakalpojuma atšķirība no konkurentiem;
- Konkurentu attīstības tendences, iespējamās konkurences izmaiņas nākotnē.

Lai veiksmīgi varētu strādāt izvēlētajā jomā, ir labi **jāpārzina uzņēmuma ārējā vide**, jāveic apkārtējās vides apstākļu (iespēju, riska faktoru) analīze. Ārējā vide sastāv no nozares jeb konkurences vides, kurā uzņēmums darbojas vai plāno darboties.

Ārējās un iekšējās vides analīze ļauj uzņēmumam noteikt stiprās un vājās puses, pastāvošās iespējas un draudus ārējā vidē. Tāpat analīze ļauj novērtēt konkurētspēju. Lai novērtētu konkurētspēju ir jāņem vērā vairāki faktori – cik reāli stipra ir uzņēmuma konkurētspēja. Kā tā pastiprināsies vai pavājināsies mainot stratēģiju vai realizējot esošo. Kā uzņēmuma attīstību un darbību ietekmē konkurentu izaugsme, nozares attīstības faktori, politiskā un ekonomiskā situācija.

Uzņēmuma ārējās vides (situācijas) analīze jāveic pēc 2 faktoru grupām: ārējās izdevības un ārējie draudi. Ir lietderīgi izdalīt tieši un netieši ietekmējošos faktorus un noteikt to iedarbības pakāpi, tādēļ svarīgi iegūt nepieciešamo informāciju. Laikus apkopota un apstrādāta informācija atvieglo un paātrina nākamo stratēģijas plānošanas posmu veidošanu. Tāpēc uzņēmuma būtu jāveic konkurenta biznesa izpēti, gan jāizmanto labākās pieredzes pārņemšana.

Ir jāanalīzē valsts (nacionālā) vide un vispārīgās vides. Lai novērtētu nacionālo vidi, nepieciešams ņemt vērā politiskās, ekonomiskās, kultūras (nacionālās) tendences valstī. Vispārīgās vides analīze ietver tādus faktorus, kā jaunākie tehnoloģiskie sasniegumi, demogrāfiskā situācija, sociālā un likumdošanas politika.

Bez ārējās vides ir arī uzņēmuma iekšējā vide ar savām stiprajām un vājajām pusēm. Šīs vides savstarpēji iedarbojoties, un, ņemot to vērā, tiek izstrādāts uzņēmuma stratēģiskais plāns, paredzot uzņēmuma struktūru, pārvaldi, finansēšanu, nepieciešamos resursus, tehnoloģiju, kontroles sistēmu. Organizācijas iekšējo stipro un vājo vietu izpēte arī jāveic pēc 2 faktoru grupām: iekšējais spēks un iekšējais vājums.

- Ilgtermiņa plānu jāsadala sīkākos īstermiņa plānos, kas sasniedzami īsākā laika periodā konkrētu uzdevumu veikšanai. Ilgtermiņa un īstermiņa plānā ir jānorāda reālus laikposmus ar datumiem, kad paredzēts paveikt plānotos darbus.
- Izstrādājot uzņēmuma attīstības perspektīvu stratēģisko plānu, jāņem vērā, cik pašreiz uzņēmuma produkcija ir konkurētspējīga tirgū, un jāmeklē iespējas, kā paplašināt jau esošo tirgu un pārdot tajā vairāk produkcijas, kā arī jaunu tirgu radīšana.

Kā vienu no veidiem analīzē iesaka izmantot -SWOT (SVID) analīzi - stratēģisko alternatīvu izpēti un analīzi lietderīgi veikt ar tā saucamās SWOT (SVID) matricas palīdzību SVID analīze ir metode, ar kuras palīdzību uzņēmums novērtē savas stiprās un vājās puses, kā arī pastāvošās iespējas vai gaidāmos draudus.

SVID analīzes nosaukums ietver visu četru pielietotās metodes analizēto faktoru pirmos burtus (stiprās puses, vājās puses, iespējas, draudi – angļu valodā attiecīgi SWOT - *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Un tikai tad, kad visi kritiskie informācijas elementi ir noteikti, balstoties uz tiem, uzņēmums var formulēt un īstenot biznesa stratēģiju plānoto mērķu sasniegšanai.

SVID analīzes galvenais uzdevums ir pieejamo informāciju sadalīt iekšējos (stiprās un vājās puses) un ārējos (iespējas un draudi) faktoros. Kad šis darbs ir paveikts, SVID analīzes rezultāti parāda, kuri faktori var palīdzēt uzņēmumam stratēģisko mērķu sasniegšanā, un kuri faktori (vājās puses un draudi) ir šķēršļi, kas jāpārvar vai jāsamazina to iedarbību.

- Stiprās puses – uzņēmuma īpašības, kas var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.
- Vājās puses – uzņēmuma īpašības, kas var kavēt vai apgrūtināt noteiktā mērķa sasniegšanu.
- Iespējas – ārējie faktori, kas var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.
- Draudi – ārējie faktori, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu.

Lai spētu labi sagatavoties nākamajam solim – eksporta plāna izstrādei, uzņēmuma potenciālu var izvērtēt, ņemot par palīgīdzekli šādu metodoloģiju, kas paredz, ka uzņēmums izvērtē savas stiprās un vājās puses no uzņēmuma iekšējo resursu



viedokļa *SVID analīzes* „S” un „V” daļā, kā arī iespējas un draudus, ņemot vērā ārējo faktoru izmaiņas un tirgu prasības *SVID analīzes* „I” un „D” daļā.

Šī metode palīdz uzņēmumam apzināt un uzlabot savas vājās puses, mārketinga un pārdošanas stratēģijā uzsvērt savas stiprās puses, laicīgi izvērtēt ārējos riskus jeb draudus un spēt izmantot iespējas, ko piedāvā pašreizējā situācija.

#### STIPRĀS PUSES - IESPĒJAS

#### VĀJĀS PUSES - DRAUDI

- Produkta vai pakalpojuma priekšrocības
- Pieejamie resursi, to cenas
- Atrašanās vieta, loģistikas izmaksas
- Izpēte un attīstība
- Brīva tirgus niša
- Konkurentu trūkumi
- Jauni tirgus segmenti
- Jauninājumi
- Reputācijas, atpazīstamības trūkums
- Piegādes laiks, produkta derīguma termiņš
- Vadītāju trūkums uzņēmumā
- Politiskie šķēršļi, protekcionisms
- Konkurentu spiediens
- Ekonomikas svārstības
- Iekšējie faktori
- Ārējie faktori
- Negatīvie faktori
- Pozitīvie faktori

*Zane Bērziņa – Emīla Gustava Šokolāde „Tā bija radošā ambīcija, nepieciešamība izpaust ies, kas mani sākumā motīvēja. Kālab šokolāde? Daļa iedvesmas nāk no mana tēva stāstiem – kā viņš, mazs būdams, palīdzējis manam vectētiņam radīt dažādus konditorejas „šedevrus”. Protams, kaut kas par šokolādi ir redzēts arī ceļojot. Tad nu vienā brīdī jutu īssavienojumu. Bērniņas atmiņas plus uzkrātā pieredze, tā rezultāts ir šokolāde. Studiju laikā strādāju vienā Latvijas tējas uzņēmumā Atminos, ka augstskolā lasī tās mārketinga grāmatas es sapratu pavisam citādāk, nekā lasot tās šobrīd. Esat dzirdējuši par SWOT matricu? Tad man likās – kā tādu murgu var izdomāt, ar ko viņi tur nodarbojas? Strādāt rādāt taču vajag, nevis kaut ko tur analizēt! Šodien es saprotu, ka vienreiz izgudrotu riteni pa jaunam izgudrot nevajag. Teorija palīdz izvairīties no kļūdām, kurām kāds jau ir izgājis cauri.” Intuīcija – tas ir iegūto zināšanu, pieredzes, visa pārdomātā apkopojums. Zane ir daudz paļāvusies uz intuīciju. „Kādreiz esmu mēģinājusi atteikt ies, bet tajā brīdī, kad esmu paļāvusies tikai uz teoriju – esmu sastrādājusi daudz kļūdu.”*

