

Aiva Vīksna

SAVS BIZNESS

Atkārtots un papildināts izdevums

Aiva Viksna

SAVS BIZNESS

Atkārtots un papildināts izdevums



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005

Vi 392

Aiva Vīksna

SAVS BIZNESS

Atkārtots un papildināts izdevums

Pirmais izdevums 2007

Atkārtots un papildināts izdevums 2009

Teorētiskās daļas autore Irīna Rezēpina

Redaktore Ilona Klinšāne-Bērziņa

Literārā redaktore Regīna Janmane

Fotogrāfs Jānis Deinats

Grāmatas vāka dizaina autors Raitis Zajančauskas

Maketētāja Elīna Ducmane

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Teorētiskās atkāpes grāmatā nodrošinājusi Irīna Rezēpina, Latvijas Universitātes
Vadībzinību katedras lektore, AML/RSU Reģionālās ekonomikas un biznesa katedras
lektore, starptautiskā mārketinga un reklāmas programmas vadītāja

© Aiva Vīksna, 2007, 2009

© Irīna Rezēpina, teorētiskās atkāpes, 2007, 2009

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2007, 2009

© Raitis Zajančauskas, 2007, 2009

© Jānis Deinats, 2007, 2009

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-31-8

PAR AUTORI

Uzņēmēja Aiva Vīksna ir viena no sociāli aktīvākajām Latvijas biznesa vides pārstāvē. Aivas Vīksnas pamatbizness ir izdevējdarbība. 1993. gadā, neilgi pēc Latvijas neatkarības atgūšanas, nodibinātās izdevniecības *Lietišķās informācijas dienests* galvenais darbības virziens ir Latvijas biznesa vides nodrošināšana ar precīzu un aktuālu informāciju normatīvo aktu abonentizdevumu, specializētās literatūras, LR un ES likumdošanas aktu elektroniskās datubāzes, kā arī semināru veidā. Uzņēmēja ir izveidojusi un attīstījusi arī citus biznesa projektus: modes salonu *Elve*, metāla pārstrādes uzņēmumu *Baltmetāls*, biznesa žurnālu *Kapitāls* un kulinārijas žurnālu *Labu Apetīti!*, izdevniecības meitasuzņēmumu Ukrainā *Служба ділової інформації*.

Aiva Vīksna aktīvi darbojas nevalstiskajā sektorā. Grāmatas tapšanas brīdī Aiva Vīksna ir Latvijas Darba devēju konfederācijas viceprezidente, Tautsaimniecības padomes locekle, ANO Globālā līguma Konsultatīvās padomes priekšsēdētāja.

2003. gadā uzņēmēja Aiva Vīksna kļuva par idejas autori, vienu no dibinātājām un arī valdes priekšsēdētāju nevalstiskajai organizācijai – biedrībai *Lidere*, kuras galvenais uzdevums ir atbalstīt jaunos uzņēmējus un veicināt to skaita palielināšanos, kā galveno līdzekli izmantojot mentoringu. Aiva Vīksna ir arī Latvijas Privāto investoru asociācijas valdes priekšsēdētāja.

Līdztekus biznesa un sabiedriskajām aktivitātēm uzņēmēja Aiva Vīksna ir mērķtiecīgi attīstījusi un īstenojusi korporatīvās sociālās atbildības stratēģiju, kas paredz emocionālu, finansiālu un idejisku atbalstu bērniem Latvijā, sevišķi bērniem ar īpašām vajadzībām, ar mākslas un kultūras pasākumiem veicinot viņu integrāciju sabiedrībā, izglītību un jaunas iespējas. Uzņēmēja ir bijusi idejas autore, krustmāte un atbalstītāja tādiem kultūras un mākslas notikumiem Latvijā kā opera

