

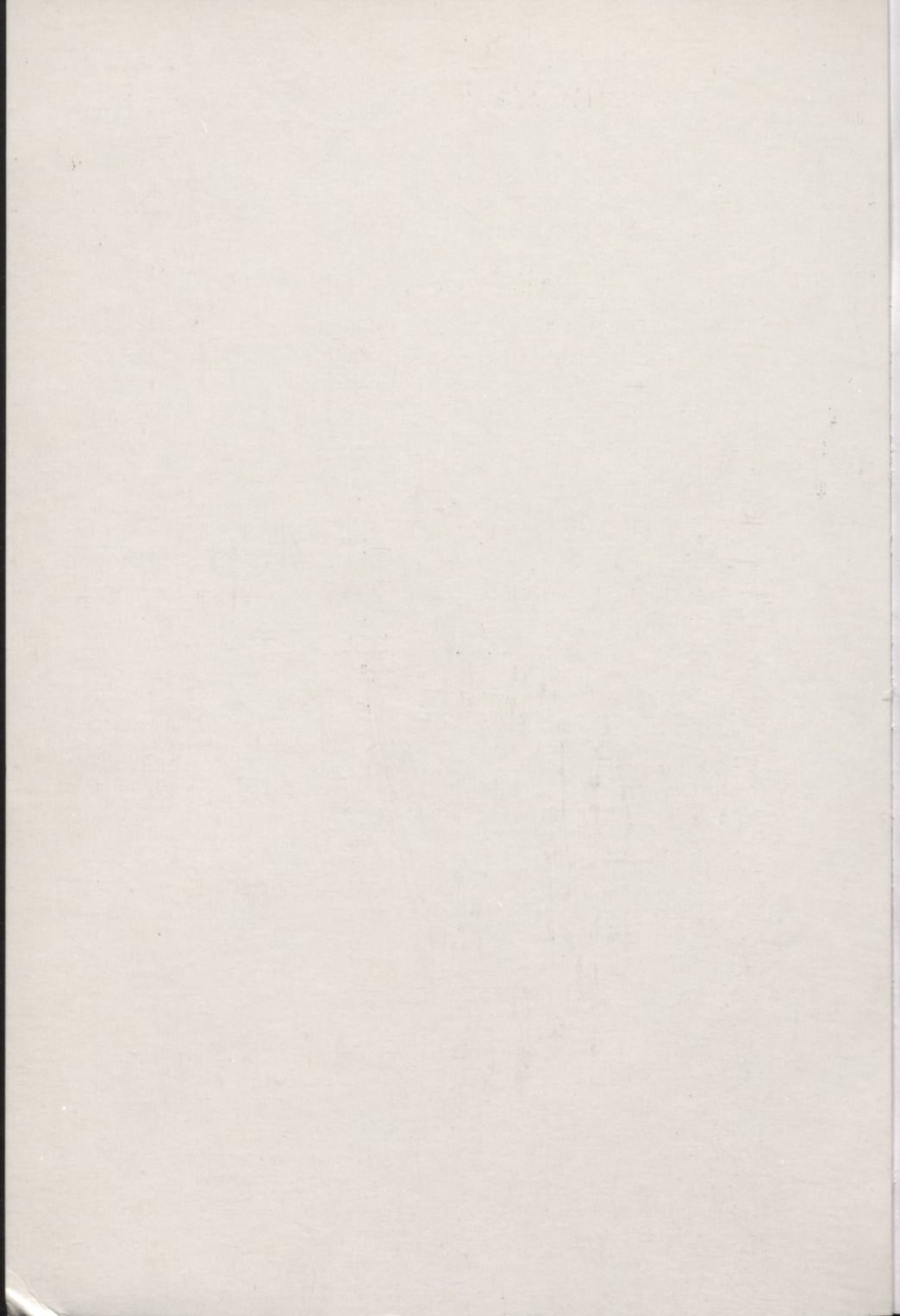


Inta Slavinska

UZNĒMĒJDARBĪBAS PLĀNOŠANA UN KONTROLE

Otrais, papildinātais izdevums





2005-3

L 651

Inta Slavinska

L
6

UZNĒMĒJDARBĪBAS PLĀNOŠANA UN KONTROLE

Otrais, papildinātais izdevums

Turība
BIZNESA AUGSTSKOLA

Rīga, 2005

Uzņēmējdarbības bibliotēka

0305064263

Inta Slavinska

UZŅĒMĒJDARBĪBAS PLĀNOŠANA UN KONTROLE

Otrais, papildinātais izdevums

Mācību līdzeklī izklāstīti uzņēmējdarbības plānošanas metodoloģiskie pamati, būtiskākās plānošanas metodes un priekšnoteikumi veiksmīgai darbības plānošanai. Īpaša uzmanība veltīta svarīgāko uzņēmējdarbības jautājumu, kā. piemēram, ieņēmumu, izmaksu, darba samaksas plānošanai u.tml.

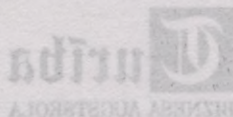
Grāmata paredzēta studentiem, uzņēmējiem un visiem tiem, kuri interesējas par procesu plānošanu.

Apstiprināts un ieteikts pavairošanai Biznesa augstskolas Turība Ekonomikas katedras sēdē.

Ekonomikas katedras tālr. 7618746, e-pasts: turiba@turiba.lv

Recenzenti: mag. oec. **Janīna Romancēviča**, Rīgas Tehniskās universitātes docente

mag. oec. **Solvita Vītola**, Biznesa augstskolas Turība docente, Uzņēmējdarbības vadības fakultātes dekāne



Saturs

Ievads	5
I nodaļa. Plānošanas metodoloģija	7
1.1. Kas ir plānošana un kāpēc tā nepieciešama?	7
1.2. Mērķi un to izvēle.....	9
1.3. Ekonomisko likumu loma plānošanā.....	16
1.4. Plānošanas principi.....	17
1.5. Plānošanas metodes.....	19
1.6. Plānu veidi.....	25
1.7. Plānošanas mērķi un uzdevumi uzņēmumā.....	29
1.8. Plānošanas plūsmas virziena izvēle	32
II nodaļa. Ražošanas plānošana	34
2.1. Ražošanas plānošanas uzdevumi un veidi	36
2.2. Izejvielu un materiālu iepirkuma jeb sagādes plānošana	46
2.3. Progresīvākās sagādes un ražošanas plānošanas metodes	51
III nodaļa. Finansiālo rezultātu plānošana	53
3.1. Naudas plūsmu plāni	53
3.2. Izmaksu un to atsevišķo posteņu plānošana.....	66
3.2.1. Darba algas fonda un samaksas plānošana	68
3.2.2. Pamatlīdzekļu nolietojuma (amortizācijas) atskaitījumu plānošana.....	79
3.3. Ieņēmumu plānošana.....	80
3.3.1. Ražošanas apjoma plānošana	80
3.3.2. Realizācijas veidu plānošana.....	83
3.3.3. Realizācijas cenas plānošana.....	86

IV nodaļa. Investīciju piesaistes plānošana.....	98
4.1. Investīciju mērķprogrammas	99
4.2. Investīciju ekonomiskā izvērtēšana	104
4.3. Investīciju projektu īstenošanas posmi	106
4.4. Investīciju nepieciešamības izpēte	112
4.5. Projektu novērtēšana.....	117
4.6. Kredītu piesaistes plānošana	119
4.7. Līzīngā izmantošanas plānošana.....	124
4.8. Saistību ietekmes izvērtēšana.....	125
V nodaļa. Noliktavu saimniecība un loģistika	129
5.1. Noliktavu nozīme un pamatfunkcijas	129
5.2. Biznesa loģistika	132
5.3. Transporta pārvadājumu plānošana	140
5.4. Transporta pārvadājumu maršrutu plānošana.....	143
VI nodaļa. Kontroles plānošana un organizēšana.....	146
6.1. Iekšējās kontroles sistēma.....	146
6.2. Kontroles procesa plānošana	149
6.3. Uzņēmuma iekšējais audits.....	154
6.4. Kvalitātes kontrole uzņēmumā.....	155
VII nodaļa. Ekonomiskās attīstības stratēģiskā plānošana ...	158
VIII nodaļa. Sadarbības plānošana.....	167
Izmantotā literatūra.....	174

Ievads

Latvijai atgūstot neatkarību, sākās intensīvs uzņēmējdarbības attīstības process, kas tik pat strauji kā uzsācies arī apsīka un patlaban reģistrēto uzņēmumu skaits uz 1000 iedzīvotājiem ir zemākais Baltijas valstīs, nemaz jau nerunājot par attīstītajām Eiropas valstīm. Daļēja nozīme šajā negatīvajā procesā ir arī uzņēmēju vienaldzīgajai attieksmei pret savas un sava uzņēmuma darbības plānošanu, kas noved pie uzņēmuma vadīšanas pēc improvizācijas pamatprincipiem. Neceļot plānošanu uz pjedestāla, tomēr jāatzīst, ka improvizācija ražošanas procesā un nepārdomāta tā izvērtēšana bieži vien liek pieņemt nepamatotus lēmumus, kas noved pie uzņēmuma ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanās vai pat likvidācijas.

Grāmata domāta kā mācību līdzeklis studiju kursā "Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole", kā arī visiem tiem, kurus interesē praktiska uzņēmējdarbības procesu plānošanas pamati.

Labākā motivācija interesei par plānošanu, tās metodēm, formām un izstrādes kārtību varētu būt iegūtā iespēja ietekmēt kā savu, tā arī savas firmas nākotni.

Grāmatas I nodaļā iepazīsimies ar plānošanas metodoloģijas pamatiem, kas ļaus pieņemt pareizākus lēmumus attiecībā uz plānu formu, termiņu un secības izvēli.

II nodaļā aplūkoti svarīgākie ražošanas procesa plānošanas pamatelementi un sakarības.

III nodaļa veltīta finanšu plānošanai un tajā aplūkoti ienākumu un visu būtiskāko izmaksu posteņu veidošanas pamatprincipi. Tāpat III nodaļā aplūkoti arī naudas un maksājumu plūsmu izstrādāšanas pamatnosacījumi.

IV nodaļā izskatīti investīciju piesaistes un plānošanas jautājumi. Aplūkoti arī investīciju projektu sagatavošanas, iesniegšanas, īstenošanas un procesa kontroles jautājumi.

V nodaļā iztirzāti būtiskākie noliktavu saimniecības un loģistikas pamatjautājumi.

VI nodaļa veltīta plāna izpildes kontrolei un dažādiem tās līmeņiem. Tāpat VI nodaļā aplūkotas biežāk praksē lietotās kontroles formas un to ietekme uzņēmuma veiksmīgas darbības nodrošināšanai un ieplānoto mērķu sasniegšanai.

VII nodaļa veltīta attīstības stratēģijas izstrādāšanas pasākumiem un izpētāmajiem jautājumiem.

VIII nodaļā ieskicēti saskarsmes plānošanas pamatprincipi, kas var noderēt gan sagādes, gan realizācijas iespēju un sadarbības partneru meklējumos.

Plānošanas metodoloģija

**Neviens uzņēmējs neplāno sev neveiksmi.
Diemžēl daudzi uzņēmēji vienkārši neveiksmīgi plāno**

1.1. Kas ir plānošana un kāpēc tā nepieciešama?

Plānošana tās vispārējā izpratnē ir darbības programmu sistematiska veidošana, kas virzīta uz konkrēta mērķa sasniegšanu ar esošās informācijas un paredzamo iespēju analīzes, novērtēšanas un atlases palīdzību.

Plānošana kā jebkuras darbības pirmais posms ir sistematiska gatavošanās lēmumu pieņemšanai, lai izvairītos no nejaušībām un improvizācijas.

Plānošanas galvenais mērķis ir palīdzēt uzņēmumiem pēc iespējas pilnīgāk iekļauties nezināmajā nākotnē un būt gataviem elastīgi reaģēt uz jebkurām dzīves situācijām. Kopumā var teikt, ka –

plānošana ir iepriekš apdomāta rīcība vēlamu mērķu sasniegšanai

Nemot vērā šo definīciju, nevarētu rasties šaubas par plānošanas nepieciešamību.

Plānošanas gaitā uzņēmējs sev nosaka konkrētu mērķi:

- izvērtēt tā sasniegšanai nepieciešamos resursus un darbības
- izvērtēt situācijas, kādas varētu rasties konkrētu apstākļu ietekmē
- pārlicinās, ka izvēlētās darbības ir pareizas un mērķis ir reāli sasniedzams
- paredz un sagatavojas dažādām nejaušībām un riskiem

Jau mūsu senči teica “Septiņreiz nomēri – vienreiz nogriez”

Tā tad jau tad, kad vēl nelietoja vārdu “plānošana”, cilvēki rūpīgi vāca un izvērtēja iespējamo informāciju, pirms pieņēma lēmumu un uzsāka konkrētu darbību. Nereti gan dažs labs iebilst, kāpēc jāraksta plāni uz papīra, ja to visu var paturēt galvā. Paeksperimentējiet! Izdomājiet, kā rīkosieties konkrētā situācijā, un pārbaudiet sevi, cik precīzi to atceraties pēc mēneša, diviem mēnešiem vai pusgada. Iepriekš gan savu izdomāto variantu pierakstiet, lai vēlāk būtu, ar ko salīdzināt! Pie reizes arī novērtējiet, cik viegli un skaidri spējat savu domu uzrakstīt, jo

doma vēl nav pilnībā skaidra, ja to nevar uzrakstīt.

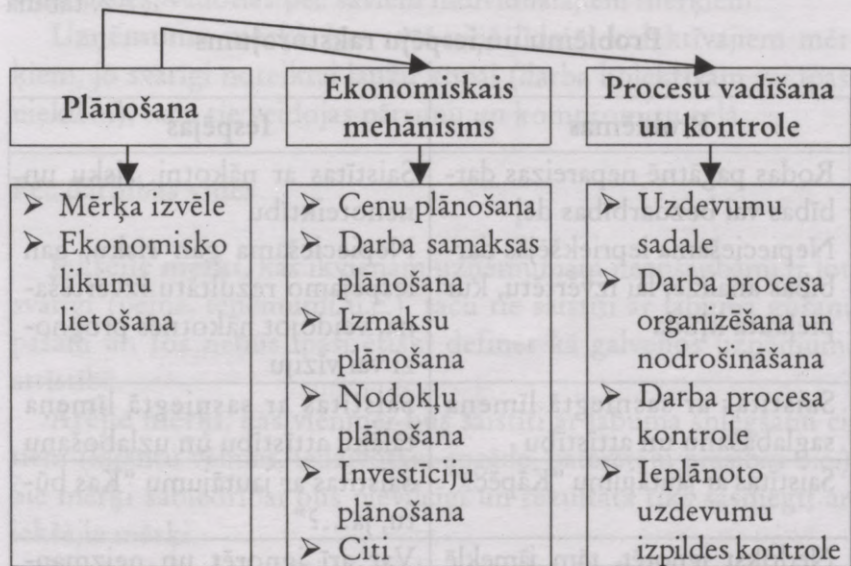
Uzrakstīt plānu ir ļoti būtiski, jo plānus gan sagatavo vai apstiprina uzņēmuma vadītājs (īpašnieks), taču to izpildē iesaistīti daudzi darbinieki, kuru darba lietderība lielā mērā būs atkarīga no tā, cik skaidri viņiem būs uzņēmuma mērķi, uzdevumi un paša darbinieka veicamo uzdevumu loma šo mērķu sasniegšanai. Šajā gadījumā darbojās tā sauktais “kritiskās masas princips” – jo vairāk plāna izpildē iesaistītie cilvēki izpratīs un atbalstīs konkrētā plāna pasākumus un uzdevumus, jo veiksmīgāk plāns tiks īstenots. Tā tad ļoti svarīgi ir plānu ne tikai uzrakstīt, bet arī uzrakstīt to skaidri un nepārprotami, lai, nododot tālāk plāna uzdevumus to konkrētajiem izpildītājiem, nerastos pārpratumi.

Plānot nozīmē paredzēt iespējamus pasākumus, ar kuriem var sasniegt iecerētos mērķus. Kā redzams 1. tabulā, plānošana ir primārā. Tā turpmāk jau nosaka ekonomisko faktoru izvēli uzņēmumā, kā arī vadības veidu un stilu. Ja uzņēmējs sev uzdevumu ir izvēlējis, tad jāizvēlas arī attiecīgi pasākumi un faktori, kas viņam ļaus šo uzdevumu izpildīt. Ja vēlas uzsmērēt sviestu uz maizes, tad ņem nevis dakšiņu, bet gan nazi. Tāpēc plānošanas pirmais solis ir izvirzīt mērķi, uz ko tiekties. Pārējās tautsaimniec-

cības mehānisma sastāvdaļas jau būs pilnībā pakārtotas izvirzītajam mērķim, lai nodrošinātu tā sasniegšanu.

1.tabula

Tautsaimniecības (uzņēmējdarbības) mehānisms

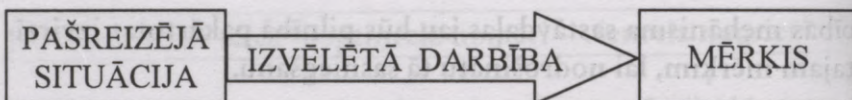


Mērķa izvēle ir ļoti nopietns uzdevums, jo viens no nosacījumiem cilvēka laimes sajūtai un attīstībai ir gandarījums par sasniegto, padarīto, piedzīvoto utt.

Gandarījumu sniedz tikai piepildītas ieceres. Nepiepildītas vai līdz galam neīstenotas ieceres un mērķi visbiežāk sagādā tikai vilšanās, sarūgtinājumu, depresiju, kas laupa cilvēkam vēlmi darboties un dzīvotprieku.

1.2. Mērķi un to izvēle

Konkrēts mērķis tiek izvēlēts vai nu lai atrisinātu kādu noteiktu problēmu, vai arī lai izmantotu radušos iespēju



2. tabula

Problēmu un iespēju raksturojums

Problēmas	Iespējas
Rodas pagātnē nepareizas darbības vai bezdarbības dēļ Nepieciešama iepriekšējās darbības analīze, lai izvērtētu, kur pieļauta kļūda	Saistītas ar nākotni, risku un nenoteiktību Nepieciešama gan risku, gan iespējamo rezultātu izvērtēšana, veidojot nākotnes prognozi vai vīziju
Saistītas ar sasniegtā līmeņa saglabāšanu un attīstību	Saistītas ar sasniegtā līmeņa tālāku attīstību un uzlabošanu
Saistītas ar jautājumu "Kāpēc?"	Saistītas ar jautājumu "Kas būtu, ja...?"
Nedrīkst ignorēt, tām jāmeklē risinājums, lai gan tās var būt arī neatrisināmas	Var arī ignorēt un neizmantot, jo šajā gadījumā meklē un novērtē ieguvumu
Ja tās ir svarīgas, jārisina ātri un neatliekami	Izmantošana saistīta ar rīcību tālākā nākotnē un visbiežāk neprasa steidzamu darbību

Mērķus var klasificēt pēc dažādām pazīmēm:

Pēc darbības termiņa

Ilgtermiņa mērķi, kuru sasniegšanai nepieciešami vairāki gadi, piemēram, liela objekta projektēšana un celtniecība.

Īstermiņa mērķi, kuru īstenošanas termiņš nepārsniedz gadu.

Pēc piederības

Individuālie mērķi, kas svarīgi tikai konkrētai personai.

Kolektīvie mērķi, kas svarīgi noteiktai ļaužu kopai, kur tie apvienojušies, vadoties pēc saviem individuālajiem mērķiem.

Uzņēmuma mērķi, kas savā ziņā līdzīgi kolektīvajiem mērķiem, jo svarīgi noteiktai ļaužu kopai (darba kolektīvam vai īpašniekiem), taču tie veidojas pārrunu un kompromisu ceļā.

Pēc darbības vides

Iekšējie mērķi, kas ikvienam uzņēmumam neapšaubāmi ir ļoti svarīgi (peļņa, ieņēmumi u.c.), taču tie saistīti ar labuma gūšanu pašam un tos nebūs īpaši ētiski definēt kā galvenos uzņēmuma attīstībā.

Ārējie mērķi, kas vienmēr būs saistīti ar labuma sniegšanu citiem (klientu vēlmes, iedzīvotāju apgāde, patērētāju prasības u.c.). Šie mērķi sabiedrībai būs pievilcīgi un rezultātā tiks sasniegti arī iekšējie mērķi.

Kurš mērķa formulējums liekas pievilcīgāks?

Iekšējais – “uzņēmuma mērķis ir gūt lielāko iespējamo peļņu”.

Ārējais – “uzņēmuma mērķis ir kļūt par pievilcīgāko tirgus partneri katram iedzīvotājam”.

Pēc nozīmīguma

Virsmērķi. Visbiežāk tie ir galvenie ilgtermiņa attīstības mērķi, kuros ietvertas uzņēmuma kopīgās intereses. Bieži šie mērķi ir formulēti kā koncepcija vai pat vīzija, jo tos var būt grūti izteikt precīzās mērvienībās.

Piemēram, uzņēmums kļūs par lielāko preču eksportētāju Zemgales reģionā.

Starpmērķi, kas veidojās, sadalot virsmērķi īstenošanas posmos,

jo tie tiek veidoti, lai palīdzētu sasniegt virsmērķi. Šie mērķi jau tiek precizēti un izteikti laika un citās mērvienībās.

Piemērs. 1. gadā uzņēmumam jāpalielina ražošanas apjoms par 15 procentiem.

2. gadā uzņēmumam jāpaaugstina produkcijas kvalitāte līdz Eiropas valstu standartiem.

Apakšmērķi veidojas, mērķus un starpmērķus sadalot konkrētos darba uzdevumos, un tie palīdz sasniegt gan starpmērķus, gan arī virsmērķus.

Turpinot konkrēto piemēru, katrai uzņēmuma struktūrvienībai būs savs uzdevums, kas var nebūt tieši saistīts ar izvirzīto mērķi, bet atsevišķo uzdevumu kopsumma veidos nosacījumus mērķa sasniegšanai.

Pēc funkcijām

Monetārie mērķi, kurus galvenokārt izsaka naudas izteiksmē (peļņa, izmaksas, apgrozījums u.c.).

Nemonetārie mērķi, pie kuriem pieskaitāmi dažādi socioloģiskie, politiskie un citi līdzīgas dabas pasākumi.

Pēc formulējuma

Neierobežotie mērķi, kas nenosaka konkrētus sasniedzamos lielumus, bet iezīmē attīstības vai darbības virzienu, piemēram, jāsamazina izmaksas.

Ierobežotie mērķi, kas nosaka konkrētus sasniedzamos lielumus vai robežas, piemēram, izmaksas jāsamazina par 15 – 20 procentiem.

Ja ir vairāki mērķi, tie var būt:

Komplementāri mērķi – cits citu veicina, vai arī dažkārt sasnie-

dzot vienu, ir sasniegti arī citi, piemēram, uzņēmums palielinās ražošanas apjomu un samazinās produkcijas vienības pašizmaksu.

Konkurējoši mērķi – viens mērķis var izraisīt draudus otra sasniegšanai, piemēram, x partija sola samazināt sociālā nodokļa maksājumus un palielināt pensiju lielumu.

Indeferenti mērķi – nav savstarpējas iedarbības (taču praksē šāda situācija ir diezgan utopiska, jo lielākā vai mazākā mērā jebkuras lietas savstarpēji ir saistītas).

Ļoti svarīgi ir arī tas, kā uzņēmēji savus mērķus formulē. Lai viņi varētu būt pārliecināti, ka savus mērķus spēs īstenot, tiem jābūt:

Īsi un konkrēti definētiem. Jo skaidrāk un precīzāk mērķis būs definēts, jo saprotamāks tas būs arī citiem, kuri iesaistīti mērķa sasniegšanā.

~~Mēs vēlamies piegādāt klientiem savu produkciju, cik ātri vien iespējams.~~

Mēs piegādāsim savu produkciju savas valsts klientiem piecu darba dienu laikā.

Izmērāmiem un iekļautiem laika robežās, lai uzņēmējs spētu sekot līdzī sava mērķa īstenošanas gaitai un kontrolēt to. Tātad mērķis pēc iespējas jāuzrāda konkrētos apjomos, mērvienībās un kalendāros termiņos.

~~Mūsu mērķis 2003. gadā ir samazināt ražošanas izmaksas~~

2003. gadā ražošanas izmaksas jāsamazina par 10 – 15 procentiem.

Reāli sasniedzamam, jo pretējā gadījumā uzņēmējs tērēs naudu, laiku un enerģiju lietām, kas nav līdz galam īstenojamas un tāpēc nesaņems gandarījumu par savām pūlēm.

Katram mērķim (M), ko izvirza, ir nepieciešami noteikti resursi (R) un nosacījumi, ar kuru palīdzību mērķis kļūs sasniedzams. Par sasniedzamu mērķi var uzskatīt tikai tad, ja resursi, kas atrodas uzņēmēja rīcībā vai ir viņam pieejami, atbildīs resursiem, kas nepieciešami mērķa sasniegšanai. Savā darbībā ikviens uzņēmējs sastopas ar trim pamatresursiem:

zeme (arī ēka, telpa, vieta, kur darboties, jo tās atrodas uz zemes),

cilvēki (uzņēmējs un darbinieki ar spējām un prasmēm),

nauda (pamatlīdzekļi, darba rīki, apgrozāmie līdzekļi).

Izvirzīt var tikai tādus mērķus, kuru īstenošanai priekšnoteikumi jau ir, vai arī tie atrodas tapšanas stadijā

$$M = R$$

Piemērs. Kāds vīrs vēlas uzcelt dzīvojamo māju un tāpēc ķeras pie darba organizēšanas, nebūdamas skaidrībā par visām vajadzībām un izmaksām. Būtu jau jāliek jūmts, bet naudas viņam vairs nav un tuvākajā laikā neradīsies. Māja šādā stāvoklī dzīvošanai nav derīga un diez vai sagādās gandarījumu, drīzāk gan liekas problēmas, jo tās nenosegtās konstrukcijas bojāsies.

Tātad – nav bijuši vajadzīgie priekšnoteikumi (šajā gadījumā nauda) mērķa sasniegšanai. Atliek pārliecināties, vai priekšnoteikumi nav tapšanas stadijā, jo bankai ir iesniegts kredīta pieteikums un jāgaida atbilde, bet tā var būt arī negatīva.

Problēmu būtu mazāk, ja vīrs jau pašā sākumā būtu noskaidrojis, cik lieli naudas līdzekļi ir nepieciešami, un pirms darbu uzsākšanas saņēmis apstiprinājumu kredīta saņemšanai.

Visu mērķim nepieciešamo resursu nodrošinājums ir būtiskākā prasība, kādu ekonomiskie likumi izvirza plānošanai.

Kas tad ir ekonomiskie likumi (praksē plašāk pazīstami kā tirgus likumi)?

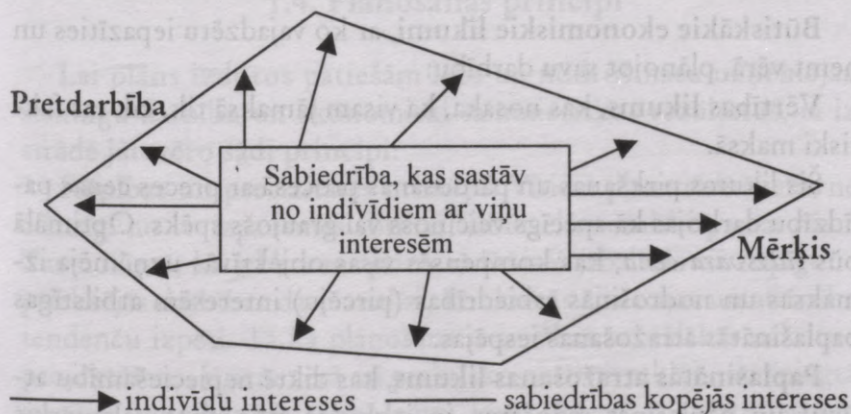
Ekonomiskie likumi ir būtiskākās cēloņu un seku savstarpējās sakarības, kas veidojas materiālo vērtību ražošanas, sadales un maiņas procesos

Ekonomiskie likumi ir tikpat objektīvi, kā dabas likumi, tikai atšķirībā no dabas likumiem ekonomiskie likumi darbojas nevis apkārtējā vidē, bet gan cilvēku sabiedrībā, izpaužoties kā cilvēku ekonomiskās intereses jeb rīcības motīvi.

Ekonomiskās intereses diktē sabiedrības, tās grupu vai atsevišķu indivīdu attieksmi pret ražošanas līdzekļiem, ražošanas procesu un saražoto produktu.

Uzņēmējdarbībā, tāpat kā daudzās citās situācijās, liela loma ir kritiskās masas principam, jo katrs indivīds rīkojas saskaņā ar savām ekonomiskajām interesēm, bet sabiedrība kopumā rīkosies saskaņā ar dominējošajām (indivīdu vairākuma) interesēm.

Darbības norises intensitāte būs atkarīga no tā, cik lielā mērā uz mērķi vērstie spēki būs pārsvarā pretdarbības spēkiem.



1. att. Indivīdu un sabiedrības interešu mijiedarbība

Apzinot un izpētot ekonomiskos likumus, var izprast, kādi cēloņi izraisa konkrētas sekas.

Šo izpratni tālāk var izmantot divos veidos:

- 1) uzskatot mērķi par vēlamām sekām, apzināti var veidot cēloņus, kas pie šā mērķa novedīs,
- 2) sastopoties ar nevēlamām parādībām, veltīgi nevajag tērēt spēkus, ar tām cīnoties, bet gan jāatrod cēloņi, kas šīs parādības ir izraisījuši, un jācenšas tos likvidēt, tādā veidā novēršot arī pašas nevēlamās parādības.

1.3. Ekonomisko likumu loma plānošanā

Pastāv daudzi ekonomiskie likumi un tie darbojas kompleksi. Ja tie tiek ievēroti, sabiedrībai (arī atsevišķam uzņēmumam) ir nodrošinātas harmoniskas attīstības iespējas, bet ja tie tiek ignorēti, rodas nesaskaņas, neapmierinātība un disproporcijas, kas izraisa lielāka vai mazāka mēroga krīzes (arī iemeslu sabiedrības neapmierinātībai, revolūcijām vai apvērsumiem).

Būtiskākie ekonomiskie likumi, ar ko vajadzētu iepazīties un ņemt vērā, plānojot savu darbību:

Vērtības likums, kas nosaka, ka visam jāmaksā tik, cik tas faktiski maksā.

Šis likums pirkšanas un pārdošanas procesā ar preces cenas palīdzību darbojas kā spēcīgs veicinošs vai graujošs spēks. Optimālā būs *līdzsvara cena*, kas kompensēs visas objektīvās uzņēmēja izmaksas un nodrošinās sabiedrības (pircēju) interesēm atbilstīgas paplašinātās atražošanas iespējas.

Paplašinātās atražošanas likums, kas diktē nepieciešamību attīstīt un paplašināt ražošanu, jo jebkuras ražošanas galamērķis būtībā ir arvien pieaugošo sabiedrības vajadzību pēc iespējas pil-

nīgāka apmierināšana. Lai šis likums netiktu pārkāpts, tas paredz arī nepārtrauktu sabiedrības vajadzību izpēti.

Intensīvās attīstības likums saistīts ar apstākli, ka visi resursi uz mūsu planētas ir ierobežotā daudzumā un nepārdomāta, eksensīva vai nepilnīga to izmantošana var novest pie ražošanas sabrukuma un globālām dabas katastrofām.

Ieinteresētības likums, kas norāda uz to, ka pozitīvu sadarbību ar jebkuru cilvēku vislabāk var panākt tad, ja iedarbojas uz viņa interesēm – morālajām, materiālajām, sociālajām u.c. (ēzeliša un burkāna variants, bet ļoti efektīvs, tikai jāizvērtē, ko katrā konkrētā situācijā jāizmanto burkāna vietā).

Interesu saskaņošanas likums. Praktiski katrā situācijā veidojas attiecību pāri (vecāki – bērni; vīrs – sieva; pircējs – pārdevējs; darba devējs – darba ņēmējs; uzņēmējs – valsts utt.). Harmoniska sadarbība un attīstība būs iespējama tikai tad, ja starp pāra dalībniekiem būs saskaņa un vienotas intereses. Pretējā gadījumā neapmierinātā puse meklēs alternatīvu savu interešu un vajadzību apmierināšanas variantu. Īslaicīgs izņēmums var būt vienīgi monopolsituācija, kad alternatīvas nav.

1.4. Plānošanas principi

Lai plāns izdotos patiešām labs un nodrošinātu uzņēmējam sekmīgu darbību un ekonomiski saimnieciskos rezultātus, tā izstrādē jāievēro šādi principi:

Rūpības un precizitātes princips. Visiem plāna rādītājiem, neatkarīgi no to izpausmes formas, jābūt ekonomiski pamatotiem. Tas nozīmē, ka jebkuram plāna rādītājam jābalstās uz rūpīgu iepriekšējās darbības datu analīzi, konkrētās situācijas un attīstības tendenču izpēti. Tā kā plānošana ir tuvākas vai tālākas nākotnes projektēšana, jāņem vērā arī praktisko zinātņu atklājumu sniegtās iespējas tehnikas un tehnoloģiju jomā, kā arī jāizvērtē dažādas varbūtības un riski.

Nepārtrauktības un pēctecības princips. Lai plāni būtu palīgs uzņēmuma vadīšanas procesā un sniegtu patiesu informāciju tā izpildītājiem, dažādu termiņu vai nozīmīguma plāniem jābūt savstarpēji saistītiem, citam no cita izrietošiem un citam citu jāpapildina. Primārie ir ilglaicīgie stratēģiskie plāni, kas citās plānu formās tiek precizēti, papildināti un konkretizēti.

Plānu izstrādāšanas, izpildes un kontroles vienotības princips. Plānu izstrādāšana ir tikai daļa no veicamā darba, ja vēlas sasniegt patiešām labus rezultātus. Plānam jāpiešķir direktīvs raksturs, proti, ja tas uzņēmumā ir pieņemts un apstiprināts, tas arī obligāti ir jāpilda, pretējā gadījumā šim darbam lielas jēgas nebūs. Savukārt nekas nenodrošina labāku izpildi, kā regulāra plāna izpildes procesa un sasniegtā līmeņa kontrole un salīdzināšana ar plānotajiem rādītājiem.

Elastīguma princips. Plāni nedrīkst būt dogmatiski. Veicot plāna izpildes gaitas kontroli un atklājot pozitīvas vai negatīvas novirzes, jābūt iespējai veikt plānu korekciju. Plānu korekcijas iespējām jābūt arī tad, ja mainās ekonomiskā vide vai darbības nosacījumi.

Proporcionālās attīstības princips. Gan tautsaimniecībā kopumā, gan konkrētā uzņēmumā atsevišķām nozarēm vai struktūrvienībām ir jābūt noteiktās proporcijās, jo tās ir savstarpēji saistītas un cita citu papildina. Taču šīs proporcijas nedrīkst būt mūžīgas un sastingušas. Mainoties ekonomiskajai situācijai, tehnoloģijām vai sabiedrības viedoklim, mainās arī nozare vai struktūra, kas konkrētajā laika periodā nodrošina vispārējo attīstības tempu un iespējas. Plānojot investīcijas, attīstību, šīm struktūrām jāpiešķir prioritāte, jo to atpalcība var graužoši ietekmēt uzņēmuma darbību un konkurētspēju. Darbs jāturpina un jāatrod tāds darbības plāna variants, kas šīs prasības nodrošinātu.

Saimnieciskuma princips. Plānošanai ir jēga tikai tad, ja tā sekmē uzņēmuma veiksmīgu darbību, tāpēc nav pieļaujams apstāties pie tādiem plāna variantiem, kas nenodrošina paplašinātās vai

vismaz vienkāršās atražošanas iespējas. Tas nozīmē, ka plāna variantus, kas nenodrošina uzņēmumam peļņu vai vismaz pilnīgu ieguldīto izmaksu kompensāciju, nedrīkst pieņemt. Pretējā gadījumā uzņēmums cietīs zaudējumus un tā darbība būs apdraudēta.

1.5. Plānošanas metodes

Izstrādājot plānus, ir ļoti svarīgi, lai izpildei pieņemtu vislabāko un pilnīgāko plānu, tāpēc ir pieejamas un šajā procesā jālieto vairākas plānošanas metodes.

Normatīvās metodes būtība saistīta ar to, ka dzīvē sastopamies ar ļoti daudz un dažādiem normatīviem rādītājiem, kurus vajadzības gadījumā var izmantot darbības plānošanai. Normatīvie rādītāji ir ražošanas elementu (darba patēriņa, izmaksu, resursu patēriņa dažādu maksājumu u.c.) apstiprinātie vai praktiski pierādītie lielumi. Piemēram, degvielas patēriņš uz 100 kilometriem vai elektroenerģijas tarifi un līdzīgi normatīvi. Normatīvos rādītājus iegūst tehniski ekonomisko pamatojumu vai analītisko pētījumu galarezultātā. Pastāv vienotie un individuālie normatīvi.

Vienotie normatīvi aptvers rādītājus, kas ir oficiāli apstiprināti un līdz ar to vienlīdz saistoši un izmantojami jebkurā uzņēmumā (apkures tarifi, amortizācijas atskaitījumi, īres vai nomas maksa, degvielas patēriņa normas u.c.).

Individuālie normatīvi ir rādītāji, kurus aprēķina un nosaka konkrēta uzņēmuma iekšējām vajadzībām. Tie netiek oficiāli apstiprināti un līdz ar to citiem uzņēmumiem nav saistoši. Plānošanas vajadzībām var aprēķināt daudz šādus rādītājus (izmaksas un peļņa uz vienu produkcijas vienību, vienā dienā saražotais produkcijas apjoms, vidējais klientu skaits dienā u.c.) un to izmantošana aprēķinos pie mainīgiem nosacījumiem ļoti atvieglos plānošanas darbu.

Ekspertu vērtējumu metode. Bieži vien ir sarežģīti un darbie-

tilpīgi iegūt atsevišķu jautājumu plānošanai nepieciešamo sākotnējo (primāro) informāciju. Tādā gadījumā precīzas informācijas trūkumu var aizvietot ar ekspertu aptaujām. Kas var būt eksperts? Parasti par ekspertiem izvēlās konkrētās jomas zinātnes darbiniekus vai profesionālus praktiķus. Taču atsevišķos gadījumos par ekspertiem var izmantot arī jebkuru piemērotu konkrētās, uzņēmēju interesējošās jomas darbinieku vai pat pastāvīgu klientu. Būtībā tās ir arī dažāda veida tiešās, telefona vai anketu aptaujas.

Ekonomisko eksperimentu metode. Uzsākot jaunu uzņēmējdarbību, ieviešot darba procesā jaunas attiecības vai paņēmienus, ne vienmēr uzņēmēji ir droši par sagaidāmajiem rezultātiem, jo ne visas ražošanas un ekonomiskās situācijas var veiksmīgi modelēt uz papīra. Šī metode iesaka jaunas un nezināmas lietas vai metodes izmēģināt praktiski, bet nelielos apjomos, it kā laboratorijas apstākļos. Ja iznākums ir apmierinošs, var pievērsties konkrētajai uzņēmējdarbībai iecerētajā apjomā. Ja iznākums uzņēmumu neapmierina, tad tas nav lieki riskējis, ieguldot lielus līdzekļus. Eksperimentālajā darbā iegūtos rezultātus un likumsakarības attiecina uz pilnu iecerēto darbības apjomu, jo eksperiments pēc savas būtības ir izziņas metode, kas ļauj izdarīt vispārinājumus.

Analītiskā metode balstās uz darbības vides un sasniegtā līmeņa rūpīgu analīzi, lai sagatavotu ticamu informāciju plāna rādītāju izstrādāšanai.

Pastāv divi biežāk lietotie paņēmieni:

1. **Saimnieciskās darbības analīze**, kad, izvērtējot uzņēmuma sasniegto darbības apjomu, veikto attīstības pasākumu un sasniegto ekonomisko rezultātu savstarpējo sakarību, var prognozēt nākotnes rezultātu atbilstīgi paredzamajiem attīstības pasākumiem. Lielā mērā šī prognozēšana balstās uz statistikā pazīstamo dinamisko rindu analīzes un ekstrapolācijas paņēmieni, kas ļauj esošo rādītāju rindu turpināt ar prognozētajiem nākotnes rādītājiem.

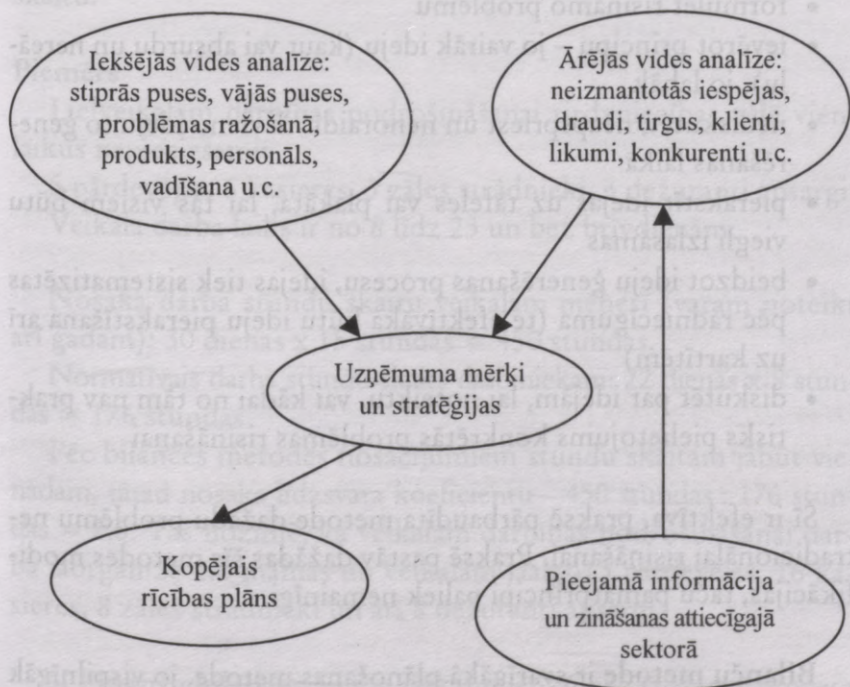
2. **Darbības vides analīze** jeb SVID (angliski – SWOT) analīze, kas ļauj noteikt uzņēmuma attīstības iespējas vai problēmas.

Stiprās puses – uzņēmuma resursu un jaudu pieejamība, darbinieku prasmes un uzkrātā pieredze u.c.

Vājās puses – resursu, jaudu, pieredzes, zināšanu un citi trūkumi uzņēmumā.

Iespējas – ārējo apstākļu radītas attīstības iespējas, labvēlīgi faktori, kas ietekmē uzņēmuma attīstību – pozitīvas izmaiņas tirgū, likumos, cilvēku attieksmē u.c.

Draudi – ārējās vides faktori, kas nelabvēlīgi ietekmē un kavē iecerēto mērķu sasniegšanu vai apgrūtina veiksmīgu uzņēmuma darbību – negatīvas izmaiņas tirgū, nodokļu palielinājums, darbinieku un citu resursu izmaksu sadārdzinājums un citi nelabvēlīgi faktori.



2. att. Uzņēmējdarbības analīzes būtiskākās sakarības

Nezinot savu pagātņi, nav iespējams pareizi novērtēt šodienas radušās iespējas vai draudus un nospraust nākotnes uzdevumus

“Prāta vētras” (*Brainstorming*) metode. Plānojot uzņēmuma attīstības iespējas, bieži par lielāko problēmu kļūst ideju trūkums un nespēja lauzt tradicionāli pierastos darbības stereotipus. Tādā gadījumā šī metode būs īsti piemērota, jo tā domāta tieši ideju rosināšanai, netradicionālu problēmu risinājumu meklēšanai, jo balstās nevis uz kvalitatīvu, bet gan uz atraisītu kvantitatīvu domāšanu. Vislabāk prāta vētras metodi īstenot darba grupā.

Pamatnosacījumi metodes īstenošanai:

- nodrošināt brīvu, nepiespiestu un radošu gaisotni
- formulēt risināmo problēmu
- ievērot principu – jo vairāk ideju (kaut vai absurdu un nereālu), jo labāk
- nediskutēt, neapspriet un nenoraidīt nevienu ideju to ģenerēšanas laikā
- pierakstīt idejas uz tāfeles vai plakāta, lai tās visiem būtu viegli izlasāmas
- beidzot ideju ģenerēšanas procesu, idejas tiek sistematizētas pēc radniecīguma (te efektīvāka būtu ideju pierakstīšana arī uz kartītēm)
- diskutēt par idejām, lai noteiktu, vai kādai no tām nav praktisks pielietojums konkrētās problēmas risināšanai

Šī ir efektīva, praksē pārbaudīta metode dažādu problēmu netradicionālai risināšanai. Praksē pastāv dažādas šīs metodes modifikācijas, taču pamatprincipi paliek nemainīgi.