#### Mārketinga plāns

Veidojot mārketinga plānu, jāņem vērā, ka tas ir konkrētas rīcības plāns, lai sasniegtu maksimāli efektīvu produkta virzību tirgū, tāpēc jāparedz konkrētas darbības, kuru komplekss risinājums nodrošinās minētā mērķa sasniegšanu – cena, uzņēmuma atrašanās vieta, reklāma, tirdzniecības pārstāvji, dalība izstādēs, tirdzniecības akcijas, atlaižu politika u.c. mārketinga aktivitātes.

Jādomā arī par uzņēmuma un produkta/pakalpojuma tēla veidošanu (kādu tēlu vēlaties izveidot, piemēram, lēts, bet labs produkts/pakalpojums, ekskluzivitāte, orientācija uz pircējiem, visaugstākā kvalitāte, ātrums, ērta izmantošana utml.).

Šajā nodaļā vēl aptveramās jomas:

- Produkts un/vai pakalpojums, kādas tā īpašības tiks īpaši akcentētas;
- Cenu veidošanas politika/stratēģija (t.sk. atlaižu politika);

- Produkta/pakalpojuma sniegšanas vieta, tās interjers;
- Reklāma;
- Sabiedriskās attiecības;
- Tiešā pārdošana;
- Produkta/pakalpojuma attīstība un uzlabošana.

**Produkta dzīves cikls** ir laika periods no produkta izstrādes līdz tā ražošanas un pārdošanas pārtraukšanai, preces mūžs tirgū. Katrs ražotājs vēlas, lai viņa produkti, parādījušies tirgū „dzīvotu” tur ilgi. Katram produktam, pēc iekļūšanas tirgū, ir noteikts dzīves cikls. Zinot pašreizējo preces dzīves cikla stadiju, ir nepieciešams prognozēt un plānot turpmāko ražošanu un pārdošanu, kā arī labāk izstrādāt mārketinga stratēģiju un taktiku. Šī teorija balstās uz uzskatu, ka produktiem, tāpat kā cilvēkam, var izšķirt dažādus attīstības posmus- ieviešanu, izaugsmi, briedumu, tad stāvokļa panīkumu un, visbeidzot, novecošanu.

Lai, plānojot mārketinga pasākumus un veidojot mārketinga programmas, atsegtu iespēju esamību, nepieciešams izvērtēt tā produkta dabu, kuru uzņēmums vēlas pārdot un produkta uzvedības īpatnības tirgū. Stratēģijas formulēšanā svarīgs solis ir uzņēmuma potenciāla orientēšana uz tām precēm, kuru ražošanā un realizācijā uzņēmumam ir konkurences priekšrocības. Lielā mērā stratēģiju nosaka uzņēmuma stiprās puses, ko, savukārt, nosaka produktu klāsts, kādu uzņēmums ražo, un arī to produktu klāsts, kādu uzņēmums ražos turpmāk. Tāpēc jāanalizē uzņēmuma produkts un jānosaka, kāda ir tā daļa tirgū patlaban un kāda tā varētu būt nākotnē. Produkta dzīves cikls noris tur, kur ir pircēji un lietotāji. Tas dod iespēju labāk izvērtēt katra produkta vērtīgumu pircējam, kā arī produkta lomu uzņēmuma attīstības nodrošināšanai. Tāpēc produktu sortimentu jāveido tā, lai pašreizējie ieguldījumi nākotnē dotu peļņu, vienlaikus veidojot vajadzībām atbilstīgu naudas plūsmu.

Uzņēmums sev nodrošina ekonomisko labklājību tikai tad, kad uzņēmuma ražojamo dažādo produktu dzīves cikli pārsedz cits cits. Tas nozīmē, ka vēl līdz brīdim, kad tirgus tiek piesātināts ar vienu produktu, tirgū jāievada jauns produkts. No mārketinga viedokļa ar dzīves ciklu saprot, ka precēm tirgū ir ierobežots mūžs, preču realizācijai ir dažādi posmi un katrs no tiem nosaka nepieciešamību pēc dažādām mārketinga darbībām un peļņa, kas gūta precī pārdodot, preces dzīves cikla dažādos posmos pieaug vai samazinās. Zinot dzīves cikla posmu, kurā prece atrodas vai atradīsies, var prognozēt un plānot uzņēmuma lēmumu pieņemšanu par tās ražošanu un pārdošanu, labāk izstrādāt mārketinga stratēģiju un taktiku. Vairākumam preču realizācijas apjoma svārstības laikā, kad tās var iegādāties tirgū, var attēlot ar S veida līkni. „Realizācijas apjoma un peļņas cikliskā maiņa.”

Produkta dzīves cikla pieci posmi

- **Izstrāde** ir periods, kad notiek jaunas preces izstrāde un sagatavošana ieviešanai tirgū. Uzņēmums šajā laikā vēl nepārdod produktu tirgū, bet tikai iegulda naudas līdzekļus tā izstrādes procesā.
- **Ieviešana** ir periods, kad produkts parādās tirgū un pakāpeniski palielinās tās realizācijas apjoms. Uzņēmums šajā laikā gandrīz nesaņem peļņu no realizācijas, jo ir lielas izmaksas, kas saistītas ar produkta ieviešanu. Ja produkts ir pavisam jauns, ražotājam nākas pielikt lielas pūles, lai pārliecinātu tirgotājus to pirkt. Ieviešanas posms var būt arī ilgstošs, ja jaunā produkta pamatā ir izgudrojums vai jauna tehnoloģija
- **Attīstība** ir periods, kad produkts kļūst plašāk pazīstams, līdz ar to strauji pieaug noieta apjomi. Šajā stadijā pieaug peļņa, taču palielinās arī konkurence tirgū, tādēļ ražotājiem jāmeklē risinājumi, kā palielināt produkta konkurētspēju.
- **Briedums** ir periods, kad pakāpeniski samazinās realizācijas apjoma pieauguma temps, jo precī jau ir atzinis pircēju vairākums. Šajā laikā peļņa sākumā sasniedz maksimālo lielumu, bet pēc tam līdz ar tirgus piesātināšanos sāk samazināties. Šajā posmā samazinās arī noieta veicināšanas darbību izdevumi, ražošanas izdevumi, ekonomējot uz apjoma rēķina. Tirgū ir liels skaits konkurentu, tādēļ uzņēmumam ir jāpievērš uzmanība produkta pilnveidošanai un jauna, uzlabota modeļa radīšanai.
- **Kritums** ir periods, kad realizācijas apjoms un peļņa krasi samazinās, jo samazinās pieprasījums pēc preces. Šajā posmā mārketinga speciālistiem nopietni jāizvērtē, vai ir vērts ilgāk turpināt novecojušā produkta ražošanu vai izdevīgāk to pārtraukt. Tirgū maz pieprasīta produkta ražošana ir ļoti nerentabla, taču dažkārt iespējams produkta noieta atjaunot, piemēram, sākot to pārdot citos tirgos. Pamatojoties uz vispārējo preces dzīves cikla koncepciju, menedžeriem un speciālistiem ir jāizstrādā mārketinga stratēģija katram preces dzīves cikla posmam.

