

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Starptautiskās ekonomikas un biznesa katedra

**SIA „AUGSIM” FRANŠĪZES IZVEIDOŠANA  
IGAUNIJĀ**

Franchise establishing by Ltd „Augsim” in Estonia

**BAKALaura DARBS**

Vadības zinību bakalaura studiju programmas

Studiju virziens Starptautiskais bizness

Autore: **Inga Jankovska**

Studenta apliecības Nr.: ij09133

Darba vadītājs: Docente, *Dr.oec.* Ilze Medne

RĪGA 2014

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „SIA „Augsim” franšīzes izveidošana Igaunijā”. Darba mērķis ir analizēt uzņēmuma iespēju izveidot franšīzi Igaunijā, pētīt Igaunijas uzņēmējdarbības vidi.

Darba struktūru veido ievads, trīs galvenās nodaļas, secinājumi un priekšlikumi. Darba pirmajā nodaļā autore veic teorētiskās informācijas izpēti par doto tēmu un aprakta stratēģijas uzņēmuma ieiešanai citas valsts tirgū. Darba otrajā nodaļā autore veic uzņēmuma franšīzes izveidošanas Igaunijā analīzi. Darba trešā nodaļa ir pētījums un autore tajā apkopo aptaujas un intervijas rezultātus. Nobeigumā autore apkopo secinājumus un sniedz priekšlikumus uzņēmuma franšīzes veiksmīgai izveidošanai Igaunijā.

Šis bakalaura darbs satur 3 nodaļas un tā kopējais apjoms ir 71 lpp. Darbā izmantoti 18 literatūras un 11 interneta avoti; ietvertas 3 tabulas un 19 attēli. Darbam pievienoti 2 pielikumi.

**Atslēgvārdi:** franšīze, firmas ieiešanas stratēģijas, uzņēmējdarbības vide

## ANNOTATION

This Bachelor theme is „Franchise establishing by Ltd „Augsim” in Estonia”. The objective of work done is to analyse the possibility for an enterprise to establish a franchise in Estonia, as well as to study the business environment in Estonia.

Work structure consists of an introduction, three main chapters, conclusions and recommendations. In the first chapter, the author has carried out theoretical research information on the given topic, and has described business entry strategies. In the second chapter, author analyses the establishment of a franchise in Estonia. The third part is an investigation and the author summarizes the results of a questionnaire and an interview done by her. In the end, the author summarizes the conclusions and lists the proposals for a successful franchise establishment in Estonia.

The Bachelor work consists of 3 parts and comprises pp.71. 18 literary sources and 11 internet resources were used in this work, along with 3 tables and 19 pictures. There are 2 supplements attached to the work as well.

**Key words:** franchise, business entry strategies, business environment

## SATURS

Ievads.....	5
1. Uzņēmuma ieiešanas citu valstu tirgū teorētiskie aspekti .....	7
1.1. Uzņēmējdarbības vide.....	7
1.2. Uzņēmuma nepieciešamība apgūt jaunus tirgus .....	10
1.3. Uzņēmumu ieiešanas stratēģijas citu valstu tirgos .....	14
2. SIA „Augsim” franšīzes izveidošana Igaunijā .....	27
2.1. SIA „Augsim” raksturojums, uzņēmējdarbības attīstība .....	27
2.2. SIA „Augsim” nepieciešamība apgūt jaunus tirgus.....	28
2.3. Igaunijas uzņēmējdarbības vide.....	29
2.4. SIA „Augsim” franšīzes izveidošana Igaunijā.....	38
3. Pētījums - SIA „Augsim” nepieciešamība ieiet Igaunijas tirgū .....	45
3.1. Pētījumā izmantotā metodoloģija .....	45
3.2. Aptaujas rezultātu apkopojums un analīze .....	45
3.3. Eksperta intervija .....	55
Secinājumi un priekšlikumi .....	62
Izmantotās literatūras un avotu saraksts .....	65
Pielikumi.....	67
1.pielikums.....	67
2.pielikums.....	70

## IEVADS

Šobrīd pasaulē notiek uzņēmumu globalizācija, aizvien vairāk uzņēmumu darbojas starptautiskā mērogā, pārkāpjot savas valsts robežas. Jebkurā uzņēmējdarbības sfērā iespējams attīstīties sev tuvākās un tālākās valstīs. Uzņēmumi aizvien vairāk tiek vērtēti pēc to starptautiskās pieredzes. Lai attīstītu sava uzņēmuma darbību, kā arī visas valsts ekonomiku, ir ļoti svarīgi paplašināt savu biznesu ārzemēs, bet saglabājot darbību arī pašmāju zemē. Šī iemesla dēļ ļoti labs risinājums ir saglabāt uzņēmumu savā valstī, bet dibināt tā daļu citur, kā tas ir franšīzē.

Pirmsskolas izglītības iestādes ar katru gadu kļūst aizvien pilnīgākas. Tiek izstrādātas aizvien jaunas pedagoģijas metodes bērnu agrīnai izglītošanai. Šis ir posms cilvēka dzīvē, no kura tiek veidoti pamati visai turpmākajai dzīvei. Tāpēc tā svarīguma pakāpe ar laiku tikai pieaug, jo cilvēce kļūst aizvien gudrāka jau pirmajos dzīves gados. Aizvien vairāk līdzekļu un laika tiek veltīts pirmsskolas izglītības izpētei un attīstībai. Tas nozīmē, ka šajā nozarē ir un vienmēr būs lielas iespējas augt un pilnveidoties.

Bakalaura darba mērķis:

Izstrādāt priekšlikumus SIA „Augsim” franšīzes izveidošanai Igaunijā.

Lai sasniegtu darba mērķi, tika izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Pamatojoties uz literatūras avotiem, izpētīt uzņēmumu ielešanas citu valstu tirgos teorētiskos aspektus;
2. Raksturot Igaunijas uzņēmējdarbības vidi;
3. Analizēt SIA „Augsim” franšīzes izveides Igaunijā iespējamību un aktualitāti;
4. Ar anketēšanas un eksperta intervijas palīdzību veikt pētījumu par SIA „Augsim” aktualitāti franšīzes izveidošanai Igaunijā;
5. Izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus.

Darbs tika izstrādāts, izmantojot speciālo zinātnisko literatūru, publicēto statistikas informāciju, kā arī autores veikto aptauju un eksperta interviju.

Darbā izmantotas sekojošas metodes:

- Statistiskās informācijas analīze

- Anketēšana
- Eksperta intervija

## 1. UZŅĒMUMA IEIEŠANAS CITU VALSTU TIRGŪ TEORĒTISKIE ASPEKTI

Uzņēmumiem, kuri aktīvi, stratēģiski strādā, tiecas uz mērķi un nepārtraukti pilnveido savu darbību, pienāk periods savas pastāvēšanas laikā, kad ir vēlme savu darbību attīstīt ārpus savas valsts robežām. Tā ir lieliska iespēja uzņēmumam parādīt sevi pasaulei un paplašināt darbību. Ir vairāki veidi, kā uzņēmums savu darbību var attīstīt ārvalstu tirgos. Pirms izstrādāt stratēģiju jauna tirgus apgūšanai, ir jānosaka precīzi cēloņi nepieciešamībai ieiet jaunā tirgū, kā arī svarīgs aspekts ir izpētīt izvēlētajās teritorijas uzņēmējdarbības vidi.

### 1.1. Uzņēmējdarbības vide

Katra uzņēmuma darbību ietekmē vide, kurā tas darbojas. Vide nekad nav stabila, tā mainās ļoti strauji. Katram uzņēmumam gan jāpazīst sava apkārtējā vide un tās izmaiņu raksturs, gan jāprot reaģēt uz šīm izmaiņām — neveiksmes, spējot pielāgoties videi, var kļūt par uzņēmējdarbības veismēm. *W. M. Pride, R. J. Hughes* un *J.R. Kapoor* uzskata, ka uzņēmējdarbības panākumi lielā mērā atkarīga no tā, cik labi uzņēmēji izprot uzņēmējdarbības vidi un tās izmaiņas, un spēj tām pielāgoties. Uzņēmējdarbība nozīmē ilgstoša vai sistemātiska ekonomiska darbība un kapitāla ieguldīšana, kas vērsta uz preču ražošanu, realizāciju darbu izpildi, tirdzniecību, pakalpojumu sniegšanu ar mērķi peļņas gūšanai. Uzņēmējdarbības vide ir objektīvu un subjektīvu faktu kopums, kas definē un mēra uzņēmējdarbības situāciju noteiktā laika periodā un to ietekmējošos faktoros. Uzņēmējdarbības vides pamatelements ir uzņēmums, kurš var būt gan viena indivīda uzņēmums, gan indivīdu grupas uzņēmums. Taču neatkarīgi no uzņēmuma veida tā darbību ietekmē noteikti uzņēmējdarbības vides faktori.<sup>1</sup> Savukārt *A. Fedotova* viedoklis ir, ka mijiedarbība starp uzņēmumu un uzņēmējdarbības vidi notiek nepārtraukti, un tas ir ļoti komplicēti. Gan uzņēmums ar savām daudzajām aktivitātēm ietekmē uzņēmējdarbības vidi, gan arī uzņēmējdarbības vide liek uzņēmumam darboties tādā vai citādā veidā. Tas veido uzņēmējdarbības vides faktoru plūsmu divos virzienos, no uzņēmuma uz uzņēmējdarbības vidi un no uzņēmējdarbības vides uz uzņēmumu. Uzņēmējdarbības vides faktoros ļoti stipri ietekmē dažādi ģeogrāfiskie un politiskie faktori, kuri gan atsevišķi, gan kopumā

---

<sup>1</sup> Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R. (2008.) Business. – Boston; New York: Houghton Mifflin Co 3-38.lpp par business environment.

mijiedarbojas uz uzņēmumu un liek tam izstrādāt uzņēmējdarbības videi atbilstošu taktiku un stratēģiju, kā arī liek uzņēmumam darboties saskaņā ar šo izstrādāto taktiku un stratēģiju.<sup>2</sup>

Darba autore pievienojas A. Fedotova viedoklim, ka uzņēmumi un uzņēmējdarbības vide savā starpā ietekmē viens otru. Līdz ko ir lielas izmaiņas vienā, tas noteikti ietekmēs arī otru.

Uzņēmējdarbības vidi var iedalīt mikrovidē jeb tieši ietekmējošā ārējā vidē un makrovidē jeb netieši ietekmējošā ārējā vidē.

### ***Uzņēmējdarbības mikrovide***

Mikrovide ir uzņēmuma iekšējā vide, kurā notiek konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšana. Pēc I.Spīčas domām, iekšējo vidi veido tādi faktori, kurus uzņēmējs var ietekmēt vai mainīt:

- uzņēmuma mērķi;
- darbinieki uzņēmuma struktūra;
- tehnoloģija;
- uzņēmuma kultūra un vadītāja darba stils

Iekšējā vide apvieno visas uzņēmuma atsevišķās struktūrvienības, kā arī tos spēkus, kas vistiešākā veidā ietekmē uzņēmuma darbu, kā piegādātāji, konkurenti un patērētāji.

Piegādātāji ir dažādu organizāciju un atsevišķu cilvēku grupa, kuri piedalās uzņēmuma materiāli tehniskajā sagādē. No piegādātāju puses var būt šādi uzņēmuma darbību ierobežojoši faktori:

- materiālo resursu cenas;
- piegādājamo preču izejvielu vai pakalpojumu kvalitāte;
- piegādes noteikumi.

Attiecības ar piegādātājiem jāvērtē pēc to stabilitātes, drošuma, cenām un maksātspējas.

Konkurenti kā spēks, kas iedarbojas uz uzņēmuma mikrovidi, arī būtiski iespaido lēmumu pieņemšanas procesu, jo tie diktē veselu virkni noteikumu, kuri nostāda uzņēmumu zināmā atkarības stāvoklī.

