



PROGRAMMA „ZINĀŠANU ENĢEĻI”

ROKASGRĀMATA

LATVIJAS PAŠVALDĪBU DARBINIEKIEM

VIETĒJĀS EKONOMIKAS ATTĪSTĪBAS SEKMĒŠANAI

RĪGA 2014

ANOTĀCIJA

Kļūst runas, ka *Boeing* kompāniju no bankrota izglābusi... apkopēja, kas ieteikusi jaunu, perspektīvu attīstības virzienu. Mūsdienās mūs šādas ziņas vairs nepārsteidz, jo zinām, ka IKVIENS indivīds, ir spējīgs radīt ilgtspējīgus risinājumus. Kamēr pašvaldības pauž gandarījumu par iedzīvotāju radošo potenciālu, tikmēr tām joprojām paralēli jāmeklē atbilde uz jautājumu - kā pēc iespējas ātrāk pārvērst šo indivīda radošumu reālā biznesā un ienākumos? Kā iedrošināt vietējos iedzīvotājus ar savām idejām iesaistīties uzņēmējdarbībā?

Latvijas pašvaldības aizvien vairāk apzinās savu atbildību vietējās ekonomikas attīstībā, tādēļ jo īpaši aktuāla ir atbilstošu speciālistu sagatavošana darbam ar ideju autoriem - potenciāliem uzņēmējiem, no kuru darbošanās būs atkarīga arī novadu un pilsētu labklājība. Kas jāpārzina pašvaldību speciālistiem, lai sniegtu kvalitatīvu „pirmās pieturas” atbalstu idejas autoram?

Nepieciešamās atbildes palīdzēs rast programma „Zināšanu eņģeļi” un tās ietvaros tapusi rokasgrāmata, kas ir uz praksi balstītu zināšanu apkopojums, sniedzot atbildīgajiem speciālistiem nepieciešamās iemaņas un izpratni par biznesa ideju agrīnās attīstības stadijas īpatnībām. Iegūtās kompetences ļaus sniegt pilnvērtīgāku atbalstu ideju autoriem, uzņēmējdarbības uzsācējiem, kā arī jau esošajiem uzņēmējiem, kas meklē jaunus veidus savas konkurētspējas stiprināšanai.

MĒRĶAUDITORIJA: pašvaldību darbinieki, kuru nodarbojas ar uzņēmējdarbības veicināšanas un attīstības plānošanas jautājumiem.

ROKASGRĀMATAS MĒRĶIS: pilnveidot atbildīgo pašvaldības darbinieku prasmes konsultatīvam darbam ar vietējo sabiedrību radošu biznesa ideju izstrādē un komercializācijā, esošo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā un investīciju piesaistē.

PROGRAMMU APMEKLĒJOT, DALĪBNIEKI SPĒS PATSTĀVĪGI SNIEGT KONSULTATĪVU ATBALSTU PAR:

- konkurētspējīgas uzņēmējdarbības izveides un attīstības pamatprincipiem,
- jaunu biznesa modeļu formām idejas komercializēšanai,
- risku pārvaldību uzņēmējdarbībā,
- radošās domāšanas metodēm biznesa idejas pilnveidei,
- „zelta” komandas veidošanas pamatprincipiem,
- efektīva mārketinga formām un prezentāciju tehnikām,
- mazbudžeta pasākumiem ideju testēšanai (validācijai) tirgū,
- investīciju piesaistes un inovācijas atbalsta instrumentiem Latvijā.

PROGRAMMĀ PIELIETOTĀS METODES: ievadlekcija, labās prakses piemēri, radošās domāšanas metodes, praktisks darbs komandās, simulācijas spēle, komandu darba prezentācija.

PROGRAMMAS METODOĻĪJU UN SATURU SAGATAVOJA: Vita Brakovska, biedrība „ZINIS”

Apmācības tiek īstenotas Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.-2014.gada perioda programmas „Kapacitātes stiprināšana un institucionālā sadarbība starp Latvijas un Norvēģijas valsts institūcijām, vietējām un reģionālām iestādēm” projekta „Reģionālās politikas aktivitāšu īstenošana Latvijā un reģionālās attīstības pasākumu izstrāde ietvaros. Projekta īstenoātājs: Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija.

LIETOTIE SAĪSINĀJUMI

ASEAN	Association of South East Asian Nations
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
ĀTI	ārvalstu tiešās investīcijas
att.	attēls
EBTA	Eiropas Brīvās tirdzniecības asociācija
EUR	eiro
GBS	Global Business Services
IKT	informācijas un komunikāciju tehnoloģijas
LIAA	Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
LR	Latvijas Republika
Ls	lats
LU	Latvijas Universitāte
milj.	miljons
miljrd.	miljards
REA	Rīgas Ekonomikas augstskola
RTU	Rīgas Tehniskā universitāte
SEZ	speciālā ekonomiskā zona
skat.	skatīt
tūkst.	tūkstotis
TV	televīzija
u.c.	un citi
UIN	uzņēmumu ienākuma nodoklis
USP	unique selling point
val.	valoda

SATURA RĀDĪTĀJS

1. Pirmais solis - iedzīvotāju iedrošināšana iesaistīties radošā uzņēmējdarbībā.....	6
1.1. Radošuma jēdziens – mīti un patiesība.....	6
1.2. Personiskā potenciāla „audits” - indivīda konkurētspējas stratēģija.....	7
1.3. Iedvesmas avoti radošām biznesa idejām.....	9
1.4. Konkurētspējīgu ideju raksturlielumi – kontroljautājumi pirms uzsākšanas.....	11
1.5. Argumenti iedzīvotāju iesaistei radošā uzņēmējdarbībā.....	13
2. Uzņēmējdarbības plānošana agrīnā attīstības stadijā	15
2.1. Biznesa idejas attīstības stadijas.....	15
2.2. Biznesa modeļa „audekls”	18
2.3. Biznesa modeļu dažādošana	20
2.3.1. „Atsaistītais” biznesa modelis	20
2.3.2. „Garās aste” biznesa modelis	21
2.3.3. „Bezmaksas” biznesa modelis.....	21
2.3.4. „Vairāku pušu platformas”	22
2.3.5. „Atvērtais” biznesa modelis	22
2.4. Risku pārvaldības karte uzņēmējdarbības risku mazināšanai	23
2.5. Finanšu plānošana idejas agrīnajā attīstības stadijā	25
3. Mazbudžeta risinājumi tirgus izpētei un produkta testēšanai tirgū	28
3.1. Tirgus izpētes veidi.....	28
3.2. Produkta agrīnā testēšana tirgū	30
3.3. Efektīvas ideju prezentācijas tehnikas idejas testēšanai tirgū	31
3.4. Tipiskās kļūdas ideju prezentācijās	34
4. Viedā partnerība - starpnozaru sadarbība un nākotnes produkti.....	37
5. Sociālā uzņēmējdarbība – XXI gadsimta uzņēmējdarbības forma reģionos	39
5.1. Sociālās uzņēmējdarbības jēdziens un piemēri.....	39
5.2. Sociālo uzņēmumu piemēri Latvijā.....	39
6. XXI gadsimta mazbudžeta mārketingš	41
6.1. Sociālo tīklu neizmērojamais spēks.....	41
6.2. Partizānu mārketingš	45
6.3. Stāstniecības loma produkta „iesaiņošanā” un virzībā tirgū	47
7. Idejas autora un komandas loma idejas attīstībā	49
7.1. Mīti un patiesība par ideju zagšanu.....	49
7.2. Idejas aizsardzības praktiskie aspekti	49
7.3. „Zelta komandas” kodols	51

7.4. Komandu un ideju veidošanas platformas.....	51
8. Inovācijas atbalsta instrumenti	53
9. Darbs ar lielajiem uzņēmējiem un investoriem	58
9.1. Pašvaldības piedāvājuma veidošana investoram.....	58
9.2. Infrastruktūras loma investoru piesaistē	61
9.3. Būtiskākie šķēršļi investīciju ienākšanai valstī (Latvijas pieredze).....	61
9.4. POLARIS process mērķtiecīgai investīciju piesaistei.....	64
9.5. Piemērs investīciju projekta īsajam aprakstam.....	66
1. pielikums: Radošās domāšanas metode - „6-3-5” metode	67
2.pielikums: Radošās domāšanas metode - „Ortodoksālā” metode	68
3.pielikums: Radošās domāšanas metode - „Ērģeļu” metode	69

1. Pirmais solis - iedzīvotāju iedrošināšana iesaistīties radošā uzņēmējdarbībā

1.1. Radošuma jēdziens – mīti un patiesība.

Šis jēdziens vairāk kā 5000 gadu sens. Stenfordas Universitātes profesors Dr. Maikls Rejs (Michael Ray) apgalvo, ka ne augu, ne dzīvnieku valsts nevar būt radoša. Radošs var būt tikai cilvēks un **radošums ir homo sapiens raksturīgākā īpašība**. Radošums nav bijis raksturīgs Neandertāliešiem. Mūsdienās uzskata, ka **cilvēkam pašas radošākās izpausmes ir līdz pirmsskolas vecumam** – pēc tam viņu izglītības sistēma un pieaugošā atbildība „ieliek rāmjos” un viņš vairs neatļaujas tik daudz (riskēt un kļūdīties) kā bērnībā.

Ko atbildēt tiem, kas saka „Es sevi neuzskatu par radošu”?

Radošums piemīt visiem, tikai tiek apspiests ar pašu cilvēku uzskatiem (M.Rejs). Ikkatrā no mums mīt tā saucamais „**iekšējais cenzors**”, kas pamatā ir mūsu aizspriedumi, stereotipi, pieredze, līdz ar to lielā mērā nosaka mūsu ārējo uzvedību („tā neviens nedara!”) un nereti ir galvenais cilvēka pašcieņas grāvējs. Jo vairāk šis „iekšējais cenzors” izpaužas, jo konservatīvāks pats sev cilvēks liekas. Kā mazināt šo ietekmi? Ikdienā ir būtiski rūdīt savu spēju būt atvērtam pret dažādību – arī tām lietām, ko cilvēks nesaprot uzreiz. Ja viņam pietiks pacietības un iecietības iedziļināties šķietami nesaprotamā idejā, tad agrāk vai vēlāk ieraudzīs tās patieso vērtību. Jo atvērtāks cilvēks kļūst dažādībai, jo ātrāk spēj pats radīt jaunu vērtību. Radošums nav viens atklāsmes brīdis, kad dzimst spīdoša ideja.

Piemēram, kad Stendera Ziepu fabrikas idejas autori Bērziņi devās pie riska kapitāla investoriem, lai aicinātu investēt viņu idejā, investori viņus atraidīja, jo uzskatīja, ka veidot vēl vienu piedāvājumu aromātiskajām ziepēm ir došanās piesātinātā tirgū. Tomēr Bērziņi nepadevās un atrada citus investorus, kas bija gatavi riskēt un ieguldīt. Rezultātā - pirmie investori palaida garām iespēju labi nopelnīt, jo laikus nesaredzēja vērtību Bērziņu idejā.

Būt radošam nozīmē būt drosmīgam, lai izietu „ārpus ikdienas rāmjiem”.

Drosmīgam tādēļ, ka sabiedrība bieži vien izturas rezervēti pret jaunievedumiem. Un šeit indivīds sastop veselu virkni ar tā saucamajiem **radošuma „ienaidniekiem”**, piemēram: bailes par savu tēlu uz apkārtējā fona, nopietnība, ļaushanās kopējai viedokļu plūsmai, paļaušanās tikai uz savu pieredzi, noskaņa „nav mana darīšana” vai viedoklis “lai tie trakie skrien”.

Tiem, kas uzdrošinās rosināt jaunievedumus, ir jāatceras par **radošuma „dabas likumu”** – sākotnēji ne visām savām radošajām izpausmēm var saņemt sabiedrības pozitīvu vērtējumu. To, cik lielā mērā indivīda idejas tiks sabiedrībā pieņemtas, nosaka **inovācijas kultūrvide** - vide, kurā cilvēki var brīvi paust savas radošās un biznesa uztveres īpatnības. Tā ir jaunievedumiem atvērta sabiedrība, kur radošas, drosmīgas idejas ir **norma**, nevis izņēmums.

Kādēļ nevajag baidīties paust arī drosmīgas idejas?

Atbilde: tā ātrāk var nonākt pie radošiem risinājumiem. Skaidrojums ir vienkāršs: piemēram, Jānim ienāk prātā ne pārāk praktisks risinājums un viņš tomēr nebaidās to paust publiski kolēģiem – iespējams, šis risinājums tiešām ir nepraktisks, taču tas var iedvesmot Jāņa komandas biedrus lieliskai, radošai idejai - un Jānis būs šīs idejas „tēvs”. Ja Jānis būs kautrējies nepraktisko risinājumu paust, viņa komanda pie rezultāta tik un tā nonāks, tomēr tas patērēs vairāk resursus un, iespējams, būs ļoti tradicionāls.

Praktisks uzdevums:

1. Iepazīstieties ar ziņu portāla Apollo.lv lasītājas Guntas 2011.gada 24.maija rakstu „Optimistiskā” puķu dobe zārkā¹ un attēlu galeriju. Tajā aprakstīta kāda apbedīšanas pakalpojumu biroja savdabīgā „reklāma” (1.att.) un Ogres iedzīvotājas Guntas viedoklis.
2. Rosiniet diskusiju - tās dalībnieku paustā attieksme pret šo piemēru raksturos viņu spēju būt atvērtiem pret dažādību un saskatīt arī šķietami abstraktā idejā pievienoto vērtību un pozitīvās iezīmes.



Foto: ziņu portāls Apollo
1.attēls. Savdabīga „reklāma” Ogrē

1.2. Personiskā potenciāla „audits” - indivīda konkurētspējas stratēģija

Indivīda konkurētspējas pamatā ir savas vērtības apzināšanās (pašapziņa). Lai to celtu, ir jāatgādina, ka ikvienam no mums ir nemateriālie resursi, ko varam izmantot. Vienkāršākais veids, lai tos apzinātos ir „3H” pieeja²: tie ir trīs vārdi, kas tulkojumā no angļu valodas nozīmē „galva”, „rokas” un „sirds”.



„Galva” (head – angļu val.) – mūsu uzkrātās zināšanas un intelekts. Neatkarīgi no izglītības līmeņa un kvalifikācijas, katram indivīdam ir informācijas apjoms, ko tas izmanto mērķu sasniegšanai.

„Rokas” (hands – angļu val.) – simbolizē mūsu fizikālās spējas – ko mēs varam izdarīt ar savu ķermeni. Uz to jāskatās no dažādiem, arī netradicionāliem skatu punktiem. Mūsu fizikālās spējas ir ne tikai skriet, dziedāt, adīt un tml, bet arī kliegt, spārdīt u.c. mazāk ikdienišķas darbības.



„Sirds” (heart – angļu val.) – tā ir spēja izmantot savu iekšējo emocionālo kapacitāti profesionālo mērķu sasniegšanā. Nevis ikdienā paust emocijas uz notikumiem, bet pašam radīt notikumus, kas liek apkārtējiem sajūst un paust savas emocijas kā reakciju uz šiem notikumiem.

Ne visiem ir vienāds „komplekts”, taču **dažkārt kāda resursu kopuma iztrūkums stiprina citu resursu kopumu** un rezultātā pat dod zināmas konkurētspējas priekšrocības. Kā piemēru var minēt starptautisku kustību **Blind Massage International** (www.blindmassageintl.com), kas dod iespēju neredzīgiem cilvēkiem apgūt masiera specialitāti – šādi cilvēki ir vieni no labākajiem masieriem pasaulē, jo vislabāk izjūt cilvēka ķermeņa muskuļu aprises. Tuvākā šīs kustības īstenošana ir tepat kaimiņos – Igaunijas Neredzīgo federācija (www.pimedateliit.ee).

Nākamais solis savas pašapziņas celšanā – **personālo resursu un iespēju novērtējums**. Šim nolūkam ērti izmantot projektu vadībā un uzņēmējdarbības plānošanā bieži sastopamo SVID (stipro, vāju pušu, iespēju un draudu) analīzi. Šī pieeja var būt ātrs un efektīvs veids, kā izvērtēt savus iekšējos resursus.

¹ <http://apollo.tvnet.lv/zinas/optimistiska-puku-dobe-zarka/483266>

² <https://sites.google.com/site/3happroach/about-3h-approach>

Praktisks uzdevums:

1. Aiciniet dalībniekus uz vienas lapas uzrakstīt savu SVID analīzi (skat. piemēru 1.tabulā),
2. Lieciet otru lapu iedot citam cilvēkam, kas dalībnieku labi pazīst – lai viņš uz lapas uzraksta viņaprāt dalībnieka spēcīgās puses,
3. Salīdzinot abās rakstīto, dalībnieki uzzinās, ko cilvēki no malas visvairāk novērtē.

1.tabula

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none">• Īpašas prasmes (konkrēti - kādas?)• Noderīgi kontakti• Izcilas komunikāciju prasmes	<ul style="list-style-type: none">• Zema pašpārliecinātība• Neapmierinoša laika plānošana• Sabiedriskā aktivitāte
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none">• Attīstīta inovācijas kultūrvide organizācijā• Tehnoloģiju attīstība• Jaunas klientu vajadzības	<ul style="list-style-type: none">• Pieprasījuma izmaiņas• Daudz līdzīgas kompetences darba tirgū• Iedzīvotāju maksātspēja

Ja katrs indivīds spēj būt radošs - kā to izmantot profesionālo mērķu sasniegšanā? Rast atbildi var palīdzēt **“Eža kažociņa stratēģija”** (2.att.), kuras pamatā ir Džima Kolinsa (Jim Collins), starptautiskā bestslera „Good to Great” autora veidotais **„eža koncepts”** („Hedgehog concept”).

Eža kažociņa stratēģijas” ietvaros indivīdam ir jāatbild uz trīs jautājumiem, kas var stiprināt mūsu konkurētspēju kā individuālā, tā arī uzņēmuma līmenī:

- **Pirmais jautājums „Ko es vēlos darīt un kas man tiešām patīk?”.**

Parasti atbildes atrodam starp mūsu hobijiem un citiem brīvā laika pavadīšanas veidiem – tieši starp tām nodarbēm, ko darām ar prieku un tad, kad to vēlamies. Ja atbilde ietver arī pašreizējo darbu – lieliski! Tas nozīmē, ka ir atrasta profesionālā nodarbošanās, kura sekmēs ātrāku izaugsmi.



2.attēls. „Eža kažociņa stratēģija”

- **Otrais jautājums „Vai es to spēju izdarīt labāk par citiem?”. Citiem vārdiem sakot – „vai es spēju sasniegt izcilību tajā, ko es daru un kas man patīk?”.**

Ja atbilde ir „jā” – mums ir gana augsta pašapziņa un skaidri zinām savas pozīcijas darba tirgū. Ja atbilde ir „nezinu, varbūt” vai „domāju, ka nē”, tad ir jāatbild uz alternatīvu, tikpat spēcīgu jautājumu – „vai es to spēju darīt savādāk, atšķirīgāk nekā citi?”. Jo mūsdienās nav lielas pievienotās vērtības būt tādiem pašiem, piemēram, mārketinga speciālistiem vai pārdevējiem, kā visi pārējie. Ir jāatrod veids, kā atšķirties no citiem, būt pamanāmam. Jo sabiedrība izvēlas vai nu labākos vai tādus, kas ir atšķirīgi uz pārējo fona. Un šeit radoša pieeja darbā ir efektīvs risinājums.

- **Trešais jautājums: „Kas un par ko man varētu maksāt?”.**

Kas būs tie, kas būs ieinteresēti rezultātos, ko indivīds spēj piedāvāt? Lai arī šis šķiet grūtākais jautājums, patiesībā tas izrādīsies visvieglāk atbildams, ja vien precīzi tiks definētas atbildes uz pirmo un otro jautājumu un tas īstenots arī praksē. Cilvēki iedvesmojas no citu cilvēku izcili veikta darba.

Piemērs: kļedošo vīru koris „Huutajat” (Somija) ir koris, kurš savos vieskoncertos lieto neartikulētas skaņas (kļiedz). Astoņdesmitajos gados Somijas pilsētā Oulu pulcējās neliela grupa vīru, kas meklēja jaunus veidus ienākumu gūšanai sadzīves tēriņiem. Tas viss sākās ar nejaušām performancēm uz ielām, kopienas pasākumos, dabas tūrisma objektos Oulu reģionā. Šobrīd šis koris ir viens no Somijas kultūras vēstnešiem un ir uzstājas prestižos mūzikas festivālos, laikmetīgās mākslas muzejos, valsts mēroga pasākumos un arī naktsklubos – kur vien ir pieprasījums. Kora idejas autors ir Petri Sirvio (Petri Sirviö, 3.att.) – brīžos, kad koris nav sasniedzams vai atpūšas, viņš organizē instalācijas ar video ierakstiem. Plašāka informācija: www.huutajat.org.



Foto: Vesa Ranta

3.attēls. Petri Sirvio un Huutajat

Praktisks uzdevums:

1. Iepazīstieties ar papildus informāciju par Huutajat! Kādēļ šo vīru uzstāšanās kļuva tik populāras?
2. Rosiniet diskusiju un kopā ar tās dalībniekiem noskaidrojiet, kā šim korim izdevies sasniegt savu profesionālo mērķi (gūt ienākumus), izmantojot „eža kažociņa stratēģiju”!

1.3. Iedvesmas avoti radošām biznesa idejām

Pastāv dažādi veidi, kā cilvēki nonāk līdz labām idejām un vēl jo vairāk veidu, kā tās tiek īstenotas dzīvē un palīdz gūt ienākumus to īpašniekiem. Viena no klasiskām pieejām ir meklēt globālajā tīmeklī idejas, kas Latvijā vēl nav īstenotas. Apskatīsim arī citus tipiskākos iedvesmas avotus (indivīda kompetenču komercializācija; kādas konkrētas problēmas risinājums kā biznesa ideja; kultūrvēsturiskā mantojuma pielietojums produkta pilnveidē), kas sevi pilnībā ir attaisnojuši, stiprinot cilvēku gatavību iesaistīties uzņēmējdarbībā.

Mans kompetenču „portfolio” – iedvesmas avots biznesa idejai

Ekonomiskā krīze un globalizācija ir sekmējusi jaunas paaudzes uzņēmēju veidošanos arī Latvijā. Viņu panākumu pamatā ir spēja kritiskā situācijā izvērtēt savus iekšējos resursus un, tos prasmīgi kombinējot, pielietot jauna biznesa veidošanai. Galvenie cilvēka kompetenču avoti ir:

- izglītība

- praktiskā darba pieredze
- hobiji un īpašās prasmes

Kā piemēru var minēt **Agnesi Kalniņu**, kas sekmīgi attīsta pašas veidoto zīmolu „**Prieka bikses**” – tas ir klasisks piemērs mazbudžeta biznesa uzsākšanai un ilgtspējīgai attīstībai, par ko liecina Agneses veidotais blogs – www.priekabikses.blogspot.com.

Cits piemērs ir **Ilze Čeže**, **SIA A-la-tea³ īpašniece**, kas ražo suvenīru tēju ar latvju zīmēm (www.a-la-tea.lv) un pirms tam ilgus gadus strādāja valsts pārvaldē, pirms nobrieda veidot savu biznesu. Ilzes tējas ir lielisks suvenīrs tiem, kas regulāri dodas uz ārvalstīm un meklē jaunus ar Latviju saistītus produktus, kas ir viegli un ērti pārvadājami, kā arī sagādā dāvanas saņēmējam patīkamus brīžus.



Foto: A-la-tea

Savukārt, trīs jaunieši, kas Kalnciema ielā nodarbojas ar mēbeļu restaurāciju, reiz, eksperimentējot ar finiera saplāksni, izveidoja vēlāk ļoti populāru un jaunatnes vidū pieprasītu produktu – **koka tauriņus BUG**. Tas lieliski pilda apģērba aksesuāra funkciju un ceļ valkātāja pašapziņu, par ko attiecīgi pircēji ir gatavi maksāt vairāk kā 30 EUR.

Biznesa idejas pamatā – sadzīviskas problēmas risinājums

Eksperti mēdz uzsvērt, ka labākās biznesa idejas ir tās, kas tiek nevis mākslīgi radītas, bet gan rodas dēļ tā, ka jāatrisina kāda problēma. Tādēļ tiem, kas meklē idejas, ir uzmanīgi jāvēro vide apkārt, jāinteresējas par dažādām attīstības tendencēm. Agri vai vēl viņi atradīs kādu risināmu problēmu, kas rosinās ideju biznesam.

Piemēram, **kādreiz sievietē uzņēmējdarbībā bija retums**, taču pēdējos gados to skaits būtiski ir pieaudzis. Vai lietišķā mode tam tiek līdzī? Lūk, arī ideja – personalizētu lietišķo apģērbu šūšana sievietēm uzņēmējām.

Latvijā pieaug celiakijas slimnieku skaits? Vai šiem cilvēkiem ir iespēja ārpus mājas ēst atbilstoši sagatavotu pārtiku? Lūk arī ideja – bezglutēna kafejnīca vai restorāns.

Sabiedrības novecošana ir viens no aktuālākajiem jautājumiem daudzu pasaules valstu dienas kārtībā. Vai vecākas paaudzes iedzīvotājiem visi pakalpojumi vienlīdz ērti pieejami? Lūk, arī ideja – senioru tūrisma aģentūra.

Portāla NeKrize.lv⁴ sadaļā „Pozitīvie stāsti” atrodama virkne ar piemēriem, kā cilvēki risinot sadzīviskus jautājumus, nonākuši pie radošām idejām, ko sekmīgi izdodas īstenot arī dzīvē. Tikai pāris piemēri:

- **augstpapēžu kurpju aizsargs „Condo”⁵ dāmām autobraucējām**, ko izveidoja Andžela Auzere, dizainere un uzņēmēja, SIA ANNE Studio valdes locekle. Ideja radās, risinot ikdienišķu problēmu – braucot ar auto, tiek noberzts labās kājas kurpes papēdis. Meklējot risinājumu, Andžela laika gaitā nonāca līdz Condo. Uzņēmums savā interneta vietnē www.condoo.lv ir sekmīgi raksturojis problēmu, kādu risina ar savu piedāvāto produktu.

³ www.a-la-tea.lv

⁴ www.nekrize.lv

⁵ <http://nekrize.lv/izveido-produktu-istam-damam>

- auduma apvalks velosipēdam, lai samazinātu netīrumus istabā – „Velo zeķe”⁶.

Ideja ietērt velosipēdu radās pavisam vienkārši, vajadzības spiesta. Stāsta idejas autors Oskars Mickēvičs: „Rīgas dzīvoklī turēju velosipēdu, kas pēc katra brauciena atstāja smiltis, dubļus un citus netīrumus. Sāku meklēt risinājumu šai problēmai. Biju jau savā prātā uzbūris ideju, kāds šis atrisinājums varētu būt, un sāku meklēt internetā. Tur neko līdzīgu neatradu un sapratu, ka „ietēru” velosipēdam jāmeģina izgatavot pašam”. Uzņēmuma interneta vietne www.velosock.lv ir labs piemērs kā veidot profilu eksporta produktam.



Foto: VeloSock

Kultūrvēsturiskais mantojums – pievienotā vērtība tradicionālai biznesa idejai

Pateicoties straujai tehnoloģiju attīstībai pasaulē, ir mainījušies cilvēku priekšstati arī par tradicionālām kultūras vērtībām, kas sevī iekļauj ne tikai roku darbu, bet arī senču nemateriālā kultūras mantojuma un sabiedrības mijiedarbības spēku. Mūsdienu jaunie uzņēmēji ir ātri sapratuši, ka kultūrvēsturiskais mantojums palīdz stiprināt savu konkurētspēju tieši starptautiskā tirgū un par to liecina vairāki piemēri:

John Neeman Tools/ Autine Tools – šo abu uzņēmumu veidotāji ir ieņēmuši stabilas pozīcijas namdarū darba rīku izgatavošanā, izmantojot sentēvu metodes metāla un kokapstrādē. Uzņēmuma klienti galvenokārt ir Kanādā un Ziemeļamerikā, kur senās kalēju un galdnieku amata prasmes ir augstā vērtē. Apmeklējot abu uzņēmumu mājas lapas⁷, var atrast atbildi uz jautājumu, kādēļ cilvēki ir gatavi maksāt līdz pat 500 ASV dolāriem par cirvi vai kaltu.

Edgars Andersons Safronovs, **zīmola „Baltu sniega kurpes”** (4.att.) autors, saka: „Sniega kurpes izgatavoju es pats tīri tradicionālā garā, smeloties iedvesmu un gudrības no sniega kurpju pasaules, kas augusi un attīstījusies pāri kontinentiem cauri gadu simteņiem. Sniega kurpju tips, kuru es pašlaik izgatavoju un iešanai pilnā gatavībā piedāvāju katram, kas meklē sev vispiemērotāko sniega kurpju pāri, ceļās no ziemeļaustrumu Amerikas Ojibwa indiāņu ciltīm; vietas, kur sniega sega un sals ziemas mēnešos savā ziņā pielīdzināmi Latvijā raksturīgajiem ziemas laikapstākļiem”. Edgars labprāt dalās ar savu pieredzi sniegta kurpju izgatavošanā – www.sniegakurpes.blogspot.com

Praktisks uzdevums:

1. Iepazīstieties ar vismaz 3 dažādiem Latvijas jauno uzņēmēju stāstiem!
2. Iepazīstiniet ar tiem auditoriju un rosiniet diskusiju par kopīgām raksturierzīmēm šīm idejām – to nosaukumam, dizainam, pievienotajai vērtībai, dibinātāju vēstījumam u.c. faktoriem!