Bilanču metode ir svarīgākā plānošanas metode, jo vispilnīgāk iemieso ekonomisko likumu prasības pēc līdzsvara. Bilance ir savstarpēji saskaņotu rādītāju sistēma, kas sastāv no divām daļām,

kam optimāli jābūt vienādām. Izmantojot bilanču metodi, plānotos rādītājus var savstarpēji saskaņot, līdz ar to nodrošināt to pamatotību.

Plānojot tiek sagatavotas triju veidu bilances:

1. Materiālās bilances, kur uzrādīti visi uzņēmējdarbībai nepieciešamie materiālie resursi naturālās mērvienībās. Šādās bilancēs var saskaņot ražošanas apjomu ar nepieciešamo izejvielu, tehnisko iekārtu un nepieciešamo pamatlīdzekļu daudzumu; produkcijas saražoto apjomu un tā realizācijas iespējas u.c.

2. Darbaspēka bilances, kur nepieciešamo ieguldāmā darba apjomu saskaņo ar darbaspēka resursiem, cilvēkstundām vai cilvēku skaitu.

Piemērs

Lielveikalam darbības nodrošināšanai tirdzniecības zālē vienlaikus nepieciešami:

5 pārdevējas, 6 kasieres, 3 zāles strādnieki, 3 dežuranti apsargi. Veikala darba laiks ir no 8 līdz 23 un bez brīvdienām.

Nosaka darba stundu skaitu veikalam mēnesī (varam noteikt arī gadam): 30 dienas x 15 stundas = 450 stundas.

Normatīvais darba stundu skaits darbiniekam: 22 dienas x 8 stundas = 176 stundas.

Pēc bilances metodes nosacījumiem stundu skaitam jābūt vienādam, tātad nosaka līdzsvara koeficientu – 450 stundas : 176 stundas = 2,6. Tas nozīmē, ka veikalam darbības nodrošināšanai darba jāorganizē 2,6 maiņās un veikalam jāalgo 13 pārdevējas, 16 kasieres, 8 zāles strādnieki un arī 8 dežuranti apsargi.

3. Finanšu bilances, kurās saskaņo jebkuras ražošanas procesa un uzņēmuma darbības un attīstības nodrošināšanai nepieciešamās izmaksas ar uzņēmuma rīcībā esošajiem naudas līdzekļiem.

Darbības uzsākšanas finanšu nodrošinājuma bilance

Nepieciešamie līdzekļi (Ls)	Esošie līdzekļi (Ls)
Telpu remonts 1000	Dibinātāju iemaksas 3000
Aprīkojuma iegāde 2000	Bankas kredīts 3000
Preču iegāde 3000	
Kopā 6000	Kopā 6000

Ja, sagatavojot kādu no bilancēm, nevar panākt līdzsvaru starp vajadzībām un iespējām, plānotais mērķis nebūs reāli sasniedzams un tas ir jāpārskata. Šajā gadījumā ir tikai divi varianti – vai nu jāmeklē un jāatrod papildu iespējas, vai arī jāpārskata un jāsamazina vajadzības.

Vairāku variantu pretstatīšanas metode paredz alternatīvu plāna variantu izstrādāšanu, variējot dažādus nosacījumus, lai būtu iespējams vairākus atšķirīgus variantus savstarpēji salīdzināt un izvēlēties īstenošanai uzņēmuma iespējām un mērķiem vispiemērotāko jeb optimālo plāna variantu. Lai noteiktu, kurš ir optimālais plāns, jānosaka optimalitātes kritēriji.

Optimālās plānošanas metode. Tajās lieto ekonomiski matemātiskās, optimizācijas un lineārās programmēšanas metodes. Kopumā šī metode ir vairāku variantu pretstatīšanas metodes apvienojums ar datorprogrammu sniegtajām iespējām, jo, ievadot nepieciešamo sākotnējo informāciju, datorprogramma pati nosaka un izsniedz optimālo plāna variantu. Datorprogrammas ir ļoti pedantiskas un bezkaislīgas, tāpēc, lietojot šo metodi, svarīgi ir divi priekšnoteikumi:

1. **Perfekta sākotnējā (primārā) informācija**, jo dators, izmantojot datu ievadītāju paviršību, izsniegs pilnīgi aplamu un nederīgu plāna variantu.

2. Pārdomāta optimalitātes kritērija noteikšana. Maksimizējamie kritēriji ir šādi – produkcijas apjoms, ieņēmumi, peļņa utt., un minimizējamie kritēriji – deficīto resursu patēriņš, izmaksas, darba patēriņš u.tml. Dažkārt ir lietderīgi kritērijus kombinēt, piemēram, lielākā iespējamā peļņa ar vismazāko konkrēta resursa patēriņu.

Tīklveida plānošanas metode, kam pamatā ir tīklveida grafiks, kas ļauj veicamos darbus un pasākumus sarindot ne tikai loģiskā secībā, bet arī, izvērtējot katra darba veikšanai nepieciešamo laika patēriņu, uzrādīt arī vienlaikus veicamos darbus un to savstarpējo mijiedarbību. Tīklveida darbu un laika grafikus visbiežāk lieto operatīvajā plānošanā.

Mērķprogrammu metode. Īpaši nozīmīgiem pasākumiem papildus parastajiem plāniem tiek veidotas mērķprogrammas, kas ar pamatplāniem ir cieši saistītas, bet tajās daudz plašāk un detalizētāk izstrādāti konkrētie pasākumi. Tas dod iespēju mobilizēt nepieciešamos resursus svarīgāko attīstības uzdevumu risināšanai, saglabājot saikni ar vispārējiem uzņēmuma darbības uzdevumiem. Pie šīs metodes pieskaitāmi arī tādi plānošanas dokumenti, kā, piemēram, biznesa plāni un projekti.

1.6. Plānu veidi

Jo lielāks uzņēmums ar daudzveidīgāku un komplicētāku darbību, jo vairāk ir jautājumu un rādītāju, kas jāietver plānos. Šādos gadījumos nepietiek ar vienu plānu, bet ir nepieciešamība veidot veselu plānu sistēmu, kas sastāv no lielāka skaita dažādiem plāniem. Tāpēc vajag plānus klasificēt pēc vienotām pazīmēm.

Pēc darbības ilguma

Ilgtermiņa plāni, kuru īstenošana ilgst 3 – 5 gadus, kas sakrīt ar tehnoloģiju un iekārtu amortizācijas termiņu, bet dažkārt pat

līdz 20 gadiem, ja tiek plānoti vērienīgi kapitālās celtniecības, jaunu ražošanas nozaru vai sociālās infrastruktūras izveides pasākumi, kas ietver pirmsprojekta izpēti, projektēšanu, celtniecību un projekta aprobāciju.

Vidējā termiņa plāni, visbiežāk gada plāni, kas būtībā ir ilgtermiņa plānu izpildes instrumenti, jo to pamatā ir matemātisks ilgtermiņa plānu sadalījums pa realizācijas gadiem ar nepieciešamajām korekcijām, vadoties pēc ilgtermiņa plāna izpildes gaitas iepriekšējā periodā. Īstermiņa plāni atšķirībā no ilgtermiņa plāniem ir detalizētāk izstrādāti, ar plašāku rādītāju klāstu un lielāku to pamatotības pakāpi.

Operatīvos plānus izstrādā laika periodam līdz vienam gadam un tie jau ir reālie darba organizācijas dokumenti, jo nevienam citam plānam nav tik cieša saikne ar ražošanas procesu. Tikai tad, ja uzņēmējam nav ilgtermiņa attīstības mērķu, gada plāns var būt pilnīgi autonomš. Operatīvajos plānos detalizēti uzrāda konkrētus darbu apjomus, to izpildītājus, izpildes termiņus, kvalitātes rādītājus, ražošanas resursu un finanšu līdzekļu nodrošinājumu. Operatīvos plānus var sagatavot:

1. Konkrētiem kalendāriem termiņiem – ceturkšņa, mēneša, dekādes, pat dienas plāni;
2. Sezonām – vasaras sezona, ziemas sezona, atpūtas sezona, tūrisma sezona u.c.;
3. Noteiktiem darbu veidiem – sējas, apzaļumošanas, tehnisko apkopju u.c. plāni.

Pēc rādītāju detalizētības pakāpes

Vīzija – īss formulējums attīstības virzienam vai mērķim un no tā īstenošanas sagaidāmajiem rezultātiem, kādus tos iedomāties uzņēmējs.

Piemērs. Reģionālās attīstības vīzija uzņēmējdarbībai – efektīva uzņēmējdarbība nodrošina reģiona iedzīvotāju labklājības līmeņa

celšanos, ir attīstīta augstas kvalitātes produkcijas ražošana un plašs tādu pakalpojumu klāsts, kas konkurētspējīgi gan vietējā, gan ārvalstu tirgū. Tiek izmantoti vietējie resursi, augsti kvalificēts darbaspēks, modernas un videi draudzīgas tehnoloģijas. Izglītoti uzņēmēji liek lietā jaunas informācijas tehnoloģijas un vadības metodes. Uzņēmējdarbības attīstība balstās uz stabilu uzņēmēju un valsts varas institūciju savstarpējo sadarbību. Kā redzams, vīzijai nav ne konkrētu pasākumu, ne termiņu. Tā ir vēlamā sasniegdamā līmeņa ieskicējums, bet tā ir kā bākuguns tālākajā plānošanas darbā, vēlamā virziena ieturēšanai.

Koncepcija – jau plašāk izvērstis dokuments, kur uz rūpīgi veiktas sasniegtā līmeņa analīzes pamata tiek izvērtēti iespējamie attīstības virzieni vai veicamie pasākumi. Koncepcijas moto varētu būt: *“Mums vajadzētu darīt to un to...”* Koncepcija (arī vīzija) nav regulāri izstrādājams dokuments, taču tā ir jāpārstrādā, mainoties ekonomiskās vides apstākļiem un nosacījumiem, jo, mainoties apstākļiem, arī skatījums uz pagātnes notikumu, sniegtajām pašreizējām iespējām var mainīties un atklāt iepriekš nesaskatītas iespējas vai draudus.

Stratēģija – pamatojoties uz koncepcijā izstrādātajiem iespējamajiem attīstības virzieniem un veicamajiem pasākumiem, noteiktam laika periodam kā svarīgāko nosaka konkrētu attīstības modeli. Stratēģijas pamatmoto: *“Darīsim to un to...”* Stratēģijā pamatmodelim tiek noteikti pamatrādītāji vērtības un naturālā izteiksmē, īstenošanas termiņi (gadi, retāk – ceturkšņi), izpildē iesaistītās struktūras un iespējamie pasākumu finansēšanas avoti.

Rīcības plāns ir stratēģijas izpildes instruments, kur detalizēti izstrādāti stratēģijā noteiktā attīstības modeļa īstenošanas pasākumi. Rīcības plāna vadmotīvs: *“Mēs to izdarīsim tā un tā ...”*. Rīcības plānā tiek uzrādīti konkrēti veicamie pasākumi ar termiņiem gada griezumā un konkrētiem izpildītājiem. Katram pasākumam tiek uzrādīts reāls finansējums, kā arī detalizēti ražošanas un ekonomiskie rādītāji ar to kvalitātes prasībām, kas nodrošina

plāna kontroles iespējas. Rīcības plāns ir pamats darba uzdevumu izstrādei.

Darba uzdevumi ir rīcības plāna sadalījums konkrētiem pasākumu izpildītājiem (struktūrvienības, brigādes, darbinieki) ar konkrētiem termiņiem (ceturksnis, mēnesis, dekāde, diena), bet darba uzdevumu sagatavošana nekādā ziņā nav matemātiska plāna uzdevumu sadalīšana sastāvdaļās. No darba uzdevumu sadales un pamatotības lielā mērā atkarīga plāna izpilde. Sagatavojot darba uzdevumu, pamatojumam var izmantot "Kiplinga jautājumu kopumu":

Kas tiek darīts un kāpēc tas tiek darīts.

Kur uzdevums tiek risināts un kāpēc tieši tur.

Kad uzdevums tiek risināts un kāpēc tieši tajā laikā.

Kā uzdevums tiek darīts un kāpēc tieši tādā veidā.

Kurš risina uzdevumu un kāpēc tieši viņš.

Atbildes uz šiem jautājumiem lielā mērā palīdzēs pārliecināties, vai izvēlētais darbu sadalījums pa ražotnēm, izpildītājiem un termiņiem ir vienīgais pareizais un pamatotākais.

Pēc aptveramo jautājumu loka

Kopplānu (ģenerālo plānu) izstrādā uzņēmumam kopumā un tajā ietver apkopotos ražošanas un ekonomiskos rādītājus. Mazam uzņēmumam ar vienu darbības pamatvirzienu detalizētāka pieeja var arī nebūt vajadzīga, bet uzņēmumam ar dažādām ražotnēm lielu struktūrvienību skaitu šis plāns nedos pietiekami dziļu ieskatu tajā, kas notiek. Vajadzēs detalizētāku plānojumu, kas ļaus noteikt katras struktūrvienības vai ražotnes nepieciešamo ieguldījumu kopplāna īstenošanai.

Parciālie plāni ir kopplāna sadalījums sīkākās sastāvdaļās, kas vajadzības gadījumā ļauj daudz plašāk un pilnīgāk izstrādāt plānus atsevišķām sadaļām, līdz ar to sniedzot daudz pilnīgāku informāciju par veicamajiem pasākumiem. Parciālos plānus var ie-

dalīt divās grupās – nozaru (struktūrvienību) plāni un problēmu plāni.

1. Nozaru plānus izstrādā atsevišķām nozarēm (struktūrvienībām), tajos ietverot visus konkrētajā struktūrā veicamos pasākumus un problēmu risinājumus. Tādi var būt, piemēram – Mēbeļu ražotnes plāns, Logu ražotnes plāns, Remontceha plāns, Transporta ceha plāns utt.

2. Problēmu plānus izstrādā atsevišķiem jautājumiem, kas nozīmīgi vairākām vai visām uzņēmuma struktūrām. Piemēram – Remontdarbu plāns, Transporta pārvadājumu (loģistikas) plāns, Finanšu plāns, Darbinieku kvalifikācijas celšanas plāns u.c. Šāda pieeja plānu izstrādāšanā ļauj uzņēmējam jebkurā brīdī iegūt informāciju un kontrolēt stāvokli gan atsevišķās struktūrās, gan svarīgāko darbu norisēs. Tas ļauj arī starp atsevišķām struktūrām saskaņot tām kopīgo pasākumu veikšanu.

Piemērs. Uzņēmumā remontdarbu plānā paredzēts visu telpu kosmētiskais remonts noteiktā termiņā, katras struktūrvienības plānā konkrētajos periodos parādīsies noteiktas darbības korekcijas – ražošanas apjoma samazinājums vai ražošanas pārtraukums, kas, savukārt, atspoguļosies kopējā atvaļinājumu plānā vai kadru kvalifikācijas plānā, lai šo periodu izmantotu lietderīgi.

1.7. Plānošanas mērķi un uzdevumi uzņēmumā

Plānošanas mērķi un uzdevumi katrā uzņēmumā var būt atšķirīgi – atkarībā no uzņēmuma lieluma, sarežģītības un darbības virziena, taču neatkarīgi no tā ikviens uzņēmums nosaka savas attīstības virzienus un proporcijas, ņemot vērā resursu pieejamību un tirgus pieprasījumu. Līdz ar to kāds no plānošanas mērķiem tiks īstenots.

Galvenie plānošanas mērķi uzņēmumā ir šādi:

Plāns kā ekonomiskā prognoze. Plānā tiek saskaņoti sasnie-

dzamie ražošanas apjomi un veicamās darbības ar to izpildei nepieciešamajiem resursiem. Līdz ar to uzņēmuma vadībai tiek sniegta informācija par resursu un ieguldījumu vajadzību, veicamajām darbībām tuvākā vai tālākā nākotnē.

Plāns kā koordinācijas līdzeklis. Lietojot dažādus plānu veidus un plānošanas paņēmienus (tīklveida plānošana, daļēji plāni u.c.), plānā saskaņo gan dažādu struktūru darbības apjomus un termiņus, gan arī dažādus starpstuktūru sakaru un attiecību jauktājumus. Tāpēc iespējama darbības koordinācija, kas nodrošina ritmisku un saskanīgu uzņēmuma kopumā un tā atsevišķu struktūru darbību.

Piemērs. Turgus pieprasījums ļauj realizēt noteiktu saražotās produkcijas apjomu, ko uzrāda ražošanas plānā. Noteikta ražošanas apjoma nodrošināšanai būs nepieciešamas noteiktas ražošanas jaudas un izejvielas, ko ietver sagādes plānā. Vajadzēs arī noteiktu skaitu darbinieku, ko risina personāla plānā. Lai visu iepriekš minēto sasniegtu, nepieciešami noteikti naudas līdzekļi, kurus paredz finanšu plānā, utt.

Plāns kā uzdevumu noteikšanas pamats, kas ļauj sadalīt veicamos pasākumus sīkākās vienībās, nezaudējot iecerēto attīstības virzienu un kopsakarības (sk. rīcības plāns un darba uzdevumi).

Plāns kā pilnvaru deleģēšanas līdzeklis. Atsevišķu struktūrvienību plānu izstrādāšana un akceptēšana, kā arī rīcības plāna sadalījums darba uzdevumos no uzņēmuma vadības puses ir apstiprinājums, ka operatīvie lēmumi, ieplānoto parametru ietvaros, tiek pieņemti decentralizēti – konkrētajā uzņēmuma struktūrā. Ja plāni struktūrvienību līmenī netiek izstrādāti, nav ekonomiska pamata operatīvo lēmumu deleģēšanai un lēmumu pieņemšana notiek centralizēti, kas daudzos gadījumos nenodrošina pietiekami elastīgu reakciju uz situācijas izmaiņām.

Plāns kā kontroles pamats. Viens no plāna izpildes pamatnosacījumiem, kā arī nozīmīgs uzņēmuma vadīšanas procesa elements ir procesa kontrole. Detalizētie plāna rādītāji, kas sadalīti pa struk-

tūrvienībām un kalendāriem termiņiem, ir laba bāze sasniegtā līmeņa novērtējumam. Kontroles procesā tiek salīdzināts ne tikai faktiski sasniegtais līmenis ar plānā paredzēto, bet tiek arī veikta šo līmeņu noviržu analīze. Negatīvās novirzes norāda uz problēmām, kuru cēloņi jāatklāj un jānovērš, koriģējot esošo vai izstrādājot nākamā perioda plānu. Pozitīvās novirzes parāda iespējas, kuras var īstenot (sk. 4. tabulu).

4. tabula

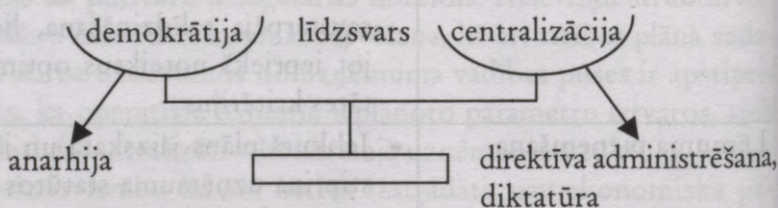
Plānošanas posmi

Plānošanas posmi	Veicamās darbības
Problēmu vai iespēju noteikšana	<ul style="list-style-type: none"> • Sasniegtā līmeņa un darbības vietas analīze
Mērķu noteikšana un pamatošana	<ul style="list-style-type: none"> • Mērķa sasniegšanai nepieciešamo un pieejamo resursu salīdzinājums • Mērķu sadalījums pēc to īstenošanas termiņiem • Mērķus ietekmējošo spēku (virzošo vai atturošo) izvērtēšana
Iespējamo (optimālo) stratēģiju izvēle	<ul style="list-style-type: none"> • Vairāku stratēģiju (plāna variantu) izstrādāšana, izvērtēšana un savstarpēja salīdzināšana, lietojot iepriekš noteiktus optimalitātes kritērijus
Lēmuma pieņemšana	<ul style="list-style-type: none"> • Jebkurš plāns jāizskata un jāapstiprina uzņēmuma statūtos noteiktajā kārtībā
Rīcības plāna (programmas) un darba uzdevumu izstrāde	<ul style="list-style-type: none"> • Veicamo uzdevumu noteikšana un to sadale pa izpildes termiņiem un konkrētiem izpildītājiem • Diskusijas ar izpildītājiem to atbalsta iegūšanai.

Plānošanas posmi	Veicamās darbības
Plāna īstenošana (izpilde)	<ul style="list-style-type: none"> Iepriekš noteikto uzdevumu izpilde saskaņā ar pieņemto rīcības programmu
Plāna īstenošanas kontrole	<ul style="list-style-type: none"> Faktiski sasniegtā līmeņa salīdzināšana ar iepļānotajiem rādītājiem Konstatēto noviržu analīze. Pozitīvo noviržu kā iespēju izvērtēšana, bet negatīvo – kā problēmu analīze

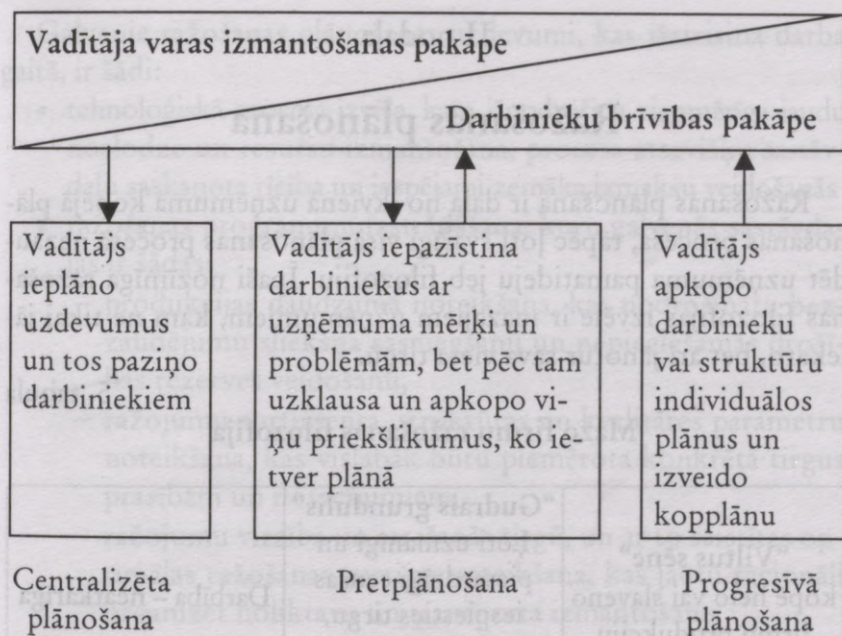
1.8. Plānošanas plūsmas virziena izvēle

Praksē sastopami dažādi varianti plānu izstrādāšanai, sākot ar direktīvi centralizētu līdz pat pārspilēti demokrātiskam. Pieeja plānošanai jebkurā gadījumā būs atbilstīga vadības stilam uzņēmumā. Nodaļā par ekonomiskajiem likumiem jau tika uzsvērtā līdzsvara nozīme veiksmīgas attīstības nodrošināšanai. Tas pilnā mērā attiecas arī uz pašu plānošanas procesu, jo katrai lietai ir savas galējās, ne vienmēr pilnībā pozitīvas izpausmes formas.



3. att. Demokrātiskā centrālisma princips un tā novirzes

Savienojot šo principu ar R. Tanenbauma un V. Šmita vadīšanas modeļi, var iegūt trīs plānošanas plūsmu pamatmodeļus (sk. 4. attēlu).



4. att. Plānošanas plūsmas varianti

Centralizētās plānošanas variantā perfekti tiks ievēroti uzņēmuma galvenie mērķi un ārējās vides iespējamās ietekmes, taču var pietrūkt darbinieku atbalsts un informācija par uzņēmuma iekšējās vides iespējām un problēmām.

Progresīvās plānošanas variantā plānā tiks ievērtētas izpildītāju intereses un iespējas, taču informācijas trūkuma dēļ tās var neatbilst uzņēmuma galvenajiem mērķiem un nenodrošinās to saņemšanu, ja tādi konkrētajā gadījumā vispār ir izstrādāti.

Pretplānošana ir veiksmīgs abu iepriekš minēto variantu apkopojums, jo notiek apmaiņa ar informāciju un topošajos plānos tiek ievērtētas gan uzņēmēja, gan arī darbinieku iespējas un intereses.

Ražošanas plānošana

Ražošanas plānošana ir daļa no ikviena uzņēmuma kopējā plānošanas procesa, tāpēc ļoti svarīgi visā plānošanas procesā nezaudēt uzņēmuma pamatideju jeb filozofiju. Īpaši nozīmīga ražošanas filozofijas izvēle ir mazajiem uzņēmumiem, kam ne tikai jāiekaro, bet arī jānotur sava vieta tirgū.

5. tabula

Mazo firmu ražošanas filozofija

<p>“Viltus sēne” kopē lielo vai slaveno firmu produkciju</p>	<p>“Gudrais grundulis” Ļoti uzmanīgi un piesardzīgi cenšas iespieties tirgu, neriskējot ar lieliem naudas ieguldījumiem</p>	<p>Darbība – neatkarīga</p>
<p>“Hameleons” Pārņem lielo firmu markas, tehnoloģijas u.c. (frančaizings)</p>	<p>“Dzelošā bite” Sagatavo atsevišķu produktu un piedāvā lielām firmām kā izejvielu vai papildinājumu sortimentam</p>	<p>Darbība – atkarīga</p>
<p>Produkts – līdzīgs</p>	<p>Produkts – oriģināls</p>	

Ražošanas plānošanā jāaskaras ar vairākām plānošanas jomām:

- ražošanas apjoma plānošanu
- nepieciešamo izejvielu un materiālu apjoma, kvalitātes un sortimenta plānošanu
- jaudu plānošanu, kas ietver gan mašīnu jaudu, gan darbaspēka jaudu
- aprīkojuma plānošanu

Galvenie ražošanas plānošanas uzdevumi, kas jāatrisina darba gaitā, ir šādi:

- tehnoloģiskā procesa izvēle, kam jānodrošina vienmērīga jaudu noslodze un resursu izmantošana, procesa atsevišķu sastāvdaļu saskaņota rīcība un iespējami zemāka izmaksu veidošanās
- ražošanas programmu izstrādāšana, kuru galvenās sastāvdaļas ir šādas:
 - produkcijas daudzuma noteikšana, kas nodrošinātu bezzaudējumu sliekšņa sasniegšanu un nepieciešamās drošības rezerves veidošanu,
 - ražojumu sortimenta, struktūras un kvalitātes parametru noteikšana, kas vislabāk būtu piemērota konkrētā tirgus prasībām un nosacījumiem,
 - ražojumu virzība un atrašanās tirgū, un ar to saistītas optimālas ražošanas partijas noteikšana, kas ļautu racionāli organizēt noliktavu un transporta izmantošanu
- ražošanas procesa plānošana, kas ar datu apstrādes tehnikas, laika un tīkla plānojumu palīdzību tiek optimizēta un virzīta uz iespējami pilnīgāku potenciālo klientu vēlmju apmierināšanu, izmaksu ekonomiju un tirgus prasību ievērošanu

Pēc savas saistības ar izpildes laiku šie jautājumi ir ļoti atšķirīgi, tāpēc uzņēmumā tie parādās vienlaikus dažādos plānos, kam nepieciešama papildu uzmanība un koordinācija.

6. tabulā sakārtoti ražošanas uzņēmumā biežāk sastopamie plānošanas pasākumi atkarībā no plānošanas termiņa.

Palielināta interese par materiālu plānošanu aizsākas XX gadsimta septiņdesmito gadu vidū, kad sākās materiālu izmaksu palielinājums. Atsevišķās nozarēs materiālu izmaksas veido pat 70 līdz 90% no visām izmaksām. Tas nozīmē, ka konkurence tirgū paliek aizvien sīvāka un atšķirības darba izmaksās vairs nav tik būtiskas, kā tieši materiālu izmaksu ekonomija, jo pastāv tikai divi likumīgi peļņas gūšanas ceļi – palielināta cena vai arī samazinā-

tas izmaksas. Pirmo ierobežo konkurence. Otrais atkarīgs no grības un prasmes.

6. tabula

Plānošanas līmeņi un termiņi ražošanas uzņēmumā

Ik dienu →	1 – 26 nedēļas →	0,5 – 1 gads →	1 – 2 gadi →	2 – 5 gadi →
Piegāžu plānošana	Plānošana saskaņā ar klientu pasūtījumiem	Ražošanas detaļu un pusfabrikātu plānošana	Jaudas izmantošanas plānošana	Jaunu produktu plānošana
Sagatavju ražošana	Materiālu sagādes plānošana	Īstermiņa jaudu plānošana	Klientu pieprasījuma prognoze	Rūpnīcas jaudu plānošana
	Apakšlīgumu partneru piesaiste		Līgumi un noteikumi ar piegādātājiem	Pieprasījuma un tirgus novērtēšana

Ikviens pasākums jaudu un resursu plānošanā uzņēmumā saistīts ar kādu no izmaksu posteņiem, tāpēc sīkāk tie aplūkoti nodaļās par finanšu plānošanu un atsevišķu izmaksu posteņu plānošanu. Šajā nodaļā uzmanība pievērsta ražošanas izkārtojuma un veidu plānošanai, kas tāpat var ietekmēt izmaksu un cenu veidošanos, kā arī atsevišķām jaudu plānošanas metodēm.

2.1. Ražošanas plānošanas uzdevumi un veidi

Veidojot ražošanas izkārtojuma plānu, tiek mēģināts sasniegt šādus ieguvumus:

- Īss produkcijas izlaides laiks, lai pēc iespējas operatīvāk apmierinātu klientu vēlmes un izvairītos no nevēlamas līdzekļu iesaldēšanas
- Augsta ražošanas sistēmu elastības pakāpe, kas ļautu vajadzības gadījumā operatīvi mainīt produkcijas sortimentu
- Ražošanas procesa vienkāršošana, kas ļautu organizēt darbinieku savstarpējo aizvietojamību, tā izvairoties no dikstāvēm
- Ražošanas telpu efektīva izmantošana, kas samazina šā resursa izmaksu daļu produkcijas pašizmaksā
- Pakalpojumu funkciju efektīva izmantošana, kas ļauj racionalizēt uzņēmuma struktūru un samazināt procesa izmaksas
- Efektīva ražošanas un kvalitātes kontrole, kas viennozīmīgi veicina ne tikai produkcijas noietu, bet arī pozitīva uzņēmuma tēla veidošanu
- Darbinieku vajadzību ievērošana attiecībā uz darba vidi un darba klimatu, kas veicina pozitīvu darbinieku attieksmi pret veicamo darbu, paaugstinot darba ražīgumu un kvalitāti

Ražošanas izkārtojuma plānošana pamatojas uz dažādiem apsvērumiem, sākot no ēku lieluma un to veida līdz iekārtu veidam, bet liela nozīme ir arī izvēlētajai ražošanas sistēmai, kas diktēs specifiskas prasības ražošanas izkārtojuma plāna veidošanai.

Atkarībā no produktu veida, ko uzņēmums ražo un pārdod saviem klientiem, tipiskas ir šādas ražošanas sistēmas:

Viena gabala ražošana jeb individuālā ražošana – mājas, kuģi, mašīnas, konkrēta lieta pēc pasūtījuma. Šajā gadījumā dominējošā prasība būs piemērošanās konkrētā pasūtījuma specifikai gan iekārtu, gan darbaspēka kvalifikācijas jomā.

Plānojot individuālo ražošanas procesu, jāņem vērā tādas iespējamās īpatnības, kā, piemēram:

- plašs darbu spektrs ar lielu roku darba īpatsvaru,
- nepieciešamība izmantot universālas iekārtas vai tehniku,
- lēns ražošanas process ar relatīvi augstām izmaksām,

- paaugstināta atkarība no pasūtītāja un nepieciešamība operatīvi rīkoties.

Sērijevaida ražošana – visbiežāk mājsaimniecības un plaša pārtiņa preces, ko ražo vidēji lielās, radniecīgās sērijās. Šajā gadījumā noteicošā būs elastība un spēja operatīvi pārkārtoties jaunās sērijas ražošanai.

Sērijevaida ražošanas plānošanā jāparedz:

- neliels ražošanas ciklu ilgums un sērijas, kas laiku pa laikam var atkārtoties, vadoties no tirgus izpētes rezultātiem,
- neliels roku darbs komplektēšanas jomā,
- ja iespējams, unificētu sagatavju ražošana, lai paaugstinātu procesa elastību,
- procesa un galarezultāta kvalitātes kontrole.

Masveida vai plūsmas ražošana visvairāk izplatīta regulāras vai unificētas izmantošanas (pārtika, plastmasas maisiņi) preču ražošanā. Šajā gadījumā pārsvarā būs padziļināta iekšējā specializācija, kas saistās ar monotonām darbībām un rada nepieciešamību īpašu uzmanību pievērst darbinieku vajadzību ievērošanai.

Šā tipa ražošanas procesa plānošanā būs divi galvenie uzdevumi:

1. Konveijera tipa līnijas atsevišķo posmu operāciju ilgumu un darbības tempu saskaņošana, jo procesam raksturīgs liels ātrums un augsta automatizācijas pakāpe, kam, savukārt, jānodrošina augsts darba ražīgums un zema saražotā produkta pašizmaksa.
2. Operatīva, efektīva un automatizēta ražošanas procesa un ražojamā produkta kvalitātes kontrole.

Plūsmas ražošana parasti ir nepārtraukta (no izejvielas līdz gatavai produkcijai ar vienu ražošanas līniju), kamēr masveida ražošana var būt arī ar dabīgiem šīs plūsmas pārtraukumiem (alus, siera darītava u.c.).

Būtiski ir arī blakusfaktori, ar ko jāreķinās, ja izvēlas plūsmu līnijas. Plānojot darbību ar nepārtrauktās plūsmas līnijām, būtisks faktors ir telpu platība un to konfigurācijas piemērotība plūsmas līnijas prasībām. Nozīmīga ir arī pieeja kadru kvalifikācijas prasību noteikšanai, ko vēl pastiprina pamatprincipi, pēc kā jānosaka plūsmas līnijas ritms. **Piespiedu ritma** gadījumā, kad apstrādājamās detaļas ar konveijera palīdzību fiksēti pārvietojas noteiktā ātrumā, būtiska būs ne tikai darbinieku kvalifikācija, bet arī viņu reakcijas ātrums un darba temps. **Brīvā ritma** gadījumā, kad apstrādājamās detaļas var uzkrāties darba vietās, iepriekš minētās darbinieku īpašības varētu būt mazāk svarīgas, taču tādā gadījumā nopietni jāplāno iekšējā materiālu plūsma, jo grūti būs saskaņot darba tempu atsevišķās darba vietās. Nepārtraukto plūsmu gadījumos ļoti svarīgs darbības nodrošināšanas faktors ir arī palīgdienestu esamība un to darba organizācijas līmenis. Nenodrošinot operatīvu iekārtu bojājumu vai citu problēmu likvidāciju, tiek bremsēta ne tikai darba izpilde konkrētā darba vietā vai posmā, bet visa plūsmas līnija.

Izvēloties pārtrauktās plūsmas līnijas, ražošanas procesa temps netiek saskaņots un jārada detaļu, materiālu vai sagatavju krājumi, kas palīdzētu izlīdzināt procesa tempu. Bieži pārtrauktās plūsmas līnijas nozīmē tikai tehnoloģisko secību ievērošanu darba vietu izkārtojumā, bet citādi saikne starp atsevišķām darba vietām vai procesa posmiem ir nemanāma.

Ražošanas izkārtojuma plānojumu ietekmē arī tas, kāda ir produkta izgatavošanas struktūra – konverģējošā vai diverģējošā.

Konverģējošās struktūras gadījumā atsevišķs izstrādājums tiek veidots no daudzām, ļoti atšķirīgām izejvielām un atsevišķiem elementiem vairākos ražošanas posmos (piemēram, automašīna, māja u.c.).

Diverģējošās struktūras gadījumā lielu produktu sortimentu izgatavo no neliela izejvielu klāsta (piemēram, pilnkoka mēbeļu ražošana).

Pēdējos gados arvien biežāk praksē vērojama abu struktūru kombinācija, lai uzņēmējs veiksmīgāk varētu piemēroties klientu prasībām.

Ņemot vērā visus iepriekš minētos faktorus, ir izveidojušies vairāki klasiskie ražošanas izkārtojuma plānojuma veidi:

Pozīciju (produkta) plānojums paredz visu resursu piegādi izstrādājumam tā ražošanas vietā. Tipiskākais piemērs būs celtniecība, jo visi materiāli, darbspēks un darbarīki jānogādā būvlaukumā. Ar pozīcijveida plānojumu saskaras arī kuģu būvē, lidmašīnu, vagonu ražošanā, vismaz līdz tam brīdim, kamēr izstrādājums var pārvietoties.

Funkciju (pēc cehu principa) plānojums, kas plaši pazīstams jau no modernās rūpniecības pirmsākumiem. Katram iekārtu vai procesa veidam šajā plānojumā ir sava platība (cehs) ar augstākā tehniku, speciāli apmācītiem cilvēkiem un viņu meistarību. Šis plānojuma tips ir ļoti piemērots, ja vēlas optimizēt cilvēkresursu un ražošanas jaudu izmantošanu. Taču tas būs saistīts ar lieliem pusfabrikātu uzkrājumiem un sarežģītiem iekšējiem pārvadājumiem, kas neveicinās materiālu plūsmu un izlaides laika optimizāciju.

Līnijas plānojums saistīts ar optimālas iekšējā transporta sistēmas vai konveijera izveidošanu un tas ir labākais variants, kā paātrināt ražošanu. Šā plānojuma tipa ieviesējs ir slavenais autorūpnieks Henrijs Fords un mūsdienās tas ir ļoti izplatīts ne tikai automobiļu ražošanā, bet arī tādu produktu, kā, piemēram, ledusskapju, kopētāju, televizoru, datoru utt. ražošanā.

Šī ir vislabākā radītā ražošanas posmu izvietojuma sistēma, taču papildus ir daudz jāstrādā, lai tā veiksmīgi darbotos, jo svarīgākais noteikums ir liels radniecīgu izstrādājumu ražošanas apjoms.

Attīstot materiālu ķēdes un apstrādes laiku līdzsvaru, ir gandrīz vai iespējams optimizēt visas trīs resursu jomas – materiālus, darbspēku un iekārtas. Būtiskākā problēma ir panākt, lai visiem procesiem šajā plūsmas līnijā būtu vienāds izpildes laiks, un nodrošināt nepārtrauktu pasūtījumu plūsmu.

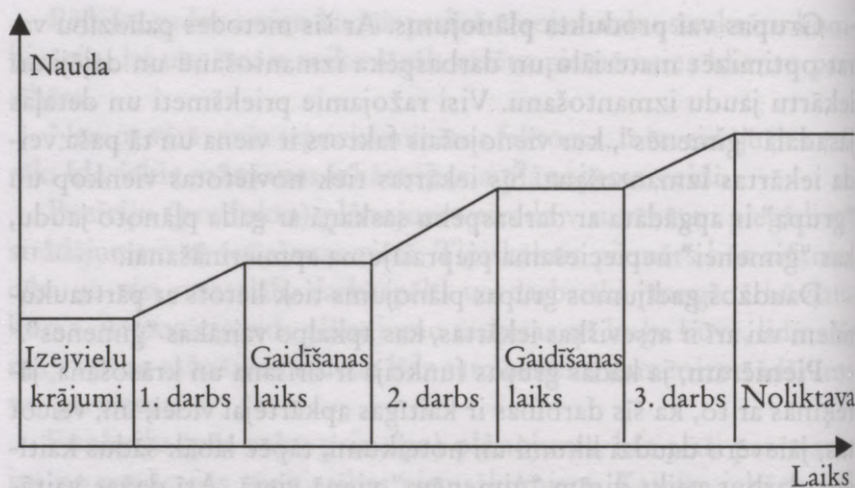
Grupas vai produkta plānojums. Ar šīs metodes palīdzību varat optimizēt materiālu un darbaspēka izmantošanu un daļēji arī iekārtu jaudu izmantošanu. Visi ražojamie priekšmeti un detaļas jāsadala "ģimenēs", kur vienojošais faktors ir viena un tā paša veida iekārtas izmantošana. Šīs iekārtas tiek novietotas vienkop un "grupa" ir apgādāta ar darbaspēku saskaņā ar gada plānoto jaudu, kas "ģimenei" nepieciešama pieprasījuma apmierināšanai.

Daudzos gadījumos grupas plānojums tiek lietots ar pārtraukumiem vai arī ir atsevišķas iekārtas, kas apkalpo vairākas "ģimenes".

Piemēram, ja kādas grupas funkcija ir tīrīšana un krāsošana, jā-rēķinās ar to, ka šīs darbības ir kaitīgas apkārtējai videi, un, veicot tās, jāievēro daudzi likumi un noteikumi, tāpēc labāk šādus kaitīgus darbus veikt visām "ģimenēm" vienā vietā. Arī dažas vairākām "ģimenēm" vienlaikus izmantojamas iekārtas var būt pārāk dārgas, lai tās iegādātos lielākā skaitā. Tādā gadījumā "ģimenes" daļa vienu mašīnu, ko visbiežāk novieto vienādā attāluma no abām grupām.

Plānojot ražošanas procesu, tāpat jāņem vērā apstākļi, ka ražošanas process bieži nesakrīt ar darba procesu. Piemēram, graudu ražošanā darba process ir tikai 5% no visa ražošanas procesa ilguma. Tas, protams, galvenokārt saistīts ar tehnoloģiskajām prasībām, taču bieži iejaucās arī dažādi organizatoriski faktori, tāpēc nepieciešams veikt sīku un rūpīgu procesa sastāvdaļu analīzi, lai noteiktu objektīvos un likvidētu subjektīvos dikstāvju jeb "miera stāvokļa" iemeslus.

Jāatceras, ka visa tā 5. attēla daļa, kas atrodas zem lauztās līnijas ir saistīta ar noteiktu naudas daudzumu, kurš iesaistīts procesā un par kuru, iespējams, jāmaksā procenti, ja apgrozāmo līdzekļu iegādei piesaistīts kredīts. Jo vairāk un garāki ir ražošanas procesā "miera stāvokļi", jo lēnāka būs apgrozāmo līdzekļu aprīte un garāks ražošanas un arī finanšu cikls, kad procesā ieguldītie līdzekļi tiek atgūti.



5. att. Ražošanas procesa ilguma veidošanās

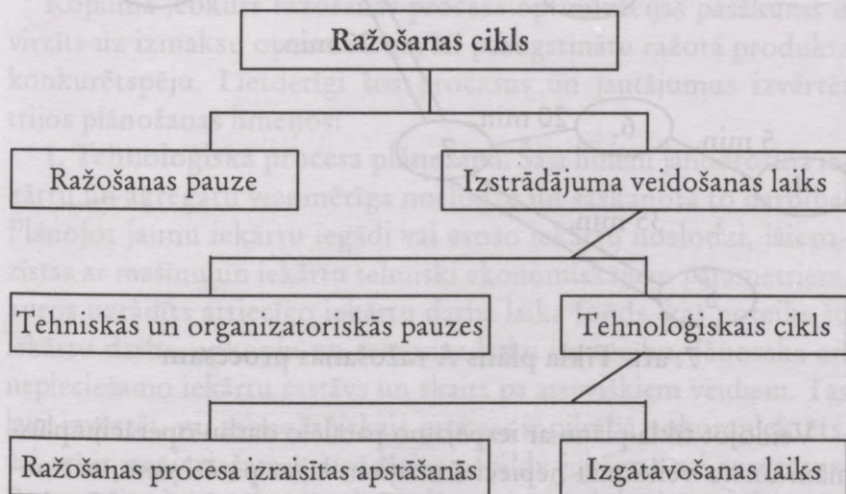
Lai paātrinātu procesu, jāizvērtē katra ražošanas cikla sastāvdaļa atsevišķi, kā arī jānosaka tās lietderība un ietekme uz visu procesa ilgumu.

Ražošanas ciklu veido izstrādājumu izgatavošanas laiks, sākot no brīža, kad izejvielas sagatavo darbam, līdz gatavajam produktam, ko var realizēt, ieskaitot ražošanas pauzes, kas saistītas ar mašīnu un agregātu uzstādīšanu, regulēšanu un arī darba likumā noteiktajām brīvdienām.

Izstrādājumu izgatavošanas laikā jāparedz un jāizvērtē tehnoloģiskais cikls jeb darba operāciju veikšanai nepieciešamais laiks, kā arī tehniskās un organizatoriskās pauzes, kad process nevirzās uz priekšu, jo tiek veikti palīgdarbi, kvalitātes kontrole, sagatavju uzglabāšana līdz komplektēšanai, ja nav saskaņots operāciju temps un veikšanas laiks, kā arī gadījumos, ja sabojājušās iekārtas vai radušās citas problēmas.