Patērētāji ir spēki, kas atrodas preču virzīšanas ķēdē līdz galapatērētājam. Tie var būt realizācijas starpnieki (tirdzniecības aģenti, noliktavu saimniecības, transporta firmas u. c.), kā arī atsevišķas personas un mājsaimniecības, kuras iegādājas preces personīgām vajadzībām, un citi uzņēmumi un organizācijas, kas patērē preces savām uzņēmuma vajadzībām.

---

<sup>2</sup> Fedotovs A. (2005.) Uzņēmējdarbības pamati. – R.: Latvijas Uzņēmējdarbības un menedžmenta akadēmija.

Kontaktauditoriju veido kredītiestādes, investori, masu informācijas līdzekļi, valsts iestādes, kas nodarbojas ar uzņēmuma darbības uzraudzību un kontroli u.c. iestādes, sabiedriskās organizācijas, kas būtiski var ietekmēt uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu.<sup>3</sup>

### ***Uzņēmējdarbības makrovide***

Uzņēmuma makrovide ir uzņēmuma ārējā vide, kas netieši ietekmē uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanu un uzņēmuma darbības rezultativitāti. Tā ir nemainīga īslaicīgā periodā, bet mainīga ilglaicīgā periodā. Makrovīdi atsevišķs uzņēmums nevar kontrolēt, tomēr tās faktori var būtiski ietekmēt uzņēmuma darbību.

A. Vedļa uzskata, ka makrovīdi veido vairāki galvenie faktori, kā politiskais, ekonomiskais, sociālais, tiesiskais un ģeogrāfiskais. Jebkura uzņēmuma attīstību var paspildtināt vai apslāpēt valsts politiskā iekārta, tās stabilitāte, politisko procesu konsekvence. Ietekmēšanas varu valstī realizē politiskās partijas ar savām organizatoriskajām struktūrām valdībā, dažādos fondos un publiskajās apvienībās. Nākamā ir ekonomiskā vide, kuru veido naudas daudzums, ko iedzīvotāji var izmantot iepirkumiem. Šis naudas apjoms nosaka ne tikai pērkamo preču daudzumu, bet arī preču sortimentu. Ekonomiskais stāvoklis valstī ietekmē daba vietu esamību vai trūkumu, tas nozīmē arī nodarbinātības un izpeļņas līmeni, tātad arī pieprasījumu un pirktspēju. Šo vīdi veido arī jauni un paaugstināti nodokļi, kā arī finanšu iestāžu darbība. Aizdevumu procentu likmes var padarīt par izdevīgām vai neizdevīgām jaunu investīciju piesaisti uzņēmumu attīstībai vai izveidei. Pie sociāliem, kultūras un demogrāfiskajiem faktoriem pieder iedzīvotāju sociālā piederība, kultūras līmenis, iedzīvotāju skaita pieaugums, iedzīvotāju nacionālā struktūra, kultūras, izglītības līmenis, tautu reliģiskās un tikumiskās normas. Uzņēmējdarbības vidē svarīga ir arī tiesiskā vide, jo sakārtota uzņēmējdarbība funkcionē un stingri balstās uz likumiem un citiem normatīvajiem aktiem. Uzņēmuma panākumi aizvien biežāk tiek veidoti ar tiesiskās vides palīdzību. Daudzu uzņēmējdarbības darījumu veikšana praktiski nav iespējama bez advokātu pakalpojumiem. Uzņēmuma ģeogrāfisko vīdi raksturo dabas un ekonomiskie apstākļi, kā izejvielu un energoresursu pieejamība, klimatiskiem apstākļi, sezonālās atšķirības, transportmaģistrāļu tīkls, attālumi līdz noieta un sagādes centriem, darba spēka pieejamība pēc kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rādītājiem.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Spīča I. (2000.) Baltijas valstu brīvā tirdzniecība un muitas ūnijas iespējas: monogrāfija. – R.: Latvijas Universitāte

<sup>4</sup> Vedļa A. (2002.) Ceļvedis uzņēmējdarbībā. – R.: Petrovskis & Ko

## 1.2. Uzņēmuma nepieciešamība apgūt jaunus tirgus

Kaut arī valdības atbalsta uzņēmumu darbības paplašināšanos ārpus to valstu robežām, īpaši eksportu, tas nav pietiekams iemesls, lai meklētu noieta tirgu ārvalstīs. Uzņēmumi paplašina savu darbību starptautiskajā mērogā tādēļ, ka katrā valstī produkta dzīves cikls var atšķirties. Vienā valstī produkts var būt brieduma fāzē, kamēr citā valstī tikai sākuma fāzē. Tas nozīmē, ka uzņēmums var izmantot visas priekšrocības, kas saistītas ar jauna produkta ieviešanu tirgū bez izpētes un attīstības izmaksām, kuras būtu nepieciešamas ieviešot jaunu produktu vietējā tirgū.

Pēc D. Blaita domām, darbojoties ārvalstu tirgos, mārketinga speciālisti nereti saskaras ar grūtībām, kas nav raksturīgas vietējam tirgum. Tajā pašā laikā mārketinga speciālisti dažkārt var sastapties ar priekšrocībām, kuru nav vietējā tirgū.<sup>5</sup>

Iemesli, lai uzņēmums ieietu ārvalstu tirgū apkopoti 1.1.tabulā.

1.1. tabula

Iemesli uzņēmuma ieiešanai ārvalstu tirgū

Iemesls	Raksturojums
Mazi vai piesātināti vietējie tirgi	Ja uzņēmums vairs nespēj tālāk paplašināt savu darbību vietējā tirgū, turpmākā izaugsme iespējama tikai starptautiskā mērogā.
Ekonomijas uz apjoma rēķina	Daudzās nozarēs jauna produkta ieviešanas izmaksas ir tik milzīgas, ka to atpelnīšanai nepieciešams ilgāks laiks, tas nozīmē, ka izdevīgāks ir produkts ar garu dzīves ciklu. Ražošanas līniju automatizācija un līdz ar to ekonomija uz apjoma rēķina kļūst par nozīmīgu aspektu arvien lielākā skaitā uzņēmumu. Tādēļ ieiešana pasaules tirgos kļūst par gandrīz vienīgo veidu, kā atpelnīt ražošanas automatizēšanā ieguldītos līdzekļus.
Starptautiskā ražošana	Iespējas piekļūt resursiem un galaprodukta izgatavošana globālā mērogā ļauj uzņēmumam izmantot priekšrocības, ko rada konkurējošās cenas visā pasaulē. Transportēšanas cenas ir relatīvi zemas salīdzinājumā ar gūtajiem ietaupījumiem.
Attiecības ar klientiem	Ražotājiem, kas piegādā produkciju starptautiskiem uzņēmumiem, arī pašiem jāspēj veikt piegādi starptautiskā mērogā un par cenām dažādās valūtās, lai varētu piegādāt dažādas detaļas rūpnīcām dažādās valstīs.
Tirgus diversifikācija	Jo vairāk ir tirgu, kuros uzņēmums darbojas, jo mazāks ir risks ciest lielus zaudējumus, ja kādā no tirgiem neveicas. Tā kā ekonomikas lejupslīde parasti nenotiek visās valstīs vienlaikus, tad starptautisks uzņēmums spēj kompensēt zaudējumus vienā tirgū ar peļņu citā
Starptautiskā konkurētspēja	Neviens uzņēmums nav imūns pret konkurentiem, kas ienāk no ārējiem tirgiem. Ja uzņēmums vēlas nodrošināt ilgtermiņa veiksmīgu darbību, tam jācenšas radīt konkurenci citu valstu uzņēmumiem to vietējā tirgū, pirms tie paspējuši ienākt uzņēmuma valsts tirgū.

Avots: Autores veidota tabula izmantojot Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L.<sup>6</sup> un Blaits D.<sup>7</sup> darbos ietvertās domas.

<sup>5</sup> Blaits D. (2004.) Mārketinga: rokasgrāmata. - R.: Zvaigzne ABC

Katrs nacionālais tirgus ir ierobežots ar iedzīvotāju skaitu, pieprasījumu un piedāvājumu. Tāpēc visas attīstītās valstis un to uzņēmumi nemitīgi meklē jaunus tirgus. Starptautiskās ekonomiskās saites ir aptvērušas gandrīz visas pasaules valstis, līdz ar to visas pasaules valstis ir arī atkarīgas no starptautiskajām uzņēmējdarbības norisēm. Uzņēmuma izešana ārvalstu tirgū ir pakāpenisks process, jo ir atšķirība starp labi zināmo iekšējo tirgu un daudzkārt riskantāko ārējo tirgu. Lai uzņēmums būtu gatavs šķērsot valsts robežas, viņam ir jāsasniedz zināma attīstības pakāpe pašu tirgū.

Starptautiskais mārketingš nodrošina uzņēmumu stratēģisku mijiedarbību ar pasaules saimniecisko jomu, lai risinātu savus uzdevumus. Tas ietver dažādas ekonomisko sakaru jomas, kā kopuzņēmumu organizēšana, meitas uzņēmumu dibināšana, licenču pirkšana un pārdošana, transporta, apdrošināšanas, līzings, tūrisma un citu pakalpojumu sniegšana.<sup>8</sup>

Uzņēmumi iesaistās starptautiskajā tirgū divējādi: vai nu savas valsts uzņēmums eksportētājs vai citas valsts uzņēmums importētājs, vai arī ārvalsts valdības pārstāvji ierosina veikt pārdošanu ārvalstīs vai arī pats uzņēmums uzskata, ka ir ekonomiski lietderīgi pēc paša iniciatīvas iziet ārpus nacionālā tirgus. Otrajā gadījumā uzņēmumam jāizlemj, kāda valsts vai kādas valsts reģions būtu piemērots uzņēmuma stiprajām pusēm un nākotnes iecerēm. Bet vissvarīgākais ir nolemt, kā atrast partneri un cik tas maksās. Iziet citu valstu tirgū var eksportējot, pērkot licences, noslēdzot franšīzes līgumu, veidojot kopuzņēmumu, veicot tiešās investīcijas, , veidojot savu uzņēmumu vai tā filiāli.

*J. Morisson* viedoklis ir tāds, ka izmantojot starptautisko mārketingu, uzņēmumi vēlas sasniegt kādus konkrētus mērķus, kas nodrošinātu tiem ilgtermiņa komerciālas sekmes. Galvenokārt uzņēmumi pievēršas starptautiskajam mārketingam, lai palielinātu pārdošanas apjomu, pilnvērtīgāk izmantotu savas jaudas, nodrošinātu labvēlīgākus ražošanas un komerciālās darbības nosacījumus, samazinātu produktu vienības ražošanas izmaksas, nodrošinātu konkurences priekšrocības, veidotu saviem klientiem pozitīvu tēlu, diversificētu savu darbību un tā mazinātu komerciālo risku.<sup>9</sup>

Lai izšķirtos par izešanu starptautiskajā tirgū, vajadzētu novērtēt iespējamos riskus, kas saistīti ar tirgus struktūru, likumdošanas normām, valūtas kursa svārstībām, un kultūras vērtību un tradīciju atšķirībām, ar sava tēla veidošanas izmaksām, ar tehnikas progresa dinamiku konkrētajā valstī, ar starpnieku pakalpojumu cenām un produktu izvietojanos

---

<sup>6</sup> Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L. (2008.) International marketing and export management. – Harlow: Financial Times Prentice Hall.

<sup>7</sup> Blaits D. (2004.) Mārketingš: rokasgrāmata. - R.: Zvaigzne ABC

<sup>8</sup> Jain C. S. (1993.) International marketing management. – Belmont: Wadsworth.

<sup>9</sup> Morisson J. (2006.) The international business environment: global and local marketplaces in a changing world. – Basingstone; New York: Palgrave Macmillan.

grūtībām un citiem faktoriem. Nepieciešams arī izvērtēt, vai uzņēmumam ir speciālisti ar pieredzi darbā ar citu valstu pārstāvjiem.

Lai ieietu jaunas valsts tirgū, vispirms ir jāizvēlas valsts. Tad, analizējot ārējo vidi, jāizvēlas mērķa tirgus. Nākamais solis ir savas nišas noteikšana izvēlētajā valstī, veicot tirgus preču struktūras analīzi. Vēl ir jānovērtē konkurējošo uzņēmumu darbība un jāizvēlas uzņēmuma pircēji un starpnieki. Ir jānovērtē paša uzņēmuma spējas, analizējot iekšējo vidi un produkta konkurētspēju. Pēdējais ir jānosaka mārketinga mērķi un stratēģija.