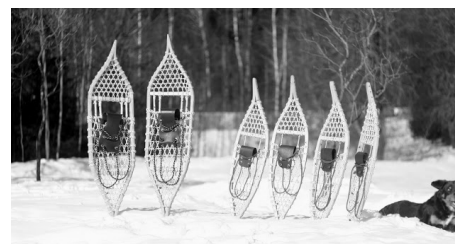


Foto: sniegakurpes.blogspot.com

4.attēls. Baltu sniega kurpes

1.4. Konkurētspējīgu ideju raksturlielumi – kontroljautājumi pirms uzsākšanas

Daudz lielāka pārliecība cilvēkiem būs par savām spējām īstenot biznesa ideju, ja viņi būs izglītoti par priekšnosacījumiem pelnošas idejas attīstībai. Pat ja ne visu uzreiz spēs apgūt, viņi zinās, kādi jautājumi ir jārisina, lai izveidotu pēc iespējas optimālāku biznesa modeli savai idejai. Tādēļ, balstoties uz

⁶ <http://nekrize.lv/latvija-radita-velo-zeke-pagaidam-vieniga-pasaule/>

⁷ www.neemantools.com un www.autinetools.com

dažādiem praktiskiem piemēriem, cilvēkiem jāsniedz izpratne par konkurētspējīgu ideju raksturlielumiem. Ideālā gadījumā – uz Latvijas un ārvalstu jauno uzņēmēju piemēru bāzes.

Konkurētspējīgs produkts: idejas “portfolio” minimums

- **Jaunievedums “Pilsēta+” mērogā:** pat šķietami tradicionālai idejai var radīt tādu pievienoto vērtību, ka tā būtiski atšķiras uz pārējo fona un būs pamanāmāka. Eksperti mūsdienās mēdz teikt, ka idejai nav jābūt inovatīvai – tai vienkārši ir jābūt labai, radošai idejai, kurā cilvēki ātri saredz ieguvumu sev. Domājot par savu ideju, uzņēmējam nepārtraukti jādomā, ar ko tā atšķirsies no konkurentiem – ja ne labāka, tad – ar ko būs savādāka.
- **Tirgus izaugsmes potenciāls:** jaunajam uzņēmējam ir jāformulē sava uzņēmuma vīzija – kā viņš redz sevi un savu biznesu pēc 3 gadiem? Pēc 5 gadiem? Vai joprojām tas ir pārtikas veikals uz stūra? Lai business attīstītos un būtu konkurētspējīgs, ir jādomā plašāk par savu pilsētu. Tad nebūs bažas par cilvēku maksātspēju (mazapdzīvotās vietās). Jādomā par saimniecisko darbību, kas plešas vismaz reģiona robežās un līdz pat galvaspilsētai. Jāatceras, ka lielākas noieta izredzes ir tiem, kas spēj izmantot mūsdienu tehnoloģiju piedāvātās iespējas (e.g. interneta veikals). Un ik pa brīdim ir jāatgriežas pie jautājuma – kā es sevi un savu biznesu redzu pēc gada?
- **Konkurētspējas priekšrocības tirgū:** ir pagājis laiks, kad galvenā konkurences priekšrocība bija cena. Šobrīd maksātspējīgi cilvēki izvēlas vērtību un ir gatavi par to maksāt atbilstošu cenu. Mūsdienās konkurences priekšrocība ir produkta pievienotā vērtība, tā dizains, „stāsts” un pieejamība.
- **Pašizmaksas aprēķins & loģistikas izmaksas:** koncentrējoties uz vērtības radīšanu produktam, nedrīkst aizmirst par biznesa finanšu plānošanas daļu – tā ir ne mazāk būtiska! Ir jāveic produkta pašizmaksas un bezzaudējuma punkta aprēķini, lai jaunajam uzņēmējam būtu skaidrs vai jaunā ideja ir business vai dārgs hobijs.
- **Ir projekta ieviešanas komanda/ kompetences:** nereti uzskata, ka ar labāk biznesa idejām pelna tikai „izredzētie” - kuriem ir ievērojama dzīves pieredze un izglītība. Tomēr prakse pēdējā laikā norāda uz citu būtisku priekšnosacījumu: mūsdienās svarīgākais ir nevis idejas novitāte, bet gan idejas autora spēja izveidot funkcionējošu, spēcīgu komandu. Radoša ideja pati par sevi vēl negarantē ekonomisku labumu. Līdz brīdim, kad tā dos atdevi, ir jāveic virkne darbu, kam nepieciešamas specifiskas zināšanas un prasmes. Tātad būtiski pulcēt cilvēkus ar atbilstošām kompetencēm. Piemēram, privātie investori un riska kapitāla fondi ļoti kritiski vērtē komandas spēju īstenot ideju un finansējumu piešķir tikai tad, ja ir pārliecināti par idejas īstenojamību kapacitāti.
- **KAS, CIK un PAR KO būs gatavs maksāt?** Šie ir jautājumi, kas jaunajam uzņēmējam idejas testēšanas posmā ir jāuzdod pēc iespējas lielākam savas mērķa grupas lokam. Atgriezeniskā saite sniegs vērtīgu informāciju par produkta pilnveidošanu un pielāgošanu tirgus prasībām.
- **Iespēja aizsargāt savu biznesa ideju:** tas automātiski nenozīmē, ka jāreģistrē patents, dizainparaugs vai preču zīme. Ir jāveic pirmatnējie idejas aizsardzības pasākumi – sākot ar sadarbības līgumu noslēgšanu ar partneriem un piesaistīto personālu, lai izvairītos no iespējamās partneru negodīgas rīcības sekmīga starta gadījumā. Tomēr, ja nākotnē plānots piesaistīt privātās investīcijas, tad jāformulē arī intelektuālais kapitāls, kas ir ieguldīts idejā un jāizsver tā formālās aizsardzības iespējas ar reģistrēto intelektuālā īpašuma tiesību veidiem.

- **Risku izpēte un pārvaldība:** pragmatiskai idejas izvērtēšanai idejas autoriem ieteicams apzināt dažādu veidu iespējamus riska faktorus un izveidot **risku pārvaldības karti** (plašāk aprakstīta 2.4.sadaļā), kas ietver ne tikai risku uzskaitījumu, bet arī to ietekmi uz biznesa attīstību un iespējamo pasākumu kopumu risku novēršanai vai vismaz mazināšanai. Šāda pieeja ir simpātiska investoriem un citiem atbalstītājiem, pie kuriem nākotnē potenciāli jaunais uzņēmējs varētu vērsties.
- **Veikta idejas testēšana realitātē (aptauja & „pārdošana”):** lai izvairītos no nevajadzīgiem tēriņiem, viens no pirmajiem darbiem ir sava produkta demonstrācijas (demo) versijas izveide un testēšana reālos tirgus apstākļos. Tas nozīmē – nodefinēt savu mērķa grupu, izveidot jautājumu sarakstu un aptaujāt potenciālos klientus, parādot tiem demo versiju un rosinot tos izteikt savu viedokli. Plašāk par demo versiju testēšanu aprakstīts 3.daļā.
- **Ieguldīti personīgie laika, zināšanu, finanšu u.c. resursi:** ja cilvēks vēlas nodarboties ar biznesu, tad jārēķinās ar būtisku laika un citu resursu ieguldījumu. Pelnītspējīgs biznesa prasā vairāk par darbdieniem vakariem un brīvdienām. Ir jālasa specializēta literatūra, kur citu tās pašas jomas uzņēmēju pieredze ļaus saprast – vai esmu tiešām gatavs to darīt? Jāņem vērā, ka biznesa ideja atdevi nedod uzreiz – nereti tie ir vairāki gadi, kā, piemēram, **lavandu audzētāju Lillas Lavender** (5.att.) stāstā⁸ – „Jebkas, ko cilvēki dara no sirds, kam tic un kurā iegulda 10 tūkstošus stundu darba, atmaksājas – tas projekts nes augļus. Mums uz to pusi iet, drīz tie 10 tūkstoši stundu ar lavandām būs pavadīti”.

Praktisks uzdevums:

1. Uzskaitiet būtiskākos konkurētspējīgas idejas raksturlielumus!
2. Izveidojiet sarakstu ar prioritāriem darbiem, kas jaunajam uzņēmējam jāpaveic, lai pēc iespējas ātrāk nonāktu līdz pirmajiem ienākumiem!



NB! Nav „pareiza” prioritāšu saraksta – katram biznesam tas var būt atšķirīgs. Taču diskusiju rezultātā būs apzināti būtiskākie priekšdarbi, kas jaunajam uzņēmējam jāpaveic.

Foto: kasjauns.lv
5.attēls. Lillas Lavender

1.5. Argumenti iedzīvotāju iesaistei radošā uzņēmējdarbībā

Lai iedvesmotu iedzīvotājus sākt domāt uzņēmējdarbību kā nodarbošanos, nereti pietiek ar duci Latvijas jauno uzņēmēju veiksmes stāstu un dažiem ieteikumiem ideju meklēšanā. Tomēr ar to nebūs pietiekami, lai pārliecinātu iedzīvotājus reāli nodibināt uzņēmumu un ieguldīt reālus līdzekļus savas idejas īstenošanā. Šādu – nopietnu lēmumu izsvēršanai ir nepieciešama kvalitatīvi atlasīta un pasniegta informācija, kas ir paveicama jebkuras Latvijas pašvaldības kompetenču ietvaros – izmantojot tikai savus atbildīgos speciālistus vai arī veidojot partnerību ar uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām.

Starp pirmajiem **argumentiem** par labu uzņēmējdarbības uzsākšanai noteikti būs:

- „varēšu sevi izpaust kādā noteiktā jomā, kas man patīk”

⁸ www.kasjauns.lv/lv/zinas/127760/lilla-sajutu-bizness-lavandas-latvija

- „pierādīšu savas spējas sev un citiem”
- „radīšu paliekošu vērtību”
- „iegūšu neatkarību – primāri finansiālu!”
- „gribu nopelnīt lielu naudu!”
- „varēšu izmantot savus uzkrātos nemateriālos resursus – kontaktus, izejvielas u.c.”
- „ātrāk par citiem izmantošu kādu brīvu biznesa nišu”

Tai pat laikā ir jābrīdina par **uzņēmēja ikdienas „ēnas pusēm”**:

- salīdzinot ar algota darbinieka statusu – risks palikt bez naudas vai ciest no sezonāliem naudas trūkumiem
- idejas agrīnā attīstības posmā – darba virsstundas būs neizbēgamas
- spēcīgas disciplīnas nepieciešamība
- Tsā laikā būs jāattīsta un jāpielieto daudz iemaņas
- atkarība no daudziem ārējiem apstākļiem, jo īpaši – klientiem

Jebkuram idejas autoram ieteicams izvērtēt savu atbildību **mūsdienu uzņēmēja personiskajām īpašībām**:

- | | |
|-----------------------------|--|
| • iniciatīva | • stingra motivācija augt un attīstīties |
| • apņēmība | • orientācija uz mērķi un iespēju izmantošanu |
| • izlēmīgums | • spēja pastāvīgi risināt problēmas |
| • atklātība | • drosmē: spēja uzņemties un aprēķināt riskus |
| • uzticamība un atbildība | • atgriezeniskās saites meklēšana un izmantošana |
| • gatavība smagam darbam | • iekšēja nepieciešamība zināt un kontrolēt |
| • reālisms un humora izjūta | • varas un statusa mazsvarīgums |
| • labas cilvēciskās iemaņas | |

Ja idejas autors **nav** gatavs pieņemt izaicinājumu un pilnveidot savas īpašības vai arī veidot komandu, kas ietvers nepieciešamās īpašības, pašvaldībai ir jāizvērtē vai turpināt sniegt atbalstu šim idejas autoram. Iespējams, labākais **ieteikums neizlēmīgam idejas autoram** ir pārvērtēt vēlreiz savu motivāciju kļūt par uzņēmēju, pieejamos resursus un apzināties iespējamās sekas.

Praktisks uzdevums:

1. Lūdziet dalībniekiem uz lapas uzrakstīt savu personisko motivāciju iesaistīties uzņēmējdarbībā, kā arī lielākās barjeras, kas kavē iesaistīšanos!
2. Izveidojiet uz lielas papīra lapas kopējo sarakstu ar motivāciju un barjerām!
3. Rosiniet diskusiju, lai dalībnieki dalās ar pieredzi par risinājumiem barjeru mazināšanā!
4. Pārrunājiet – kāda motivācija vislabāk strādā citu cilvēku pārliecināšanai?

2. Uzņēmējdarbības plānošana agrīnā attīstības stadijā

2.1. Biznesa idejas attīstības stadijas

Ideju autoriem ir jāspēj formulēt, kādā attīstības stadijā ir viņu ideja – no tā ir atkarīgs, kādi turpmākie soļi jāveic idejas attīstībai, piemēram, kādi atbalsta instrumenti ir jāpiesaista. Biznesa idejas attīstības posmus var iedalīt 5 svarīgākajos: idejas stadija, pirmssēklas stadija, komandas veidošanas stadija, uzņēmuma izaugsmes stadija, uzņēmuma paplašināšanās stadija.

Idejas stadija

Idejas stadijai raksturīgs idejas autora nemiers par savu izloloto ideju, kas ir kaut kur noskatīta, nosapņota vai vienkārši iešāvusies prātā pavisam nejauši. Bieži vien idejas autori nesteidzas to pavēstīt apkārtējiem, bet gan pārdomā savu ideju līdz lielai detalizācijas pakāpei. Tomēr nereti idejas autors ir viens pats, un viņam nav izpratnes, ar ko būtu jāsāk, lai prātā ienākusī ideja iegūtu reālas aprises. Šajā posmā būtiski ir veikt pirmo idejas pārbaudi – „testēšanu” pie draugiem, vaicājot viņu viedokli, par spīti sabiedrībā valdošiem aizspriedumiem izpaust ideju, tādējādi to pasargājot no zagšanas.



Bailes no ideju zagšanas visiem ir līdzīgas. Ir jāatceras, ka cilvēkiem vienlaikus prātā ienāk ļoti līdzīgas idejas. Un uzvarētājs ir tas, kurš nevis ilgstoši nevienam nestāsta par savu ideju, bet gan tas, kurš sāk tās īstenošanu un pirmais ienāk tirgū, tātad – kļūst zināms un potenciāli „nosmeļ krējumu”, iekarojot stabilu tirgus nišu.

Ideju nevajag slēpt un turēt pie sevis. Kamēr ideja ir tikai prātā vai uz papīra, tai ir ļoti maza vērtība. Tās vērtība palielinās tad, kad idejas autors runā par savu ideju un to pilnveido. Turklāt – daudz svarīgāk ir uzklaut nevis pozitīvi noskaņotos klausītājus, bet gan tos, kam viena vai otra iemesla dēļ ir skeptiska attieksme pret idejas potenciālu. Tādēļ ļoti būtiski ir pajautāt, kas tieši nepatīk, tādējādi saņemot ļoti vērtīgus komentārus un ieteikumus, kas idejas autoram pašam diez vai būtu ienākuši prātā.

Ideju iespējams aizsargāt. Sākotnēji, izklāstot idejas specifiskos un komerciāli jūtīgos aspektus, var lūgt parakstīt konfidencialitātes apliecinājumu, savukārt vēlāk, kad ideja ir izstrādāta un tiek ieviesta tirgū, pastāv dažādi intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzības veidi. Plašāk tas ir apskatīts 7.2.sadaļā.

Kādas biznesa idejas var aizsargāt? Būtībā var aizsargāt jebkuru biznesa ideju! Ir tikai jāizvēlas pareizā stratēģija un jānovērtē savas spējas īstenot izvēlēto stratēģiju.

Pirmssēklas stadija

Brīdī, kad idejas autoram ienākusi prātā doma, viņš to izstāsta kādam ģimenes loceklim, draugam vai paziņam. Ja uzrunātais par to ieinteresējas, abi ķeras pie idejas īstenošanas – sākotnēji paši iegulda savus resursus (laiku, materiālus un finanšu līdzekļus), taču pēc brīža saprot, ka viņiem abiem kopā nav pietiekami daudz kompetenču, lai risinātu būtiskāko jautājumu – izveidotu pirmo produktu un testētu tā lietderību potenciāliem klientiem. Bez tā tālāka attīstība nav iespējama, nemaz nerunājot par jaunu komandas biedru pieaicināšanu vai atbalsta piesaisti.

Pirmssēklas attīstības stadijā ir būtiski orientēties tajos atbalsta instrumentos, kas pieejami biznesa ideju agrīnajā attīstības stadijā un sniedz atbalstu prototipa izveidē, piemēram, Latvijas Investīciju un

attīstības aģentūras rīkotais „Ideju kauss”, Rīgas Domes grantu konkurss „Atspēriens”, Hipotēku bankas un biedrības „Līdere” kopīgi rīkotais konkurss „Lec biznesā” un citi.

Nevajadzētu aizmirst arī par **sviedru kapitāla piesaisti** – cilvēkiem, kuru kompetences ir būtiskas ideju komercializācijai un attīstībai (biznesa iespēju analīze, komercializācijas priekšlikumu izstrāde, biznesa modeļu novērtējums u. c.), taču kuru pakalpojumus par tirgus cenām idejas autori nevar atļauties – šajā gadījumā „sviedru investoriem” tiek piedāvātas simboliskas kapitāla daļas jaundibināmajā uzņēmumā apmaiņā pret viņu lietajiem „kompetenču sviedriem”.

Komandas veidošanas stadija

Kad nodibināts uzņēmums, būtiska loma ir **komandai** – to nevajadzētu veidot tikai no domubiedriem vai līdzīgi domājošiem – ar to vien nepietiek. **Komandas biedrus ir nepieciešams atlasīt pēc to kompetencēm, nevis simpātijām.**

Kompetences, kas nepieciešamas sekmīgai idejas attīstībai:

- **tehnoloģiskā** – indivīda īpašumā esošas nepatentētas īpašas praktiskās zināšanas par konkrētiem risinājumiem, idejas satura pārzināšana un spēja risināt tehnoloģiskos jautājumus;
- **uzņēmējspēja** – izpratne par uzņēmējdarbības procesiem un spēja koordinēt procesus idejas komercializācijai;
- **finansu** – spēja plānot un administrēt uzņēmuma finanses;
- **administratīvā** – spēja koordinēt iekšējos formālos procesus uzņēmumā, risinot ikdienas darba jautājumus;
- **mārketinga** – izpratne par tirgus izpēti un produkta virzīšanas tirgū pamatprincipiem, kā arī spēja organizēt mārketinga aktivitātes uzņēmumā;
- **komunikācija** – saskarsmes iemaņas un spēja risināt ar uzņēmuma komunikāciju saistītos jautājumus;
- **radošās partnerības** – spēja komunicēt dažādos līmeņos ar dažādu sociālo grupu pārstāvjiem – māksliniekiem, uzņēmējiem, zinātniekiem un tml., veidojot kopīgas saprašanās un sadarbības telpu;
- **starpnozaru sadarbība** – spēja pārredzēt „spēles laukumu” un veidot sadarbību ar saistītām vai savstarpēji papildinošām jomām, lai pilnveidotu produktu un celtu uzņēmuma konkurētspēju.



Vai iepriekšminētās kompetences var piemist vienam cilvēkam? Visticamāk, ka ne, jo katram indivīdam labi ir attīstītas vidēji viena vai divas kompetences. Tātad komanda ir jāveido nevis pēc draudzības vai psiholoģiskās saderības, bet gan pēc nepieciešamo kompetenču atbilstības.

Komandas locekļiem ir dažāda motivācijas, lai iesaistītos:

- **finansiālā motivācija:**
 - tagadnes – algas veidā
 - nākotnes – uzņēmuma daļu veidā (sviedru investīcijas)
- **emocionālā motivācija:**
 - interesants projekts
 - azarts pierādīt sevi
 - statusa iegūšana sabiedrībā

Būtiski ir atcerēties, ka **dažādās idejas attīstības stadijās katrai lomai ir sava nozīme** – agrīnajā attīstības stadijā būtiska ir tehnoloģiskā un uzņēmējspēju kompetence, vēlāk svarīga kļūst administratīvā, finanšu un mārketinga kompetence. Tomēr nevajadzētu aizmirst, ka tehnoloģiskā kompetence (idejas autors) joprojām būs aktuāla, jo darbinieka radošās izpausmes nodrošinās jaunu produktu attīstību, tātad – uzņēmuma pastāvīgu izaugsmi un konkurētspēju.

Uzņēmuma izaugsmes stadija

Kad uzņēmums ir izveidots un spējis uzsākt regulāru komercdarbību (iepazīstinājis tirgu ar savu produktu un guvis apstiprinājumu tā pieprasījumam), rodas nepieciešamība tālākai izaugsmei, lai nostiprinātu savas pozīcijas tirgū, kā arī cīnītos ar tuvākajiem konkurentiem vai jauniem sekotājiem. Diemžēl uzņēmums, iespējams, vēl nav gatavs pretendēt uz bankas aizdevumu, jo piedāvā jaunu un pagaidām riskantu biznesa ideju, kā arī nav spējīgs nodrošināt stabilitu, prognozējamu naudas plūsmu un garantijas (kātlu), tādēļ perspektīvs atbalsta instruments ir privātās investīcijas – privātais investors (biznesa eņģelis) vai riska kapitāla investīciju fonds.

Privātais investors jeb biznesa eņģelis – privātpersona, kas uzņemas augstu risku, investējot kapitālu uzņēmumos, pirms tiem aizdot naudu gatavas bankas vai riska kapitāla fondi. Biznesa eņģeli parasti ir turīgi indivīdi ar lielu pieredzi, kuri dažādu iemeslu dēļ iegulda savus brīvos līdzekļus un arī pieredzi iesācēju radītās biznesa idejās, jo īpaši jaunievedumos. Par „eņģeli” investoru mēdz saukt tādēļ, ka viņš sniedz ne tikai finansiālu, bet arī stratēģisku biznesa zināšanu atbalstu, kas ir ne mazāk vērtīgs par materiāliem resursiem. Plašāka informācija par privātiem investoriem – biedrības „Latvijas Biznesa eņģeļu tīkls” interneta vietnē www.latban.lv



Riska kapitāla investīciju fondi – juridiskas personas, kas apsaimnieko privātpersonu, iestāžu vai paši savu naudu un līdz ar investīciju veikšanu piedalās uzņēmumu vadībā. Plašāka informācija – **Latvijas Riska kapitāla asociācijas** un **Latvijas Garantiju aģentūras** interneta vietnēs, attiecīgi www.lvca.lv un www.lga.lv. Šobrīd Latvijā darbojas virkne investīciju fondi, taču tikai daži no tiem aktīvi veic ieguldījumus (skat. 8.daļā), pārējie administrē jau veiktos ieguldījumus.

Uzņēmuma paplašināšanās stadija

Kad uzņēmums ir stabilizējis savus finanšu un apgrozījuma rādītājus (stabila naudas plūsma un regulāras piegādes), saskaņā ar uzņēmuma izaugsmes stratēģiju tam ir plānos uzsākt eksportu, lai apgūtu jaunus noieta tirgus. Šajā stadijā uzņēmums jau ir spējīgs ņemt bankas kredītu, piedalīties ES struktūrfondu programmās un izmantot citus ES un Latvijas valsts sniegtos atbalsta instrumentus uzņēmuma paplašināšanai.

Tāpat uzņēmums ir spējīgs atpirkt savas kapitāla daļas no privātā investora un „sviedru kapitāla” investora, kas pirms vairākiem gadiem uzņēmumam palīdzējis straujāk augt un iekarot savu biznesa nišu. Tā kā uzņēmuma vērtība ir augusi, arī uzņēmuma kapitāla daļu vērtība ir pieaugusi, un uzņēmumam jāatpērk savas kapitāla daļas par **pašreizējās** tirgus cenas vērtību. **Vadības izpirkums** ir viena no **investoru iziešanas stratēģijām** – uzņēmuma sākotnējie īpašnieki par tā brīža tirgus vērtību atpērk investoru daļas (ja nevienojas citādi).

Ja uzņēmuma sākotnējie īpašnieki nav spējīgi atpirkt uzņēmuma kapitāla daļas, investors tās pārdod kādam citam investoram – līdz ar to mainās biznesa partneri, to sauc par **nākamās pakāpes investora ienākšanu**. Trešā izejas stratēģija ir **uzņēmuma pārdošana** – gan uzņēmuma sākotnējie īpašnieki, gan investori pieņem kopīgu lēmumu uzņēmumu pārdot trešajai pusei, kas gatava pārņemt konkrēto biznesu. Jaunais uzņēmējs investoriem šķiet uzticamāks biznesa partneris, ja jau sākotnēji piekrīt trešajam scenārijam kā investora izejas stratēģijai, proti, idejas autors pieļauj domu, ka pēc laika varētu šķirties no sava lolotā biznesa. Ceturta izejas stratēģija ir uzņēmuma „nāve” – uzņēmums nesasniedz īpašnieku uzstādītos biznesa mērķus un to nākas likvidēt.

Praktisks uzdevums:

1. Izvēlieties 2-3 vietējos jaunus uzņēmējus un iepazīstieties ar viņu biznesa attīstības stadiju!
2. Diskusijas veidā pārrunāriet būtiskākos izaicinājumus un sekmīgākos risinājumus katrā no attīstības stadijām! Rosiniet dalībniekus dalīties ar pieredzi, arī negatīvo!

2.2. Biznesa modeļa „audekls”

Lai arī biznesa plāns, saskaroties ar realitāti, var būtiski atšķirties no sākotnējās versijas un idejas autora vīzijas, tomēr tas ir nepieciešams. **Primāri – pašam idejas autoram un viņa komandai**, lai pēc idejas potenciāla un visu iespējamo risku izvērtēšanas varētu pieņemt lēmumu par iesaistīšanos uzņēmējdarbībā un resursu ieguldīšanu. **Sekundāri – biznesa plānu prasa bankas, investori un dažādu atbalsta programmu administratori**, lai izvērtētu idejas potenciālu un iespējamus riskus.

„Biznesa plānu taču neviens no sākuma līdz galam neizlasa!”

Daļēji tā ir taisnība. Daļa biznesa plānu paliek tiešām neizlasīti divu iemeslu dēļ – vai nu tie nav izturējuši ekspertu kritiku pie būtiskākajiem kritērijiem vai arī – ja biznesa plānu vērtē vairāki eksperti, tad katrs pievērš pastiprinātu uzmanību tiem punktiem, kuri ir eksperta kompetences robežās. Šajā gadījumā biznesa plāns tiek izlasīts, taču to dara vairāki cilvēki – katrs par sev interesējošām tēmām.

„Cik apjomīgam jābūt biznesa plānam?”

Mūsdienās apjomam nav nozīme – svarīgi ir koncentrētā veidā atspoguļot stratēģiski aktuālu informāciju, kas nepieciešama lēmuma pieņemšanai. Tas nozīmē, ka labs biznesa plāns ir satilpināms uz 10-15 lapām (neskaitot pielikumus). Tai pat laikā sākotnējā idejas plānošanas stadijā nav nepieciešams gatavot arī šādu apjomu – pamatkonceptu savas idejas komercializācijai var ietvert 1 vienā lapā.

Tas paveicams, izmantojot šveiciešu eksperta Aleksandra Ostervaldera (Alexander Osterwalder) izstrādāto biznesa modelēšanas pieeju – **biznesa modeļa „audeklu”** (Business Model Canvas – angļu val.), kura ietvaros idejas autoram ir jāapraksta 9 būtiskākie elementi, kas nepieciešami jebkura biznesa plānošanai. Šie 9 elementi un to izvietojums atspoguļots 2.tabulā.



Foto: Brokoli.com

2.tabula

Stratēģiskie partneri: kā katrs no viņiem mobilizē resursus vai palīdz pārdot produktu?	Galvenās aktivitātes: kas uzņēmējam jāprot vislabāk savā biznesā?	Vērtības piedāvājums: kādas ir produkta taustāmās un netaustāmās īpašības, dēļ kā klients pērk produktu?	Attiecības ar klientiem: kādos formātos tās tiek veidotas un kā tās pēc iespējas ātrāk pozitīvi ietekmē klienta lēmumu pirkt?	Klientu segmenti: kāds ir klienta arhetips? Kādas ir klientu grupas? Ko tās vēlas?
	Resursi: kādi resursi nepieciešami tuvākajās attīstības stadijās?		Kanāli: kuri kanāli visātrāk savedīs kopā klientu un produktu?	
Izmaksu struktūra: kādi būs izmaksu veidi un to proporcionālais sadalījums?		Ienākumi: par ko tieši maksās klients un kāda būs cenu politika?		

Šo 9 biznesa plānošanas elementu kopums veido biznesa modeli, kura dažādās kombinācijas sniedz idejas autoram idejas par sekmīgāko veidu savas idejas komercializācijai. Piemēram, kā jāmainās produkta vērtības piedāvājumam, izvēloties specifiskus klientu segmentus? Kādi partneri jāpiesaista, lai mazinātu iespējamās izmaksas? Kā jāveido attiecības ar klientiem pie esošā vērtības piedāvājuma?