bērniem *Putnu opera*, mūsdienu dejas izrāde ģimenēm *Alise*, mūzikls bērniem *Īkstīte*, rokopera bērniem *Sniegbaltīte un septiņi rūķīši*, muzikālā ziemas pasaka bērniem *Kraukšķītis*, kā arī virknei citu projektu. 2005. gadā tapa videofilma – metodiskais materiāls *Dejas un kustību terapija ģimenēm, kurās aug bērni ar īpašām vajadzībām*. 2006. gadā partnerībā ar Lielbritānijas padomi tika izveidota dejas izrāde *Deja ikvienam*, kas ar mūsdienu deju paver jaunas izpausmes un izaugsmes iespējas Latvijas nedzirdīgajiem un vājdzirdīgajiem bērniem. Kopumā Aivas Vīksnas un *Lietišķās informācijas dienesta* atbalstu vairāk nekā 15 gadu laikā saņēmuši pāri par 200 dažādu kultūras, mākslas un sabiedrības atbalsta projektu.

Uzņēmējas Aivas Vīksnas ieguldījums sabiedrības attīstībā novērtēts ar Cicerona balvu, Sabiedrības vienotības balvu, kā arī ar vienu no valsts augstākajām pateicībām – Atzinības krustu.

Ilona Klinšāne-Bērziņa

AUTORES BIZNESA PIEREDZE

1993. gada 17. maijā Aiva Vīksna kopā ar vīru Andri Vīksnu un Juri Birznieku nodibināja SIA izdevniecību *Lietišķās informācijas dienests*. Laika gaitā uzņēmums ir audzis un paplašinājies, kļūstot par spēcīgāko lietišķās informācijas izdevēju Latvijā. Izdevniecības galvenie darbības virzieni ir normatīvo aktu abonentizdevumu, žurnāla grāmatvežiem un finanšu direktoriem *Bilance*, juridiskās un uzņēmējdarbības literatūras izdošana, elektroniskās datubāzes www.e-likumi.lv veidošana un papildināšana, kā arī semināru organizēšana.

Izdevniecība *Lietišķās informācijas dienests* 2003. gadā nodibināja meitasuzņēmumu SIA *Служба ділової інформації* Kijevā, kas veiksmīgi tika pārdots 2008. gadā. 2005. gadā uzņēmums atvēra telemārketinga zvanu centru Valkā, kas sniedza pakalpojumus visā Latvijā, tādējādi apliecinot, ka uzņēmuma veiksmīga attīstība iespējama ne tikai Rīgā. Diemžēl kvalificētu darbinieku trūkuma dēļ 2006. gadā centrs tika slēgts.

Izdevniecības *Lietišķās informācijas dienests* vēsturē ir arī citi veiksmīgi projekti, kuru tālākā attīstība nodota citu rokās. Tāds bija biznesa žurnāls *Kapitāls*, kuru *Lietišķās informācijas dienests* radīja un izdeva sešus gadus, izdevuma tālākai attīstībai sameklējot piemērotu investoru. Savus cienītājus drīz atrada arī žurnāls *Labu Apetīti!*, kurā tika stāstīts par ēdieniem un to gatavošanu. Izdevuma piesaistīto auditoriju un radošo komandu novērtēja izdevniecība *Rīgas Viļņi*, kas nopirka jau gatavu biznesa ideju.

2000. gadā Aiva un Andris Vīksnas nodibināja alumīnija pārstrādes rūpnīcu SIA *Baltmetāls*, kas savas darbības laikā bija viens no spēcīgākajiem uzņēmumiem šajā jomā. 2005. gada rudenī, izvērtējot izmaksu pieaugumu, produkcijas visai zemo cenu, kā arī nepieciešamos papildu ieguldījumus, tika nolemts uzņēmuma darbību beigt, sekmīgi pārdodot uzņēmuma tehnoloģijas un nekustamo īpašumu.

1994. gadā Aivas Vīksnas uzmanību piesaistīja īss sludinājums laikrakstā *Diena*: «Modes māksliniece šuj tērpus.» Un viņa piezvanīja. Kopš tā brīža sākās uzņēmējas Aivas Vīksnas un modes mākslinieces Ivetas Ludvīgas sadarbība. Dažus gadus vēlāk abas kopīgi atvēra savu modes namu SIA *Elve*, kas piedāvāja kvalitatīvus un oriģinālus lietišķos tērpus Latvijas sievietēm. Modes nams darbojās vairāk nekā piecus gadus; abas uzņēmējas izlēma to slēgt pēc tam, kad Iveta Ludvīga vēlējās pievērsties intensīvām studijām, lai padziļinātu savas zināšanas.