Tehnoloģisko ciklu savukārt veido produkta izgatavošanas laiks, kas sastāv no ražojamā produkta izgatavošanai nepieciešamā laika un iekārtu sagatavošanai nepieciešamā laika, ko papildina ražoša-

nas procesa apstāšanās jeb laiks, kas nepieciešams tādām operācijām, kā, piemēram, dzesēšana, žāvēšana, nogatavināšana, rūgšana, kam dažkārt vajag arī papildu telpas vai noliktavas.



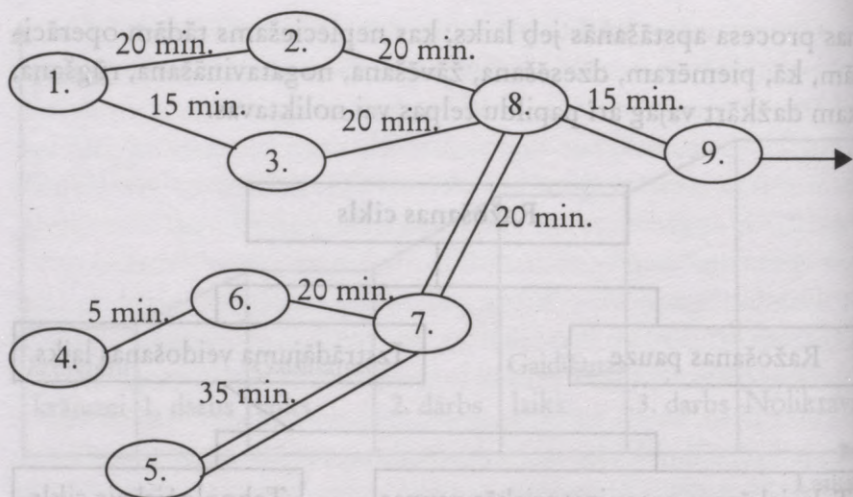
6. att. Ražošanas ciklu veidojošie posmi

Pēc rūpīgas šo procesu analīzes var plānot ražošanas termiņus un secību, kur iespējami divi varianti:

1. **Progresīvā izpilde**, kad par noteicošo pieņem sākuma termiņu un nosaka procesa ilgumu un beigu termiņu. Šāda aprēķinu kārtība būs raksturīga lielām ražotnēm, kas nav īpaši cieši saistītas ar klientu vai patērētāju.

2. **Regresīvā izpilde**, kam par pamatu aprēķiniem pieņem pabeigšanas termiņu un šajā gadījumā var būt nepieciešama rūpīga procesa optimizācija, lai varētu izpildīt klienta prasības.

Ražošanas procesa optimizācijai lieti noder tīklveida plānošana, kas palīdz saskatīt procesa kopsakarības, kritiskos posmus vai laika rezerves, kā arī nodrošina starptermiņu un galatermiņu saskaņošanu.



7. att. Tīkla plāns A ražošanas procesam

Veidojot tīkla plānu ar iespējamo paralēlo darbu operāciju plūsmām un to veikšanai nepieciešamajiem laika patēriņiem, var noteikt kritisko jeb garāko ceļu, kam veltīt vislielāko uzmanību darba vietu racionalizācijas un darba operāciju izpildes gaitā. 7. attēlā dotajā piemērā kritiskais ceļš veidojas starp darbiem 5 – 7 – 8 – 9 un, izanalizējot tieši šo konkrētā procesa daļu, kā arī veltot vislielāko uzmanību darba vietu organizācijai un darba operāciju optimizācijai, var iegūt laika ekonomiju.

Ar tīklveida plānošanas palīdzību kopumā var sasniegt šādus mērķus:

- tiek veikta procesa sīka analīze
- veidojas priekšstats par procesu kopumā
- notiek starptermiņu un galatermiņu saskaņošana
- parādās laika rezerves vai tā deficīts
- pamatojas varianta izvēle procesa optimizācijai

Ražošanas procesa optimizācijai var noteikt dažādas prioritātes. Biežāk sastopamās ir šādas:

- darbi, kas veido vislielāko laika patēriņu
- darbi, kam ir vismazākais laika patēriņš
- darbi un procesi, kam ir visaugstākās izmaksas

Kopumā jebkurš ražošanas procesa optimizācijas pasākums ir virzīts uz izmaksu optimizāciju, lai paaugstinātu ražotā produkta konkurētspēju. Lietderīgi šos procesus un jautājumus izvērtēt trijos plānošanas līmeņos:

1. Tehnoloģiskā procesa plānošana. Šajā līmenī jānodrošina iekārtu un agregātu vienmērīga noslodze un saskaņota to darbība. Plānojot jaunu iekārtu iegādi vai esošo iekārtu noslodzi, jāiepazīstas ar mašīnu un iekārtu tehniski ekonomiskajiem parametriem, kuros uzrādīts attiecīgo iekārtu darba laika fonds, kas noteiks šo iekārtu darba, apkopju un remontu laiku un secību. Jānosaka arī nepieciešamo iekārtu sastāvs un skaits pa atsevišķiem veidiem. Tas ļaus izvērtēt, vai tehnoloģiskais process ir pilnībā nokomplektēts, vai arī ir nepieciešamas iegādāties papildu iekārtas vai agregātus. Pamatā šim izvērtējumam būs plānotais produkcijas sortiments, tā struktūra un atsevišķu produkcijas veidu darbietilpība uz konkrētām iekārtām, darbaldiem un agregātiem.

2. Ražošanas programmu plānošana, kur tiek noteikts ražojumu sortiments un struktūra, kā arī to fiziskais apjoms bezzaudējumu sliekšņa sasniegšanai un nepieciešamās rezerves nodrošināšanai. Šajā līmenī rūpīgi jāizvērtē ar kvalitāti, tās noteikšanu un pārbaudi saistītie jautājumi, jo nepārdomāta un neplānota kvalitātes kontrole var radīt agregātu dīkstāves un ražošanas procesa pārtraukumus. Jāizvērtē un jāpieņem lēmums, kā produkts ieies tirgū un cik ilgi tur atradīsies.

Viens no nopietnākajiem ražošanas programmu jautājumiem ir optimālās ražošanas partijas noteikšana, kam jānodrošina vienmērīga iekārtu un darbinieku noslodze, racionāla noliktavu un transporta lietošana, kā arī optimāla izejvielu iegāde. Protams, ka jebkuru aprēķinu korigēs produkta noieta iespējas un nosacījumi.

3. Ražošanas procesa plānošana, kuras būtiskākā sastāvdaļa ir darba vietu vai iekārtu grupu izkārtojuma un laika patēriņa optimizācija. Veiksme šajos jautājumos būs atkarīga ne tikai no izvēlēto plānošanas metožu pielietojuma, bet arī no esošās datu apstrādes tehnikas un tās iespējām.

2.2. Izejvielu un materiālu iepirkuma jeb sagādes plānošana

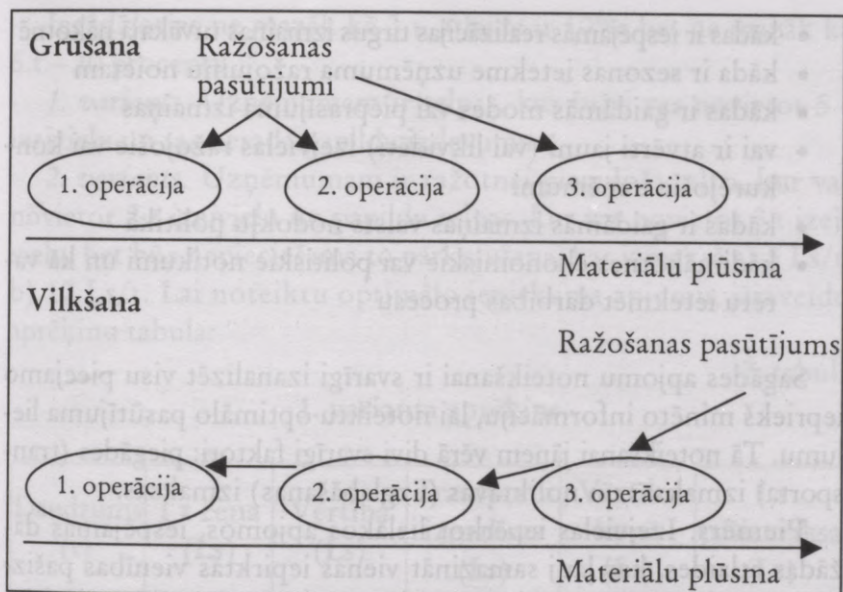
Uzņēmuma darbības pozitīvs rezultāts lielā mērā būs atkarīgs no tā, cik izdevīgi tiks iepirkti un izmantoti visi darbībai nepieciešamie resursi un pakalpojumi.

Materiālo resursu sagāde ir ražošanas procesa sākuma posms un tas ietver:

- izejvielu, materiālu komplektējošo izstrādājumu, kā arī ražošanas tehnikas un tehnoloģiju iepirkšanu laikus
- sagādes tirgus stāvokļa analīzi
- piegādātāju meklēšanu un izvēli
- piedāvājumu izvērtēšanu, izsoļu, konkursu u.c. pasākumu organizēšanu
- optimālā pasūtījuma daudzuma noteikšanu
- iegādāto izejvielu un materiālu uzskaiti, uzglabāšanu un izsniegšanu
- vadības konsultēšanu sagādes iespēju vai problēmu jautājumos

Materiālu plānošanā ir savi pamatprincipi. Tos var plānot pēc "grūšanas" vai "vilkšanas" (sk. 8. attēlu) principiem, vai arī dažkārt abu principu secīgas izmantošanas. Principu atšķirība – kas un kurā brīdī ir pasūtītājs un līdz ar to izejmateriālu sortimenta un iegādes laiku ierosinātājs.

Grūšanas principa lietošana visbiežāk saistīta ar centralizētu plānošanu un vairāk raksturīga lieliem uzņēmumiem, kas maz vādās no atsevišķu klientu vēlmēm.



8. att. Materiālu plūsmu varianti – “grūšana” un “vilkšana”

Vilkšanas principa pamatā ir klienta pasūtījums, taču šā principa lietošana, savukārt, vairāk piemērota īslaicīgai plānošanai un maziem uzņēmumiem, kas orientēti uz konkrēta pasūtījuma ražošanu. Materiālu iegāde konkrētiem pasūtījumiem ne vienmēr būs izdevīga, jo var sadārdzināt ražošanas izmaksas.

Praksē bieži lieto jaukto variantu, kad uzņēmums lieto “grūšanas” principu ceļā no izejvielu sagādes līdz pat gatavās produkcijas noliktavai, un no turienes produkti tiek “izvilkti”, lai izpildītu klientu pasūtījumus. Šā principa trūkums ir ilgs ražošanas laiks ar relatīvi lielu kapitāla iesaldēšanu noliktavās, pusfabrikātos, kas atkal nozīmē augstas ražošanas un pārdošanas izmaksas.

Sagādes apjomu plānošanai svarīgi ir izpētīt šādu informāciju:

- kā noris uzņēmuma saražotās produkcijas realizācija, vai nav izveidojušies nevajadzīgi lieli gatavās produkcijas uzkrājumi, vai, gluži otrādi, ražošanas tempu nepieciešams kāpināt

- kādas ir iespējamās realizācijas tirgus izmaiņas tuvākajā nākotnē
- kāda ir sezonas ietekme uzņēmuma ražojumu noietam
- kādas ir gaidāmās modes vai pieprasījuma izmaiņas
- vai ir atvērti jauni (vai likvidēti) izejvielas ražojošie vai konkurējošie uzņēmumi
- kādas ir gaidāmās izmaiņas valsts nodokļu politikā
- kādi nākotnes ekonomiskie vai politiskie notikumi un kā varētu ietekmēt darbības procesu

Sagādes apjomu noteikšanai ir svarīgi izanalizēt visu pieejamo iepriekš minēto informāciju, lai noteiktu optimālo pasūtījuma lielumu. Tā noteikšanai jāņem vērā divi svarīgi faktori: piegādes (transporta) izmaksas un noliktavas (uzglabāšanas) izmaksas.

Piemērs. Izejvielas iepērkot lielākos apjomos, iespējamās dažādas atlaides, kas ļauj samazināt vienas iepirktais vienības pašizmaksu vidēji par 10 – 15 procentiem. Savukārt izejvielu lielāku apjomu uzglabāšana var būt saistīta ar papildu izmaksām, kas jāņem vērā, nosakot kopējo darījuma izdevīgumu.

Ja uzņēmumam nav izveidota noliktavu saimniecība vai šim nolūkam nav brīvu telpu, palielināts izejvielu iepirkums nebūs iespējams. Ja uzņēmumam ir noliktavas un izejvielu uzglabāšana saistīta tikai ar pastāvīgajām izmaksām (nepieciešamas tikai telpas), tās aprēķinos var neņemt vērā, jo šīs izmaksas nemainīsies atkarībā no tā, vai noliktavas ir tukšas, vai arī piepildītas.

Savukārt, ja izejvielu uzglabāšana saistīta ar mainīgajām izmaksām (noteikta temperatūras, mitruma režīma uzturēšana, papildu darbinieki u.c.) tās noteikti jāņem vērā un jāiekļauj aprēķinos.

Aplūkosim šādus variantus:

Uzņēmumam viena ražošanas cikla nodrošināšanai nepieciešamas 2 t izejvielu, kuru cena ir 25 Ls/t. Uzņēmums izejvielas pieved ar savu transportu, kura celtspēja ir 2,5 t un 1 t/km izmaksas ir 0,15 Ls. Pāravadājuma attālums – 30 km.

Iegādājoties ne mazāk kā 3 t, atlaide ir 10%, bet ne mazāk kā 5 t – 20 procentu.

1. variants. Uzņēmumam ir telpas, kur brīvi var novietot 5 t izejvielu un tas nerada papildu izdevumus.

2. variants. Uzņēmumam ir ražotnei pieguļoša telpa, kur var novietot 2 t izejvielu un papildu telpas, kur var novietot 3 t izejvielu, bet būs nepieciešama to pārkraušana, kas izmaksā a) 5 Ls/t, b) 12 Ls/t. Lai noteiktu optimālo iepirkuma apjomu, jāizveido aprēķinu tabula:

7. tabula

1. varianta aprēķins

Daudzums (t)	1 t cena (Ls)	Vērtība (Ls)	Transporta izmaksas (Ls)	Vērtība kopā (Ls)	1 t pašizmaksa (Ls)
1	25	25	11,25	36,25	36,25
2	25	50	11,25	61,25	30,63
2,5	25	62,50	11,25	73,75	29,50
3	22,50	67,50	22,50	90	30
5	20	100	22,50	122,50	24,50

No veiktajiem aprēķiniem redzams, ka, ņemot vērā dotos nosacījumus, visizdevīgāk ir iegādāties maksimālo daudzumu – 5 tonnas izejvielu un atvest tos divos pilnīgi noslogotos reisos. Turpināsim aprēķinus, ņemot vērā noliktavu izdevumus.

Pieskaitot iepriekš veiktajiem 1. varianta aprēķiniem uzglabāšanas izmaksas, redzams, ka sasniedzot noteiktu papildu izmaksu daudzumu, palielinātā izejvielu iegādes apjoma radītais izdevīgums tiek dzēsts.

Aprēķinos var ņemt vērā arī dažādu izejvielu ražotāju realizācijas nosacījumus un piegāžu attālumus.

Plānojot sagādes apjomus, jāatceras, ka **lieli krājumi palēnina**

apgrozāmo līdzekļu apriti, palielina noliktavu risku un var radīt papildu izmaksas. Savukārt nepietiekami krājumi rada neoptimālas iegādes un dīkstāves, kas arī var novest pie papildu izmaksām.

8. tabula

2. varianta aprēķins

Daudzums (t)	1 t vērtība (Ls)	Uzglābšanas variantā (Ls)	Ietekme a	Uzglābšanas variantā (Ls)	Ietekme b
		papildu izmaksas	1 t pašizmaksa	papildu izmaksas	1 t pašizmaksa
1	36,25	–	36,25	–	36,25
2	30,63	–	30,63	–	30,63
2,5	29,50	2,50	31	6	31,90
3	30	5	34,50	12	34
5	24,50	15	28,50	36	31,70

Lai atvieglotu krājumu plānošanu un sagādes darbu, var lietot Pareto likumsakarību:

vienmēr atradīsies 20% lietu, kas veidos 80% no rezultāta.

Jānoskaidro, kas veido šos 20% un savā darbība vislielākā uzmanība jāvelti tieši šīm lietām un jautājumiem.

Lietojot šo likumsakarību, veidota arī krājumu "ABC analīze". Visi materiāli tiek sadalīti trijās (A,B,C) grupās pēc to nozīmīguma (nozīmīguma kritēriji var būt dažādi – vērtība, pielietojuma biežums utt.).

A grupā būs maza (20%) daļa krājumu nomenklatūras, kas veido vislielāko (aptuveni 80%) daļu krājumu vērtības. Šai grupai

aprēķiniem un optimizācijai jāpievērš īpaša uzmanība, jo šeit investēta vislielākā apgrozāmā kapitāla daļa un līdz ar to arī vislielākās iespējas līdzekļu ekonomijai.

B grupā ieskaita 30% krājumu nosaukumu, kas veido aptuveni 12% no kopējās krājumu vērtības.

C grupā ieskaita atlikušos 50% krājumu nosaukumu un tie veido tikai apmēram 8% no kopējas krājumu vērtības. Šīs grupas kontrolei un optimizācijai veltī vismazāk pūļu, jo tās ietekme uz uzņēmējdarbības ekonomiskajiem rādītājiem ir visnecīgākā.

Jebkuru problēmu (jautājumu, lietu u.c.) grupēšana ar "ABC" metodi ļauj atklāt to nozīmīgumu un vispirms risināt tās problēmas, kas visvairāk varētu ietekmēt uzņēmuma darbības galarezultātus un tālāko attīstību, atliekot uz vēlāku laiku mazāk svarīgu problēmu risināšanu un tām netērējot enerģiju.

2.3. Progresīvākās sagādes un ražošanas plānošanas metodes

Svarīgākais katra uzņēmuma uzdevums ir plānot tādu materiālo vērtību sagādes un ražošanas procesa modeli, kas ļautu pēc iespējas drīzāk atgūt ieguldītos līdzekļus, tas ir, lai neveidotos lieli izejvielu, pusfabrikātu vai gatavās produkcijas krājumi. Pasaulē ir izstrādātas un aprobētas vairākas metodes, kas lieli noderētu arī Latvijas uzņēmējiem.

Ražošanas, sagādes un sadales metode "tieši laikā" (JIT). Metodes pamatā ir nepieciešamo resursu piegāde vajadzīgajā un noteiktajā laikā ar mērķi samazināt krājumu izmaksas. 2.1. apakšnodalā izvērtējam vairumiegādes priekšrocības, kas, savukārt, izraisīja vajadzību pēc papildu naudas līdzekļu ieguldījuma. Iepirkums pēc metodes "tieši laikā" sniedz līdzīgas priekšrocības, ja darbībā iesaistītie uzņēmumi noslēdz ilgtermiņa sadarbības vienošanās līgumu, kurā atrunāti piegāžu kopējie apjomi, cenas, piegāžu

termiņi un terminēto piegāžu apjomi. Metode darbojas veiksmīgi, ja starp sadarbības partneriem ir stabilas attiecības, savstarpēja uzticība un atbildība, kā arī efektīva informācijas sistēma. Savukārt ražošanas procesā nepieciešama rūpīga gatavās produkcijas ražošanas grafika saskaņošana ar tā nodrošināšanai vajadzīgo materiālo resursu piegāžu grafiku. Izmantojot šo metodi, jāreķinās ar to, ka materiālu plūsmu lielā mērā var ietekmēt pieprasījums pēc konkrētas gatavās produkcijas, jo metodes pamatā ir "velkošā" sistēma un vajadzība pēc nākamās piegādes rodas tikai tad, kad izejvielu vai citu materiālo resursu atlikums konkrētā ražotnē sasniedzis kritisko minimālo daudzumu. Līdz ar to, veicot sākotnējo pasūtījumu un vienojoties par sadarbību, jāievērtē arī ar pieprasījuma izmaiņām saistīto ražošanas izmaiņu prognoze.

Vēl ciešāku sadarbību starp uzņēmumiem piedāvā Japānā izstrādātā ražošanas – piegāžu sistēma "KANBAN" (kartiņas). Metodes pamatā ir regulāru pasūtījuma kartiņu sistēma, kad katrs ražošanas iecirknis vai darba vieta pasūta iepriekšējam ražošanas iecirknim vai darba vietai tik daudz materiālu vai sagatavju, cik nepieciešams konkrētās dienas pasūtījuma izpildei. Metode ļauj līdz minimumam samazināt vajadzību pēc noliktavām. Šis jau ir integrēts ražošanas process viena vai pat vairāku uzņēmumu ietvaros, kas prasa augstu profesionalitāti un atbildības pakāpi no katra uzņēmuma darbinieka, kā arī pašu uzņēmumu ekonomisku stabilitāti, teicamas saziņas un sakaru iespējas un precīzu darba procesu un nepieciešamo materiālu plānojumu. Vienlaikus ar metodes "KANBAN" palīdzību var ļoti operatīvi reaģēt uz tirgus pieprasījuma svārstībām, izvairoties no nevajadzīgiem un grūti realizējamiem produkcijas uzkrājumiem.

III nodaļa

Finansiālo rezultātu plānošana

3.1. Naudas plūsmu plāni

Lai nodrošinātu plānu saimnieciskuma principu un ekonomisko pamatotību, viena no svarīgākajām plānu sadaļām ir **finanšu plāns** jeb budžets, kas būtībā ir uzņēmuma ieņēmumu un izdevumu bilance jeb budžets, kas izvērstā formā pa mēnešiem tiek sagatavots kā naudas plūsmas plāns. Ir lietderīgi veidot divu veidu naudas plūsmu plānus: *izmaksu un maksājumu plūsmas plānus*.

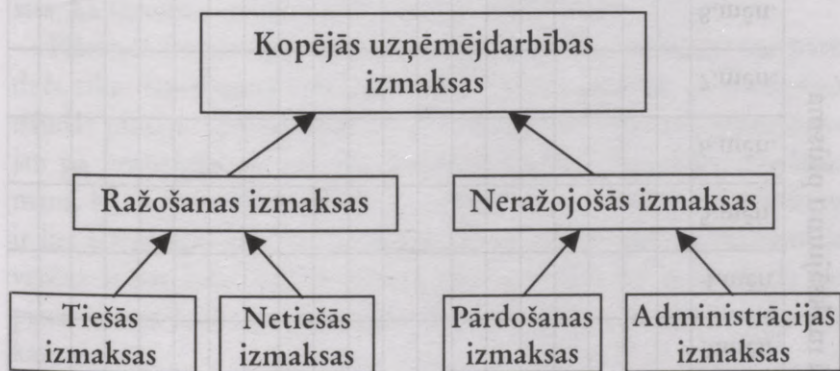
Izmaksu plūsmas plānā (sk. 9. tabulu) aprēķina visus izmaksu posteņus atbilstīgi iepļānotajam ražošanas apjomam un grāmatvedības uzskaiti. Tātad izmaksu plūsmas plānā izejvielu vērtība uzrādās nevis to iegādes, bet gan izlietošanas brīdī, kā arī tiek uzrādīts amortizācijas atskaitījumu lielums pa mēnešiem. Starpība starp plānotajiem ieņēmumiem un izmaksām parādīsies kā iespējamā teorētiskā peļņa vai zaudējumi konkrētajā laika periodā. Lai vajadzības gadījumā labāk varētu izvērtēt izmaksu nepieciešamību un objektivitāti, būtu lietderīgi izmaksas sadalīt četrās grupās:

- **tiešās ražošanas izmaksas** – šajā sadaļā ietver izejvielas un citus materiālus, kas tiek izlietoti konkrēta produkta izgatavošanai, ražošanas procesā nodarbināto darba algu ar pieskaitījumiem sociālajai apdrošināšanai, kā arī citas, līdzīga rakstura izmaksas
- **netiešās ražošanas izmaksas** – ietver ražošanas ēku nomu un komunālos maksājumus, ražošanas pamatlīdzekļu uzturēšanas un ekspluatācijas izmaksas, darba samaksu ar pieskaitījumiem sociālajai apdrošināšanai ražošanas vadīšanā un apkalpošanā nodarbinātajiem un līdzīgas izmaksas, kas gan saistītas ar ražošanas procesu, bet nav tieši saistītas ar konkrēta produkta ražošanu

Plānoto izmaksu plūsma (neievērtējot pievienotās vērtības nodokli)

	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.	Gadā
Realizācijas ieņēmumi.													
Darbības izmaksas													
Izejvielas un materiāli													
Algas													
Sociālais nodoklis													
Darbinieku atvieglojumi													
Nomas maksājumi													
Komunālie maksājumi													
Transporta izmaksas													
Palīgmateriāli													
Pakalpojumi													
Reklāma													
Aprošošana													
Procentu maksājumi													
Citas izmaksas													
Amortizācija													
Peļņa (ieņēmumi – izmaksas)													
Peļņas nodoklis													
Tīrā peļņa													
Summārā peļņa													

- **pārdošanas izmaksas** – pie šīs grupas pieskaita reklāmas un dažādu ar pārdošanu saistīto akciju izmaksas, ar precēm saistītos apdrošināšanas maksājumus, ar preču realizāciju saistītās transporta izmaksas, kā arī pārdošanas jomā strādājošo darba algas ar pieskaitījumiem sociālajai apdrošināšanai
- **administrācijas izmaksas** – šajā sadaļā uzrāda visas izmaksas, kas saistītas ar uzņēmuma un tā darbības nodrošināšanu un vadišanu



9. att. Kopējo izmaksu veidošanās

Šāds izmaksu sadalījums plānotajā izmaksu plūsmā labāk ļauj izvērtēt katras sadaļas ietekmi uz kopējo uzņēmuma darbības rezultātu un palīdzēs ātrāk atklāt iespējamajai reorganizācijai pakļaujamo objektu, lai nodrošinātu darbības efektivitātes kāpinājumu.

Plānojot izmaksas, papildus izmaksu sadalījumam ražojošajās un neražojošajās izmaksās rūpīgi jāizvērtē arī uzņēmuma pastāvēgās un mainīgās izmaksas.

Maksājumu plūsmas plānā (sk. 10. tabulu) savukārt parādās plānotie reālie maksājumi. Tāpat maksājumu plūsmas plānā izejvielu vērtība parādīsies to iegādes brīdī, neatkarīgi no tā, vai šīs izejvielas tiks izlietotas konkrētajā mēnesī, vai arī ieskaitītas krājumos

Plānotā maksājumu plūsma

	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.	Gadā
Skaidras naudas sākuma bilance													
Skaidrsa naudas ieņēmumi													
Realizāciju ieņēmumi													
Debitoru maksājumi													
Citi ieņēmumi													
Skaidras naudas izdevumi													
Pirkumi													
Algas													
Algas nodokļi													
Komunālie maksājumi													
Nomas maksājumi													
Iekārtu iegāde													
Transporta izmaksas													
Reklāmas izmaksas													
Īpašuma apdrošināšana													
Maksājumi īpašniekiem													
Citi maksājumi.													
Peļņas nodoklis													
Tīrais naudas apgrozījums													
Skaidrās naudas beigu bilance													

nākotnes vajadzībām. Amortizācijas atskaitījumi maksājumu plūsmā netiek uzrādīti, bet tiek uzrādītas plānotās pamatlīdzekļu iegādes, kā arī ārējās investīcijas un ar tām saistītie maksājumi, kas tiek veikti no peļņas (piemēram, kredīta atmaksa). Maksājumu plūsmas plāns ļauj izvērtēt, cik reāli var veikt nepieciešamos maksājumus, kurā laika periodā uzņēmumā varētu veidoties līdzekļu uzkrājums, bet kurā brīdī var potenciāli rasties nepieciešamība pēc papildu naudas līdzekļiem vai investīcijām. Starpība starp mēneša ieņēmumiem un maksājumiem šajā naudas plūsmā parādīsies, kā skaidras naudas atlikums vai iztrūkums.

Plānojot naudas plūsmu, jāsaprot, ka reāli notikumus var paredzēt tikai tuvākajam laika periodam, tāpēc izvērsti pa mēnešiem naudas plūsmas plāno tikai tuvākajam gadam, bet turpmākajiem – jau pa ceturkšņiem vai pat kopumā gadam. Savukārt uzņēmumam, kas nesen sācis darbību un piesaistījis bankas aizņēmumu, ir lietderīgi maksājumu plūsmas plānu veidot pat pa dienām, lai varētu sekot līdzi katras dienas ieņēmumiem un nodrošināt nepieciešamos maksājumus, tādā veidā nepakļaujot uzņēmumu lieliem riskam.

Finanšu plāns savā ziņā ir visu plāna rādītāju formulējums naudas izteiksmē, tāpēc ir ļoti svarīgi, lai finanšu plāna izstrādāšanai lietotā informācija pilnībā atbilstu citās plāna sadaļās sniegtajai informācijai. Pretējā gadījumā finanšu plāns nenodrošinās ieplānoto pasākumu izpildi. Sagatavojot finanšu plānu, ir lietderīgi veidot divus plāna variantus:

- **optimistisko**, kur paredz labvēlīgus apstākļus izejvielu un materiālu iegādēm un saražoto preču realizācijai, lai iepirktu par iespējami zemāko cenu, bet realizētu par iespējami augstāko cenu;
- **pesimistisko**, kur, savukārt, prognozē finansiālo stāvokli visnelabvēlīgākajā situācijā, kad izejvielām un materiāliem cenas palielināsies, bet ražotajām precēm noiets samazinās un cenas palielināt nav iespējams.

Optimistiskais variants ļaus apzināties iespējas, uz kurām vaja-

dzētu tiekies, bet pesimistiskais liks izvērtēt iespējamās krīzes un tām sagatavoties.

Piemēram, kokapstrādes uzņēmums, kas pagaidām strādā pēc šādiem noteikumiem.

Ienākumi 157 tūkst. Ls gadā, ko veido:

30% dārza mēbeles – realizācija aprīlī, maijā, jūnijā, jūlijā;

30% skolas mēbeles – realizācija jūlijā, augustā, septembrī, oktobrī;

35% bērnudārzu un bērnu mēbeles – realizācija visu gadu;

5% apkures briketes – realizācija visu gadu.

Izdevumi

Izejvielas 84 tūkst. Ls gadā, no tām 80% izlieto produkcijas intensīvās realizācijas periodā.

Noma 200 m² x 1,70 Ls/m² mēnesī.

Apkure 0,25 Ls/m² visu gadu un 0,37 Ls/m² papildus apkures laikā (15.10. – 15.04.).

Ūdens un kanalizācija 27 Ls mēnesī.

Algas: 10 cilvēki cehā – 120 Ls mēnesī produkcijas mazās realizācijas periodā un 180 Ls mēnesī – augstās realizācijas periodā.

3 administrācijas darbinieki, kuri vidēji saņem 250 Ls mēnesī.

Veselības apdrošināšana 35 Ls par cilvēku gadā.

Transporta izmaksas. Preci piegādā veikalim

2 x mēnesī mazās realizācijas periodā,

3 x mēnesī vidējas realizācijas periodā,

4 x mēnesī augstās realizācijas periodā.

Viena reisa garums – 120 km. 1 km pašizmaksa 0,26 Ls.

Palīgmateriāli 90 – 100 Ls mēnesī.

Reklāma: 2 reizes gadā pa 300 Ls.

Īpašuma apdrošināšana 260 Ls gadā, var maksāt pa ceturkšņiem.

Citas izmaksas: Elektroenerģija Ls 270 mēnesī.

Kantora izmaksas Ls 220 mēnesī.

Amortizācija: Pamatlīdzekļi sākotnējā vērtībā 32 000 Ls, normatīvais kalpošanas ilgums 5 gadi.

Konkrētajā gadā iepļānots iegādāties jaunu iekārtu par 7000 Ls.

Jāizmaksā **dividendes** par iepriekšējo gadu 1750 Ls.

Atlikums no iepriekšējā gada – neizlietotā peļņa 6900 Ls.

Debitoru parādi 17 000 Ls, kurus plāno samazināt par 30 procentiem.

Minētajam uzņēmumam jāizveido plānotās izmaksu un maksājumu plūsmas un jānovērtē tā iespējamā finansiālā darbība.

Vispirms jā sagatavo izmaksu plūsma (sk. 11. tabulu), jo tā parādīs, kā tiks patērēti ražošanai nepieciešamie resursi. Izmaksu plūsmu var veidot ļoti izvērstu, lai tajā atspoguļotos visi iespējamie plānotie izmaksu posteņi, taču tādā gadījumā tabula var kļūt grūti pārskatāma un zaudēt operatīvātāti. Labāk veidot nelielu galveno plānoto izmaksu plūsmu, kam detalizētākas informācijas iegūšanai izveido palīgtabulas.

Sāk ar realizācijas ieņēmumu nosacījumiem. Realizācijas ieņēmumi dotajā gadījumā ir ļoti atšķirīgi pa mēnešiem, tāpēc veido 1. palīgtabulu (sk. 65. lpp.).

Palīgtabulas ir lietderīgi sagatavot katram izmaksu plūsmas postenim, ja to veido pa mēnešiem atšķirīgi nosacījumi vai vairāki komponenti, kā tas dotajā piemērā ir komunālajiem maksājumiem, kurus veido ūdens, kanalizācijas un apkures izmaksas, kas, savukārt, ir atšķirīgas, jo $0,25 \text{ Ls/m}^2$ maksājam visu gadu, lai nosegtu apkures uzņēmuma pastāvīgās izmaksas, bet apkures sezonā vēl $0,37 \text{ Ls/m}^2$, ko veido uzņēmuma mainīgās jeb tieši siltuma ražošanā radušās izmaksas. Šāda maksājumu sadales kārtība ļauj apkures uzņēmumam izlīdzināt ieņēmumu plūsmu un nodrošināt nepieciešamo starpsezonas darbību, kā arī atslogo maksātāju izdevumus apkures sezonas laikā. Šos aprēķinus apkopo 2. palīgtabulā (sk. 65. lpp.). Jāņem vērā arī tas, ka plānotajai apkures sezonai sākumu un beigas veido nepilni mēneši, kuros ir tikai puse no mainīgajām izmaksām.

11. tabula

Izmaksu plūsma

	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.	Gadā
Realizācijas ieņēmumi	5238	5238	5238	17005	17005	17005	28780	17005	17005	17005	5238	5238	157000
Izejvielas un materiāli	3500	3500	3500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	3500	3500	84000
Algas	1950	1950	1950	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	1950	1950	27600
Sociālais nodoklis	509	509	509	665	665	665	665	665	665	665	509	509	7200
Darbinieku atvieglojumi							455						455
Nomas maksājumi	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4080
Komunālie maksājumi	150	150	150	110	77	77	77	77	77	110	150	150	1355
Transporta izmaksas	62	62	62	93	93	93	124	93	93	93	62	62	992
Palīgmateriāli	90	90	90	100	100	100	100	100	100	100	90	90	1150
Pakalpojumi													
Reklāma			300				300						600
Apdrošināšana		65			65			65			65		260

11. tabulas turpinājums

	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.	Gadā
Procentu maksājumi													
Citas izmaksas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Amortizācija	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	6360
Darbības izmaksas	7631	7696	7931	14388	14420	14355	15141	14420	14355	14388	7696	7631	140052
Peļņa (ieņēmumi – izmaksas)	-2393	-2458	-2693	2619	2585	2650	13639	2585	2650	2617	-2458	-2393	16950
Peļņas nodoklis	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	461	776	4237
Tīrā peļņa	-2693	-2758	-2993	2319	2285	2350	13339	2285	2350	2317	-2919	-3169	12713
Summārā peļņa	-2693	-5451	-8444	-6125	-3840	-1490	11849	14134	16484	18801	15882	12713	

Izmaksu plūsma

	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.	Gadā
Skaidras naudas sāk. atlikums	6900												6900
Realizācijas ieņēmumi	5238	5238	5238	17005	17005	17005	28780	17005	17005	17005	5238	5238	157000
Debitoru maksājumi	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	5100
Citi ieņēmumi													
Ieņēmumi kopā	5663	5663	5663	17430	17430	17430	29205	17430	17430	17430	5663	5663	162100
Pirkumi	3590	3590	3590	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	3590	3590	85150
Algas	1950	1950	1950	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	1950	1950	27600
Sociālais nodoklis	509	509	509	665	665	665	665	665	665	665	509	509	7200
Pelņas nodoklis	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	461	776	4076
Nomas maksājumi	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4080

Līdzīgā veidā aprēķina un ievieto tabulā visus plānotajā izmaksu plūsmā paredzētos radītājus.

Pēc izmaksu plūsmas izvērtējot katra mēneša uzskaites rezultātus, redzams, ka daudzos mēnešos darbība būs ar zaudējumiem, lai gan gada beigās tiks sasniegta liela peļņa. Šajā un līdzīgās situācijās noteicošā būs maksājumu plūsma, kas parādīs, vai un pastāvot kādiem nosacījumiem, var nodrošināt uzņēmuma darbību bez finansiālām problēmām. Lai sagatavotu maksājumu plūsmu, pārnes reāli finansējamās izmaksas (visas, izņemot amortizāciju) uz maksājumu plūsmu, ievērojot maksājumu veikšanas kārtību. Šajā plūsma kā maksājumu posteni ietver arī peļņas (uzņēmuma ienākuma) nodokli. Situācijā, kad izmaksu plūsmā daudzos mēnešos veidojas zaudējumi, uzmanība jāpievērš peļņas nodokļa aprēķināšanai, jo šajā gadījumā peļņas nodokļa plānotais apjoms jānosaka nevis no katra mēneša rezultāta, bet gan no gada peļņas, sadalot maksājumu vienmērīgi pa gada mēnešiem (sk. 12. tabulu).

Maksājumu plūsma ir finanšu ķēdes elements, tāpēc tā sākas ar iepriekšējā gada naudas atlikumu, kas dotajā piemērā ir 6900 Ls. Aplūkojot sagatavoto maksājumu plūsmu, redzams, ka tieši šis naudas atlikums ļauj uzņēmumam veiksmīgi tikt pāri finansiāli sarežģītajiem gada sākuma mēnešiem, kuros pašreizējā darbība rada zaudējumus un maksājumi ir apdraudēti. Zinot darbības ieņēmumu sezonalitāti vai līdzīga rakstura problēmas un izanalizējot plānotās naudas plūsmas, var noskaidrot, cik un kad var naudu tērēt un cik jāatstāj rezervei nākamā gada kritisko periodu maksājumu nodrošināšanai, jo gads beidzas ar atlikumu, kas ir nākamā gada naudas līdzekļu sākuma atlikums.

Jo rūpīgāk un pilnīgāk sagatavo katra gada plānotās un faktiskās izmaksu un naudas plūsmas, jo pilnīgāks priekšstats veidosies par uzņēmuma darbību, tā problēmām un nepieciešamajiem pārveidojumiem. Tas ļaus uzlabot gan darbību, gan arī finansiālos rezultātus.

1. palīgtabula

Realizācijas ieņēmumi

Produkts	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.	Gadā
DM	-	-	-	11775	11775	11775	11775	-	-	-	-	-	47100
Sk.M.	-	-	-	-	-	-	11775	11775	11775	11775	-	-	47100
Brik.	5233	5233	5233	5233	5233	5233	5233	5233	5233	5233	5233	5237	62800
Kopā	5233	5233	5233	17008	17008	17008	28783	17008	17008	17008	5233	5237	157000

2. palīgtabula

Komunālie maksājumi

Izmaks.	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.	Gadā
Ūdens	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	324
Past.m.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Main.m	74	74	74	37	-	-	-	-	-	37	74	74	444
Kopā	151	151	151	114	77	77	77	77	77	114	151	151	1368

3.2. Izmaksu un to atsevišķo posteņu plānošana

Uzņēmuma izmaksas ir naudas izteiksmē izteikts visu resursu patēriņš produkcijas ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai, kā arī šā procesa norises nodrošināšanai.

Plānojot izmaksas, ir būtiska to saistība ar ražošanas apjomu. Vērtējot izmaksas šajā aspektā, tās dalās pastāvīgajās jeb fiksētajās izmaksās un mainīgajās izmaksās.

Pastāvīgās jeb fiksētās izmaksas noteiktā laika periodā ir nemainīgas un nav atkarīgas no ražošanas apjoma. Šīs izmaksas lielā mērā saglabāsies pat tad, ja ražošana samazināsies vai pat pilnībā apstāsies.

Pie šīm izmaksām uzņēmumā pieskaita:

- pamatlīdzekļu amortizācijas atskaitījumus
- to pastāvīgo darbinieku darba algu, kuriem tā netiek aprēķināta kā gabaldarba izcenojums un attiecīgais sociālās apdrošināšanas nodokli
- apdrošināšanas maksājumus
- zemes un nekustamā īpašuma nodokli
- ēku un tehnikas remonta un uzturēšanas izmaksas
- kredītprocentu maksājumus
- kantora izmaksas
- apsardzes u.c. līdzīga rakstura izmaksas

Plānojot produkcijas vienības pašizmaksu, šīs izmaksas, gluži otrādi, – kļūst mainīgas un samazinās, palielinoties ražošanas apjomam.

Piemērs. Uzņēmuma pastāvīgās jeb fiksētās izmaksas gadā ir 60 000 Ls. Ja ražošanas apjoms ir 40 000 izstrādājumi gadā, tad vienas vienības pašizmaksas pastāvīgo izmaksu daļa būs $(60\,000 : 40\,000) = 1,50$ Ls, bet ja produkcijas apjomu palielina līdz 50 000 izstrādājumiem gadā, vienas vienības pašizmaksas pastāvīgo izmaksu daļa būs tikai 1,20 Ls.

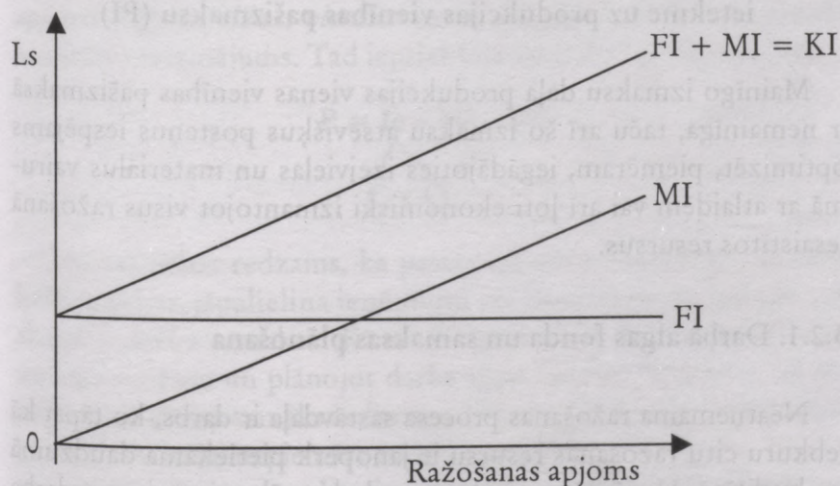
Vadoties pēc šā faktora, izdevīgākais būs pats lielākais iespējama ražošanas apjoms, kas nodrošinās esošo nemainīgo resursu pilnīgu noslodzi.

Mainīgās izmaksas ir piesaistītas konkrētam produkcijas veidam un mainās atkarībā no produkcijas ražošanas apjoma.

Pie mainīgajām izmaksām pieskaitāmas:

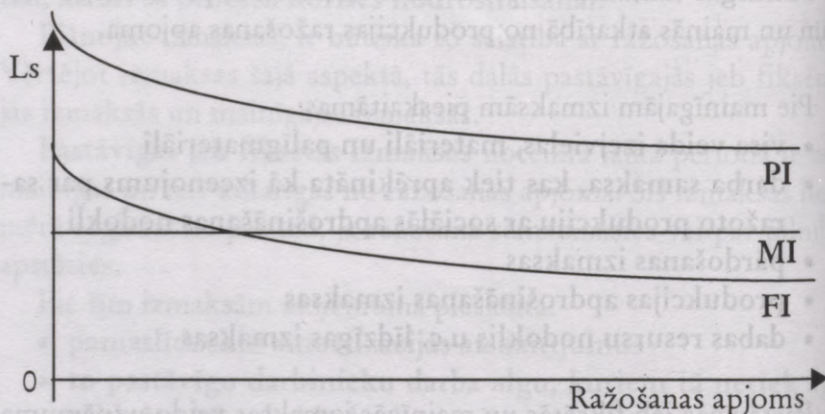
- visa veida izejvielas, materiāli un palīgmateriāli
- darba samaksa, kas tiek aprēķināta kā izcenojums par ražoto produkciju ar sociālās apdrošināšanas nodokli
- pārdošanas izmaksas
- produkcijas apdrošināšanas izmaksas
- dabas resursu nodoklis u.c. līdzīgas izmaksas

Pastāvīgās jeb fiksētās un mainīgās izmaksas veido uzņēmuma darbības kopējās izmaksas un tās saista zināmas lineāras sakarības.