Nereti uzņēmēji ir neapmierināti par biznesa plānu straujo morālo novecošanu – pāris mēnešus pēc biznesa plāna izstrādes tas no jauna jāaktualizē, pie tam ir laika resursus patērējošs no lasīšanas viedokļa. Tādēļ A.Ostervalders ir piedāvājis „**XXI gadsimta uzņēmēja biznesa plānu**”, kuru ir viegli aktualizēt, tas ir pārskatāms un to ir ērti prezentēt plašākai auditorijai. Piemēram, Radošo industriju inkubatorā Andrejsalā uzņēmējiem jaunpienācējiem, pirms viņi saņem atbalstu, ir uz lielas lapas jāuzzīmē savs biznesa modelis, kas vēlāk tiek pielikts pie sienas, atrādīts inkubatora vadībai un pēc sekmīgām pārrunām uzņēmums var pretendēt uz inkubatoru programmas atbalstu.

Lai izprastu biznesa modeļa „audeklu”, zemāk apskatīts **piemērs par Ziemassvētku vecīti** (skat. 3.tabulu) – ja viņš būtu uzņēmējs, tad kā izskatītos viņa biznesa modeļa „audekls”? Zināšanu pilnveidošanai par biznesa modeļa „audeklu” vērtīgi resursi pieejami internetā – ar paša autora A.Ostervaldera komentāriem, piemēram, Youtube kanālā: www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw

3.tabula

Stratēģiskie partneri: rūķi (palīgi) un sniegbaltīte (atpazīstamība)	Galvenās aktivitātes: jāspēj vienas nakts laikā ielīst visu pasaules māju skursteņos un atstāt dāvanas	Vērtības piedāvājums: dāvanu saņēmēju pārsteigums un prieks, arī pašas dāvanas	Attiecības ar klientiem: bērni raksta vēstules Ziemassvētku vecītim, norādot savas vēlmes	Klientu segmenti: bērni un pieaugušie
--	--	--	---	---

	Resursi: kamanas, brieži, dāvanas		Kanāli: Ziemassvētku pasākumi publiskās vietās	
Izmaksu struktūra: Ziemassvētku vecīša gadījumā atbilde ir specifiska, taču uzņēmējam šeit jānorāda aktuālās izdevumu pozīcijas		Ienākumi: Piens un cepumi, ko bērni noliek Ziemassvētku vecīša „pielabināšanai” (vairāk praktizē ārvalstīs)		

Praktisks uzdevums:

1. Izvēlieties viena uzņēmējdarbības uzsācēja ideju, ko tas gatavs pastāstīt!
2. Kopā uzzīmējiet biznesa modeļa „audeklu” un pārrunājiet tā kombinācijas!
3. Kuri no 9 biznesa modeļa elementiem uzņēmējam ir visskaidrākie un kuri – ne?

2.3. Biznesa modeļu dažādošana

A.Ostervaldera izstrādātais biznesa modeļa „audekls” ir lielisks palīgs uzņēmējdarbības uzsācējam sakārtot domas, strukturēt informāciju par savu topošo biznesu un pārliecinoši par to pastāstīt saviem klausītājiem. Tomēr, lai spētu izveidot savai biznesa idejai atbilstošāko modeli, jaunajam uzņēmējam jāpārzina pasaules prakse biznesa modelēšanā. Balstoties uz dažādu veiksmīgu un neveiksmīgu biznesa projektu pieredzi, pasaules praksē tiek apskatīta virkne biznesa modeļu veidu, ar kuru palīdzību tiek komercializēti jauni produkti (preces, pakalpojumi) un tehnoloģijas šķietami neiespējamās biznesa elementu kombinācijās, kur katrā ir sava specifika un līdz ar to - sava unikalitāte.

Klasiskie biznesa modeļi ir „ražotājs”, „izplatītājs”, „mazumtirgotājs”, „franšizes turētājs”, kur biznesa struktūra ir tāda, kā to saprotam ar tradicionāliem pieņēmumiem. Tomēr ir virkne biznesa modeļu, kas ietver specifiku un līdz ar to atšķiras no klasiskajiem pieņēmumiem par ienākumu gūšanu. Zemāk ir norādīti vairāki praksē sevi pierādījuši biznesa modeļi jaunu ideju komercializēšanai un biznesa vērtības celšanai.

2.3.1. „Atsaistītais” biznesa modelis

„Atsaistītais” biznesa modelis (*Unbundle business model* – angļu val., autori *Michael Treacy and Fred Wiersema, 1993*) paredz uzņēmuma koncentrēšanos uz vienu no **3 biznesa vērtību disciplīnām**: izcilība darbībā, līderība produktu izstrādē un tuvas attiecības ar klientu. Daudzi uzņēmumi cenšas sasniegt augstākos rādītājus visās 3 disciplīnās (kas ir ideāla uzņēmuma pozīcija), taču katrs no tiem prasa specifiskus resursus un darbības, tādēļ – lai izvairītos no konfliktiem un kompromisu meklēšanas, daudz labāki ekonomiskie rezultāti būs, uzņēmumam par prioritāti izvēloties vienu no virzieniem:



- **infrastruktūras pārvaldība** - veidot un vadīt platformas milzīgu apjomu ražošanai un atkārtotiem uzdevumiem, piemēram, mobilo sakaru pakalpojumi,
- **attiecības ar klientiem** - atrast un izveidot attiecības ar klientiem kā to dara, piemēram, bankas, apdrošinātāji, konsultanti,

- **jaunu produktu izstrāde** - attīstīt jaunus produktus kā, piemēram, AS Sidrabe vai SIA Peruza, kas pēc klientu pasūtījuma izstrādā jaunas nestandarta iekārtas un nenodarbojas ar to rūpniecisko ražošanu.

Piemērs: sākotnēji mobilo sakaru pakalpojumu sniedzēji (piemēram, LMT un Tele2) sacentās savā starpā par tīkla kvalitāti, vēlāk, pievienojoties jauniem tirgus dalībniekiem, turpināja pozicionēt savu stabilo infrastruktūru, taču šobrīd vadošie mobilo sakaru operatori kā tirgus līderi izīrē savu infrastruktūru konkurentiem (piemēram, Bitei). Galvenais iemesls šādai rīcībai ir tas, ka viņu galvenais aktīvs vairs nav tīkls, bet gan zīmols un klientu attiecības. **Šis biznesa modelis var sniegt jaunajam uzņēmējam būtisku atbildi priekš biznesa modeļa „audekla” aizpildīšanas – kas ir tas, ko man jāprot vislabāk? Kam ir lielākā vērtība? Jo – vienam nevajag nodarboties ar pilnīgi visu!**

2.3.2. „Garās astes” biznesa modelis

„**Garās astes**” **biznesa modelis** (*long tail* – angļu val., autors *Chris Anderson*, 2004) balstās uz liela skaita nišas produktu piedāvāšanu, no kuriem katrs tiek pārdots relatīvi reti (piemēram, eBay portāls). Šis modelis ir pretstats tradicionālam modelim (masu pārdošana), kur uzņēmums pārdod lielu skaitu vienību no dažiem produktiem (piemēram, lielveikali). Kopējais pārdošanas ienākums no nišas produktiem var būt tik pat ienesīgs kā tradicionālais modelis, kamēr mazs skaits ‘bestselleru’ veido lielāko daļu ienākumu. Miniaturā šī modeļa **piemērs** ir **Narvesen** un citu zīmolu ielas kioski – daudz pelna no franču kruasāniem, ūdens, ausu bakstāmajiem vai kabatas lakatiņiem, kuru relatīvais uzcenojums ir lielāks kā veikalos). „Garās astes” biznesa modeļa īstenošanai nepieciešami mazi krājumu izdevumi un spēcīgas platformas, lai padarītu nišas produktus gatavus un pieejamus ieinteresētajiem pircējiem.



Piemērs: grāmatu izdevniecību industrijā tradicionālajā modelī jaunie autori joprojām piedāvā izdevējiem virkni grāmatu un izdevēji vērtē ko izdot, lai gūtu maksimālu peļņu ar salīdzinoši zemiem mārketinga izdevumiem. Savukārt, jaunajā modelī **virtuālā izdevniecība Lulu.com** ļauj publicēties visiem un potenciālie autori paši kļūst par pircējiem.

2.3.3. „Bezmaksas” biznesa modelis

„**Bezmaksas**” **biznesa modelis** (*Free business model* – angļu val., autors *Chris Andersen*, 2008) paredz, ka vismaz viens nozīmīgs klientu segments nepārtraukti iegūst no bezmaksas piedāvājumiem. Izšķir 3 dažādus „bezmaksas” biznesa modeļus:

- „par brīvu” (*free offer* – angļu val.) - nemaksājošo klientu izmaksas tiek kompensētas no ienākumiem, ko veido maksājošie klienti, līdzīgi kā **Skype, Google, bezmaksas rīta avīze Metro,**
- „freemium” (*freemium* – angļu val.) – pamatpakalpojums bez maksas, bet jāmaksā par papildus pakalpojumiem, līdzīgi kā **Draugiem.lv, Dropbox.com vai Flickr,**
- „kod un ķer” (*bait and hook* - angļu val.) – bezmaksas vai lēti sākotnējie pirkumi liek cilvēkiem veikt ar pirkumu saistītos produktus, lai varētu lietot pašu produktu – **Gillette skuvekļu kāti un**



asmeņi, bezmaksas mājas lapu konstruktori un servera pakalpojumi (hostings), TV pieslēgums bez maksas un abonēšana.

Tas ļauj audzēt klientu (lietotāju) loku (kas biznesā ir vērtība!) un nemaksājošie klienti tiek finansēti no citas biznesa modeļa daļas vai cita klientu segmenta. Neapšaubāmi, ka produkta iegūšana par brīvu vienmēr ir bijis viens no interesantiem vērtības piedāvājumiem, tomēr galvenais jautājums ir – kā nodrošināt kaut ko bez maksas un visu laiku?

2.3.4. „Vairāku pušu platformas”

„Vairāku pušu platformas” (*multi-sided platform* – angļu val., autori A.Osterwalder un Yves Pigneur, 2010) saved kopā divas vai vairāk atšķirīgas, bet savstarpēji atkarīgas klientu grupas. Šādām platformām vienas grupas acīs ir vērtība tikai tad, ja pastāv arī otras grupas pārstāvji. Platforma rada biznesa vērtību, veicinot grupu mijiedarbību starp dažādajām klientu grupām. Vairāku pušu platforma pieaug mērogā, piesaistot aizvien jaunus lietotājus un šis fenomens zināms kā *tīkla efekts*. Būtiskākie jautājumi, uz kuriem uzņēmējam jāatbild:



- Vai mēs varam piesaistīt pietiekami daudz lietotājus katrā no klientu grupām, lai veidotos kritiskā masa?
- Kura no klientu grupām ir jūtīgāka pret cenu?
- Vai šī klientu grupa ir motivējama iegādāties subsidētu produktu?
- Vai pārējās klientu grupas nodrošinās pietiekamus ieņēmumus, lai segtu subsidēto pakalpojumu izmaksas?

Piemērs: Google un Google AdWords, kur klientu grupas ir lasītāji, tīmekļa satura veidotāji un reklāmdevēji – pēdējie arī maksā. **Apple produkti, kur klientu grupas ir** aplikāciju veidotāji un aplikāciju pircēji. Šeit abas puses maksā un viena no tām pat iegūst peļņu – aplikāciju veidotāji maksā par tiesībām izmantot Apple programmatūru un par tiesībām izvietot savu produktu AppStore veikalā, peļņu, savukārt, gūstot no aplikāciju pārdošanas.

2.3.5. „Atvērtais” biznesa modelis

„Atvērtais” biznesa modelis (*Open Business model* – angļu val., autors Henry Chesbrough) var tikt izmantots uzņēmumiem, lai radītu un paturētu vērtību, sistemātiski sadarbojoties ar ārējiem partneriem. Attiecīgi tas var notikt gan no ārpusē uz iekšpusi (*outside-in*), izmantojot ārējās idejas uzņēmuma iekšienē, gan arī no iekšienes uz ārpusi (*inside-out*) nodrošinot ārējās puses ar idejām un aktīviem, kas atrodas uzņēmuma iekšienē. Viens no zināmākajiem piemēriem ir uzņēmuma „Procter & Gamble” stratēģijas maiņa no klasiskā „R&D” (*research and development* jeb izpēte un attīstība) uz „C&D” (*connect and develop* jeb savienot un attīstīt), kas ļāvis uzņēmumam noturēt līderu pozīcijas daudzās disciplīnās strauji mainīgajā pasaules ekonomikā. Latvijā iespēju izmantot „atvērta” biznesa modeļa pieeju piedāvā projekts DEMOLA Latvija⁹, kura ietvaros uzņēmumi izvirza problēmjautājumus un starpdisciplināras studentu komandas trīs mēnešu laikā formulē radošus risinājumus.



⁹ www.demola.lv

Piemērs: LEGO kompānija, kas 2005.gadā sāka eksperimentēt ar lietotāju radītu saturu, ieviešot tiešsaistes rīku, lai katrs varētu veidot savu dizainu, sastāvdaļas, automobiļus u.t.t., tādējādi no pasīviem Lego lietotājiem pārveidoja klientus par aktīviem dalībniekiem LEGO attīstības pieredzē, un tika panākts, ka lietotāju radītie produkti (ne visi) tiek pārdoti atkal un atkal.

Praktisks uzdevums:

1. Izvēlieties viena uzņēmējdarbības uzsācēja ideju, ko tas gatavs pastāstīt!
2. Kopā izvērtējiet – kurš biznesa modelis var palīdzēt sekmīgāk komercializēt ideju!
3. Vai uzņēmējam ir pieejama visa nepieciešamā informācija, lai izvērtētu biznesa modeļus?

2.4. Risku pārvaldības karte uzņēmējdarbības risku mazināšanai

Lielākā kļūda, kādu pieļauj ideju autori, ir bailes no starta tirgū. Tāpēc svarīgi ir saprast, vai idejas autors ir gatavs domāt par sava produkta virzīšanu tirgū, par cenas politiku, par mārketinga aktivitātēm, apjomu palielināšanu un jaunu noieta tirgu meklēšanu. Ja ne, tad ideja ir „dārgs hobijs” vai aizraušanās un tāda tā arī paliks. Liene Kuplā, radošo industriju inkubatora Andrejsalā valdes locekle saka: „galvenais - nebaidīties un neslēpties aiz biežāk dzirdētajiem argumentiem:



- mans produkts nav domāts pārdošanai,
- es savu preci pārdošu tikai cilvēkiem, kas man ir tuvi, jo tikai viņi novērtēs manu ieguldīto darbu,
- tiem, kam patīk, tie nopirks neatkarīgi no cenas,
- māksla nav domāta tirgum, tā ir jāatbalsta no valsts puses,
- mans produkts ir manu roku darbs, tāpēc es nevaru domāt par apjomu palielināšanu, jo tiks zaudēta kvalitāte”.

Lai jaunais uzņēmējs var gūt papildus pārlicetību par savu nodomu perspektīvu, viņam jāizveido **risku pārvaldības karte**, kas ir iekšējo un ārējo risku apkopojums, ko katram uzņēmējam ir jāatceras neatkarīgi no biznesa idejas attīstības pakāpes.

Risku iedalījums

Risku var dalīt divās lielākās grupās: **iekšējie** un **ārējie**, ar to saprotot, ka viena daļa risku saistīti ar jaunā uzņēmuma iekšējiem jautājumiem, ko pats idejas autors vai viņa komanda spēj apzināties un izvairīties.

Tāpēc iekšējie riski tiek klasificēti arī kā **pirmsnotikuma**, kas nozīmē, ka šie riski idejas autoru ietekmēs vēl pirms aktīvas uzņēmējdarbības uzsākšanas. Kad pirmie riski pārvarēti, var runāt par **pēcnotikuma** jeb ārējiem riskiem. Tie ir riski, kas ideju apdraud nevis no iekšpuses (piemēram, komanda, produkta kvalitāte, finanses u.c.), bet to ietekmē ārēji apstākļi (piemēram, konkurence, izmaiņas likumdošanā u.c.). Zemāk (skat. 4.tabulu) apkopoti būtiskākie riski, taču tas neizslēdz arī citu risku klātbūtni – tas ir atkarīgs no biznesa idejas specifikas.

4.tabula

iekšējie	Pirmsnotikuma	Tehnoloģiskie Vadības Finanšu Tirgus
----------	---------------	---

Ārējie	Pēcnotikuma	Stratēģiskie Operatīvie Juridiskie Konkurences
--------	-------------	---

Iekšējie jeb pirmsnotikuma riski

Ļoti svarīgi ir pieminēt **tehnoloģisko** risku. Bieži vien labas idejas paliek neīstenotas, jo sākuma stadijā nav adekvāti novērtētas tehnoloģiskās iespējas. Piemēram, ir vēlme izveidot jaunas formulas dabīgo kosmētiku, taču tuvākajā apkārtnē nav izejmateriālu piegādātāju, laboratoriju un ražotņu, kas spētu nodrošināt tehnoloģisko procesu.

Nākamais ir **vadības** risks, kas pārāk bieži netiek novērtēts. Ļoti bieži ideju autori nevēlas nodot vadību kādas citas personas rokās, baidoties no idejas zādzības vai citas nesankcionētas pielietošanas, tāpēc uzņēmuma vadītāja lomu uzņemas paši. Taču ne vienmēr idejas autors ir arī labs līderis, tāpēc nepieciešams apzināties savas spējas un iespējas un vajadzības gadījumā uzņēmumam piesaistīt vadītāju. Otrs ar vadību saistītais risks ir idejas autora spēja saliedēt un motivēt komandu, veikt juridiska rakstura darbības, lai vienotos par uzņēmuma kapitāldaļu sadali atbilstoši katra ieguldījumam.

Agri vai vēlu uzņēmumi sastopas ar **finanšu** risku. Tas var piemēklēt uzņēmējdarbības sākuma stadijā, kad finansiālā atdeve tiek sagaidīta ātrāk nekā tā reāli iespējama. Taču finanšu risks saglabājas neatkarīgi no uzņēmuma attīstības. Finanšu risks ir jāievēro, arī paplašinoties, attīstoties un mēģinot iekarot jaunus tirgus.

Tirgus risks ir pēdējais no iekšējiem riskiem saistīts ar spēju definēt savu klientu. Katram idejas autoram ir jāapzinās, kam viņš ražos produktu vai sniegs pakalpojumu, kas ir idejas klients un tirgus. Kamēr tas nav izdarīts, problēmas sagādās cenas noteikšana, mārketinga aktivitāšu plānošana, jo netiks apzināts, kas ir klients un kur viņš ir sastopams.

Kad riski ir apzināti un veikti pasākumi to novēršanai vai vismaz mazināšanai, jaunais uzņēmējs daudz pārliciecināšāk varēs sasniegt izvirzīto mērķi, jo nesaskarsies ar klasiskajiem riskiem. Taču var rasties situācijas, kad papildus šiem riskiem parādās jauni, par kuriem idejas autors nebija iedomājies, dibinot uzņēmumu. Tie ir pēcnotikuma jeb ārējie riski, respektīvi, ārēji apstākļi, kas apdraud idejas tālāku attīstību.

Ārējie jeb pēcnotikuma riski

Viena lieta ir izveidot uzņēmumu, bet pavisam cita – to vadīt un attīstīt. Bieži vien uzņēmumi Latvijā sastopas ar risku, ka tiek pieļauta uzņēmuma attīstības apstāšanās. Tas lielā mērā ir tāpēc, ka nav izstrādāta uzņēmuma stratēģija. **Stratēģiskais** risks raksturīgs tiem uzņēmumiem, kas visu uzmanību ir veltījuši idejas attīstības uzsākšanai, bet nav spējuši attīstīties kopā ar ideju. Tāpēc ļoti būtiski ir piesaistīt mentorus vai biznesa enģeļus ar pieredzi uzņēmējdarbībā, kas būs spējīgi konsultēt un palīdzēt mazināt šo risku.

Operatīvais risks piemēklē ikvienu idejas autoru, kurš visu idejas realizēšanu ir apņēmis veikt viens pats, nevis veidot komandu. Nereti uzskata, ka ar labāk biznesa idejām pelna tikai „izredzētie” - kuriem ir ievērojama dzīves pieredze un izglītība. Tomēr prakse pēdējā laikā norāda uz citu būtisku priekšnosacījumu - mūsdienās svarīgākais ir nevis idejas novitāte, bet gan idejas autora spēja izveidot

funkcionējošu, spēcīgu komandu. 7.3. sadaļā ir iespējams iepazīties ar kompetencēm, kādas nepieciešamas idejas komercializācijai. Lai izvairītos no operatīvā riska – nespējas tikt galā ar ikdienas jautājumiem un uzdevumiem, jau no paša sākuma nepieciešams veidot komandu savas idejas attīstībai. Piemēram, privātie investori un riska kapitāla fondi ļoti kritiski vērtē komandas spēju īstenot ideju un finansējumu piešķir tikai tad, ja ir pārliecināti par idejas īstenotāju kapacitāti.

Dažiem uzņēmumiem ir ļoti specifiska tiesiskā bāze, bet **juridiskais** risks biežāk raksturīgs tiem, kam šis jautājums nešķiet tik nozīmīgs. Katram uzņēmumam jau no paša sākuma ir nepieciešams sakārtot tiesiskās attiecības gan ar partneriem, gan ar klientiem, gan padotajiem. Ja jau pašā sākumā netiks skaidri formulēta preču nodošana veikalā realizācijai vai netiks atrunāti piegādes jautājumi, vienā brīdī uzņēmums var ciest lielus finansiālus zaudējumus.

Konkurences risks nav 100% prognozējams, taču ir iespējas to mazināt. Idejas stadijā ir iespējams iepazīties ar konkurentiem, kas ir aktīvi tirgū, tomēr idejas autoram var nebūt informācija par tiem, kas vēl formulē savu ideju un vienā brīdī var kļūt par jauniem konkurentiem. Tāpat jāapzinās, ka pasaules tirgū visas idejas, ja tās ir daudzsološas, agri vai vēlu tiek atdarinātas. Idejas autoram visu laiku ir jāattīstās un jābūt soli priekšā esošiem un nākotnes konkurentiem.

Riski ir ne tikai jāidentificē, bet arī jāplāno pasākumi to mazināšanai vai novēršanai. Strukturēti un pārskatāmi tas izdarāms ar risku pārvaldības kartes palīdzību (skat. 5.tabulu).

5.tabula

Riski (uzskaitījums)	Risku novērtējums		Risku mazināšanas/ novēršanas pasākumi
	Varbūtības pakāpe <i>(zema/vidēja/ augsta)</i>	Ietekmes pakāpe <i>(zema/vidēja/augsta)</i>	
Stratēģiskais risks			
[..]			

Izmantojot šādu riska pārvaldības karti, jaunais uzņēmējs var pārliecināties, ka būs aptvēris visus būtiskākos ar idejas komercializāciju saistītos riskus un formulējis profilaktiskus pasākumus risku novēršanai vai vismaz mazināšanai.

Praktisks uzdevums:

1. Izvēlieties viena uzņēmējdarbības uzsācēja ideju, ko tas gatavs pastāstīt!
2. Kopā izveidojiet risku pārvaldības karti uzņēmēja idejai!
3. Kurus riskus uzņēmējs ir izvērtējis un kurus – ne?

2.5. Finanšu plānošana idejas agrīnajā attīstības stadijā

Finanšu plānošana agrīnā attīstības stadijā būtiski neatšķiras no tradicionālas finanšu pārvaldības uzņēmumā, tomēr ir vairāki aspekti, kas ideju autoriem jāatceras, plānojot finanses:

- **esošie resursi** – idejas autora un viņa komandas ieguldītais laiks, materiālie un finanšu resursi jānovērtē naudas izteiksmē, lai pārliecinātu potenciālo atbalstītāju (piemēram, investoru), ka līdz atbalsta piesaistei notikusi aktīva darbība pie idejas komercializācijas pirmajiem soļiem,
- **nepieciešamās investīcijas** – jānorāda nepieciešamais ieguldījumu daudzums, uz cik ilgu laiku būs jāiegulda, kāda ir idejas autora piedāvātā investora izejas stratēģija. Lai nodrošinātu investoram izvēles iespējas, idejas autoram ieteicams sagatavot vairākus attīstības scenārijus,

kas paredz 2 vai 3 dažādu veidu investīciju apjomus un no tiem secināmo informāciju par atdevi un ieguldījumu rentabilitāti (skat. 6.tabulu).

6.tabula

Nosaukums	1. scenārijs	2. scenārijs	3. scenārijs
Ražošanas apjoms	1000	30000	1000000
Pašizmaksa	50	15	5
Pārdošanas cena	65	20	8
Tirgus cena	80	30	10 - 15
Apgrozījums	65000	600000	8000000
Personāls	4	15	100
Patenta nostiprināšana	35000	35000	35000
Kapitālinvestīcijas	0	0	1000000
Aprīkojums	10000	75000	1000000
Apgrozāmie līdzekļi	10000	75000	1000000
Nepieciešamais finansējums	55000	185000	3035000
Atdeve (gados)	2	2	4
Rentabilitāte	30 %	45 %	60 %

- **pašizmaksas aprēķins** – var tikt veidoti vairāki scenāriji nepieciešamajām investīcijām - no tā atkarīga arī produkta pašizmaksa. Produkcijas ražošanas pašizmaksa ir svarīgākais uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājs. Pašizmaksas samazināšana, nekaitējot produkcijas kvalitātei, ir svarīgs nosacījums produkcijas konkurētspējas nodrošināšanai tirgū. Tas ir arī avots papildu peļņas iegūšanai.

PAŠIZMAKSAS aprēķins:

Tiešās materiālu izmaksas
 + Tiešās darba algas izmaksas
 + Netiešās ražošanas izmaksas
 = **Ražošanas pašizmaksa**

+ Administrācijas izmaksas
 + Pārdošanas izmaksas
 = **Pilnā pašizmaksa**

+ Peļņa
 = **Pārdošanas cena**

- **finansēšanas shēma** (avoti, to dalījums) – atspoguļo veidu, kā plānots iegūt nepieciešamo starta kapitālu. Investoram būtiski, ka idejas autors idejas komercializācijas ieviešanu neatstāj tikai uz saviem un investora pleciem, bet ir gatavs meklēt arī alternatīvas un uzņemties saistības, piemēram, gatavot pieteikumus grantu konkursiem vai ņemt nelielu aizņēmumu bankā.

STARTA KAPITĀLS (izmaksu pozīcijas) biznesa idejas uzsākšanai:

1. Telpu īre/ iegāde
2. Telpu remonts
3. Iekārtas
4. Krājumi
5. Licences, atļaujas
6. Biroja izdevumi (kancelejas preces)
7. Mārketinga izmaksas
8. Personāla izmaksas

Piemērs FINANSĒŠANAS SHĒMAI

- Pašfinansējums – 15 %
- Privātā kapitāla investīcijas – 45 %
- Bankas aizņēmums (Hipotēku bankas Starta programma) – 20 %
- Granti („Ideju kauss”, „Lec biznesā”, „Atspēriens”) – 20 %
- Citi avoti (ES struktūrfondu programmas) – 0 % (pirmajā gadā)

KOPĀ: 100 % (jānorāda naudas izteiksmē)

- **bezzaudējuma punkts** – to ir nepieciešams noteikt, lai zinātu, kādiem ir jābūt ieņēmumiem, lai nosegtu visas izmaksas. Bezzaudējuma punkta aprēķins arī ļaus idejas autoram noteikt, vai viņa izvēlētais cenu līmenis būs pietiekošs.

Bezzaudējuma punkta aprēķins:

BRUTO PEĻŅA = Ieņēmumi – pārdoto preču izmaksas

TĪRĀ PEĻŅA = BRUTO PEĻŅA – Administratīvās izmaksas

BRUTO PEĻŅAS NORMA =
$$\frac{\text{Bruto peļņa} \times 100}{\text{Ieņēmumi}}$$

BEZZAUDĒJUMA PUNKTS =
$$\frac{\text{Administratīvās izmaksas} \times 100}{\text{Bruto peļņas norma}}$$

- **naudas plūsma** – svarīga analītiska informācija, kas dod iespēju izzināt uzņēmuma spēju radīt, ģenerēt naudu, lai nodrošinātu veiksmīgu saimniecisko darbību. Ne velti mazo uzņēmumu vadība, kas nodarbojas ar operatīvā darba vadīšanu, bieži tieši ar naudas plūsmu asociē savus priekšstatus par uzņēmuma finansiālo stāvokli un, saņemot no grāmatveža peļņas vai zaudējumu aprēķinu, ir izbrīnīti par peļņas esamību, bet naudas neesamību. Šis finanšu aprēķins ir ļoti aktuāls bankai, jo **primāri pēc iepazīšanās ar pašu ideju tā pievēršas plānotajām finanšu prognozēm**, bet jo īpaši – vai uzņēmuma naudas plūsma paredz laikā norēķināties par aizņēmumu un maksāt aizņēmuma procentus.

3. Mazbudžeta risinājumi tirgus izpētei un produkta testēšanai tirgū

3.1. Tirgus izpētes veidi

Klienta profila izveide

Bieži vien viens no mulsinošākajiem jautājumiem ir „kas ir tavš klients?”. **Tipiska kļūda** – teikt, ka „jebkurš”, kam ir vajadzība pēc produkta. Lai pēc iespējas ātrāk gūtu ienākumus, ir jāformulē precīza klientu grupa (segments), jo dažādiem segmentiem ir dažādas mārketinga stratēģijas. Ideju autoriem ieteicams izveidot „tipiskā klienta profilu” jeb „arhetipu” un atbildēt uz jautājumiem par klienta dzīves veidu, prioritātēm, vērtībām, pirkšanas paradumiem utt. Šāds klienta profila apraksts ļaus saprast, kur meklēt tuvākās fokusa grupas, kas būs nepieciešamas idejas testēšanas posmā. Tādēļ idejas autora mājas darbs ir 3 būtisku uzdevumu veikšana:



1. Definēt sava klienta profilu
2. Noteikt mērķa grupas lielumu (ticami dati!)
3. Klientu atrašanās vieta, uzvedības paradumi, maksātspēja, motīvs pirkuma veikšanai

Idejas agrīnajā attīstības stadijā idejas autoram ir jāveic tirgus izpēte, lai pārliecinātos, ka **produktam būs noiets** un **kādos veidos maksātspējīgais klients ir sasniedzams**. Šim nolūkam var izmantot dažas ātrās novērtēšanas metodes, kas pamatā prasa tikai laika resursu ieguldījumus.