Jāņem vērā, ka ne visi produkti izdzīvo visus posmus, jo visām precēm dzīves cikls nav attēlojams ar klasisko S līkni, dažām precēm raksturīga strauja realizācijas apjoma palielināšanās un praktiski nav ieviešanas stadijas. Citas preces no ieviešanas stadijas tieši pāriet uz brieduma stadiju. Dažas preces no brieduma stadijas pāriet atkārtotā attīstības stadijā. Tomēr, preču vairākuma pastāvēšana tirgū ir pakļauta vispārējai dzīves cikla koncepcijai.

Tipiski precei visīsākais ir ieviešanas posms, bet visgarākais ir realizācijas apjoma samazinājuma posms. Preces dzīves cikla posmu ilgumu katrā konkrētā gadījumā ietekmē tirgus faktori, piemēram, jaunas preces parādīšanās un pircēju ieradumi.

Dažādu produktu dzīves cikla ilgumi ir atšķirīgi, jo, piemēram, datorspēļu dzīves cikls var būt tikai dažus mēnešus ilgs, turpretī citu produktu, piemēram, maizes dzīves cikls ilgst jau tūkstošiem gadu un diez vai jebkad sasniegs krituma stadiju.

### **Projekta realizācija**

Aprakstot projekta realizāciju būtiski ir uzskaitīt un pamatot nepieciešamos resursus - telpas, zeme, iekārtas un tehnika (norādīt tehniskos parametrus un cenas), darbaspēks, izejvielas, materiāli, licences un atļaujas (tehniskais projekts).

Precīzi definējot sagaidāmos rezultātus, nepieciešamos resursus, plānojot izdevumus un ienākumus, būs iespējams noteikt projekta realizācijai nepieciešamo aizdevuma apjomu.

Kopumā nepieciešams aprakstīt:

- Projekta realizācijai nepieciešamie resursi;
- Apgrozījuma raksturs (piemēram, sezonas prece);
- Norēķini ar piegādātājiem (priekšapmaksa, avanss, preču kredīts utt.);
- Norēķini ar pircējiem (priekšapmaksa, avanss, preču kredīts utt.);
- Projekta realizācijas laika grafiks (3 - 5 gadi, bet ne mazāk par aizdevuma darbības laiku);
- Aizdevuma mērķis;
- Kopējā projekta summa;
- Aizdevuma summas pamatojums un pašu līdzfinansējums.

### **Uzņēmuma vadība un personāls**

Katra uzņēmuma veiksmīgas attīstības pamats ir cilvēkresursi - darbinieki, kuri attīsta produktu/pakalpojumu, veicina tā virzīšanu tirgū, strādā ar klientiem, kontrolē uzņēmuma ekonomisko stāvokli. Uzņēmuma pamatā ir stabila struktūra, kuras ietvaros tiek sadalīta atbildība un pienākumi, doti darba uzdevumi un definēti sasniedzamie mērķi. Biznesa plānā jāparāda, kāda ir uzņēmuma organizācijas shēma, kā notiek pienākumu sadale, kā tiek kontrolēta uzdevumu izpilde. Ņemot vērā uzņēmuma attīstības perspektīvas, jāparedz nepieciešamās pārmaiņas personāla sastāvā (jaunu darbinieku radīšana, papildu kvalifikācijas iegūšana, profesionālo zināšanu papildināšana u.c.), jāņem vērā, ka pieaugot darba apjomiem un atbildībai, jāpieaug arī darba apmaksai.

Darba alga var tikt noteikta dažādi: stundas likme, gabaldarba apmaksa, procenti no realizācijas. Bez tam jāapraksta organizācijas struktūra un personāls un tas, kā tiks noteikta darba alga.

### **Finanses**

Ikviena finansējuma piesaistes pamatā ir finanšu plāni, kas atspoguļo potenciālajam investoram projekta dzīvotspēju un iespējamo atdevi no ieguldījumiem, kā arī sniedz ieskatu citos finanšu rādītājos.

Finansiālās darbības prognozi pamatā veido 3 - 5 gadiem, bet ne mazāk par aizdevuma darbības laiku, ja tiek ņemts bankā kredīts. Finanšu plānā jāiekļauj:

- naudas plūsmas aprēķins;
- peļņas/zaudējuma aprēķins;
- bilance.

### **Naudas plūsmas aprēķins**

Naudas plūsma pakāpeniski ievieš skaidrību finanšu jautājumos. Slikta un nepareiza apiešanās ar naudu ir viens no izplatītākajiem biznesa neveiksmes cēloņiem.

- Noteikt, kad naudas pietrūks, pirms tas būs noticis īstenībā;
- Uzzināt, kad varētu parādīties papildus nauda un izlietot to efektīvi;
- Parūpēties, lai vienmēr būtu pietiekoši skaidrās naudas jebkuriem biznesa izdevumiem;

- Uzzināt, kā varētu vēl efektīvāk izmantot resursus un samazināt izmaksas;
- Ja pārdosi savu produkciju ar pēcapmaksu, būs nepieciešams plānot arī šo naudas plūsmu. Tāpat jāatceras rēķinus izrakstīt laikā, lai klients varētu tos savlaicīgi apmaksāt;
- Aprēķinos vajag parādīt visus savus ieņēmumus un izdevumus, kas rada naudas ieplūšanu vai izplūšanu no uzņēmuma. Amortizāciju naudas plūsmā neiekļauj, jo tā nav reāla nauda, tas ir tikai iekšējai uzskaitēi.

### **Peļņas/zaudējuma aprēķins**

Atšķirībā no naudas plūsmas aprēķina, kas parāda stāvokli ik pēc noteikta laika, šis aprēķins atspoguļos vidējā termiņa mērķus pēc pirmā vai pirmajiem diviem gadiem, kā arī to, ko vēlaties sasniegt. Šos aprēķinus ir ieteicams veikt ik mēnesi vai reizi ceturksnī.

Peļņas/zaudējumu aprēķinu veikšanas mērķis ir biznesa dzīvotspējas noteikšana. Taču peļņa, kas šeit parādīsies, ne vienmēr ir arī realitāte. Peļņas/zaudējumu aprēķins ļaus labāk saprast, cik ir jāiegulda, lai paplašinātu savu biznesu. Bez tam aprēķini ļaus izvairīties no negaidītām situācijām un noderēs plānošanai tālākiem attīstības periodiem. Pats galvenais ieguvums no aprēķiniem ir iespēja modelēt dažādas situācijas, kā arī iespēja novērtēt, vai ieguldījums šajā projektā ir veiksmīgs vai nē, salīdzinājumā ar atdevi, kas būtu, ja šie paši naudas resursi tiktu ieguldīti cituriet, piemēram, kā naudas noguldījums bankas depozītā, iegādātas akcijas vai iegādāts nekustamais īpašums.

### **Bilance**

Grāmatvedības bilance ir divdaļīga tabula, kur vienā daļā, ko sauc par aktīvu, ir parādīti visi uzņēmuma īpašumā esošie līdzekļi, bet otrā daļā, ko sauc par pasīvu – šo līdzekļu izveidošanās avoti. Līdzekļus un to avotus bilancē rāda tikai naudas izteiksmē. Bilance dalās sīkākās daļās, kuras pieņemts saukt par bilances posteņiem. Katrā bilances postenī, kas sastāv no posteņa nosaukuma un summas naudas vienībās, ir apvienoti dati par ekonomiski vienveidīgiem uzskaites objektiem. Tā kā bilances abas puses ir viena un tā paša līdzekļu kopuma grupējums divos atšķirīgos veidos, tad grāmatvedības bilances aktīva un pasīva summām ir jābūt vienādām.