10. att. Mainīgo (MI), pastāvīgo (FI) un kopējo izmaksu (KI) atkarība no ražošanas apjoma

10. attēlā var redzēt: ja ražošanas apjoms atrodas 0 punktā, tad uzņēmuma kopējās izmaksas būs vienādas ar pastāvīgajām jeb fikstajām izmaksām. Mainīgās izmaksas parādās tikai tad, kad uzsāk ražošanu.



11. att. Mainīgo (MI) un pastāvīgo (FI) izmaksu ietekme uz produkcijas vienības pašizmaksu (PI)

Mainīgo izmaksu daļa produkcijas vienas vienības pašizmaksā ir nemainīga, taču arī šo izmaksu atsevišķus posteņus iespējams optimizēt, piemēram, iegādājoties izejvielas un materiālus vairumā ar atlaidēm vai arī ļoti ekonomiski izmantojot visus ražošanā iesaistītos resursus.

3.2.1. Darba algas fonda un samaksas plānošana

Neatņemama ražošanas procesa sastāvdaļa ir darbs, ko tāpat kā jebkuru citu ražošanas resursu ir jānopērk pietiekamā daudzumā un kvalitātē. Uzņēmēja samaksa par darbaspēka resursiem ir darba alga ar pieskaitījumiem sociālajai apdrošināšanai un citas ar darba likumiem un pārējiem normatīvajiem aktiem saistītas izmaksas.

Plānojot darba algas fondu un nosakot darba samaksas principus, jāatceras ekonomisko likumu prasība par interešu saskaņošanas un kritiskās masas principu, kas lielā mērā uzņēmējam var palīdzēt sekmīgi īstenot iecerēto.

Uzņēmēja pamatinterese neapšaubāmi ir peļņa. Darbinieka interese – pēc iespējas lielākas algas saņemšana. Veiksmīgākā darba samaksas forma neapšaubāmi būs tā, kas abas šīs intereses apvienos. Vai tas vispār ir iespējams? Zinot, kā veidojas peļņa, no iespējamā interešu saskaņošanas viedokļa aplūkosim dažādas darba samaksas formas.

Peļņa = Ieņēmumi – Izmaksas

Izmaksas šajā gadījumā daļa divās daļās – *materializētās izmaksas* (MI), kas jau radušās pirms ražošanas procesa (izejvielas, materiāli, amortizācija, degviela, komunālie maksājumi, transports u.c.) un *dzīvās izmaksas*, kas veidojas konkrētajā ražošanas procesā jeb *darba samaksa* (DS). Savukārt ieņēmumi veidojas kā *produkcijas apjoma* (Q) un *vienas vienības cenas* (C) (kuru lielā mērā nosaka kvalitāte) reizinājums. Tad iepriekšējā sakarība izskatīsies šādi:

$$P = Ie - MI - DS$$

$$\begin{array}{c} \diagup \quad \diagdown \\ C \times Q \end{array}$$

No sakarības redzams, ka pastāv interešu konflikts – lai būtu lielāka peļņa, jāpalielina ieņēmumi un jāsamazina izmaksas, tajā skaitā – darba samaksa. Kā no tā izvairīties, veidojot darba samaksas sistēmu un plānojot darba algas fondu? Jāpiebilst, ka nav nepareizu darba samaksas formu, bet var būt konkrētajam mērķim un situācijai nepiemērota darba samaksa.

- **Laika darba samaksa ir visvienkāršākā un plānošanas ap-
rēķinos vieglāk lietojamā darba samaksas forma. Tipiskā-
kā ir mēnešalga.**

Šajā gadījumā aprēķins izskatīsies šādi (sk. 13. tabulu):

13. tabula

Izmaksas darbaspēka algošanai

Ieņemamais amats	Samaksa mēnesī	Kopā (12 mēnešos)
Vadītājs	320	3840
Grāmatvedis	150	1800
Ceha meistars	240	2880
Darbinieki 3 cilvēki	$3 \times 170 = 510$	6120
Kopā	1220	14640
Sociālais nodoklis	$1220 \times 0,2409 =$ $=293,90$	3527
Algas fonds	1514	18167

Laika darba samaksu var veidot arī kā stundas tarifa likmes un nostrādāto darba stundu reizinājumu. Gan šajā, gan arī iepriekšējā aprēķina variantā pamatkritērijs ir nostrādātais laiks, kas faktiski nefigurē iepriekš izveidotajā sakarībā par uzņēmēja un darbinieka interesēm kā peļņu veidojošs faktors. Lai laika samaksu sasaistītu ar peļņas veidošanu, jāveido papildsamaksas sistēma. Tas varētu izskatīties šādi:

Piemaksa par apjomu – **Pamatsamaksa** – Piemaksa par kvalitāti

Piemaksa par izmaksu ekonomiju

Praksē veidojas diezgan sarežģīta un bieži vien vienkāršajam dar-

biniekam grūti izprotama darba samaksas sistēma. Visi cilvēki dzīvo signālu pasaulē. Vārdi, burti, žesti, nosacījumi, likumi u.c. ir signāli, kas aicina veikt vai neveikt konkrētas darbības. Šajā gadījumā

darba samaksas sistēma ir uzņēmēja signāls darbiniekam par vēlamu darbību.

Raidot signālu, vēlamies saņemt atbildes reakciju – konkrēto vēlamu rīcību. **Lai būtu atbildes reakcija, pastāv trīs pamatnosacījumi:**

1. Konkrētajam signāla saņēmējam ir jābūt spējīgam uztvert signālu (redze, dzirde, tauste, u.c. maņas).
2. Signāla saņēmējam ir jāsaprot signāla būtība un tajā ieliktais saturs.
3. Signālam jāiedarbojas uz saņēmēja interesēm, lai izraisītu vēlmi veikt vajadzīgās darbības.

Ja šie nosacījumi ir īstenojušies, minētā darba samaksas sistēma izraisīs apzinātu uz nākotni vērstu darbinieka rīcību.

Ja darbinieks šo samaksas sistēmu nav izpratis vai arī tā neatbilst viņa interesēm, saņemtās piemaksas būs tikai to pagātnes notikumu konstatējums, kas nākotnē var arī neatkārtoties.

Laika darba samaksas forma ir labi lietojama darbiem, kas tieši nav saistīti ar galarezultāta veidošanu (sētnieks, apkopēja, apsargs u.c.), vai arī veiktais darbs ir grūti uzskaitāms (sekretāre, lietvede u.c. biroja darbinieki). Darbiniekiem, kuri saistīti ar ražošanas procesu, darba samaksai būtu jāveidojas saistībā ar uzņēmuma darbības galarezultātiem.

Laika darba samaksas lielākais trūkums ir tas, ka darbinieks tiek nošķirts no ražošanas procesa galarezultāta un neuzņemas par to nekādu risku. Šajā gadījumā uzņēmējam, lai nodrošinātu veiksmīgu darbību, jāorganizē pastiprināta darbinieku un procesu kontrole.

Gabaldarba samaksas gadījumā darba samaksas, kā arī darba algas fonda aprēķina pamatā ir izcenojums vai tarifa likme par konkrētu padarītā darba vienību.

Lietojot ražošanā nodarbināto algas aprēķinu pēc padarītā darba, plānotā darba algas fonda noteikšanai ir divas darbības:

1. nosaka administrācijas darbinieku (vai visu to darbinieku, kuriem piemērojam laika darba samaksu) darba samaksas daļu, kā iepriekšējā variantā,
2. nosaka darba algas samaksas apjomu darbiniekiem, kuriem maksā par padarīto darba daudzumu, gabaldarba izcenojumu par vienu vienību reizinot ar plānoto ražošanas apjomu, un palielinot šo apjomu par 9% – lai uzkrātu rezervi atvaļinājumam. Tāpat kā laika darba samaksas piemērā, jānosaka arī sociālās apdrošināšanas nodoklis un citi atvieglojumi darbiniekiem, ja tos maksā no darba algas fonda.

Kopējais plānotais darba algas fonds veidosies, summējot abu kategoriju darbinieku aprēķinātos darba samaksas lielumus.

Minētais darba apmaksas variants jau ir tuvāks galarezultātam, jo motivē darbinieku palielināt saražotās produkcijas apjomu (Q, kas figurē iepriekš izveidotajā formulā), intensificējot savu darbu.

Gabaldarba samaksa attaisnojas, ja ir reālas iespējas un nepieciešamība ražošanas apjomu palielināt un tas nedraud ar izstrādājumu kvalitātes pazemināšanos. Ja kvalitāte var ciest, jāveido papildu samaksas sistēma kvalitātes nodrošināšanai, lai nepazeminātos cena, pieprasījums un līdz ar to arī mūsu ieņēmumi. Jāstimulē arī izmaksu taupība, lai pēc iespējas samazinātu ražošanas izmaksas.

Pamatsamaksa par padarīto darbu	+	Papildsamaksa par kvalitāti	+	Piemaksa par izmaksu ekonomiju
---------------------------------	---	-----------------------------	---	--------------------------------

Tātad joprojām saglabājas vēl divas darba samaksas sistēmas daļas – pamatsamaksa un piemaksas, jo palielināts produkcijas ap-

joms vēl nenodrošina lielākus ieņēmumus un vēl jo mazāk – lielu peļņu. Lai iegūtu lielu peļņu, nepieciešama kvalitatīva prece, kam ir zema pašizmaksa.

Abi iepriekš minētie darba samaksas veidi savā ziņā ir ļoti individuāli, kas norobežo darbinieku no uzņēmuma kopējā galarezultāta – peļņas, un akcentē viņa uzmanību uz sevi un savu darba vietu, neiedziļinoties kopējā procesa norisē un sakarībās. Ja vēlas saglabāt līdzsvaru un sakarību starp darbinieka un uzņēmuma gūto labumu, var izvēlēties darba samaksas fonda plānošanai sarežģītākus, bet drošākus variantus, piesaistot darba algas fondu ieņēmumiem vai bruto peļņai.

Samaksa no ieņēmumiem. Lai sistēma darbotos, ir jānosaka stabils darba samaksas fonda veidošanas koeficients. Tālākais darba samaksas palielinājums būs iespējams, tikai palielinot ieņēmumus. Koeficientu nosaka, analizējot iepriekšējo gadu darba samaksas fonda un ieņēmumu savstarpējās sakarības.

Piemēram, izveidosim nepieciešamo darba tabulu uzņēmumam, kas darbojies jau piecus gadus un kas turpmāk darba samaksas fondu (DSF) vēlas plānot proporcionāli ieņēmumiem.

14. tabula

**Ieņēmumu un darba samaksas
izmaiņas un savstarpējās sakarības**

Gadi	Ieņēmumi latos	Ikgadējais pieaugums (%)	DS fonds latos	Ikgadējais pieaugums (%)	DSF īpatsvars (%)
1	53340	100,0	16000	100,0	30
2	64000	120,0	19200	120,0	30
3	75560	118,0	20400	106,3	27
4	82000	108,5	20500	100,5	25
5	88800	108,3	22200	108,3	25
Plānots	90000	101,4	22500	101,4	25

Izmaksu plūsma

	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.
Realizācijas ieņēmumi	5238	5238	5238	17005	17005	17005	28780	17005	17005	17005	5238	5238
Izejvielas un materiāli	3500	3500	3500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	3500	3500
Algas	1950	1950	1950	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	1950	1950
Sociālais nodoklis	509	509	509	665	665	665	665	665	665	665	509	509
Darbinieku atviegrojumi							455					
Nomas maksājumi	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340
Komunālie maksājumi	150	150	150	110	77	77	77	77	77	110	150	150
Transporta izmaksas	62	62	62	93	93	93	124	93	93	93	62	62
Paligmateriāli	90	90	90	100	100	100	100	100	100	100	90	90
Pakalpojumi												
Reklāma			300				300					

	1.mēn.	2.mēn.	3.mēn.	4.mēn.	5.mēn.	6.mēn.	7.mēn.	8.mēn.	9.mēn.	10.mēn.	11.mēn.	12.mēn.
Apdrošināšana		65			65			65			65	
Procentu maksājumi												
Citas izmaksas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortizācija	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530
Darbības izmaksas	7631	7696	7931	14388	14420	14355	15141	14420	14355	14388	7696	7631
Peļņa (ieņēmumi – izmaksas)	-2393	-2458	-2693	2619	2585	2650	13639	2585	2650	2617	-2458	-2393
Peļņas nodoklis	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	461	776
Tīrā peļņa	-2693	-2758	-2993	2319	2285	2350	13339	2285	2350	2317	-2919	-3169
Summārā peļņa	-2693	-5451	-8444	-6125	-3840	-1490	11849	14134	16484	18801	15882	12713

No 14. tabulā apkopotajiem datiem redzams, ka uzņēmums at-
tīstījies sekmīgi, bet turpmāk palielināt ieņēmumus būs grūti. Dar-
ba samaksas fonda lieluma pieaugums pa gadiem ir dažāds, bet tā
īpatsvars ieņēmumos pēdējos gados ir nostabilizējies un veido 25%
jeb koeficientu 0,25, ko uzņēmuma vadība ir nolēmusi noteikt kā
normatīvu darba samaksas fonda veidošanai. Turpmāk, kaut gan
ir stabils DSF aprēķina koeficients, darba samaksu būs iespējams
palielināt, tikai palielinot ieņēmumus. Šis faktors var ietekmēt uzņē-
muma darbiniekus, viņus pārvēršot par sava veida uzņēmuma rek-
lāmas aģentiem, jo to intereses būs – palielināt produkcijas noietu
un ieņēmumus. Tālāk, lietojot noteikto koeficientu, var veikt dar-
ba samaksas fonda sadalījumu pa mēnešiem, kā tas izdarīts 15. ta-
bulā. Šajā plānojumā var ietvert dažādus nosacījumus.

Piemērs. Uzņēmuma ieņēmumi pa mēnešiem ir atšķirīgi, tāpēc
gada “bagātākajos” mēnešos ir nolemts veidot 20% uzkrājumu, no
kura 45% izmaksās gada beigās, bet 55% – ejot atvaļinājumā nā-
kamajā gadā. Uzņēmumā strādā seši darbinieki – divi administrā-
cijā, bet četri cehā (sk. 15. tabulu). Veicot reālās naudas izmaksas,
protams, tiks veikti aprēķini, ņemot vērā faktiskos ieņēmumus
un darba likumus.

Samaksa no bruto peļņas, tikai šajā gadījumā jēdzienam bruto
peļņa “nav nekā kopīga ar grāmatvedības uzskaitē pierasto peļņas
vai zaudējumu aprēķinā minēto bruto peļņu. Jāsaprot, ka jēdziens
“bruto peļņa” ir kaut kāda starpstadija peļņas aprēķinā jeb peļņa
ar “piemaisījumiem”.

Lai piesaistītu darba samaksas fondu bruto peļņai, jāveic li-
dzīgs aprēķins kā iepriekšējā paņēmienā, tikai ieņēmumu vietā iz-
mantojot bruto peļņu.

Bruto peļņu (BP) šajā gadījumā nosaka no ieņēmumiem atskai-
tot tikai materializētās izmaksas jeb izmaksas bez darba samaksas
posteņa, protams, kopā ar sociālo nodokli, un nosaka darba sa-
maksas fonda īpatsvaru iegūtajā bruto peļņā (sk. 16. tabulu).

Iepriekšējo gadu izvērtējums

	1. gads	2. gads	3. gads	4. gads	5. gads
Ieņēmumi	53340	64000	75560	82000	88800
Izmaksas	45700	53000	63500	67300	71100
tajā skaitā darba samaksa ar sociālā nod. piesk.	16000	19200	20400	20500	22200
Peļņa	7640	11000	12060	14700	17700
BP = Peļņa + DSF	23640	30200	32460	35200	39900
DSF īpatsvars BP%	67,7	63,6	62,8	58,2	55,6

Kad ir saskaņots un apstiprināts plānotais darba samaksas fonda īpatsvars noteiktajā bruto peļņas apjomā jeb darba samaksas fonda plāna koeficientu, var veikt plānotā DSF noteikšanu. Lietojot šo metodi, norēķinu labāk veikt pa ceturkšņiem no reālās bruto peļņas, mēneša samaksu nosakot kā avansa maksājumu noteiktā apjomā no plānotās bruto peļņas. Tas vienkāršos aprēķinus un nodrošinās vienmērīgāku pamatsamaksu. Piemēram, izvēlamies avansa samaksu 70% apjomā no plānotās bruto peļņas. Ja plānotā bruto peļņa ir 40 400 Ls un DSF koeficients noteikts 0,557, tad 70% būs

$$40\,400 \times 0,557 \times 0,7 = 15\,752 : 12 = 1312,66 \text{ Ls.}$$

No 17. tabulā veiktajiem aprēķiniem redzams, ka III ceturkšņa galarezultāti būtiski pārsniedz visus pārējos ceturkšņus un varētu būt lietderīgi daļu III ceturkšņa norēķinam paredzēto līdzekļu pārcelt uz IV ceturksni.

Lai būtu pārliecība par veikto izmaksu pareizību, ir lietderīgi tos veikt pēc summārā paņēmiena. Pārveidosim 17. tabulas datus (sk. 18. tabulu).

Plānotais darba samaksas fonds pa ceturkšņiem (Ls)

	I cet.	II cet.	III cet.	IV cet.	Gadā
Ieņēmumi	18000	23000	27000	22000	90000
Materializētās izmaksas	9920	12648	14880	12152	49600
Bruto peļņa	8080	10352	12120	9848	40400
DSF koeficients	0,557	0,557	0,557	0,557	0,557
Plānotais DSF	4500	5766	6751	5485	22502
Avansa maksājumi	3938	3938	3938	3938	15752
Ceturkšņa norēķins	562	1828	2813	1547	6750
Plānotā peļņa	3580	4586	5369	4363	17898

DSF plānojums ar summāro paņēmieni

	I cet.	II cet.	III cet.	IV cet.	Gadā
Ieņēmumi	18000	41000	68000	90000	90000
Materializētās izmaksas	9920	22568	37448	49600	49600
Bruto peļņa	8080	18432	30552	40400	40400
DSF koeficients	0,557	0,557	0,557	0,557	0,557
Plānotais DSF	4500	10266	17017	22502	22502
Avansa maksājumi	3938	3938	3938	3938	15752
Veiktais norēķins	3938	4500	10266	17017	x
Ceturkšņa norēķins	562	1828	2813	1547	6750
Plānotā peļņa	3580	4586	5369	17898	17898

Kā redzams 18. tabulā, aprēķinus veic nevis katram ceturksnim

atsevišķi, kā tas bija iepriekšējā variantā, bet gan katra ceturkšņa beigās saskaņā ar summārajiem sasniegtajiem galarezultātiem. Lai noteiktu ceturkšņa norēķinam paredzamo DSF lielumu, no DSF ceturkšņa beigās atņem iepriekšējos ceturkšņos jau izlietoto DSF un kārtējā ceturkšņa avansa maksājumu. Ja arī kādā ceturksnī aprēķinā ieviesusies kļūda, nākamajā aprēķinā tā tiks novērsta.

3.2.2. Pamatlīdzekļu nolietojuma (amortizācijas) atskaitījumu plānošana

Šīs izmaksu daļas noteikšana pamatojas uz normatīvo rādītāju izmantošanu un tāpēc ir ļoti vienkārša. Atliek tikai izveidot un aizpildīt šādu tabulu:

19. tabula

Amortizācijas aprēķins

Pamatlīdzekļa nosaukums	Vērtība (Ls)	Jauna vai lietota	Mūžs gados	Mūžs mēnešos	Ikmēneša amortizācija
Automašīna	12000	jauna	5	60	200
Dators (komplekts)	500	jauns	2,5	30	16,70
Darbgaldi (2 gab.)	1600	lietoti	3	36	44,45
utt.					
Kopā					

Aprēķinos iegūto kopsummā tāpat kā citiem izmaksu posteņiem ieraksta plānotajā naudas plūsmā. Tabula jāpapildina un jāpārreķina ik reizi, kad notiek pamatlīdzekļu iegāde vai norakstīšana, un attiecīgi jākorrigē plānotā naudas plūsma.

3.3. Ieņēmumu plānošana

Ieņēmumu teorētisko kopējo apjomu noteiks uzņēmumā saražotās produkcijas daudzums un tās vidējā realizācijas cena, taču lai veidotu ieņēmumu plūsmu pa mēnešiem, nepieciešams zināt un ņemt vērā cenas konkrētos realizācijas kanālos (tirgus, veikals, vairumtirdzniecības bāze u.c.), samaksas noteikumus, debitoru parādu iekasēšanas nosacījumus, sezonālātes ietekmi uz uzņēmuma darbību vai produkcijas realizāciju, produkta dzīves cikla stadiju un citus līdzīgus jautājumus.

Vispirms jāaplūko divus minētos pamatjautājumus – saražotās produkcijas daudzums un realizācijas cena.

3.3.1. Ražošanas apjoma plānošana

Veiksmīga ražošanas apjoma izvēles pamatā ir trīs savstarpēji saskaņojami nosacījumi:

1. racionāla esošo jaudu un resursu izmantošana. Uzņēmuma esošo teorētisko jaudu (J_t) var noteikt, no iekārtu un agregātu tehniski ekonomiskajiem rādītājiem aprēķinot agregātu un iekārtu vidējo jaudu. Jaudu noslodzi (J_n) savukārt iegūst, dalot plānoto (faktisko) produkcijas apjomu (Q_f) ar teorētiski iespējamo produkcijas apjomu, galarezultātu izsakot procentos.

$$J_n \% = \frac{Q_f}{J_t} \times 100$$

Ja jaudas noslodze pārsniedz 90%, uzņēmējiem jāklūst uzmanīgiem, jo ir apdraudētas ne tikai turpmākās ražošanas paplašināšanas iespējas, bet arī iekārtu bojājumu gadījumā ielānotā produkcijas apjoma saražošana. Savukārt, ja jaudu noslodze ir zemāka par 80%, palielinātās amortizācijas un iekārtu uzturēšanas izmak-

su daļa produkcijas vienības pašizmaksā var apdraudēt produkcijas konkurētspēju.

Plānojot uzņēmuma ražošanas jaudas, ir šādi svarīgākie jautājumi, kas rūpīgi jāizpēta un jāsaprot:

- iekārtu komplektācija un to nepieciešamais skaits pa atsevišķiem iekārtu veidiem
- mašīnu un iekārtu tehniski ekonomiskie parametri, jo tie savā būtībā ir normatīvie rādītāji, ar ko var pamatot daudzus plānojamos rādītājus
- iekārtu darba laika fonds, kas noteiks to izmantošanas tempu un plānojamos pārtraukumus
- uzņēmuma ražošanas telpu platības un konfigurācijas atbilstību izvēlētajām iekārtām un tehnoloģiskajām līnijām
- plānotais produkcijas sortiments un tā ražošanai nepieciešamas mašīnstundas un noslodze

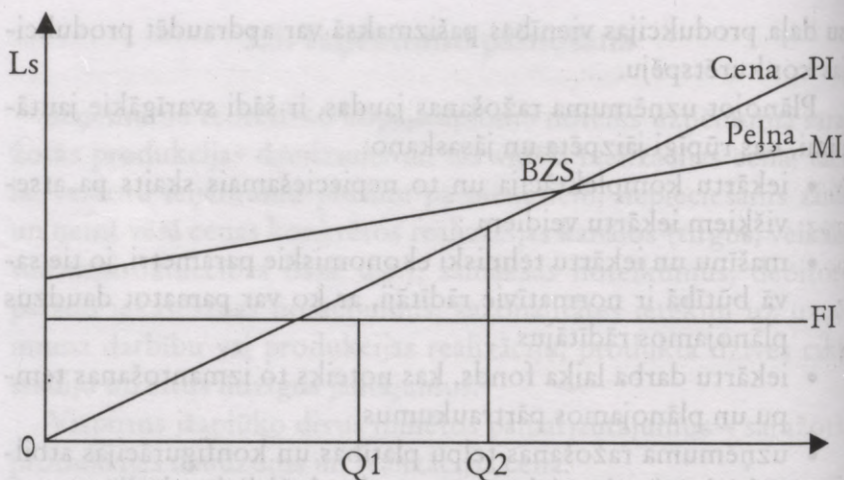
2. pilnīga visu uzņēmuma izmaksu kompensācija. Lai to noteiktu, nepieciešams aprēķināt, cik daudz produkcijas jāražo, lai ar plānoto cenu segtu visas uzņēmuma izmaksas jeb sasniegtu bezzaudējumu sliekšni – stāvokli, kad ieņēmumi no preču vai pakalpojumu realizācijas ir līdzvērtīgi uzņēmuma kopējām izmaksām.

Kopējās uzņēmuma izmaksas

$$\text{Pārdodamo preču skaits} = \frac{\text{1 vienības pārdošanas cena} - \text{1 vienības mainīgās izmaksas}}$$

Papildinot attēlu par kopējo izmaksu veidošanos, var iegūt šādu grafisku sakarību (sk. 12. att.).

Grafiskajā attēlā redzams, ka nepieciešams ražošanas un realizācijas apjoms Q_1 , ar ko tiks segtas pastāvīgās izmaksas, un apjoms Q_2 , ar kuru tiks segtas visas uzņēmuma izmaksas. Tikai sasniedzot šo apjomu, uzņēmums sāks gūt peļņu.



12. att. Bezzaudējumu (BZS) sliekšņa noteikšana

Piemērs. 1) Uzņēmuma pastāvīgās izmaksas ir 5000 Ls. Mainīgās izmaksas katrai produkcijas vienībai ir 25 Ls, bet to iespējamā pārdošanas cena 35 Ls.

Lai sasniegtu bezzaudējumu sliekšni, būs nepieciešamas:

$$5000 : (35 - 25) = 500 \text{ produkcijas vienības}$$

Katra nākamā realizētā produkcijas vienība dos uzņēmumam peļņu 10 Ls (pastāvīgo izmaksu daļa).

2) Veikalam, kura īpašnieks ir individuālais komersants, gada pastāvīgās izmaksas ir 4000 Ls un īpašniekam nepieciešamais iztikas minimums ģimenes uzturēšanai ir 3000 Ls. Bruto peļņa ir 0,25 Ls no katra ieņēmumu lata. Šajā gadījumā bezzaudējumu sliekšnis būs

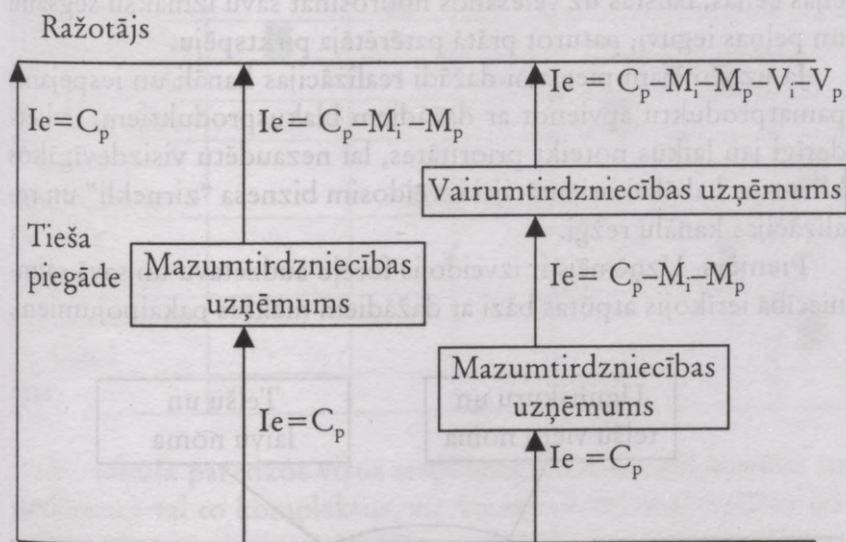
$$\frac{\text{Pastāvīgās izmaksas} + \text{iztikas min.}}{\text{bruto peļņa}} = \frac{4000 + 3000}{0,25} = 28\,000 \text{ Ls gadā}$$

jeb 2234 Ls mēnesī jeb 75 lati dienā jeb 9 – 10 lati katru stundu.

3. Pareiza tirgus stratēģija, pie kuras var pieskaitīt realizācijas veida izvēli un cenas noteikšanu.

Katrs uzņēmējs var izvēlēties, kā realizēt saražoto produkciju – tieši patērētājam vai arī ar viena vai vairāku starpnieku palīdzību. Maksimālā cena, ko patērētājs ir ar mieru maksāt, ir konstanta un maz atkarīga no realizācijas veida. Ņemot vērā šo apstākli, var prognozēt ieņēmumu lielumu dažādos realizācijas veidu variantos.

3.3.2. Realizācijas veidu plānošana



13. att. Ieņēmumu veidošanās, pastāvēt dažādiem realizācijas veidiem

Vislielākie ieņēmumi uzņēmumam būs, ja tas savu produkciju realizēs bez starpniekiem (sk. 13. attēlu). Tādā gadījumā ieņēmumi (I_e) par produkcijas vienību būs identiski patērētāja samaksātajai cenai (C_p). Šādu produkcijas realizācijas formu var izvēlēties

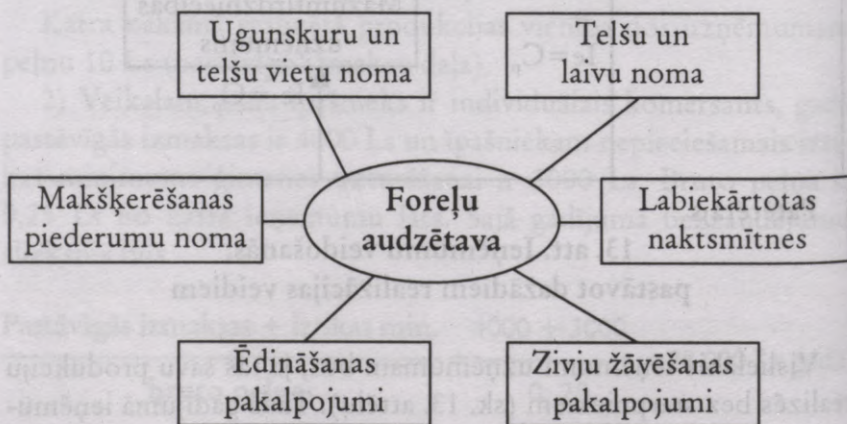
mazi uzņēmumi ar nelielu fizisko produkcijas apjomu, taču, lai paātrinātu naudas saņemšanu, arvien biežāk arī lielie uzņēmumi praktizē savu izstrādājumu realizāciju "no noliktavas".

Izmantojot mazumtirdzniecības pakalpojumus, no maksimāli iespējamajiem ieņēmumiem jāatskaita mazumtirdzniecības uzņēmuma izmaksas (M_i) un plānotā peļņa (M_p), bet, izmantojot vairumtirgotāja pakalpojumus, vēl arī attiecīgi šīs jomas izmaksas (V_i) un peļņa (V_p).

Protams, uzņēmumā šādus aprēķinus lielākoties neveic, bet katra starpniecības joma, nosakot produkcijas iepirkuma un realizācijas cenas, balstās uz vēlēšanos nodrošināt savu izmaksu segšanu un peļņas ieguvu, paturot prātā patērētāja pirkjspēju.

Ja uzņēmējam pieejami dažādi realizācijas kanāli un iespējams pamatproduktu apvienot ar dažādiem blakusproduktiem, ir lietderīgi jau laikus noteikt prioritātes, lai nezaudētu visizdevīgākos klientus. Labākai orientācijai izveidosim biznesa "zirneklis" un realizācijas kanālu režģi.

Piemērs. Uzņēmējs ir izveidojis foreļu audzētavu un savā saimniecībā ierīkojis atpūtas bāzi ar dažādiem maksas pakalpojumiem.



14. att. Biznesa "zirneklis"

Papildu piedāvājumi izvēlēti ar tādu nolūku, lai pēc iespējas vairāk klienti tiktu iesaistīti pamatprodukcijas noietā bez starpnieku palīdzības. Jo vairāk klienti tiek piesaistīti, jo lielāka iespēja izvēlēties visizdevīgākos klientus un turpmākajā darbībā orientēties uz viņiem.

20. tabula

Realizācijas kanālu režģis

	Restorāns	Veikals	Tirgus	Makšķer- nieki	Tūristi	Viesi
Foreles		+	+			
Dzīvās foreles	+	+				
Žāvētas foreles		+	+		+	+
Foreles upē				+		
Foreles + aprikojums					+	+
+ telts, ugunskurs				+	+	+
+ naktsmītne + ēšana					+	+
utt.						

20. tabulā paredzot visus iespējamus realizācijas kanālus un produktus vai to komplektus, var vizuāli pārskatāmi iekārtot prioritātes. Pamatprincips prioritāšu noteikšanai būs – visaugstākā cena vai vispilnīgākā visu pakalpojumu izmantošana. Katram produkcijas veidam nosaka tikai vienu prioritāti. Pārējos realizācijas kanālus konkrētā produkcijas veida realizācijai izmanto tikai tad, ja prioritārajā vairs nav pieprasījuma. Dzīvās foreles piegādā restorāna kā labākajam maksātājam, un tikai tad, ja zivis ir intensīvi jāizžvejo, piedāvā tās veikaliem. Savukārt teicami produkcijas reklamētāji ir tūristi, kuriem dod priekšroku iegādāties svaigi žāvētas zivis utt.

3.3.3. Realizācijas cenas plānošana

Svarīgs komponents, kas veido ieņēmumus, ir arī realizācijas cena, kuras plānošanai jāveltī pietiekami liela uzmanība. Realizācijas cenai jebkurā jomā ir divas pamatfunkcijas, kas izriet no tās sastāva.

$$C = I + P$$

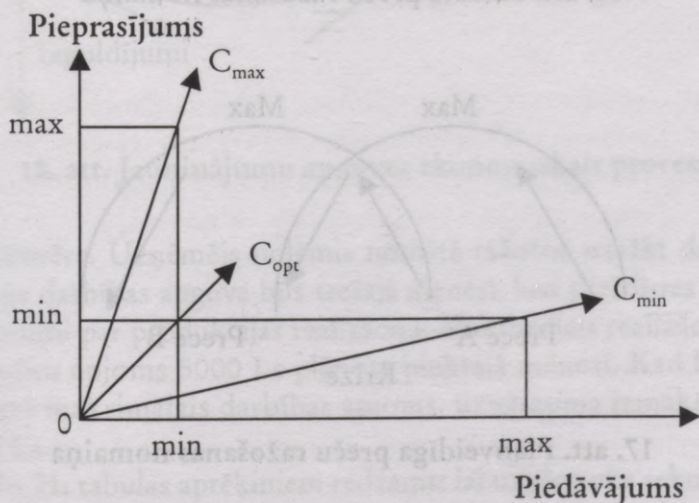
1. **Kompensējošā funkcija.** Ar cenas palīdzību realizācijas procesā tiek kompensētas visas objektīvās izmaksas (I).

2. **Stimulējošā funkcija.** Ar cenas palīdzību iegūtā peļņa (P) motivē uzņēmēju attīstīt ražošanu un gūt vēl lielāku peļņu, savukārt cenas radītie zaudējumi motivē uzņēmēju ražošanu samazināt vai pārtraukt, lai izvairītos no zaudējumiem. Tātad cena var būt gan pozitīvs, gan arī negatīvs stimulants, un tās regulators ir patērētāju attieksme jeb pieprasījums.

Lai noskaidrotu, cik lielu cenu var produktam ielānot, jābūt skaidrībai par to, kas tieši būs konkrētās preces pircēji. Vai prece ir orientēta uz noteiktu cilvēku grupu, un tad jānoskaidro pēc statistikas datiem, kādai ienākumu līmeņa grupai šie cilvēki pieder un kāds šajā grupā ir rīcībā esošais ienākums uz vienu mājsaimniecības locekli. Latvijā rīcībā esošais ienākums mēnesī pēc mājsaimniecības apsekojumu statistikas datiem pa kvintiļu (kvintile – viena piektā daļa no visiem iedzīvotājiem, kuri sarindoti ienākumu lielumu secībā) grupām ir ļoti atšķirīgs (no 30 Ls līdz 157 Ls uz vienu mājsaimniecības locekli). Vēl jāņem vērā arī šo līdzekļu izlietojuma struktūra, kur lielākais īpatsvars ir pārtikai – vidēji 40 – 41%, mājokļa apmaksai 16 – 17%, transportam – aptuveni 8% apģērbam un apaviem 6 – 7%. Protams, katrai kvintiļu grupai šī struktūra būs atšķirīga, tāpēc katram ražotājam jāatrod statistikā informācijā par savu pircēju grupu, jānosaka tās lielums, tās rīcībā esošais ienākums un iespējamā ienākuma izlietojuma struktūra.

Katra ražotāja cena atradīsies starp robežām “bezzaudējumu cena” un “izmaksas plus vēlamā peļņa”, taču jebkurā gadījumā to ietekmēs arī konkurentu noteiktās cenas, pieprasījuma elastīgums un paša uzņēmuma taktika tirgus iekarošanas brīdī.

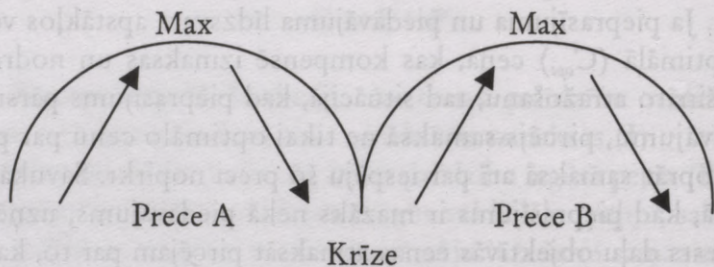
15. attēlā labi redzams, ka maksimālā pieprasījuma apstākļos cena var būt ļoti augsta un nodrošināt uzņēmējam krietnu papildu peļņu. Ja pieprasījuma un piedāvājuma līdzsvara apstākļos veidojas optimālā (C_{opt}) cena, kas kompensē izmaksas un nodrošina paplašināto atražošanu, tad situācijā, kad pieprasījums pārsniedz piedāvājumu, pircējs samaksā ne tikai optimālo cenu par precī, bet labprāt samaksā arī par iespēju šo precī nopirkt. Savukārt situācijā, kad pieprasījums ir mazāks nekā piedāvājums, uzņēmējs ir spiests daļu objektīvās cenas atmaksāt pircējam par to, ka viņš ir ar mieru šo precī iegādāties.



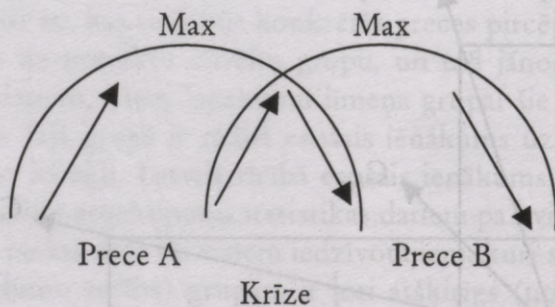
15. att. Cenu veidošanās pieprasījuma ietekmē

Ņemot vērā iepriekš minētos faktorus un plānojot cenas, ir lietderīgi noteikt gan optimālo cenu, gan arī minimālo cenu, līdz

kurai uzņēmējs var atkāpties, neradot draudus uzņēmuma tālākai darbībai. Šāda pieeja cenu plānošanā nepieciešama, lai uzņēmējs jau laikus būtu gatavs elastīgām cenas izmaiņām atkarībā no preces dzīves cikla stadijām, kā arī apgūstot jaunu vai uzlabotu izstrādājumu.



16. att. Parastā preču ražošanas nomaiņa

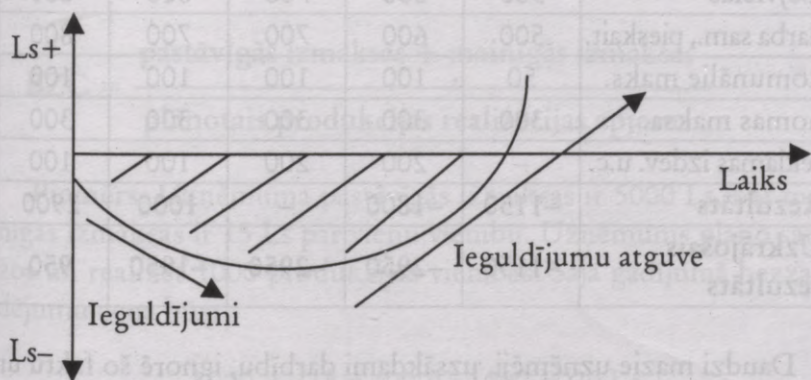


17. att. Plānveidīga preču ražošanas nomaiņa

Katrai lietai, tajā skaitā arī uzņēmumam un tajā saražotajai precei ir sākuma stadija, kad jāatrod izpausmes un uzmanības pievēršanas forma. Visos gadījumos tas ir jaunrades, meklējumu un eksperimentu process. Ieņēmumi šajā posmā ir niecīgi vai to nav vispār. Izdevumi toties ir vislielākie. Ārvalstu ekonomiskajā lite-

ratūrā šo periodu bieži dēvē par “nāves ieleju” un salīdzina to ar ieniršanu zem ūdens, cerībā iznirt, pirms gaiss vēl nav pilnībā beidzies un pats nirējs (lasiet – uzņēmējs) noslīcis.

Tālāk seko augšupejas un maksimālās intereses – pieprasījums – posms. Šajos sākuma posmos – jo lielāka cena, jo drīzāk atmaksāsies ieguldītie līdzekļi, ja vien augstā cena nenonāk pretrunā ar maksātpējīgo pieprasījumu.



18. att. Jauninājumu apguves ekonomiskais process

Piemērs. Uzņēmējs nolēmis nomātā ražotnē uzsākt darbību. Pilnīga darbības apguve būs trešajā mēnesī, kad parādīsies pirmie ieņēmumi par produkcijas realizāciju. Maksimālais realizācijas ieņēmumu apjoms 5000 Ls plānots piektajā mēnesī. Kad būs saņemts maksimālais darbības apjoms, uzņēmuma izmaksas būs 2100 Ls.

No 21. tabulas aprēķiniem redzams: lai uzņēmums sekmīgi varētu pārvarēt “nāves ieleju”, viņam uzkrājumos jābūt vai arī jāpiešaista vismaz 3000 Ls un labākajā gadījumā peļņa parādīsies un iespējamo aizdevuma atmaksu varēs uzsākt ceturtajā mēnesī. “Nāves ieleja” konkrētajam variantam ilgst četrus mēnešus, jo tikai piektajā mēnesī parādās peļņas atlikums.

Ieguldījumu likviditātes plānošana

	1.	2.	3.	4.	5.
	mēnesis	mēnesis	mēnesis	mēnesis	mēnesis
Ieņēmumi	—	—	2000	3000	5000
Izmaksas, t. sk.	1150	1800	2000	2000	2100
izejvielas	300	600	700	800	800
darba sam., pieskait.	500	600	700	700	800
komunālie maks.	50	100	100	100	100
nomas maksa.	300	300	300	300	300
reklāmas izdev. u.c.	—	200	200	100	100
Rezultāts	-1150	-1800	-	1000	2900
Uzkrājotais rezultāts	-1150	-2950	-2950	-1950	950

Daudzi mazie uzņēmēji, uzsākdami darbību, ignorē šo faktu un uzskata, ka kredīts jāpiesaista tikai tik liels, cik tas nepieciešams ražotnes izveidei, neņemot vērā līdzekļus, kādi būs nepieciešami sākuma perioda darbības uzturēšanai, jo ne vienmēr pirmajos mēnešos produkcijas realizācija to spēj nodrošināt.

Valdības ekonomiskā politika paredz dažādus veicinošus pasākumus, lai paātrinātu ieguldīto līdzekļu atmaksāšanos. Piemēram, tiek dota iespēja peļņas nodokļa aprēķinam piemērot dubulto amortizāciju.

Piemērs. Uzņēmējs izveidojis jaunu ražotni un darbības perioda beigās guvis 2000 Ls lielu peļņu. Amortizācijas atskaitījumi šajā periodā aprēķināti 800 Ls. Parastos apstākļos peļņas nodoklis būtu

$$2000 \times 0,25 = 500 \text{ Ls}$$

Piemērojot dubultās amortizācijas aprēķinu, tas būs tikai

$$(2000 - 800) \times 0,25 = 300 \text{ Ls}$$

Produkcijas noietam sasniedzot savu maksimumu, sākas pieprasījuma kritums un šajā brīdī uzņēmējam jābūt gatavam operatīvi reaģēt un uzsākt cenu izmaiņas. Lai šos pasākumus droši varētu īstenot, kā jau minēts iepriekš, jānosaka arī minimālais cenas līmenis, ar kuru uzņēmums necietīs zaudējumus.