Aptauju veikšana

Idejas autoram ir jāizveido **aptaujas anketa**¹⁰ (ieteicams – zem 10 jautājumiem), kuru nosūta iepriekš izvēlētiem adresātiem – **fokusa grupai**. Idejas autoram nav jākautrējas lūgt palīdzību, tieši otrādi – jāuzsver, ka fokusa grupas dalībnieki var sniegt nozīmīgu ieguldījumu idejas autora dzīvē, sniedzot objektīvas atbildes uz jautājumiem par produktu. Fokusa grupas dalībnieki noteikti jāuzrunā personiski, jo tad viņiem nebūs iespējas noignorēt kārtējo „mēstuli” elektroniskajā pastā un grūti aizbildināties par laika trūkumu – lielākā daļa nepaliek vienaldzīgi pret palīdzības lūgumu no paziņu loka.

Lai iegūtu ticamus aptaujas datus, būtu jāaptauja vairāki simti cilvēku. Mūsdienās to palīdz risināt **sociālie tīkli**, piedāvājot parādīt aicinājumu piedalīties aptaujā konkrētai sociālo tīklu lietotāju grupai, kas atlasīta pēc noteiktiem parametriem (vecums, dzīves vieta, nodarbošanās un tml.). Piemēram, Facebook ļauj izvietot maksas sludinājumus un idejas autors maksā tikai tad, ja kāds no sociālā tīkla lietotājiem noklikšķina uz sludinājuma. Lai motivētu cilvēkus aizpildīt aptaujas anketu, jāpiedāvā izloze ar balvu. Lai nodrošinātu izlozes uzticamību, ieteicams izmantot interneta platformas¹¹, kas sniedz bezmaksas izlozes pakalpojumu, nodrošinot nejaušības principu.

Konkurentu izpēte

Idejas autoram ir jāiepazīst **tuvākie konkurenti** – kas viņi ir, ko piedāvā un kas ir viņu klientu galvenā motivācija. Lai izprastu, kas ir tuvākie konkurenti, ir jāatbild uz jautājumu „kas aizstāj manu produktu?”. Informāciju par konkurentiem var iegūt, ne tikai iepazīstoties ar dažādiem informācijas avotiem internetā,

¹⁰ Latvijā populāra anketēšanas vietne – www.visidati.lv

¹¹ Piemēram, www.random.org

bet arī apmeklējot konkurenta uzņēmumu un veicot pirkumu (ja tas iespējams). Pārskatāma informācija par konkurentiem ir atspoguļojama nevis teksta, bet gan tabulas formātā (skat. 7.tabulu), kur konkurenti tiek izvērtēti pēc noteiktiem parametriem.

7.tabula

Produkta salīdzinājums ar konkurentiem

Parametrs	XXI gs klaviatūra	Braila klaviatūra	Specializētā klaviatūra
Izmērs (cm)	10x5	45x20	45x14
Svars (g)	300	500	300
Tirgus cena (Ls)	12	53	28
Apguves laiks	2-4h	1 nedēļa	3 dienas

Šis formāts ir daudz ērtāks arī biznesa plānu vērtētājiem. Profesionālam konkurentu izvērtējumam, katras tabulas noslēgumā idejas autoram noteikti ir jāmin 2-3 būtiskākie secinājumi par izpētes rezultātiem, atbildot uz šādiem jautājumiem:

- Idejas autora produkta **spēcīgās un vājās puses** attiecībā pret konkurentiem?

Tā var būt ne tikai cena, sortiments un kvalitāte, bet arī komanda, piegādes termiņi, īstenotā mārķeringa stratēģija, pēc-pārdošanas serviss, izveidotā partnerība, intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzība u.c.

- Kuri konkurenti pēdējā laikā **straujāk attīstījušies**?

Atvērti jauni veikali, paplašināts darbinieku loks, dažādu akciju īstenošana, publicitāte medijos u.c.

- Kāda ir viņu **tirgus daļa**? Vai viņiem ir augošs izplatīšanas tīkls?
- **Ar kuriem konkurentiem** idejas autors izvēlas konkurēt?
- **Kurš varētu apdraudēt** idejas autora uzņēmuma darbību?
- Kāda būs **stratēģija** konkurences efekta mazināšanai?

Citi izpētes resursi

Vērtīgs ir arī **ekspertu viedoklis** – idejas autoram būtu jāuzrunā vismaz 2-3 nozares eksperti (tie var būt gan vietējie uzņēmēji, gan pašvaldības darbinieki un finanšu speciālisti u.c.), jāiepazīstina viņus ar savu ideju un jālūdz vērtējums „no malas”. Ar ekspertu viedokļiem regulāri var iepazīties arī plašsaziņas līdzekļos, kur tiek atspoguļotas nozares tendences. Ekspertam droši var jautāt kāda būtu viņa rīcība vai lēmums noteiktos apstākļos – tas dod diezgan personalizētu atbildi, kurā tiek izsvērti nozīmīgākie riski un iespējas. Nav ieteicams pajauties uz viena eksperta viedokli (jo īpaši – ja tas būtiski atšķiras no citiem) un aptaujāt vairākus speciālistus. Gala lēmums, protams, idejas autoram būs jāpieņem pašam (arī riski jāuzņemas pašam), taču sarunas ar ekspertiem var sniegt papildus argumentus viena vai otra lēmuma pieņemšanai.

Lielāku laika resursu prasīs **esošo datu analīze (plašsaziņas līdzekļi, statistika, analītiskie raksti)**, taču ne vienmēr ideju autoriem piemīt prasme atrast atbilstošos un vēl vairāk – pacietība ar tiem iepazīties. Tai pat laikā esošie dati var dot ierosmi jauniem risinājumiem un izvairīties no riskiem, par kuriem pats autors nav aizdomājies, piemēram, sezonālā faktors.

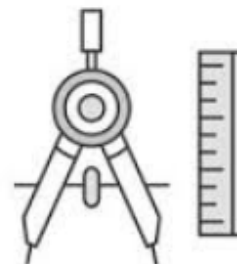
Praktisks uzdevums:

1. Izvēlieties viena uzņēmējdarbības uzsācēja ideju, ko tas gatavs pastāstīt!

2. Kopā noformulējiet potenciālā klienta (pircēja) profilu!
3. Pārrunājiet – kādus mazbudžeta tirgus izpētes veidus uzņēmējs var pielietot?

3.2. Produkta agrīnā testēšana tirgū

Lai idejas autors pats labāk izprastu savu produktu un saņemtu **kvalitatīvu atgriezenisko saiti no potenciāliem klientiem** par produktu, ir jāizveido produkta **demo versija** (kvalitatīvākā līmenī – **prototips**). Tas būs teicams uzskates līdzeklis, kas, iespējams, pilnībā neaptvers visas plānotās funkcijas, taču dos pirmo priekšstatu potenciālam klientam par produkta raksturlielumiem – izmēru, svaru, dizainu, funkcionalitāti. Tas ļaus labāk izprast topošo produktu un sniegt konkrētākus ieteikumus produkta pilnveidei. **Demo versija var ievērojami samazināt produkta izstrādes izmaksas un cikla garumu.**



Tipiska ideju autoru kļūda – nepubliskot sava produkta vizuālo daļu līdz brīdim, kad tas būs pilnveidots pilnībā. Nereti tieši šādi idejas autors pieļauj vienu no lielākajām kļūdām – iegulda savus laiku, kompetenču un finanšu resursus risinājumā, ko potenciālie lietotāji nav redzējuši, līdz ar to nav devuši sākotnējo atgriezenisko saiti. Nereti idejas autors pilnībā neapzinās tirgus konjunktūru, tendences un rezultātā, pēc vairāku mēnešu darba, publisko savu produktu, taču nespēj to pārdot, jo cilvēkiem, izrādās, ir bijušas citas vēlmes un vajadzības.

Idejas autoram jāatceras, ka:

- **katra demo versija sniegs atbildes uz specifiskiem jautājumiem**, taču pirms aptaujas idejas autoram ir skaidri jāzina, ko viņš sagaida no respondenta – atbildi par lietošanas ērtumu, par pirkšanas paradumiem, par produkta pievienoto vērtību lietotāja acīs un tml.
- **jo kvalitatīvāka demo versija** (vai – jau funkcionējošs prototips), **jo labāku priekšstatu tas sniegs** un respondenta atbildes būs vērtīgākas
- **ja ir vairākas idejas, tad ir jāveido vairākas demo versijas** – tas viss dēļ respondenta atbilžu kvalitātes!
- **lēmums par turpmāku produkta attīstību vienā vai otrā virzienā ir jāpieņem demo (vai prototipa) izstrādes un testēšanas laikā**, jo šādi idejas autors izvairīsies no papildus izmaksām vēlākos posmos

Tādēļ (pašam izvērtējot – cik daudz esmu gatavs šobrīd atklāti parādīt) produkta pirmatnējās (demo) vai uzlabotās (prototipa) versijas atrādīšana potenciāliem lietotājiem un pircējiem ir būtiska sastāvdaļa no idejas izstrādes procesa. Idejas testēšanas posmā var iegūt ļoti vērtīgas atziņas, kuras integrējot produktā, idejas autors to veido gatavāku tirgum. Ne velti britiem ir teiciens – „**mana ideja ir mana TIKAI TAD, kad es ar to gūstu ienākumus. Līdz tam (komercializācijas) brīdim tā ir visu mūsu kopīgā ideja**”. Tieši tā arī ir – rezultāts, kas nonāk tirgū sastāv ne tikai no idejas autora idejām, bet arī no potenciālo lietotāju atgriezeniskās saites, tai skaitā – ieteikumiem produkta uzlabojumiem.

Praktisks uzdevums:

1. Uzdodiet dalībniekiem 20 minūšu laikā izveidot demo versiju savam produktam (precei vai pakalpojumam) no priekšmetiem, kas atrodami telpā! Rosiniet likt lietā izdomu produkta vizualizācijā ierobežotu resursu situācijā!
2. Sniedziet atbalstu dalībniekiem, nodrošinot kancelejas priekšmetu pieejamību (papīrs, šķēres, līmlenta, marķieri u.c.)

3.3. Efektīvas ideju prezentācijas tehnikas idejas testēšanai tirgū

Ideju autoriem, kas vēlas testēt savu ideju un gūt pārliecību par tās potenciālu, ir jāprot atbilstoši pasniegt informācija. Tas nepieciešams arī materiālā vai nemateriālā atbalsta piesaistei - nereti ir nepieciešams uzstāties partneru vai atbalstītāju priekšā, tādēļ ļoti būtiska ir uzstāšanās prasmju pilnveidošana.



Šajā sadaļā tiek apskatītas četras prezentāciju tehnikas, katra no tām pielietojama atšķirīgā situācijā – idejas demo versijas testēšanai tirgū (NABC runa), potenciālā partnera ieinteresēšanai („lifta runa”), auditorijas izglītošanai populārzinātniskā veidā (Pecha Kucha), ka arī padziļinātā informēšanā par pašu biznesa ideju, piemēram, investoru auditorijai (Kawasaki 10-20-30).

NABC runa

Brīdī, kad idejas autors izveidojis demo versiju savam produktam, ir nepieciešams to testēt. Lai izdotos īsā laikā pastāstīt klausītājam produkta būtību, praktiski ērta ir **NABC runa** (**NABC**, kas tika izstrādāta Stenfordas Pētniecības institūtā (*Stanford Research Institute*) ASV. Runas nosaukums veidojas no 4 vārdiem angļu valodā un ietver šādas sadaļas:

N – NEED jeb **vajadzība**. Šis ir pats svarīgākais runas elements, jo formulē **problēmu**, kādu uzņēmēja piedāvātais produkts risina.

A – APPROACH jeb **pieeja**. Ar šo uzņēmējs īsi raksturo veidu, kā uzņēmums plāno **risināt** problēmu. Šeit tiek formulēts arī piedāvātais produkts.

B – BENEFIT jeb **klienta labums**. Šajā sadaļā uzņēmējs uzskaita taustāmo un netaustāmo **ieguvumu** klientam, īpaši atzīmējot produkta unikālās īpašības.

C – COMPETITION jeb **konkurence**. Ar šo uzņēmējs norāda uz iespējamiem konkurentiem vai **alternatīvām** savam produktam.

Lai NABC runa būtu saistoša klausītājam, tā tiek papildināta ar „**āķi**” (hook – angļu val.) un **noslēgumu**, kura ietvaros klausītājs tiek aicināts uz rīcību – paust savu viedokli par dzirdēto vai arī izmēģināt pašu produktu. Savukārt, „āķis” ietver saistošu, provocējošu informāciju vai jautājumu, kas uzreiz pievērš klausītāja uzmanību un liek tam ieklausīties runātājā.

Piemērs: Latvijā kopš 2010.gada tiek ražots un ir nopērkams zīmola „Gavi” produkts – 100% organisks pulveris, kas izgatavots no kaltētiem govju mēsliem, kas pārstrādāti pēc īpašas tehnoloģijas. Gavi - tulkojumā no sanskrita nozīmē „no govju”. Saskaņā ar Vēdu vēstījumu govju ir svēts dzīvnieks, un visi tās produkti **nes svētību**.

Pēc produkta ražotāju vārdiem, pievienojot grīdas mazgājamam ūdenim Gavi pulvera šķipsniņu, pēc grīdas izmazgāšanas lietotāja māja saņems laimi un pārpilnību. Mājās tas novērš nepatīkamus aromātus un likvidē negatīvo enerģiju telpās. No Gavi pulvera izgatavo vīraka kociņus un to var izmantot arī kā naudas simbolu.

Šķietami neiespējama produkta ir kļuvis strauji pieprasīts īsā laikā, jo pirmajās 2 nedēļās pēc tā parādīšanās tirgū, to bija iegādājušies vairāk kā 150 cilvēki (cena 2010.gadā – 1.99 Ls). Galvenie pirkšanas motīvi – ajūrvēdas rituālu praktizēšana, nepieciešamība pēc drosmīgas un oriģinālas dāvanas, kā arī vēlme izjokot kādu cilvēku. Intervijas ar šīs biznesa idejas autorēm atrodamas



uzņēmuma interneta vietnē www.gavi.lv. Kā tad varētu izskatīties NABC runa Gavi pulverim?

Foto: Gavi

„Āķis”: cik gan bieži mums lielākās mokas ir izdomāt – ko dāvināt cilvēkam, kuram viss jau ir?!

Problēma: nepieciešamība atrast oriģinālu dāvanu ar nemateriālu pievienoto vērtību par saprātīgu cenu.

Risinājums: laimes pulveris „Gavi”, kas izgatavots pēc Vēdu tradīcijām un simbolizē mājas svētību.

Ieguvums klientam: pārsteigums ar „stāstu” pie salīdzinoši nelieliem izdevumiem un laika ekonomijas.

Alternatīvas: citas netradicionālas dāvanas, kur klientam jāiegulda papildus izdoma un jāizdomā stāsts.

Noslēgums: ražotāja aicinājums iepazīties ar atsauksmēm un iegādāties produktu.

„Lifta runa”

Brīdī, kad idejas autors veido komandu vai attīsta partnerību, ir vērtīgi apgūt t.s. „lifta runu” (elevator pitch – angļu val.). Šīs prezentācijas tehnikas mērķis ir ieinteresēt klausītāju situācijā, kad runātāja rīcībā ir vidēji viena minūte, tātad – tās ietvaros var pateikt aptuveni 130 vārdus. Tehnika var palīdzēt pārliecināt investoru par savas biznesa idejas piemērotību investīciju veikšanai. **Tēmas**, par ko jārunā 60 sekundēs:

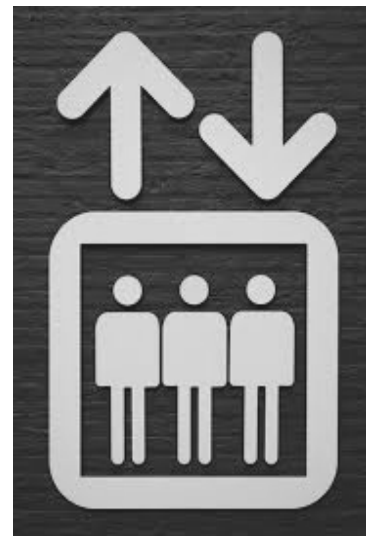
- **Produkts** – kas ir uzņēmēja produkts (nosaukumam ir jābūt īsam, skaidram, skanošam, pievilcīgam, lai uzreiz paliek atmiņā) un produkta darbības pamatprincipi,
- **Konkurētspējas priekšrocības** – ar ko produkts ir pārāks pār citām alternatīvām,
- **Tirgus** – kāds ir tirgus lielums, kas ir potenciālie pircēji un vai tie ir maksātspējīgi,
- **Konkurenti** – kas ir tiešie un netiešie konkurenti uzņēmēja produktam,
- **Biznesa modelis** – kā tieši ar produkta palīdzību plānots gūt peļņu.

Piemērs: „Lifta uzrunas” piemērs O. Mickēviča produktam – velo zeķei

- **Produkts** – velozeķe ir paredzēta velosipēdu „tīrai” novietošanai dzīvojamās telpās – tā veidota no elastīga materiāla un ir uzvelkama velosipēda riepām, neļaujot netīrumiem nonākt uz grīdas.
- **Konkurētspējas priekšrocības** – reģistrēts dizainparaugs, kompakts izmērs.
- **Tirgus** – velobraucēji Latvijā un ārvalstīs, kas ikdienā pārvietojas ar velosipēdu un riteni novieto dzīvojamās telpās.
- **Konkurenti** (alternatīvas) – metāla āķi velosipēdu piestiprināšanai pie sienas – taču neatrisina netīrumu nonākšanu uz grīdas.
- **Biznesa modelis** – produkta ražošana un izplatīšana caur velopiederumu pārdevējiem.

„Pecha Kucha”

Pecha Kucha prezentācijas tehniskas izcelsmes valsts vēsturiski ir Japāna. Koncepta autori ir arhitektu birojs "Klein Dytham architecture", kas to aizsāka 2003.gadā Tokijā. Kopš pirmās PechaKucha prezentāciju nakts ir pagājuši vairāki gadi, un tagad tās regulāri norit visā pasaulē.



Īsā laikā tā kļuva populāra kā Isekciju vakars, kur ar savas radošās darbības ieceri vai rezultātiem iepazīstina kā mākslinieki, dizaineri, arhitekti un citi radošo industriju pārstāvji, tā arī uzņēmēji. Šīs prezentācijas mērķis ir populārzinātniskā valodā iepazīstināt klausītāju ar informāciju, ļaujot ne tikai izglītoties, bet arī gūt baudījumu no uzstāšanās. Lai izvairītos no nevajadzīgi gariem skaidrojumiem un liktu autoram koncentrēties uz būtiskāko, tika izveidots „20 x 20” formāts. Tas nozīmē, ka katrā prezentācijā tiek demonstrēti 20 attēli, katrs 20 sekundes, kas kopā veido 6 minūtes un 40 sekundes - pietiekami ilgi, lai prezentētu sevi un savas idejas un pietiekami maz lai negarlaikotu skatītājus.

Arī Latvijā notiek Pecha Kucha vakari un to rīkotāji kopš 2007.gada ir arhitektu biroja SAMPLING vadītāji Liene Jākobsone un Mantens Devrīns. Piedalīties ar nepilnas 7 minūtes garo 20x20 formāta lekciju var ikviens, kam ir kāda jauna ideja vai projekts, interesanta pieredze vai vēlme paust savu viedokli par kādu aktuālu tēmu. Skatītājiem tā ir iespēja uzzināt par citu paveikto no viņiem pašiem, nevis no žurnālista vai kritiķa. Piedalīties PechaKucha Night pasākumā var ikviens, kas pārstāv kādu radošu jomu, no studenta līdz pieredzējušam profesionālim. Vienā vakarā uzstājas apmēram 10-15 cilvēki. Projekta interneta vietnē www.pecha-kucha.lv var iepazīties ar Latvijā izskanējušo prezentāciju programmām, prezentāciju saturu, kā arī noskatīties vairāku pasākumu video.



Kawasaki 10-20-30

Šī prezentācijas tehnika piemērota biznesa ideju padziļinātai prezentācijai investoru priekšā un ļauj sniegt detalizētu ieskatu par galvenajiem idejas attīstības aspektiem. Cipars „10” nozīmē prezentācijas slaidu skaitu (skat. zemāk), cipars „20” nozīmē laiku, cik ilgi uzstājas idejas autors, savukārt, cipars „30” norāda uz izmantoto simbolu minimālo lielumu prezentācijā. Pēdējais ļauj veidot pārskatāmu prezentāciju, kas nav pārblīvota ar tekstu un ir vieglāk uztverama. Prezentācijas tehnikas autors ir japānis Gajs Kawasaki (Guy Kawasaki), kas savā laikā strādāja ar Apple dibinātāju Stīvu Džobsu.

Kawasaki prezentācijas saturā jāietver 10 slaidi ar šādu informāciju:

1. **Nosaukums** – kas prezentē ideju un ko viņš dara
2. **Problēma** – ko uzņēmējs piedāvājat atrisināt
3. **Risinājums** – uzņēmēja piedāvātais produkts
4. **Biznesa modelis** – kā uzņēmējs gūs peļņu
5. **Konkurētspējas priekšrocība** – ar ko produkts ir pārāks pār alternatīvām
6. **Tirgus un mārketingis** – kāds ir tirgus lielums un kā tiks piesaistīti klienti
7. **Konkurenti** – kas viņi ir un kādas ir viņu pozīcijas
8. **Komanda** – kāpēc uzņēmējs to varēs un kādas kompetences piemīt komandai
9. **Finanses** – cik daudz nepieciešams, uz cik ilgu laiku un kā ideja tiks attīstīta tālāk
10. **Šī brīža situācija** – ko uzņēmējs līdz šim ir paveicis

Kawasaki prezentācijas tehnika ir augstu novērtēta arī publiskā sektorā un radošajās industrijās, jo ļauj runātājam strukturēt informāciju un runāt par aktuālo klausītājam. Šī tehnika var lieliski papildināt uzstāšanos Pecha Kucha formātā, kur caur vizualizāciju un audiālo sniegumu var atspoguļot Kawasaki tehnikā minētās sadaļas. Īpaši būtiski slaidi, kam jāpievērš uzmanība banku un investoru auditorijas priekšā, ir **komanda** un **šī brīža situācija**, jo abas sadaļas parāda idejas autora līdzšinējo ieguldījumu savas idejas attīstībā, kas ir viens no būtiskiem investora lēmumu ietekmējošiem faktoriem.

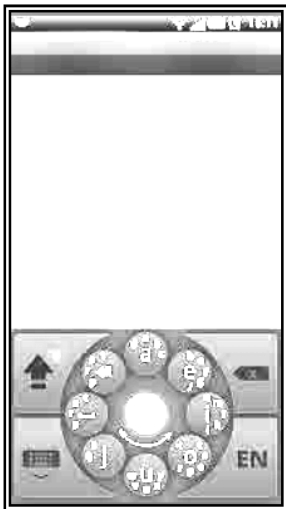
Praktisks uzdevums:

1. Lieciet dalībniekiem izveidot runu par savu produktu pēc NABC metodes!
2. Sadaliet dalībniekus pāros un lieciet viņiem pārmaiņus prezentēt savu produktu!
3. Atkārtojiet otro soli vēl vismaz 3 reizes!
4. Uzsveriet, ka klausītājam noteikti jāsniedz savs vērtējums par runu un priekšlikumi!
5. Pārrunājiet – kā runa un produkts mainījušies pēc šādas ātrās testēšanas?

3.4. Tipiskās kļūdas ideju prezentācijās

Tipiskās kļūdas, ko ideju autori pieļauj savās prezentācijās:

- **Ideja nav pārdomāta** – idejas autors nespēj atbildēt uz jautājumiem par produkta pašizmaksu (jo sākotnēji gatavs ieguldīt savu darbu bez atbildības un līdz ar to objektīvi nenovērtē produkta cenu) vai - kā viņš praktiski virzīs savu produktu tirgū un nodrošinās ieņēmumus. Bieži vien ideju autori paļaujas uz t.s. „sociālo tīklu spēku”, taču tas noteikti nav primārais mārketinga instruments. Primāri viņam ir jānonāk tiešā saskarē ar klientu, jāizzina viņa vēlmes un jāspēj pārdot produkts, ievērojot klienta vēlmes un maksātspēju.
- **Garš, nesaprotams un tehnisks izklāsts** – visbiežāk ideju autori „iekrīt” uz to, ka „nodedzina” savai runai atvēlēto laiku uz maznozīmīgas informācijas atspoguļošanu, uzskatot to par vienlīdz svarīgu. Piemēram, sasveicināšanās, pārlieku garš personiskās pieredzes izklāsts, vairākas emocionālas pārdomas, detalizēts produkta apraksts. Ja idejas autoram ir 10 minūtes, viņam jākoncentrējas uz 3-5 (daži eksperti uzskata – uz 2-3) būtiskākajām produkta raksturojumiem – tā, lai klausītājs pēc prezentācijas to var atcerēties. Ja arī būs jautājumi par produkta papildus īpašībām vai citiem biznesa idejas raksturojumiem – tam vienmēr ir paredzēta **jautājumu – atbilžu sesija** pēc idejas autora prezentācijas. Ideju autoriem vienmēr ieteicams pirms atbildīgas uzstāšanās savu prezentāciju izstāstīt tuviniekiem vai paziņām un saņemt atgriezenisko saiti – ja informācija nav viegli uztverama un saprotama, prezentācija noteikti jāuzlabo un „jātestē” savējo lokā vēlreiz.
- **Trūkst atmiņā paliekoša nosaukuma** – vajadzētu izvairīties no tehniski sarežģītiem un gariem nosaukumiem – tā vietā jāizvēlas 2-3 vārdu garš produkta nosaukums un virs tā – devīze, skaidrojums, kas pastiprina klausītāja izpratni par gaidāmo prezentāciju. Ieteikums nosaukumā ietvert kādu intrigu, kas pastiprina klausītāja interesi klausīties tālāk. Tam seko arī produkta raksturojums vienā teikumā, ietverot nosauku, darbības pamatprincipu un ieguvumu klientam. Piemēram:



„XXI gadsimta klaviatūra”

Jaunas paaudzes datu ievades iekārta

„XXI gadsimta klaviatūra” - jaunas paaudzes datu ievades iekārta, kas neredzīgiem IT lietotājiem ļauj ātrāk un precīzāk rakstīt tekstu, izmantojot ērti lietojamu algoritmu.

„Sīpolu striptīzs”

Sīpolu mizojamā iekārta

„Sīpolu striptīzs” - sīpolu mizojamā iekārta ar iebūvētu ambrazīvu materiālu ļauj ātri nomizot sīpolus bez acu kairināšanas.



„Zils nav tik zaļš kā sarkans”

Terapija ģimenes saliedēšanai

„Zils nav tik zaļš kā sarkans” - krāsu terapija, kas ļauj ģimenēm caur saliedēšanās spēlēm risināt iekšējās nesaskaņas un uzlabot satiecību starp ģimenes locekļiem.

- **Nereāli finanšu un saturiskie pieņēmumi** – tipiska kļūda – prognozēt lielus un stabilus ieņēmumus īsi pēc produkta palaišanas tirgū. Ja vien nav specifisks produkts, parasti tas ieņēmumu veidā atdevi sāk dot ne ātrāk kā 2-4 mēnešu laikā un arī tad šie ieņēmumi nespēj katru mēnesi segt visus izdevumus. Idejas autoram nepieciešamajā starta kapitālā jāieplāno arī finanšu rezerves apgrozāmajiem līdzekļiem, citādi būs apdraudēta idejas komercializācija tās agrīnajā attīstības stadijā! Otra tipiskā kļūda – pārlietu optimistiski novērtēt potenciālo mērķa tirgu. Idejas autoram jāizprot tirgus segmentācijas nozīmi un jāņem vērā riska faktori, kas saistīti ar klientu piesaisti. **Ieteikums ideju autoriem – veidot finanšu aprēķinus pēc pesimistiskā scenārija** – ja arī tad naudas plūsma ir pozitīva, tā būs lielāka varbūtība sekmīgi uzsākt savu biznesu, nekā pieļaujot optimistiskas prognozes un sastopoties ar ekonomiskām grūtībām pie šo prognožu nepiepildīšanās. Risku pārvaldības karte (skat. 2.4.sadaļu) var palīdzēt izstrādāt reālus un ticamus finanšu un saturiskos pieņēmumus.
- **Nav pateikts, kāpēc prezentē (nauda? partneri?)** – lai idejas autors saņemtu atbalstu, tam skaidri jāformulē, ko viņš vēlas saņemt no klausītājiem. Parasti tā ir nauda, taču var būt arī kompetences, kontakti, partnerības piedāvājums, neatkarīgs vērtējums un tml. Jo precīzāk idejas autors noslēgumā formulēs savu vajadzību, jo profesionālāks izskatīsies viņa sniegums. Katrā ziņā – saņemt pēc prezentācijas jautājumu no auditorijas „Un ko tieši jums tieši vajag?” nozīmē pavisam attieksmi pret auditorijas laika resursu ziedošanu.
- **Nepietiekami izvērtētas vajadzības un alternatīvas** – katram idejas autoram viņa lolotā ideja šķiet visvērtīgākā. Šī iemesla dēļ **bez idejas testēšanas tirgū ir grūti objektīvi novērtēt idejas vērtību patērētāja acīs un komercializācijas potenciālu**. Šim aspektam finansētāji pievērs pastiprinātu uzmanību. Tipiska kļūda – uzskatīt, ka ideja ir unikāla un konkurentu vienkārši nav. Šī noteikti būs sarkanā signāllampīņa investoru acīs, jo norādīs uz idejas autora pārlietu lielo optimismu un nespēju reāli novērtēt tirgus situāciju. **Ideju autoriem jāatceras: pat ja nav tiešo konkurentu, vienmēr būs netiešie konkurenti vai alternatīvas!**
- **Nav apsvērta turpmāka darbība un idejas ilgspējīga attīstība** – investors un dažādas grantu programmas ir ieinteresēti redzēt idejas autora **nepārtrauktos** pūliņus biznesa vērtības celšanā, tādēļ viņiem vienmēr būs aktuāls jautājums – kas notiks pēc tam, kad piesaistītās investīcijas vai grants beigsies? Ja idejas autors iekļauj informāciju par būtiskākiem soļiem pēc atbalsta saņemšanas, tas norāda uz viņa rūpēm par savu partneru vai atbalstītāju interesēm.