### **Finansējuma veidi**

Uzņēmējam ir pieejami daudzi un dažādi finansējumu veidi. Tie atšķiras ar:

- institūciju veidu, kas finansē (privātie investori, bankas, riska kapitāla kompānijas, ES struktūrfondi u.c.);
- procentiem, kas tiek prasīti par finansējuma izmantošanu piešķirot/aizdodot (ilgtermiņa, īstermiņa);
- atrašanās vietu attiecībā pret uzņēmumu (ārzemju, vietējais);
- finansēšanas ātrumu (birokrātiskās prasības, dokumentu noformēšana).

Pieejamākie finansējuma veidi ir banku piedāvātie finanšu pakalpojumi – kredīts (īstermiņa, ilgtermiņa), līzings, faktoringi, bez tam pieejami ir arī granti jeb valsts atbalsta programmas, kā arī privātās un publiskās investīcijas jeb riska kapitālu fondi.

## **13. Stratēģija**

Stratēģija ir uzņēmuma ilgtermiņa pamatmērķu un darbības virzienu noteikšana, savstarpēji saistītu mērķtiecīgu darbību kopums, ko uzņēmuma vadītāji izmanto, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā, kā arī izvirzīto mērķu sasniegšanai.

Uzņēmums, kuram ir konkurētspējas priekšrocība, ir uzņēmums, kurš strādā ar augstāku aktīvu rentabilitātes līmeni salīdzinājumā ar vidējo nozarē.

Līdz ar to uzņēmuma vadībai ir jānodrošina uzņēmuma stratēģijas izstrādāšanu, kā arī uzņēmuma procesu stratēģisko vadīšanu.

**Stratēģiskā vadīšana** ir process, kurā uzņēmums nosaka stratēģiskos attīstības virzienus, analizē darbības vidi, definē darbības stratēģijas, kā arī nodrošina sekmīgu stratēģiju īstenošanu un uzraudzību mainīgā vidē, lai sasniegtu izvirzītos mērķus vai noteiktu jaunus mērķus, ņemot vērā vides radītās iespējas.

Bez stratēģijas nav pārdomāta darbības plāna, vienotas programmas izvēlēto mērķu sasniegšanai.

Stratēģiskās vadīšanas mērķis ir nodrošināt uzņēmuma vērtības paaugstināšanu ilgtermiņā, pamatojoties uz uzņēmuma īstenotām funkcionālā, biznesa, globālā un korporatīvā līmeņa stratēģijām, lai radītu un uzturētu konkurētspējas priekšrocības. Stratēģisko vadību var izmantot ikviena uzņēmuma vadīšanā.

Stratēģiskā vadīšana ietver:

1. Stratēģisko virzienu un mērķu noteikšana.
2. Stratēģiskās plānošanas process un darbības vides analīze.
3. Stratēģiju formulēšana
4. Stratēģiju īstenošana.
5. Stratēģiju uzraudzība un kontrole.

#### 14. Stratēģiskie virzieni, mērķi un plāns

Stratēģisko virzienu noteikšana sastāv no;

- Vīzijas formulēšanas
- Misijas formulēšanas
- Vērtību formulēšanas
- Mērķu formulēšanas

Uzņēmuma vīzija ir uzņēmuma priekšstats par to, kādam ir jābūt uzņēmumam, uz ko uzņēmums virzās ilgtermiņā. Vīzijas definējums parasti ir īss, konkrēts un paliekošs atmiņā. Vīzijai ir jānodrošina spilgta asociācija ar uzņēmumu piemēram a/s Grindeks darbības vīzija „Mēs vēlamies kļūt par Eiropas nozīmes farmācijas uzņēmumu”.

Uzņēmuma misijai ir jābūt viegli uztveramai gan uzņēmuma darbiniekiem, gan klientiem, gan citām ieinteresētām pusēm. Misija jāsaista ar skaidru uzņēmuma nākotnes redzējumu, ietverot galvenos vērtības kritērijus, kas ir uzņēmuma darbības pamatā.

Stratēģisko virzienu noteikšana ietver gan īstermiņa, gan ilgtermiņa mērķu izvirzīšanu, kas uzņēmumam ir jāīsteno, lai sasniegtu vēlamus rezultātus. Katra uzņēmuma dibināšanas pamatā ir galvenā mērķa apzināšanās un tā formulēšana. Tikai tad, kad dibinātāji skaidri zina savu galamērķi, var sākt izstrādāt plānu, kā šo mērķi sasniegt.

Mērķis palīdz koncentrēt enerģiju uz galveno uzdevumu sasniegšanu un nenovirzīties uz dažādām blakus idejām. Tomēr tas nenozīmē, ka galveno mērķi nedrīkst mainīt, ja izrādās, ka rezultāti ir atšķirīgi no plānotajiem.

Lai iegūtu maksimāli objektīvu individuālo mērķu novērtējumu, ir svarīgi pielietot plaši izmantoto SMART principu (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely) mērķu noteikšanā.

##### MBO un individuālie mērķi.

Šodien visā pasaulē organizāciju vadība stratēģiskās plānošanas procesā pielieto MBO (Management by objectives). MBO ir organizācijas vadība ar mērķu palīdzību. Tā ir sistemātiska un organizēta pieeja, kas ļauj vadībai koncentrēties uz noteiktiem mērķiem un sasniegt iespējami labākos rezultātus, izmantojot esošos resursus. Šo metodi pirmo reizi 1954.gadā savā grāmatā „Vadības prakse” (The Practice of Management) aprakstīja vadošais ASV vadības sistēmu padomdevējs Pīters F.Druker (Peter F.Druker).

MBO galvenie pamatprincipi ir :

1. Organizācijas augstākā līmeņa mērķu kaskadēšana uz zemākajiem līmeņiem.
2. Specifisku mērķu noteikšana katram darbiniekam.
3. Lēmumu pieņemšana, iesaistot organizācijas darbiniekus.
4. Precīzi noteikts katra mērķa mērījums/standarts.
5. Periodisks sasniegtā rezultāta novērtējums.

MBO metode skaidri norāda, ka organizācija var sasniegt labākus rezultātus, savienojot organizācijas mērķus ar darbinieku mērķiem savā stratēģiskās plānošanas procesā. Un tas jau ir vadības uzdevums. Ja darbiniekiem būs precīzi formulēti viņu darba mērķi, kuri ir saistīti ar uzņēmuma mērķiem, viņi labāk izpratīs arī savu ieguldījumu kopējo kompānijas mērķu sasniegšanā. Tas, savukārt, palielinās organizācijas personāla motivāciju strādāt ar lielāku atdevi.

Lai nodrošinātu līdzsvarotu pieeju uzņēmuma vadīšanā, mērķiem jābūt izvirzītiem četros galvenajos virzienos:

1. Finanšu vadīšana;
2. Tirdzniecības vadīšana;
3. Personāla vadīšana;
4. Procesu vadīšana.

#### Stratēģiskajā plānošana ir svarīgi:

- izanalizēt pašreizējo situāciju,
- noteikt, kādu rezultātu un cik ilgā laika periodā vajadzētu sasniegt;
- izvēlēties līdzekļus šo mērķu sasniegšanai.