Pirms ieiešanas jaunā tirgū ir jānoskaidro vai ir vērts ieiet šajā tirgū, kādi tam motīvi, kādas perspektīvas un draudi, kādu produktu izvēlēties, pašreizējo vai jaunu, kā arī kādā veidā ieiet, vai patstāvīgi, ar starpnieku palīdzību, vai sūtīt gatavu produkciju vai komplektējošos mezglus, kādi būs mārketinga kompleksa galvenie elementi un kā plānot un organizēt to darbu, kādu galarezultātus var sasniegt, kādi resursi un cik daudz nepieciešami.

Pēc autores domām, pirms izvēlēties ieiet citas valsts tirgū, vajadzētu veikt pētījumus par iespējām atjauno savu produktu tirdzniecību valstīs, kur šie produkti jau agrāk ir tirgoti, bet kādu iemeslu dēļ tirdzniecība pārtraukta.

*R. M. Chzinkota* un *A. I. Ronkainen* uzskata, ka lai ieietu jaunā tirgū, ir jāizpēta pieprasījums, tā dinamika, jāzina tirgus ietilpība un spēlētāji tajā, kā arī viņu stiprās puses, kā arī jāizpēta attiecīgās valsts nodokļi. Tā kā nodokļi ietekmē izmaksas un izdevumus, cenas, peļņu, attīstības perspektīvas, tad informācija par nodokļu sistēmu ir viens no būtiskiem nosacījumiem, lai pieņemtu lēmumu par valsti, kur mērķtiecīgi izvērst uzņēmuma darbību, veikt investīcijas, par produktu, ar kādu konkrētajā valstī tirgoties, par iespējām plānot un optimizēt nodokļu maksājumus. Jāņem vērā, kādi nodokļi ir alternatīvajās valstīs, kādas ir to likmes, kādi ir atvieglojumi un kādas ir atlaides, cik barga ir nodokļu administrēšana un piemērojamie sodi.<sup>10</sup>

*L. D. Dahringer* un *H. Muhlbacher* uzskata, ka visā pasaulē ir plaši pazīstamas dažādas metodes nodokļu regulēšanai. Viena no tām metodēm ir uzņēmumu nodibināšana zemu nodokļu vai beznodokļu valstīs vai teritorijās. Ārzonas uzņēmums ir ārvalstīs dibināts uzņēmums, kas visu savu darbību veic ārpus savas reģistrācijas valsts. Šāda uzņēmuma dibināšana tiek veikta, lai nodrošinātu konfidencialitāti, lai aizsargātu savu kapitālu, lai minimizētu nodokļu maksājumus. Ir valstis, kur uzņēmums var reģistrēties, bet darbību veikt citā valstī, tomēr nemaksāt nodokļus, kamēr vien neveic uzņēmējdarbību reģistrētajā valstī. Ir valstis, kurās reģistrētiem uzņēmumiem likumīgi atļauts nedeklarēt iegūto ienākumu un tātad nemaksāt nodokļus reģistrācijas valstī.

---

<sup>10</sup> Chzinkota R. M., Ronkainen A. I. (2013.) International marketing. – Australia: South- Western.

Izvēloties valsti, jāizpēta ar uzņēmuma darbības veidu saistītos likumus un citus normatīvos aktus un to prasības.<sup>11</sup>

Sadarbības uzņēmuma izvēlei vajadzētu būt maksimāli rūpīgai, izpētot internetā un citur pieejamo informāciju par potenciālajiem partneriem. Uzņēmumam jāreķinās, ka vismaz sākuma posmā vajadzēs līgumos paredzēt pēcapmaksu un maksājumi ne vienmēr būs precīzi laikā. Kā arī partneri varētu prasīt paraugus par velti, kā arī pieprasīt augstu kvalitāti par zemām cenām. Tādēļ aprēķinos jābūt reālistiem, cenšoties noslēgt sev labvēlīgu līgumu un strādāt, lai pakāpeniski savas pozīcijas uzlabotu.<sup>12</sup>

R. W. Griffin un M. W. Pustay uzskata, ka pieņemot lēmumus starptautiskajā mārketingā, jāizlemj, ar kādu produktu uzņēmums ieies citu valstu, citu reģionu tirgū. Preces politikā vajadzētu ņemt vērā nacionālās īpatnības vai tās īpatnības, kādas piemīt mērķa pircējam.

Svarīga ekonomikas teorija ir par salīdzināmo priekšrocību. Saskaņā ar to, katrai valstij ir savas salīdzināmās priekšrocības atsevišķu preču ražošanā attiecībā pret citām valstīm, un tādēļ no ražošanas specializācijas un produkcijas pārpalikumu savstarpējas tirdzniecības iegūs visi. Tomēr šī teorija nav vienīgā un noteicošā, jo bieži vien lielie starptautiskie uzņēmumi ir guvuši pārliecinošu ietekmi ārvalstu tirgos arī bez acīmredzamas dabiskas priekšrocības pār to ārvalstu konkurentiem. Dažos gadījumos to var izskaidrot ar ekonomijas mērogiem, citos – ar uzņēmuma pieredzi un zināšanām, bet dažkārt ar vēsturiskajiem apstākļiem.<sup>13</sup>

Mārketinga darbība starptautiskajā tirgū parasti būs saistīta ar ekonomiju uz apjoma rēķina ražošanas procesā, izpēti un attīstību, kā arī mārketinga izmaksām. Lielākā daļa valstu atbalsta uzņēmumu darbības paplašināšanu starptautiskajā tirgū, jo tādā veidā valstī ieplūst ārvalstu valūta. Tas ļauj valstij veikt svarīgu preču importu, kas nepieciešams nacionālās ekonomikas atbalstīšanai.

Starptautiskās tirdzniecības rezultātā dažkārt tiek eksportētas kultūras vērtības, kā arī tādas preces un pakalpojumi, kas var noplicināt tradicionālo kultūru.

Dažkārt uzņēmumi nepamatoti palielina ražošanas apjomu, tā rezultātā rodas zaudējumi. Tomēr kopumā starptautiska tirdzniecība veicina lielākās pasaules iedzīvotāju daļas labklājību un uzlabo to dzīves līmeni. Tāpēc starptautiskā tirdzniecība tiek uzskatīta par īpaši labvēlīgu faktoru valsts ekonomikas attīstībā, un valdības visā pasaulē cenšas to atbalstīt, ievērojot savu valstu intereses.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Dahringer L. D., Muhlbacher H. (2006.) International marketing: a global perspective. – London: Thomson.

<sup>12</sup> Aneraude B. (2010.) Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā. – R.: LU Akadēmiskais apgāds.

<sup>13</sup> Griffin R. W., Pustay M. W. (2007.) International business. – Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice.

<sup>14</sup> Brooks I., Weatherston J., Wilkinson G. (2004.) The international business environment. – Harlow: Prentice Hall

Vairums valstu atbalsta savas valsts ražošanas produkcijas eksportu, bet, ja vien iespējams, tās labprāt ierobežotu importu, tādējādi cenšoties sabalansēt maksājumu bilanci. Ja valstī ienāk vairāk ārvalstu valūtas, nekā no tās iziet, tas ļauj valdībai saglabāt zemas procentu likmes un samazināt inflāciju. Tādēļ sarunas par tarifu samazināšanu parasti ir ļoti ilgstošas, jo katra valdība cenšas apgūt jaunus tirgus ārpus savas valsts robežām, tajā pašā laikā savā valstī samazinot vai pat izslēdzot ārvalstu konkurenci. Jaunattīstības valstis bieži piemēro tarifu barjeras importam, lai aizsargātu jaunās nozares, bet tā rezultātā bieži vien šo nozaru darbība ir neefektīva, jo tām nav nepieciešam konkurēt ar daudz efektīvākiem ārvalstu ražotājiem.<sup>15</sup>

J. Ē. Niedrītis uzskata, ka valdība arī ietekmē vai kontrolē valūtas kursus. Tas nozīmē, ka eksportētāji zaudē zināmu daļu kontroles pār savas produkcijas cenām, jo valdības pārrauga valūtas maiņas kursu. Valstīs, kur vietējai valūtai ir zema vērtība, tiek veicināts īstermiņa eksports, kā arī palielinātas importa cenas. Tas var radīt izmaksu pieaugumu, kas jebkurā gadījumā paaugstina cenas. Ja vietējā valūta ir spēcīga, eksportētājiem ir grūti pārdot savu produkciju un var tikt veicināts imports, jo ievestās preces būs lētākas par vietējiem ražojumiem.

Starptautiskajā tirgū būtiska nozīme sekmju nodrošināšanā ir izpratnei par to, kādas ir lietišķās etiķetes prasības izvēlētajā valstī. Starptautiskā lietišķā jeb darījumu etiķete ir uzvedības normu kopums, kas jāievēro, lai veidotu veiksmīgu saskarsmi starp dažādu valstu partneriem. Darbs ar citu kultūru pārstāvjiem prasa ļoti labu sagatavotību, jo pat it kā nelielas lietišķās etiķetes detaļas var negatīvi ietekmēt iespējamo sadarbības partneri. Starp dažādām kultūrām ir arī lielas atšķirības. Lai gūtu sekmes, tās ir jāpārzina un jāņem vērā.

Tomēr starptautiskajos darījumos pats svarīgākais ir panākt, ka Jūs saprot un Jūs saprotat, ko Jums cenšas pavēstīt pārējie.<sup>16</sup>

### **1.3. Uzņēmumu ieiešanas stratēģijas citu valstu tirgos**

Ir vairākas iespējas, kā uzņēmēji var īstenot uzņēmuma darbību ārpus savas valsts robežām.

---

<sup>15</sup> Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R. (2008.) Business. – Boston; New York: Houghton Mifflin Co

<sup>16</sup> Niedrītis J. Ē. (2008.) Mārketings – R.: Biznesa augstskola "Turība".

## *Eksportēšana*

R. M. Chzinkota un A.I. Ronkainen uzskata, ka eksports ir savā nacionālajā valstī radīto produktu realizēšana citā valstī vai ārvalstu klientiem vietējā tirgū. Preces eksportēšanā iesaistās četras puses – eksportētājs, importētājs, transporta nodrošinātājs un valdība. Ar eksportu uzņēmumi visbiežāk ieiet ārvalstu tirgos, vēlāk tur nodibinot filiāli vai izveidojot kopuzņēmumu. Eksports tiek uzskatīts par ārējā tirgus apgūšanas pamatveidu, uz kuru balstās turpmākās aktivitātes ārējā tirgū. Lai nodrošinātu preču eksportu, liela nozīme ir ģeogrāfiskai atrašanās vietai. Viens no faktoriem, kas kavē eksporta darījumu uzsākšanu, ir uzņēmuma nepietiekama spēja nodrošināt konkurētspējīgu cenu līmeni mērķa tirgū. Uzņēmumam, kas vēlas eksportēt preces, jānodrošina tāda izmaksu struktūra, lai ārējā tirgū varētu uzturēt cenu līmeni, kas būtu līdzīgs konkurentu piedāvājumam. Ņemot vērā preču transportēšanas izmaksas un muitas procedūras, konkurētspējīgas cenas nodrošināšana var izrādīties liels izaicinājums.<sup>17</sup>