2003. gadā kopā ar septiņām citām Latvijas uzņēmējām Aiva Vīksna nodibināja biedrību *Līdere*, kas apvieno Latvijas sievietes – uzņēmējas un profesionāles savā jomā – ar mērķi atbalstīt topošās un esošās uzņēmējas, kā arī uzņēmējdarbībai labvēlīgas vides veidošanos. Aiva Vīksna ir biedrības *Līdere* valdes priekšsēdētāja. Biedrība ir viena no pirmajām un sekmīgākajām mentoringa idejas ieviesējām Latvijā. Mentorings ir uz ilglaicīgu, brīvprātīgu atbalstu bāzētas sistemātiski veidotas attiecības starp veiksmīgu uzņēmēju, kas dalās savā pieredzē, zināšanās un uzskatos, un otru uzņēmēju, kas ir gatavs un vēlas gūt pieredzi no šīs apmaiņas. Patlaban *Līderes* pieredzi pārņem ierodas pat tādu eksotisku valstu kā Afganistānas un Irākas pārstāves.

PRIEKŠVārds

Lasītājs saņem Aivas Vīksnas grāmatu – aizraujošu stāstu, kura galvenās varones vārds ir Uzņēmējdarbība.

Autore – pieredzējusi uzņēmēja – vada lasītāju pa grūto, bet interesanto ceļu no idejas līdz labklājībai. Soli pa solim grāmatā atklātas uzņēmējam nepieciešamās teorētiskās un praktiskās zināšanas. Autore stāsta, kādam jābūt uzņēmējam, kā audzināt uzņēmējdarbības garu, pieņemt lēmumu par uzņēmējdarbības uzsākšanu, meklēt biznesa idejas, rakstīt biznesa plānu un izveidot uzņēmumu, kā veidot attiecības ar uzņēmuma darbiniekiem un vadīt uzņēmumu. Grāmatā īpaši analizēti kritiskākie periodi uzņēmuma dzīvē – uzņēmējdarbības pirmie gadi, uzņēmuma izaugsme un nostiprināšanās –, lietišķi un profesionāli aprakstīts, kā šķirties no uzņēmuma.

Grāmatu caurstrāvo savdabīgo pretstatu – individuālā un kolektīvā – nesaraujamā saistība, kas raksturīga uzņēmējdarbībai. Autore vairākkārt uzsver, ka uzņēmējdarbība ir indivīda talanta, spēju, uzņēmības un prasmes rezultāts. Katram pašam jāizlemj, vai kļūt par uzņēmēju vai palikt daudz ērtākajā un mierīgākajā darbinieka pozīcijā, ko darīt un kādā jomā darboties, kā izlolut savu ideju, pie tās pierast un to izskaidrot citiem, kā to īstenot, pieņemt panākumus, atbildēt par kļūdām un sadzīvot ar zaudējumiem – gan materiāliem, gan morāliem.

Grāmatā reti sastopams personvārds «es», bet itin bieži – «mēs». «Mēs» raksturo kolektīvās domas, gribas un rīcības nozīmi uzņēmējdarbībā, neapstrīdamo patiesību, ka uzņēmējdarbība vienlaikus ir gan individuāls, gan komandas darbs.

Grāmatā daudz personiskās pieredzes, savas rīcības analīzes. Vienkāršie piemēri, kas izmantoti domas skaidrojumam, padara tekstu rotaļīgi vieglu. Autores izvēlētais rakstības stils ir pats efektīvākais, jo gadījumi no dzīves un līdz ar tiem grāmatā paustās atziņas paliek atmiņā.

Teorētiskās atkāpes sasaista uzņēmējas praktisko pieredzi ar atziņām, kas atrodamas mācību grāmatās, spilgti un uzskatāmi demonstrē to nozīmi uzņēmējdarbības iemaņu veidošanā.