#### Process ir savstarpēji saistītu darbību virkne, kas tiek plānota un veikta, lai sasniegtu konkrētu mērķi

1. Organizācijas vadības sistēmu veido daudzi procesi.
2. Procesus jāplāno, jāvada un jākontrolē dažādu līmeņu vadītājiem.
3. Procesu vadība jāveic balstoties uz esošo informāciju, kas tiek iegūta vācot datus par faktisko procesu norisi – mērījumiem procesa ietvaros, darbinieku un klientu viedokļiem.

#### Procesu pieeja

1. Veikt sistēmas stāvokļa analīzi
2. Noteikt un vadīt procesus, kas nepieciešami uzņēmuma stratēģijas īstenošanai un mērķu sasniegšanai
3. Noteikt procesu secību un mijiedarbību
4. Noteikt kritērijus un metodes, lai nodrošinātu efektīvu darbību un procesu vadību
5. Nodrošināt informācijas pieejamību, kas nepieciešama, lai vadītu procesu darbību
6. Mērīt, pārraudzīt, analizēt procesus un atbilstoši rīkoties, lai sasniegtu plānotos rezultātus un palielinātu konkurētspēju
7. Vadīt procesus saskaņā ar šī standarta prasībām
8. Nodrošināt informācijas apriti
9. Apmācīt darbiniekus.

#### Resursu vadība

Uzņēmumam ir jānosaka nepieciešamie resursi, kas nepieciešami stratēģijas īstenošanai, mērķu sasniegšanai un konkurētspējas nodrošināšanai.

Resursus var iedalīt:

1. Cilvēku resursi;
2. Finanšu resursi;
3. Tehniskie resursi;
4. Zināšanu resursi;

## 5. Laika resursi.

### **Infrastruktūra kā resurss**

#### **Infrastruktūra ietver:**

- Darba telpas un ar tām saistītos līdzekļus
- Aprīkojumu, aparatūru un programmatūru
- Atbalstošus pakalpojumus (transports, sakari)

### **Darba vide**

#### **Darba vides cilvēcisko faktoru kopa:**

- Radošā darba metodoloģija, kas nodrošina darbiniekiem iespēju piedalīties uzņēmuma attīstības plānošanā
- Darba drošības noteikumi un metodiskie norādījumi, kā arī aizsardzības līdzekļi
- Ergonomika
- Īpašas ērtības darbiniekiem uzņēmumā

#### **Darba vides fizisko faktoru kopa:**

- Apkure
- Troksnis
- Apgaismojums
- Sanitārie apstākļi
- Mitrums
- Tīrība
- Vibrācijas
- Piesārņojums un gaisa plūsma



**Uzņēmuma aktīvi -viss uzņēmuma īpašums, kam ir vērtība.** Uzņēmuma aktīvi nozīmē: nauda bankā, samaksa par rēķiniem, vērtspapīri, kas ir reģistrēti uz uzņēmuma vārda, nekustamais īpašums vai ēkas, iekārtas, pārdošanai gatavās preces vai pusfabrikāti, materiāli un viss cits, kam ir vērtība un kas pieder uzņēmumam. Apskatot resursu, tai skaitā uzņēmuma aktīvu (īpašumu) lomu uzņēmējdarbībā resursus var iedalīt:

6. Cilvēku resursi;
7. Finanšu resursi;
8. Tehniskie resursi;
9. Zināšanu resursi;
10. Laika resursi.

**Tiek izdalīti pieci ražošanas faktoru elementi, kurus var interpretēt sekojoši:**  
**Cilvēku resursi** – to skaits, kvalifikācija, izmaksas attiecināmas uz personālu (algu līmenis). Pētot šī faktora ietekmi uz nacionālās konkurences priekšrocībām ir jāanalizē arī tādi kvantitatīvie un kvalitatīvie rādītāji, kā darba ētika un darba dienu ilgums un citi elementi, kas veido noteiktas tradīcijas.

**Fiziskie resursi** – tādu fizisko resursu, kā zeme, ūdens, minerāli, koksne, hidroenergo resursi, zivju resursi u.c., apjomi, kvalitāte, pieejamība, attiecināmas izmaksas un cena.

Nācijas, kuru teritorijās ir bagātīgas naftas un dabas gāzes ieguves, šodienas globalizācijas apstākļos, diktē energo noteikumus un izmaksas to patērētāju valstīm. Latvijas teritorija vēsturiski nav bijusi bagāta ar fiziskajiem dabas resursiem, izņemot koksnī, tomēr, ņemot vērā koksnes resursu lēno atjaunošanos un ierobežoto teritoriju, šo resursu var uzskatīt par izsmeļamu intensīvas izmantošanas periodā, kāds tas bija 20.gs. 90-ajos gados.

Īpatnējs fiziskais resurss ir valsts klimata apstākļi, tās ģeogrāfiskais novietojums un pat izmērs - šādi faktori ietekmē ražošanas izejvielu sagādes un saražotās produkcijas piegādes izmaksas. Līdzīgs ne-fiziskais faktors, kas pieskaitāms šai faktoru grupai ir laika zona – cik efektīvi uzņēmums, kas strādā starptautiskajā tirgū var izmantot savu dienas darba laiku.

**Zināšanu resursi** – uzņēmuma (reģiona) zinātniskais potenciāls, tehniskās un tirgus zināšanas, kas tiek ieguldītas produktu ražošanā. Šādi resursi veidojas no valsts zinātnes attīstības politikas un pamatiem, universitātēm, to pētniecību institūtiem, privātiem pētniecības institūtiem un objektiem, valsts statistikas institūcijām, biznesa un zinātnes literatūras, tirgus pētījumiem, tirdzniecības un nozaru asociācijām un citiem zināšanu akumulēšanas un apstrādes resursiem.

**Kapitāla resursi** – kapitāla pieejamība un tā izmaksas, lai finansētu ražošanu. Kapitāls netiek uzskatīts par homogēnu jēdzienu, jo tā formas variē un var izpausties kā vienkārši aizdevumi, nodrošināti aizdevumi, augsta riska pakāpes vērtspapīri vai kā tiešās investīcijas pamatkapitālā. Katra no šīm formām var ietvert dažādas variācijas un ir atkarīgas no riska pakāpes, izmaksām un pieejamības.

**Infrastruktūra** – infrastruktūras kvalitāte un uz tās izmantošanu attiecināmās izmaksas ietekmē konkurences priekšrocības, tajā skaitā ceļi, transporta sistēma, pasts un tā sūtījumi, bankas un kredītiestāžu darbība, veselības aprūpe un valsts institūciju darbs. Par šī faktora atvasinātajiem elementiem uzskata kultūras īpatnības noteiktā teritorijā un dzīves kvalitāte, kas ietekmē ausīgāk minēto faktoru funkcionalitāti.

## 15. Biznesa attīstības fāzes un risinājumi

Tieši tāpat kā cilvēkam, arī katram uzņēmumam ir sava dzīve un mūžs, sava dzīves līnija. Uzņēmuma dzīves cikls ir laika periods, kurā uzņēmums darbojas no tā dibināšanas līdz brīvpriekšīgai vai piespiedu likvidācijai.

Uzņēmuma dzīves cikla gaitā tajā var norisināties uzņēmuma darbībai dažādi labvēlīgi vai nelabvēlīgi procesi. Šī cikla ilgumu ietekmē tas, cik labi uzņēmuma dibinātāji un vadītāji spēj analizēt un paredzēt procesus, kas tajā notiek.

Uzņēmuma dzīves ciklu un tā attīstības fāžu kopsakarības ir pētījuši vairāki zinātnieki.