Ir vairāki noteicošākie eksportu kavējošie faktori, kā viens no tiem ir transporta izmaksas. Plaša patēriņa produkcijas eksporta gadījumā transporta izmaksas ir viens no faktoriem, kas eksporta operāciju veikšanu padara neekonomisku. Tāpēc ražotnes atvēršana reģionā, kurā plānots realizēt savu produkciju, var radīt lielākas nekā tiešs eksports no pašmāju zemes. Kā nākamais faktors ir uzņēmuma zīmols. Lai izietu ārzemju tirgū, uzņēmumam ir jānodrošina spēcīga zīmola atpazīstamība mērķa tirgos. Eksportu var kavēt arī uzņēmuma lielums un tā spēja apkalpot ārzemju tirgu vai kādu noteiktu reģionu. Muitas noteiktie ierobežojumi ir vēl viens apstāklis, kas kavē eksporta izmantošanu uzņēmuma izejai ārējā tirgū. Muitas tarifi var sadārdzināt produkciju tik tālu, ka arī kaimiņvalstī esoša ražotne nevar nodrošināt atbilstošu cenu līmeni, un beigās eksportējamais produkts ir dārgāks par analogu ražojumu tirgū, uz kuru uzņēmums vēlas sākt eksporta operācijas. Arī eksporta uzsākšana uzņēmumam, kam nav iepriekšējas pieredzes ārējā tirgus apgūšanā, saistīta ar vairākiem iespējamiem riskiem. Lai veiksmīgi attīstītu eksportu, ir nepieciešama rūpīga tirgus analīze, politiskā stabilitāte mērķa tirgus valstī, veiksmīgs transportēšanas process, nepieciešamo mārketinga pasākumu novērtējums un uzņēmuma darbības efektivitātes nodrošināšana. Risku mazināšanai uzņēmumi var izmantot starpniekus. Mārketinga aktivitātes noteiktā valstī var uzticēt aģentam, kas nodarbojas ar produkcijas noieta veicināšanu konkrētajā valstī. Tomēr nav garantijas, ka aģenti rīkosies atbilstoši tā uzņēmuma interesēm, kas eksportē produkciju. Aģenti parasti sadarbojas ar ražotājiem, kuri pārstāv dažādas industrijas, kā arī līdzīgu produkciju ražotājus vienas industrijas ietvaros. Tāpēc mārketinga

<sup>17</sup> Chzinkota R. M., Ronkainen A. I. (2013.) International marketing. – Australia: South- Western.

aktivitātes, kuras veiks sadarbības partneris varētu nebūt pietiekami efektīvas salīdzinājumā ar aktivitātēm, kuras varētu veikt pats eksportētāja uzņēmums. Lai nodrošinātu mārketinga aktivitātes pašu spēkiem, nepieciešama izpratne par biznesa vidi, kurā būs jādarbojas mērķa tirgū, turklāt atbildīgajiem darbiniekiem, kas gādā par eksporta noietu, jābūt atbilstoši kvalificētiem un prasmīgiem. Kad iegūta uzņēmuma atpazīstamība eksporta tirgū, kā arī attīstītas nepieciešamās kompetences darbībai ārējā tirgū, eksporta operācijās iesaistīto dalībnieku skaitu var samazināt un sasniegt augstāku rentabilitāti, nepalielinot ar eksporta darbību saistītos biznesa riskus.

Lai arī riski un apgrūtinājumi iesaistoties eksportēšanā ir diezgan daudz, tomēr sasniedzot tirgu piesātinājumu mītnes zemē vai arī saskaroties ar grūtībām nodrošināt vēlamu uzņēmējdarbības saimniecisko rezultātu, izeja ārējā tirgū ir loģisks uzņēmuma attīstības vai pat izdzīvošanas solis, kas var atsvērt visas iepriekšminētās eksporta operāciju uzsākšanas grūtības.

Eksportēšanu vajadzētu sākt uzņēmumiem, kuri ar savu produktu piesaistījuši starptautisku interesi un radījuši starptautisku pieprasījumu, starptautiskā tirgū potenciāli var realizēt savu produktu par cenām, kas ir augstākas pašmāju tirgū, vietējā tirgū sastopas ar sava produkta pieprasījuma lēnu pieaugumu vai pat tā samazinājumu, kamēr ārējā tirgū pieprasījums ir nepiesātināts vai augošs, uzņēmums sasniedzis darbības apjomu, kas ļauj tam izvirzīt stratēģiskus mērķus ārējā tirgū un upurēt īstermiņa ieguvumus uz stratēģisko mērķu sasniegšanas rēķina, sastopas ar spēcīgu konkurenci vietējā tirgū, tādējādi produkta cenas ir zemākas un attiecīgi samazinās arī rentabilitāte, var izmantot zemākas darbaspēka vai citu produkta resursu cenas salīdzinājumā ar ārvalstu ražotājiem, sastopas ar konkurentiem vietējā tirgū, kad konkurējošie uzņēmumi izlīdzina savas peļņas gūšanas iespējas ārējā tirgū, lai iegūtu lielāku tirgus daļu vietējā tirgū.

Lai sāktu produkta eksportēšanu vispirms ir jānosaka mērķa tirgus produktiem, kuru uzņēmums plāno eksportēt. Pēc tam ir jānosaka, vai ir uzticami un ieinteresēti izplatītāji, klienti, un vai mērķa tirgū ir piedāvātāji, kuri piedāvā tādu pašu vai līdzīgu produktu. Visbeidzot ir jānosaka metodes darbības uzsākšanai. Precīzāk novērtēt nepieciešamo budžetu palīdzētu konsultanta piesaistīšana.

Apsverot eksporta uzsākšanu, ir svarīgi apzināties, kādu risku uzņēmuma vadība un īpašnieki ir gatavi uzņemt. Darbība ārpus sava vietējā tirgus būs saistīta ar jau esošo biznesa risku izteiktāku izpausmi vai arī jaunu biznesa risku rašanos. Uzņēmumam, kas vēlas uzsākt eksportēšanu, šī darbība jāuztver kā stratēģisks virziens savas uzņēmējdarbības

attīstīšanā. Tādējādi uzņēmumi varēs nodrošināt uzņēmējdarbības attīstību un ar uzviju atgūt ieguldītos resursus eksporta uzsākšanas sagatavošanas posmā.<sup>18</sup>

### ***Licencēšana***

Licence ir autortiesību īpašnieka jeb licenciāra atļauja licences objekta izmantotājam jeb licenciātam izmantot licences objektu ar tiem paņēmieniem un saskaņā ar tiem noteikumiem, par kuriem viņi vienojušies.

Pēc *L. D. Dahringer* un *H. Muhlbacher* domām, uzņēmumā licence ir dokumentāri apstiprināta atļauja realizēt un izmantot patentētu izgudrojumu, tas ir dokuments, kas tā īpašniekam garantē monopoltiesības licenču līguma ietvaros ražot un izmantot līguma objektu. Licence autortiesību aspektā ir atļauja izmantot licences objektu tajā veidā un saskaņā ar tiem noteikumiem, kas licencē norādīti. Tas nozīmē, ka autortiesības saglabā autortiesību īpašnieks jeb autors, bet licences saņēmējs jeb izmantotājs iegūst vienīgi atļauju izmantot darbu.

Tiek nodalīta patenta nodošana un licences līgums. Nododot patentu, tiek slēgts pārdošanas – pirkšanas līgums, kura rezultātā īpašumtiesības uz izgudrojumu vai citu rūpnieciskā īpašuma objektu pāriet jaunajam patenta īpašniekam.

Patents ir oficiāls dokuments, ko patentu iestāde valsts vārdā izsniedz izgudrotājam vai to tiesību pārņēmējam. Patents apliecina, ka tā īpašniekam ir izņēmuma tiesības uz izgudrojumu, ka valsts uz noteiktu laiku piešķir tam monopoltiesības ražot un pārdot attiecīgo izgudrojumu vai gūt no tā peļņu.<sup>19</sup>

Licences līgums ir nolīgums starp divām pusēm par zinātniski tehniskās, ekonomiskās vai citas informācijas nodošanu vai izmantošanu. No ekonomiskā viedokļa licences līgums ir divu partneru zinātniski tehniskā, finanšu un komerciālā sadarbība pēc maksas principa. Maksa par licenci parasti tiek veikta naudā.

Pēc nododamo tiesību apjoma var izdalīt trīs licenču veidus. Vispārējā licencē tiesības uz objektu tiek nodotas pilnā mērā līdz patenta darbības beigām. Izņēmuma licencē licenciātam ir tiesības izmantot licences objektu līgumā noteiktajās robežās. Savukārt vienkāršajā licencē licenciāts ir tiesīgs izmantot licences objektu, bet šī licence neaizsargā to

---

<sup>18</sup> Aneraude B. (2010.) *Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*. – R.: LU Akadēmiskais apgāds.

<sup>19</sup> Dahringer L. D., Muhlbacher H. (2006.) *International marketing: a global perspective*. – London: Thomson.

no konkurentiem, jo licences pārdevējs patur tiesības izsniegt analogiskas licences trešajām personām, kā arī pašam lietot licences objektu tajā pašā teritorijā.

Pārdodot vai pērkot licenci, īpašuma tiesības uz intelektuālās darbības produktiem paliek tās īpašniekam. Arī gadījumos, ja tiek pārdota patenta licence, patenta īpašnieks nemainās un licences pircējs tikai iegūst tiesības izmantot licences objektu par attiecīgu samaksu uz iepriekš norunātu termiņu un teritoriju.

Licencēšana labvēlīgi ietekmē uzņēmuma darbību, ja pastāv importa un investīciju barjeras, pastāv produkta juridiska aizsardzība konkrētā valstī, ir zems produkta realizācijas potenciāls konkrētā valstī, kā arī licences ņēmējam trūkst spēju un resursu kļūt par konkurentu.

Licencēšana starptautiskajā patentu tiesību praksē ir dokumentāri apstiprināta atļauja, ar kuru licenciārs jeb izgudrojuma, rūpnieciskā parauga preču zīmes vai citu zinātniski tehnisko sasniegumu un pakalpojumu īpašnieks atļauj licenciātam par iepriekš noteiktu atalgojumu un pieņemtiem noteikumiem izmantot šo tiesību objektu vai īpašumu.

B. Aneraude uzskata, ka uzņēmumi bieži licencē savas tehnoloģijas ārzemju uzņēmumiem ar mērķi, ka tie šo licenci izmantos, lai ražotu un pārdotu izstrādājumus licences līgumā iepriekš noteiktās valstīs vai valstu grupās.

Licencēšanas līgums parasti dod iespēju uzņēmumiem ātri ieiet ārvalstu tirgū, un darbība, izmantojot šādu līgumu, rada mazāku finansiālo un juridisko risku salīdzinājumā ar filiāles atvēršanu ārzemēs vai kopuzņēmuma veidošanu. Licencēšana ļauj pārvarēt daudzas tarifu barjeras, ko valstis bieži vien ievieš vietējo uzņēmēju aizsardzībai.

Pēc autores domām, potenciālajam licenciāram jāņem vērā savas valsts likumdošana:

1. Ārvalstu patentēšanas, tirdzniecības marku un autortiesību likumdošana;
2. Valūtas likumdošana;
3. Produkta atbilstības likumdošana;
4. Iespējamās pretpārdošanas vai bartera prasības;
5. Pretmonopolu un nodokļu likumdošana.

Iepriekš jānoskaidro, vai pastāv starpvalstu līgumi, kas paredz nodokļu aplikšanas kārtību starp konkrētajām valstīm. Daudzās valstīs ir ierobežota tehnoloģiju licenču pārdošana, lai tirgū nepieļautu konkurences ierobežošanu vai izkropļošanu.

Lai varētu noteikt licencēšanas efektivitāti, uzņēmumam izejot starptautiskajā tirgū, svarīgs jautājums, slēdzot licences līgumu, ir cenas noteikšana, kā arī apmaksas veids un formas izvēle.

Licencēšanas darījums var notikt tikai tajā gadījumā, ja abas puses iegūs kādu materiālu vai cita rakstura labumu. Licences cenu parasti aprēķina kā iespējamo peļņu, kuru licenciāts iegūs, izmantojot licences objektu.

Licence tiek apmaksāta ar paušālmaksājumu, tas ir viss vienā maksājumā, vai autorhonorāru, kas ir regulāri procentu maksājumi, kurus nemainīgā apjomā izmaksā autortiesību vai patenta īpašniekam ik pēc noteikta līgumā paredzētā laika.<sup>20</sup>

### ***Franšīze***

Ja uzņēmuma īpašnieks grib attīstīt un palielināt savu biznesu, bet nevēlas pats vadīt vēl vienu veikalu, viņš var kļūt par franšīzes devēju un nodot pilnvaras par uzņēmuma vārda un komercpiederdes izmantošanu citam individuālajam uzņēmumam, kurš kļūs par franšīzes ņēmēju.