Līdzīgi, kā nosaka bezzaudējumu punktu, pastāvot noteiktai cenai, var noteikt arī bezzaudējumu cenu (BZC), ja ir noteikts produkcijas apjoms.

$$BZC = \frac{\text{pastāvīgās izmaksas} + \text{mainīgās izmaksas}}{\text{plānotais produkcijas realizācijas apjoms}}$$

Piemērs. Uzņēmuma pastāvīgās izmaksas ir 5000 Ls, bet mainīgās izmaksas ir 15 Ls par vienu vienību. Uzņēmums plāno saražot un realizēt 1000 produkcijas vienības. Šajā gadījumā bezzaudējumu cena būs:

$$5000 + (15 \times 1000) : 1000 = 20 \text{ Ls}$$

Līdz pieprasījuma kritumam uzņēmumam izdevās realizēt 700 vienības par cenu 26 Ls. Lai realizētu pārējo produkciju, cena jāpazemina (jāveido atlaides). Kāda šajā gadījumā drīkst būt zemākā cena, lai uzņēmums neciestu zaudējumus. Lai to noteiktu, jāaprēķina vēl nesegto izmaksu apmērs.

$$5000 + 15000 - (700 \times 26) = 1800 \text{ Ls}$$

Zemākā pieļaujamā cena būs $1800 : 300 = 6 \text{ Ls}$.

Situācija mazliet mainās, ja uzņēmums ir piesaistījis kredītu un jānodrošina mērķpeļņa, piemēram 3000 Ls kredīta atmaksai, tad zemākā pieļaujamā cena būs

$$(1800 + 3000) : 300 = 16 \text{ Ls}$$

Ja uzņēmums par savu galveno mērķi izvirza noteiktu ienākumu līmeņa saglabāšanu, tad, pazeminoties noietam, būtu jāpalielina cena, vai arī, palielinoties cenai, var atļauties zaudēt daļu noieta iespēju, ko var noteikt, lietojot šādu sakarību:

KZL (kritiskais zaudējumu līmenis) = $100 \times c_{pp}$ (cenas palielinājuma procents) / $c_{pp} + c$ (cena bez tiešajām izmaksām procentos).

Piemēram, ja $c = 25$, bet cenu palielina par 20%, tad

$KZL = 100 \times 25 / 20 + 25 = 2500 / 45 = 55$ jeb, palielinot realizācijas cenu par 20%, ienākums nemazināsies pat tad, ja realizācijas apjoms samazināsies par 55%. Savukārt cenas pazeminājums ($cs\%$) būs jākompensē ar KPL (kritisko pieauguma lielumu) jeb $KPL = 100 \times cs / c - y$, tad, pazeminot cenu par 20%,

$KPL = 100 \times 20 / 25 - 20 = 2000 / 5 = 400$, realizācijas apjoms būs jāpalielina par 400%, lai nesamazinātos ienākumi.

Ne vienmēr gan neapmierinošs preču realizācijas apjoms liecina par nepieciešamību pazemināt cenu. Varbūt pastāv arī citi pasākumi, ar kuru palīdzību var stāvokli uzlabot. Ja veic nepiemērotus pasākumus, tie gaidīto efektu nedos, tikai sagādās liekus izdevumus vai pat zaudējumus. Viens no nepieciešamo pasākumu noteikšanas un plānošanas paņēmieniem – tirgus situācijas izpēte ar ekspertu metodes jeb aptauju palīdzību.

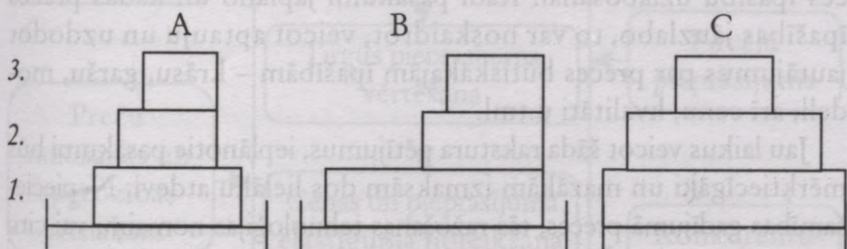
Izvēlētajiem ekspertiem uzdod trīs jautājumus:

1. Vai jūs ziniet, ka ir "X" prece, kuru varat iegādāties?
2. Vai jūs esat šo preci kādreiz iegādājies (lietojis, nogaršojis utt.)?
3. Vai jūs esat pastāvīgs šīs preces (mūsu firmas produktu) pircējs?

Tālāk nosaka sniegto atbilžu variantu procentuālo attiecību pret visu aptaujāto kopskaitu un iegūst vienu no trijiem iespējamajiem variantiem (sk. 19. attēlu).

A **variantā** redzams, ka liela daļa aptaujāto vispār nezina, ka ir iespēja iegādāties konkrēto preci. Tādā gadījumā nav jēgas pazemināt cenu, jo vienalga panākumu nebūs. Daudz efektīvāks galare-

zultāts būs tad, ja ieplāno līdzekļus informatīvās reklāmas pasākumiem, jo visi, kuri precī "pamēģinājuši", ir kļuvuši par tās pastāvīgiem pircējiem. Tātad prece ir teicama.



19. att. "Tirgus trepes"

B variantā informācija par preces esamību ir pietiekama, taču daudzi cilvēki dažādu apsvērumu dēļ precī nav lietojuši, bet tie, kuri kaut reizi to iegādājušies, ir kļuvuši par pastāvīgiem preces lietotājiem. Šajā situācijā labus panākumus varētu dot piesaistošā reklāma. Jāparedz līdzekļi dažādu degustāciju, demonstrējumu vai prezentāciju organizēšanai.

Kā ieplānot līdzekļus reklāmas pasākumiem?

Pastāv trīs praksē visbiežāk lietotie paņēmieni reklāmas budžeta kopējās summas plānošanai.

1) Nosaka noteiktu procentuālu peļņas apjomu, kas izmantojams reklāmas finansēšanai. Šim paņēmienam ir viena problēma – ja peļņa krasi samazinās, brīdī, kad reklāma ir visvairāk dzīgākā, nauda tai var nepietikt.

2) Ieplāno noteiktu naudas summu. Lietojot šo paņēmieni, var veikt tikai tik daudz un tādus pasākumus, kurus atļauj atvēlētie līdzekļi.

3) Ieplāno konkrētus reklāmas pasākumus un veic šo pasākumu izmaksu tāmes sagatavošanu. Šis, protams, ir visdarbietilpīgākais, taču arī vismērķtiecīgākais reklāmas izmaksu plānošanas paņēmieni.

C variantā ir pietiekama informācija par preces esamību, kā arī tā ir izmēģināta, taču vienalga prece pircējus nav piesaistījusi. Tādā gadījumā vaina slēpjas pašā precē un jāplāno pasākumi preces īpašību uzlabošanai. Kādi pasākumi jāplāno un kādas preces īpašības jāuzlabo, to var noskaidrot, veicot aptauju un uzdodot jautājumus par preces būtiskākajām īpašībām – krāsu, garšu, modeli, arī cenu, kvalitāti u.tml.

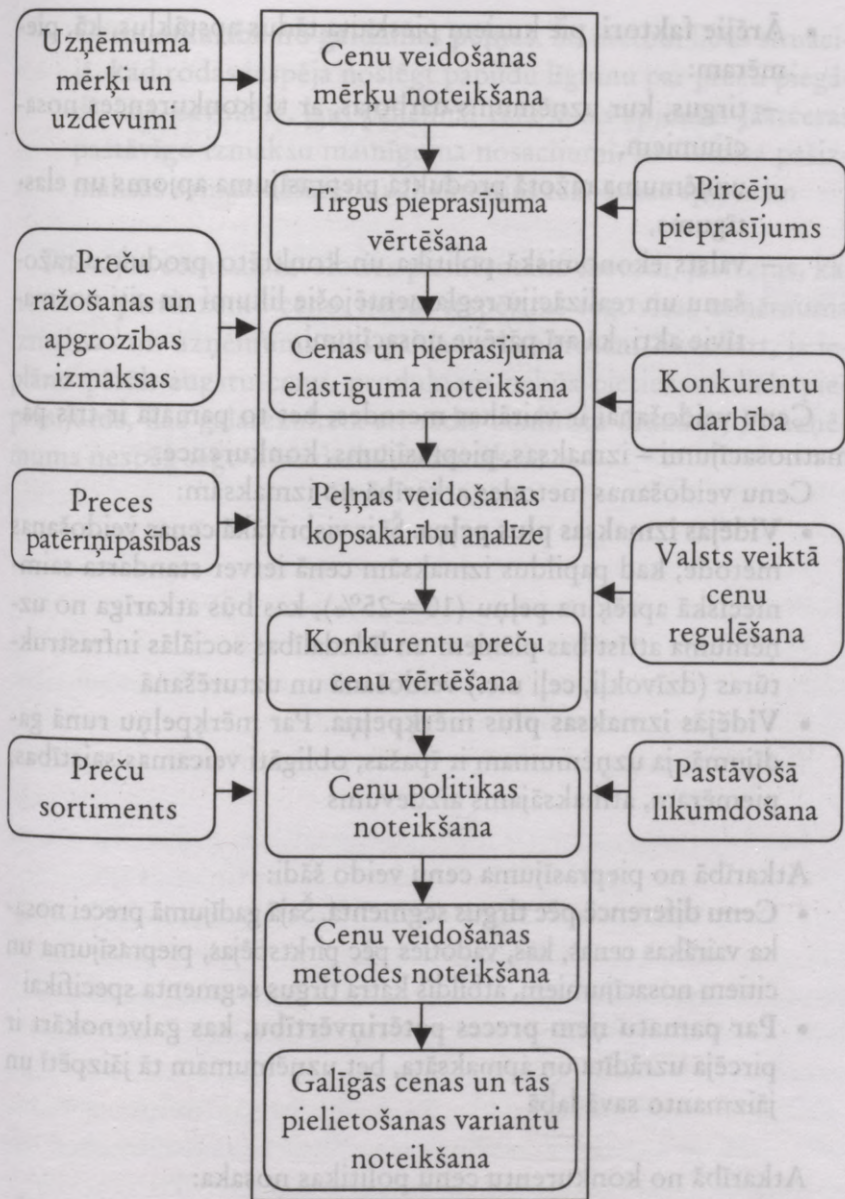
Jau laikus veicot šāda rakstura pētījumus, ieplānotie pasākumi būs mērķtiecīgāki un mazākām izmaksām dos lielāku atdevi. Nepieciešamības gadījumā preces, tās ražošanas tehnoloģijas nomaiņu vai citu reorganizāciju varēs uzsākt, negaidot krīzes iestāšanos (sk. 16. attēlu), bet gan jau laikus, kā tas redzams 17. attēlā. Tādā gadījumā samazinātie ieņēmumi no vecās preces realizācijas tiks papildināti ar šajā periodā vēl nelielajiem jaunās preces realizācijas ieņēmumiem.

No iepriekš aplūkotā var secināt, ka cenu plānošana ir pietiekami sarežģīts process, kas prasa daudz, uzņēmējam konkrētajā situācijā nozīmīgu iekšējo un ārējo faktoru izvērtēšanu.

Kāda galarezultātā būs uzņēmuma produkta cena, tās plānotie līmeņi un varianti, būs atkarīgs no uzņēmuma mērķiem un uzdevumiem, kurus tas cenšas sasniegt gan tuvākā, gan tālākā nākotnē.

Jebkurā gadījumā, izvērtējot cenu veidošanos, to ietekmēs divas lielas faktoru grupas – iekšējie un ārējie faktori.

- **Iekšējie faktori**, pie kuriem pieskaitāmi tādi jautājumi, kā, piemēram:
 - mārketinga mērķi, darbības stratēģija un mārketinga darba organizācijas līmenis,
 - uzņēmuma izmaksas, kā arī uzņēmuma mērķi attiecībā uz izmaksu kompensācijas līmeni, maksājumu plūsmas nodrošināšanas nosacījumi, peļņas ieguves nepieciešamība jeb vēlmes,
 - uzņēmuma attieksme pret produkta kvalitāti, kapitāla atmaksāšanos, firmas tēlu u.c. jautājumi.



20. att. Cenu noteikšanas posmi un to ietekmējošie faktori

- **Ārējie faktori**, pie kuriem pieskaita tādus apstākļus, kā, piemēram:
 - tirgus, kur uzņēmums darbojas, ar tā konkurences nosacījumiem,
 - uzņēmuma ražotā produkta pieprasījuma apjoms un elastīgums,
 - valsts ekonomiskā politika un konkrēto produktu ražošanu un realizāciju reglamentējošie likumi un citi normatīvie akti, kā arī pārējie nosacījumi.

Cenu veidošanai ir vairākas metodes, bet to pamatā ir trīs pamatnosacījumi – izmaksas, pieprasījums, konkurence.

Cenu veidošanas metodes atkarībā no izmaksām:

- **Vidējas izmaksas plus peļņa.** Šī ir visbrīvākā cenas veidošanas metode, kad papildus izmaksām cenā ietver standarta saimnieciskā aprēķina peļņu (10 – 25%), kas būs atkarīga no uzņēmuma attīstības plāniem un līdzdalības sociālās infrastruktūras (dzīvokļi, ceļi u.c.) veidošanā un uzturēšanā
- **Vidējās izmaksas plus mērķpeļņa.** Par mērķpeļņu runā gadījumā, ja uzņēmumam ir īpašas, obligāti veicamas saistības, piemēram, atmaksājams aizdevums

Atkarībā no pieprasījuma cenu veido šādi:

- **Cenu diferencē pēc tirgus segmenta.** Šajā gadījumā precei nosaka vairākas cenas, kas, vadoties pēc pirk spējas, pieprasījuma un citiem nosacījumiem, atbildīs katra tirgus segmenta specifikai
- **Par pamatu ņem preces patēriņvērtību,** kas galvenokārt ir pircēja uzrādīta un apmaksāta, bet uzņēmumam tā jāizpēti un jāizmanto savā labā

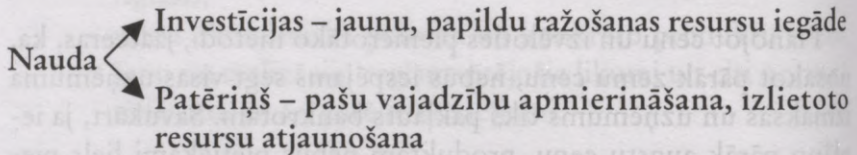
Atkarībā no konkurentu cenu politikas nosaka:

- **Proporcionālo cenu** – izpētot konkurentu cenas un savējo nosakot identisku vai ar nelielām izmaiņām

- **Cenu atkarībā no gaidāmās peļņas.** Šo metodi lieto situācijā, kad rodas iespēja noslēgt papildu līgumu par preču piegādi, kas, savukārt, ļauj palielināt ražošanas apjomu. Jāatceras pastāvīgo izmaksu mainīguma nosacījumi, kas izraisa pašizmaksas samazināšanos, palielinoties ražošanas apjomam

Plānojot cenu un izvēloties piemērotāko metodi, jāatceras, ka, nosakot pārāk zemu cenu, nebūs iespējams segt visas uzņēmuma izmaksas un uzņēmums tiks pakļauts bankrotam. Savukārt, ja ielāno pārāk augstu cenu, produktam nebūs pietiekami liels pieprasījums, kas galarezultātā arī radīs bankrota draudus, jo uzņēmums nespēs segt visas darbības izmaksas.

Investīciju piesaistes plānošana



Investīcijas ir papildu naudas līdzekļu ieguldījums uzņēmējdarbībā ar stingri noteiktu, mērķtiecīgu izlietojumu

Uzņēmējdarbībā sastopami četri gadījumi, kad ieguldītos naudas līdzekļus var atzīt par investīcijām:

- 1) Uzņēmējdarbības uzsākšana, jauna uzņēmuma izveide;
- 2) Vēca vai prasībām neatbilstīga uzņēmuma rekonstrukcija;
- 3) Ražošanas tehnoloģiju modernizācija;
- 4) Ražošanas apjoma vai ražotnes paplašināšana.

Investīciju pamatmērķis ir naudas ieguldīšana šodien, lai nākotnē naudas ieguve palielinātos. **Investīcijas var finansēt no:**

1. Pašu līdzekļiem. Šīs investīcijas tiks finansētas no peļņas uzkrājuma vai ar dalībnieku papildu iemaksām. Ne viens, ne otrs variants nav īpaši izdevīgs, jo bieži vajag ilgstoši iesaldēt līdzekļus, līdz uzkrājusies nepieciešamā naudas summa. Daļēji to var kompensēt ar peļņas depozītnoguldījumu.

Positīvais faktors ir neatkarība no finansētājiem un ierobežotāks risks, jo zaudēt var tikai jau ieguldītos naudas līdzekļus, neradot papildu apgrūtinājumu nākotnē.

2. Piesaistītajiem līdzekļiem. Šajā gadījumā investīcijas finansē ar bankas aizdevuma vai investīciju fondu palīdzību, līdz ar to

nav nepieciešams pirms investīcijām iesaldēt līdzekļus, jo aizņēmumu no jaunās peļņas var atmaksāt ilgstošā periodā.

Bankas aizņēmuma gadījumā netiek ierobežota arī uzņēmuma patstāvība, taču ir nepieciešams hipotekārs nodrošinājums jeb ķīla. Tātad neveiksmes gadījumā var izveidoties situācija, kad uzņēmuma darbība ir apdraudēta, tāpēc iespējamā kredīta lieluma un atmaksas kārtības plānošanai jāpieiet ļoti nopietni.

Piesaistot investīciju fondu līdzekļus, jābūt gataviem pilnībā pakļauties šo fondu un to pārstāvju izvirzītajām prasībām un noteikumiem. Dažkārt privātie investīciju fondi naudu aizdod diezgan viegli, ja ideja likusies pievilcīga, taču kļūst par uzņēmuma līdzīpašniekiem līdz brīdim, kad atgūst savus ieguldītos līdzekļus līdz ar noteiktajiem procentiem. Tas lielā mērā var ierobežot uzņēmuma patstāvību, bet var arī nodrošināt zināmu atbalstu, ja investīciju fonda konsultanti veic procesa uzraudzību.

Plānojot izmantot investīciju finansēšanai piesaistītos līdzekļus, jāizstrādā mērķprogrammas. Plašāk pazīstamā mērķprogramma ir biznesa plāns, ko visbiežāk izstrādā bankas aizņēmuma pamatošanai, bet nopietnākiem investīciju fondiem top investīciju projekts.

4.1. Investīciju mērķprogrammas

Biznesa plāns ir stratēģiskā plāna veids, kur izvērtētas noteiktas uzņēmējdarbības idejas, to īstenošanas mērķi, taktika un sagaidāmie rezultāti noteiktā laika periodā. Biznesa plāna traktējums pēc to nozīmes dažādiem autoriem ir visnotaļ dažāds – sākot no biznesa plāna statusa kā vienīgā visaptverošā plānošanas dokumenta uzņēmumā, līdz biznesa plāna statusam kā atsevišķas idejas operatīvam izvērtējumam jeb mērķprogrammai.

Eiropas valstīs plašāk izplatītā biznesa plāna interpretācija tomēr ir konkrētu ideju vai problēmu izvērtējums ar orientāciju uz iespējamo sadarbības partneri, akcentējot tikai būtiskākos jautā-

jumus. Ja biznesa plāns nonāk līdz īstenošanai, tas tiek papildināts ar detalizēti izstrādātiem ražošanas, finanšu un citiem uzņēmuma attīstības plāniem.

Arī Latvijas uzņēmēji biznesa plānus pagaidām visbiežāk izstrādā:

- bankām – kredītu saņemšanai
- valsts vai pašvaldības institūcijām – objektu un zemes privatizācijas vai nomas gadījumos, jo privatizācijas dokumentu paketē ietilpst arī biznesa plāns, ja izvēlētais privatizācijas paņēmieni saistīts ar kreditēšanu vai konkursu
- sadarbības partneriem (iespējamiem investoriem, piegādātājiem u.tml.), jo biznesa plāns ir tāda kā uzņēmuma vizītkarte

Kādus jautājumus vajadzētu aplūkot biznesa plānā? Protams, visus tos, kas potenciālajam sadarbības partnerim varētu likties nozīmīgi. Būtiskākie varētu būt šādi:

1. **Uzņēmums un tā atrašanās vieta** – uzņēmuma juridiskais statuss, adrese, shematiska atrašanās attiecībā pret pievadceļiem vai galvenajām ielām, uzņēmuma ēku vai telpu izvietojums, fasādes izskats un cita uzņēmumam izdevīga informācija.

2. **Uzņēmuma mērķi un darbības nepieciešamības pamatojums** – jāizklāsta gan ilgtermiņa, gan īstermiņa mērķi. Ļoti svarīgi ir parādīt, ka uzņēmums kaut ko dara ne tikai tāpēc, ka īpašnieks tā vēlas, bet gan tāpēc, ka sabiedrībai vai kādai tās daļai šī darbība ir nepieciešama. Lietderīgi ir arī mazliet raksturot konkrēto darbības nozari Latvijā, tās attīstības tendences un izaugsmes iespējas, jo tas noteikti ietekmē arī jebkuru nozares uzņēmumu.

3. **Ražojamās produkcijas vai pakalpojuma apraksts** – kādi ir piedāvātās preces galvenie raksturlielumi (izskats, kvalitāte, sortiments, cena u.c.), vajadzības gadījumā raksturojot arī ražošanas tehnoloģiju – cik tā moderna, cik videi draudzīga, un citas svarīgas īpašības. Vajadzības gadījumā šos jautājumus var izklāstīt atsevišķā nodaļā.

4. **Vadība un personāls**. Kuri, kādi, cik zinīgi un pieredzējuši ir

tie cilvēki, kuri īsteno konkrētos uzņēmuma mērķus un ieceres. Kas un kādi būs uzņēmuma galvenie speciālisti, kādi konsultanti un vai tiks pieaicināti. Cik darbinieku uzņēmums nodarbinās. Norādiet, kādi ir šā brīža trūkumi kadru vai zināšanu jomā un kā tie tiks likvidēti. Kādi būs vadošo darbinieku pienākumi, kāda būs darba samaksas sistēma.

5. **Tirgus, konkurenti un klienti.** Cik tālu un cik plašs ir uzņēmuma preču realizācijas tirgus, kas un kur atrodas tā klienti. Nosakiet potenciālo klientu skaitu, to maksātspēju, pieprasījuma apjomu un citus lielumus, kas palīdzētu prognozēt iespējamo uzņēmuma darbības apjomu un finansiālos rezultātus. Apziniet savus konkurentus, to ietekmi uz uzņēmuma darbību un finanšu rādītājiem. Nosakiet pasākumus sava uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai. Nosakiet arī savu mārketinga stratēģiju – reklāmas pasākumus, cenu līmeni, iespējamās atlaides vai papildus pakalpojumus un citas iespējamās darbības.

6. **Iespējamie riski un pasākumi to mazināšanai.** Ar riskiem un draudiem savā darbībā sastopas ikviens uzņēmums un uzņēmējs, tāpēc ir ļoti svarīgi jau iepriekš (laikus) šos riskus apzināt, izvērtēt un paredzēt nepieciešamos pretrisku pasākumus. Tas palīdzēs ne tikai uzņēmumam būt gatavam dažādiem dzīves pavērsieniem, bet arī pārliecinās potenciālo sadarbības partneri par sadarbības veiksmīgu norisi.

7. **Finanšu aprēķini** – nepieciešamās izmaksas biznesa uzsākšanai vai paplašināšanai, darbības izmaksas pa posteļiem un mēnešiem, ieņēmumi un iespējamā peļņa. Šī nodaļa jāizstrādā ļoti rūpīgi, jo finanšu rādītāji nedrīkst būt izskaistināti, nereāli, kā arī pavisā un kļūdaini noteikti.

Investīciju projekts ir:

- Komplekss pasākums, kas nodrošina noteikta mērķa sasniegšanu, noteiktā laika periodā ar noteiktu naudas līdzekļu daudzumu

- Organizatorisku, tiesisku un finanšu dokumentu kopums, kas nepieciešami ieplānotās rīcības īstenošanai

Būtiskākā investīciju projekta pazīme, kas to atšķir no biznesa plāna, ir novitāte jeb inovācija. Projektos tiek ietverti pasākumi, kurus nevar veikt ar tradicionālām metodēm, jo īstenojamie pasākumi konkrētajā vidē ir jauni un nav pieredzes šo problēmu risināšanā. Piemēram, vienotā informācijas tīkla izveide, datorizēta grāmatvedības uzskaitē, virtuālais birojs, “zaļās tehnoloģijas” utt.

Investīciju projektus var iedalīt šādās kategorijās:

Pēc darbības apjoma – mazi (lokāli), visbiežāk ar vienu uzņēmumu vai tā atsevišķu problēmu saistīti projekti, un globāli projekti, kas skar veselu nozari vai lielāku teritoriju.

Pēc ieviešanas termiņa – *īstermiņa*, kas īstenojami ne ilgāk kā gada laikā, un *ilgtermiņa* projekti, kuru pilnīgai ieviešanai nepieciešami pat vairāki gadi.

Pēc saistības ar kvalitāti – defektu un bezdefektu. *Bezdefektu projekti* tiek izstrādāti kvalitātes problēmām. Tie var būt gan preču, gan vides kvalitātes uzlabošanas projekti. Tie ir visdārgākie, jo kvalitātes jautājumi vienmēr saistīti ar lielām papildu izmaksām, kas ne vienmēr dod tūlītēju ekonomisko efektu.

Pēc resursu izmantošanas – *multiprojekti*, kur kompleksi sasaistīti vairāki radniecīgi projekti. Šādi dažkārt tiek komplektēti radniecīgie mazie projekti, lai panāktu globālu efektu. Būtiskākais šajos projektos ir koordinēt izpildes tempu un resursu iekšējo sadali. Piemēram, informātikas kabinetu izveides un pedagogu apmācības projekts pilsētas skolās.

Modeļu projekti, kur tiek izmantotas dažāda rakstura sagataves, kā, piemēram, gatavas konstrukcijas, moduļi u.c., piemēram, siltummezglu ierīkošana.

Īpašie projekti, ar kuru palīdzību risina iepriekš deklarētu mēr-

ki, piemēram, mazo uzņēmumu atbalsts, īpaši atbalstāmo reģionu attīstība utt.

Pilotprojekti, kur uzņēmuma kārtā tiek risināta radikāli jaunu ideju aprobācija konkrētos apstākļos, lai pieņemtu lēmumu par šādu projektu masveida atbalstu.

Investīcijas var veikt ar triju veidu ieguldījumiem:

Investīcijas fiziskajā aktīvā – kad naudas līdzekļus iegulda ēku celtniecībai, rekonstrukcijai; iekārtu, agregātu vai citas tehnikas iegādei. Investīcijas fiziskajā aktīvā var būt gan finanšu, gan arī reālās investīcijas, tas ir, investors pats, vadoties pēc projekta noteikumiem un saviem apsvērumiem, iegādājas nepieciešamās iekārtas u.c. un nodod investīciju saņēmējam.

Investīcijas naudas aktīvā – tie ir skaidras naudas ieguldījumi, kurus visbiežāk izmanto investīciju apgūšanas perioda darba samaksai, apgrozāmo līdzekļu papildināšanai uzņēmuma paplašināšanas gadījumā, vai arī pilnīgai to iegādei uzņēmējdarbības uzsākšanas gadījumā.

Investīcijas nemateriālajā aktīvā jeb tā sauktās “mīkstās” investīcijas Eiropas Savienības strukturālajos fondos ir vispopulārākās, jo nodrošina darbinieku izglītošanu un to kvalifikācijas paaugstināšanu, kas bieži ir daudz efektīvāks paņēmieni attīstības veicināšanai nekā naudas līdzekļu piešķiršana. Bada cietējam nav vis jādod zivs, bet gan jāuztaisa makšķere un jāiemāca makšķerēt. Arī daudzi Latvijas uzņēmēji jau sāk saprast izglītotu darbinieku lomu uzņēmuma attīstības nodrošināšanai.

Pēc investora izšķir:

- **Valsts investīcijas**, kas tiek veiktas ar valsts investīciju fonda palīdzību no valsts budžeta līdzekļiem, vai arī no uzņēmuma paša līdzekļiem, nosakot dažādas nodokļu maksājumu atlaides konkrētiem pasākumiem, kas veicina attīstību
- **Ārvalstu investīcijas**, kuru būtiskākie pārstāvji patlaban ir

ES strukturālie fondi. Kā investors var būt gan valsts, gan dažādas privātās personas

- **Kopīgās investīcijas** veidojas, sadarbojoties ārvalstu investīciju fondiem ar valsti, kas uzņemas garantijas par investīciju apguvi vai pat nodrošina līdzfinansējumu, tas ir, sedz to investīciju daļu, kas jānodrošina pašam investīciju projekta īstenotājam, tas ir 20 – 30% no investīciju projekta kopīgajām izmaksām
- **Privātās investīcijas** veic fiziska persona vai privātais uzņēmums. Investīcijas investors var ieguldīt pats – tiešās investīcijas, ja ir pietiekami kompetents projektā skarto jautājumu novērtēšanai, bet pārsvarā tiek radīti privātie investīciju fondi un tās tiek ieguldītas netieši, tas ir, ar starpnieku, speciālistu palīdzību, kuri ir pietiekami kompetenti, lai izvērtētu finansējuma piešķiršanas lietderību. Plaši pazīstams paraugs ir Sorosa fonds, kura dibinātājs un naudas līdzekļu piešķirējs ir Džordžs Soross, bet investīcijas tiek piešķirtas ar fondu tīkla un to darbinieku starpniecību

4.2. Investīciju ekonomiskā izvērtēšana

Lai varētu novērtēt ieguldījumu izdevīgumu, galvenā vērība jāpievērš ieguldījumu radītās papildu peļņas aprēķināšanai. Aprēķinot peļņu, svarīgi ņemt vērā visus faktoros, kas to varētu ietekmēt. Ja tiek izvērtēta, piemēram, tehnikas iegāde, viens no būtiskākajiem faktoriem ir tās jauda un cena uz vienu plānoto saražojamo produkcijas vienību, tehnikas ekspluatācijas izmaksas, kā arī jaudas atbilstība tirgus pieprasījumam un, ja iekārta tiek ievietota jau esošā tehnoloģiskā līnijā, arī atbilstība līnijas kopējai caurlaides spējai.

Piemērs. Uzņēmuma tehnoloģiskā līnija sastāv no četrām dažādās jaudas iekārtām (A–700, B–800, C–700, D–600), kuru limitējošo caurlaides spēju nosaka iekārta D ar jaudu 600 izstrādāju-

mu stundā. Pieņemts lēmums šo iekārtu nomainīt. Iespējami divi piedāvājumi:

1) jauda 800 izstrādājumi stundā un cena 12 000 Ls;

2) jauda 1000 izstrādājumi stundā un cena 13 900 Ls.

Aprēķinot vienas nosacītās jaudas vienības cenu, 1. iekārtai ($12\,000 : 800 = 15$ Ls), bet 2. iekārtai ($1390 : 1000 = 13,90$ Ls), tātad izdevīgāka ir 2. iekārta, taču konkrētajā gadījumā limitējošā jauda būs 700 izstrādājumi stundā un līdz ar to situācija būtiski mainās, jo izdevīgākā būs mazākās jaudas iekārta ar zemāko cenu. Lielākās jaudas iekārta radīs ikgadējo produkcijas sadārdzinājumu par ($13\,900 - 12\,000 = 1900 \times 0,2$), tas ir, 380 latiem. Šajā gadījumā ir svarīgi būs uzņēmuma attīstības tālākie mērķi attiecībā uz citu iekārtu nomaiņu un papildus produkcijas realizācijas iespējas.

Jebkurā gadījumā, pieņemot lēmumu par investīcijām, noteicošais kritērijs būs to izdevīgums. Investīciju izdevīgumu pārbauda ar divu pamatrādītāju palīdzību un tie ir 1) **investīciju rentabilitāte** un 2) **investīciju atmaksāšanās laiks**.

$$\text{Investīciju rentabilitāte} = \frac{\text{Gada ienākumi no investīcijām}}{\text{Investīciju apjoms}} \times 100\%$$

Iegūtais lielums jāsalīdzina ar bankas depozītu noguldījumu likmi: ja tā būs lielāka, investoram izdevīgāk būs naudu ieguldīt nevis ražotnē, bet gan noguldīt bankā, izņemot, protams, globālus vides kvalitātes vai sociālo problēmu projektus.

$$\text{Investīciju atmaksāšanās laiks} = \frac{\text{Investīciju apjoms}}{\text{Gada ienākumi no investīcijām}}$$

Savukārt šis rādītājs jāsalīdzina ar konkrēto investīciju objektu nolietojuma (amortizācijas) normatīviem. Ja iegūtais skaitlis ir ma-

zāks par normatīvo kalpošanas laiku, investīcijas uzņēmējam dos peļņu, bet ja lielāks – sagādās zaudējumus.

Veicot šo aprēķinu, neievērtē nolietojuma atskaitījumus, jo arī tie ir ienākuma daļa, tikai ar konkrētu mērķi – atmaksāt ieguldījumu.

Šādi aprēķini dažādiem investīciju variantiem jāveic pirms lēmuma pieņemšanas par investīciju izmantošanu jeb jāveic projekta ekonomiskais pamatojums.

Ja tas uzņēmēju apmierina un arī pārliecina potenciālo investoru par ieguldījumu lietderību, var spert nākamo, otro soli plānoto investīciju realizēšanai – saņemt kredītiestādes (bankas, investīciju fonda) piešķirto mērķizdevumu.

Trešais solis šajā procesā ir investīciju preču iegāde, taču vēl jo projām nevar uzskatīt, ka ir veiktas investīcijas, jo iegādātās preces var arī ilgstoši atrasties noliktavās. Tikai spert nākamo soli – ieguldot iegādātās preces uzņēmējdarbībā un uzsākot to ekspluatāciju, pilnībā ir īstenots iecerētais investīciju process.

4.3. Investīciju projektu īstenošanas posmi

Pamatojoties uz šo loģisko investīciju īstenošanas procesu, arī darbs ar investīciju projektiem notiek vairākos posmos.

Pirmsinvestīciju posms sākas ar investīciju koncepcijas izstrādi, turpinās ar dažādu projektu variantu izstrādi, izvērtēšanu un galīgā projekta izstrādi. Posms beidzas tad, kad potenciālais investors ir projektu pieņēmis. Dažkārt, ja projekts ir sarežģīts un tam nepieciešami ne tikai aprēķini, bet arī izpētes darbi, pirms galīgā lēmuma pieņemšanas par investīciju lietderību investors var finansēt arī projekta priekšizpētes darbus, kuru galarezultāti varētu palīdzēt lēmuma pieņemšanai par investīciju piešķiršanu.

Investīciju posms sākas ar kontrakta slēgšanu par investīciju saņemšanu. Šajā posmā ietilpst tādi pasākumi, kā, piemēram, tel-

piskā projektēšana, celtniecība, iekārtu iegāde, kā arī darbinieku apmācība, kuru bieži veic investora izvēlētas izglītības iestādes vai darbinieki.

Ekspluatācijas posmā projekts jau ir īstenots, taču turpinās tā uzraudzība, līdz tiek sasniegtas projektā paredzētās jaudas vai citi parametri.

Darbs pie projekta ir ilgstošs, atbildīgs un kolektīvs pasākums. Visbiežāk šā darba veikšanai tiek radītas darba grupas, kuru kodolu veido attiecīgie projekta pamatjautājumu speciālisti, bet lai nodrošinātu patiesi laba un dzīvotspējīga investīciju projekta izstrādāšanu, ir lietderīgi darba grupā ietvert:

- ekonomistu, kurš varētu veikt ekonomiskās prognozes un projekta ekonomisko pamatojumu
- finansistu, kurš būtu lietas kursā par projekta īstenošanas finansālajām iespējām un kurš līdzfinansējuma gadījumā nepieciešamās summas iekļautu uzņēmuma budžetā
- ekspertu, kurš pārzina konkrētā investīciju fonda darbību vai pārzina konkrētās problēmas risinājumu teorētiskos aspektus
- mārketinga speciālistu, kurš pārzina tirgus ietilpību un potenciālo pirktpēju

Darba grupai tiek iecelts projekta vadītājs – koordinators, kurš savu darbu turpina līdz projekta pilnīgai ieviešanai. Vadītājs organizē, koordinē un kontrolē finanšu plānu, atsevišķu darba procesu izdevumu tāmes izstrādātos grafikus un laika plānus.

Pats svarīgākais darba grupas uzdevums ir projekta pieteikuma izstrādāšana, jo no tā būs atkarīgs – prasītājs saņems vai nesaņems nepieciešamos līdzekļus.

Kas jāietver projekta pieteikumā?

Jāsniedz problēmas izklāsts. Finansētājs nedos naudu, ja nebūs pārliecināts par problēmas nozīmīgumu, tāpēc līdzekļu prasītājam

nopietni jāpamato, kāpēc šāds projekts ir jāīsteno un ko tas dos ne tikai uzņēmumam vai uzņēmējam, bet galvenokārt – sabiedrībai. Problēmas izklāstā jāņem vērā fakts, ka fondiem iesniedz daudzus projektu pieteikumus un to pirmā caurskatīšana notiek ļoti strauji, tāpēc pieprasījuma iesniedzējam problēma un potenciālais ieguvums jāapraksta ļoti skaidri un kodolīgi, lai pieteikuma izvērtētājs jau pirmajās minūtēs iegūtu pārlicību par projekta aktualitāti.

Jāsniedz iespējamais problēmas risinājums. Jāapraksta problēmas risinājuma veids, kādu projekts īsteno un kāpēc izvēlēts tieši šāds problēmas risinājums, kā problēma risināta citur, līdzīgos apstākļos un kādi ir bijuši rezultāti.

Jāizstrādā plāns, kur soli pa solim precīzi parādīts, kādas darbības katrā no projekta īstenošanas posmiem tiks veiktas un kādi naudas līdzekļi tam būs nepieciešami. Šis plāns pēc līdzekļu saņemšanas arī precīzi būs jāīsteno, ja vien līdzekļu prasītājs un finansētājs nebūs vienojušies par kaut kādām izmaiņām. Lai finansētāji varētu kontrolēt projekta ieviešanas gaitu, plānā jāparedz kontrolei pakļaujami rādītāji un to lielumi noteiktos projekta īstenošanas posmos. Piemēram, jaunradīto darba vietu skaits, vides piesārņotības līmeņa pazemināšanās, produkcijas kvalitātes līmeņa pieaugums utt.

Jāsatavo pieprasījums, kur ļoti rūpīgi un pārdomāti tiek uzrādīta projekta īstenošanai nepieciešamā finanšu vai tehniskā palīdzība, kā arī nepieciešamās iekārtas, grāmatas, informatīvie materiāli u.c.

Solījums par saistību izpildi. Rakstot pieteikumu, tā iesniedzējs apsola risināt projektā aprakstīto problēmu, neatkāpjoties no uzrakstītā darbu veikšanas un līdzekļu izlietojuma plāna. Pēc finansējuma piešķiršanas šie solījumi un saistības projekta iesniedzējam kļūst juridiski saistoši.

Projekta īsteno tāju CV. Katrs finansētājs grib būt pārliecināts, ka viņa piešķirtie naudas līdzekļi nonāks tāda zinīga un prasmīga

cilvēka rokās, kuram ir pieredze un sasniegumi līdzīgu projektu ieviešanā vai vismaz labas teorētiskās zināšanas.

Dažiem investīciju fondiem ir izveidotas speciālas pieteikumu veidlapas, kas jāaizpilda projektu iesniedzējiem. Šādos gadījumos nedrīkst iesniegt brīvā stilā uzrakstītus pieteikumus. Lielākā daļa finansētāju pieprasa rakstiskus pieteikumus pēc iepriekš aplūkotas struktūras.

Plānojot finanšu pieprasījumus, jāņem vērā, ka ikvienam finansētājam ir savas, atšķirīgas prioritātes, mērķi un projektu iesniegšanas termiņi, tāpēc ļoti svarīgi jau laikus uzzināt pēc iespējas vairāk par katru no iespējamajiem finanšu avotiem, lai sniegtu finansētājiem tieši to informāciju, kas ir visbūtiskākā, lai pieņemtu pozitīvu lēmumu.

Pēc ASV pētījumu datiem, dilstošā biežuma secībā sakārtoti projektu atteikumu iemesli ir šādi:

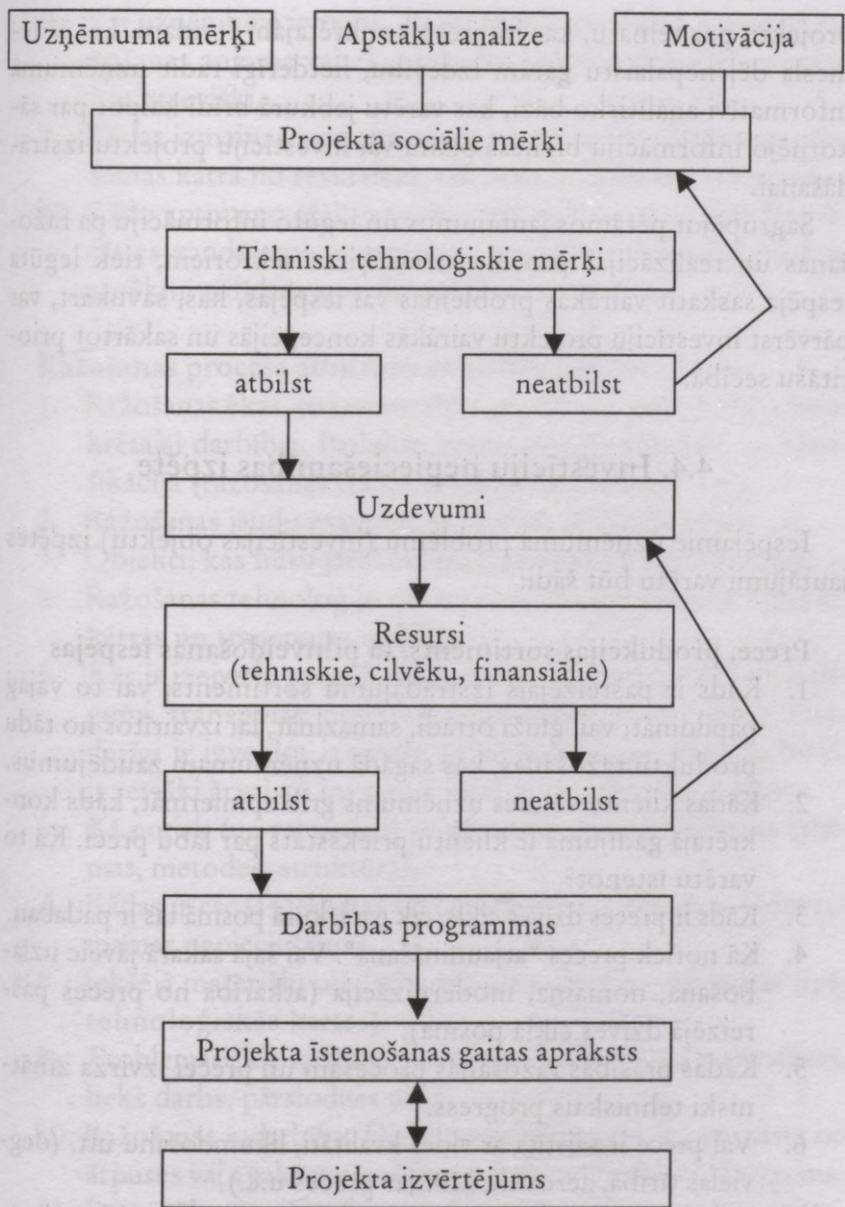
- projekta pieteikumam nav pievienotas projekta īstenotāju autobiogrāfijas
- projekta pieteikumā nav iekļauts projekta kopsavilkums
- projekta pieteikumam nav satura rādītāja un lappušu numērācijas
- projekta pieteikumā nav projekta īstenošanas gaitas izvērtēšanas plāna
- projekta pieteikumā nav uzrādīti projekta mērķi un uzdevumi
- projekta pieteikumā nav kontaktpersonas koordinātes – tālruna, faksa numura, e-pasta adreses
- projekta pieteikumā nav uzrādīts projekta vadītājs
- projekta budžetā uzrādīti neprecīzi skaitļi un kļūdaini aprēķini

Tas ir galvenais, kas tiek ievērots projekta pieteikuma caurskatīšanas pirmajā posmā un līdz ar to pieteikums pat nenonāk līdz projekta idejas izvērtēšanai.