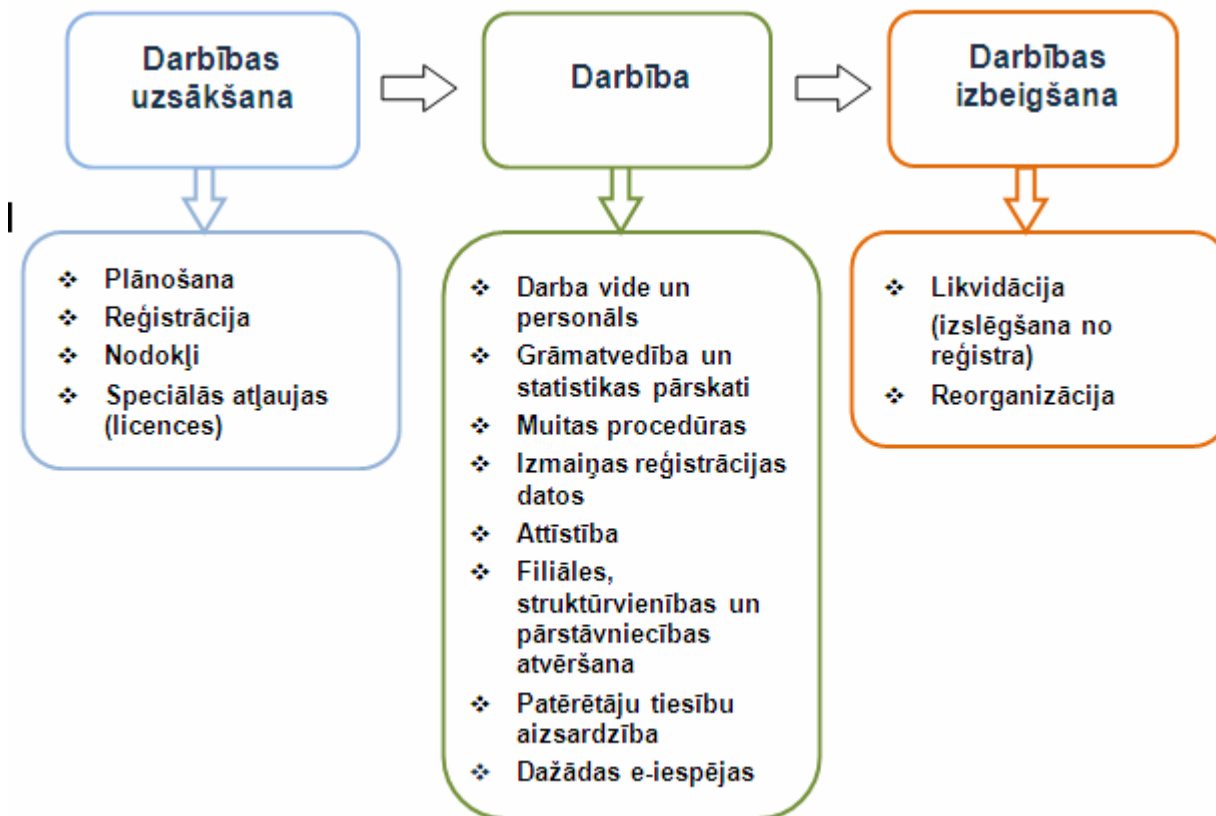
Katrs uzņēmums savā dzīves ciklā iziet dažādas stadijas, sākot ar uzņēmuma „dzimšanu” – dibināšanu- un beidzot ar „nāvi”- uzņēmuma darbības izbeigšanu. Tomēr šīm divām galējībām pa vidu vēl ir dažādas attīstības fāzes- bērnības fāze, augšana, ziedu laiki, stabilitāte un novecošana.

Veicot plašu uzņēmuma darbības analīzi, ir noskaidrots, ka vidējais uzņēmuma „mūža” ilgums ir 20 gadi. Uzņēmumi attīstās, reizēm tiek pārdoti, maina savus īpašniekus, tie apvienojas, kooperējas, integrējas, reorganizējas un nereti arī likvidējas. Bizness ir nemitīgs pārmaiņu process. Uzņēmuma dzīves cikla gaitā tajā var norisināties uzņēmuma darbībai dažādi labvēlīgi vai



nelabvēlīgi procesi. Uzņēmuma dzīves cikla ilgumu ietekmē tas, cik labi uzņēmuma dibinātāji un vadītāji spēj analizēt un paredzēt procesus, kas tajā notiek.

Saimnieciskās darbības vienības (uzņēmuma, uzņēmēj sabiedrības, komercvienības, saimnieciskās darbības veicēja) dzīves cikla posmi un apakšposmi:



### **Uzņēmuma kultūra**

Uzņēmuma kultūra ir valdošo vērtību, vadlīniju, paradumu, normu un rituālu kopums, kas var tikt papildināts atkarībā no organizācijas veida, attīstības un vides, kur tā darbojas. Uzņēmuma kultūra nodrošina uzņēmuma misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošana šīs misijas īstenošana un mērķu sasniegšanas līdzekļu vienota izmantošana un saskaņotība.

Uzņēmuma kultūru veido iekšienē noteikti paradumi, komunikāciju sistēmas, valoda, vadības līdzekļi, motivāciju sistēmas darbība, kopējo vērtību sistēma, kas nosaka vēlamo un nevēlamo organizācijā.

Šie kopējie faktori nosaka uzņēmuma darbinieku uztveri, domāšanu un izjūtas saistībās ar iekšējiem un ārējiem apstākļiem, un parādās cilvēku darbībā un paša uzņēmuma vides veidošanā. Cilvēki, kļūstot par uzņēmuma darbinieku, pakāpeniski apgūst uzņēmuma kultūru, kas palīdz viņiem integrēties uzņēmumā.

Uzņēmuma kultūra ir atkarīga no uzņēmuma augstākās vadības, jo viņi ir tie, kuri nosaka gan stilu, gan uzvedību. Ir izpētīts, ka darbinieki cenšas līdzināties saviem tiešajiem vadītājiem, kuri savukārt cenšas „kopēt” augstāko vadību.

Uzņēmuma kultūras nozīme ne vienmēr tiek izprasta un par to nav pietiekami daudz informācijas. Jāatzīst arī fakts, ka daudzās organizācijās kultūrai netiek pievērta pietiekama uzmanība un vadība neveicina šīs kultūras veidošanos, kā rezultātā rodas dažādi konflikti, neadekvātas komunikācijas paradumi, intrigas, baumas, kā arī dažādas subkultūras.

Subkultūras parasti veidojas struktūrvienību iekšienē un ir attiecināma uz mazu grupu. Viens no iemesliem ir dažādu darbinieku skatījums uz uzņēmuma mērķiem un savu lomu uzņēmumā, kā arī vadības neizpratne par kultūras nozīmi.

### **Uzņēmuma struktūra**

Strukturālās izmaiņas tiek saprastas ar uzņēmuma struktūras hierarhisku maiņu, amata funkciju maiņu, vadības līmeņa un skaita maiņu.

Struktūras maiņas parasti tiek uztvertas kā vienkāršas izmaiņas, bet reālajā dzīvē tās nozīmē iejaukšanos operatīvajā darbībā. Tieši no strukturālajām izmaiņām visvairāk baidās darbinieki, jo tās prasa gan kompetenču paaugstināšanu, gan jaunu darbinieku iekļaušanu organizācijā, gan arī darbinieku skaita samazināšanu.