Franšīze jeb komercpilnvarojums ir līguma veids, ar kuru uzņēmums, komercpilnvaras devējs, apmaiņai pret tiešu vai netiešu finansiālo kompensāciju piešķir komercpilnvaras ņēmējam tiesības izmantot rūpnieciskā vai intelektuālā īpašuma tiesību kopumu, lai ražotu vai realizētu attiecīgās preces vai pakalpojumus. Franšīzes līgums nosaka to, ka franšīzes ņēmējam jādarbojas, ievērojot noteiktu uzņēmējdarbības koncepciju un stratēģiju, kuras nodrošināšanai franšīzes devējs piedāvā franšīzes ņēmējam atbalstu un mācības. Kā preču un pakalpojumu realizācijas veids franšīze ir izdevīga gan tās ņēmējam, gan devējam. Franšīze devējs var būtiski palielināt uzņēmumu skaitu, palielinot savus ienākumus, bet franšīzes ņēmējs var tirgot preces un pakalpojumus jau pēc izstrādātas sistēmas, kas pasargā viņa uzņēmējdarbību no nevajadzīgām kļūdām un ātrāk ļauj gūt peļņu, jo viņš darbojas ar jau pazīstamu preču zīmi vai uzņēmuma nosaukumu.

Franšīzei ir svarīga nozīme mazo un vidējo uzņēmumu darbībā, jo tā šiem uzņēmumiem palīdz izdzīvot spēcīgas konkurences apstākļos, ko rada lieli pašmāju uzņēmumi, kā arī transnacionālie uzņēmumi, pārplūdinot vietējo tirgu. Ar franšīzes palīdzību arī mazie un vidējie uzņēmumi var veiksmīgi iekļauties globālajos procesos, tie var sākt strādāt, izmantojot pasaulē pazīstamu zīmolu. Diemžēl ar globalizāciju tiek saistīti arī negatīvi aspekti, un līdz ar to franšīze globalizācijas kontekstā nozīmē arī tādu vispasaules produktu un pakalpojumu radīšanu, kuru negatīvais aspekts ir individualitātes un personiskuma zaudēšana gan produktu

---

<sup>20</sup> Aneraude B. (2010.) *Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*. – R.: LU Akadēmiskais apgāds.

specifikā, gan apkalpošanā. Tāpat, pārplūdinot tirgu ar standartizētiem, globāliem uzņēmumiem, pazūd arī zināma daļa no valsts kultūras un tradīcijām.

*S. J. Paliwoda* uzskata, ka franšīze dod iespēju brīvi pārvaldīt pašam savu uzņēmumu pēc jau izstrādātām un praksē pārbaudītām metodēm, kā arī pilnveidot tās, ieviešot kaut ko jaunu, un tas padara to par vienu no dinamiskākajām uzņēmējdarbības formām.

Franšīze ir biznesa organizēšanas veids, kurā franšīzes devējs nodod franšīzes ņēmējam tiesības pārdot franšīzes devēja produktu vai pakalpojumus. Franšīzes ņēmējs uzņemas pārdot šo produktu vai pakalpojumu saskaņā ar iepriekš izstrādātiem noteikumiem, kurus nosaka franšīzes devējs. Apmaiņai pret šo noteikumu ievērošanu franšīzes ņēmējs drīkst izmantot savā darbā franšīzes devēja uzņēmuma nosaukumu, tā ilggadējo reputāciju, produktus, pakalpojumus, mārketinga tehnoloģiju un atbalsta mehānismus. Franšīzes pakete ļauj uzņēmējam sekmīgi kārtot savas biznesa lietas un gūt panākumus, pat ja tam nav iepriekšējas pieredzes, zināšanu vai izglītības.<sup>21</sup>

Ekonomikas eksperti atzinuši franšīzi par abpusēji izdevīgu biznesa piedāvājumu, kas sniedz labumu franšīzes ņēmējam, devējam un pircējam. Franšīzes devējs ļauj izmantot savu pazīstamo preču zīmi, konsultē par preču izkārtojumu un nodrošina regulāru preču piegādi. Savukārt vienotās mārketinga aktivitātes būtiski paaugstina pircēju plūsmu, palielina apgrozījumu un nodrošina konkurētspēju.

Franšīzes ņēmējs apmaiņā pret zīmolu un sevi pierādījušu veiksmīgu uzņēmējdarbības sistēmu un zinātnisko kompetenci kādā darbības jomā maksā noteiktus maksājumus:

- Vienreizēju sākotnējo maksājumu par franšīzes iegādi;
- Regulārus maksājumus, kas parasti ir noteikts procentuāls daudzums no apgrozījuma vai peļņas, bet tie var būt arī fiksēti maksājumi mēnesī, ceturksnī vai cita periodā;
- Periodiskus maksājumus reklāmas un tirdzniecības veicināšanas fondā, tie var būt procentuāli no apgrozījuma vai peļņas vai arī fiksēti;
- Citus maksājumus.

Tirdzniecības ķēdes veicina patērētāju lielā uzticēšanās pazīstamiem zīmoliem un augsta patērētāju mobilitāte un laika trūkums. Tirdzniecības ķēdes patērētāja padara pieejamākas iepirkšanās vietas un atvieglo izvēli mūsdienu plašajā preču piedāvājumā, jo piedāvā pazīstamus zīmolus, kas ieguvuši patērētāja uzticību un pierādījuši savu kvalitāti un īpašības. Līdz ar to, patērētājs, zinot ko no pazīstamā zīmola var sagaidīt, netērē laiku, skatot plašo piedāvājumu, bet uzreiz izdara izvēli. Tādā veidā mūsdienu straujajā ritmā viņi ietaupa savu laiku.

---

<sup>21</sup> Paliwoda S. J. (1999.) *International marketing*. – Oxford: Butterworth – Heinemann.

Savukārt uzņēmumi, tirdzniecības ķēdēm attīstoties un pieaugot pārdošanas apjomiem, var iegūt zināmas priekšrocības. Pirmkārt, iegādājoties

*O. Omar* viedoklis pauž, ka preces lielā daudzumā, ir iespējams iegūt atlaidi, un tā ir viena no iespējām samazināt produkcijas vienas vienības ražošanas izmaksas. Otrkārt, lieli apjomi palētina jaunu produktu radīšanu un pakalpojumu pilnveidošanas pasākumu izmaksas. Franšīze apvieno tirdzniecības ķēžu priekšrocība, veicina zīmola atpazīstamību un samazina ražošanas izmaksas, izmantojot vietējo uzņēmēju iniciatīvu un zināšanas par vietējā tirgus īpatnībām. Tas ir nosacījums tam, ka katra no iesaistītajām pusēm dara labāko, ko tā spēj, un abas gūst labumu. Franšīzes devēja un ņēmēja savstarpēja kooperācija palielina abu ieguvumus un peļņu vairāk, nekā tas būtu tad, ja tie darbotos katrs atsevišķi.

Franšīzes veidi:

- Tradicionālā jeb produkta tirdzniecības nosaukuma franšīze. Franšīzes ņēmējs tirgo preces, ko saražojis franšīzes devējs. Galvenā pazīme- franšīzes devējs atļauj lietot savu preču zīmi, vārdu un logotipu, bet nepiedāvā visu uzņēmējdarbības sistēmu un zinātniskās kompetences, kā vadīt uzņēmumu. Franšīzes devējs šajā gadījumā pelna no uzcenojuma, pārdodot savas ražotās preces franšīzes ņēmējam, taču franšīzes ņēmējs nemaksā regulāros maksājumus.
- Uzņēmējdarbības franšīze. Šajā gadījumā devējs pārdod visu uzņēmējdarbības sistēmu, sākot ar produktu, pakalpojumu un zīmolu, kā arī uzņēmējdarbības modeli un shēmu, kas sevī ietver gan tirgvedības stratēģiju un plānus, kvalitātes kontroli, kā arī visas detaļas, kā organizēt uzņēmējdarbību no sākuma līdz beigām. Franšīzes devējs izstrādā rokasgrāmatu, kurā līdz sīkumam aprakstīts, kā jādarbojas uzņēmumam. Uzņēmējdarbības veida franšīze sevī ietver nepārtrauktu komunikāciju starp franšīzes devēju un ņēmēju. Tas tiek darīts, lai panāktu augsta līmeņa konsekvenci visā franšīzes sistēmā, lai visas franšīzes sistēmas vienības būtu vienādas un lai klients jebkurā franšīzes devēja vai ņēmēja vadītā uzņēmuma tirdzniecības vai pakalpojuma sniegšanas vietā justos vienādi labi un varētu sagaidīt vienādi augstu kvalitāti.

Franšīzes formas:

- Vienas uzņēmuma vienības franšīze ir visizplatītākā franšīzes forma, kurā franšīzes devējs piešķir franšīzes ņēmējam tiesības uzsākt vienu franšīzes uzņēmējdarbību noteiktā vietā vai noteiktas teritorijas ietvaros. Šajā franšīzes formā iesaistītas divas pusēs – franšīzes devējs un ņēmējs.
- Vairāku uzņēmuma vienību franšīze iedalās

- Vairākas viena uzņēmuma vienības franšīzes. Šajā gadījumā uzņēmums iegādājas vienu franšīzi, un veiksmīgas darbības rezultātā nolemj iegādāties franšīzes no tā paša franšīzes devēja vēl vienas vai vairāku tirdzniecības vietu atvēršanai.
- Reģiona attīstības franšīze. Franšīzes devējs piešķir franšīzes ņēmējam tiesības konkrētā teritorijā noteiktā laika periodā atvērt tik uzņēmuma vienību, cik saskaņā ar attīstības grafiku noteikts franšīzes līgumā. Šajā gadījumā franšīzes ņēmējam būs jāmaksā gan par reģiona attīstības tiesībām, gan par franšīzes izmantošanu franšīzes devējam.
- Īpašnieka franšīze. Šajā gadījumā franšīzes devējs piešķir franšīzes ņēmējam tiesības noteiktā teritorijā atvērt tik uzņēmuma vienību, cik ir noteikts franšīzes līgumā un attīstības plānā, bet franšīzes ņēmējam ir izvēles iespējas – vai nu pašam atvērt šīs tirdzniecības vietas, vai pārdot vienas uzņēmuma vienības franšīzes trešajai pusei, kura arī darbojas saskaņā ar sākotnēji noslēgto franšīzes līgumu. Īpašnieka franšīzes ņēmējs šajā gadījumā maksā sākotnējo maksājumu un regulāro maksājumus, un arī apakšuzņēmējs maksā sākotnējo maksājumu un regulāros maksājumus, kuri īpašnieka franšīzes ņēmējam jāsadala ar franšīzes devēju.<sup>22</sup>

#### Franšīzes līgums

Franšīze līgums (skat. 1.pielikumu) ir divu uzņēmumu pilnvarots līgums, ar kuru viens uzņēmums jeb pilnvaras devējs par tiešu vai netiešu finansiālu atlīdzību nodod otram uzņēmumam jeb pilnvarniekam tiesības izmantot intelektuālā īpašuma tiesību kopumu noteikta veida preču pārdošanai vai pakalpojumu sniegšanai patērētājam noteiktā ģeogrāfiskajā teritorijā.

Pēc B. Aneraudes domām, franšīzes līgums ļauj franšīzes devējam kontrolēt franšīzes ņēmēja darbību un dot norādes, koriģējot uzņēmējdarbību, lai visi franšīzes ķēdē esošie uzņēmumi atbilstu vieniem un tiem pašiem standartiem. Neraugoties uz ro, franšīzes ņēmējs ir neatkarīgs dalībnieks, jo pats nodarbojas ar uzņēmējdarbību – komplektē personālu, nosaka cenu politiku, brīvi rīkojas ar saviem finanšu un nefinanšu līdzekļiem.