Praktisks uzdevums:

1. Atgādiniet nepieciešamību veidot īsu, saistošu un saprotamu produkta nosaukumu!
2. Rosiniet dalībniekus prezentēt savu ideju nosaukumus un īsus raksturojumus, ievērojot to veidošanas nosacījumus!
3. Kopā ar pārējo auditoriju, sniedziet atgriezenisko saiti, palīdzot saprast, cik precīzs un izsmeļošs ir bijis formulētais produkta nosaukums un apraksts!



Foto: www.zap2it.com

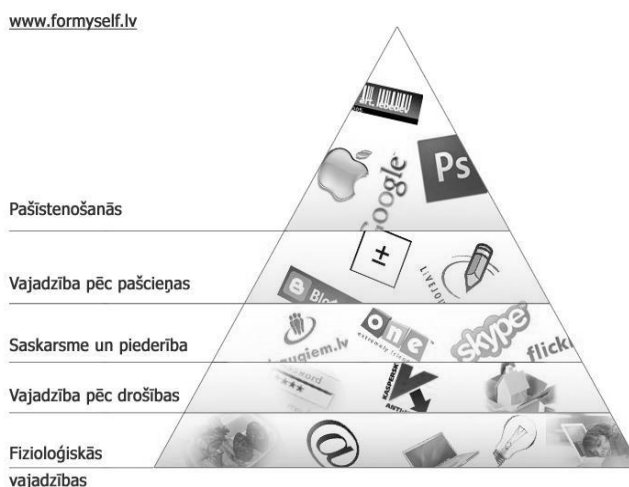
Praktisks vingrinājums ideju autoriem pirms prezentācijas plašākai auditorijai:

1. Jauno uzņēmēju „mājas darbs” – sagatavot Kawasaki prezentāciju savai idejai.
2. Pēc prezentācijas klātesošie vērtē prezentāciju pēc 3 aspektiem:
 - 2.1. pozitīvie aspekti (kas runātājam izdevās, ar ko prezentācija izceļas);
 - 2.2. konstruktīva kritika (kas būtu jāuzlabo vai jānovērš);
 - 2.3. „pircēja viedoklis” (vai piedāvājumu pieņemtu vai noraidītu).

Šādi prezentāciju „ģenerālmēģinājumi” var palīdzēt uzņēmējdarbības uzsācējiem būtiski pilnveidot sava snieguma vizuālo un audiālo daļu un labāk sagatavoties atbildīgiem pasākumiem. Savukārt, prezentācijas klausītājiem – laicīgāk pamanīt un novērst nepilnības savās prezentācijās.

4. Viedā partnerība - starpnozaru sadarbība un nākotnes produkti

Par ko klients patiesībā maksā?” – šis ir labs „kontroljautājums”, ko ne tikai uzņēmējdarbības uzsācējam, bet arī jau esošam uzņēmums ir vērts pa brīdim pajautāt. Jo XXI gadsimtā tirgus tendences ir strauji mainīgas un tās tiešā veidā ietekmē cilvēku vajadzības. Lai labāk izprastu sava produkta pozicionējumu cilvēku vajadzību kontekstā, idejas autoram jāiepazīst Maslova vajadzību piramīda, kas klasificē dažādās cilvēku vajadzības noteiktās kategorijās. Laika periodā kopš šīs piramīdas izveides, tajā ir notikušas izmaiņas (skat. 6.att.) – katra kategorija papildināta ar aizvien jaunām, gadsimta garam atbilstošām vajadzībām, piemēram, piekļuve internetam ir kļuvusi par cilvēku pamatvajadzību vai – sociālu tīklu lietojums ir būtiska sadaļa no cilvēku vajadzības pēc saskarsmes un piederības noteiktai sabiedrības daļai.



Avots: www.formyself.lv

6.attēls. Maslova vajadzību piramīda XXI gadsimtā

Pirmā atziņa jaunajam uzņēmējam – **jo augstāk piramīdā cilvēka vajadzības atrodas, jo paradoksālākas tās kļūst.** Tā ir iespēja tiem jauniešiem uzņēmējiem, kas attīstījuši savas prasmes produktu formulējumā un spēj komunikācijā ar klientu uzsvērt aktuālās vajadzības un operatīvi piedāvāt risinājumu. Mūsdienās produkts vairs nav tikai „plika” prece vai pakalpojums – mūsdienās tas ir notikums, emocijas, pārdzīvojums, statuss, drošība, emocionāla un fiziska „tvaika nolaišana” un tml. Uzņēmums, kurš caur saviem piedāvātajiem produktiem spēj piedāvāt netaustāmo pievienoto vērtību ir konkurētspējīgāks kā citi, kas koncentrējas pamatā uz produkta fiziskajām īpašībām.

Viens no piemēriem ir nekomerciāls projekts **Meditācijas nams „Elijas nams”**, kas atrodas jūras piekrastē Kurzemē, netālu no Irbenes. Biedrība “Elijas nams”¹² dibināta ar nolūku palīdzēt cilvēkiem, kas vēlas sevi garīgi pilnveidot, atjaunot garīgos spēkus, atrisināt garīgu satricinājumu vai *izdegšanas* radītas problēmas. Organizācijas pakalpojums ir kristīgās meditācijas un tas ir par maksu. Programmas dalībniekiem jāapņemas ievērot klusumu (mobilos telefonus drīkst lietot tikai ārpus Meditācijas nama un tā teritorijas), nelietot apreibinošas vielas, precīzi ievērot garīgā padomdevēja ieteikumus un konkrētās programmas dienas kārtību. Biedrība divas reizes gadā (maijā un novembrī) izsludina pieteikšanos uz meditācijas kursiem un tiem klasiskā reklāma nav nepieciešama – publicitāti nodrošina paši apmeklētāji. Gribētāju ir tik daudz, ka

¹² www.elijasnams.lv

pieteikšanās tiek slēgta dažās dienās. Šajā piemērā uzskatāmi redzama sabiedrības aktualitāte – cilvēki ir noguruši no informācijas „trokšņa”, saskaras ar dažādiem emocionāliem satricinājumiem un nereti nevar atrast atbalstu pat pie līdzcilvēkiem dēļ to aizņemtības ikdienā. Tādēļ var uzskatīt, ka „Elijas nams” ir atradis aktuālu un brīvu „biznesa nišu”, piedāvājot atslēgties no ār pasaules un sakārtot iekšējo pasauli, kā arī formulēt rīcības plānu sadzīves un stratēģisku jautājumu risināšanai.

Otra atziņa jaunajiem uzņēmējiem – **pat ja produkts atrodas pamatvajadzību kategorijā, tam var būt augsta tirgus cena**, ja piešķir produktam papildus funkcionalitāti vai citu praktisko pievienoto vērtību. Piemēram, „**Lāču maizes**” rupjmaize maksā vismaz divas reizes vairāk kā parastā, jo tā ne tikai apmierina pamatvajadzību (ēdot uzņemt vērtīgas uzturvielas), bet arī pircēja vajadzību pēc oriģinālas dāvanas, ko uzdāvināt citiem.



Foto: www.elijasnams.lv

Trešā atziņa – **uzņēmējs pats ar savu produktu var aktualizēt cilvēkiem aizvien jaunas vajadzības**. Ja vien tas būs kvalitatīvi pasniegts un produkts tiešām nodrošinās efektīvu risinājumu, cilvēki to iegādāsies. Piemēram, kādreiz mēs mēteļus no dzīvnieku apmatojuma attīrījām, saslapinot roku ūdenī un tīrot ar to mēteli. Kad parādījās lipīgie papīra rullīši, tie bija ērtāki un cilvēki izvēlējās pirkt rullīšus nevis tīrīt ar rokām.

Cits piemērs ir **elektroniska iekārta „Valkee”¹³ - aparāts, kas ļauj izvairīties no depresijas**. Ziemeļvalstīs, kur dabiskā dienas gaisma ir daudz mazāka kā dienvidos, cilvēkiem ir daudz lielāka varbūtība krist depresijā un tā vairs nav tikai garastāvokļa izmaiņas, bet var atstāt nopietnu negatīvu ietekmi uz cilvēku veselību. Zinātnieki ir atklājuši, ka cilvēku ausīs atrodas fotoreceptori, kuru uztvertās gaismas daudzums ietekmē cilvēka veselības stāvokli. Biznesa pasaule ātri noreāģēja un izveidoja ierīci „Valkee”, ar kuras palīdzību fotoreceptori gada „tumšākajos” gadalaikos var saņemt pietiekami daudz gaismas un stiprināt organismu.



Foto: www.dailytekk.com

Šis un līdzīgi piemēri norāda uz mūsdienu uzņēmējam neierobežotām iespējām, ko sniedz globalizācija, sociālie un vides izaicinājumi, kā arī pašu cilvēku formulētās vajadzības.

Praktisks uzdevums:

1. Aiciniet kādu no dalībniekiem pastāstīt par savu ideju!
2. Rosiniet dalībniekus formulēt netaustāmo un taustāmo pievienoto vērtību idejā!
3. Aiciniet dalībniekus sniegt ieteikumus produkta vērtības paaugstināšanai, balansējot ar uzņēmējam pieejamiem resursiem!

¹³ www.valkee.lv

5. Sociālā uzņēmējdarbība – XXI gadsimta uzņēmējdarbības forma reģionos

5.1. Sociālās uzņēmējdarbības jēdziens un piemēri

Sociālā uzņēmējdarbība ir pasaulē plaši atzīta un veicināta uzņēmējdarbības forma. No klasiska uzņēmuma tie atšķiras ar vairākām pazīmēm. Pirmkārt, sociālos uzņēmumos kontrolpaketes pieder labdarības organizācijām. Tas nozīmē, ka uzņēmuma peļņa nonāk labdarības organizāciju rīcībā un tiek izmantota to mērķu sniegšanai un palīdzības sniegšanai. Otrkārt, sociālie uzņēmumi nodarbina tās sabiedrības grupas, kuras klasiskajam biznesam ne vienmēr ir interesantas. Piemēram, invalīdi, pirmspensijas darbinieki vai māmiņas, kas mājās kopj bērnus un nevar strādāt pilnu slodzi. Tādējādi sociālie uzņēmumi rada jaunas darba vietas un sniedz atbalstu sociāli jutīgām grupām. Treškārt, sociālie uzņēmumi sniedz arī sociālus pakalpojumus.

Sociālā uzņēmējdarbība ir perspektīvs XXI gadsimta uzņēmējdarbības modelis reģionos, jo tas ne tikai sniedz risinājumu sabiedrībā aktuālai problēmai, bet arī dod iespēju indivīdiem veidot savai vērtību sistēmai atbilstošu saimniecisko darbību. **Sociālā uzņēmējdarbība ir uzņēmējdarbība, kur sabalansēti sociālie un biznesa mērķi, risinot sabiedrībā aktuālus izaicinājumus.**

5.2. Sociālo uzņēmumu piemēri Latvijā

Riteņu izgatavošana cilvēkiem ar kustību traucējumiem – HOPP (www.hopp.lv)

Šo uzņēmumu izveidoja puīši, kas pazīstami kā ēmriteņu veidotāji Andrejsalā. Uzņēmuma sociālais mērķis ir uzlabot pārvietošanās iespējas tiem, kam tas nav pašsaprotami – senioriem un citiem cilvēkiem ar kustību traucējumiem. Pie tam – uzņēmums cenšas nodrošināt pēc iespējas zemāku pašizmaksu, piesaistot atbalstītājus.



Foto: www.hopp.lv

Zīmols „JŪHŪ” – trauki, ko izgatavo cilvēki ar īpašām vajadzībām (www.juuhuu.co/lv)

Sociālā biznesa idejas autors ir dizaineris Čārlzs Bušmanis no Šveices sadarbībā ar biedrību „Gasimas stars”, kas rūpējas par cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem. Idejas pamatā ir īpaša dizaina krūzītes „Therese”, ko JŪHŪ darbnīcā izgatavo cilvēki ar garīga rakstura traucējumiem – biedrības „Gaismas stars” biedri. Peļņa no krūzītēm tiek novirzīta rehabilitācijas centra veidošanai cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem.



Foto: JŪHŪ

Labdarības veikals „Otrā elpa” (www.otraelpa.lv)

Nodibinājums „Ideju partneru fonds” ir izvēlējis uzņēmējdarbību kā veidu līdzekļu piesaistei labdarības projektu atbalstam. Labdarības veikalos «Otrā elpa» ikviens var ziedot sev vairs nevajadzīgas, bet citiem vēl noderīgas mantas (apģērbus, apavus, aksesuārus, rotaslietas un rotaļlietas, grāmatas un sadzīves priekšmetus u.c.), kā arī tās iegādāties par ļoti zemām cenām. Savukārt iegūtie ienākumi tiek ziedoti dažādiem labdarības mērķiem („kas vienam lieks, tas otram prieks!”). Turklāt šādā veidā tiek veicināta atbildīgāka resursu izmantošana un vides saudzēšana. „Otrā elpa” ir viens no labākajiem veiksmes stāstiem, jo uzņēmuma darbības periodā ir izdevies paplašināties – paralēli esošajam veikalam Marijas ielā 13, atvērt filiāli „Pludmale” Liepājā un vēl vienu veikalu Rīgā, Stabu ielā 35.



Tekstils ar labu karmu – LUDE (www.lude.lv)

Uzņēmuma idejas pamatā ir atgriezt dzīvesprieku pensionētiem cilvēkiem, dodot iespēju socializēties un kopā radīt ar rokām darinātus dizaina paklājus no potenciāliem tekstila atkritumiem. Nosaukuma „LUDE” pamatā ir sens sievietes vārds un tas ir arī saīsinājums arī no „lupatu deķis”, kā grīdas segas mēdz dēvēt. Tomēr šie „lupatu deķi” cenas ziņā ir vienlīdzīgi ar dizaina priekšmetiem un tieši tā arī tiek pozicionēti. Par iegūtajiem līdzekļiem tiek segtas uzņēmuma darbības izmaksas, tai skaitā, algas un peļņas daļa tiek novirzīta uzņēmuma tālākai attīstībai, lai dotu iespēju pēc iespējas vairāk pensijas vecuma cilvēkiem gūt dzīves prieku vecumdienās un gūt papildus ienākumus pensijai.



Sociālais uzņēmums „Ziedot.lv”

Labdarības fonds „Ziedot” ir izveidojis savu sociālo uzņēmumu, lai veicinātu līdzekļu palielinājumu labdarībai un šajā ekonomiski sarežģītajā situācijā veicinātu jaunu darba vietu rašanos.

SIA „Ziedot.lv sociālais uzņēmums”¹⁴ kopš 2009.gada 4.oktobra 70% akciju pieder fondam „Ziedot”, 30% pieder SIA „No Limits!”, kas ieguldīja grāmatvedības programmu. Uzņēmuma valde atalgojumu nesaņem. Ja uzņēmums strādās ar peļņu, 70% no peļņas (fonda "Ziedot" daļa) tiks novirzīta labdarības fondam "Ziedot" labdarības projektu īstenošanai un palīdzības sniegšanai.

„Ziedot.lv sociālais uzņēmums” plānos ietilpst grāmatvedības pakalpojumu sniegšana uzņēmumiem un īpaši labdarības organizācijām, kā sociāli jūtīgu grupu apmācības un citu konsultāciju sniegšana. Labdarības fonds „Ziedot” veido labdarības portālu „Ziedot.lv”, īsteno pārtikas banku „Paēdušai Latvijai” un programmu ģimenēm ar bērniem invalīdiem „Mīļā auklīte”, sniedz bezmaksas apmācības „NVO Institūta” ietvaros un izveidojis Reģionālo labdarības organizācijas tīklu. Tā kā fonda „Ziedot” darbība ir plaša un saistīta galvenokārt ar ziedojumu piesaisti, tika pieņemts lēmums saimniecisko darbību nodalīt no fonda pamatdarbības.

SOCIĀLAIS
UZŅĒMUMS
ziedot.lv

“Latvijā ir daudzi cilvēki, kam ir augsts potenciāls kļūt par sociālajiem uzņēmējiem, tomēr valsts sistēma kopumā nav iedvesmojoša, lai korporatīvās sociālās atbildības jomā notiktu lielāka aktivitāte. Galvenais šķērslis - kopējā kapitālisma arhitektūra (uzņēmēji “dzenās” pēc peļņas)” –tā 2009.gadā teica Nīderlandes sociālais uzņēmējs un ekonomists Marčello Palaci (Marcello Palazzi), viesojoties Latvijā. Tomēr laiks ir rādījis, ka krīzes sekas ir pozitīvi ietekmējušas Latvijas iedzīvotāju sociālo vērtību sistēmu – par to liecina sociālo uzņēmumu skaita būtisks pieaugums pēckrīzes periodā – laikā, kamēr iniciatīvas nacionālā likumdošanā sociālā uzņēmuma statusa veidošanai vēl tikai ir izstrādes stadijā.

Praktisks uzdevums:

1. Kopā ar ideju autoriem formulējiet izaicinājumus, ar ko sastopas vietējā sabiedrība. Tos var iedalīt 5 galvenajās jomās: ekonomika, vide, kultūra, sociālā joma un tehnoloģiju joma.
2. Rosiniet idejas par saimnieciskās darbības virzieniem, kas var tikt īstenoti ar nolūku risināt vietējos izaicinājumus!
3. Pārrunājiet biznesa modeļu dažādību un rosiniet ideju autoru idejas par piemērotāko biznesa modeli katrai no sociālās uzņēmējdarbības idejām!

¹⁴ www.socialaisuznemums.lv

6. XXI gadsimta mazbudžeta mārketingu

6.1. Sociālo tīklu neizmērojamais spēks

Jau šobrīd pasaulē ir vairāk kā 1 miljards viedtālrunu, kas ir aptuveni 20% no kopējā mobilo tālrunu skaita un šis skaits joprojām pieaug. Vairāk kā puse (64%) no viedtālrunu īpašniekiem tos izmanto pirkumiem internetā. Tātad sociālo tīklu spēks nav tikai tēla veidošanai, bet arī reālai ienākumu gūšanai, uzņēmumam nenonākot tiešā saskarē ar pircēju. Mūsdienās aktuālākās tendences saistībā ar produktu virzību tirgū koncentrējas ap **mobilo mārketingu**:

- interneta vietņu **pielāgošana** viedtālruniem, lai lietotājs var ērti aplūkot informāciju (mūsdienās viedtālrunis regulāri aizstāj stacionāro vai portatīvo datoru),
- **SMS** mārketingu (pētījumi rāda, ka patiesībā reklāmas sms saņemt vēlas daudzi),
- **E-pasta** mārketingu (pārdzīvojot „mēstuļu” posmu, to atkal lasa),
- **Mobilās aplikācijas** konkrētiem pakalpojumiem (jāpievērš uzmanība praktiskam pielietojumam),
- **QR kods** (ātrākai informācijas saņemšanai, dažus motivē izmantot arī spēles elementi),
- **Uz atrašanās vietu** balstīts mārketingu (palīdz atrast nepieciešamos produktus).

Ko XXI gs interneta lietotājs lasa?

- 90% izlasa virsrakstus
- 70% – tekstus zem attēliem
- 40% – ievadu
- 20% – tekstu
- 5% – nobeigumu

Ja tiek veidots video – tā garumam nevajadzētu pārsniegt 3-4 minūtes.

Ar ko jāreķinās, lietojot sociālos tīklus:

- izmaksas komunicēšanai sociālajos medijos ir ļoti mazas, tai pat laikā uzņēmējam ir jāizvērtē, kas uzturēs uzņēmuma kontu sociālos tīklos – vai pašam tam atliks laika? Ja uzdos kādam citam – vai tas būs samērīgi pret viņa citiem pienākumiem?
- ja tam velta visu savu laiku, tas jau kļūst dārgi
- vai ir vērts visu dienu komunicēt virtuāli, ja tajā laikā noliktava pilna ar precēm un nav, kas tās tirgo?

„Satiksmes noteikumi”, lietojot sociālos tīklus uzņēmuma vajadzībām

- Var sasniegt klientus, ko nevar sasniegt caur tradicionāliem kanāliem
- Uzņēmumā jāvienojas par **komunikāciju stratēģiju** sociālajos tīklos
- Uz klientu sūdzībām un jautājumiem **jāatbild operatīvi**
- Kontu adreses jāpievieno **oficiālajiem kontaktiem!**
- **Personalizēt** atbildes (ceļ klientu uzticību uzņēmuma aktivitātēm sociālajos tīklos)
- ‘retvītēt’ tikai info ar **pievienoto** vērtību

Šobrīd Latvijā sociālos tīklus izmanto aptuveni 2/3 iedzīvotāju. Populārākie no tiem – **Draugiem.lv** (1.2M reģistrēto lietotāju, ikdienā Latvijā izmanto 665 tūkstoši), **Facebook** (Latvijā reģistrēti 415 tūkst.), **Youtube** (180 tūkst.) un **Twitter** (82 tūkst.)

Īsumā par Facebook – www.facebook.com

- 850 miljoni lietotāju (50% lieto caur telefoniem)
- 35 miljoni atjauno savu statusu katru dienu
- Facebook ir 5 lielākā "valsts" tūlīt aiz Ķīnas, Indijas, ASV un Indonēzijas
- 80% Čīles, Venecuēlas un Turcijas interneta lietotāji ir reģistrēti Facebook
- Vidēji lieto 65min/ dienā, izvieta 9 "Like" un atstāj 25 komentārus mēnesī
- Sīrijā, Ķīnā, Vjetnamā un Irānā „Facebook” aizliegts
- visātrāk augošais segments ir sievietes
- Facebook fonam ir zilā krāsā tādēļ, ka tā Facebook dibinātājs Marks Cukerbergs ir daltoniķis
- Latvijā Facebook ir otrs lielākais sociālais tīkls aiz Draugiem, taču strauji tuvojas

Fakti par Draugiem.lv – www.draugiem.lv

- 1.2 miljoni lietotāju
- pusmiljons apmeklē katru dienu
- 44% no kopējās datu plūsmas Latvijā
- Otra plašākā izplatība – UK, IE, SE, NO
- ~22 000 uzņēmumu/ organizāciju profilu lapas

Nedaudz par Tviteri - www.twitter.com

- Sociālais tīkls ļauj lietotājiem izplatīt ziņas, kas nepārsniedz 140 rakstu zīmes
- Vairāk kā 270 miljoni lietotāju (~80% lieto tviteri viedtālrunī)
- Katru dienu tie nosūtīti vairāk kā 400 miljoni tvītu
- Lietotāji – sabiedrībā pazīstami cilvēki, kā arī valsts iestādes un uzņēmumi
- lemesli tvitera lietošanai – „turēt roku uz pasaules pulsa”, „izkliegt savu sāpi”, „noskaidrot man svarīgo”, pie tam izdarīt to „ĀTRĀK nekā citur” (Latvijas IKT blogeris Kristaps Skutelis)



Tvitera priekšrocības

- noskaidro savu aktualitāti cilvēku ikdienas sarakstē
- uzzini, ko klienti domā par Tavu uzņēmumu
- ar vērtīgu informāciju vari klientus atvilināt pie sevis
- analizē klientu viedokļus
- kuras reklāmas kampaņas labāk iedarbojas?
- Sasniedz klientu ar "tiešo ziņu"
- bez maksas reklāma "no-mutes-mutē"
- veido atpazīstamu zīmolu
- atrodi jaunus biznesa partnerus
- mācies no konkurentiem
- uzņēmuma ieraksti parādās interneta meklētājos
- piešķir saturam aktualitāti
- neformāli komunicē ar mērķauditoriju
- izsaki savu kā nozares eksperta viedokli
- 'sekotāji' dalīsies ar Tavu informāciju tālāk

Īsumā par Youtube - www.youtube.com

- Radīts kā **amatieru produkts** (2005) un to nopirka **Google** uzņēmums 2006.gadā
- Šobrīd ir vairāk kā 1 miljards lietotāju un to skaits pastāvīgi pieaug
- Otrā lielākā meklētājprogramma pēc **Google**
- Ja Youtube būtu valsts, tā būtu 3.lielākā ekonomika pasaulē
- Ik mēnesi Youtube kanālus apmeklē 800 miljoni lietotāju
- Ik minūti tiek ievietoti 700 video no Youtube kanāla citā sociālajā tīklā - tviterī



- **Populārākie sociālie tīkli** - Facebook, Draugiem, Twitter, Google+, Instagram, Tumblr
- Ja **Madonnai** būtu jāaptver visi Youtube lietotāji, viņai būtu jāuzstājas *Madison Square Garden* koncertzālē 200 000 reizes!

“WOTE” stāsts (Kanāda)

Viens no Youtube veiksmes stāstiem ir netradicionālu 5 multi-talantīgu cilvēku grupa, kurai jau 3 gadu garumā bija izveidots savus Youtube kanāla konts un tam sekoja vairāk kā 10 000 interneta lietotāju. 2012.gadā grupa izvietoja kanālā klipu, kurā, vienlaikus visiem spēlējot ģitāru, atdarina solista Gotye dziesmu „Somebody that I used to know”. Šķietami – nekas īpašs, jo dažādu grupu atdarinātas dziesmas ir tūkstošiem.

Tomēr, pateicoties palielajam grupas sekotāju skaitam, šis videoklips vienas nakts laikā apceļoja pasauli un tās skatījumu skaits **pirmajā mēnesī** bija **50 miljoni** (šobrīd – vairāk par 160 miljoniem). Panākumiem Youtube kanālā sekoja intervijas un dalība dažādos pasākumos, kā arī tika parakstīts līgums ar ierakstu kompāniju **Columbia Records**. **Pēc nedēļas** – daļa no grupas dalībniekiem savu pastāvīgo darbu nomaina pret darbu Youtube – viņu uzdevums – veidot interesantu saturu Youtube lietotājiem.

Youtube lietotāju panākumu formula jeb kā nokļūt pasaules redzeslokā?

- **Kvalitatīva satura veidošana** - nepārtraukti
- Lojālu **fanu pulka veidošana un paplašināšana** straujākai video izplatīšanai
- **Izcelšanās!** Video jāiekļauj īpašs saturs uzmanības piesaistei.

QR kods - *quick response code*

- ▶ Balts kvadrāta laukums, kas noteiktā veidā, aizpildīts ar mazākiem melniem kvadrātiem
- ▶ QR kodus izmanto, lai informāciju vienkāršā veidā “pārnestu” uz mobilajām ierīcēm
- ▶ Vienā attēlā – līdz 4296 simboliem (“parastais” svītrkods - max 20 simboli)
- ▶ QR kodu izgudroja Toyota meitasuzņēmums Denso-Wave (1994)



QR koda piemērs - Tesco (Dienvidkoreja)

Dienvidkorejā, līdzīgi kā Latvijā, ir vairāki mazumtirdzniecības veikalu tīkli, kas savstarpēji konkurē par tirgus palielināšanu. Uzņēmums Tesco tuvākais sāncensis līdz šim bija E-mart, kam pieder plašākais veikalu tīkls valstī. Tesco, mainot zīmolu uz „Home Plus”, vēlējās palielināt tirgus daļu, neieguldot infrastruktūrā (jaunu veikalu izbūvē), tādēļ sāka izziņāt patērētāju ikdienas vajadzības, lai nonāktu līdz labākajam risinājumam. Uzņēmumam piesaistītie izpētes speciālisti ievēroja, ka pircēji ļoti daudz laika pēc darba pavada, dodoties uz veikalu iepirkties un pēc tam dodoties mājās. Tesco nolēma risināt šo jautājumu un piedāvāja cilvēkiem **apvienot došanos mājās ar iepirkšanos**, tādējādi būtiski ietaupot laiku, ko veltīt ģimenei. Seulas metro stacijās reklāmas speciālisti izlīmēja lielus plakātus, uz kuriem bija attēloti Tesco veikalos nopērkamie produkti – gluži tādā pašā izskatā, kā tie redzami veikalu plauktos. Cilvēki, izmantojot viedtālrunus, noskanēja QR kodus vēlamajiem produktiem un tiešsaistē veica produktu pasūtījumu. Aizbraucot mājās, viņi saņēma produkciju, tādējādi ietaupīja laiku un izvēlējās Tesco piedāvājumu. Rezultātā, nepalielinot veikalu skaitu, Tesco palielināja sev lojālo klientu skaitu par 76% un pārdošanu tiešsaistē – par 103%, līdz ar to - tirgus daļu, pietuvojoties savam sīvākajam konkurentam.