Lai gan grāmatai ir autobiogrāfiska ievirze, tajā jaušama valstiska pieeja. Autore uzņēmēju uzlūko ne tikai kā savas labklājības kopēju, bet arī kā cilvēku, kas, rūpējoties par sevi, dod labumu citiem. Uzņēmējs rada darba vietas un ar saviem nomaksātajiem nodokļiem veido valsts budžetu. Uzņēmējdarbība ir valsts ekonomiskās attīstības un tautas labklājības pamats. Tāpēc uzņēmēji valstij ir vajadzīgi.

Liela vērtība uzņēmējdarbībā ir uzņēmēja talantam un īpašajām spējām. Ne velti grāmatas pirmā nodaļa veltīta uzņēmēja garam. Var just vieglu rūgtumu autores atziņā, ka pašreizējā izglītības sistēma Latvijā neaudzina uzņēmējus. Runājot autores vārdiem, lielākās ambīcijas, ko dod augstskola, ir šādas: «Mācieties, un tad jūs varēsiet strādāt bankā un saņemt lielas algas.» Daudz lielāks panākums ir pašam būt noteicējam par savu dzīvi un labklājību, un to dod radoša iniciatīva uzņēmējdarbībā.

Otra svarīgākā vērtība uzņēmējdarbībā ir zināšanas. Tieši tāpēc ir tapusi šī grāmata. Optimisms, pārliecība par veiksmi un personiskās iniciatīvas nozīmīguma akcentēšana indivīda labklājības veidošanā, autores daudzu gadu pieredze uzņēmējdarbībā un mentoringā, vēlēšanās nodot savas zināšanas citiem padara Aivas Vīksnas grāmatu par vērtīgu lasāmvielu ikvienam.

Raita Karnīte,
Latvijas Zinātņu akadēmijas akadēmiķe, *Dr. oec.*,
LZA Ekonomikas institūta valdes locekle

PAR GRĀMATU

Kad runā par Latvijas sasniegumiem, kā iemeslus parasti min iestāšanos Eiropas Savienībā, pievienošanos *NATO*, labējo partiju nemainīgu atrašanās pie varas, kapitālistisko ekonomisko sistēmu. Dažkārt rodas sajūta, ka tiek aizmirsts (vai uztverts kā pašsaprotams) panākumu faktors, ko sauc par uzņēmējiem. Lai gan bez viņu drosmes, neatlaidības un izdomas politiķi un Latvijas labvēļi ārvalstīs valsts attīstīšanā būtu sasnieguši daudz mazāk.

Diemžēl līdz šim biežāk uzņēmēji publiski tiek pieminēti saistībā ar viņu dzīvesveidu vai politiskajiem sakariem. Mītiskais apzīmējums «miljonārs» sabiedrības apziņā tiek saistīts ar «prihvatizāciju» vai citādi ētiski nosodāmu rīcību. Pozitīva attieksme pret uzņēmējiem ir deficīts. Turklāt runa nav par biznesa cilvēku frāžainu un lišķīgu slavināšanu – izpratnes trūkums par to, ko nozīmē būt uzņēmējam, traucē saprast, kā funkcionē valsts ekonomika.

No šā viedokļa grāmata, ko turat savās rokās, varētu būt ļoti noderīga. Pirmām kārtām tāpēc, ka tās autore pati ir veiksmīga, pieredzējusi uzņēmēja, tātad viņas atziņas nav teorētiska prātuļošana, viņa nav profesionāla «konsultante» vai «padomdevēja». Biznesā aizvadīti daudzi gadi, gūti panākumi un piedzīvotas neveiksmes, tāpēc Aivas Vīksnas paustajam ir augsts ticamības līmenis. Aiva Vīksna ir viena no tiem, nebaidos teikt, retajiem uzņēmējiem Latvijā, kas labi zina valsts un biznesa attiecību «drēbi», ir sabiedriski aktīva, tomēr tajā pašā laikā distancējas no politiski ekonomiskajiem grupējumiem, «pīrāga dalīšanas» aizkulisēs.

Laiks, kad Aiva Vīksna uzsāka savu ceļu biznesā, ievērojami atšķiras no šodienas, tomēr viņas atmiņas un secinājumi būs iedrošinājums arī tiem, kas biznesam nolēmuši pievērsties tagad, jo grāmatu caurvij uzņēmējdarbības gars un domāšanas veids – vērtības, kas nemainās.