Franšīzes līgumu var pārtraukt, ja ir nepilnīga līguma izpilde, pēc abu pušu vienošanās, ja vienā uzņēmumā tiek apvienots kreditors un parādnieks, ja nav iespējams izpildīt līguma nosacījumus, ja tiek likvidēta juridiskā persona. Pārtraucot franšīzes līgumu, tiek noslēgta vienošanās, ka franšīze tiks atdota.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Omar O. (2009.) International marketing. – Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.

<sup>23</sup> Aneraude B. (2010.) Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā. – R.: LU Akadēmiskais apgāds.

## ***Kopuzņēmumi***

Kopuzņēmums ir pagaidu vai pastāvīgā uzņēmējdarbība, kuru veido vairākas fiziskas vai juridiskas personas ar ārvalstu uzņēmumu līdzdalību, lai kooperētos un īstenotu konkrētus saimnieciskos projektus. Iegūto peļņu vai zaudējumus kopuzņēmuma dalībnieki atbilstoši līgumam sadala noteiktās proporcijās.

Kopuzņēmuma pamatā ir līgumiska vienošanās, saskaņā ar kuru divas vai vairākas puses uzsāk ekonomisku darbību kopēju mērķu sasniegšanai. Ar kopuzņēmumu palīdzību var īstenot uzņēmuma finanšu un vadības politiku, lai visas iesaistītās fiziskās un juridiskās personas gūtu labumu no kopējās darbības. Kopuzņēmuma dibināšanas un darbības mērķi ir patērētāju vajadzību apmierināšana pēc patēriņa precēm, ārvalstu moderno tehnoloģiju piesaiste, eksporta bāzes paplašināšana un neracionāla importa samazināšana, papildu materiālo un finanšu resursu piesaistīšana ekonomikā. Kopuzņēmumi tiek veidoti kā akciju sabiedrības vai sabiedrības ar ierobežotu atbildību. Saskaņā ar dibināšanas dokumentiem tiem var piederēt darbības veikšanai nepieciešamais īpašums. Šādi uzņēmumi vienmēr vienojas uz līguma pamata, un šajā līgumā tiek noteiktas partneru tiesības un pienākumi attiecībā citam pret citu un pret trešajām personām.<sup>24</sup>

Kopuzņēmumā tiek pieņemti un īstenoti lēmumi, kas saistīti ar šiem jautājumiem:

- Kopuzņēmuma mērķis un darbības ilgums;
- Kopuzņēmuma objekta tiesiskā forma un atrašanās vieta;
- Ar īpašumu, kapitālu un personālu saistītu jautājumu risināšana;
- Organizatoriskā struktūra;
- Līgumu formas;
- Ieguldījuma veids, partneriem dibinot uzņēmumu, uzņēmuma darbības rādītāji, peļņas izmantošanas rādītāji vai zaudējumu segšana uzņēmuma likvidēšanas gadījumā.

Kopuzņēmumu veidi:

1. Kopīgi kontrolētas darbība;
2. Kopīgi kontrolētu aktīvi;
3. Kopīgi kontrolētas sabiedrības, kas atbilst kopuzņēmumu definīcijai un kas parasti tiek sauktas par kopuzņēmumiem.

*W. M. Pride, R. J. Hughes un J. R. Kapoor* uzskata, ka kopuzņēmuma darbības pamatā ir divu vai vairāku pušu vienošanās sākt saimniecisko darbību, kura tiek kopīgi kontrolēta, bet

---

<sup>24</sup> Brooks I., Weatherston J., Wilkinson G. (2004.) The international business environment. – Harlow: Prentice Hall

neviens no kopuzņēmuma dalībniekiem nevar vienpersoniski kontrolēt darbību. Vienošanās aplūko jautājumus par kopuzņēmuma darbību, darbības ilgumu un pārskatu sniegšanas pienākumiem, valdes vai līdzvērtīgas vadības institūcijas iecelšanu kopuzņēmuma dalībnieku balsis tiesībām, dalībnieku kapitālieguldījumiem, saražotās produkcijas, ienākumu, izdevumu vai rezultātu sadali starp kopuzņēmuma dalībniekiem. Vienošanās var noteikt, ka viens no kopuzņēmuma dalībniekiem ir kopuzņēmuma pārvaldnieks vai vadītājs. Vadītājs nekontrolē kopuzņēmumu, bet risina tos finanšu un pamatdarbības politikas jautājumus, kurus saskaņā ar vienošanos ir deleģēta pārvaldniekam. Ja pārvaldniekam ir tiesības noteikt saimnieciskās darbības finanšu un pamatdarbības politiku, tas var kontrolēt tikai meitasuzņēmumu, nevis kopuzņēmumu.

Kopuzņēmumu veidošanas iemesli:

- Iekšējās priekšrocības. Uzņēmumam ir iespēja uzlabot savus finansiālos rādītājus, iegūt papildu zināšanas un tajā pašā laikā saglabāt un izmantot savu apmācīto personālu.
- Konkurētspējas paaugstināšanas iespējas.
- Stratēģiskās priekšrocības. Tiek izmainīta uzņēmuma pozīcija tirgū. Uzņēmumam ir iespēja veikt kopējas stratēģiskās darbība, iegūt jaunas tehnoloģijas, jaunas idejas un inovācijas.

Iespējamās problēmas, kas var traucēt kopuzņēmuma darbību ir darba un sadzīves tradīcijas, kultūras atšķirības, valodas barjera, izglītības līmenis.<sup>25</sup>

### ***Filiāļu vadība***

Lai saglabātu tiešu kontroli pār uzņēmuma darbību, kā arī lai aizsargātu uzņēmuma tehnoloģijas un uzņēmumam būtiskās kompetences, ir izdevīgi dibināt uzņēmuma ārzemju filiāles. Varētu būt lietderīgi daļu produkcijas ražot mērķa tirgus valstī, nevis to eksportēt.

Pēc D. Blaita viedokļa, filiāļu veidošanai nepieciešamas ievērojamas investīcijas, līdz ar to pastāv zināms risks. Taču, nodibinot uzņēmuma filiāli ārvalstīs, ir iespējams vairāk kontrolēt ārzemju tirgu. Ārzemju filiāles nodibināšanas gadījumā tiek saglabāta pilnīga kontrole pār produkcijas kvalitāti, ko garantē uzņēmuma zīmols.

Ārvalstu filiāļu veidošanas iemesls var būt nepieciešamība pielāgot produktu dažādu valstu tradīcijām un infrastruktūrai, kā arī nepieciešamība samazināt izmaksas darbībai ārējā tirgū. Veidot filiāles ārzemēs ir izdevīgi, ja tam ir finansiāls segums. Pilnībā piederošas filiāles izveide rada tiešus kapitālieguldījumus uzņēmējdarbības atrašanās vietā mērķa valstī. Rezultātā mātes uzņēmumam ir pilnīgas īpašuma tiesības un vienota atbildība par darbības

---

<sup>25</sup> Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R. (2008.) Business. – Boston; New York: Houghton Mifflin Co

vadību, tas vienpersoniski ietekmē lēmumus, sistēmas un kārtību filiālēs ārvalstu tirgos, kā arī pilnībā kontrolē lēmumu pieņemšanu.<sup>26</sup>

Lai veidotu filiāli ārvalstīs, vispirms jāizvērtē izvēlēta tirgus īpatnības un specifiskie raksturlielumi. Svarīgs rādītājs ir uzņēmuma nodrošinājums ar resursiem, lai tas varētu atļauties lielus kapitālieguldījumus un izveidot spēcīgas filiāles, kas spēs dominēt šajos tirgos. Nav ieteicams veidot filiāles tirgos, kuru galvenie dalībnieki ir daudz vairāk nodrošināti ar resursiem. Dažādu valstu tirgus atšķirības var kļūt par šķērslī informācijas apmaiņā starp uzņēmumu un tirgu. Jo plašāka ir informācija par tirgus specifiku un mazāka darbības nenoteiktība tajā, jo loģiskāka kļūst filiāles izveidošana tajā.

Savukārt J. Ē. Niedrītis uzskata, ka ja uzņēmums darbojas ar preču ražošanu, tam izdevīgāk izvēlēties valstis, kur būs mazākas izmaksas. Ja tas nodarbojas ar pārdošanu vai pakalpojumu sniegšanu, izdevīgāk darboties valstīs ar lielāku noieta tirgu.

Filiāļu izveide ārvalstīs paver piekļuvi progresīvām tehnoloģijām un kompetentam darbspēkam. Labi attīstīts ārvalstu filiāļu tīkls sniedz iespēju uzkrāt dažādu valstu zināšanas un pieredzi, ko vēlāk var izmantot viss uzņēmums kopumā. Lai veiksmīgi vadītu tādas globālās sistēmas, jānodrošina stingra kontrole pār to darbību. Ārvalstu filiālēm jābūt tikai kā labi vadāmas sistēmas daļai, kas ievēro vispārējos noteikumus.<sup>27</sup>

Katra uzņēmuma darbību ietekmē vide, kurā tas darbojas. Ja uzņēmējs veic regulāru vides analīzi, ja rūpīgi pēta to un veic priekšlaicīgas prognozes, tad var pasargāt savu uzņēmumu no grūtiem periodiem, lielām problēmām un pat bankrota.

Uzņēmējdarbības vide iedalās mikrovidē un makrovidē. Mikrovide ir uzņēmuma iekšējā vide, kurā notiek konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšana. Uzņēmuma makrovide ir uzņēmuma ārējā vide, kas netieši ietekmē uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanu un uzņēmuma darbības rezultativitāti.

Uzņēmumam ir nepieciešams apgūt citu valstu teritorijās, lai paplašinātu savu darbību, paaugstinātu uzņēmuma rentabilitāti, izmantotu citu valstu priekšrocības un samazinātu riskus. Tomēr lai ieietu citu valstu tirgū, vispirms ir jānostabilizē savas pozīcijas pašmāju tirgū, jābūt stabilai peļņai un pārliecinātībai par uzņēmuma ilgtspējīgu turpmāko darbību. Jo jebkurā gadījumā, kad uzņēmums pārkāpj savas valsts robežas, tas noteikti nebūs īslaicīgs bizness.

Uzņēmumam ir iespējams izmantot dažādas stratēģijas, lai ieietu citas valsts tirgū. Tomēr katra no šīm stratēģijām ir piemērota savam uzņēmējdarbības veidam, savai nozarei

---

<sup>26</sup> Blaits D. (2004.) Mārketings: rokasgrāmata. - R.: Zvaigzne ABC

<sup>27</sup> Niedrītis J. Ē. (2008.) Mārketings – R.: Biznesa augstskola “Turība”.

vai darbībai. Pirms izvēlēties sev piemērotāko stratēģiju, ir jāveic nopietna uzņēmējdarbības un vides analīze.

## 2. SIA „AUGSIM” FRANŠĪZES IZVEIDOŠANA IGAUNIJĀ

### 2.1. SIA „Augsim” raksturojums, uzņēmējdarbības attīstība

SIA „Augsim” ir pirmsskolas izglītība iestāde, kura darbojas un ir dibināta Latvijā, Rīgā. Uzņēmums tika dibināts 2012.gada 27. novembrī kā maz-kapitāla mikrouzņēmums Uzņēmumu reģistrā Rīgā.

Savu darbību uzsāka 2012. gada nogalē kā bērnu diennakts pieskatīšanas centrs, strādājot septiņas dienas nedēļā. Pirmos divus mēnešus ar bērniem un visa uzņēmuma vadību darbojās viens cilvēks, uzņēmuma dibinātāja. Tika iegūtas nepieciešamās atļaujas, kā Pārtikas un Veterinārā dienesta reģistrācijas apliecība, Ugunsdrošības un glābšanas dienesta, Veselības inspekcijas un Bērnu tiesību un aizsardzības inspekcijas atzinumi. Trešajā mēnesī tika pieņemts otrs darbinieks, un jau mēnesi vēlāk trešais darbinieks, lai palīdzētu darbā ar bērniem.