Ja darbinieki neizprot vai nepieņem šīs izmaiņas, kā arī nepilda šīs prasības, tad ir jāatzīst, ka pārmaiņas ir notikušas tikai formāli un tās ir neveiksmīgas. Šāda pati problēma skar arī tehnoloģiskās pārmaiņas.

Tehnoloģiskie jaunievedumi tiek veikti ar mērķi paaugstināt organizācijas darbības efektivitāti. Tehnoloģiju ērtumam, ātrumam un iespējām ir jākalpo darbinieku vajadzībām un pievienotās vērtības radīšanai. Tālab visas tehnoloģiskās izmaiņas ir jāsasaka ar lietotāju vajadzībām.

## 16. Kvalitātes vadība

Šobrīd daudz firmu domā par veiksmīgu darbības attīstību. Tās domā par pašizmaksas samazināšanu, kvalitātes paaugstināšanu, veic firmas pārstrukturizāciju, pārmāna labākos darbiniekus no citām firmām, veido jaunas klientu-patērētāju partnerattiecības.

Katrai no šīm metodēm ir sava vieta, lai sasniegtu noteiktus mērķus, tomēr tirgū jau sāk veidoties cits virziens. Rietumos firmas pamazām sāk atgriezties pie pamatu pamatiem – vienkāršām, bet efektīvām metodēm gan organizācijas, gan vadības, gan ražošanas procesos – to visu nodrošina ISO 9000 sērijas standartu pielietojums.

Ieviešot KVS tiek iegūtas redzamas priekšrocības. Šīs priekšrocības tiek sadalītas trīs galvenajās grupās: (1) mārketinga (2) iekšējās un (3) klientu-piegādātāju partnerattiecības

Mārketinga priekšrocības:

- Palīdz produkcijas attīstībā;
- nodrošina pieeju tirgiem;
- nodrošina uzticību kvalitātei un partnerattiecībām;
- veicina ticamību par produkta atbilstību un firmas iespējām.

Iekšējās priekšrocības:

- garantē, ka jaunie un esošie produkti un pakalpojumi apmierina klientus.
- atvieglo biznesa un kvalitātes plānošanu.
- nosaka universālu pieeju kvalitātei un biznesam.
- palīdz uzlabot ražošanu, uzlabo veikto darbu kvalitāti.
- nodrošina iekšējo skatījumu uz uzņēmumu iekšējām attiecībām.
- palīdz iekšējo darbību vadībā un palīdz strādājošiem saprast un uzlabot darbību.
- iedrošina novērtēt sevi un saglabā iekšējo saskaņu.
- pārvalda procesus un sistēmas.
- veido daudz efektīvākas un ražīgākas iekšējās darbības.
- nodrošina, ka produktu attīstība un dizaina izmaiņas tiek vadītas.
- liek saprast apmācību nepieciešamību un veicina ražošanas problēmu atrisināšanu.

Klientu-piegādātāju partnerattiecību priekšrocības

- izveido pamatus kvalitātes kopējai valodai;
- nodrošina minimālās kvalitātes prasības;

- atvieglo ražošanas attīstību;
- palīdz izvēlēties un novērtēt piegādātājus un apakšuzņēmējus.

Ar KVS palīdzību tiek nodrošināts, ka produkti un pakalpojumi pastāvīgi apmierinātu patērētāju vēlmes. Ja Jūs esat tāda uzņēmuma pārstāvis, kurā nepārtraukti notiek izmaiņas, tad KVS nodrošinās to, ka izmaiņas notiek kontrolētos apstākļos nevis haotiski un neprecīzi, ka tas, ko jūs jau darāt, tiks darīts vēl labāk. ISO 9000 KVS modelis ir veidots, balstoties uz patērētāja vajadzību apmierināšanas principa, paredzot neatbilstību novēršanu jebkurā piegādes procesa posmā. Ja Jūsu uzņēmumā ir iespējama nekvalitatīva produkta vai pakalpojuma rašanās iespēja, tad Jums ir vajadzība izveidot KVS šīs iespējas novēršanai.

### **Veikt darbus pareizi uzreiz ir KVS moto.**

Ja uzdoto darbu izpilde tiek veikta pareizi jau pirmajā reizē- bez kļūdām un brāķa, tad izmaksas būs vismazākās un peļņa- vislielākā. Tiks ietaupīts laiks, resursi un materiāli.

Protams, ka ieviešot KVS, sākuma posmā ir jāiegulda līdzekļi, bet ilgākā darbības laika periodā tie sevi atpelnīs un jūs varēsiet apmierināt klienta vēlmes ar daudz mazākām izmaksām kā iepriekš. KVS būtu jāuztver kā investīcija uzņēmuma attīstībā, nevis kā papildus izmaksas (tāds uzskats bieži vien ir sastopams Latvijā).

Investīciju, kuras tiek ieguldītas vadības sistēmās, atmaksāšanās laiks ir ļoti dažāds un atkarīgs no daudziem faktoriem - firmas lieluma, darbinieku izglītības un pieredzes, eksistējošās sistēmas, darbības jomas utt..

Dažās firmās KVS atmaksājas 2-3, citās 4-5 gados, vēl citās tas nenotiek nekad (parasti tas ir gadījumos, kad galvenais ir pats sertifikāts un nevis sistēma).

Kvalitāte kā tāda ir mainīga, jo nepārtraukti mainās klientu prasības un vēlmes. Pie tam, pēdējā laikā šādas izmaiņas notiek arvien straujāk. Līdz ar to firmām ir jāmaina apzināt šīs izmainījušās klientu prasības un veikt atbilstošas izmaiņas arī savā darbībā, savos produktos, lai klienti joprojām būtu ieinteresēti izvēlēties tieši konkrētās firmas precī vai pakalpojumu.

Jaunajā ISO 9001:2008 standarta versijā jau ir iekļauta šī prasība par klienta vēlmju apzināšanu, tādēļ šis jaunais standarts būs palīgs firmas darbības uzlabošanā.

### **Visaptveroša kvalitātes vadība (TQM)**

TQM ir vadības pieeja, kas vērsta uz pastāvīgu kvalitātes nodrošināšanu, iesaistot šajā procesā visus uzņēmuma darbiniekus un tiecoties nodrošināt tās veiksmīgu ilgtermiņa pastāvēšanu caur klientu, darbinieku un visas sabiedrības vajadzību un vēlmju apmierināšanu.

- **Visaptveroša** nozīmē, ka ikviens uzņēmumā ir iesaistīts gala produkta vai pakalpojuma radīšanā, un kvalitāte klientam rodas no kvalitatīva ieguldījuma katrā darbībā un solī
- **Kvalitāte** – lielums, kura novērtēšanā nav vietas subjektīviem viedokļiem, kuru definē kā atbilstību prasībām, tātad var izmērīt. Tas, kas netiek mērīts, nevar tikt vadīts! (Demings)
- **Vadība** raksturo to, ko visaptveroša kvalitāte nerodas nejauši. Visaptverošas kvalitātes radīšana ir vadāms process, kurā iesaistīti cilvēki, sistēmas, instrumenti un metodes.

### **TQM astoņi pamatprincipi**

- Orientācija uz klientu
- Partnerattiecības ar piegādātājiem
- Personāla attīstība un iesaistīšana visās uzņēmuma aktivitātēs
- Procesi un fakti
- Nepārtraukti uzlabojumi un jauninājumi
- Mērķa skaidrība un pastāvība; Virsvadība (leadership)

- Atbildība sabiedrības priekšā
- Orientācija uz rezultātu

## 17. Pārmaiņu vadība

Pārmaiņas ir vienīgais faktors mūsdienu organizācijā, par kuru varam droši teikt: tās būs noteikti un visu laiku.