Citi QR koda piemēri biznesā

- tūrisma – visaptveroša informācija pie apskates objektiem
- savieno ar lietošanas instrukcijas video formātu
- norādes, kā nokļūt līdz tūrisma objektam
- kods uz produkta savieno klientu ar interneta veikalu
- ievietots vizītkartē (savieno ar Youtube kanālu)
- īpašs vēstījums no ražotāja (“birka” uz produkta)
- savieno pa tiešo ar uzņēmuma klientu apkalpošanas centru
- mudina pircējus atstāt “Like” uzņēmuma sociālo tīklu kontos

QR koda priekšrocības

- vienā QR kodā iekodē **lielu skaitu** simbolu (vairāki tūkstoši)
- ļoti **ātra** un **ērta** kodu nolasīšana
- QR kodu var nolasīt **no abām pusēm** (360 grādu skenēšana)
- izmērs var būt arī pavisam **mazs**
- QR kodā ir iestrādāta loģika, kas spēj labot **nolasīšanas kļūdas**

Instagram - www.instagram.com

Bezmaksas fotoattēlu koplietošanas programma, ļaujot fotografēt, **izmantojot digitālo filtru** un pēc tam **koplietot** uzņemtos attēlus, izmantojot dažādus sociālos tīklus.



- Izveidots 2010.gada oktobrī un jau decembrī sasniedz 1 miljonu lietotāju (šobrīd – **200 milj.**)
- **Ikdienā** Instagram lieto 73 milj. lietotāju
- Facebook nopirka “konkurentu” par **1 miljrd. USD.**

COMODO restorāna stāsts (ASV)

Lielākais **izaicinājums** jaunatvērtajam restorānam Ņujorkā bija rast konceptuālu atšķirību no pārējiem **18 tūkstošiem restorānu**, kas darbojas lielpilsētā. Restorāns vērsās ar lūgumu pie reklāmas aģentūras ieteikt kādu sociālo mediju kampaņu, kas rosinātu restorāna atpazīstamību pēc tā virtuves un personāla viesmīlības. Reklāmas speciālisti novēroja, ka cilvēki labprāt izmanto Instagram aplikāciju, lai fotografētu restorānā saņemto ēdienu un viņu **ideja** bija šīs bildes izmantot, lai izveidotu virtuālo – **Instagram ēdienkarti**.

Tika sadrukātas jaunas ēdienkartes, kuru aprakstā tika iekļauta mirkļbirka (hashtag – angļu val.) ar nosaukumu **#ComodoMenu**. Personāls restorāna viesus aicināja nobildēt ēdienu un padalīties ar to sociālajos tīklos. **Rezultātā ar 0 ASV dolāru budžetu** kampaņas ietvaros izdevās saņemt **280 miljonus** sociālo tīklu lietotāju ierakstu un Instagram lietošana ēdienu fotografēšanai tika atzīta kā dzīvesstila sastāvdaļa, kas tika atspoguļota arī drukātajos plašsaziņas līdzekļos, vides reklāmās, TV, raidstacijās ne tikai ASV, bet visā plašā pasaulē. Šobrīd COMODO restorānā galdiņi rezervēti **5 mēnešus** uz priekšu.



Foto: COMODO

Īsumā par Foursquare - www.foursquare.com

- Sociālais tīkls, kas liek IKT lietotājam “nokāpt” no datora
- Būtība - lietotājs dalās savā draugu lokā ar savu atrašanās vietu
- Komerciālie mērķi – klientu piesaiste, atsauksmju saņemšana un ieteikumi servisa uzlabošanai



- Ar Foursquare uzņēmums var apzināt aktīvākos/ lojālākos klientus un publiskot klienta komentāru "Šeit ir labākais Fish'n'Chips pilsētā!"
- Foursquare vērtība - augsts uzticamības līmenis vērtējumiem un atsauksmēm

Praktisks uzdevums:

1. Kopā ar uzņēmējiem uzskaitiet Latvijā populārākos sociālos tīklus!
2. Rosiniet diskusiju – kuri tīkli ir piemērotākie konkrētas nozares produktu virzībai?
3. Aiciniet dalībniekus dalīties ar pieredzi sociālo tīklu lietošanā!

6.2.Partizānu mārketing

Laikā, kad daudzi uzņēmumi optimizē savu reklāmas budžetu, citiem sākas iespēju laiks – mazbudžeta mārketing. Tās ir reklāmas kampaņas, kurās uzmanības piesaistīšanai zīmolam un tā produkcijai nav nepieciešami miljoni investīciju. Pietiek ar ideju un efektīvu realizāciju.

Partizānu mārketing (*Guerilla marketing* – angļu val.) ir **savdabīgs** reklamēšanas veids, kurā ar **netradicionāliem** līdzekļiem, par **zemu pašizmaksu** tiek piesaistīta **plaša** publikas un mediju uzmanība:

- radošas, negaidītas un **provokatīvas akcijas**, kuru mērķis ir radīt "**troksni**" cilvēku un mediju aprindās,
- Ja akcijas neizdodas – zaudējumi ir **nelieli**. Ja izdodas – **plaša** publicitāte,
- Piemērots **nelielu** uzņēmumu atpazīstamībai, jo resursi - laiks, radoša iztēle & apņēmība.

Pastāv vairāki partizānu mārketinga veidi:

- **Partizānu sniegums** – pašu spēkiem tiek radīts spilgts un neaizmirstams šovs, ar neko negaidošās publikas biežu iesaistīšanos. Šāda pasākuma rīkošanai parasti izvēlas ielu vai apdzīvotu vietu, kurā var gadīties garāmejošu cilvēku foto vai video kameru objektīvi. Piemērs – žurnāla „lr” agrīnā reklāmas kampaņa¹⁵ žurnāla numuram par Igauniju kā veiksmes stāstu.
- **Partizānu izlase** – cilvēkus aicina lietot preces, precīzāk to modeļus, lai nākotnē kļūtu par to lietotāju. Partizānu izlases galvenā pazīme ir tāda, ka cilvēki nav jānudina patērēt konkrētās preces. Viņi to dara pastāvīgi, turklāt ar lielu aizrautību. Piemērs – Kristīnas Agileras smarža reklāmas kampaņas¹⁶ ietvaros pilsētvidē tika izkārti iesmaržoti drēbju pakaramie, ko cilvēki varēja ņemt sev līdz uz mājām.
- **Partizānu tiešais pasts** – viens no efektīvākajiem mārketinga instrumentiem, ņemot vērā tā tiešo kontaktu ar konkrētiem personāžiem. Mūsdienās tas ir efektīvs veids, ja vien tiešais pasts ir īstenots, izmantojot partizānu metodes. Piemērs – grauzēju apkarošanas reklāma (7.attēls)



Avots: Boredpanda.com
7.attēls. Grauzēju
apkarošanas pakalpojumu
reklāma

¹⁵ www.youtube.com/watch?v=7pS3NnOCvK0

¹⁶ www.youtube.com/watch?v=5lj2WtHwBWM

- **Partizānu mediji** – precīzi izvēlēta vieta neviennozīmīgam reklāmas stendam pilsētvidē, kur ikdienā garām plūst lielas ļaužu masas.
- **Partizānu instalācijas** – cilvēkus pārsteidz un aizrauj unikālas lietas, kuras atrodas neiedomājamās vietās, kurās nekas tamīdzīgs nekad nav bijis. Ja šāds objekts vēl satur noteiktu informāciju, tad tā ierindojas partizānu instalāciju sarakstā. Piemērs: klinšu kāpēju skolas reklāma (8.attēls).



Avots: Boredpanda.com

8.attēls. Klinšu kāpēju skolas reklāma

- **Zibakcija** - cilvēku grupa, kas pēkšņi sanāk kopā publiskā vietā, īsu laiku sprīdi veic neierastu darbību un pēc tam ātri izklīst. Pasaulē ļoti izplatīta, nekomerciāla kustība, kas var tikt pielietota arī mazbudžeta mārketinga nolūkiem.
- **Partizānu interaktīvs** – cilvēku iesaiste dēļ ziņkāres, kas izraisa uzmanību. Piemērs – vīriešu apakšveļas reklāma žurnālā (9.attēls).



boredpanda.com

Avots: Boredpanda.com

9.attēls. Vīriešu apakšveļas reklāma

- **Partizānu zīmoli** – cilvēki vairs nepievērš uzmanību reklāmām uz priekšmetiem, transportiem un reklāmu stendiem pilsētvidē. Tādēļ zīmoli tiek integrēti dažādās vietās – kuru ierastās formas maiņa piesaista cilvēku uzmanību. Piemēram, KitKat zīmola integrācija ielu soliņos (10.attēls).



Avots: 7guru.lv

10.attēls. KitKat vides reklāma

Praktisks uzdevums:

1. Aiciniet trīs dalībniekus dalīties ar savām biznesa produktu idejām!
2. Rosiniet diskusiju – kādas partizānu mārketinga kampaņas varētu rīkot šiem produktiem?
3. Kādi potenciālie riski uzņēmējam būtu jāparedz partizānu mārketinga kampaņas ietvaros?

6.3. Stāstniecības loma produkta „iesaiņošanā” un virzībā tirgū

Mūsdienās neviens labs produkts neiztiek bez stāsta. Tas nepieciešams, lai klienti labāk iegaumētu produkta zīmolu un spētu par to saistoši pastāstīt arī citiem, tādējādi ieinteresējot un piesaistot papildus klientus. Tātad – produkta stāsts ir instruments uzņēmuma ikdienā un sekmē produktu pārdošanas procesu. Kā tieši? Viens no veidiem ir prezentēt faktus un skaitļus par savu uzņēmumu vai produktu - labajām īpašībām, sastāvu, konkurētspējas priekšrocībām. **Taču tā dara visi,** tādēļ tas var kļūt garlaicīgi.

Kādēļ ir nepieciešams “stāsts” par produktu? Tas palīdz veidot uzņēmuma tēlu un labāk atcerēties produkta zīmolu. Stāsts savieno uzņēmumu ar tā klientu, ja klients iegaumē un turpina stāstīt tālāk dzirdēto. Ja stāsts ir intriģējošs, tas ir pievilcīgs un uzņēmuma vēstījums par savu produktu kļūst kā „vīruss”, kas izplatās sabiedrībā „no mutes mutē”, jo motivē cilvēkus dalīties ar saistošu informāciju. Rezultātā tiek optimizētas arī uzņēmuma tēla veidošanas izmaksas.

Stāsta pamatā var būt idejas attīstības vēstures spilgtākie fakti vai arī sabiedrībā zināmi notikumi, folklorizējušies izteicieni vai cita informācija, kas vairumam sabiedrības vai vismaz mērķa grupai ir ātri atpazīstama. Piemēram, zemāk minētie izteikumi vairumam asociējas ar notikumiem Latvijas politiskajā dzīvē.

- Damokla zobens
- Trešais tēva dēls
- „Marsietis”
- Par pingvīniem, kas pārcieš aukstumu, saspiežoties kopā
- Septiņi treknie gadi
- „Nothing special”

Šķietami, tiem nav saiknes ar biznesu, taču pēdējais no teicieniem ir sekmīgi izmantots uzņēmējdarbībā – **dizaina papīrlietu ražotājs „Purpurs”** izmantojis bijušā aizsardzības ministra Ata Slaktera bēdīgi slaveno frāzi „**Nothing special**”, ar kuru ministrs kļuva starptautiski pazīstams Blumberg TV intervijā.

„Purpurs” sāka ražot piezīmju blokus ne tikai ar šo frāzi, bet arī ar „Something special” un tā pircējiem vienlga asociējas ar kādreiz slaveno un neveiklo ministra izteikumu.

Kādam jābūt stāstam, lai cilvēki to atcerētos un vēlētos stāstīt tālāk?

Stāstam ir jābūt **vienkāršam**¹⁷ – tam jāsaturs fakti, taču tikai tik daudz, lai cilvēks, stāstu dzirdot pirmo reizi, to varētu vēlāk atkārtot bez būtiskām faktu kļūdām. Tātad – jāizvairās no lielas informācijas detalizācijas pakāpes, plašiem uzskaitījumiem, specifiskiem terminiem.

Stāstā jāietver **pārsteigums**, kas rosina intrigu - negaidīts pavērsiens, jaunatklāsme – citiem vārdiem sakot, nav iespējams pieprasīt cilvēku uzmanību, tādēļ tā ir jāpievērš! Pārsteigums pievērš cilvēku uzmanību, taču tam ir jābūt produkta kontekstā.

Stāstam jābūt **konkrētam** – jāizvairās no abstrakcijām, jāietver konkrēti fakti, taču – samērīgā apjomā, lai klausītājs var atcerēties.

Ticamība pārvērš stāstu vērtībā – ja tajā nebūs „patiesības grauda”, klausītājs var vilties uzņēmuma attieksmē pret klientu (to mānīt nedrīkst!). Nereti tiek izmantota dažādu kultūru folklorā – mīti, nostāsti, kuriem var ticēt vai neticēt, taču neviens nezina, kā patiesībā ir bijis. Tas nav drošs, taču vēl no klausītāju puses akceptēts veids stāsta veidošanai. Piemēram, AS „Latvijas Balzams” sekmīgi izmanto vēsturiskos nostāstus par **melno balzamu** un **Volfgangu Gēti** – „jau no paša sākuma Rīgas balzams ticis augstu novērtēts gan Eiropā, gan citur pasaulē. Gēte to nosaucis par „jaunības eliksīru” un apdziedājis savā poēmā „Fausts”¹⁸. Citi stāsti vēsta, ka „savulaik slavenais vācu klasiķis Gēte savam draugam, kurš bija viesojies Rīgā, jautājis, vai viņš esot nobaudījis „Rīgas melno balzamu”. Uz to draugs atbildējis noliedzoši. Tad Gēte izsaucies – tu Rīgu nemaz neesi redzējis!”¹⁹

Stāstam jāietver **emocijas**. Daudzi cilvēks uzsāks ko darīt tikai tad, ja uztvers informāciju vai piedzīvos to personīgi. Viens no veidiem ir aktualizēt (atgādināt caur stāstu) viņu vajadzības.

Stāstam jābūt „iesaiņotam” **stāstā** – lai tas nav tikai notikumu uzskaitījums, bet ir ar iesākumu, kulmināciju un nobeigumu.

Augstāk minēto pieeju mēdz apzīmēt ar saīsinājumu **SUCCESSs**, kas ietver visus minētos stāsta veidošanas kritērijus (**s**imple – **u**nexpected – **c**oncrete – **c**redibility – **e**motion – **s**tories). Tātad, lai pievērstu uzmanību jūsu idejai vai produktam, stāsts jāpasniedz vienkārši un visiem saprotami, jāpārsteidz ar kaut ko, ir jābūt tiešam un jārunā par galveno, jāizvairās no fantāzijām, jo svarīga ir klausītāja uzticēšanās. Ir jāliek lietā emocijas un viss „jāiesaiņo” stāsta formātā.

Stāstu stāstīšana ir dabiska parādība mūsu ikdienā. Bet nevajadzētu jaukt stāstniecību ar reklāmu vai citām mārketinga aktivitātēm. Stāstot par produktu, uzņēmējs tieši nepārdod savu produktu, bet pievieno tam vērtību, rezultātus ieraugot tikai pēc laika. Tomēr stāstniecības ir kļuvusi par neizvietojamu praksi mūsu ikdienas dzīvē, prezentācijās, arī uzņēmējdarbībā.

Praktisks uzdevums:

1. Aiciniet trīs dalībniekus dalīties ar savām biznesa produktu idejām!
2. Rosiniet diskusiju – kāds stāsts varētu celt šo produktu vērtību?

¹⁷ www.hubberts-arms.org/

¹⁸ www.laikmetazimes.lv/2014/07/21/sveiks-lai-dzivo-1-dala/

¹⁹ www.tvnet.lv/zinas/latvija/310190-rigas_melna_balzama_recepti_glabj_laba_atmina

3. Kuri elementi stāstos stiprina uzticību to patiesumam?

7. Idejas autora un komandas loma idejas attīstībā

7.1. Mīti un patiesība par ideju zagšanu

Bailes no ideju zagšanas visiem ir līdzīgas. Tai pat laikā jāatceras, ka cilvēkiem vienlaicīgi prātā ienāk ļoti līdzīgas idejas. Un uzvarētājs ir tas, kas nevis ilgstoši nevienam nestāsta par savu ideju, bet gan tas, kas uzsāk tās īstenošanu un pirmais nonāk tirgū, tātad – kļūst atpazīstams un potenciāli „nosmeļ krējumu”, iekarojot stabilu tirgus nišu.

Ideju nevajag slēpt un turēt pie sevis. Kamēr tā ir galvā vai uz papīra, tai ir ļoti maza vērtība. Tās vērtība pieaug tad, kad idejas autors runā par savu ideju un to pilnveido. Pie tam – daudz svarīgāk ir uz klausīt nevis pozitīvi noskaņotos klausītājus, bet gan tos, kam viena vai otra iemesla dēļ ir skeptiska attieksme pret idejas potenciālu. Tādēļ ļoti būtiski ir pajautāt, kas tieši viņam nepatīk, tādejādi saņemot ļoti vērtīgus komentārus un ieteikumus, kas idejas autoram pašam diez vai būtu ienākuši prātā.

Ideju iespējams aizsargāt. Sākotnēji, izklāstot idejas specifiskos un komerciāli jūtīgos aspektus, var lūgt parakstīt konfidencialitātes apliecinājumus, savukārt vēlāk, kad ideja ir izstrādāta un tiek ieviesta tirgū, pastāv dažādi intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzības veidi.

7.2. Idejas aizsardzības praktiskie aspekti

Intelektuālais īpašums ir cilvēka prāta (intelektā) radīti produkti - sistematizēts noteikts informācijas daudzums (zināšanas), ko var iemiesot materiālos objektos vienlaicīgi neierobežotā eksemplāru skaitā dažādās pasaules vietās. Intelektuālais īpašums nav šie objekti, bet tajos atspoguļotā informācija. Intelektuālā īpašuma tiesības ir **aizliedzošas** tiesības – tās aizliedz izmantot šīs zināšanas (nevis objektus) citiem. Intelektuālā īpašuma tiesības tiek iedalītas:

Nereģistrētas tiesības:

- Autortiesības
- Komerccnoslēpumi (*know-how*)
- Aizsardzība pret negodīgu konkurenci

Reģistrētas tiesības:

- Patenti
- Preču zīmes
- Dizainparaugi
- Pusvadītāju izstrādājumu topogrāfijas
- Jaunas augu šķirnes

Patents - likumīgs instruments tehnisku risinājumu ekskluzivitātes nodrošināšanai tirgū, kas ļauj gūt maksimālu labumu no to izmantošanas. Tam ir ierobežots darbības laiks (20 gadi, atsevišķos gadījumos – 30 gadi) un teritoriāls raksturs. Pēc būtības patents ir darījums starp valsti un izgudrotāju – ekskluzivitāte (ko nodrošina valsts) apmaiņā pret informāciju (ko nodrošina izgudrotājs). Patentu piešķiršanas kritēriji: novitāte, izgudrojuma līmenis, rūpnieciskā izmantojamība un izgudrojuma apraksta pilnīgums un skaidrība.

Latvijas patents

Nacionālais patents pēc tā pieteikuma iesniegšanas tiek publicēts 18 mēnešus pēc tā iesniegšanas datuma. Saņemot apstiprinājumu par patenta reģistrāciju, iesniedzējam jāmaksā arī patenta uzturēšanas nodeva (katru gadu). Plašāka informācija par patenta izmaksām Latvijā pieejama 8.tabulā.

8.tabula

Aptuvenās izmaksas viena nacionālā patenta reģistrācijai (bez uzturēšanas)

Izmaksu pozīcijas	Izmaksas, EUR		
	Juridiskas personas	Izgudrotāji	Skolēni, studenti, pensionāri
Pieteikuma iesniegšana	106,72	42,69	21,34
Patenta publikācija un reģistrācija	85,37	34,15	17,07
Dokumenta izsniegšana, kas apliecina patenta pieteikuma prioritāti	8,54	3,42	1,71
Kopā	200,63	80,26	40,12

Eiropas patents

Eiropas patenta pieteikumu iesniedz Eiropas Patentu organizācijā, kas veic ekspertīzi (pārbauda patenta „tīrību”) un piešķir patentu. 3 mēnešu laikā pēc Eiropas patenta piešķiršanas tas jāapstiprina konkrētajās valstīs, iesniedzot patenta pretenziju tulkojumu valsts oficiālajā valodā. Tiklīdz apstiprināts, Eiropas patents katrā valstī ir neatkarīgs, līdzīgi nacionālajiem patentiem. Eiropas patenta izmaksas atkarīgas no vairākiem faktoriem, piemēram, patents uz 18 lapaspusēm, kas darbojas 10 gadus 6 valstīs izmaksātu aptuveni 32 000 eiro.

Preču zīmes ir preču un pakalpojumu apzīmējumi, kas atšķir viena ražotāja preces un pakalpojumus no citu ražotāju identiskām vai līdzīgām precēm vai pakalpojumiem. Latvijā ir spēkā nacionālās preču zīmes, starptautiski reģistrētās preču zīmes un Kopienas preču zīmes. Preču zīmes reģistrē uz 10 gadiem ar iespēju bezgalīgi pagarināt reģistrāciju. Aptuvenās preču zīmju izmaksas (pilna cena) nacionālajai preču zīmei - EUR 180 plus ikgadējas uzturēšanas izmaksas.

Dizainparaugi ir izstrādājumu ārējais (dekoratīvais) izskats. Latvijā var būt spēkā nacionālie dizainparaugi, starptautiskie reģistrētie dizainparaugi, Kopienas reģistrētie dizainparaugi un neregistrētie dizainparaugi (3 gadi). Izmaksas: nacionālā dizainparauga reģistrācijai (pilna cena) – aptuveni EUR 107 plus uzturēšana un reģistrācijas atjaunošana.

Praktisks uzdevums:

1. Rosiniet dalībniekus pārrunāt savu biznesa ideju aizsardzības veidus!

2. Kuri no tiem ir samērīgi attiecībā pret idejas potenciālu un intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzības izmaksām?

7.3. „Zelta komandas” kodols

Pastāv dažādas komandu veidošanas teorijas, taču **IAUS modelis** ir vienkāršs un saprotams ikvienam uzņēmējdarbības uzsācējam. Tas raksturo, kāda tipa cilvēki nepieciešami komandā, lai tā sekmīgi darbotos pie idejas īstenošanas tās agrīnajā attīstības stadijā.

I – idejas cilvēks („lidotājs”) - cilvēks, kam viegli padodas radošu risinājumu izstrāde. Šī tipa cilvēki nereti būs labi ideju ģeneratori, taču ne vienmēr būs praktiski izpildītāji. Tomēr viņu radošās izpausmes ir būtisks priekšnosacījums idejas un uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā un iespēja izvairīties no sevis „atražošanas”. Idejas vārdā ir gatavi darīt vairāk kā ikdienā būtu nepieciešams.

A – administrators („birokrāts”, „papīrmilis”) – administrators loma komandā, nodrošinot operatīvo darbību loģisku secību un sakārtotību. Šī tipa cilvēki var būt konservatīvi, neelastīgi, tai pat laikā viņi nepieļauj haosa izveidošanos uzņēmuma administratīvajos jautājumos.

U – uzņēmējs („spridzinātājs”) – stratēģiskais plānotājs un galvenais procesu virzītājs. Šī tipa cilvēki ir orientēti uz aktivitātēm, kas vērstas uz ekonomisku labumu gūšanu un uzņēmuma izaugsmi. Šie cilvēki zina, „kur stāv nauda un kā to paņemt”. Ekonomisko labumu iegūšanas vārdā ir gatavi darīt vairāk kā ikdienā būtu nepieciešams.

S – saliedētājs („dvēseļu gans”, „mamma”) – komandas saliedētājs, kas raugās, lai visi komandas locekļi (kam tik dažādi raksturi un motivācija darboties) iet vienā virzienā uz kopīgu mērķi. Šī tipa cilvēki ir komandas cilvēki, kuriem padodas konfliktsituāciju risināšana un kolektīva saliedēšana.

Būtiski ir atcerēties, ka **dažādās uzņēmuma attīstības stadijās katrai lomai ir savs īpatsvars** – agrīnajā attīstības stadijā būtiska ir idejas autora un uzņēmēja loma, vēlāk pieaug administrators un saliedētāja loma. Tomēr vēlāk nevajadzētu aizmirst, ka idejas autors joprojām būs aktuāls, jo viņa radošās izpausmes nodrošinās uzņēmuma pastāvīgu izaugsmi un konkurētspēju.

7.4. Komandu un ideju veidošanas platformas

Nereti uzņēmumos strādā darbinieki ar uzņēmēja spējām, taču viņiem ir ierobežotas iespējas izpausties, jo ne visas viņu radošās izpausmes un priekšlikumus vadība ir gatava uzklaut un ieviest. Cilvēkus, kuri ir padotie un kuriem piemīt uzņēmējspējas, mēdz dēvēt par **inovatoriem** („intrepreneurs” – angļu val.) – no viņiem staro pārliecība, aizrautība un uz rezultātiem vērsta enerģija. Ja šie cilvēki netiek uzklauti savos uzņēmumos, viņi agrāk vai vēlāk no tiem aiziet un attīsta savu uzņēmējdarbību.

Pasaulē zināmākie inovatoru piemēri

- ▶ **Steve Job** kopā ar **Apple** inženieriem izveidoja **Macintosh**
- ▶ **Ted Hoff** izgudroja **mikroprocesoru**, strādājot **Intel**
- ▶ **James Gosling** izstrādāja **Java programmēšanas valodu**, strādājot **Sun Microsystems**
- ▶ **Seamus Blackley** izveidoja **Xbox**, strādājot **Microsoft**
- ▶ **Ken Kutaragi** izgudroja **PlayStation** (Nr #1 kopš 1994, veidojot 40% no **Sony** peļņas līdz 1998)
- ▶ **Spencer Silver** izgudroja **Post-It** līmlapu **3M**

Google inovācijas kultūrvidē

Lai motivētu darbiniekus pielietot savas radošās izpausmes uzņēmuma attīstībai, uzņēmuma vadītājiem ir jāspēj šīs idejas uztvert, novērtēt un pielietot. Tai pat laikā būtiska ir vide, kurā darbinieki strādā. Google korporācijai ir savs formāts iekšējās inovācijas kultūras nodrošināšanai – „**Google 20% darba laika likums**”.

Google labi atalgotie inženieri kā darbojas arī kā ideju izstrādātāji - 20% no kopējā darba laika viņi velta tādu individuālu projektu vai ideju izpētei, kas var būt saistīti ar uzņēmuma pamatdarbību, bet var būt arī nesaistīti. Šīs idejas pamatā ir tādas, kuru izpētei nav nepieciešami finansiāli ieguldījumi un tās var apspriest uzņēmuma iekšējos forumos („Google laboratorijās”). Lai arī liela daļa no idejām paliek tikai ieceru līmenī, daži no 20% darba laika likumu projektiem ir ļoti zināmi arī plašākai sabiedrībai, piemēram, Gmail, Google News, Google Talk, Orkut, Google Sky, Google Grant.

Garage 48 (Igaunija)



Garage48²⁰ ir komandu veidošanas platforma, kuras galvenais veiksmes faktors ir process „no idejas līdz IT produktam 48 stundās”. Platforma izveidota Igaunijā 2010.gadā, taču tā tiek izmantota arī Ziemeļeiropā un pat Āfrikā. Platformas ietvaros laika periodā no piektdienas pēcpusdienas līdz svētdienas novakarei ap 100 dažāda profila speciālisti apvienojas komandās un strādā pie konkrētām idejām. Līdz 2012.gada jūnijam Latvijā šis projekts īstenots 3 reizes (2011.gada martā, novembrī un 2012.gada aprīlī).

“Inovatoru klubs”

Vairāki Latvijas uzņēmumi pēdējos gados aizvien vairāk apzinās darbiniekus kā vērtību uzņēmuma konkurētspējā, tādēļ veido iekšējas darba grupas – „inovatoru klubus”, kuru misija ir sekmēt darbinieku radošo prasmju attīstību un aktīvāku līdzdalību uzņēmuma jaunradē. To ietvaros var tikt praktizētas šādas aktivitātes:

- Profesionāļu **meistarklases** (reizi mēnesī vieslektora uzstāšanās)
- **“Ideālais apmeklētājs”** (darbinieki apmeklē izglītojošus pasākumus un tad dalās ar atziņām)
- **Programma “Talants3”** (darbinieki dalās savās kompetencēs ar citiem darbiniekiem)
- **Kompetenču “akvārijs”** pilotprojektiem (noskaidrojot projektam nepieciešamos resursus, dalībnieki, izmantojot savus kontaktus, veido kompetenču kopumu ne tikai no savām, bet arī savu paziņu kompetencēm – tādejādi tiek saprasts, kur visātrāk var atrast trūkstošās kompetences)
- Pilotprojektu **ekspres prezentācijas** (par pilotprojektu atbildīgais darbinieks prezentē idejas īpašā (īsā, koncentrētā) formātā un saņem tikpat ātru kolēģu atgriezenisko saiti)

Praktisks uzdevums:

1. Aiciniet dalībniekus dalīties ar pieredzi komandas veidošanā!
2. Rosiniet diskusiju – kādas ir tipiskas kļūdas komandas veidošanā?
3. Kādas kompetences visbiežāk pietrūkst jauniešiem uzņēmējiem?
4. Kādi ir veiksmīgākie piemēri komandas saliedēšanas pasākumiem?