Lai izvairītos no atteikuma, nevajadzētu arī:

- iesniegt projekta pieteikumu finansētājam, kura deklarētās intereses neatbilst projekta saturam. Pat teicami izstrādātu un pareizi noformētu projektu var noraidīt, ja tas iesniegts neatbilstīgam finansētājam;
- iekļaut projekta pieteikumā daudz nenozīmīgas informācijas vai dažādus pielikumus, kas neattiecas uz konkrēto projektu. Nevajag arī gari un plaši aprakstīt savus līdzšinējos sasniegumus. Daži skaitļi vai fakti dažkārt ir efektīvāki nekā garš apraksts;
- uzskatīt, ka finansētājs perfekti pārzina attiecīgā uzņēmuma darbības jomu un problēmas un tas cels prestižu finansētāja acīs, lietojot sarežģītu tehnoloģisko terminoloģiju. Labāk izteikties vienkārši un saprotami, kas finansētājam labāk ļaus izprast uzņēmuma vajadzības;
- prasīt vairāk līdzekļu, nekā tas projekta īstenošanai ir nepieciešams. Finansētājs vēlas redzēt precīzus un pamatotus aprēķinus un noteikti centīsies tos pārbaudīt. Bez tam katrs finansētājs ir arī noteicis konkrētus piešķiramo līdzekļu apjomus. Neatbilstība šiem apjomiem noved vienīgi pie projekta noraidījuma;
- domāt, ka, rakstot projektu, ņem vērā tikai un vienīgi finansētāja intereses. Ļoti svarīga ir argumentācija, problēmas aktualitātes skaidrojums un projekta pieteikuma iesniedzēja pārliecība par nepieciešamību to risināt. Taču tikpat liela kļūda ir pilnībā ignorēt finansētāja ieteikumus, aizrādījumus un nevēlēšanās projektu papildināt, labot vai pārstrādāt;
- iesniegt atkārtoti projekta pieteikumu fondā, no kura līdzekļi jau ir saņemti. Finansētājs sapratis, ka neviens cits donors projektu nevēlas atbalstīt un arī viņš sāks šaubīties.

Projektu pieteikumu iesniegšanai visbiežāk fondi izsludina konkrētus termiņus, kas ir pārāk īsi, lai izstrādātu labu un pamatotu



21. att. Investīciju projektu izstrādāšanas shēma

projektu par tematu, kas interesē konkrētajam fondam. Lai šā iemesla dēļ nepalaistu garām izdevību, lietderīgi radīt uzņēmumā informatīvi analītisko bāzi, kas varētu jebkurā brīdī kalpot par sākotnējo informāciju biznesa plānu vai investīciju projektu izstrādāšanai.

Sagrupējot pētāmos jautājumus un iegūto informāciju pa ražošanas un realizācijas procesa atsevišķiem sektoriem, tiek iegūta iespēja saskatīt vairākas problēmas vai iespējas, kas, savukārt, var pārvērst investīciju projektu vairākās koncepcijās un sakārtot prioritāšu secībā.

4.4. Investīciju nepieciešamības izpēte

Iespējamie uzņēmuma problēmu (investīcijas objektu) izpētes jautājumi varētu būt šādi:

Prece, produkcijas sortiments, tā pilnveidošanas iespējas

1. Kāds ir pašreizējais izstrādājumu sortiments, vai to vajag papildināt, vai, gluži otrādi, samazināt, lai izvairītos no tādu produktu ražošanas, kas sagādā uzņēmumam zaudējumus.
2. Kādas klientu vēlmes uzņēmums grib apmierināt, kāds konkrētajā gadījumā ir klientu priekšstats par labu precī. Kā to varētu īstenot?
3. Kāds ir preces dzīves cikls, cik garš, kurā posmā tas ir patlaban.
4. Kā notiek preces "atjaunināšana". Vai šajā sakarā jāveic uzlabošana, nomaiņa, modernizācija (atkarībā no preces pašreizējā dzīves cikla posma).
5. Kādas prasības ražošanas procesam un precei izvirza zinātniski tehniskais progress.
6. Vai prece ir saistīta ar vides kvalitāti, likumdošanu utt. (degvielas tīrība, aerosoli, ķīmijas preces u.c.).
7. Vai uzņēmumā ir prece, kas attīstoties varētu veidot autonomu biznesu (patlaban vai pēc 2 – 3 gadiem).

8. Vai uzņēmumā ir viens, vai arī vairāki produkti, kurus to ražošanas apjoma vai ekonomisko rādītāju dēļ ir vērts aplūkot atsevišķi.
9. Kādas izmaiņas iepriekš minēto jautājumu sakarā nepieciešamas katrā no resursiem, cik laika un līdzekļu tas prasīs.
10. Kādu aptuveno efektu varētu dot veiktās izmaiņas? Vai radīsies zaudējumi, ja izmaiņas netiks veiktas laikā (veiktie aprēķini palīdzēs noteikt pasākuma prioritāti).

Ražošanas procesa atbilstība attīstības idejām

1. Ražošanas ēkas, to izvietojums, platība un piemērotība konkrētajai darbībai. Patlaban neizmantotās platības, to klasifikācija (ražošanas telpas, noliktavas, laukumi u.c.).
2. Ražošanas jaudu esamība, noslodze, ierobežojumi.
3. Objekti, kas būtu jārekonstruē, jāatjauno, jāpārbūvē utt.
4. Ražošanas tehnoloģiju un automatizācijas līmenis, citas iekārtas un transporta iespējas.
5. Kas ir izejvielu piegādātāji, galvenā informācija par tiem (līgumi, transports, noliktavas, sadarbības nosacījumi). Lietderīgi ir izveidot izejvielu piegādātāju kartotēku, jo bieži, it sevišķi ārvalstu investori vēlas zināt izejvielu izcelsmi.
6. Kā notiek (un vai notiek) procesa plānošana un vadīšana (shēmas, metodes, struktūra).
7. Kādas ir esošās iekārtas un lietotās darba metodes, kādas izmaiņas nepieciešamas.
8. Iekšējā materiālu un darba procesu plūsma (ražošanas tips, tehnoloģiskās kartes).
9. Problemātiskie iecirkņi un ražošanas elastīgums (dīkstāves, lieks darbs, pārslodzes u.c.)
10. Ražošanas sadarbība. Darbi un pakalpojumi, ko piesaista no ārpusē vai apakšuzņēmējiem, to ekonomiskais izdevīgums.
11. Personāla piemērotība ražošanas procesa prasībām, profesionalitāte, darba drošība, darba apmaksā.

12. Gatavās produkcijas uzglabāšana, transports, nepieciešamība pēc noliktavām, transporta utt.
13. Problēmas (vide, atkritumu utilizācija, troksnis utt.).
14. Ražošanas izmaksas, to iespējamās izmaiņas pēc attīstības pasākumiem.
15. Kā (un vai notiek), ar kādām metodēm un kas veic kvalitātes nodrošināšanu. Ar kādiem parametriem to nosaka (atbilstīgi standartiem, fiziskajām vai lietošanas īpašībām, klientu vēlmēm. Vai kontrolē visu procesu, vai tikai gala produktu).
16. Kāds ir produkcijas kvalitātes līmenis salīdzinājumā ar konkurentiem. Ko vajadzētu un vai vajadzētu mainīt. Ko tas prasīs, kāda būs atdeve, ko zaudēs, ja neko nedarīs.

Ražošanas un tehnoloģiju vietā visos iepriekš aplūkotajos punktos varētu būt arī pakalpojumu sniegšanas process.

Darba organizācija un personāls

1. Cik skaitliski liels ir personāls, kāds ir tā vidējais vecums un izglītības līmenis (arī procentos pa vecuma grupām)?
2. Kāda ir darbinieku profesionalitāte (darba stāžs, speciālā izglītība utt.)?
3. Kāda ir darba samaksas sistēma un vidējā darba samaksa pa strādājošo kategorijām un speciālistu grupām?
4. Kāda ir ieviesta personāla motivācijas sistēma, kāda ir kadru mainība, vai ir darba kavējumi vai citi pārkāpumi?
5. Sadarbība, gaisotne darba vietā.
6. Kā notiek darbinieku atlase, pieņemšana darbā, darba līgumu slēgšana? Vai ir izstrādāti amatu apraksti?
7. Kā notiek darbinieku apmācība un kvalifikācijas paaugstināšana?
8. Kāda ir (un vai ir) savstarpējās aizvietojamības sistēma?
9. Cik liels ir štata un ārštata darbinieku skaits un kādas ir viņu savstarpējās proporcijas?

Uzņēmuma ekonomiskā stāvokļa raksturojums

1. Darbības vēsture (darbības apjomi, izmaksas, materiālu izlietojums u.c. rādītāji dinamikā vismaz par pēdējiem 3 – 5 gadiem).
2. Realizācijas ieņēmumi, tajā skaitā no pamatdarbības, un to procentuālā attiecība.
3. Darbības ekonomiskie rezultāti (peļņa, tīrā peļņa, rentabilitāte u.c.).
4. Kapitāla izmantošanas efektivitāte, fondu atdeve (cik saražo produkciju latos uz vienu pamatfondos ieguldīto latu), fondu rentabilitāte investētajam un pašu kapitālam (kādu peļņu gūst no attiecīgajiem ieguldījumiem).
5. Uzņēmuma maksātspēja, aizņēmumu īpatsvars no aktīvu vērtības, nosacītā bilances cena (lai iegūtu uzņēmuma nosacīto bilances cenu, no bilances aktīvu summas atskaita visas kreditoru saistības).
6. Apgrozāmā kapitāla aprite, likviditāte, aktivitāte, brīvie apgrozāmie līdzekļi.

$$\text{Apgrozāmā kapitāla aprite} = \frac{\text{Neto apgrozījums}}{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}$$

Augsts koeficients liecina, ka trūkst apgrozāmo līdzekļu, bet zems liecina, ka tie tiek izmantoti neefektīvi (rādītājs ļoti atšķirīgs pa darbības veidiem un nozarēm).

$$\text{Uzņēmuma likviditāte} = \frac{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}{\text{Īstermiņa parādi}}$$

Jo augstāks koeficients, jo labāk rit uzņēmējdarbība. Jākļūst ļoti piesardzīgiem, ja koeficients ir zem 1, jo tas norāda, ka trūkst apgrozāmo līdzekļu, lai nokārtotu visas īstermiņa saistības. Īpaši bīs-

tami, ja ir ļoti zems apgrozāmo līdzekļu aprites koeficients. Var gadīties, ka jāpārdod pamatlīdzekļi, lai norēķinātos par kārtējām kredītsaistībām.

Uzņēmuma aktivitāti var novērtēt pēc debitoru apgrozījuma un maksājumu vidējā iekasēšanas perioda rādītājiem.

$$\text{Debitoru apgrozījums} = \frac{\text{Neto apgrozījums}}{\text{Debitoru summa}}$$

$$\text{Vidējais iekasēšanas periods dienās} = \frac{365}{\text{Debitoru apgrozījums}}$$

Zems debitoru apgrozījuma koeficients un garš iekasēšanas periods norāda uz to, ka uzņēmumā ir neefektīva un nepiemērota apmaksas saņemšanas kārtība, kā arī netiek plānoti pasākumi darbam ar debitoriem.

Brīvie apgrozāmie līdzekļi = Apgrozāmie līdzekļi – Īstermiņa parādi

Brīvie apgrozāmie līdzekļi ir īpaši nozīmīgs rādītājs, jo visprecīzāk liecina par spēju apmaksāt drīzumā paredzamos maksājumus. Ļoti svarīgi tas ir mazajiem uzņēmumiem, kam bieži ierobežota pieeja ilgtermiņa aizņēmumiem un jāizmanto tikai īstermiņa aizņēmumi. Jāatceras, ka brīvie apgrozāmie līdzekļi lielākoties ir proporcionāli realizācijas apjomiem un, ja tiek plānots realizācijas apjomu palielinājums, būs nepieciešams arī vairāk brīvo apgrozāmo līdzekļu palielinātā ražošanas apjoma nodrošināšanai.

Jebkurš pasākums iepriekš minēto rādītāju uzlabošanai būs ekonomiski pamatots un uzlabos uzņēmuma ekonomisko stāvokli, tāpēc šis analītiskais process var dot labas ierosmes investīciju projektu izstrādei.

Izvērtējot visu iepriekš minēto informāciju, var saskatīt uzņē-

muma galvenos riskus un jau laikus ieplānot dažādas pretdarbības šo risku mazināšanai.

**Nelaime nenāk ar zvaniņu kaklā, bet ja arī
zvaniņš ir uzkārts, tad tam noteikti nav mēlītes**

III Mērfija likums

Biežāk sastopamie riski uzņēmumu darbībā ir šādi:

- Izmaiņas tirgū un iedzīvotāju pirktspējā
- Nepārdomātas kredītsaistības
- Kvalitātes prasību izmaiņās
- Konkurentu aktivitātes
- Izmaiņas likumos un citos normatīvajos aktos
- Izmaiņas ieradumos un tradīcijās
- Liela atkarība no konkrēta klienta vai piegādātāja
- Apgrūtinošas saistības vai neveiksmīgi sagatavoti un noslēgti līgumi
- Apgrozāmā kapitāla nepietiekamība
- Pirātisms un plāgiātisms
- Tirgus konkurences prasībām neatbilstīgas tehnoloģijas
- Izmaiņas izejvielu ieguves un izmantošanas nosacījumos u.c.

Kad viss iepriekš uzskaitītais darbs ir izdarīts, var veidot operatīvos attīstības plānus ar nepieciešamo izmaksu tāmēm, iespējamiem investīciju avotiem un noteikt to īstenošanas prioritāro secību.

4.5. Projekta novērtēšana

Lai jebkurā projekta izpildes brīdī, ne tikai tam beidzoties, varētu iegūt informāciju par projekta īstenošanas gaitu, jāveic regulāra projekta novērtēšana, kas palīdzēs sniegt informāciju projek-

ta finansētājiem un arī pieņemt pareizu lēmumu par tālākajām darbībām šā projekta sakarā.

Lai noskaidrotu, kā darbs virzās uz priekšu, kas izdodas labi, kādas grūtības radušās, ir svarīgi periodiski veikt novērošanu – visā projekta gaitā. Šāda regulāra novērtēšana jeb monitorings palīdzēs noteikt nepieciešamās izmaiņas un veikt uzlabojumus projekta tālākajā gaitā. Periodisko novērtēšanu var veikt ik pēc noteikta laika perioda, pēc katra veiktā pasākuma, pirms projekta starpposmu pārskata iesniegšanas.

Novērtēšana ir nepieciešama arī projektam beidzoties, lai noteiktu, vai ir sasniegti projektā izvirzītie uzdevumi, fiksētu veiksmes un neveiksmes, analizētu to cēloņus un iezīmētu galvenās līnijas tālākai darbībai. Tā palīdzēs arī uzrakstīt projekta galveno ziņojumu, ko noteikti jāiesniedz projekta finansētājam.

Lai sekmīgi varētu veikt novērtēšanu, nepieciešami šādi priekšnoteikumi:

- skaidri un konkrēti formulēti projekta uzdevumi – precīzi jāformulē, ko ar konkrēto projektu vēlas sasniegt
- novērtēšanas kritēriji, pēc kuriem var pateikt, ka uzdevums ir izpildīts, projekts ir kaut ko izmainījis, atstājis ilgstošu ietekmi
- atbilstīgas novērtēšanas metodes

Novērtēšanas kritēriji ir no projekta mērķiem un uzdevumiem atvasināti konkrēti rādītāji, kuru esamība vai trūkums raksturo, kādā mērā mērķi un uzdevumi ir sasniegti. Novērtēšanai lieto trīs kritēriju grupas:

- **Kvantitatīvie novērtēšanas kritēriji.** Tie atspoguļo skaidri izmērāmus lielumus, kā, piemēram, "...radīs 10 jaunas darba vietas, ...organizēs 3 seminārus, ...iegādāsies 5 jaunus datorus". Šo kritēriju priekšrocības ir tās, ka
 - tos ir viegli izvirzīt;
 - tos var novērtēt ar ļoti vienkāršām metodēm – veikto pasākumu saskaitīšanu un darbu novērojumiem;

– tie ir uzskatāmi un labi atainojami vizuāli, tāpēc labi noder pārskatiem, informācijas un citiem publicitātes materiāliem par projektu.

- **Kvalitatīvie novērtēšanas kritēriji** ir saistīti ar tiem projekta mērķiem un uzdevumiem, kas skar kvalitātes uzlabošanu, attieksmes un domāšanas izmaiņas uzņēmumā, piemēram, “...uzlabot darba organizāciju, paaugstināt izstrādājumu un darba kvalitāti utt”. Šo kritēriju lielākais trūkums: tos grūti novērtēt, jo bieži runa ir par subjektīvām lietām, piemēram, kvalitāte. Tāpēc nepieciešamas sarežģītas novērtēšanas metodes – ekspertu veikta analīze, ilgstoši novērojumi, intervijas, dalībnieku testēšana pirms un pēc piedalīšanās projektā.
- **Sistemātiskie novērtēšanas kritēriji** vairākumā gadījumu ir vērsti uz noteiktu mērķauditoriju – uzņēmuma vadītājiem, grāmatvežiem, kvalitātes vadītājiem utt. Šādu projektu mērķis parasti ir mainīt pieeju konkrētām lietām, veikt sistemātiskas izmaiņas, piemēram, “...ievieš datorprogrammu lietošanu grāmatvedības uzskaitē”. Šādi projekti kaut ko izmaina visā tautsaimniecībā, tāpēc tiem ir vispārēja un globāla ietekme.

Ja novērtē projekta galarezultātu, tad jāpārbauda, **kas noticis, mainījies vai radies projekta īstenošanas gaitā**. Kontrolei tiek pakļauts viss uzrādītais projekta apjoms un tā atbilstība reālajai situācijai.

Ja novērtē projekta procesu, tad kontrolē, kā **organizē darbu projekta gaitā**. Tas attiecas gan uz projekta dalībnieku, gan vadītāja darbību. Procesu novērtēt ir grūtāk nekā galarezultātu, jo jāuzdod jautājumi par darba gaitu, saturu, plānošanu un jāizvērtē to atbilstība projekta iecerei.

4.6. Kredīta piesaistes plānošana

Ja ir nolemts investīcijas finansēt ar bankas kredīta palīdzību,

ļoti svarīgi pārliecināties, vai un ar kādiem noteikumiem būs iespējams uzņemtās saistības nokārtot. Lai par to pārliecinātos, jāveic kaut vai aptuvenš maksājumu aprēķins un tas jāsalīdzina ar uzņēmuma ienākuma prognozēm.

Piemērs. Uzņēmējs vēlas aizņemties 10 000 Ls uz 5 gadiem, veicot maksājumus pa ceturkšņiem. Bankas kredītlīkme ir 12% gadā no atlikušās vērtības. Izveido aprēķinu tabulu pirmajam gadam, jo tas parasti ir visgrūtākais.

Ceturkšņa maksājums būs $10\,000 : 5 : 4 = 500$ Ls

Ja gada kredīta aizdevuma procentš ir 12, tad ceturksnī tas būs $12 : 4 = 3\%$

Procentu maksājums no pilnas aizdevumu summas būs

$$10\,000 \times 0,03 = 300 \text{ Ls,}$$

procentu maksājumu samazinājums par katriem 500 latiem = $500 \times 0,03 = 15$ Ls.

22. tabula

Kredīta atmaksas aprēķins pirmajam gadam

Ceturkšņi	Pamatsummas atmaksa	Procentu maksājums	Kopā	Uzņēmuma plānotā peļņa
I	500	285	785	750
II	500	270	770	750
III	500	255	755	750
IV	500	240	740	750
Kopā	2000	1050	3050	3000

No tabulas datiem redzams, ka pildīt šādus nosacījumus uzņēmējs nav spējīgs. Ko darīt šādā situācijā?

1. Pārskatīt savas peļņas iespējas, taču šo jautājumu labāk aplūkot pesimistiskāk.

2. Atrast banku, kam ir zemāki kredīta procentu maksājumi. Ja gadā būtu jāmaksā par kredīta izmantošanu tikai 10 procenti,

285 Ls vietā I ceturksnī būtu jāmaksā tikai 237,50 lati un kopējā I ceturksnī maksājamā summa būtu 737,50 lati.

3. Samazināt aizņemamo summu, bet to bieži vien grūti izdarīt, jo katra summa paredzēta konkrētiem pasākumiem.

4. Mēģināt vienoties ar banku par citu maksājumu kārtību. Pastāv divi iespējamie kredīta atmaksas varianti:



22. att. Kredīta atmaksas varianti

Lai noteiktu izlīdzinātā maksājuma lielumu, nepieciešams veikt maksājumu aprēķinu visam kredīta atmaksas periodam, taču aptuvenu tā lielumu var iegūt arī no pirmā un pēdējā gada aprēķiniem (sk. 23. tabulu).

Saskaista pirmā un pēdējā gada kopīgo maksājumu summu, izdala ar 8 (divi gadi pa 4 ceturkšņiem) un iegūst orientējošu ceturkšņa maksājumu izlīdzinātā maksājumu variantā. Tas būs

$$(3050 + 2090) : 8 = 642,50 \text{ Ls.}$$

Šāds maksājums būs nemainīgs visā kredīta atmaksas periodā un uzņēmēja peļņa 750 Ls ceturksnī pilnībā ļauj šādu kredītu izmantot (sk. 23. tabulu).

Pasaulē visizplatītākie uzņēmējdarbības ilgtermiņa kreditēšanai ir hipotekārie kredīti un ķīlu zīmes, kuras var arī izpārdot, mainot kreditoru, bet nemainot kredīta nosacījumus. Plānojot kredīta piesaisti, jāapzinās arī tas, ka banka piešķirs kredītu vidēji apmēram 70% apjomā no ķīlas vērtības.

Sarunās ar bankām par kredīta saņemšanu var rasties virkne problēmu, kas šajā procesā var izrādīties traucējošas.

23. tabula

Pēdējā gada kredīta maksājumu aprēķins

Ceturkšņi	Pamatsummas atmaksa	Procentu maksājums	Kopā
I	500	45	545
II	500	30	530
III	500	15	515
IV	500	–	500
Kopā	2000	90	2090

Lielo uzņēmumu problēmas

- Mazs pašu kapitāls (reģistrētais statūt kapitāls). Kura banka gan dos lielu kredītu uzņēmumam ar mazu garantiju kapitālu
- Bieži vien aptuveni 40% no uzņēmuma pārdsaistībām veido nodokļu parādi un soda naudas par tiem. Bankai tas var izrādīties liels risks, jo parādu piedziņā VID ir neapstrīdama priekšrocība. Tāpēc, parādoties pirmajām draudu pazīmēm, banka centīsies atsavināt ieķīlāto īpašumu, kas uzņēmēju var izputināt
- Daudziem uzņēmumiem nav kredītvēstures. To konti "izkaisīti" dažādās bankās un neviena no bankām kopumā nevar redzēt uzņēmuma attīstību un naudas plūsmas stabilitāti
- Nav pārvērtēts īpašums, it sevišķi privatizācijas procesa sākuma posmā privatizētajiem uzņēmumiem

Mazo uzņēmumu problēmas

- Vāja grāmatvedības uzskaitē. VID prasa pārskatus tikai par gadu, un daudzi uzņēmēji paši pat nezina, kas viņu uzņēmumā notiek gada laikā

Paradoksālākais gadījums šīs grāmatas autores praksē. Birojs ievietoja sludinājumu laikrakstā, ka palīdzēs mazajiem uzņēmējiem sagatavot gada bilanci. Atskanēja telefona zvans un uzņēmējs lūdza palīdzēt, kam, protams, piekritām. Norunājām tikšanos, uzņēmējam piedodot paņemt līdzīgu visus nepieciešamos grāmatvedības dokumentus. Norunātajā laikā uzņēmējs ieradās un no lielas somas uz galda izbēra čekus, čekiņus, kvītis, pavadzīmes, ar roku izdarītus pierakstus u.tjpr. Visu gadu šie dokumenti gluži vienkārši bija krāti lielajā somā. Lieki teikt, ka labu brīdi pat nevarējām parunāt, bet darbs vienalga bija jāizdara, pretējā gadījumā uzņēmējs savā jau tā kritiskā ekonomiskajā stāvoklī vēl būtu samaksājis soda naudu par VID prasību nepildīšanu.

- **Bieži nodokļu maksājumu pārkāpumi** rodas nepareizu aprēķinu vai pārskatu iesniegšanas kārtības neizpratnes dēļ, kas izraisa soda naudu uzrēķinus.
- **Maz vai vispār nav īpašumu**, jo uzņēmējs strādā uz nomas nosacījumiem, līdz ar to nav ko iekļāt.
- **Uzņēmējam ļoti vājas juridiskās un ekonomiskās zināšanas**, kas daudzos gadījumos neļauj izprast dažādu līgumu nosacījumus, kas, savukārt, noved pie pārkāpumiem un soda naudām.
- **Tāpat kā lielajiem uzņēmumiem, mazajiem uzņēmumiem pat vēl svarīgāka ir kredītvēsture**, kas ļauj novērtēt uzņēmēja spēju kredītus atmaksāt un attieksmi pret saistībām.
- **Biznesa plānu ticamība.** Tie visbiežāk tiek pasūtīti konsultantu birojos un dažkārt pašam uzņēmējam nav pat miglains priekšstats, par ko tajos ir runa un kā nodrošināt tajos uzrādīto nosacījumu izpildi. Pasūtījums visbiežāk skan šādi – uztaisi tā, lai varu dabūt tik un tik lielu kredītu.

Darbs ar kredītiestādēm, protams, nav tik sarežģīts, kā ar investīciju fondiem (jo investīciju fondi tomēr lielāko daļu naudas dāvina), tomēr arī tas prasa nopietnu, labi pārdomātu un mērķtiecīgu attieksmi.

4.7. Līzinga izmantošanas plānošana

Daudzos gadījumos, kad uzņēmējam nepieder īpašumi, ko varētu reģistrēt kā ķīlu, arī kredīta darījumi praktiski nav iespējami, jo patlaban visas bankas kredītus izsniedz pret ķīlu. Kā viens no risinājumiem ir iespēja iegādāties vajadzīgo lietu uz līzinga pamata. Ar ko līzings atšķiras no kredīta?

Kredīta izmantošanas gadījumā banka pret ķīlu aizdod uzņēmējam naudas līdzekļus, lai viņš varētu iegādāties sev nepieciešamo lietu. Uzņēmējs, pamatojoties uz noslēgto kredīta atmaksas līgumu, bankai atmaksā aizņemto naudas summu un maksu par naudas lietošanu. Ja ķīlas nav, arī darījums nav iespējams.

Izmantojot līzingu, nauda netiek aizdota, bet banka pati iegādājas uzņēmējam nepieciešamo lietu un noslēdz ar uzņēmēju (vai privātpersonu) līgumu par konkrētās lietas izpirkumu vai izmantošanu. Līzinga pieejamību, kā arī tālākos sadarbības noteikumus noteiks šādi faktori:

- Kāds ir tirgus pieprasījums pēc konkrētās lietas. Jo lielāks ir pieprasījums, jo labprātāk banka vienosies par līzinga attiecībām un otrādi. Noteicošais šajā gadījumā būs tas, cik viegli banka varēs pārdot citam līzinga objektu, ja uzņēmējs nebūs spējīgs nokārtot līgumsaistības ar banku. Ne velti visizplatītākais līzinga objekts ir vieglais autotransports
- Cik drošs un pelnītspējīgs ir konkrētais līzinga objekts (tehnoloģija, iekārta, uzņēmums). Ja konkrētās lietas iznomāšana ir pietiekami labu peļņu nesoša, banka var būt ieinteresēta noslēgt tikai nomas līgumu bez izpirkuma tiesībām

Līzings pēc savas būtības var būt tikai noma jeb operatīvais (ekspluatācijas) līzings, kad iznomātā lieta nekad nepāriet nomnieka īpašumā, vai arī noma ar objekta izpirkuma iespējām, ko, savukārt, var skaidrot kā lietas iegādi ar pēcmaksu jeb finanšu līzingu. Atšķirībā no vienkāršā pārdošanas procesa, kur arī bieži

tiek piemērota pēcmaksa, finanšu līzings ir savas ekonomiskās īpatnības:

- Pirmkārt, tās paredz pakāpenisku, bieži, atbilstīgu izpirktajai daļai, īpašumtiesību nodošanu līzings ņēmējam jeb lietas pircējam
- Otrkārt, nomas līgums ar izpirkuma tiesībām paredz jau izpirktās daļas atsavināšanu situācijā, kad pircējs nespēj tālāk pildīt izpirkuma (līzings) līguma nosacījumus
- Treškārt, atšķirībā no parastā pirkšanas procesa, noma ar izpirkuma tiesībām tiek noformēta ar nodošanas un pieņemšanas aktu un līgumattiecībām, kur atrunāti arī abu pušu īpašuma uzskaites un ar šo īpašumu nodokļu maksājumiem saistītie jautājumi, kas abām pusēm ir saistoši, plānojot un veicot nodokļu maksājumus

Pēdējā laikā parādās vēl trešā līzings forma jeb specifisks finanšu līzings paveids, kas ieguvis nosaukumu – atgriezeniskais līzings, kad uzņēmējs, kurš jau veiksmīgi iegādājies sev nepieciešamo lietu, sāk izjust naudas trūkumu tās apsaimniekošanai vai izmantošanai un, vienojoties ar banku, pārdod tai šo lietu un turpina atkal tās izpirkšanu uz abpusēji izdevīgiem nosacījumiem.

4.8. Saistību ietekmes izvērtēšana

Pirms pieņemt lēmumu par kredītu piesaisti vai kāda līzings variantu izmantošanu, ir lietderīgi pārlicināties, kādi būs plānotie finanšu rādītāji un vai piesaistāmais kredīts vai līzings tos nepaliktinās. Katram uzņēmumam, pat neizmantojot darbības finansēšanai piesaistītos līdzekļus, veidojas īstermiņa parādi. Daudzu kārtējo maksājumu termiņš (nodokļi, telefona lietošana u.c.) ir nākamā mēneša 10 – 15 datums. Ilgtermiņa kredītu kārtējā gada maksājumu daļa arī ieskaitāma īstermiņa saistībās. Uzņēmējam šādā situācijā jebkurā brīdī jābūt pārlicinātam par sava uzņēmuma maksātspēju.

Viens no būtiskākajiem pārbaudāmajiem rādītājiem saistībā ar parādu atmaksu ir **apgrozāmo līdzekļu likviditāte**. Par apgrozāmajiem līdzekļiem uzņēmumā uzskatāmas četras pozīcijas – izejvielu vai materiālu krājumi, debitoru parādi, nerealizētā gatavā produkcija un apgrozības līdzekļi jeb skaidrā nauda. Apgrozāmo līdzekļu likviditāti var pārbaudīt vairākos līmeņos.

Skaidrās naudas pietiekamība

Skaidrā nauda Īstermiņa parādi

Aprēķins parādīs, cik lielā mērā uzņēmējs ir gatavs jebkurā brīdī pilnībā nokārtot savas īstermiņa saistības, ja tāda vajadzība rastos.

Precīzais apgrozāmo līdzekļu koeficients

Apgrozāmie līdzekļi – krājumi Īstermiņa parādi

Šajā aprēķinā ir ietverti arī debitoru parādi un nerealizētā produkcija, lai gan abu šo posteņu pārvēršana skaidrā naudā var būt ilgstoša un apgrūtināta. Daudziem uzņēmumiem ir nācies izmaksāt darbiniekiem algu produkcijā, kārtot saistības ar krājumu palīdzību utt.

Vispārējais apgrozāmo līdzekļu koeficients

Apgrozāmie līdzekļi Īstermiņa parādi

Jo augstāks koeficients, jo labāk. Ļoti jāuzmanās, ja koeficients ir zemāks par 1, jo tas norāda, ka trūkst apgrozāmo līdzekļu, lai segtu īstermiņa parādus. Tāpēc, ja vien tuvākajā laikā nav paredzams līdzekļu ieplūdums, uzņēmumam var rasties nepieciešamība realizēt daļu savu ilgtermiņa aktīvu, lai atmaksātu īstermiņa parādus.

Pat ja uzņēmums ar visiem saviem apgrozāmajiem līdzekļiem spēj segt īstermiņa saistības, tā darbība var būt apdraudēta, jo, realizējot izejvielu un materiālu krājumus, uzņēmums var zaudēt finansiālu iespēju tos atjaunot un turpināt darbību. Šādā situācijā labāk izvairīties no ilgtermiņa aizņēmumiem, jo tie rada arī īstermiņa saistības, bet nepalielina apgrozāmos līdzekļus. Bieži vien ilgtermiņa aizņēmumu gadījumā nepieciešama pat apgrozāmo līdzekļu papildu pieeisa, jo jaunu iekārtu vai tehnoloģiju iegāde, kam parasti ņem ilgtermiņa kredītu, visbiežāk saistīta ar ražošanas apjoma palielināšanu, bet tam nepieciešamas arī papildu izejvielas un citi resursi.

Ja veidojas minētā situācija, vajag pārbaudīt arī to, vai uzņēmumam ir brīvi apgrozāmie līdzekļi.

Brīvie apgrozāmie līdzekļi

Aprēķins apgrozāmajiem līdzekļiem – Īstermiņa parādi

Brīvo apgrozāmo līdzekļu esamība raksturo, cik uzņēmējs ir spējīgs uzņemties papildu saistības vai apmaksāt papildus saražotās produkcijas realizāciju.

Īpaši svarīgi tas var būt tieši mazajiem uzņēmumiem, kam bieži ir liegta iespēja izmantot ilgtermiņa aizņēmumus un jebkurā situācijā jābalstās tikai uz īstermiņa aizņēmumiem. Lielajiem uzņēmumiem bieži līdztekus ilgtermiņa aizņēmumiem, kas nodrošinās ražošanas apjoma palielinājumu, jāplāno īstermiņa aizņēmums apgrozāmo līdzekļu palielināšanai, jo šim mērķim ir izmantojami tikai īstermiņa kredīti.

Uzņēmums var izvērtēt arī iespēju paātrināt apgrozāmo līdzekļu apriti, jo, palielinot apgrozāmo līdzekļu ciklu skaitu, samazinās apgrozāmo līdzekļu vajadzība vienam ciklam.

Aprēķins apgrozāmo līdzekļu aprites koeficientam

$$\frac{\text{Neto apgrozājums}}{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}$$

Apgrozāmo līdzekļu aprites koeficients raksturo, cik reizes gadā apgrozāmie līdzekļi atgriežas savā sākotnējā formā – skaidrā naudā. Jo mazāks koeficients, jo lielāka līdzekļu “iesaldēšana” notiek uzņēmumā un vairāk to ir vajadzīgs, lai nodrošinātu ražošanas procesu. Jo lielāks koeficients, jo intensīvāk norit realizācija, bet arī lielāka uzmanība nepieciešama katram procesa elementam. Liela nozīme aprites ātrumā ir arī konkrētai nozarei un ražotajam produktam. Lauksaimniecībā labākajā gadījumā būs tikai viens apgrozāmo līdzekļu aprites cikls, turpretim tirdzniecībā tie var būt 12 un pat vairāk. Ja vēlas apriti pātrināt, atsevišķi jāizvērtē katrs apgrozāmo līdzekļu komponents, bet īpaši rūpīgi jāizvērtē debitoru parādi un to iekasēšanas kārtība.

Pircēju un pasūtītāju debeta apgrozījums

Neto apgrozījums

Debitori kopā

Zems koeficients liecina, ka klienti lēni apmaksā saņemtos pakalpojumus vai labumus, vai arī uzņēmumā ieviestā rēķinu apmaksas kārtība neatbilst uzņēmuma pašreizējai finansiālajai situācijai un ir jāmaina. Jāpārliecinās, vai rēķinos noteiktais to samaksas termiņš (dienās) tiešām tiek ievērots.

Vidējais iekasēšanas periods

365 (gada dienas)

Pircēju un pasūtītāju debeta apgrozījums

Ja aprēķinātais dienu skaits atbilst rēķinos noteiktajam, vajadzības gadījumā jāplāno izmaiņas apmaksas nosacījumos. Ja aprēķinātais dienu skaits ir krietni lielāks par rēķinu apmaksai paredzētajām, jāplāno pasākumi, kā tos piedzīt.

Noliktavu saimniecība un loģistika

5.1. Noliktavu nozīme un pamatfunkcijas

Noliktavu saimniecība var būt uzņēmuma saimnieciskais iecirknis vai patstāvīgs uzņēmums, kas specializēts materiālo vērtību pieņemšanai, glabāšanai, komplektēšanai un nosūtīšanai.

Noliktavas var būt ļoti dažādas:

- **ēkas**, kas pilnībā vai atsevišķas to telpas piemērotas produkcijas uzglabāšanai,
- **laukumi**, kur visbiežāk tiek uzglabāta liela izmēra tehnika, kā, piemēram, automašīnas, lauksaimniecības tehnika un agregāti, būvmateriāli u.c.,
- **nojumes**, kuru izmantošana daudzos gadījumos ir līdzīga laukumu izmantošanai, tikai šajā gadījumā uzglabājamās lietas ir pasargātas no tiešas klimatiskās ietekmes,
- **tvertnes**, kuras visbiežāk izmanto graudu, spēkbarības, naftas produktu vai citu birstošu un līstošu produktu uzglabāšanai,
- **pazemes būves**, kuru pazīstamākais piemērs ir sakņu un dārzeņu pagrabi.

Svarīgākās noliktavu funkcijas ir šādas:

- Preču pieņemšana un pārbaude
- Preču sakārtošana un reģistrēšana
- Preču sagatavošana pārdošanai vai izsniegšanai
- Preču kvalitātes kontrole un saglabāšana
- Noliktavu krājumu uzskaitē un kontrole

Noliktavas var iesaistīt ražošanas procesā dažādos tā posmos:

- **Starp sagādi un ražošanu** – izejvielu un materiālu noliktavas.

Šā tipa noliktavas, kā jau minēts nodaļā par sagādes plānošanu, nepieciešamas, lai uzņēmumā veidotu ražošanas resursu krājumus, kas nodrošinātu netraucētu uzņēmuma darbību

- **Starp atsevišķiem ražošanas procesa posmiem – pusfabrikātu noliktavas.** Tās ir īpaši nepieciešamas, ja atsevišķu uzņēmuma ražojošo struktūru darbība nav saskaņota vai arī to darbību nav iespējams saskaņot kaut kādu ietekmējošu faktoru dēļ. Pusfabrikātu noliktavas ir divu veidu – **uzkrāšanas noliktavas un gaidīšanas noliktavas**

Pusfabrikātu uzkrāšanu plāno tad, ja struktūra A ir daudz ražīgāka nekā struktūra B, kas turpina ražošanas procesu.

Piemērs. Šūšanas cehā, kura produkcija ir gultas veļa, mēnesī sašuj 1000 gultas veļas komplektus, bet piegriezēja šo apjomu sagatavo piecu dienu laikā. Konkrētajā gadījumā var izvēlēties, kā plānot piegriezēja darbu – vienu nedēļu mēnesī un veidot uzkrāšanas noliktavu mēneša pusfabrikātu apjomam, vai arī plānot piegriezēja darbu reizi nedēļā un uzkrāt nedēļas darbam nepieciešamo pusfabrikātu apjomu.

Gaidīšanas noliktavu pamatbūtība ir gluži pretēja. Tās jāplāno tad, ja struktūra B ir daudz jaudīgāka par struktūru A.

Piemērs. Keramikas uzņēmuma apdedzināšanas krāsns ietilpība ir 2000 nosacīto izstrādājumu un pilns cikls ilgst divas diennaktis. Ceha vidējā maiņas jauda ir 600 nosacīto izstrādājumu. Tātad apdedzināšanas ciklus plāno ik pa trim dienām, un divas dienas saražotajam apjomam būs nepieciešamas gaidīšanas noliktavas.

- **Starp ražošanu un noietu – gatavās produkcijas noliktavas.** Gatavās produkcijas noliktavas nepieciešamas, pirmkārt, tad, ja ražošanas temps ir lielāks par realizācijas tempu un uzņēmumā nav lietderīgi ražošanas jaudu samazināt. Šīs noliktavas ir arī kā realizācijas svārstību un ražošanas pārtraukumu izlīdzinātājas

Izteiksmīgs piemērs šajā gadījumā ir cukura ražotnes, kas ražo cukuru 5 – 6 mēnešus gadā, bet tā piegāde tirdzniecības tīklam notiek visu gadu.

Ja ražošanas pārtraukumi un realizācijas svārstības ir grūti prognozējami, nepieciešamo gatavās produkcijas krājumu lielumu var izvērtēt, salīdzinot gatavās produkcijas glabāšanas izmaksas ar potenciālajiem zaudējumiem, kādi varētu rasties piegādes atteikuma gadījumā. Jāņem vērā arī viedoklis, kāds par uzņēmumu veidosies atteikuma gadījumā, un iespējamie konkurenti, kuri varētu to izmantot.

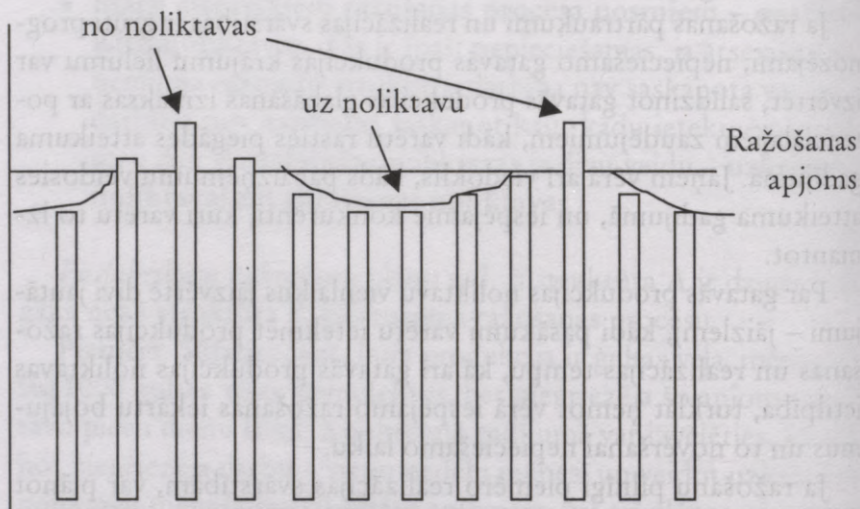
Par gatavās produkcijas noliktavu vienlaikus jāizvērtē divi jautājumi – jāizlemj, kādi pasākumi varētu ietekmēt produkcijas ražošanas un realizācijas tempu, kā arī gatavās produkcijas noliktavas ietilpība, turklāt ņemot vērā iespējamo ražošanas iekārtu bojājumus un to novēršanai nepieciešamo laiku.

Ja ražošanu pilnīgi piemēro realizācijas svārstībām, var plānot mazu gatavās produkcijas noliktavu. Tādā gadījumā uzņēmuma iespējamajam ražošanas apjomam jābūt tik pat lielam, kāds ir kāda noteikta laika posma iespējami lielākais realizācijas apjoms. Ārpus maksimālā darbības perioda uzņēmuma jaudas netiks pilnībā noslogotas, kas var izraisīt produkcijas sadārdzināšanos, jo jāatceras, ka noliktavas ir pastāvīgo izmaksu elements, bet pastāvīgās izmaksas uz produkcijas vienību samazinās, palielinoties ražošanas apjomam.

Ja izmanto gatavās produkcijas noliktavu, tajā veido uzkrājumus periodā, kad noiets ir lēnāks nekā ražošana. Savukārt laika periodā, kad noiets apsteidz ražošanu, trūkstošais realizējamo preču apjoms tiek ņemts no noliktavas. Katrā gadījumā optimālās attiecības starp ražošanas jaudām un gatavās produkcijas noliktavu lielumu noteiks uzņēmuma jaudu uzturēšanas izmaksas, to noslodzes ietekme uz ražošanas izmaksām un noliktavu izmaksas.

Atsevišķos gadījumos uzņēmumi, lai izvairītos no iespējamām reklamācijām, gatavās produkcijas noliktavās veic produkcijas kvalitā-

tes pārbaudi un nenozīmīgu defektu gadījumā organizē arī produkcijas tūlītēju remontu, to nesūtot atpakaļ uz ražošanas iecirkņiem.



Realizācijas apjoms pa mēnešiem

23. att. Produkcijas plūsma nevienmērīgas realizācijas apstākļos

Savukārt tirdzniecības jomā ir divu veidu noliktavas – **vairumtirdzniecības noliktavas**, kur notiek gatavās produkcijas uzkrāšana un komplektācija pēc mazumtirgotāju pasūtījuma. Pēc savas būtības tās ir starpniecības noliktavas. **Mazumtirdzniecības noliktavas** paredzētas ikdienas preču aprites nodrošināšanai mazumtirdzniecības veikalu tīklā un pēdējo gadu laikā tās ļoti minimizē, lai izvairītos no papildu izmaksām preču realizācijas posmā.

5.2. Biznesa loģistika

Mainoties ekonomiskajai sistēmai un uzņēmumu savstarpējām

attiecībām, kad uzņēmumu sadarbība vairs nebalstās uz valdības noteiktām un direktīvi saplānotām attiecībām, bet gan uz individuālām līgumattiecībām un iespējām atrast savām ražošanas un ekonomiskajām interesēm visatbilstīgāko partneri, neatkarīgi no tā ģeogrāfiskās atrašanās vietas arvien lielāka nozīme procesu sekmīgā norisē tiek ierādīta sagādes un piegādes funkcijām. Katrs uzņēmējs cenšas nodrošināt savam ražojumam vislabvēlīgākos apstākļus konkurences cīņā, izvirzot arvien jaunas un sarežģītākas prasības saviem piegāžu vai ražošanas partneriem. Ja uzņēmums vēlas izdzīvot konkurences un jauno tirgus prasību apstākļos, tam ir jāpiemērojas jaunajām prasībām un jācenšas pēc iespējas racionālāk organizēt ne tikai uzņēmuma iekšējo darbību, bet jo sevišķi uzņēmuma ārējos sakarus.