Pārmaiņu vadība ir viens no vislielākajiem izaicinājumiem un smagākajiem procesiem uzņēmumam. Pārmaiņu vadība ir viens no visnopietnākajiem vadītāju uzdevumiem jebkurā laikā un jebkura tipa organizācijā. Ir jāņem vērā, ka cilvēkiem vienmēr ir bijis bail no pārmaiņām, viņi ir pretojušies pārmaiņām un darbojušies pret tiem, kas šīs pārmaiņas veic. Jāatzīmē, ka pārmaiņas ir nenovēršamas un tās vienmēr ir bijušas un būs.

Organizācijai ir jārēķinās ar to, ka cilvēki baidīsies no pārmaiņām, nodemonstrēs neierastu, arī neadekvātu uzvedību, ka būs nepieciešams patērēt vairāk finanšu, laika un enerģijas, nekā sākotnēji plānots.

### Pārmaiņu nosacījumi

- Objektīvie nosacījumi – jaunas tirgus prasības, izmaksu samazināšana, jaunas tehnoloģijas, peļņas palielināšana
- Subjektīvie faktori – iekšējā neapmierinātība ar esošo situāciju vai “pārlietu liela apmierinātība”

Pārmaiņas ir pastāvīga procesa koriģēšana un koordinēšana, organizācijas strukturāla pārkārtošana, jaunu iespēju meklēšana. Mikro un arī makrovīdes faktoru ietekme un situāciju izmaiņas spiež vadību īstenot pārmaiņas, turpretī vairums darbinieku vēlas “mieru”, stabilitāti, tāpēc svarīgi vadītājam atrast un sabalansēt līdzsvaru.

Pārmaiņām ir cikliska raksturs. Cikla sākumā notiek esošā stāvokļa un situācijas analīze; turpmāk - gala mērķa noteikšana un plāna izstrāde; darbinieku iesaistīšana pārmaiņās un viņu sagatavošana, pārmaiņu īstenošana, bet cikla noslēgumā jāveic pārmaiņu rezultātu novērtēšana un nostiprināšana.

Uzsākot pārmaiņas skaidri jānedefinē **mērķi**, kas jāsasniedz – **sagaidāmo rezultātu**.

Uzsākot pārmaiņas jānosaka:

- **Termiņus** - projekta sākums un projekta beigas
- **Resursus** – cilvēki un nauda

Organizācijās galvenie pārmaiņu veidi ir

- Stratēģijas maiņa;
- Kultūras maiņa;
- Strukturālas izmaiņas;
- Personāla kompetences un lojalitātes izmaiņas
- Tehnoloģiskās izmaiņas.

## 18. Biznesa inkubators

Biznesa inkubators ir kompetentu speciālistu un infrastruktūras apvienojums, kas palīdz attīstīt perspektīvas un inovatīvas biznesa idejas un pārvērst tās veiksmīgā un eksportspējīgā uzņēmumā, nodrošinot tām finansiālu un ekonomisku patstāvību.

Lai veicinātu mikro, mazo un vidējo komersantu veidošanos un attīstību, LIAA īsteno Eiropas Reģionālās attīstības fonda līdzfinansētu projekta „Biznesa inkubatoru attīstība Latvijā”. **Projekta mērķis** ir veicināt jaunu, dzīvotspējīgu un konkurētspējīgu komersantu veidošanos un attīstību Latvijas reģionos, nodrošinot tos ar komercdarbībai nepieciešamo vidi un konsultatīvajiem pakalpojumiem. Atbalsts jaunajiem komersantiem paredzēts līdz 2014.gada 31.oktobrim.

**Biznesa inkubators ir** infrastruktūras un personāla apvienojums, kas veidots, lai palīdzētu attīstīties jauniem un nelieliem komersantiem, atbalstot tos agrīnās attīstības stadijā ar infrastruktūras, ikdienas konsultācijām un pakalpojumiem par pamata komercdarbības attīstības jautājumiem.

**Biznesa inkubatora galvenais uzdevums ir** radīt sekmīgus jaunus uzņēmumus, kas, atstājot biznesa inkubatoru, būtu finansiāli un ekonomiski patstāvīgi. Biznesa inkubatori veicina jaunu darba vietu rašanos, veicina sabiedrisko aktivitāti un jauno tehnoloģiju komercializāciju, kā arī veicina konkrētā reģionā sociālekonomisko attīstību.

**Biznesa inkubatora operators ir** juridiska persona, kas apsaimnieko biznesa inkubatoru un sniedz pakalpojumus inkubējamajiem komersantiem. Biznesa inkubatora operatori parasti ir profesionāli specializēti biznesa konsultāciju uzņēmumi ar plašu sadarbības partneru loku, ar pieredzi biznesa vadīšanas konsultāciju pakalpojumu sniegšanā.

**Inkubējamais komersants ir** jauns komersants, kas saņem pakalpojumus no biznesa inkubatora operatora un/ vai atrodas biznesa inkubatora telpās. Pakalpojumi komersantam ir pieejami ne ilgāk kā četrus gadus. Iestājoties inkubatorā komersants nedrīkst būt vecāks par diviem gadiem kopš reģistrācijas brīža LR Komercreģistrā.

Biznesa inkubators palīdz nodrošināt:

- Telpas un to aprīkojumu, kā arī pamatpakalpojumus uzņēmējdarbības veikšanai (tai skaitā, biroja darba organizēšanas, grāmatvedības, juridiskos un personāla atlases pakalpojumus, biznesa vadības (atbalsta) konsultācijas u.c.)
- Attīstībai-nepieciešamās konsultācijas (tai skaitā, prototipēšanā, sertificēšanā, konstruēšanā, laboratorijas iekārtu izmantošanā, tehnoloģiju lietošanā, testēšanā, uzņēmuma procesu, kvalitātes vadības sistēmas izstrādē un ieviešanā u. c. jomās)
- Konsultācijas par iespējām piesaistīt finansējumu uzņēmējdarbības attīstīšanai (investīcijas, granti, Eiropas Savienības finansējums, kredīti u. c. iespējas)
- Iespējas veidot kontaktus un tikt ar līdzīgas jomas uzņēmējiem, ekspertiem, nozares speciālistiem
- Finansiālo ieguvumu, kas atkarīgs no atbalsta intensitātes
- Citu palīdzību uzņēmējdarbības sākšanai

Kādi uzņēmumi var iekļūt biznesa inkubatorā?

- Reģistrēti komercregistrā ne ilgāk par diviem gadiem;
- Atbilst sīkā vai mazā uzņēmuma statusam saskaņā ar MK noteikumiem Nr.835;
- Atbilst biznesa inkubatora operatora izvirzītajām prasībām, pamatojoties uz biznesa inkubatora operatora darbības stratēģiju, Uzņēmumam var tikt piemērotas arī citas prasības, piemēram, darbošanās kādā noteiktā nozarē.

**Biznesa inkubators Latgales reģionā:**

*Biedrība „Latgales aparātūves tehnoloģiskais centrs”*

*Rēzekne, Balvi, Daugavpils, Līvāni, Ludza, \* Preiļi\**

*Biznesa inkubatora vadītājs Māris Igavens*

*tālrunis: +371 64605880*

*fakss: +371 64605888*

*e-pasts: maris@prototips.lv*

*Maskavas iela 28b, Rēzekne, LV-4604*

*http://www.prototips.lv*

*http://www.idejuviesnica.lv*