²⁰ www.garage48.org

8. Inovācijas atbalsta instrumenti

Atbalsta instrumentus, kas pieejami uzņēmējdarbības uzsācējiem un jau esošiem uzņēmējiem, var iedalīt trīs galvenajās grupās – finansējuma veidos:

- **Granti** – dažādas atbalsta programmas, t.s. „bezmaksas nauda”, ko atbalsta saņēmējam pēc sekmīgas projekta īstenošanas nav jāatmaksā. Šķietami vērtīgajam atbalsta instrumentam ir arī otra puse – parasti šie granti ir salīdzinoši nelielas summas, paredzētas specifiskiem mērķiem un kopumā ir tikai daļa no kopējām izmaksām, ar ko atbalsta uzņēmējam jāērķinās, īstenojot projektu.
- **Aizdevumi** – komercbanku piedāvātie kredīti, kurus pamatā var atļauties uzņēmumi ar stabilu naudas plūsmu. Tātad – ideju autoriem un uzņēmējdarbības uzsācējiem, kas vēl nevar parādīt stabilu naudas plūsmu un nodrošināt garantijas (ķīli), kredīti lielā daļā gadījumu nav pieejami. Bankas nekad nefinansē riskantus projektus – tās kredītus izsniedz tiem projektiem, kur riska līmenis ir zems un neveiksmes gadījumā ir garantiju nodrošinājums (ķīļa). Vienīgais izņēmums ir Hipotēku bankas Starta programma, kas ar ES finansēta projekta starpniecību piedāvā saņemt aizdevumu uzņēmējdarbības uzsācējiem uz atvieglotiem nosacījumiem salīdzinājumā ar komercbanku nosacījumiem.
- **Investīcijas** – privātie investori (biznesa eņģeļi) vai investīciju fondi, kas iegulda uzņēmumā, pretī saņemot kapitāldaļas uzņēmumā. Šo finanšu partneru mērķis ir sekmēt uzņēmuma vērtības pieaugumu, lai, pēc gadiem pārdodot iegūtās kapitāldaļas, nopelnītu uz kapitāldaļu vērtības starpības. Šis atbalsts pieejams kā uzņēmējdarbības uzsācējiem, tā arī jau esošajiem uzņēmumiem.

Lai pretendētu uz jebkuru no atbalsta formām, biznesa ideju vērtē pēc šādiem kritērijiem:

- Biznesa idejas apraksta skaidrība un precizitāte
- Tirgus apraksts (mērķauditorija, potenciāls, konkurenti)
- Projekta ieviešanas apraksts
- Finansiālā pamatotība/ idejas dzīvotspēja
- Biznesa idejas unikalitāte

GRANTU PROGRAMMAS UN CITS BEZMAKSAS ATBALSTS

Latvijas inovatīvo biznesa ideju konkurss „Ideju kauss” (www.idejukauss.lv)

Konkursa ideja pārņemta no Ziemeļeiropas valstīs rīkotā konkursa „Venture Cup”. Pirmais konkurss tika rīkots 1998.gadā Gēteborgā, Zviedrijā un turpmāk norisinājās arī Dānijā, Norvēģijā. Projekta izsācējs un idejas autors ir biznesa konsultāciju uzņēmums McKinsey&Compan'y Inc. Latvijā šis ir pirmais jaunu inovatīvu uzņēmumu veicināšanas pasākums, ko abpusēji atbalsta valsts un privātais sektors. To rīko LIAA sadarbībā ar privātā un publiskā sektora partneriem. Grantu apjoms svārstās no 1400 – 7000 EUR.

Rīgas domes grantu konkurss „Atspēriens” (www.atsperiens.lv)

Rīgas dome 2009.gadā sadarbībā ar Swedbank ir izstrādājusi grantu programmu „Atspēriens”, kuras mērķis ir veicināt mazo un vidējo uzņēmumu attīstību, motivēt izbraukušos Latvijas iedzīvotājus atgriezties Rīgā, kā arī veicināt straujāku Eiropas Savienības labklājības līmeņa sasniegšanu. Grantu programmas „Atspēriens” ietvaros iespējams saņemt līdzfinansējumu 80% procentu apmērā dažādu jauno komersantu izdevumu segšanai – specifiskas tehnikas un licenču iegādei, grāmatvedības un jurista-konsultanta pakalpojumu apmaksai, interneta mājas lapas izstrādei, specifisku darbinieku apmācībai un citiem. Vienam komersantam maksimālais pieejamais granta apjoms ir 15 000 eiro.

Nordea Biznesa skola (www.nordea.lv/biznesaskola)

Domājot par veiksmīgas uzņēmējdarbības attīstību, Nordea kopš 2010.gada piedāvā unikālu bezmaksas mācību programmu jauniešiem uzņēmējiem. Sešu mēnešu garumā kopā ar nozaru ekspertiem sniegsim vērtīgas zināšanas veiksmīga biznesa uzsākšanai. Kopā ar 26 sadarbības partneriem Nordea biznesa skola piedāvā praktiskas zināšanas un pieredzes apmaiņu, regulāras tikšanās ar vadošajiem nozaru ekspertiem, bezmaksas mentoringa un koučinga konsultācijas, kā arī tikšanās ar potenciālo investoru mācību noslēgumā.

Biedrība „CONNECT Latvija” (www.connectlatvia.lv)

Biedrība, kas savieno uzņēmējus ar izgudrotājiem un investoriem, lai izveidotu un attīstītu jaunus un inovatīvus uzņēmumus Latvijā. CONNECT Latvija biedri ir uzņēmēji, investori un organizācijas, kas ir ieinteresēti un aktīvi līdzdarbojas inovatīvu projektu realizācijā Latvijā un pasaulē. Organizējot dažādus pasākumus, CONNECT palīdz uzņēmējam saņemt nepieciešamo palīdzību biznesa plāna īstenošanai. Pieredzējuši eksperti no dažādām nozarēm brīvprātīgi praktiski palīdz uzņēmējiem un izgudrotājiem.

Mentoringa kustība Latvijā (www.lidere.lv un www.mentoruklubs.lv)

Mentoringa ir ilglaicīgas mentora un pieredzes pārņēmēja attiecības, kas apmierina vajadzību pēc attīstības, palīdz attīstīt pilnu potenciālu un dod labumu visām iesaistītajām pusēm. Mentori individuāli strādā ar uzņēmumu, lai izvērtētu biznesa darbību, problēmas vai attīstības potenciāla iespējas, dotu praktiskus padomus un ieteikumus biznesa attīstīšanai un konkrētai rīcībai. Latvijā aktīvi darbojas divas organizācijas – biedrība „Līdere” (mentoringa kustības aizsācēja Latvijā) un REA Mentoru klubs.

Konsultācijas uzņēmējiem dažādās ideju attīstības stadijās (www.juc.lv un www.zinis.lv)

„Jauno uzņēmēju centra” (JUC) mērķis ir veicināt uzņēmējdarbības attīstību Latvijā, topošajiem uzņēmējiem sniedzot profesionālas konsultācijas jauna uzņēmuma veidošanas periodā. Nodibinājums Latvijā ir izveidots pēc Zviedrijas modeļa, kur jau 25 gadus ar lieliskiem panākumiem darbojas organizācija „Jobs and Society – NyföretagarCentrum”, kas ir mūsu kaimiņvalsts vadošā organizācija jaunu uzņēmumu veidošanas un atbalstīšanas procesā. Savukārt, biedrība „Zināšanu un inovācijas sabiedrība” (ZINIS) kopš 2009.gada sniedz konsultatīvu atbalstu ideju autoriem un uzņēmējiem dažādās ideju attīstības stadijās, kā arī vada izglītojošas apmācību programmas interesentiem Latvijas reģionos.

Radošo industriju atbalsta programma „Brigāde” (www.brigade.lv)

Programmas „Brigāde” mērķis ir atbalstīt radošu, ilgtspējīgu uzņēmējdarbību, kas balstīta mākslā un kultūrā, risina sociālos jautājumus un uzlabo vietējo kopienu dzīves kvalitāti. Programmu „Brigāde” organizē Laikmetīgās mākslas centrs sadarbībā ar Sorosa fondu – Latvija, savukārt programmas finansējumu nodrošina Open Society Foundations. Programmas ietvaros 2013.gada sākumā 14 konkursa uzvarētājiem Rīgā ar inovatīvām un oriģinālām idejām tika piešķirti līdz 5000 latu sava uzņēmuma radīšanai un attīstīšanai. 2013.g. pavasarī un vasarā norisinās "Brigāde" darbnīcas un konkursi arī Latvijas reģionos - Rēzeknē, Cēsīs, Carnikavā, Kuldīgā un Siguldā - sadarbībā ar vietējām pašvaldībām. Papildus programmas "Brigāde" konkursi tuvākajā laikā nav plānoti

Biznesa inkubatori

Biznesa idejas agrīnā attīstības stadijā ir piemērota, lai izmantotu vienu no ES un Latvijas valsts atbalsta instrumentiem – **biznesa inkubatoru**. Tas ir infrastruktūras un personāla apvienojums, kas veidots, lai palīdzētu attīstīties jauniem un nelieliem komersantiem, atbalstot tos agrīnā attīstības stadijā ar infrastruktūru, ikdienas konsultācijām un pakalpojumiem par pamata komercdarbības attīstības jautājumiem. Tas nozīmē, ka **biznesa inkubators ir tā vieta, kur jaunais uzņēmējs saņem dažādus atvieglojumus, lai finanšu slogs uzņēmējdarbības sākuma periodā nav tik liels** (telpām, grāmatvedības pakalpojumiem, konsultācijām un citiem ārpakalpojumiem) un **lai jaunais komersants būtu konkurētspējīgs tirgū ar jau esošiem uzņēmumiem**.

Bieži tiek pārprasts vārds „palīdzība”, tāpēc ir svarīgi saprast, kādos jautājumos inkubators „palīdz”. Jāatceras, ka ne biznesa inkubators, ne mentors, ne kāda cita atbalsta forma **tieši nepiedalīsies** uzņēmējdarbībā, tas attiecināms uz visiem atbalsta mehānismiem, taču jaunie uzņēmēji bieži to pārprot. Tādas atbalsta mehānismi ir instrumenti, bet tie nav jāuztver kā darbinieki, kas uzņēmēja vietā nodarbosies ar pārdošanas jautājumiem, mārketinga aktivitātēm vai jaunu partneru piesaisti. Biznesa inkubators neveidos uzņēmuma attīstības stratēģiju un neveiks prognozes. **Visi jautājumi, kas saistīti ar uzņēmuma vadīšanu, paliek ideju autora vai uzņēmēja rokās**. Ar vārdu „palīdzēt” atbalsta saņemšanai biznesa inkubatora gadījumā jāsaprot finansiāls atbalsts lielāko uzņēmuma vajadzību apmierināšanai un administratīvā darba samazināšanai.

Biznesa inkubatora galvenais uzdevums ir radīt sekmīgus jaunus uzņēmumus, kas, atstājot biznesa inkubatoru, būtu finansiāli un ekonomiski patstāvīgi. Tādas, ja mēs paskatāmies, kādiem uzņēmumiem inkubatora atbalsts ir domāts, pēc uzdevuma ir skaidrs, ka **biznesa inkubators ir paredzēts nevis uzņēmumu glābšanai no maksātnespējas, bet gan jaunu un daudzsološu uzņēmumu izveidei**. Ja pielīdzina situāciju ikdienas dzīvei un demogrāfiskajai situācijai valstī, tad biznesa inkubatori ir nevis lai samazinātu mirstības koeficientu, bet lai paaugstinātu dzimstības līmeni.

Kā jau iepriekš minēts, biznesa inkubatora atbalsts attiecas uz finansiāla rakstura palīdzību, kas ir būtisks ieguvums uzņēmējdarbības sākumposmā. **Taču, lai arī atbalsts nav kredīts vai aizdevums, no uzņēmumiem tāpat tiek gaidīta atdeve. Arī valsts un Eiropas Savienība ir investors – tādas vēlas saņemt kaut ko atpakaļ**. Taču tā nav nauda vai procenti. Biznesa inkubatoru programma neparedz, ka uzņēmējam ir jāatdod piešķirtais finansējums, taču no uzņēmēja tiek gaidīts, ka viņš **radīs jaunas darbavietas, palielinās apgrozījumu, maksās lielākus nodokļus un eksportēs savu preci vai pakalpojumus**.

Lai gan Latvijā plānošanas periodā līdz 2014.gadam darbojās 8 biznesa inkubatoru operatori, kas sniedz atbalstu uzņēmējiem 25 pilsētās (arī nākamajā plānošanas periodā inkubatoru programma tiks turpināta), visus nekad nebūs iespējams atbalstīt. Tāpēc **ir noteikti kritēriji, kādi jāizpilda, lai uzņēmums tiktu atzīts par piemērotu inkubācijas pakalpojumu saņemšanai:**

- iestājoties inkubatorā, komersants nedrīkst būt vecāks par diviem gadiem no reģistrācijas brīža Latvijas Republikas komercreģistrā;
- jāatbilst sīkā vai mazā komersanta statusam;
- biznesa inkubatora pakalpojumus komersants var saņemt ne ilgāk kā četrus gadus pēc kārtas.

Papildus šiem katrs biznesa inkubators izvirza savus kritērijus, lai būtu spējīgs izvērtēt, vai jaunā biznesa ideja ir dzīvotspējīga un vai pēc gada, diviem vai trim ideja spēs izdzīvot arī bez biznesa inkubatora atbalsta un virzīties augšup pa attīstības līkni. **Tāpēc tiek prasīts idejas apraksts, finanšu aprēķins, uzņēmēja iepriekšējā pieredze uzņēmējdarbībā un dažādi citi jautājumi idejas dzīvotspējas izvērtēšanai.**

Rīga ir vienīgā pilsēta, kurā biznesa inkubatoram ir ierobežojumi attiecībā uz atbalstāmajām nozarēm. Rīgas biznesa inkubatorā *Creative Andrejsala* (www.creativeandrejsala.lv) atbalsts tika sniegts tikai radošajām industrijām, līdz ar to inkubatora vadība izvērtē arī idejas atbilstību radošajām industrijām. Pārējās Latvijas pilsētās atbalstīta tika visu nozaru uzņēmējdarbība neatkarīgi no tā, vai tā ir radošā, tehnoloģiskā, rūpnieciskā, informācijas tehnoloģijas vai kāda cita.

Ja uzņēmums atbilst visiem izvirzītajiem kritērijiem, tam ir iespēja saņemt atbalstu dažādiem pakalpojumiem, ko var dalīt minimālajos (tādi, kas nepieciešami visiem uzņēmumiem neatkarīgi no to pamatdarbības) un speciālajos (tā kā uzņēmumu darbības jomas ir dažādas, arī to vajadzības ir ļoti atšķirīgas).

Minimālie pakalpojumi:

- telpu noma un apsaimniekošana (gan biroja, gan ražošanas telpas);
- komunikāciju pakalpojumi (internets, tālrunis, juridiskā adrese);
- sekretariāta pakalpojumi;
- biznesa vadības (atbalsta) konsultācijas;
- papildus atbalsta iespējas;
- pārdošanas un mārketinga konsultācijas;
- sadarbības organizēšana vietējā un starptautiskā līmenī;
- personāla atlases pakalpojumi;
- virtuālās inkubācijas pakalpojumi.

Speciālie pakalpojumi:

- prototipēšana, sertificēšana, konstruēšana;
- laboratorijas iekārtu izmantošana;
- dizaina konsultācijas;
- tehnoloģiju konsultācijas;
- testēšanas pakalpojumi;
- uzņēmumu procesu kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana;
- uzņēmumu IT sistēmu ieviešana;
- specializētie juridiskie pakalpojumi;

- starptautiskā mārketinga pakalpojumi;
- loģistikas konsultācijas;
- eksporta veicināšanas pakalpojumi u.c.

Maksimāli pieļaujamās atbalsta intensitātes (saskaņā ar pirmo programmu) ir:

- 85% pirmajā inkubācijas gadā;
- 60% otrajā inkubācijas gadā;
- 40% trešajā inkubācijas gadā;
- 10% ceturtajā inkubācijas gadā.

AIZDEVUMI UZŅĒMĒJDARBĪBAS UZSĀCĒJIEM

ALTUM programmas „Starta programma” (www.altum.lv)

Atbalstot uzņēmējdarbības uzsākšanu, ALTUM jaunajiem uzņēmējiem piedāvā īpašu atbalsta programmu "Atbalsts pašnodarbinātības un uzņēmējdarbības uzsākšanai" jeb Starta programmu. Programmas mērķis ir saimnieciskās darbības aktivitātes paaugstināšana valstī, attīstot biznesa uzsācēju zināšanas un iemaņas, kā arī sniedzot nepieciešamo finansiālo atbalstu saimnieciskās darbības uzsākšanai. Programmas ietvaros tiek atbalstīti projekti līdz EUR 85 372 ar klienta līdzdalību vismaz 10% apmērā. Klienta līdzdalība nav nepieciešama, ja aizdevuma summa nepārsniedz EUR 7 114.

INVESTĪCIJAS

„Sviedru kapitāla” investīcijas

„Sviedru kapitāla” investors ir cilvēks, kas gatavs dalīties ar savām kompetencēm idejas straujākai attīstībai u nonākšanai tirgū apmaiņā pret nelielu kapitāldaļu (svārstās no 2 līdz 15%). Latvijā šobrīd nav organizācijas, kas pārstāvētu „sviedru kapitāla” investorus, taču pēc būtības par tādu uzskatāms jebkurš savas jomas profesionālis, kura kompetences var noderēt idejas komercializācijā.

Biznesa eņģeļi (www.biznesaengeli.lv un www.latban.lv)

Neformāls riska kapitāls, privātpersonas, kas daļu savu personīgo naudas līdzekļu investē jaunos uzņēmumos un palīdz ar savu kompetenci uzņēmumu vadībā.

Riska kapitāla investīcijas Latvijā (www.lvca.lv)

Riska kapitāla investīciju fondi, kas apsaimnieko privātpersonu, iestāžu vai paši savu naudu, piedalās uzņēmumu vadībā.

- **BaltCap Management** – www.baltcap.com

Fonda specializācija ir **izaugsmes kapitāla** un **paplašināšanās finansējuma** sniegšana uzņēmumiem ar izaugsmes potenciālu. Riska kapitāla fonds veic investīcijas ražošanas, pakalpojumu, enerģētikas, informāciju tehnoloģiju un citās perspektīvās nozarēs.

- **Imprimatur Capital Baltics** – www.icfm.lv

Fonda specializācija ir **ieguldījumi tehnoloģiju biznesa projektos agrīnā stadijā**. Fonds investē jaunizveidotos tehnoloģiju uzņēmumos ar inovatīvu intelektuālo īpašumu, pieredzējušu komandu un starptautisku izaugsmes potenciālu.

- **ZGI Capital** – www.zgi.lv

Fonds finansē **idejas/produkta izstrādi un prototipa izveidošanu** (finansējums no 10 000 EUR līdz 200 000 EUR apjomā), produkta virzīšanu tirgū, pieņemot, ka uzņēmumam jau ir izstrādāts un pārbaudīts produkta prototips, kā arī sagatavots konkrēts biznesa plāns (līdz 1 500 000 EUR) un projektus ar jau esošu naudas plūsmu un veiksmīgu produkta virzību tirgū (līdz 1 500 000 EUR).

- **EXPANSION Capital** – www.excap.lv

Fonds iegulda no 100 000 EUR līdz 1 500 000 EUR Latvijas mazos un vidējos uzņēmumos ar fonda minimālo līdzdalību no 20%. Priekšroku fonds dod projektiem un uzņēmumiem, kas orientēti uz eksportu, nav atkarīgi no iekšzemes patēriņa kuros saskatāms augstas izaugsmes potenciāls. Fondam ir pieredze tādās nozarēs kā kokapstrāde, metālapstrāde, iekārtu un aprīkojuma ražošana, ķīmijas industrija, transports, pārtika, IT pakalpojumi, atkritumu pārstrāde, poligrāfija, veselības aprūpe un iepakojšana.

- **FlyCap** – www.flycap.lv

Fonds finansē **jaundibinātus (start-up) uzņēmumus**, kuriem ir pierādīts biznesa modelis un pārbaudīta produkta dzīvotspēja. Finansē arī esošus uzņēmumus, kuriem ir ieņēmumi un pelnītspējīgs biznesa modelis. Prioritārās nozares - ražošana (pārtikas, elektronika, metālrūpniecība, ķīmijas, farmācijas, kokrūpniecība, inženierija u.c.), informācijas tehnoloģijas, veselības aprūpe, biznesa pakalpojumi.

9. Darbs ar lielajiem uzņēmējiem un investoriem

9.1. Pašvaldības piedāvājuma veidošana investoram

Pašvaldības motivācija ieguldīt resursus investīciju piesaistē:

- jaunu darba vietu radīšana un bezdarba līmeņa mazināšana,
- jaunu produktu izstrāde esošo uzņēmumu konkurētspējas stiprināšanai,
- nodokļu ieņēmumi pašvaldības budžetā,
- pašvaldības sociālā tēla veidošana iedzīvotāju un investoru acīs,
- pakāpeniska infrastruktūras attīstība,
- uzlabojumi sociālā vidē – gan iedzīvotāju labklājībai, gan apkārtējās vides sakārtošanai.

Pašvaldības galvenie piedāvājamie investīciju stimuli investoram:

- **nodokļu atlaides** (Liepājas pilsētas piedāvājuma piemērs – līdz pat 80% atlaide ienākuma nodoklim (atkarībā no investīciju apjoma); 80% atlaide nekustamā īpašuma nodoklim; kopumā iespējams samazināt izmaksas par līdz pat 132 000 EUR, uzņēmumam atrodoties SEZ²¹),
- **ES struktūrfondu atbalsts** (programmas „Augstas pievienotās vērtības investīcijas”, „Atbalsts partnerībās organizētām apmācībām”, „Atbalsts darba vietu radīšanai” u.c., kas ļauj saņemt līdz pat 45% no kopējām projekta izmaksām),
- **industriālās teritorijas** ar visu nepieciešamo infrastruktūru (Liepājas pilsētas piedāvājuma piemērs – zemes (ar attīstītu infrastruktūru) noma sākot no 0.07 EUR/m² jeb 1.5% no kadastrālās vērtības),

²¹ Liepājas investīciju piesaistes buklets - www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/iil_2014.05.29.pdf

- **POLARIS process** kā mērķorientēts investīciju piesaistes pasākumu kopums ar mērķi atvieglot investora izvēli un administratīvās darbības Latvijā.

Latvijas ģeogrāfiskais novietojums:

- **Lielu un konkurētspējīgu tirgu tuvums** – 5 no Top 15 konkurētspējīgākajām valstīm pasaulē atrodas Baltijas jūras reģionā - Zviedrija, Somija, Vācija, Norvēģija un Dānija,
- **Krievijas un NVS valstu tuvums** un liela pieredze darbā ar šīm ekonomikām – zināšanu un mentalitātes jautājums, vienlaikus Ziemeļeiropas kultūra un darba ētika,
- **Attīstīta loģistikas sistēma** ar neaizsalstošām ostām un piemērotu dzelzceļa infrastruktūru,
- **Lidosta** ar nozīmīgu lomu reģionā,
- Latvija un Rīga – **Baltijas centrs**.

Drošs un uzņēmējdarbībai draudzīgs klimats - starptautiski reitingi kā pierādījums liberālai un paredzamai, kā arī ļoti atvērtai ekonomikai ārvalstu tiešajām investīcijām:

- **DOING BUSINESS 2014** – 24.vieta pasaulē

Avots: *Pasaules banka*

- **BEST COUNTRY FOR BUSINESS** – 28.vieta pasaulē

Avots: *Bloombergs Rankings*

- **GLOBAL SERVICES LOCATION** – 13.vieta pasaulē

Avots: *A.T. Kearney, 2011*

- **VIDĒJAIS INTERNETA PIESLĒGUMA ĀTRUMS** – 5.vieta pasaulē

Avots: *Akamai, 2013 2.cet.*

- **PAYING TAXES 2013** – 5.vieta ES & EBTA zonā

Avots: *PricewaterhouseCoopers / Pasaules banka*

- **THE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDEX 2012** – 2.vieta pasaulē

Avots: *Kolumbijas un Jēlas Universitātes*

Izmaksu ziņā izdevīga vieta biznesam:

- vieni no konkurētspējīgākajiem darbiniekiem Eiropā,
- **nozīmīgs valsts un struktūrfondu atbalsts investīciju projektiem** – darba vietu radīšanu grants, UIN atlaide lieliem investīciju projektiem u.c.
- **nr.1 eksporta pieaugums ES** (Eurostat), pārsniedzot pirms-krīzes rādītājus,
- **straujākais IKP pieaugums ES** - ES 2012.g. – 5,6% un 2013.2.cet. – 4,3%.

Balstoties uz investoru ieteikumiem, pašvaldībām ir jāpievērš lielāka uzmanība nepieciešamo darbinieku sagatavošanai un jāuzlabo infrastruktūra - kā valsts, tā pašvaldību līmenī.

Galvenie dalībnieki investīciju piesaistes procesā:

- Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome,
- Pašvaldības,
- Ārvalstu investoru padome Latvijā,
- Ārvalstu uzņēmēju apvienības Latvijā.

Pašvaldības loma investīciju piesaistē:

- apkopot un analizēt informāciju par pašvaldības kapacitāti,

- sniegt informāciju LIAA par pašvaldību resursiem un ieguldījumu prioritātēm,
- atbalstīt investīciju projektus to īstenošanas gaitā,
- regulāra investīciju vides uzlabošana ar vietējās likumdošanas palīdzību,
- investīciju projektu pēc-apkalpošana.

Ārpus galvaspilsētas Rīgas viens no labas prakses piemēriem ir **Liepājas pašvaldība**, kas laika gaitā ir mērķtiecīgi organizējusi un pilnveidojusi savu darbu ar ārvalstu investoriem un var lepoties ar vairākiem projektiem, kas stiprina pilsētas ekonomiku. 2013.gadā šajā pilsētā sācis vēl viens Krievijas kompānijas "Kotton Klub" meitas uzņēmums Latvijā – "Cotton Club Liepāja", kas ražo mitrās salvetes un sākotnēji radījis 90 jaunas darba vietas, kas 2014.gadā, uzņēmumam paplašinoties un attīstot sadarbību ar Itālijas uzņēmumu, veidos vēl 200 jaunas darba vietas. Abu uzņēmumu īpašnieki izstrādājuši jaunas ražotnes projektu, kas paredz izveidot vienu no lielākajām un modernākajām kokvilnas higiēnas preču ražotnēm Eiropā un to paredzēts atvērt līdz 2015.gada septembrim. Kā uzsvēra²² itāļu uzņēmuma "Sanitars" līdzīpašnieks un kvalitātes vadītājs Dr. Andrea Lorenzotti, ražotnes izveidei svarīgs ir gan infrastruktūras nodrošinājums, cilvēku darbaspēks, kā arī **pašvaldības ieinteresētība** un atbalsts. **Tieši sarunu gaitā ar uzņēmumu, kas Liepājā jau strādā, un ar pašvaldību var secināt, kādas priekšrocības ir izvēlētajai vietai uzņēmuma attīstībai.**

Jelgavas pašvaldība ir vēl viens uzskatāms piemērs par pašvaldības centieni saikni ar reāliem rezultātiem investīciju piesaistē. „Lursoft” apkopotie dati²³ liecina, ka lielāko daļu ārzemju investīciju Jelgavas uzņēmumos ieguldījusi Krievija – Maskavas pilsētas Īpašuma departaments, tai pat laikā liels ir arī Eiropas uzņēmumu investīciju īpatsvars. Kopš 1991.gada Jelgavas uzņēmumu attīstībā ārzemju investori ieguldījuši vairāk nekā 28 miljonus latu, no kuriem 20 miljoni ieguldīti uzņēmumā „Amo Plant”. Nākamā investoru topā ir Vācija – «mātes uzņēmums» ieguldījis «AKG Thermotechnik Lettland» 1,7 miljonus. Savukārt Dānijas uzņēmums 1,3 miljonus latu investējis mežstrādes un mežkopības uzņēmumā «Mežinvests». Pirmajā desmitniekā pēc investīcijām Jelgavas komersantos ir arī Lietuva, Islande un Itālija.«Lursoft» apkopotā informācija liecina, ka 2012.gadā visvairāk Latvijas uzņēmumos ieguldījuši pārstāvji no Luksemburgas, kopumā 32,1 miljonus latu, otrajā vietā ierindojas Nīderlande ar 18,5 miljoniem latu, trešo pozīciju ieņem Šeišelu salas, kas Latvijas uzņēmumos pērn investējušas 14,9 miljonus latu. Kā liecina apkopotie dati, ievērojamas investīcijas pēdējo trīs gadu laikā Latvijas uzņēmumi saņēmuši arī no kaimiņvalstīm Igaunijas un Lietuvas. Lielākais investīciju objekts pilsētā 2013.gadā bija Somijas valdībai piederošās kompānijas "Fortum" biomasas koģenerācijas stacija, kuras izbūvē ieguldīti 50 miljoni latu. „Tas ir mērķtiecīga darba rezultāts daudzu gadu garumā. **Secīgi esam strādājuši, lai sakārtotu profesionālās izglītības sistēmu un pilsētas infrastruktūru, kas ir vieni no būtiskākajiem kritērijiem, kādēļ investors izvēlas savu ražotni izvietot mūsu pilsētā,**" pilsētas panākumu formulu ieskicē domes priekšsēdētājs Andris Rāviņš.