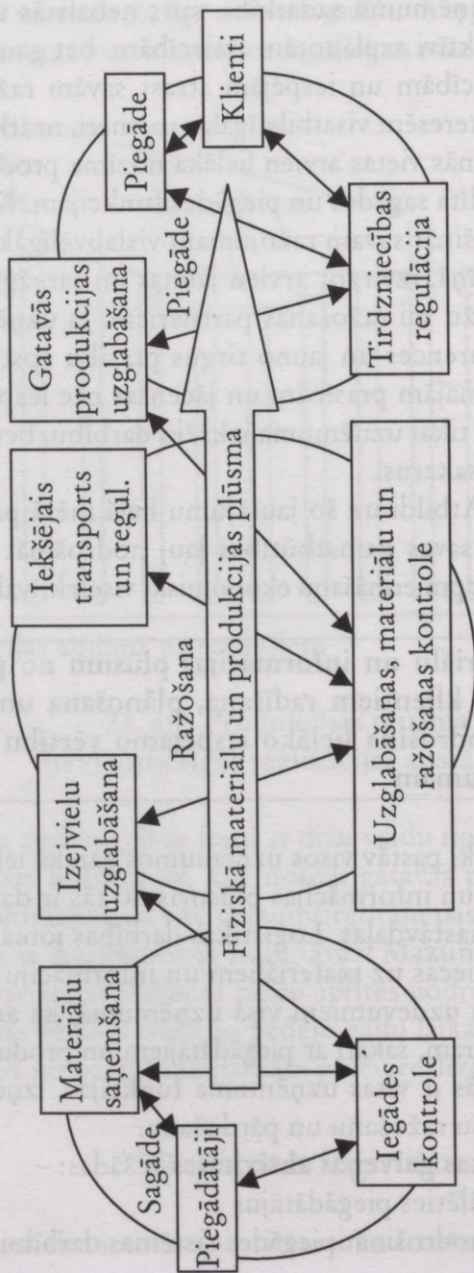
Kā to izdarīt? Atbildi uz šo jautājumu lielā mērā palīdz iegūt loģistika, kas pēc savas pamatbūtības ļauj nodrošināt ražošanas partneru vajadzību apmierināšanu ekonomiski visefektīvākajā veidā.

Loģistika ir materiālu un informācijas plūsmu no piegādātājiem pie galējiem klientiem radīšana, plānošana un kontrole tādā veidā, kas nodrošina lielāko iespējamo vērtību kā klientam, tā arī uzņēmumam

Loģistika faktiski pastāv visos uzņēmumos gan kā iekšējās, gan arī kā ārējās preču un informācijas plūsmas, jo tās ir dabiskas uzņēmuma darbības sastāvdaļas. Loģistikas darbības joma aptver visas saiknes, kas attiecas uz materiāliem un informāciju par materiāliem, plānošanas uzdevumiem visā uzņēmumā, ka arī ārpus tā robežām, kā, piemēram, sakari ar piegādātājiem un produkcijas piegādes klientiem. Tās ir visas uzņēmuma funkcijas, izņemot produkta attīstību, pašu ražošanu un pārdošanu.

Biznesa loģistikas galvenās aktivitātes ir šādas:

- Atrast un izvēlēties piegādātājus
- Izstrādāt un nodrošināt piegādes sistēmas darbību



24. att. Biznesa loģistikas sistēma

- Pieņemt, uzskaitīt un apstrādāt pasūtījumus
- Plānot un apkalpot piegādes
- Kārtot un komplektēt gatavo produkciju
- Izveidot iekšējo un ārējo transporta sistēmu
- Izveidot uzglabāšanas (noliktavu) sistēmu un sniegt uzglabāšanas pakalpojumus
- Kontrolēt preču un izejvielu krājumus un to plūsmas

Labi pārdomāta loģistikas sistēmas ieviešana uzņēmumā var dot laika un izmaksu ekonomiju, samazinot pasūtījumu izpildes laiku, preču krājumus, nepieciešamās starpnieku izmaksas, un gala-rezultātā radīt konkurētspējīgu uzņēmuma darbību. Attīstīta loģistika ir tā, kas ļauj jebkuram uzņēmumam sekmīgi iesaistīties pasaules darba dalīšanas procesos, iegādājoties izejvielas vai komplektējošos materiālus vienā pasaules valstī, bet realizējot gatavos izstrādājumus pavisam citā valstī.

Pēc attīstīto pasaules valstu pētījumiem ne mazāk kā 20% no visām preces izmaksām veido tieši plūsmu nodrošināšanas izmaksas, kas, savukārt, var veidot līdz pat 30% no uzņēmuma ienākumiem. Laika ziņā šīs darbības aizņem līdz 90% no preces izgatavošanai atvēlēta laika, kamēr tiešie ražošanas procesi aizņem tikai 10% laika.

Daudzas labas idejas radušās tieši kritiskos apstākļos, ko var teikt arī par loģistikas kā sistēmas izveidošanos, kuras pirmsākumi Vjetnamas kara laikā veidojās ASV, lai nodrošinātu armiju ar nepieciešamajiem resursiem teritorijā, kur lieka aizkavēšanās varēja beigties traģiski. Kara darbības laikā pats būtiskākais uzdevums ir cilvēku un kravas nogādāšana konkrētā vietā stingri noteiktā termiņā, nepieļaujot lieku aizkavēšanos karadarbības teritorijā, lai izvairītos no transporta un cilvēku zaudējumiem.

Mūsdienu biznesa pasaulē stratēģiskā loģistikas sistēma "tieši laikā" (*Just in Time*) ieguvusi visplašāko pielietojumu visās biznesa jomās un posmos. Pēc ekspertu vērtējuma, sistēmas pielietošana

ļauj par trešdaļu samazināt plūsmu nodrošināšanas izmaksas, par 40% samazināt izejvielu un komplektējošo materiālu krājumus. Ja vidēji, piemēram, Japānā izejvielu krājumi tiek plānoti 2 – 5 dienām, tad, ieviešot datorizētu loģistikas sistēmu “tieši laikā”, automobiļu ražošanā krājumi konveijera darba nodrošināšanai tiek plānoti tikai divām stundām. Protams, šādas sistēmas ieviešanas un nodrošinājuma pamatā jābūt dziļai un detalizētai procesa un tā sastāvdaļu analīzei. Sistēma noteikti nedarbosies, ja aplūkos tikai dažus faktorus, bet neņems vērā faktoru mijiedarbību. Nav nozīmes arī censties samazināt izmaksas atsevišķā darbības posmā vai darba operācijā, neaplūkojot visu ražošanas, pakalpojumu tapšanas, mārketinga u.c. procesu kā mijiedarbībā esošu sistēmu. Loģistikas redzeslokā atrodas ne tikai izejvielu, materiālu, gatavās produkcijas plūsmu analīze un optimizēšana, bet arī tāda mūsdienu uzņēmējdarbības neatņemama un svarīga sastāvdaļa, kā, piemēram, informācijas plūsmas uzņēmuma iekšienē, no uzņēmuma uz tirgu un tās atgriezeniskā saite no tirgus vai klienta pie uzņēmuma.

Kopumā var teikt, ka loģistika tās pilnā izpausmē ir sistēmanalītiska pieeja procesu plānošanai un vadībai, kas nodrošina “caurviju efektu” laika, resursu un izmaksu ekonomijā. Galvenie loģistikas principi ir šādi:

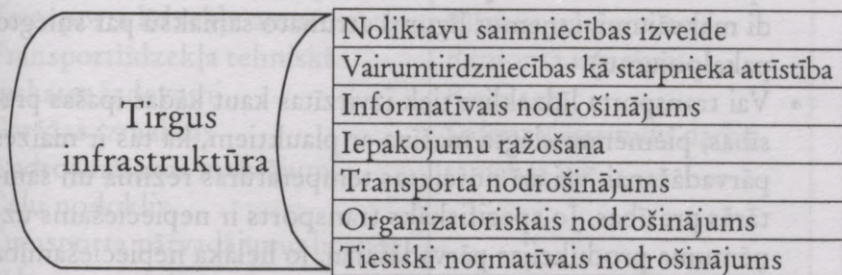
- kompleksas un sistēmpieejas princips
- visu procesa uzdevumu un sastāvdaļu caurviju jeb ”ķēdes” analīzes princips
- resursu, laika un izmaksu optimizācijas princips

Saskaņā ar krievu profesora M. Gordona viedokli, loģistiku var aplūkot trijos līmeņos:

- loģistika kā tautsaimniecisks process
- loģistika kā vadības sistēma
- loģistika kā ekonomikas zinātnes sastāvdaļa

Attīstoties integrētai telpiskai plānošanai, veidojot tirgus infra-

struktūru, loģistika aptvērusi jaunu darbības jomu – “tīklu loģistika”, kas ietver tādus jautājumus, kā, piemēram, pilsētplānošana, pārvades sistēmu un transporta tīklu plānošana, aplūkojot gan autoceļu, gan arī dzelzceļa un upju transporta saskaņotu izmantošanu.



25. att. Tirgus infrastruktūras elementi

Latvijā loģistika pagaidām ir apgūstama darbības sistēma un galvenokārt tā tiek attiecināta uz dažāda rakstura pārvadājumiem. Pēc loģistikas speciālistu viedokļa 2/3 no visām loģistikas izmaksām veido tieši ar transportēšanu saistītās izmaksas.

Šajā situācijā svarīgākie loģistikas sistēmas elementi ir šādi:

- transporta līdzekļi
- piegādes termiņi, laiks un kvalitāte
- piegādes maršruti

Plānojot nepieciešamos pārvadājumus, uzņēmēji bieži sastopas ar jautājumu – kā izdevīgāk, – 1) veidot savu transporta bāzi vai 2) izmantot specializētu transporta uzņēmumu pakalpojumus. Noteicošie varētu būt vairāki faktori:

- Cik bieži pārvadājumi jāveic un cik droši var tos iepriekš izplānot. Jo retāki un iepriekš paredzamāki ir pārvadājumi, jo neizdevīgāk organizēt un uzturēt pašiem savu transporta bāzi. Daudzi uzņēmumi uz līgumattiecību pamata izmanto tran-

sporta firmu vai pašnodarbināto personu transporta pakalpojumus (pašnodarbinātā persona ir persona, kura ar vietējās pašvaldības piekrišanu VID konkrētās teritorijas nodaļā izņem individuālā darba atļauju vai vietējo darba reģistrācijas apliecību. Par šādām personām uzņēmējam nav jāveic nekādi maksājumi, izņemot līgumā atrunāto samaksu par sniegto pakalpojumu)

- Vai transporta līdzeklim tiek izvirzītas kaut kādas īpašas prasības, piemēram slēgta mašīna ar plauktiem, kā tas ir maizes pārvadāšanai, vai arī noteiktas temperatūras režīma un sanitārās prasības. Jo specifiskāks transports ir nepieciešams uzņēmuma produkcijas pārvadāšanai, jo lielāka nepieciešamība veidot pašiem savu transporta bāzi
- Cik viendabīga pēc svara, izmēriem vai citiem parametriem ir pārvadājamā produkcija. Jo lielākas šajā ziņā ir atšķirības, jo dažādāki transporta līdzekļi būs nepieciešami un grūtāk būs nodrošināt to vienmērīgu un pilnu noslodzi. Tādā situācijā optimālais būs jauktais variants, kad visbiežāk un pilnīgāk izmantoto tehniku uzņēmums uzturēs pats, bet retākajiem un atšķirīgajiem pārvadājumiem piesaistīs transporta firmas

Jebkurā situācijā, lai pamatotu lēmuma pieņemšanu, jāveic uzņēmuma transporta parka izmaksu un piesaistītā transporta izmaksu salīdzinājumu. Par salīdzinājuma vai konkrēta transportlīdzekļa izdevīguma pamatrādītāju lieto tonnkilometra (t/km) izmaksas (1 t/km nozīmē aizvest 1 t kravas 1 km attālumā).

Kā jebkurā darbības veidā, arī transporta pārvadājumos izmaksas dalās pastāvīgajās un mainīgajās.

Ļoti svarīgs abu variantu salīdzinājums un izmaksu izvērtējums ir tad, ja jāpieņem lēmums par transporta ceha izveidošanu. Ja tas uzņēmumā jau ir, daudzas no pastāvīgajām izmaksām (garāžas, tehnikas apkopes zona u.c.) būs nebūtiskas, jo tās agrāk ir radītas un pastāvēs neatkarīgi no izmantošanas intensitātes.

Transporta izmaksu sadalījums

Pastāvīgās izmaksas	Mainīgās izmaksas
Administrācijas izmaksas	Degviela
Transporta līdzekļu amortizācija	Eļļas un smērvielas.
Transportlīdzekļa tehniskās apskates izdevumi	Remonta izmaksas.
Garāžas izmaksas	Riepas.
Apdrošināšanas maksājumi	Šoferu virsstundu darba samaksa u.c.
Ceļu nodoklis	
Transporta pārvadājumu licence	
Šofera pamatalga u.c.	

Daudzi uzņēmumi, kam pamatdarbība nav saistīta ar loģistiku, tieši ekonomisku apsvērumu dēļ pērk loģistikas pakalpojumus no specializētiem uzņēmumiem. Vienlaikus Latvijā pieredzes trūkuma dēļ daudzi uzņēmēji neizprot loģistikas pakalpojumu izcenojumus, kravu novērtējumu un nosacījumus atbildībai par kravu. Iekļaujoties pasaules kravu pārvadājumu aprites sistēmā, līdzās jau izmantotajai 1 t/km pašizmaksai parādās jauni kravu novērtējuma rādītāji, kā, piemēram, **kravas taksācijas svars**, kas ļauj izlīdzināt izcenojumus par dažādām, nesalīdzināmu parametru kravām. Kravas taksācijas svars galvenokārt tiek noteikts, samērojot standarta treilera kravnesību (24 tonnas) ar tās tilpumu (80 kubikmetru). Šādā gadījumā viena aizņemtā kubikmetra taksācijas svars būs $24\ 000 : 80 = 300$ kg. Patlaban Eiropā izplatītākas svara un tilpuma attiecības ir 333 kg; 300 kg; 250 kg par katru aizņemtās kravas kubikmetru.

Līdzīgi tiek noteikti arī izcenojumi kravām, kas aizņem noteiktu treilera grīdas laukumu un nevar tikt noslogotas ar vairāku līmeņu krāvējiem. Šajā gadījumā izcenojums tiek noteikts vienam kraušanas (tekošajam) metram **LDM** (*loading meter*). Piemēram,

treileram ar izmēriem augstums – 2,3 m; platums – 2,4 m un garums – 13,5 m, viena kraušanas metra aizņemtā kubatūra būs $2,3 \times 2,4 \times 1 = 5,52$, bet taksācijas svars būs $5,52 \times 333 = 1838,16$ kg.

Ja krava tiek pārvadāta uz paliktņiem (paletēm), kā taksācijas svara noteikšanas vienību lieto eiropaleti **EPLL** (*europallet*). Treileros lietojamās paletes standartizmēri ir 1,2 m x 0,8 m un tās iekrauj pa trim blakus (treilera platums ir 2,4 m). Līdz ar to vienas paletes aizņemtā treilera grīdas platība būs $1,2 \text{ LDM} : 3 = 0,4 \text{ LDM}$ un 1 EPLL tādā gadījumā būs $1838,16 \times 0,4 = 735,3$ kg, ja kravai nedrīkst neko kraut virsū, un tikpat, ja kravu var iekraut divos vai vairāk līmeņos, cik to atļauj treilera augstums. Šie nosacījumi attiecas arī uz LDM galīgā izcenojuma noteikšanu un ir ļoti nozīmīgi kravu pārvadājumu komplektēšanā, jo pareizi un racionāli saplānojot dažāda rakstura kravu izvietojumu treileros, iespējams optimizēt un ekonomēt pārvadājumu izmaksas.

5.3. Transporta pārvadājumu plānošana

Svarīgākie uzdevumi transporta pārvadājumu plānošanā ir šādi:

- pārvadājumu grafiku izstrādāšana un saskaņošana ar klientiem
- optimālu maršrutu izstrādāšana

Faktori, kas ietekmē grafika izstrādāšanu:

1. *Cilvēku spēju raksturojums*

Kā galvenie raksturlielumi, protams, ir **cilvēku skaits**, taču liela nozīme ir arī **licences** (atļaujas) veidam, kāda ir jāizņem konkrētajiem pārvadājumiem. Licences noteikumi būs atšķirīgi pārvadājumiem iekšzemē un ārpus valsts teritorijas. Cik lielā mērā transporta uzņēmumi spēs prasībām piemēroties, būs atkarīgs arī no šajos uzņēmumos izveidotās **apmācību sistēmas**.

Izstrādājamā grafika elastību noteiks arī **ierobežojumi**, kādi var pastāvēt attiecībā uz dažādu transporta līdzekļu vadīšanu. Ja uz-

nēmumā šoferi var viegli cits citu aizvietot uz dažādiem transporta līdzekļiem, grafiks būs pietiekami elastīgs, un, gluži pretēji, ja aizvietošana nav iespējama, grafiku izveidot un izpildīt būs grūtāk.

Svarīgs elements ir arī atļauto **darba stundu skaits**. Pagaidām noteikts darba un atpūtas stundu režīms tiek prasīts tikai dažās ES valstīs, taču jādomā, ka drīzumā arī Latvijas šoferiem iekšzemes braucieniem nedrīkstēs plānot 10 – 12 stundas garu darbdienu.

2. *Transporta līdzekļu raksturojums*

Vislimitējošākais rādītājs šajā sadaļā, protams, ir **transporta līdzekļu skaits**, bet svarīgs ir arī to **veids** un piemērotība dažādām klienta prasībām. Izvēloties transporta līdzekli konkrētiem pārveidājumiem, svarīga būs to **kravnesība, ietilpība un gabarīti** (augstums, platums, garums).

Piemērs. Vedot čuguna detaļas svarīga būs pēc iespējas lielāka kravnesība, bet vedot kūdru – pēc iespējas lielāka ietilpība. Savukārt, ja jābrauc zem viaduktiem vai pa šaurām, likumotām ieliņām, ļoti nozīmīgi būs transporta līdzekļa gabarīti.

Ikvienam transporta līdzekli lielā mērā raksturo arī tas, kā organizēta uzturēšana. Cik regulāri tiek veiktas tehniskās apkopes, kā tiek veikts remonts – nopietni un profesionāli vai “pielāpīšanas” režīmā, kāda ir attieksme pret transporta līdzekļu ekspluatācijas drošību.

3. *Darbības vides raksturojums*

Noteicošais darbības vides raksturotājs, protams, būs **ceļa kategorija un segums** – braucieni tiek veikti pa valsts nozīmes ceļiem ar asfalta segumu vai lauku ceļiem, un kādā stāvoklī šie ceļi atrodas. Braukšanas ātrums un līdz ar to arī braucienu grafiks pa šādiem ceļiem krasi atšķirsies. Ceļu ietekmi vēl papildina **klimatiskie apstākļi**, kuriem mainoties, nepieciešams dažāds laika pārtēriņš paredzētā grafika izpildei.

Jāņem vērā arī dažādi **legālie ierobežojumi**, kādi pastāv, braucot pa konkrētu teritoriju ceļiem, un tie var būt gan ātruma, gan arī citu parametru ierobežojumi, piemēram, kravas augstums, plātums, transporta līdzekļa pilna masa u.c. Problemātisks nosacījums ir smaguma ierobežojumi, ko daudzi transporta uzņēmumi pārkaļķ, tādā veidā palielinot noslodzi jau tā sliktajiem valsts ceļiem, vēl vairāk paātrinot to bojāšanos.

4. Uzņēmuma raksturojums

Pārvaldājumu grafiku izstrādāšanu lielā mērā ietekmēs arī pašu firmu raksturojoši rādītāji, kā, piemēram, **transporta līdzekļa ekspluatācijas politika**.

Šīs grāmatas autore pazina kādu nelielas transporta firmas vadītāju, kurš turēja vienu jaunu riepju komplektu, ar kuru visām mašīnām iziet tehnisko apskati. Firmas transporta līdzekļu rezerves daļu noliktava līdzinājās vecu krāmu izgāztuvei, kur laiku pa laikam šoferi ilgi rakņājās, līdz izdevās atrast vajadzīgo "pensijas vecuma" rezerves daļu.

Svarīga ir arī uzņēmuma **pircēju apkalpošanas politika**, kas noteiks attieksmi ne tikai pret pārvaldājumu grafika izstrādāšanu, bet galvenokārt pret tā perfektu izpildi. Ja uzņēmumā būs pavirša attieksme pret pircēju, būs pavirša arī attieksme pret pārvaldājumu grafiku, tā precizitāti laikā un termiņos.

Nozīmīgs ir arī paša pārvaldājamā **ražojuma raksturojums**, kādas papildu prasības tā pārvaldāšana izvirza transporta līdzeklim. Savu ietekmi atstās arī **noliktavu izvietojums un darba režīms**, it sevišķi gadījumos, kad nepieciešama kravu komplektēšana no dažādām izstrādājumu grupām, kas tiek uzglabātas dažādās noliktavās.

5. Klienta raksturojums

Ikviens piegādes vai pārvaldājumu grafiks jāaskaņo ar klientu, tāpēc klienta prasības un raksturojums nenoliedzami ietekmēs pārvaldājumu grafika izstrādāšanu. Pirmkārt, noteicošs būs **pasūtiju-**

ma modelis vai saturs, kas noteiks, cik viendabīgs vai komplektējams ir pasūtījums, cik regulāras apjomu un termiņu ziņā ir vajadzīgās piegādes. Svarīgs būs arī nosacījums par **piegādes laiku** – dienas vai nakts piegādes.

Nozīmīga grafika izstrādāšanai var būt arī **preču piegādes vieta**, kurai var pastāvēt atšķirīgi diennakts ierobežojumi vai piekļūšanas īpatnības, piemēram, ja prece jāpiegādā veikalam, kas atrodas daudzdzīvokļu mājā vai arī piebraukt var tikai caur pagalmu u.c.

5.4. Transporta pārvadājumu maršrutu plānošana

Vienlaikus ar pārvadājumu grafiku veidošanu jāizveido arī pārvadājumu maršruti, kuru pareizs plānojums noteiks pārvadātāja darbības efektivitāti.

Praksē lieto **divu veidu maršrutu sistēmas** – fiksēto un mainīgo.

25. tabula

Maršrutu sistēmu salīdzinājums

Fiksētā sistēma	Mainīgā sistēma
Katru dienu kursē pa iepriekš noteiktu maršrutu Preces piegādā iepriekš iepļānotā dienā un stundā	Par pamatu ņem patērētāja operatīvās prasības Reaģē uz ikdienas prasību svārstībām
+ Pasūtītājs iepriekš zina piegādes laiku un var plānot savu darba dienu	+ Var operatīvi reaģēt uz pārmaiņām patērētāja prasībās
- Nevar veikt tūlītējas piegādes pēc pieprasījuma	- Pasūtītājs ne vienmēr var būt pārliecināts par piegādes dienu un laiku

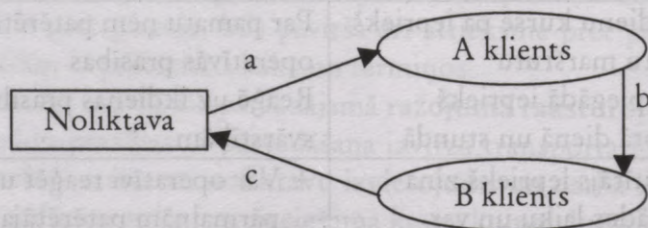
Katrai sistēmai, kā tas aplūkots 25. tabulā, ir gan savas pozitīvās, gan arī negatīvās iezīmes. Lai pēc iespējas labāk apkalpotu klientus, bieži lieto arī kombinēto sistēmu, kad piegādes teritorija ir fiksēta pa dienām, bet konkrētās teritorijas robežās pasūtītājs var veikt nepieciešamās korekcijas.

Ņemot vērā izstrādātos grafikus un maršrutus, autotransporta pārvadājumus organizē atbilstīgi trim modeļiem jeb metodēm.

1. Vienkāršotā metode. Visu piegādes zonā ietilpstošo teritoriju sadala apakšteritorijās ar aptuveni apzinātu klientu skaitu. Katrai teritorijai piešķir apzīmējumu un izstrādā noteiktu piegādes grafiku. Noteicošais apakšteritorijas izveidei visbiežāk ir tas ceļu tīkls un dabīgās robežšķirtnes – upes, mežu masīvi u.c.

2. Ietaupījuma metode. Pilsētās, apkalpojot veikalus, un arī lauku teritorijās, ja ceļu tīkls to atļauj, ir lietderīgi lietot šo metodi un veidot "lokveida" maršrutus.

Ietaupījumu metode pasaulē ir plaši izplatīta un arī Latvijā savulaik "Lauktechnikas" sistēmā bija ļoti populāra. Metodes pamatā ir bezkravas pārbraucienu samazināšana.



26. att. Pārvadājumi saskaņā ar ietaupījumu metodi

Apkalpojot katru klientu ar savu transporta līdzekli, nobrauktais attālums būs $2 \times a + 2 \times c$, bet, veidojot lokveida maršrutu, tas būs $a + b + c$.

Piemērs. Attālumi starp objektiem ir šādi: $a = 15$ km, $b = 17$ km, $c = 22$ km.

Veicot katram klientam atsevišķas piegādes, kopīgais nobraukums būs

$$15 \times 2 + 22 \times 2 = 74 \text{ km}$$

Veidojot lokveida maršrutu: $15 + 22 + 17 = 54$ km. Ietaupīti 20 kilometri. Protams, lokveida maršruts būs izdevīgs ar nosacījumu, ka attālums b ir mazāks par attālumu $a + c$. Ja attālums b dotajā piemērā būs 40 km, ietaupījuma vairs nebūs, jo $15 + 22 + 40 = 77$ km, kas ir pat vairāk nekā atsevišķās piegādes gadījumā.

3. TRANSIT metode. Tā ir rūpnieciskā transporta sistēma ar blīvi izvietotiem piegādes subjektiem. Par pamatu izmanto konkrētas teritorijas karti un noklāj to ar režģi, kura katras rūtiņas izmēri dabā ir 10 kvadrātkilometri. Katrai režģa iedaļai piešķir numuru, ko turpmāk uzskata par nosacītu klientu, nosaka attālumu, piegādes laikus un termiņus.

Kontroles plānošana un organizēšana

Jebkurš plāns ietver ne tikai kvantitatīvos rādītājus, tas ir, dažādus skaitļus, bet arī ļoti daudz kvalitatīvo rādītāju, kas izvirza noteiktas prasības gan izmantojamo resursu īpašībām, gan arī to apstrādes nosacījumiem un galaprodukcijas īpašībām. Kontrole (tulkojumā no latīņu valodas – novērošana, salīdzināšana) plānošanā nenozīmē tikai regulāru plāna rādītāju salīdzinājumu ar faktiski sasniegtajiem lielumiem, kas pats par sevi ir visnotaļ nozīmīgs darbs, jo ļauj laikus veikt nepieciešamās korekcijas.

Daudz svarīgāk tomēr ir organizēt regulāru visu nepieciešamo parametru un procesu kontroli, kas neapšaubāmi daudz veiksmīgāk nodrošinās iecerēto mērķu sasniegšanu (sk. 26. tabulu).

Viss, ko dari kopš tā brīža, kad esi apzinājis un izvirzījis savus mērķus, vai nu virza tevi tuvāk, vai arī attālina no tiem, un šķērslis patiesībā ir tikai līdzeklis mērķa sasniegšanai.

Pols Hanna “Mazā panākumu grāmatiņa”

Kontrole ir viens no tiem pasākumiem, kas ļauj izvairīties no tādām darbībām vai notikumiem, kas varētu no mērķa attālināt, un ļauj uzturēt tādus apstākļus, kas veicinātu mērķa sasniegšanu.

6.1. Iekšējās kontroles sistēma

Iekšējās kontroles sistēma ir uzņēmuma vadības pieņemts rīcības plāns, kas ietver visas nepieciešamās metodes, procedūras un darbības, lai nodrošinātu:

- Kārtīgu, efektīvu un izvirzītajam mērķim atbilstīgu uzņēmēj-

darbības vadīšanu, atbilstīgi valsts likumu un normatīvo aktu prasībām

- Precīzu, pareizu un pilnīgu grāmatvedības uzskaiti, paredzētajā laikā un pilnīgu finanšu analītiskās informācijas sagatavošanu
- Uzņēmuma līdzekļu saglabāšanu, aizsardzību pret krāpšanu, zagšanu, izšķērdēšanu un paviršu izmantošanu

26. tabula

Kontrolei pakļaujamie jautājumi

Dažādi maksājumu pārskati	Iegūto datu salīdzinājums ar plānotajam izmaksām un budžetu
Ikmēneša ieņēmumu un izdevumu pārskats	Iegūto datu salīdzinājums ar plānoto ienākumu un izmaksu plūsmu
Kases atskaites	Skaidrās naudas atlikums kasē un kontos salīdzinājumā ar maksājumu plūsmas atlikumiem
Ražošanas pārskati	Plānoto un faktiski saražoto apjomu salīdzinājums
Realizācijas un pasūtījumu pārskati	Tirgus situācijas, tendenču un radušos izmaiņu novērtējums
Pārskati par personālu	Štata vienību aizpildījuma, izmaksāto algu, nostrādāto stundu, kvalifikācijas paaugstināšanas kontrole
Sagādes un noliktavu pārskati	Sagādes apjomu atbilstības un krājumu kontrole
Pārskati par projektu izpildes gaitu	Investīciju plūsmas un īstenojamo pasākumu laika plānu kontrole
Klientu apmierinātības pakāpe	Sūdzību, reklamāciju un garantijas darbu uzskaitē un izpēti, klientu vēlmju apmierināšanas kontrole

Iekšējās kontroles sistēmas pasākumus var klasificēt pēc dažādām pazīmēm:

1. Pēc attiecībām pret plānu

- *Plānotās kontroles*, kas jau iepriekš paredzētas struktūrvienības nolikumos vai uzņēmuma iekšējās kontroles pasākumu plānā
- *Neplānotās kontroles*, kuras parasti izraisa neapmierinoša uzņēmuma finansiālā vai saimnieciskā darbība, atklātās ļaunprātības vai uzņēmuma dibinātāju aizdomas par to esamību, kā arī tās var veikt pēc valsts institūciju pieprasījuma

2. Pēc kontrolei pakļauto objektu daudzuma

- *Daļējās kontroles*, kad tiek pārbaudīti daži darbi vai darba operācijas, atsevišķas struktūrvienības, materiāli utt.
- *Pilnās kontroles*, kad tiek pārbaudīta pilnīgi visa finansiālā un saimnieciskā darbība

3. Atkarībā no pārbaudāmās nomenklatūras (dokumentu vai materiālu) daudzuma

- *Vienlaidu kontrole*, kad konkrētajā pārbaudāmajā struktūrvienībā tiek pārbaudīti visi iespējamie dokumenti, uzskaitīti visi iespējamie materiāli utt.
- *Izslases kontrole*, kad pārbaudei pakļauj tikai kādus noteiktus vai brīvi izvēlētus dažus dokumentus, materiālus, darbības utt.

4. Atkarībā no pārbaudei izvirzītā uzdevuma

- *Vienkāršās kontroles* veic viens vai vairāki uzņēmuma vadības iecelti darbinieki – revidenti pašu spēkiem.
- *Tematiskās kontroles* organizē pēc īpaši izstrādātas programmas, kur definēts mērķis un uzdevums. Visbiežāk tās ir pēc uzņēmuma īpašnieku vai valsts amatpersonu pieprasījuma veiktās kontroles

- *Kompleksā revīzija* tiek organizēta, lai pārbaudītu visas iespējamās sakarības starp pārbaudāmajiem objektiem, darba operācijām, lietojot plašu spektru faktisko un dokumentālo kontroles paņēmieni. Kompleksās revīzijas ietvaros bieži tiek pārbaudītas uzņēmuma dokumentu, materiālu vai naudas plūsmas saistībā ar citiem uzņēmumiem

5. Pēc jautājuma pētīšanas secības

- *Sākotnējā kontrole*, kad attiecīgo lietu vai jautājumu pārbauda pirmo reizi
- *Atkārtotā kontrole* tiek organizēta, ja notikusi pavirša vai kļūdaina faktu pārbaude vai stāvokļa konstatācija, atklātas pretrunas starp secinājumiem un kontroles materiāliem, vai arī radušās aizdomas par kontrolējošā personisku ieinteresētību vai tendenciozu pieeju pētāmajiem jautājumiem. Pēdējā gadījumā kontroli jau veiks cits revidentu sastāvs
- *Papildu kontrole* tiek veikta, ja sākotnējā kontroles galarezultātu izvērtēšanas gaitā radusies nepieciešamība pēc papildu informācijas vai dokumentiem.

Iekšējās kontroles sistēma palīdz gūt skaidru priekšstatu par uzņēmuma saimniecisko un finansiālo darbību, ekonomisko stāvokli, kā arī dod iespēju laikus atklāt trūkumus un organizēt to novēršanu.

6.2. Kontroles plānošana

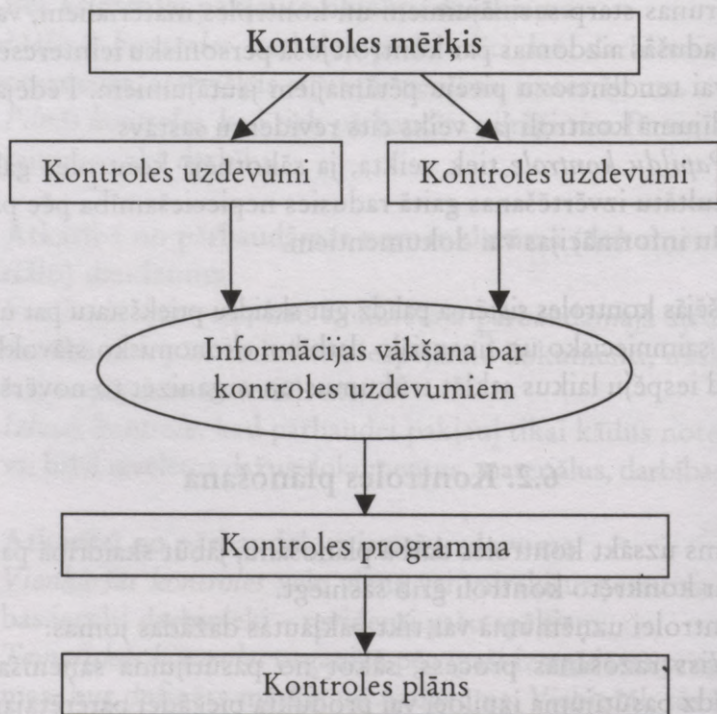
Pirms uzsākt kontroles darba plānošanu, jābūt skaidrībā par to, kādu ar konkrēto kontroli grib sasniegt.

Kontrolei uzņēmumā var tikt pakļautas dažādas jomas:

- Viss ražošanas process, sākot no pasūtījuma saņemšanas, līdz pasūtījuma izpildei vai produkta piegādei patērētājam
- Marketinga un realizācija, ietverot piegādes termiņus, garantijas, klientu reklamācijas utt.

- Produkcijas fiziskās, strukturālās un funkcionālās īpašības
- Izejvielu, materiālu un komponentu esamība, glabāšana un kvalitāte
- Ražošanas tehnoloģiskais process, dīkstāves, kļūmes, ražošanas defekti u.c.
- Produkcijas apstrāde, iesaiņošana, uzglabāšana
- Darbinieku prasme, profesionalitāte, attieksme pret klientu
- Sadarbības partneru izvēle un līgumsaistību stabilitāte utt.

Nākamais solis ir formulēt uzdevumus, ar kuru palīdzību cer sasniegt izvirzīto mērķi



27. att. Kontroles plānošanas secība

Kad konkrētās kontroles mērķi un uzdevumi ir skaidri, var ķerties pie nepieciešamās informācijas savākšanas. Tādā gadījumā tā nav informācija par pārbaudāmo objektu vai darbību, bet salīdzinājumam un izvērtējumam nepieciešamā informācija.

No *Uzņēmumu reģistra* iegūst apliecinājumu, vai uzņēmuma gada pārskata informācija saskan ar Uzņēmuma reģistrā esošo informāciju. Tas nepieciešams, ja veiktas izmaiņas statūtos, statūtkapitālā vai pieteiktajos darbības veidos.

Valsts Statistikas pārvaldes informācija ļauj iegūt priekšstatu par norisēm konkrētajā nozarē vai citās uzņēmumu interesējošās darbības jomās, lai uz to fona varētu veikt pašu sasniegtā vai norišu izvērtējumu.

Vienmēr ir lietderīgi paaugstināt *Valsts ieņēmumu dienesta* konkrētajā nodaļā, vai visi nodokļu maksājumi veikti pilnībā un paredzētajos termiņos. Dažkārt informācija par nepilnībām, nepareiziem aprēķiniem vai novēlotiem termiņiem pienāk ar lielu novēlošanos, kas, savukārt, saistīts ar soda vai kavējuma naudu uzrēķiniem.

Augstākajās institūcijās un teritoriālajā pašvaldībā iegūst informāciju par izmaiņām darbības nosacījumos, jaunām tehnoloģijām vai standartiem un eksporta iespējām. Lai gan informācija par dažādām izmaiņām bieži tiek publicēta speciālajos žurnālos vai bukletos, tā var palikt neievērota un sagādāt uzņēmumam problēmas vai pat zaudējumus.

Bankā jāsalīdzina ar uzņēmuma kontu un maksājumu (ja izmanto kredītu, lizingu vai veic privatizācijas objekta izpirkumu ar nomaksu) atlikumus ar grāmatvedībā fiksētajiem.

Lietderīgi arī veikt pārrunas ar uzņēmuma darbiniekiem, jo viņi bieži var sniegt ļoti labu informāciju par problēmām un nepieciešamajām inovācijām uzņēmuma darbībā vai ražošanas procesā.

Kad visa nepieciešamā informācija ir savākta un izpētīta, izstrādā kontroles programmu un atsevišķu kontroles operatīvo plānu.

Parasti plānos norāda:

- kas veiks konkrētās kontroles
- kādas uzņēmuma struktūras vai kādas norises tiks kontrolētas un kādos termiņos
- kurām amatpersonām jāpiedalās kontroles procesā un jāatbild uz revidentu uzdotajiem jautājumiem
- kādi pieaicinātie speciālisti vai eksperti piedalīsies kontrolēs
- jautājumi, uz kuriem kontroles gaitā jāiegūst atbildes
- kas, kādā formā un termiņos sagatavos ziņojumu par kontroles galarezultātiem un kad tas tiks apspriests. Kādiem vadības pārstāvjiem un speciālistiem jāpiedalās konkrētā ziņojuma apspriešanā

Uzņēmumā kontrolei visbiežāk tiek pakļauti šādi procesi un norises:

- pamatlīdzekļu fiziskā sastāva un kvalitātes kontrole
- apgrozāmo līdzekļu plūsmas un kvalitātes kontrole
- darba operāciju un tehnoloģisko procesu kontrole
- gatavās produkcijas kvalitātes kontrole
- grāmatvedības uzskaites kontrole
- finansiālo darījumu kontrole
- informācijas plūsmu kontrole
- klientu apkalpošanas kvalitātes un termiņu kontrole
- plāna izpildes līmeņa kontrole

Visos iepriekš minētajos kontroles variantos var lietot divus tradicionālos kontroles paņēmienus:

- 1) **Faktiskās kontroles** paņmiens, kas ietver šādus pasākumus:
 - materiālo vērtību inventarizācijas, kas nozīmē kontrolējamā objekta materiālo vērtību pārbaudi dabā, tās skaitot, sverot, mērot vai kā citādi nosakot to fizisko apjomu. Inventarizācija ir viens no svarīgākajiem un visvairāk lietotajiem faktiskās kontroles paņēmieniem

- apskati un izpēti, kas ļauj ar vizuāliem paņēmieniem iegūt vispārēju priekšstatu par atsevišķām norisēm, darba organizāciju un paņēmieniem
- ekspertpārbaudes un laboratoriskās analīzes kontroles procesā lieto, ja radušās šaubas par izlietoto resursu daudzumu vai uzrādīto kvalitāti, veicot attiecīgo objektu fiziskās, ķīmiskās vai bioloģiskās analīzes laboratorijas apstākļos
- eksperimentus, kad speciālistu klātbūtnē, ievērojot normas, noteikumus un tehnoloģiskas prasības, pētāmā ražošanas operācija tiek atkārtota ikdienas ražošanas apstākļos
- tiešās iztaujas, kad objekta kontroles nolūkā, izjautā attiecīgas personas (darbiniekus, klientus, sadarbības partnerus), kuru rīcībā ir šāda informācija

2) **Dokumentālās kontroles paņēmieni**, kas ietver šādus pasākumus:

- dokumentu apskati un lasīšanu, kas ļauj novērtēt, cik pilnīgi un pareizi dokumenti aizpildīti, vai tajos ir visi nepieciešamie rekvizīti
- dokumentu matemātisko pārbaudi, nosakot dokumentā ierakstīto rezultātu atbilstību aritmētiskajām darbībām
- dokumentu pretstatījumu, ar kura palīdzību pārbauda dokumentu ierakstu savstarpējo saistību, līdzīgi kā veicot pretpārbaudes. To panāk, izsekojot visai darījuma plūsmai gan uzņēmuma iekšienē, gan arī citos uzņēmumos, uzrakstot salīdzināšanas aktus
- ekonomisko analīzi, kas paredz noskaidrot dažādu faktoru ietekmi uz kontrolējamo objektu
- rakstisku paskaidrojumu, kas var sniegt nepieciešamās ziņas par kontrolei pakļauto objektu vai norisi

Iekšējo kontroles sistēmu uzņēmumā var organizēt dažādos līmeņos.

- **Zemākais līmenis** – izstrādātas dienesta instrukcijas un ama-

tu apraksti, kur noteikti darbinieku pienākumi un atbildība, taču kontrole šo prasību izpildei netiek organizēta

- **Vidējais līmenis** – izstrādātas dienesta instrukcijas un amatu apraksti, kur noteikti darbinieku pienākumi un atbildība, un uzņēmuma vadība laiku pa laikam kontrolē, ka minētās prasības tiek ievērotas
- **Augstākais līmenis** – īstenoti iepriekšējo līmeņu pasākumi, bet papildus ir izveidota iekšējās kontroles struktūra un noslēgts sadarbības līgums ar auditoru. Precīzi tiek kontrolēta ne tikai pienākumu izpilde, bet arī pienākumu izpildes termiņu ievērošana un izpildes kvalitāte

Augstākajā līmenī jau var runāt par organizētu iekšējo auditu.

6.3. Uzņēmuma iekšējais audits

Arvien biežāk uzņēmējdarbībā sastopamies ar vārdu – auditors, kas tulkojumā no latīņu valodas nozīmē “klausītājs”, ir augsti kvalificēts neatkarīgs speciālists, kurš tiek pieaicināts kontroles veikšanai brīvprātīgi vai likumos noteiktajos gadījumos.

Pasaulē “audits” ir izgājis trīs attīstības posmus.

1. **Apstiprinošā revīzija**, kas sniedz informāciju par to, vai uzņēmumā viss ir kārtībā, vai tā darbība notiek saskaņā ar statūtiem, likumiem un citiem normatīvajiem aktiem.

2. **Iekšējās kontroles sistēmas pārbaude**. Ja iekšējās kontroles sistēma darbojas efektīvi, auditoram nav nepieciešamība veikt detalizētu kontroli, jo radušās kļūdas un nepareizības novērš jau iekšējā kontrole. Auditors šādā situācijā vairs nav kontrolieris, bet gan konsultants.

3. **Iespējamo risku noteikšana**. Auditors vairāk uzmanības veltī tām uzņēmuma darbības jomām, kur iespējams vislielākais risks vai radušās kaut kādas problēmas, kuras pašu uzņēmuma speciālistu spēkiem ir grūti identificēt.

Latvijas uzņēmumos ir sastopams visu triju posmu sajaukums, bet aizvien biežāk nopietni uzņēmēji organizē iekšējo auditu, lai ar augsti profesionālu speciālistu palīdzību risinātu iespējamās uzņēmuma attīstības problēmas.

Iekšējais audits palīdz ne tikai izvairīties no neracionāliem izdevumiem, samazināt zaudējumus no materiālo vērtību un naudas zādžībām, bet galvenokārt izstrādāt ieteikumus, kā laikus izvairīties no ekonomiskām vai finansiālām grūtībām. Ja veiksmīgi ir ieviests iekšējais audits, tas paaugstina struktūrvienību vadītāju un materiāli atbildīgo personu atbildību par viņu veicamajiem pienākumiem un darba galarezultātiem. Iekšējais audits ir arī laba informācijas bāze ārējā audita vajadzībām.