Vasarā SIA „Augsim” saņēma pirmsskolas izglītības iestādes reģistrācijas apliecību, bet, diemžēl, nevarēja iegūt licenci esošajās telpās, jo tās neatbilda Rīgas būvvaldes būvnormatīviem izglītības iestādes darbībai, līdz ar to šeit varēja pastāvēt tikai bērnu centrs, bet ne izglītības iestāde.

2013.gada septembrī šajās pašās telpās SIA „Augsim” ieguva reģistrācijas apliecību kā bērnu uzraudzības pakalpojumu sniedzējs, iesniedzot nepieciešamo dokumentāciju Izglītības un kvalitātes valsts dienestā un izpildot nepieciešamās prasības. Pēc uzņēmuma ieraksta bērnu uzraudzības pakalpojumu sniedzēju reģistrā, SIA „Augsim” varēja saņemt valsts līdzfinansējumu, 142 EUR mēnesī par katru bērnu.

Uzņēmums augs, bērnu skaits palielinājās un tika pieaicināti jauni darbinieki, audzinātāja, pavārē, jaunas auklītes un apkopēja, darbinieku skaits sasniedza septiņus. Neskatoties uz palielināto darbinieku skaitu, uzņēmums saglabāja mikrouzņēmuma nodokļu maksātāja statusu, jo ar pavāru un apkopēju tika noslēgts uzņēmuma līgums. Tomēr drīz pēc tam vadība pārplānoja uzņēmuma darbību, un saskaņojot plānus ar komandu, samazināja darbinieku skaitu līdz pieciem, bet palielināja pienākumu skaitu katram no esošajiem darbiniekiem, kā arī palielināja to atalgojumu. Uzņēmums arī pārstāja strādāt brīvdienās un svētku dienās, jo, pēc statistikas, bija vecāki, kam tas bija aktuāli, bet mums tas nebija

rentabli, kā arī bija apgrūtinoši septiņas dienas nedēļā nodrošināt pilnvērtīgu servisu, ņemot vērā, ka brīvdienās bērnu skaits ir neliels.

No vasaras perioda uzņēmuma vadība paralēli visiem esošajiem pienākumiem, meklēja jaunas telpas, lai varētu licencēt izglītības iestādi, kā arī uzņemt vairāk bērnus, jo jau bija izveidojusies bērnu rinda, kuri vēlas apmeklēt iestādi. Tika izskatīti dažādi telpu varianti, kas tika saskaņoti ar Rīgas Būvvaldi, Veselības inspekciju, citām atbilstošām organizācijām un iestādēm, kā arī arhitektu.

Šā gada aprīlī tika noslēgts līgums par jaunām telpām un maijā tika uzsākta pirmsskolas izglītības iestādes darbība, tika iegūta arī izglītības programmas licence. Līdz ar to, palielinājās arī līdzfinansējuma apmērs, ko iestāde var saņemt no valsts un pašvaldības, no līdzšinējiem 142 EUR uz 228 EUR par vienu bērniņu mēnesī. Protams, bija nepieciešams palielināt arī uzņēmuma darbinieku skaitu. Lai varētu saglabāt mikrouzņēmuma nodokļu maksātāja statusu, bija jāsadala uzņēmums. Pavāre izveidoja savu uzņēmumu un tagad SIA „Augsim” ar pavāri saista uzņēmuma līgums, kā arī viņai ir iespēja gatavot un piegādāt produkciju ne tikai SIA „Augsim” divām iestādēm, bet arī citām iestādēm, ja vien viņa to pati var noorganizēt, nezaudējot pakalpojuma sniegšanas kvalitāti. Viens no ilgākajiem uzņēmuma darbiniekiem dibināja uzņēmumu SIA „Augsim2”, lai tur varētu uzņemt trīs jaunos darbiniekus un turpināt maksāt mikrouzņēmuma nodokli, kurš pirmsskolas izglītības iestādei kā pakalpojuma sniedzējam šobrīd ir ļoti izdevīgs.

Uzņēmums nav atmetis cerību par jaunām telpām vienai lielai pirmsskolas izglītības iestādei. Rīgas Domē ir iesniegts SIA „Augsim” iesniegums uz pirmsskolas iestādes telpām. Protams, arī visa komanda, paziņu loks un visi Rīgas nekustamo īpašumu biroji ir lietas kursā, ka SIA „Augsim” meklē sev labas pirmsskolas izglītības telpas lieliskā vietā.

Jau šī gada laikā uzņēmums plāno atvērt jaunās telpas, kurās varētu savu piedāvāto pakalpojumu pārvaldīt daudz augstākā līmenī, piedāvāt interesantākas nodarbības un lielisku komandu!<sup>28</sup>

## **2.2. SIA „Augsim” nepieciešamība apgūt jaunus tirgus**

Uzņēmums SIA „Augsim” jau no savas darbības pirmsākumiem ir orientējies uz attīstību un paplašināšanos, kas tika apskatīts iepriekšējā apakšnodaļā. Šajā daļā tiks analizēti uzņēmuma galvenie motīvi un mērķi darbības paplašināšanai ārzemēs.

---

<sup>28</sup> SIA „Augsim” dibinātāja, valdes priekšsēdētāja Inga Jankovska

Darbība ārējā tirgū nodrošinātu SIA „Augsim” attīstības iespējas. Lielāks tirgus-, pavērs lielākas iespējas uzņēmuma darbības paplašināšanai un pakalpojuma kvalitātes paaugstināšanai. Pieredze, kas tiks gūta, darbojoties globālajā tirgū un paplašinot darbības apjomu, ļaus samazināt izmaksas un nodrošinās augstāku rentabilitāti. Uzņēmumi ar atšķirīgām kompetencēm var nodrošināt lielu apgrozījumu, paplašinot darbību tādi ārējos tirgos, kur konkurentiem trūkst šādu kompetenču.

Uzņēmums iegūs jaunas kompetences, izmantojot daudznacionālo uzņēmumu globālā tīkla operācijas, ja vien SIA „Augsim” vadība stimulēs vietējos darbiniekus iegūt jaunas kompetences, kā arī spēt tās noteikt un integrēt mātes uzņēmumā.

Jo vairāk ir tirgu, kuros SIA „Augsim” darbosies, jo mazāks būs risks ciest lielus zaudējumus, ja kādā no tirgiem neveiksies. Piemēram, ja būtu spēcīga ekonomikas lejupslīde Latvijā, tad Igaunijā ekonomiskā situācija šajā laika posmā būtu labāka, vai otrādi. Tas nozīmē, ka, ja SIA „Augsim” kļūtu par patiesi starptautisku uzņēmumu, tad spētu kompensēt zaudējumus vienā tirgū ar peļņu citā.

Tā kā SIA „Augsim” vēlas nodrošināt ilgtermiņa veiksmīgu darbību, tad uzņēmumam jācenšas radīt konkurenci citu valstu uzņēmumiem to vietējā tirgū, pirms tie paspējuši ienākt Latvijā, jo neviens uzņēmums nav imūns pret konkurentiem, kas ienāk no ārējiem tirgiem.

### **2.3. Igaunijas uzņēmējdarbības vide**

Tā kā SIA „Augsim” savu darbību plāno turpmāk veikt arī Igaunijā, tad ir svarīgi izpētīt Igaunijas uzņēmējdarbības vidi.

Igaunijas uzņēmējdarbības vidi var raksturot kā brīvu uzņēmējdarbību un tirdzniecību, līdzīgi kā citās ES valstīs.

Lielākā daļa ieguldījumu un uzņēmējdarbības Igaunijā ir koncentrēta Tallinā un tās tuvākajā apkārtnē. Saskaņā ar jaunāko pētījumu, ko veica valsts statistikas birojs *Statistikaamet*, 60% no valsts IKP sniedz galvaspilsēta un *Harjumaa* apgabals, kas ir līdzās Tallinai.

Blīvi apdzīvotā teritorija Igaunijas Ziemeļaustrumu malā, kas iekļauj *Kohtla-Järve*, *Jõhvi* un Narvas pilsētu, ir vēl viens liels Igaunijas rūpniecības centrs. Gandrīz visa degakmens ieguve, vissvarīgākais un visplašāk izmantotais Igaunijas dabas resurss, koncentrējas tieši šajā reģionā kopā ar vairākiem smagās rūpniecības uzņēmumiem, kā arī divām lielākajām elektrostacijām.

Netālu no Igaunijas ģeogrāfiskā centra atrodas otra lielākā pilsēta – Tartu – Igaunijas vecākās un visaugstāk vērtētās universitātes mājvieta. Universitātes tuvuma dēļ Tartu ir vieta, kur aizsākušies dažādi augsto tehnoloģiju projekti. Tartu darbojas arī vairākas koka un metāla pārstrādes ražotnes.

Igaunijā ir četras brīvās tirdzniecības zonas: pie Mūgas ostas (uz Austrumiem no Tallinas), Paldiski pilsētā (atrodas Ziemeļrietumos), Sillamäe (valsts Ziemeļaustrumos) un Valgā (Dienvidos).

Papildus dalībai ES, Igaunija ir arī PTO dalībniece. Ārvalstu investīcijas aizsargā ar starptautiski līgumi, kā arī Igaunijas likumdošana. Pašlaik Igaunija ir noslēgusi divpusējus līgumus ar 47 valstīm par izvairīšanos no dubultās nodokļu aplikšanas, kā arī investīciju aizsardzības līgumus ar vairākām valstīm, tostarp ASV, Vāciju, Franciju, Somiju, Zviedriju, Norvēģiju un Šveici.

Ārvalstu investoriem ir tādas pašas tiesības un pienākumi kā vietējiem Igaunijas uzņēmējiem. Ārvalstu investoriem nav nekādu ierobežojumu: tie var nodibināt uzņēmumu un nodarboties ar uzņēmējdarbību Igaunijā tieši tāpat kā vietējie investori.

Kopš 2010. gada uzņēmējsabiedrību var nodibināt internetā ātrāk nekā vienas stundas laikā; kopš 2011. gada janvāra ir arī iespējams nodibināt uzņēmumu, kura pamatkapitāls ir tikai 1 eiro.<sup>29</sup>

### ***Nodokļu sistēma***

Kopš 1994. gada Igaunijā ir bijis vienotais ienākumu nodoklis, un kopš 2000. gada uzņēmuma ienākumi tiek aplikti ar ienākuma nodokli tikai tad, ja tiek izņemta peļņa. Unikālā un vienkāršā nodokļu sistēma, kas tomēr nav tik liels "medus pods" ārvalstu investoriem, kā sākotnēji bija gaidīts, tomēr ir sevi pierādījusi kā iemeslu, kaut arī nelielu, kādēļ investori iegulda Igaunijā.

Tajā pašā laikā vienkāršā nodokļu politika līdz ar ieviesto elektronisko nodokļu iekasēšanu un deklarācijas sistēmu ir padarījusi Igaunijas nodokļu iekasēšanas politiku par vienu no efektīvākajām ES.

Igaunijas nodokļu likums tika pieņemts 1994. gadā, tajā grozījumi veikti salīdzinoši maz. Igaunijas nodokļu sistēmu vērtē kā vienu no liberālākām pasaulē. Nodokļi tiek iekasēti gan valsts, gan pašvaldību līmenī.

---

<sup>29</sup> <http://balticexport.com/?article=uznemejdarbibas-vide-igaunija&lang=lv>

Valsts līmenī tiek iekasēti ienākuma, sociālais, azartspēļu, pievienotās vērtības, akcīzes nodoklis, muitas nodevas un kravas transportlīdzekļu nodoklis.

Igaunijā ir šādi nodokļi:

- Uzņēmuma ienākuma nodoklis - 21%;
- Iedzīvotāju ienākuma nodoklis - 21%;
- Pievienotās vērtības nodoklis - 20%. Samazinātā PVN likme 9% un 0%. Eksportam no Igaunijas PVN netiek piemērots. Personām (fiziskām vai juridiskām) ir obligāti jāreģistrējas par PVN maksātāju, ja apgrozījums pārsniedz 16 000 EUR gadā.