Kritēriji resursu izvērtēšanai

- infrastruktūras nodrošinājums/ kapacitāte/ tehnoloģiskais nodrošinājums un tā attīstība,
- darbaspēks un tā faktiskā pieejamība,
- dabas resursi,
- zināšanas (izglītības līmenis, iespējas u.c.),
- privātā sektora aktivitāte – spēja/ vēlme iesaistīties,
- citi pašvaldības īpašie "bonusi", priekšrocības (USP – angļu val.)

²² www.liepajniekiem.lv/zinas/business/paplasinoties-uznemumam-atvers-jaunu-razotni-radot-200-darbavietas-118775

²³ <http://zz.diena.lv/biznesa-zinas/citas-zinas/divas-tresdalas-no-arvalstu-investicijam-jelgava-ir-no-krievijas-600>

9.2. Infrastruktūras loma investoru piesaistē

Būtiskākie aspekti infrastruktūras attīstībai ir pietiekamas un vienmērīgas elektrības jaudas un visu ražošanai nepieciešamo komunikāciju (gāze, ūdens, kanalizācija) pieslēgumu klātbūtne, kā arī pievadceļu kvalitāte.

Piemēri, kas liecina par infrastruktūras plānošanas nepilnībām:

- Metālapstrādes uzņēmums no Zviedrijas plāno 2013.gadā jaunu metāla rūdīšanas iecirkņa izbūvi Piņķos, kam šobrīd piedāvātā elektrības jauda nav pietiekama. Galvenie problēmjautājumi - elektrības pieslēguma jaudas trūkums, pašvaldības neieinteresētība uzņēmuma attīstībā un nepieciešamās infrastruktūras nodrošināšanā, LIAA apmācību programmās nepieciešamība izmantot pasniedzējus no 'malas' (grupas ietvaros), VID PVN neatmaksāšana vairākkārt un ilglaicīgi.
- Optisko šķiedru un žiroskopu ražošanas uzņēmums no Krievijas norādīja, ka galvenās problēmas ar ko uzņēmums saskaras ir: a)ēkai, ko nopirkuši Bolderājā nav komunikāciju pieslēguma, netālu iet pilsētas gāzes vads, nepieciešams pieslēgums; b) nepieciešama lielāka elektrības jauda (900 kw), ko nepieciešams pievilkt vai ņemt no blakus esoša uzņēmuma, kas atrodas kaimiņos, bet tas radītu atkarību no šī uzņēmuma.
- Tekstilapstrādes uzņēmums no Smiltenes kā ļoti būtisku problēmjautājumu šūšanas iecirkņa atvēršanai norādīja elektrības jaudas trūkumu par ko iegādājoties īpašumu nebija zinājuši. Tiek risināts jautājums arī par centrālā siltumtīkla pievilkšanu.
- SIA „Brabantia”, Nīderlandes uzņēmums Pastendē šogad norādīja uz joprojām pastāvošo problēmu ar elektrības jaudas vienmērīgu kvalitāti. Papildus elektroenerģijas jaudas nav nepieciešamas. Novērotās problēmas ar elektrības kvalitāti: a)īsi atslēgumi (iespējamie iemesli - vējš, koki, stārķi); b)kontakta metināšanai pārāk bieži jāmaina uzstādīšana (nepieciešams veikt elektrības sprieguma testēšanu); c)nav divpusējā barošana, lai neatslēgtu uz vairākām dienām ražotnei elektrību, kad pašvaldībā tiek veikti elektrības iekārtu remonta darbi.
- Krievijas metālapstrādes uzņēmums ar ražotni Rēzeknē, kā galveno problēmjautājumu uzņēmuma attīstībai norāda piemērotu ražošanas telpu trūkumu ar pieejamu nepieciešamo infrastruktūru.
- Vācijas metālapstrādes uzņēmums no valsts/pašvaldības sagaida atbalstu Daugavpils infrastruktūras attīstībā (lidosta, ceļi), apturēt iedzīvotāju migrāciju uz ārvalstīm, lai nebūtu cilvēkresursu deficīta, veikt izmaiņas izglītības sistēmā, kā arī subsidēt projektus ražošanas modernizācijai.
- SIA „Cemex” joprojām neatrisinātais jautājums ar pievadceļa kvalitāti izejmateriālu piegādei no karjera līdz ražotnei.

9.3. Būtiskākie šķēršļi investīciju ienākšanai valstī (Latvijas pieredze)

LIAA, vairāku gadu garumā uzņemoties investīciju piesaistes koordinatora lomu, ir noskaidrojusi un apkopojusi iemeslus kādēļ ĀTI projekti ir izvēlējušies citas valstis investīciju veikšanai, kā arī šķēršļus, kas ir traucējuši ĀTI ienākšanai Latvijā pēdējos gados. Informācija apkopota no LIAA klientu (potenciālo investoru) sniegtās informācijas LIAA gan Rīgas, gan ārvalstu pārstāvniecību darbiniekiem, kā arī aizpildot elektronisku anketu LIAA mājaslapā. Būtiskāko secinājumu veidošanai tika izmantota 122 uzņēmumu sniegtā informācija. Dažādo nozaru īpatsvars vērtējuma sniegšanā: metālapstrādes un mašīnbūves nozare (30%), globālo biznesa pakalpojumu nozare (20%), kokrūpniecības nozare (15%), IT

nozare (8%), transporta un loģistikas nozare un celtniecības materiālu ražošanas nozare (katrs – 6%), atjaunojamās enerģētikas nozare (5%) un citas nozares (10%).

Latvijā attīstās jauna veida nozare, kas var nodrošināt nopietna apjoma nodarbinātību - globālie biznesa pakalpojumi (Global Business Services – GBS). Globālie biznesa pakalpojumu centri (saskaņā ar NACE klasifikāciju – biroju administratīvās darbības) - multinacionālu kompāniju biznesa pakalpojumu centri dažādu biznesa procesu (finanšu, personālvadības, klientu apkalpošanas, IT, iepirkumu u.c.) nodrošināšanai. Ir izdalāmi divi pakalpojumu centru veidi – **dalīto pakalpojumu centri** (Shared Services Centre – SSC), kur iepriekš minētās funkcijas tiek veiktas viena grupas uzņēmuma ietvaros paša uzņēmuma attālinātā pakalpojumu centrā, un **ārpakalpojumu** (Business Process Outsourcing – BPO) centri, kad uzņēmums daļu no saviem biznesa procesiem neveic pats, bet nodod apakšuzņēmumam jeb iepērk kā ārpakalpojumu.

Apkopotā informācija iedalāma trijās grupās **atkarībā no investora lēmuma pieņemšanas brīža:**

- 1) zaudētie ĀTI projekti,
- 2) proaktīvi uzrunātie investori,
- 3) pēcapkalpošanas vizītēs identificētie šķēršļi.

Galvenie iemesli, kādēļ investori izvēlējušies citas valstis:

- **Darbaspēka pieejamība**

Visvairāk ārvalstu investīciju projekti ir zaudēti, jo investori **šaubās par iespēju atrast nepieciešamās kvalifikācijas darbiniekus pietiekamā daudzumā** un izdarīt to par konkurētspējīgu cenu. Pieprasītākās profesijas tiek norādītas dažāda līmeņa IT speciālisti. Papildus ļoti nozīmīgs faktors zaudētajos projektos ir **valodu zināšanu trūkums**, īpaši Skandināvu un vācu valodas zināšanas. Visvairāk šādu iemeslu dēļ projekti zaudēti Polijai, Čehijai, Igaunijai, Indijai, Bulgārijai, Rumānijai. Atbilstoši kvalificēta darbaspēka pieejamība ir viens no galvenajiem faktoriem investora izvēlē par labu vienai vai citai valstij, kur īstenot investīciju projektu. No 12 projektiem sadalījums pa nozarēm - GBP nozarē 8 projekti, IT nozarē 3 projekti, metālapstrādes nozarē 1 projekts.

Arī proaktīvās darbības rezultātā uzrunātie potenciālie investori bieži norāda, ka nepieciešamā darbaspēka pieejamības dēļ Latvija netiek izskatīta kā valsts, kur veikt investīcijas vai investīciju iespējamība šī iemeslā dēļ tiek apšaubīta. **Lielākoties tas attiecas uz pakalpojumu sfēru** un kompetencēm, kas saistītas ar dažāda līmeņa IT zināšanām. Vācijas pārstāvniecības vadītāja arī norādīja, ka **darbaspēka pieejamība ir viena no divām galvenajām problēmām** investīciju veikšanai.

- **Mērķa tirgu tuvums**

Vairāki ārvalstu investīciju projekti kā galveno vai vienu no galvenajiem iemesliem investīciju veikšanai citā valstī min **infrastruktūras apsvērumu** un **savienojamību ar pārējām Eiropas valstīm**. Visvairāk šādu iemeslu dēļ projekti zaudēti Polijai, Čehijai, Ungārijai. No 6 projektiem sadalījums pa nozarēm – loģistikas nozarē 2 projekti, GBS nozarē 1 projekts, farmācijas nozarē 1 projekts, IT nozarē 1 projekts, elektronikas nozarē 1 projekts.

Vairāki proaktīvās darbības rezultātā uzrunātie potenciālie investori ir norādījuši, ka, plānojot uzņēmuma jauno ražotni, Latvija kā ražošanas vieta netiks izskatīta, jo neatrodas pietiekami tuvu mērķa tirgiem. Loģistikas izdevumu dēļ uzņēmumu produkcija kļūst mazāk konkurētspējīga un arī ražošanas kontrole ir

apgrūtinošāka. Vācijas pārstāvniecība norādīja šo kā visbiežāk norādīto argumentu, kādēļ vācu uzņēmumi neizskata investīciju veikšanu Latvijā.

Vairāki uzņēmumi norādījuši, ka Latvijā ir pārāk mazs iekšējais tirgus. Tiek norādīts, ka arī kopējais Baltijas tirgus ir neliels. Par Skandināvijas tirgu tiek norādīts, ka ir ļoti liela konkurence. Kā perspektīvs nereti tiek norādīts Krievijas tirgus, bet šī tirgus noseigšanai tiek izvērtētas investīcijas pašā Krievijā.

- **Infrastruktūras pieejamība, t.sk. elektrības jaudas un ceļi**

Viena no problēmām, kādēļ vairāki investīciju projekti nav īstenoti Latvijā, bet gan citās valstīs, ir **rūpnieciska zonējuma zemesgabalu trūkums** ar atbilstošu infrastruktūru. Tikmēr aizvien vairāk pasaulē izplatīts standarts investīciju piesaistē ir pašvaldību attīstītie industriālie zemes gabali ar infrastruktūru, kas tiek piedāvāti investoriem pārdošanā vai ilgtermiņa nomā. Kamēr vien ir izvēle, **investors izvēlās zemes gabalu ar gatavu infrastruktūru**, nevis zemes gabalu ar neatbilstošu zonējumu/ bez infrastruktūras. No 4 projektiem sadalījums pa nozarēm – IT nozarē 2 projekti, atjaunojamie energoresursu nozarē 2 projekti.

- **Investīciju stimulu pieejamība**

Investora lēmuma pieņemšanā lielu lomu spēlē daudzi objektīvi faktori, kā darbaspēka pieejamība, makroekonomiskā stabilitāte, infrastruktūras kvalitāte, tirgus lielums u.c. Tomēr pašreizējās ekonomikas apstākļos viens no pirmajiem jautājumiem ir par **valsts atbalsta pieejamību investīciju projektiem**. Un gadījumos, kad Latvijas un konkurējošās valsts apstākļi ir līdzīgi, investīciju stimulu esamība vai neesamība var nosvērt investora lēmumu par labu vienai vai otrai valstij. Līdzšinējā prakse liecina, ka investori, konstatējot investīciju stimulu trūkumu, vai nu izvēlas palikt savā mītnes valstī, vai izvēlās mūsu Baltijas kaimiņus. **Struktūrfondu līdzekļu izmantošana investīciju piesaistes veicināšanai ir jau sen pielietota prakse visās Rietumeiropas valstīs**. Atbalsta programmām jābūt pielāgotām ārvalstu investīciju piesaistes stratēģijā noteiktajam. No 5 projektiem sadalījums pa nozarēm - GBS nozarē 2 projekti, IT nozarē 1 projekts, kokrūpniecībā 1 projekts, keramikas ražošanā 1 projekts.

- **Citi iemesli (finansējuma pieejamība, muitas procedūras, makroekonomikas rādītāji, vāji attīstīts sektors, pašvaldības rīcība).**

- Uzņēmums no **Itālijas** keramikas ražotnes izveidei nespēja vienoties ar bankām par kredīta nosacījumiem,
- Uzņēmums no **Nīderlandes** reģionālajam distribūcijas centram izvēlējās Igauniju dēļ muitas procedūrām un makroekonomikas rādītājiem,
- Nexis Fibers no **Šveices** izvēlējās paplašināt optisko šķiedru ražotni Slovēnijā, dēļ lielākas ES fondu atbalsta saņemšanas iespējamības,
- Uzņēmums no **Somijas** LED lampu ražotnei izvēlējās Igauniju, jo Ipašnieks ir igauņis un uzņēmuma investīciju apjoms neatbilda „Augstas pievienotās vērtības investīciju” programmas noteikumiem,
- Uzņēmums no **Lielbritānijas** nav izvēlējušies Latviju kā vietu savām investīcijām, norādot, ka enerģētikas sektors valstī ir vāji attīstīts un galvenie klienti ir Rietumeiropā, tādējādi, lai būtu zemas loģistikas izmaksas, rūpnīcu plānots atvērt Lielbritānijā un Nīderlandē,
- Saint Gobain (Isover) izolācijas materiālu ražotni neizveidoja dēļ vietējo iedzīvotāju un pašvaldības vēlmes nepieļaut realizēt projektu rūpnieciski zonētā teritorijā,
- Uzņēmums no **Vācijas** iespēju ieguldīt un attīstīt saules parkus Latvijā neīstenoja, jo nebija pārliecības par Latvijas enerģētikas tirgus stabilitāti un prognozējamību.

No 9 projektiem sadalījums pa nozarēm – atjaunojamās enerģētikas nozarē 2 projekti, loģistikas nozarē 1 projekts, mašīnbūves nozarē 2 projekti, keramikas ražošanā 1 projekts, optisko šķiedru ražošanā 1 projekts, celtniecības materiālu ražošana 1 projekts.

Papildus mazajam vietējam tirgum un kvalificēta darba spēja tuvumam, Vācijas pārstāvniecība norāda, ka vācu uzņēmēji kā iemeslus norādījuši arī slikto infrastruktūru valstī, **nelielo zinātnieku skaitu un atbalsta instrumentu trūkumu.**

Francijas pārstāvniecībā norāda uz Latvijas atpazīstamības trūkumu, norādot, ka **Latvija (Baltijas reģions) nefigurē franču mentālajā kartē**, kas vairāk skatās uz Austrum-Centrāleiropas (Poliju, Rumāniju, Ungāriju), Āfrikas un Āzijas valstīm. Latvijas goda konsuli Francijā norāda, ka maza ieinteresētība sadarbības veidošanā no Latvijas izglītības iestādēm (LU, RTU).

LIAA pārstāvniecības Ķīnā un Japānā norāda, ka attiecīgo valstu uzņēmējiem Latvija ir diezgan nezināma valsts un nelielā interese par investīcijām ir saistīta gan ar ģeogrāfisko attālumu, gan **pamatinformācijas trūkumu par valsti kopumā.**

Japānas kompānijas, kurām prezentēta informācija par Latvijas biznesa vidi un investīciju klimatu, ļoti labi saprot Latvijas priekšrocības, tomēr **pietrūkst kopējas vīzijas par reģiona tālāko attīstību**, un kompānijas pirmkārt izskata stratēģiski svarīgas valstis, kas ir Ķīna, Indija, Brazīlija, ASEAN reģiona valstis. Sakarā ar ielgušo krīzi Eirozonā kopumā japāņu kompānijas ļoti skeptiski skatās uz iespējām investēt Eiropā. Vairāki lielle Japāņu koncerni samazina darbinieku štatu ražotnēs un tirdzniecības pārstāvniecībās visā Eiropā.

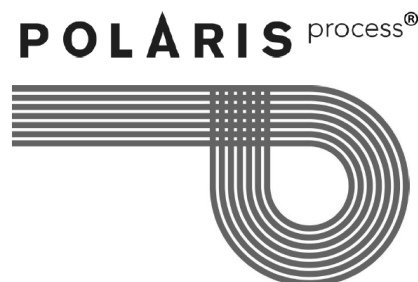
9.4. POLARIS process mērķtiecīgai investīciju piesaistei

Ārvalstu investīciju piesaiste Latvijā līdz šim īstenota kā aktīvs atbalsts tiem ārvalstu investoriem, kas izrādījuši interesi vai jau pieņēmuši lēmumu investēt Latvijā. Tāpat popularizētas iespējas investēt Latvijā starptautisko investīciju forumos un biznesa semināros valsts amatpersonu vizīšu laikā.

Lai aktivizēt investīciju piesaistes procesu, padarītu to plānveidīgāku un efektīvāku, tika izstrādāta metodika mērķtiecīgai investīciju piesaistei. Metodika izstrādāta pēc 3 gadu izpētes, kuras laikā tika izvērtēti pasaules ekonomikas attīstības virzieni, vietējo varas iestāžu spējas, pētniecības iestāžu potenciāls, cilvēkresursu kapacitāte un jau esošie Latvijas uzņēmumi. Metodika nosaukta par „POLARIS procesu” un tā balstās uz koordinētu sadarbību starp Latvijas valsts un pašvaldību iestādēm, privāto sektoru (komercsabiedrībām un nozaru asociācijām) un zinātnes sektoru (universitātēm un pētniecības institūtiem).

POLARIS procesa metodika paredz šādus 4 galvenos aktivitāšu kopumus:

a) Noteikt investīciju mērķa nozares, kurās Latvijā jau ir pieredze, infrastruktūra un iestrādes, kā arī tās, kas būs perspektīvas tuvākajā nākotnē. Šobrīd POLARIS procesa ietvaros par mērķa nozarēm, kurās veicināma investīciju piesaiste, ir atzītas šādas nozares: metālapstrāde, mašīnbūve, elektronika; kokapstrāde (augstas pievienotas vērtības apakšnozares); tranzīts un loģistika; informācijas tehnoloģijas; veselības aprūpe; dzīvības zinātnes (Life Sciences – angļu val.); zaļās tehnoloģijas (Greentech – angļu val.).



b) Apkopot un aktualizēt Latvijā pieejamās zināšanās - jaunākos atklājumus ar mērķa nozarēm saistītājās zinātņu jomās, pētniecībā, kā arī progresīvākos Latvijā jau strādājošo komercsabiedrību produktus un sasniegumus.

c) Piedāvāt ārvalstu investoriem projektus, kas sagatavoti, izmantojot Latvijā pieejamo zinātnisko bāzi, pieredzi un stratēģiskos resursus (piemēram, dabas resursi, novietojums, darbaspēks u.tml.). POLARIS process paredz arī **savlaicīgu ārvalstu investoru datubāzes veidošanu**. Tādēļ paralēli projektu sagatavošanai, kas veikta Latvijā, ārvalstīs tiek mērķtiecīgi atlasītas tās komercsabiedrības un investīciju fondi, kas jau strādā Latvijas izvēlētajā mērķa nozarē.

d) Koordinēt sadarbību starp Latvijas valsts, pašvaldību iestādēm, privāto un zinātnes sektoriem, lai:

- sekmētu jauno investīciju projektu virzību,
- savlaicīgi novērstu radušās problēmas, tādējādi apliecinot Latvijas patiesu ieinteresētību,
- apsektu īstenotos projektus nolūkā noskaidrot investoru apmierinātību un ieteikumus biznesa vides uzlabošanai.

Praktisks uzdevums:

1. Aiciniet dalībniekus dalīties pieredzē darbā ar investoriem!
2. Rosiniet diskusiju – kādi sektori investoriem būtu perspektīvi konkrētajos novados?
3. Kādas kompetences visbiežāk trūkst darbā ar investoriem?

9.5. Piemērs investīciju projekta īsajam aprakstam

PROJECT TITLE: Development of Riga Container Terminal by strategic investment partnership

SECTOR: Transportation and logistics

PROJECT OBJECTIVES: Development of specialized Container Terminal in Riga in Joint Investment Partnership with extensive stuffing facilities, already operational territory, as from year 2014, when other bulk commodities will move to another specialized territory in Riga port. Investment program for 2014-2020:

PROJECT OWNER: LLC "Riga Container Terminal". RIGACT is a 100 % RTO group owned subsidiary.

LOCATION: Riga, Latvia

DESCRIPTION: The amount of turnover of TEU in the last 2 years has been increased relentlessly. For example, in the Riga Container Terminal alone the container turnover has grown almost 1.5 times (from 21'793 TEU in the year 2009 to 32'400TEU in 2011). The main cargo flows are coming from Russia and CIS and going t

POTENTIAL CLIENTS: Potential clients: Shipping lines, forwarders, agents, cargo owners.

POTENTIAL PARTNERS: Global container vessel and PCC vessel operators, global terminal operators, global rail operators, global logistics center operators.

POTENTIAL INVESTORS: Shipping lines and global terminal operators.

PROJECT TIMEFRAME: 2014-2020

PROJECT VALUE: It is not possible to define the value of the Project yet, because it will be determined by the amount of the investments made.

FINANCIAL INDICATORS To be provided by if requested by potential investor.

INVESTMENT REQUIRED: Depending on joint business plan, infrastructure investments after bulk operations and technology used afterwards.

Up to 20 MEUR

ADDITIONAL INFORMATION: Detailed presentation, business plan and cash flow can be provided upon request.

1. pielikums: Radošās domāšanas metode - „6-3-5” metode

Šī metode piemērota esošā produkta pilnveidošanai un jaunu risinājumu izstrādei kontekstā ar izvirzīto problēmjaudājumu.

PROBLĒMAS FORMULĒJUMS: kā mēs varētu uzlabot...			
1. autors _____ Vārds	Priekšlikums:	Priekšlikums:	Priekšlikums:
2. autors _____ Vārds	Ideja priekšlikuma pilnveidošanai	Ideja priekšlikuma pilnveidošanai	Ideja priekšlikuma pilnveidošanai
3. autors _____ Vārds			
...
2–3 PROGRESĪVĀKIE PRIEKŠLIKUMI IZVIRZĪTĀS PROBLĒMAS RISINĀJUMAM:			

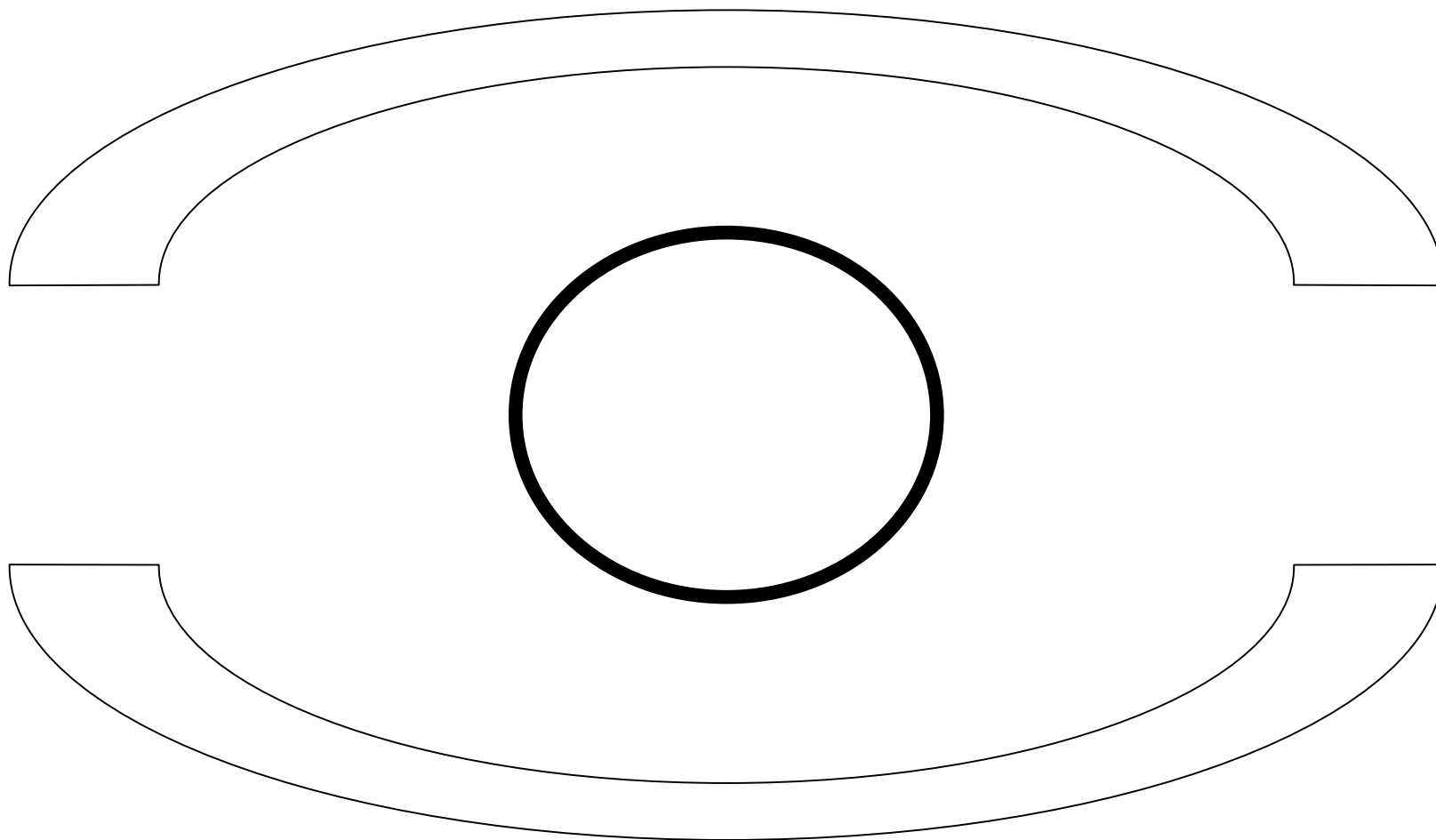
2.pielikums: Radošās domāšanas metode - „Ortodoksālā” metode

Metode palīdz ideju autoriem un uzņēmējiem izstrādāt radošus un finansiāli neietilpīgus risinājumus sava produkta unikalitātes pilnveidošanai un veicina klientu komunikāciju par produktu (reklāma „no mutes mutē”).

Izvēlētais produkts (prece vai pakalpojums):		
Nr.	Tradicionālais pieņēmums no mērķauditorijas puses	Otrais solis
1)		
2)		
3)		
2–3 RADOŠĀKIE PRIEKŠLIKUMI IDEJAS KONKURĒTSPĒJAI:		

3.pielikums: Radošās domāšanas metode - „Ērģeļu” metode

Metode izmantojama esošā produkta (preces vai pakalpojuma) būtiskai pilnveidošanai, pamatojoties uz starpnozaru sadarbību.



Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.-2014.gada perioda programmas „Kapacitātes stiprināšana un institucionālā sadarbība starp Latvijas un Norvēģijas valsts institūcijām, vietējām un reģionālām iestādēm” projekta „Reģionālās politikas aktivitāšu īstenošana Latvijā un reģionālās attīstības pasākumu izstrāde” tiek īstenots, izmantojot EUR 1,2 milj. piešķirumu no Norvēģijas finanšu instrumenta. Projekta mērķis ir stiprināt Latvijas pašvaldību un reģionu kapacitāti un sniegt atbalstu uzņēmējdarbības veicināšanas jautājumos.

Ar Norvēģijas finanšu instrumenta palīdzību, Norvēģija sekmē sociālo un ekonomisko atšķirību mazināšanu un divpusējo attiecību stiprināšanu ar saņēmējvalstīm Eiropā. Norvēģija cieši sadarbojas ar ES atbilstoši Eiropas Ekonomikas zonas (EEZ) līgumam.

2009.-2014. gadam paredzētais Norvēģijas ieguldījums ir 1,7 miljardi eiro. Uz finansējuma saņemšanu var pretendēt NVO, pētniecības un akadēmiskās institūcijas, kā arī publiskais un privātais sektors 12 jaunākajās ES dalībvalstīs, Grieķijā, Portugālē un Spānijā. Sadarbība ar Norvēģijas institūcijām ir ļoti plaša un darbības var īstenot līdz 2016. gadam.

Galvenās atbalstītās jomas ir apkārtējās vides aizsardzība un klimata pārmaiņas, pētniecība un stipendijas, pilsoniska sabiedrība, veselība un bērni, dzimumu līdztiesība, taisnīgums un kultūras mantojums.

Saites uz Norvēģijas finanšu instrumenta interneta vietnēm:



www.eeagrants.lv
www.norwaygrants.org

www.varam.gov.lv