Pēdējos gados arvien paplašinās izpratne par auditu kā uzņēmuma darbību veicinošu faktoru. Daudzos gadījumos uzņēmumu īpašnieki, ja viņi nav tieši saistīti ar uzņēmuma ikdienas darbību, neskaidrību gadījumos pieaicina speciālistus veikt vadības auditu, kuri, novērtējot uzņēmuma darba organizāciju, darbinieku apmierinātības un savstarpējo attiecību līmeni, personāla motivāciju un vadītāju darba stilu, izstrādā priekšlikumus tālākai uzņēmuma darbībai. Pieprasīts kļūst arī **uzņēmuma prestiža vai reputācijas audits**, kas ļauj apzināt un izvērtēt konkrētu mērķauditoriju viedokli par uzņēmumu un kas labi palīdz, kad uzņēmums plāno izstrādājumu cenas, tirgus politiku, kadru piesaisti u.tml.

6.4. Kvalitātes kontrole uzņēmumā

Kvalitāti uzņēmumā veido ikviens darbinieks, sākot no vadītāja un beidzot ar apkopēju

Tradicionāli pastāv divi viedokļi par kvalitāti – iekšējais un ārējais.

Iekšējais, ko veido uzņēmuma speciālistu viedoklis, izstrādātie un kontrolētie standarti.

Ārējais, ko veido patērētāja viedoklis par kvalitāti, ietverot šādus komponentus:

- produkta vērtība,
- kā produkts apmierina klienta vajadzības,
- produkta lietošanas drošums un garantijas,
- produkta un arī uzņēmuma prestižs,
- produktam piemītošās īpašības (garša, smarža, izskats u.c.),
- produkta īpašību noturība u.c.

No iepriekš minētā var secināt, ka:

- **kvalitāte ir** nevis ražotāja, bet gan pircēja vērtējums par produktu,
- **kvalitāte nav** absolūta, bet salīdzinājumā ar konkurenta piedāvāto produktu,
- **kvalitāte neietver** cenu, bet ar cenas palīdzību regulē patērētāja viedokli par kvalitāti,
- **kvalitāte attiecas** ne tikai uz piedāvāto produktu, bet arī uz pakalpojumiem, kas ar to saistīti (it sevišķi garantijas laiks, garantijas remonts un apkalpošana, produkta pieejamība, attieksme pret klientu un apkalpošanas kultūra utt.).

Kvalitāte ir nenovērtējams palīgs sacensībā ar konkurentiem

Ar produkta vai pakalpojuma kvalitāti jāsaprot nevis kaut kādi fiziski, ķīmiski vai cita veida parametri, kurus kontrolieri var izmērīt un pārbaudīt, bet gan visu to īpašību kopums, kuru vēlas patērētājs un kurš pilnībā apmierina viņa vēlmes un vajadzības.

Lai uzņēmums varētu piedāvāt kvalitatīvu produktu vai pakalpojumu, jānoskaidro, kas būs šā piedāvājuma adresāts, kādas ir viņa vēlmes un prasības attiecībā uz piedāvātā produkta cenu, iepakojumu, piegādi, apkalpošanu un citām fiziskajām produkta īpašībām un papildu pakalpojumiem.

Tikai pēc tam var ķerties pie resursu sagādes un tāda ražošanas

procesa organizēšanas, kas nodrošinātu nepieciešamo galaiznākumu. Turklāt, jo sarežģītāks un garāks ir ceļš līdz galaiznākumam, jo grūtāk ievērot visus priekšnoteikumus kvalitatīva sasniegšanai. Lai šādu procesu pārraudzītu, jāizveido kvalitātes vadības un kontroles sistēma. Pasaulē šāda sistēma pastāv un tās pazīstamākais pārstāvis ir **Kvalitātes pārvaldības starptautisko standartu 9000** saime, kas to stingrākajā variantā aptver aptuveni 20 prasības (izveidot kvalitātes sistēmu, līgumu pārskatus, informācijas plūsmas, iekšējo kvalitātes auditu u.c.).

Kopumā ISO standartu ieviešana uzņēmumā palīdz sakārtot darba procesu, nodrošina tā pārredzamību un uzlabo darba galaiznājumus. Kvalitātes vadības sistēmas pamatelementi ir šādi:

- orientācija uz klientu (tā vēlmju izziņāšana un apmierināšana)
- abpusēji izdevīgu līgumattiecību veidošana ar partneriem
- visu līmeņu darbinieku attīstība un iesaistīšana kvalitātes nodrošināšanas procesos
- uz konkrētiem faktiem balstīta vadība
- uzņēmuma mērķu pastāvība un skaidrība
- nepārtraukta un radoša pieeja visu procesu attīstībai
- atbildība klientu un sabiedrības priekšā
- orientācija uz veiksmīgiem rezultātiem

Pēdējos gados arvien lielāku popularitāti iegūst arī ISO 14000 saimes standartu ievērošana, kas orientēta uz vides pārvaldības sistēmu, veicot videi draudzīgu darbību.

Lai uzņēmums sekmīgi varētu ieviest kvalitātes vadības sistēmu, lietojot ISO standartus, nepieciešams, lai ne tikai vadība, bet arī darbinieki izprastu to nozīmi un iespējas uzņēmuma tālākai attīstībai. Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai nav jāveido īpaši un grandiozi plāni, bet, plānojot jebkuru jautājumu uzņēmumā, tas jāveic atbilstīgi ISO standartu prasībām.

Ekonomiskās attīstības stratēģiskā plānošana

Lietas ap mums mainās nemitīgi, tāpēc neviens uzņēmums nevar vienkārši saglabāt kādreiz sasniegto attīstības līmeni. Vai nu uzņēmuma vadība veic pasākumus, lai attīstītos tālāk, vai arī tas atpaliek no citiem uzņēmumiem, kas attīstās sekmīgāk. Uzņēmēji, kuri ir izpratuši stratēģiskās plānošanas nepieciešamību, var kontrolēt savu uzņēmuma likteni nākotnē, savukārt tie, kas to neizprot, var tikai reaģēt uz mūžīgi mainīgo vidi.

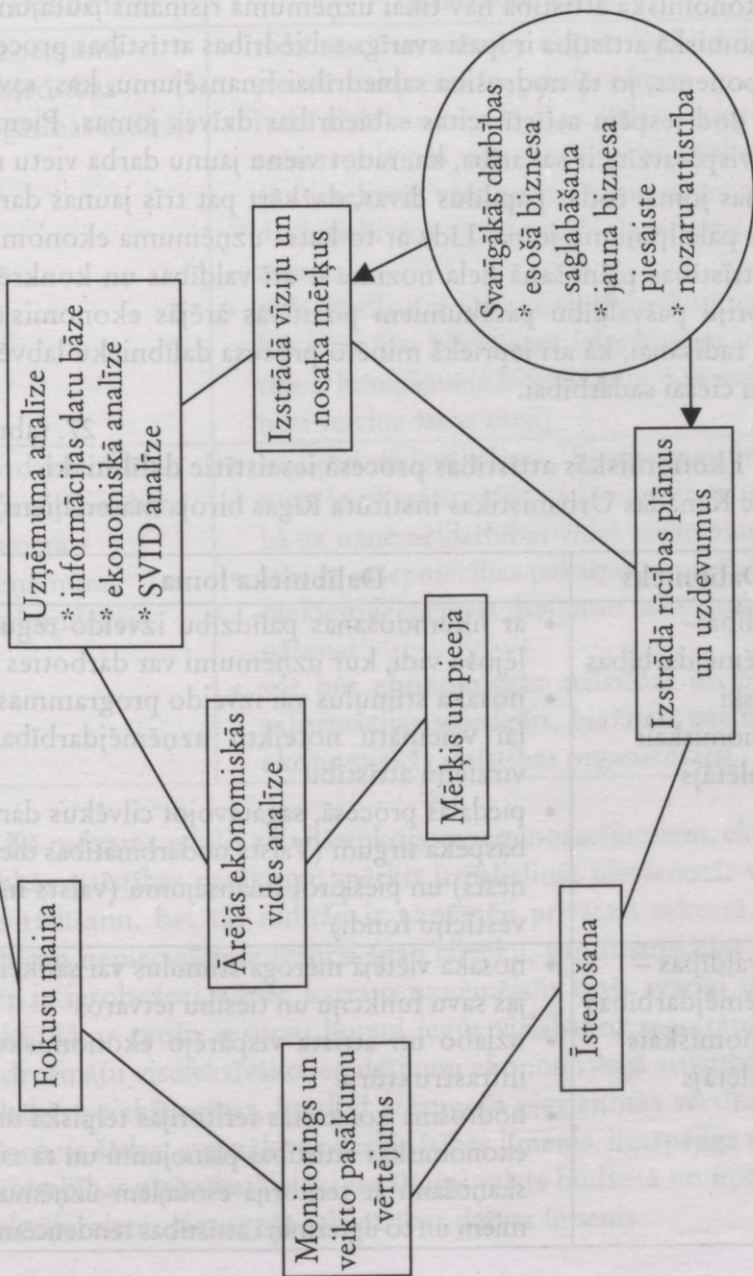
Kad resursi laika gaitā kļūst arvien grūtāk pieejami, nav viegli reaģēt uz visiem jautājumiem un visām problēmām vienlaikus. Tāpēc rūpīgi jāpamato risināmo jautājumu izvēle. Tajā pašā laikā rodas arī jaunas iespējas, kas jāizvērtē. Uzņēmējs, kurš jau laikus izvērtējis uzņēmuma attīstības iespējas un virzienus, labāk spēs uzņemties risku, lai izmantotu jaunās iespējas, kas sola ieguvumus.

Stratēģiskā ekonomiskā plānošana ir ilgstošs process, kas saistīts ar vairākām problēmām:

- plānošanas procesā jāiesaista pēc iespējas lielāka kolektīva daļa
- jāveic pieejamo resursu novērtēšana un jāapzinās reālie apstākļi
- darbība noris brīvas un mainīgas vides apstākļos, kas arī plānu pakļauj zināmam riskam

Stratēģiskās ekonomiskās attīstības plānošanas process sākas ar izpratni par plašāko ekonomisko vidi, kurā uzņēmums darbojas gan patlaban, gan arī darbosies nākotnē. Kad šī izpratne ir iegūta, jāsāk veidot ekonomiskās nākotnes vīzija un uzņēmuma tālākie un tuvākie mērķi, kas jāsasniedz, lai vīzija īstenotos. Tālāk veicot gan pierastos plānošanas soļus, gan arī procesa novērošanu un novērtēšanu, rodas iespējas ekonomiskās attīstības stratēģiskā plāna regulārai papildināšanai un precizēšanai.

jauns attīstības cikls ar jaunu mērķi



28. att. Ekonomiskās attīstības cikls

Ekonomiskā attīstība nav tikai uzņēmumā risināms jautājums. Ekonomiskā attīstība ir īpaši svarīgs sabiedrības attīstības procesa komponents, jo tā nodrošina sabiedrībai finansējumu, kas, savukārt, dod iespēju attīstīt citas sabiedrības dzīves jomas. Piemēram, vispārātzīta ir sakarība, ka, radot vienu jaunu darba vietu ražošanas jomā, rodas papildus divas, dažkārt pat trīs jaunas darba vietas pakalpojumu jomā. Līdz ar to katra uzņēmuma ekonomiskās attīstības plānošanā liela nozīme ir arī valdības un konkrēto teritoriju pašvaldību pasākumiem pozitīvas ārējās ekonomiskās vides radīšanai, kā arī iepriekš minēto procesa dalībnieku labvēlīgai un ciešai sadarbībai.

27. tabula

Ekonomiskās attīstības procesā iesaistītie dalībnieki
(pēc Kanādas Urbanistikas institūta Rīgas biroja materiāliem)

Dalībnieks	Dalībnieka loma
Valdība – uzņēmējdarbības tiesiski ekonomiskais regulētājs	<ul style="list-style-type: none"> • ar likumdošanas palīdzību izveido regulējošo vidi, kur uzņēmumi var darboties • nosaka stimulus vai izveido programmas, lai veicinātu noteiktu uzņēmējdarbības virzienu attīstību • piedalās procesā, sagatavojot cilvēkus darbaspēka tirgum (Valsts nodarbinātības dienests) un piešķirot finansējumu (valsts investīciju fondi)
Pašvaldības – uzņēmējdarbības ekonomiskais regulētājs	<ul style="list-style-type: none"> • nosaka vietējā mēroga stimulus vai sankcijas savu funkciju un tiesību ietvaros • uzlabo un attīsta vispārējo ekonomisko infrastruktūru • nodrošina konkrētās teritorijas telpiskā un ekonomiskās attīstības plānojumu un tā saskaņošanu ar teritorijā esošajiem uzņēmumiem un to ilgtermiņa attīstības tendencēm

Dalībnieks	Dalībnieka loma
Uzņēmumi – sabiedrības bagātības radītāji	<ul style="list-style-type: none"> • rada vērtības, ražojot tirgum (sabiedrībai) piemērotas preces un pakalpojumus • rada vērtības regulējošās vides ietvaros, taču regulējošā vide var negatīvi ietekmēt (un ietekmē) vērtību radīšanu, ja procesa dalībnieki nav saskaņojuši ilgtermiņa intereses • rada vērtības ar vai bez vietējās ekonomiskās attīstības klātbūtnes (abu līmeņu attīstība ir komplementāri jautājumi, kas saskaņoti veicina viens otru)
Tirdzniecības un rūpniecības kamera – uzņēmuma padomdevējs	<ul style="list-style-type: none"> • veic padomdevēja lomu, lai uzņēmēja interesēs ietekmētu valdības lēmumus attiecībā uz uzņēmējdarbības vides sakārtošanu • sniedz starpniecības pakalpojumus dalībniekiem iespējamā darījumu loka paplašināšanai • var būt ekonomiskās attīstības un citas informācijas sniedzēja, bieži arī partnere ekonomiskās attīstības organizēšanā

Kā redzams no 27. tabulā apkopotajiem nosacījumiem, ekonomiskās attīstības pasākumu mērķis ir palielināt pievienotās vērtības radīšanu, bet tās radītāji ir uzņēmēji privātajā sektorā. Šim mērķim nepieciešamie resursi (gan cilvēku, gan finansiālie) vienmēr ir ierobežoti, tāpēc katram uzņēmējam īpaši svarīgi ir noteikt, kā ar esošo resursu līmeni iegūt vislabākos rezultātus, lai nodrošinātu visefektīvāko ieguldījumu ekonomiskajā attīstībā. Būtiskākās priekšrocības, ko dod pieaugoša pievienotās vērtības radīšana, ir šādas: augstāks nodarbinātības līmenis, ilgtspējīga uzņēmējdarbības attīstība, lielāki ienākumi valsts budžetā no nodokļu maksājumiem, pieaugošs sabiedrības dzīves līmenis.

Plānojot ekonomisko attīstību un pievienotās vērtības radīšanas palielinājumu, rūpīgi jāizvērtē visu saimnieciskās darbības komponentu atbilstība veiksmīgas attīstības pamatprasībām. Pavisam var aplūkot piecus nozīmīgus komponentus veiksmīga attīstības procesa nodrošināšanai:

- **Darbaspēks.** Tā kā attīstības procesā saimnieciskās darbības raksturs mainās, tad mainās arī prasības attiecībā pret darbaspēku, tā profesionālā līmeņa paaugstināšanu.

Darbaspēks vienmēr ir bijis svarīgs attīstības iespēju komponents, taču nākotnē tā nozīme un ietekme uz uzņēmumu attīstības iespējām vēl palielināsies. Jau patlaban daudzi uzņēmēji kā attīstību bremzējošu faktoru min darbaspēka zemo profesionālās izglītības un kvalifikācijas līmeni. Lielākajā daļā darba vietu ir nepieciešams plašs un padziļināts zināšanu un praktisko iemaņu loks, un šī tendence nākotnē vēl pastiprināsies. Ar darbaspēku saistītie jautājumi uzņēmumos bieži vien ir noteicošie, pieņemot lēmumus par investīcijām. Izglītotu un prasmīgu darbinieku pieejamība kļūs par daudzu uzņēmumu nenovērtējamu ekonomiskās attīstības priekšrocību.

- **Tehnoloģija.** Pēdējo gadu straujās politiskās un ekonomiskās pārmaiņas izraisījušas arī straujas pārmaiņas tehnoloģijās, it sevišķi intelektuālo tehnoloģiju jomā un datorzinātnēs. Tehnoloģijas ir otrs svarīgākais komponents, kas nosaka uzņēmuma attīstības iespējas, konkurētspēju un darba ražīgumu.

Uzņēmumiem, kas nopietni vēlas konkurēt tirgū, ir ne tikai jāpanāk, ka jaunās tehnoloģijas uzlabo saražotās produkcijas kvalitāti, bet arī tehnoloģiskie sasniegumi jāizmanto arī uzņēmuma vadīšanas praksē. Uzņēmējiem, kuri vēlas ieviest jaunas tehnoloģijas, nepieciešams arī atbilstīgs darbinieku zināšanu un iemaņu līmenis, tātad (atgriežamies pie iepriekšējā komponenta) izglītoti un prasmīgi darbaspēki, pretējā gadījumā uzņēmums nespēs izmantot jauno tehnoloģiju sniegtās priekšrocības. Uzņēmēji, kuri iemācīsies izmantot konsultatīvo nodrošinājumu un intelektuālos

resursus, kas pieejami universitātēs, pētniecības laboratorijās un institūtos, atklās arvien lielāku vērtību radīšanas un nepārtraukta attīstības procesa nodrošināšanas iespēju.

- **Infrastruktūra.** Uzņēmējdarbībai tradicionāli nozīmīgi ir tādi vispārpieņemti infrastruktūras veidi, kā, piemēram, ceļi, lielceļi, komunikācijas, lidostas, dzelzceļi, gāzes un ūdensapgāde, kanalizācija, elektropārvades līnijas utt.

Vēl nesen pilnīgi pietika ar minētajiem infrastruktūras elementiem, lai uzņēmums varētu sekmīgi strādāt. Patlaban arvien lielāku nozīmi iegūst ne tikai šo infrastruktūras elementu esamība, bet galvenokārt to kvalitāte, piemērotība mūsdienu prasībām, pieejamības garantijas. Par īpaši svarīgu kritēriju infrastruktūras elementi kļūst, uzņēmējiem pieņemot lēmumu par investīciju piesaisti. Uzņēmējiem, kuri izmanto augstās tehnoloģijas (automatizācija, datorizācija), nopietni jāizvērtē elektroenerģijas padeves kvalitāte (beztraucējumu elektroenerģijas padeve bez sprieguma svārstībām). Savukārt, uzņēmējiem, kuriem svarīga izejvielu vai produkcijas operatīva piegāde, īpaši jāizvērtē transporta infrastruktūras attīstības līmeni (asfaltētu ceļu, pievadceļu esamība, iespējamie transporta sastrēgumi u.c.).

Valsts un pašvaldību investīcijas infrastruktūrā palielina privātā kapitāla pelnītspēju un līdz ar to arī privāto investīciju pieaugumu. Visu šo faktoru mijiedarbība sekmē ekonomisko attīstību un jaunu vērtību radīšanu attiecīgajā teritorijā, kas ir vienlīdz nozīmīgi gan uzņēmējiem, gan sabiedrībai.

Pēdējos gados uzņēmumu lēmumos par investēšanu konkrētā teritorijā nozīmīgi kļuvuši arī tādi faktori, kā, piemēram, telekomunikāciju attīstības pakāpe, mobilo telefonu, Internet lietošanas iespējas, datortīkla esamība, ka arī zinātnes un sociālas infrastruktūras elementu esamība.

Finanšu kapitāls. Uzņēmuma ekonomiskajai attīstībai, jaunu tehnoloģiju ieviešanai, darbinieku izglītošanai un kvalifikācijas paaugstināšanai noteikti jāiegulda papildu līdzekļi jeb investīcijas.

Kā jau noskaidrojām nodaļā par investīciju plānošanu, tās var

finansēt ar pašu vai piesaistītā kapitāla palīdzību. Katra no minētajām finansējuma formām dažādos uzņēmuma attīstības posmos būs vairāk vai mazāk nozīmīga:

- uzņēmuma dibināšana un darbības uzsākšana – pārsvarā pašu kapitāls, jo trūkst seguma piesaistītā kapitāla garantijām,
- augšanas posmā – pašu un piesaistītā kapitāla kombinācija,
- jaunas produkcijas ražošanas attīstīšanai – piesaistītais kapitāls,
- uzņēmumu apvienošanās vai iegāde – abi kapitāla veidi vai to kombinācija,
- uzņēmumu tīkla izveide – abi kapitāla veidi vai to kombinācija ar akciju piedāvājumu.

No ekonomiskās attīstības viedokļa abām finansējuma pamatformām ir jābūt viegli pieejamām par pieņemamām izmaksām. Pretējā gadījumā uzņēmumi nespēs attīstīties un pilnībā izmantot savu potenciālu, kas var izraisīt vietējās saimniecības apstikumu un sabiedrības labklājības kritumu. Finansējuma pieejamība ir jautājums, kas jārisina valdībai vai pašvaldībai, kurām, protams, nav tiešā veidā jānodrošina pats finansējums, bet jānodrošina nepieciešamie juridiski ekonomiskie nosacījumi, lai privātais uzņēmējs spētu šo finansējumu piesaistīt. Neviens valdības sociālais pasākums, kas risināts ar nodokļu un līdzekļu pārdales palīdzību, nenodrošinās tādu sabiedrības labklājības pieaugumu, kā ieguldījumi uzņēmējdarbības attīstības veicināšanai. Piemēram, iedzīvotāju labklājību straujāk veicinās nevis bezdarbnieku pabalstu izmaksa, bet gan jaunu darba vietu radīšana.

Vadība. Bez profesionālas un spēcīgas vadības uzņēmumu attīstība nebūs iespējama. Jau nodaļā par plānošanas metodoloģiju aplūkota tāda kolektīvās plānošanas metode, kā, piemēram, “prāta vētra”, bet nodaļā par investīciju plānošanu – arī nepieciešamību veidot darba grupu investīciju projektu izstrādei.

Plānošana jau pati par sevi ir kolektīvs pasākums, nemaz neru-

nānot par attīstības stratēģijas izstrādi, kurai dažkārt nepieciešamas gan radikāli jaunas idejas, gan globāls skatījums uz notikumiem un procesiem ne tikai uzņēmumā, bet arī valstī kopumā un pat aiz tās robežām. Attīstības stratēģijas izveide ir tas pasākums, kurā bez erudīta vadītāja, saliedētas vadības komandas un ciešas saiknes ar iecerētā īstenotājiem būs grūti panākt teicamus rezultātus.

28. tabula

Tendences, kas jāņem vērā, veidojot attīstības stratēģiju

Tendences	Izpausmes
Ārējās ekonomiskās un politiskās tendences	<ul style="list-style-type: none"> • pieaug valsts ārējais parāds • samazinās vai pieaug politiskā stabilitāte • palielinās vai samazinās ārvalstu investīcijas
Starptautisko un nacionālo politiku ietekme uz vietējo uzņēmējdarbību	<ul style="list-style-type: none"> • pasaules tirgus dalīšanās ietekmes blokos • pieaug rūpes par vides aizsardzību • pieeja piesaistītajam un pašu kapitālam, tā cena • valdības investīciju politika infrastruktūras attīstībai
Tirgus nosacījumi dažādos ekonomiskos sektoros	<ul style="list-style-type: none"> • pakalpojumu sektora nozīmīgums • nodarbinātības līmenis ražošanā un sabiedriskajā sektorā • moderno tehnoloģiju attīstība • izmaiņas ģimeņu struktūrā • konkurences līmeņa izmaiņas • kultūras dzīves uzplaukums vai apsīkums
Nodarbinātības strukturālās izmaiņas	<ul style="list-style-type: none"> • izmaiņas sieviešu, jauniešu vai minoritāšu nodarbinātības līmeņos • nepilnu darba laiku strādājošo skaita izmaiņas

Tendences	Izpausmes
	<ul style="list-style-type: none"> • iedzīvotāju skaita un darbaspēka, dzimuma un vecuma struktūras izmaiņas • izmaiņas profesionālās izglītības līmenī, profesiju un nozaru struktūrā • darbaspēka profesionālo iemaņu un izglītības līmenis
Valdības veiktās un paredzētās programmas	<ul style="list-style-type: none"> • nozaru investīciju programmas • ģeogrāfisko investīciju programmas • nodarbinātības veicināšanas programmas • nacionālās attīstības programma un nodarbinātības stratēģija • iedzīvotāju labklājības līmeņa paaugstināšanas programma
Sabiedrības attīstības tendences	<ul style="list-style-type: none"> • ģimeņu struktūra un bērnu skaits ģimenē • cilvēku skaits mājāsaimniecībā • darbaspēka vienotības pakāpe (arodbiedrību kustība) • attieksme pret streikiem un piketiem

Sadarbības plānošana

Ar vārdu “sadarbība” saprot plašu darbības jomu, bet uzņēmējdarbībā visbiežāk tā ir:

- klientu atrašana un piesaiste
- piedāvājumu prezentāciju plānošana
- sarunas ar potenciālajiem investoriem un investīciju projektu (arī biznesa plānu un savu ideju) aizstāvēšana
- piegādes partneru un apakšuzņēmēju atrašana un sadarbības līgumu slēgšana

Sadarbību un tās plānošanu, nosacīti var sadalīt vairākās sastāvdaļās vai posmos.

1. Potenciālā sadarbības partnera atklāšana. Tās sākuma posmā ir analītisks darbs ar dažādu tematisko katalogu, telefonu abonentu grāmatu, uzņēmuma reģistra un statistikas pārvaldes datu vēlētajū sarakstu un citu informācijas avotu izpēti un atlasī.

Sadarbības partneru meklēšanā var iesaistīt arī uzņēmuma darbiniekus un paziņas.

Procesa beigu posms ir saskarsmes veidošana, kad izmanto gan elektroniskos saziņas līdzekļus, kā, piemēram, telefonu, faksu, internetu, gan arī saziņu ar pasta palīdzību.

Lai saskarsme ar potenciālo sadarbības partneri būtu veiksmīgāka, jāievēro vairāki priekšnoteikumi:

- rūpīgi jāizveido iespējamo partneru saraksts, pārbaudot viņu pasta un elektronisko saziņas līdzekļu adreses
- jānoskaidro, kura amatpersona uzņēmumā pieņem galīgo lēmumu interesējošajā jautājumā. Īpaši izdevīgi ir norunāt tikšanos ar augstākām amatpersonām un kādreizējiem klientiem
- vairākkārt rūpīgi jāpārbauda tās personas vārds un ieņemamais amats, ar kuru vēlas uzsākt pārrunas

- pēc notikušās telefona sarunas vai sarakstes atkārtoti rakstiski jāapstiprina priekšlikumi un tikšanās laiks

2. Tikšanās plānošana, kas sevī ietver trīs nozīmīgas darbības:

- potenciālā sadarbības partnera interešu, vēlmju un uzskatu izpēte. Liekot cilvēkiem saprast, ka piedāvājums atbilst viņu vajadzībām un interesēm, jūs attaisnosiet viņa vēlmi sadarboties. Te lieti noderēs gan tirgus pētījumi, gan arī jau esošo sadarbības partneru un klientu pasūtījumi un sūdzības. Sūdzības uzņēmumam ir vērtīgs informācijas avots, kas rosina pilnveidot piedāvājumu, ceļot tā kvalitāti un konkurētspēju
- sevis pilnveidošana, kas ir ļoti svarīga veiksmīga darba sastāvdaļa, jo sadarbības līgumus slēdz uzņēmumi, bet šo līgumu pamatā ir konkrēto darbinieku cilvēciskās īpašības. **Cilvēks vairāk pērk nevis preci, bet gan cilvēku**

Sevis pilnveidošana ietver:

- izglītības paaugstināšanu
- redzesloka paplašināšanu
- spēju pilnveidošanu
- pašpaļāvības un pārliecinātības veidošanu
- pozitīva tēla veidošanu (izskats, apģērbs, ķermeņa valoda, dikcija utt.). Tēla veidošanai ir neatsverama nozīme ne tikai darījumu noslēgšanā, bet arī visa uzņēmuma prestiža veidošanā. Bieži veiksmīgas sadarbības pamatā ir pirmais iespaids par partneri. Jāatceras arī tas, ka nekad dzīvē nebūs dota iespēja otrreiz radīt pirmo iespaidu.

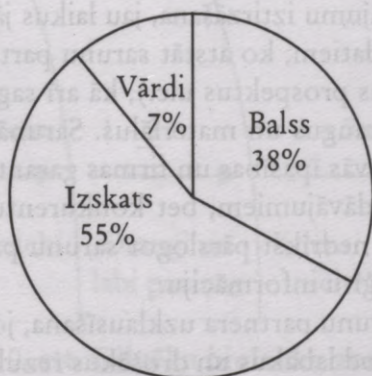
Pirmo iespaidu veido trīs komponenti – vārds, balss un izskats (sk. 29. attēlu).

3. Tikšanās vai prezentācijas norise

Jebkura tikšanās vai ražojuma prezentācija, it sevišķi tad, ja tā

notiek pirmo reizi, ir uzņēmuma tēlu veidojoša sastāvdaļa, kas lielā mērā nosaka klientu vai patērētāju viedokli un tālāko attieksmi pret šo uzņēmumu. Lai tikšanās vai prezentācija dotu iecerētos rezultātus, to laikus jāplāno, ievērojot šādus nosacījumus:

– **vispirms jāpiesaista sarunu partnera uzmanība**, ko lielā mērā var izraisīt sarunu organizētāja apģērbs, stāja, ķermeņa valoda, mīmika un runa, kas sagatavota kā mērķtiecīgs un efektīvs priekšnesums, taču tās garums nedrīkst pārsniegt 20 – 30 minūtes, kas ir optimālais uzmanības noturēšanas ilgums. Veiksmīgākā saskarsmes norise **ķēdīte būs acis – sirds – prāts – maciņš**.



29. att. Pirmā iespaida trīs komponenti

Prezentācijas un nozīmīgas tikšanās, ja vien iespējams, labāk plānot augošā mēness fāzē, jo tad cilvēki ir atvērtāki un arī pašam sarunu vadītājam domas raisīsies vieglāk. Domas asumu veicina arī zilā krāsa, tāpēc tā jāizvēlas kā biznesa apģērba krāsa. Vīriešiem tas varētu būt zils vilnas uzvalks ar pieskaņoti zilu vai baltu kreklu un sarkanu kaklasaiti, jo sarkans akcents ļoti piesaista uzmanību (ne velti ekstremālo situāciju dienesti savā transportā izmanto sarkano krāsu). Sievietēm tas varētu būt arī sarkans vai dzeltens vilnas kostīms, bet ar šīm krāsām jābūt uzmanīgiem, lai

nerastos kļiedzošas pārmērības, tāpēc speciālisti labāk iesaka šīs krāsas vairāk izmantot aksesuāros (blūzīte, šalle u.c.).

– **jāizraisa un jānotur sarunu partnera interese par piedāvājumu**, ko vislabāk var izdarīt, atklājot sarunu partnera “vājās vietas” un cenšoties savu piedāvājumu noformulēt tādā veidā, lai tas atbilstu iespējai atrisināt akūtas klienta problēmas (ko pirms sarunas, protams, jāizpēta). Ja piedāvājums būs orientēts uz izmaksu ekonomiju, kvalitātes vai darba ražīguma paaugstināšanu, interese noteikti radīsies, taču var rasties arī vēlme saņemt plašāku informāciju par piedāvājumu.

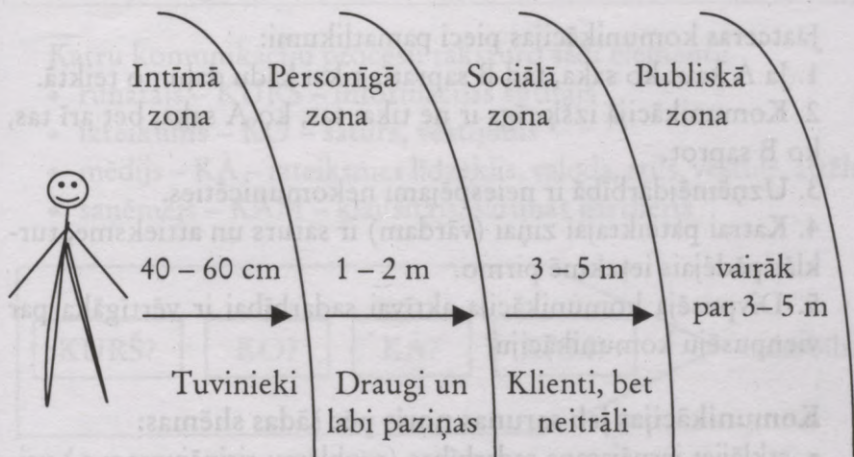
Lai sarunas noslēgtos pozitīvi, jāaprēķina, cik daudz laika aizņems būtisku jautājumu iztīrīšana, jau laikus jāgatavo materiāli ar pārlicinošiem datiem, ko atstāt sarunu partnerim (piemēram, katalogus, reklāmas prospektus u.c.), kā arī sagatavot iespējamās demonstrācijas paraugus un materiālus. Sarunā noteikti jāuzsver piedāvājuma pozitīvās īpašības un firmas garantijas, tās salīdzinot ar konkurentu piedāvājumiem, bet konkurentus nenoliedzot un nekritizējot. Taču nedrīkst pārslogot sarunu partneri ar pārlietu apjomīgu un sarežģītu informāciju.

Jāieplāno arī sarunu partnera uzklaušīšana, jo divpusēja komunikācija vienmēr dod labākus un drošākus rezultātus.

Lai noslēgtu darījumu, nepietiek tikai sadarbības partnerī izraisīt interesi un to noturēt – **jārada arī vēlme sadarbīties**. To var panākt, akcentējot labumus, kādus partneris iegūs, rīkojoties operatīvi (atlaides, priekšrocības, garantijas utt.) un noslēdzot darījumu. Pamatinformācija par jebkuru darījumu, protams, ir ļoti svarīga, bet dažkārt kā galvenais rosinātājs sadarbības vēlmes izraisīšanai ir tieši dažādi papildu labumi vai “izskaistinājumi”. Ja vēlas, lai partneris pieņem lēmumu par sadarbību, iepriekš jāizvērtē un jāuzsver piedāvājuma priekšrocības un jāmin citu sadarbības partneru apmierinātība un veiksmē, kas radusies tieši sadarbības dēļ. Jāuzsver savs pārkums konkrētos jautājumos, nenopeļot konkurentus. Lai cik svarīga būtu konkrētā sadarbība, nevajag censties

izmisīgi pierunāt partneri. Drīzāk saruna jāpārtrauc tad, ja tā nav devusi vēlamu, tā parādot, ka ir vēl citas iespējas risināt jautājumu.

Vēlamā rezultāta sasniegšanai, ja tas ir īpaši nozīmīgs, var ieplānot arī kādu psiholoģisku paņēmieni. Atteikumu visvieglāk ir izteikt pilnīgi svešam cilvēkam, bet labam paziņam vai draugam ir grūtāk atteikt. Šī attieksme balstās uz cilvēka biolauka būtību un tā sadalījumu zonās.



30. att. Cilvēku biolauku zonas

Vislabvēlīgākā attieksme, protams, veidojas personīgajā zonā, bet tajā jāieklūst pārdomāti un arī īslaicīga atrašanās šajā zonā nedos vēlamu. Šādā gadījumā lieti var noderēt saruna pie kafijas tases, darījuma vakariņas restorānā vai tradicionālā darījumu sarunu neformālā daļa, piemēram, somu pirtī, kur apstākļi ļauj pat atrasties "tuvinieku" zonā, neizraisot negatīvas sarunu partnera emocijas. Protams, šādi pasākumi jāplāno ļoti rūpīgi, lai vēlamās sadarbības vietā nerastos nepatika.

Pastāv vairāki pamatprincipi, kas jāievēro, risinot sarunas ar klientiem vai iespējamajiem sadarbības partneriem:

- Sarunu partnerim jāizsaka un jāizrāda cieņa

- Jāklausa, lai saprastu,
 - ko sarunu partneris jūt,
 - ko sarunu partneris grib,
 - ko sarunu partneris domā;
- Jāizzina sarunu partnera vēlmes, gaidas, cerības
- Jāatkārto specifiskās lietas (vai es jūs pareizi sapratu; vai tieši tā ir utt.)

Jāatceras komunikācijas pieci pamatlikumi:

1. Ja A kaut ko saka, tad B sapratīs tikai kādu daļu no teiktā.
2. Komunikācijā izšķirīgs ir ne tikai tas, ko A saka, bet arī tas, ko B saprot.
3. Uzņēmējdarbībā ir neiespējami nekomunicēties.
4. Katrai pateiktajai ziņai (vārdam) ir saturs un attieksme, turklāt pēdējais ietekmē pirmo.
5. Divpusēja komunikācija aktīvai sadarbībai ir vērtīgāka par vienpusēju komunikāciju.

Komunikācijas jeb sarunas noris pēc šādas shēmas:

- atklājiat iespējamās sadarbības (problēmu risinājuma u.c.) veidus un ceļus
- pastāstiet, kādas konkrētas darbības vai pasākumi tiks veikti
- pārliecinieties, vai klients (sarunu partneris) piekrīt jūsu viedoklim un ir apmierināts
- ja rodas pretenzijas, neuztveriet tās personiski
- ļaujiet (pat palūdziet) sarunas partnerim izteikties līdz galam
- centieties izprast, ko slēpj sarunu partnera izturēšanās veids
- līdz sarunas beigām saglabājiet aukstasinību un izturību
- nesoliet neizpildāmas lietas un nesasniedzamus labumus

Attieksme pret partneriem un situācijām atklājas cilvēka uzvedībā. Uzvedība ir izvēle. Uzvedībai jābūt:

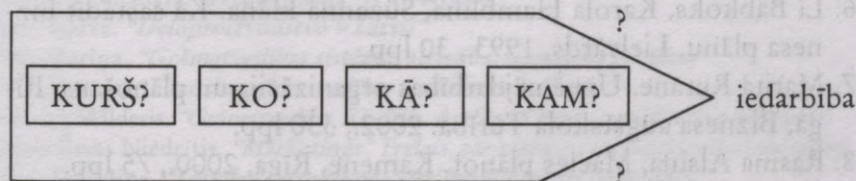
- profesionālai (bez personiskām jūtām)

- saprotošai (pret katru klientu un sarunu partneri jāizturas kā pret pašu svarīgāko cilvēku)
- pacietīgai (ar katru klientu un sarunu partneri jāved sarunas un jāveic darbības tā, it kā būtu pati pirmā reize)

Nevainojams izskats, pārdomāti un pareizi izvēlēti vārdi, nosvērta uzvedība ir zelta vidusceļš, kas nodrošina sarunu partneru veiksmīgu sadarbību

Katru komunikāciju procesu raksturo šādi elementi:

- runātājs – KURŠ – informācijas sūtītājs
- izteikums – KO – saturs, vēstījums
- mēdijs – KĀ – izteiksmes līdzeklis, valoda, stils, vēstule, attēls
- saņēmējs – KAM – klausītājs, sarunas partneris



31. att. Komunikācijas ķēde

Komunikācija nav vienkāršs process. Nav nekādas garantijas, ka tas, ko sarunu partneris kā informācijas sūtītājs vēlētos darīt zināmu otram, pie viņa nonāks tādā veidā, kā bija domāts. Komunikācija ir komplicētas informācijas apmaiņas attiecības, kad komunikācijas saturs ir pakļauts ne tikai stila un formas ietekmei, bet arī selektīvai filtrācijai un deformēšanai. Viena un tā pati informācija vai vārdi dažādiem cilvēkiem var izraisīt atšķirīgu izpratni, kas saistīta ar uzkrāto pieredzi, dzīves uztveri, piederību konkrētam psiholoģiskam tipam u.c.

Saskarsmes process sniegs gaidīto efektu tikai tad, ja būs rūpīgi pārdomāts un izplānots.

Izmantotā literatūra

1. Darags O'Reilijs, Džulians Gibass. Darijumu attiecības ar pircējiem. Veiksmīga pārdošana un mārketing organizētajā tirgū. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2005., 233 lpp.
2. Džeina Hodžsone. Līdzvērtīgs sarunu partneris. Zibenīgas atbildes taktika. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2005., 249 lpp.
3. Ēriks Maksvīnijs. Ekonomiskā attīstība un stratēģiskā ekonomiskā plānošana. Kanādas Urbanistikas institūta Rīgas birojs, Rīga, 1997., 39 lpp.
4. Georgs Libermanis. Tirgus, cenas, konkurence. Kamene, Rīga, 1998., 181 lpp.
5. Guntis Melderis. Grāmatvedība. Revīzija. Audits. Otrais papildinātais izdevums. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2004., 126 lpp.
6. Lī Babkoks, Karola Hamblina, Sūzanna Hāna. Kā sastādīt biznesa plānu. Lielvārds, 1993., 30 lpp.
7. Marita Rurāne. Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana. Rīga, Biznesa augstskola Turība. 2002., 330 lpp.
8. Rasma Alsiņa. Mācies plānot. Kamene, Rīga, 2000., 75 lpp.
9. Roberts Hellers. Prasme pārdot. Zvaigzne ABC. Rīga, 1999., 70 lpp.
10. Rīcības plānošana. VAR rokasgrāmata. Rīga, 1998., 48 lpp.
11. Rokasgrāmata projektu pieteikumu sagatavošanā. Latvijas pašvaldību savienība, 2001.
12. Ražošanas plānošana un kontrole. ES PHARE un Dānijas tehnoloģiskā institūta semināra materiāli. 1998.
13. Pols Hanna. Mazā panākumu grāmatiņa. Apgāds "Artava", Rīga, 1997., 159 lpp.
14. В. А. Шумаев. Логистика товародвижения. Москва, 2001., с. 194.

Biznesa augstskolas Turība Izdevniecība izdevusi šādas grāmatas

Sērija *"Uzņēmējdarbības bibliotēka"*

- Mārtiņš Gedrovičs. *"Nekustamā īpašuma pārvaldnieks"*
Teika Lapsa. *"Sabiedriskās attiecības: ievads teorijā un praksē"*
Uģis Gods. *"Makroekonomika". Otrais, papildinātais izdevums*
Andris Liepiņš. *"Analītiskā makroekonomika"*
Ieva Kalve. *"Jaunās paaudzes lietvedība"*
Dagnija Daņēviča. *"Finansu pārskatu revīzija"*
Hilmārs Zile. *"Latvijas ārējie ekonomiskie sakari"*
Ganna Rešina. *"Latvijas Republikas budžets: vakar, šodien, rīt"*
Inta Slavinska. *"Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole"*
Autoru kolektīvs. *"Palīgs profesionālam lietvedim" (CD-ROM)*
Andra Zvirbule – Bērziņa. u.c. *"Plānošana un ražošanas procesa organizēšanas pamatprincipi"*
Maira Kehre. *"Personālmenedžments uzņēmumā"*
Ārvaldis Alvilis Spulle. *"Praktiskais personālmenedžments"*
Autoru kolektīvs. *"Prezentēšana" (CD-ROM)*
Ieva Kalve. *"Deloproizvodstvo v Latvii"*
Vita Zariņa. *"Grāmatvedības sistēma: attīstība, standartu prasības"*
Vita Zariņa. *"Finanšu grāmatvedības uzdevumu krājums"*
Guntis Mālderis. *"Grāmatvedība. Revīzija. Audīts." Otrais, papildinātais izdevums*
Jānis Ēriks Niedrītis. *"Marketing" Trešais, pārstrādātais un papildinātais izdevums*
Ieva Kodoliņa. *"Latvijas nodokli pēc iestāšanās Eiropas Savienībā"*
Magnuss Vircavs. *"Vide, ietekmes un novērtējums: principi un analīze"*
Ieva Kodoliņa. *"Ka nodokļus maksa nerezidenti"*
Ieva Kalve. *"Apsegļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība"*

Par grāmatu iegādi tieši no izdevēja (LĒTĀK!)
un vairumtirdzniecību
interesēties "Biznesa augstskolas Turība" Izdevniecībā
Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058
Grāmatas var nopirkt
Biznesa augstskolas Turība bibliotēkā
un lielākajās Rīgas un Latvijas rajonu grāmatnīcās.

Ar grāmatu īsu saturu un vairumcēnām var iepazīties
interneta mājas lapā: www.turiba.lv

tālr. uzzinām 7623521, mob. tālr. 9534173
fakss 7619152, e-pasts: andris@turiba.lv

UZŅĒMĒJDARĪBAS PLĀNOŠANA UN KONTROLE

Otrais, papildinātais izdevums

Inta Slavinska

Redaktore Vija Vāvere

Izdevniecības vadītājs Andris Mukāns
Izdevējs SIA "Biznesa augstskola Turība"

ISBN 9984-766-62-4

Formāts 60x84/16. Ofsetiespiedums

LATVIJAS NACIONĀLĀ BIBLIOTEKA



0305067263

OBLIGĀTAIS
EKSEMPLĀRS

42

2005-3
L 651

ISBN 9984-766-62-4



9 789984 766621