Māris Zanders,

žurnāla *Nedēļa* galvenais redaktors, ziņu aģentūras *LETA* redaktors

SATURS

IEVADS	17
1. NODAĻA UZŅĒMĒJDARBĪBAS GARS	19
Pirmā pieredze. Bērnība	20
Pirmā peļņa	22
Pirmie soļi uzņēmējdarbībā	24
Uzņēmēja gars – iedzimta vai ieaudzināta īpašība?	27
Uzņēmēja talants	31
2. NODAĻA PIRMĀ BIZNESA IDEJA	33
Kur meklēt biznesa idejas?	35
Deviņdesmito gadu uzņēmēji	37
Uzņēmējs un risks	41
Pirmie klienti	42
Uzņēmējdarbības resursi	43
Biznesa idejas novērtējums	45
Uzņēmējs un informācija	49
Uzņēmējs un konkurence	50
3. NODAĻA BIZNESA PLĀNS UN BIZNESA RADĪŠANA. PIRMIE GADI UZŅĒMĒJDARBĪBĀ	53
Konkurentu analīze	56
Nauda, nauda...	59
Idejas apraksts	60
Uzņēmēja pieturas punkti	62
Lielā biznesa plāni	63
Uzņēmējs un apstākļu maiņa	65
Neveiksmes biznesā jeb Jauna pieredze	66
Vadītāja un darbinieku kļūdas	68
Uzņēmēja atbildība un pozitīvisms	69
Pirmie gadi uzņēmējdarbībā	71
Uzņēmuma īpašnieks un vadītājs	73
Dzimumu loma biznesā	76

4. NODAĻA JAUNAIS UZŅĒMĒJS UN MENTORINGS	79
Mentora un pieredzes pārņēmēja sadarbība	84
5. NODAĻA MĀRKETINGS, REKLĀMA UN SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS	87
Uzņēmējs un klienti	87
Mārketinga plāns	90
Klienta identificēšana	93
Klienta informēšana	94
Darbinieku lojalitāte	95
Tirgus pārzināšana	96
Klientu lojalitātes veicināšana	97
Mārketinga taktiskais plāns	100
Cenas noteikšana	102
Reklāma	102
Sabiedriskās attiecības	104
Uzņēmējs un korporatīvā sociālā atbildība	105
Sociālā atbildība un stereotipi	110
Sociāli atbildīga uzņēmuma priekšrocības	112
6. NODAĻA UZŅĒMĒJS UN KOMANDA	117
Komandas veidošana	120
Darbinieku izvēle	127
Ikdienas attiecības ar darbiniekiem	130
Komandas efektivitāte	133
Komunikācija komandā	135
Darba novērtēšana un darbinieku motivācija	137
Komandas apmācība	143
Uzņēmējs un godīgums	144
Darba attiecību pārtraukšana	147
Darbinieku lojalitāte	148
7. NODAĻA VADĪBAS STILS UN VADĪTĀJA ATTĪSTĪBA	151
Pārvaldīšana un līderība	153
Vadības stila izvēle	153
Autoritārais vadības stils	155
Liberālais vadības stils	157
Deleģēšana	158

Uzņēmējs un ģimene	162
Uzņēmējs un laiks	165
Uzņēmējs un draugi biznesā	169
Uzņēmējs un nauda	170
8. NODAĻA UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDE	173
Analīzes secība	173
Politisko apstākļu analīze	176
Ekonomiskie faktori	180
Mainīgā ekonomiskā vide	181
Sociāli kulturālie faktori	183
Tehnoloģijas	184
9. NODAĻA UZŅĒMUMA IZAUGSME UN TURPMĀKĀ ATTĪSTĪBA	187
Jaunas iespējas	191
Uzņēmuma attīstība	193
Cita biznesa iespējas	196
10. NODAĻA PĀRMAIŅAS BIZNESĀ	201
Iekšējās pārmaiņas	205
Ārējās pārmaiņas	206
Pārmaiņu vadība	206
Pārmaiņas un darbinieki	208
Plānotās pārmaiņas	211
Pārmaiņu ieviešanas un vadības algoritms	213
Kā saglabāt uzņēmuma vērtību pārmaiņu laikā	215
11. NODAĻA BIZNESA PĀRDOŠANA UN VADĪBAS GROŽU NODOŠANA	221
Kā pārdot uzņēmumu	224
Darbinieku loma uzņēmuma pārdošanas laikā	227
Pēc uzņēmuma pārdošanas	229
NOBEIGUMS JEB CEĻAVĀRDU VIETĀ	231



IEVADS

Dzīves garšu var izjust dažādi. Meklējot un atrodot harmoniju, arvien jaunas un jaunas emocijas, adrenalīnu, par galveno izvirzot attiecības, ģimeni, karjeru vai citus cilvēkus. Ir bezgala daudz iespēju, kā sev pieņemamā un patīkamā veidā rast dzīves piepildījumu.

Mana izvēle ir uzņēmējdarbība visās tās niansēs un ar visām no tās izrietošajām sekām. Bizness man sniedz pozitīvas un negatīvas emocijas, drošību un risku, gandarījumu un nepārtrauktu attīstību. Man vienmēr patīcis domāt, attīstīt idejas, analizēt dažādas norises gan stratēģiski, gan taktiski, riskēt un dzert šampanieti, ja esmu guvusi panākumus. Man ir grūti iedomāties savu dzīvi bez biznesa.

Tomēr šajā grāmatā es nevēlos runāt par sevi. Rakstīt mani mudināja situācija mūsu valstī. Latvija nevar lepoties ar senām un stabilām uzņēmējdarbības tradīcijām, paaudzēs pārmantotiem uzņēmumiem un milzu vēlmi pēc sava biznesa. Vēstures radītais pārrāvums privātā biznesa attīstībā padomju laikā ir atstājis dramatisku iespaidu uz latviešu uzņēmējdarbības garu. Bizness šodien un pirms vairāk nekā 17 gadiem ievērojami atšķiras. Tiekoties ar citiem uzņēmējiem, ar smaidu atceros to laiku, kad bizness Latvijā tikai sāka attīstīties. Izpratne par biznesu, biznesa ētika, zināšanas un mērķi bija pavisam citādi. Bet vienmēr un visur uzņēmējus vienojis uzņēmības gars, kas liek pievērsties biznesam, nevis izvēlēties algotu darbu, vēlme būt neatkarīgiem un uzņemties atbildību. Par to es arī visvairāk vēlos runāt – par uzņēmējdarbības garu!

Šajā grāmatā esmu apkopojusi, manuprāt, svarīgāko informāciju, kas varētu noderēt ikvienam, kurš iecerējis uzsākt savu biznesu vai to jau uzsācis, kurš studē vai vēlas savā dzīvē kaut ko mainīt. Savu personisko pieredzi esmu centusies saistīt ar teorētiskajām zināšanām, kā arī papildināt ar piemēriem no dažādām dzīves situācijām. Tāpat

grāmatā iekļauti noderīgākie prezentāciju, lekciju un diskusiju materiāli no uzņēmējdarbības konferencēm un semināriem, kuros esmu piedalījies.

Grāmatā esmu aplūkojusi biznesa ideju un tās attīstību, dažādus uzņēmuma dibināšanas, izaugsmes un pastāvēšanas aspektus. Esmu vērtējusi uzņēmēja attiecības ar laiku, ģimeni, darbiniekiem, klientiem, sabiedrību, kā arī dažādu vadības stilu ietekmi uz uzņēmuma darbību. Šajā izdevumā vēl lielāka uzmanība nekā iepriekšējā pievērsta tādiem būtiskiem jautājumiem kā uzņēmuma komandas veidošana un vadība, mārketinga, reklāma, sabiedriskās attiecības, analizēti faktori, kas veido uzņēmējdarbības vidi, tāpēc jāņem vērā, dibinot un vadot savu uzņēmumu. Visbeidzot – esmu pievērsusies uzņēmuma attīstības novērtēšanai, kā arī stratēģiskai nākotnes analīzei. Ceru, ka jums šī informācija noderēs!