- Sociālais nodoklis (sociālais nodrošinājums - valsts pensijas un veselības apdrošināšana) - 33 %;

- Akcīzes nodoklis (tabakas izstrādājumiem, alkoholiskajiem dzērieniem, motorizētiem transportlīdzekļiem);

- Azartspēļu nodoklis;

- Zemes nodoklis.<sup>30</sup>

Ar nodokli apliek dāvinājumu, mantojumu, nekustamo īpašumu. Pašvaldībām ir tiesības uzlikt vietējos nodokļus, tomēr tikai dažas municipalitātes to praktizē; pārsvarā iekasē tirdzniecības nodokli, laivu, reklāmas un sludinājuma nodokli, nodokli par ceļu un ielu slēgšanu, nodokli par mājdzīvnieku turēšanu. Ienākuma nodoklis – ieņēmumi no iedzīvotāju ienākuma nodokļa veido lielāko daļu no Igaunijas kopējiem nodokļu ieņēmumiem. Šis nodoklis tiek piemērots Igaunijas rezidentiem un tiem, kas Igaunijā uzturas ilgāk par 183 dienām kalendārajā gadā.

Sociālais nodoklis. Sociālā nodokļa likme ir 33%, no kuriem - 20% ieskaita sociālajā fondā, 13% veselības apdrošināšanā.

Ar zemes nodokli tiek aplikta visa zemes platība. Zemes nodokļa gada likme svārstās no 0,1% - 2,5%, kas atkarīga no zemes kadastrālās vērtības.

Igaunijā reģistrētiem uzņēmumiem ir nepieciešams deklarēt savus ienākumus sešu mēnešu laikā pēc kalendārā gada beigām.<sup>31</sup>

### ***Infrastruktūra***

ES valstu vidū igauņi ir visaktīvākie interneta un datora lietotāji. 2010. gadā 90% Igaunijas uzņēmumu un organizāciju bija platjoslas pieslēgums, un trīs ceturtdaļas no visiem iedzīvotājiem katru dienu izmantoja datorus un internetu.

<sup>30</sup> Igaunijas Finanšu ministrija – [www.fin.ee](http://www.fin.ee)

<sup>31</sup> Igaunijas investīciju portāls - [www.investinestonia.com](http://www.investinestonia.com)

Ir paredzēts, ka līdz 2015. gadam Igaunija pabeigs 100 miljonu EUR vērtu *EstWin* projektu, kuru daļēji finansē ES un kas ir izstrādāts, lai nodrošinātu 98% iedzīvotāju ar platjoslas interneta pieslēgumu.

No 2010. līdz 2015. gadam Igaunija plāno uzlabot tās galvenos auto ceļus un dzelzceļa tīklu, iztērējot 500 miljonus EUR no ES fondiem, kā arī 100 miljonus EUR no valsts budžeta.

### ***Igaunija starptautiskajos reitingos:***

- ✓ A1 līmenis pēc *Moody's* skalas;
- ✓ AA līmenis pēc reitingu aģentūras *Standard & Poor's* reitingiem skalas;
- ✓ A+ līmenis pēc kredītreitingu novērtētāju *Fitch Ratings* skalas. Tā ir aģentūras piektā augstākā investīciju pakāpe. Igaunijas ilgtermiņa kredītsaistībām ārvalstu un vietējā tirgū nākotnes novērtējums noteikts stabils;
- ✓ 33. vietā Globālajā konkurētspējas reitingā 2011/12 (Pasaules ekonomikas forums, Ženēva);
- ✓ 29. vietā Starptautiskajā Korupcijas uztveres indeksā 2009 (*Transparency International*);
- ✓ 24. vietā *Doing Business* 2012 ziņojumā (Pasaules Banka);
- ✓ 26. vietā Globālā informācijas tehnoloģiju indeksā 2010–2011 (Pasaules ekonomikas forums, Ženēva);
- ✓ 27. vietā *Travel and Tourism Competitiveness report* 2011.

### ***Darbspēks un nodarbinātība***

Igaunijas darba tirgus būtiski izmainījās 1990. gados, kad Igaunija atguva neatkarību un mainījās gan politiskā, gan ekonomiskā iekārta. 2012.gadā ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits bija 695 000, no kuriem nodarbināti bija 624 400 iedzīvotāji, kas ir par 2,5% vairāk nekā 2011.gadā. Visvairāk nodarbināto ir ražošanā (18,8%), vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā (12,9%), izglītībā (10%), celtniecībā (9,4%) un transporta jomā – 8,1%. Lauksaimniecībā nodarbināti bija 4,7% iedzīvotāju.

2011. gada vidējais bezdarba līmenis sasniedza 12,6%. 2012.gadā tas samazinājās līdz 10,2%, sasniedzot viszemāko rādītāju pēdējo 4 gadu laikā. Bezdarba līmenis dažādos Igaunijas reģionos ir atšķirīgs – viszemākais tas bija Viljandi un Veru apriņķos (7,1%), savukārt augstākais Austrumviru apriņķī (17,5%).<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> [http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/2013\\_uznemejdarbibas\\_vid\\_16.pdf](http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/2013_uznemejdarbibas_vid_16.pdf)

## *Darba likumdošana*

Svarīgākie normatīvie akti, kas regulē darba tiesiskās attiecībā Igaunijā, ir Igaunijas konstitūcija, Līgums ar Starptautisko darbaspēka organizāciju, Vienošanās par nodarbinātību, Lēmums par brīvdienām, Līgums par atalgojumu, darba un no darba brīvā laika līgums, kolektīvās vienošanās līgums, kā arī citi Igaunijas valdības un ministriju izdoti normatīvie akti.

Darba līgumā iekļaujami šādi nosacījumi:

- Darba sarežģītības līmenis, kvalifikācijas prasības, oficiālais vai profesionālais amata nosaukums;

- Darba vieta, darba ilgums un atalgojums;

- Darba līguma derīguma termiņš un darbā iestāšanās laiks. Mutisks darba līgums ir iespējams tikai tad, ja darbinieks tiek pieņemts darbā uz nepilnām divām nedēļām.

Darba līgums zaudē spēku, ja izpildās kāds no šiem nosacījumiem:

Darba līguma termiņa beigas;

- Atbilstoši darba ņēmēja iniciatīvai;

- Atbilstoši darba devēja iniciatīvai;

- Atbilstoši trešās puses prasībai un no iesaistīto pušu neatkarīgiem apstākļiem.

Parastas darba dienas ilgums ir 8 stundas, darba nedēļas – 5 darba dienas. Viena darba maiņa nedrīkst pārsniegt 12 stundas. Par virsstundām savstarpēji vienojas darba devējs ar darba ņēmēju. Darba ilgums ieskaitot virsstundas 4 mēnešu laikā nedrīkst pārsniegt 7 dienās 48 stundas. Darba devējs un darba ņēmējs var vienoties par garāku darba laiku, līdz 52 stundām 7 dienās. Papildus samaksa par virsstundām nevar būt mazākā par 50% no stundas likmes.<sup>33</sup>

Ikgadējais apmaksātais atvaļinājums ir 28 dienas. Darba ņēmējs drīkst paņemt arī neapmaksātu atvaļinājumu, par tā ilgumu vienojas ar darba devēju.

Dzemdību atvaļinājums ir 140 kalendārās dienas pirms un pēc bērna piedzimšanas. Pēc tā 15 mēnešus māte saņem valsts pabalstu 100% apmērā no pēdējā gada vidējās darba algas. Bērnu kopšanas atvaļinājumā var būt līdz bērns sasniedzis 3 gadu vecumu.

Slimības pabalsta apmērs ir 70% no pēdējā gada vidējās darba algas. Darba devējs apmaksā no 4. līdz 8. slimības dienai, savukārt valsts sāk maksāt sākot no 9. slimības dienas.

---

<sup>33</sup> Igaunijas Centrālā statistikas pārvalde - [www.stat.ee](http://www.stat.ee)

Nestrādājošai personai ir tiesības saņemt bezdarbnieka pabalstu. Bezdarbnieka pabalsta dienas likme ir 2,11 EUR, ko saņem 270 kalendārās dienas. Personai jāreģistrējas nodarbinātības aģentūrā. Minimālais garantētais pabalsta apmērs ir 64 EUR mēnesī.

Igaunijā ir noteikta minimālā mēneša darba alga, un 2012. gadā tā bija 290 EUR piektā zemākā alga Eiropas Savienība). Vidējā darba alga 2010. gadā bija 792 EUR.<sup>34</sup>

### ***Uzņēmējdarbības veidi***

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību (*Osäühing, OÜ*) ir uzņēmējdarbības veids, kur pamatkapitāls tiek sadalīts daļās. Daļu īpašnieks personīgi nav atbildīgs par uzņēmumasaistībām. Minimālais pamatkapitāls ir 2 500 EUR, minimālā pamatkapitāla daļa ir 1 EUR. Ja uzņēmuma dibinātāji ir privātpersonas un pamatkapitāls nepārsniedz 25 000 EUR, tad dibinātāji var neiemaksāt visu pamatkapitālu uzņēmuma dibināšanas brīdī. Kamēr nav iemaksāts viss pamatkapitāls, dibinātāji nes personīgu atbildību par saistībām neiemaksātā pamatkapitālā apmērā.

Publisko akciju sabiedrību (*Aktiiaselts, AS*) var dibināt viena vai vairākas fiziskas vai juridiskas personas. Akciju sabiedrības kapitāls ir sadalīts akcijās. Akcijas minimālā vērtība ir 1 EUR, minimālais pamatkapitāls – 25 500 EUR. Akcionārs personīgi nenes atbildību par sabiedrības saistībām. Akcijām jābūt reģistrētām Igaunijas Centrālajā vērtspapīru reģistrā. Apmaksāts revidents uzņēmumā ir obligāta prasība.

Līgumsabiedrība ar pilnu atbildību (*Täisühing, TÜ*) ir divu vai vairāku personu apvienība, kas darbojas zem viena nosaukuma un atbild par sabiedrības saistībām ar visu savu mantu. Starp partneriem ir jābūt noslēgtam līgumam. Līgumsabiedrībai nav noteikts minimālais pamatkapitāls.

Līgumsabiedrība ar ierobežotu atbildību (*Usaldusühing, UÜ*) viens vai vairāki (komplementārie dalībnieki) dalībnieki par sabiedrības saistībām uzņemas pilnu atbildību ar visu savu īpašumu proporcionāli komandītsabiedrībā ieguldītajai daļai, kamēr pārējie (komandīti) atbild par sabiedrības saistībām tikai savu iemaksu apmērā.

Par pašnodarbinātu personu var kļūt fiziska persona, kas nodarbojas ar uzņēmējdarbību. Komercreģistrā pašnodarbināto personu reģistrē pēc tam, kad persona reģistrējusies nodokļu departamentā kā nodokļu maksātājs.

Ārvalstu uzņēmuma filiāle. Ārvalstu uzņēmums var atvērt filiāli Igaunijā un pārdot preces vai pakalpojumus ar savu vārdu. Filiāle nav juridiskā persona, tāpēc ārvalstu uzņēmums atbild par visām filiāles saistībām. Filiāle reģistrējama Komercreģistrā. Dažos

---

<sup>34</sup> Igaunijas investīciju portāls - [www.investinestonia.com](http://www.investinestonia.com)

gadījumos filiāles atvēršanai ir nepieciešama licence. Uzņēmumā ieceļams direktors vai direktori. Ja filiālei ir vairāki direktori, tad vismaz vienam no viņiem ir jāatrodas Igaunijā, EEZ vai Šveicē.

Ārvalstu uzņēmēji visbiežāk izvēlas reģistrēt Igaunijā sabiedrību ar ierobežotu atbildību. Vispirms ieteicams apsvērt, vai iegādāties pārreģistrētu kompāniju vai reģistrēt jaunu. Pārreģistrēt kompāniju var daudz ātrāk nekā dibināt jaunu.<sup>35</sup>

### ***PEST analīze***

Igaunijas politiskie, ekonomiskie, sociālie un tehnoloģiskie faktori veido labu vidi jauna uzņēmuma ienākšanai valstī. (skatīt 2.1. tabulu)

2.1.tabula

#### **PEST analīze**

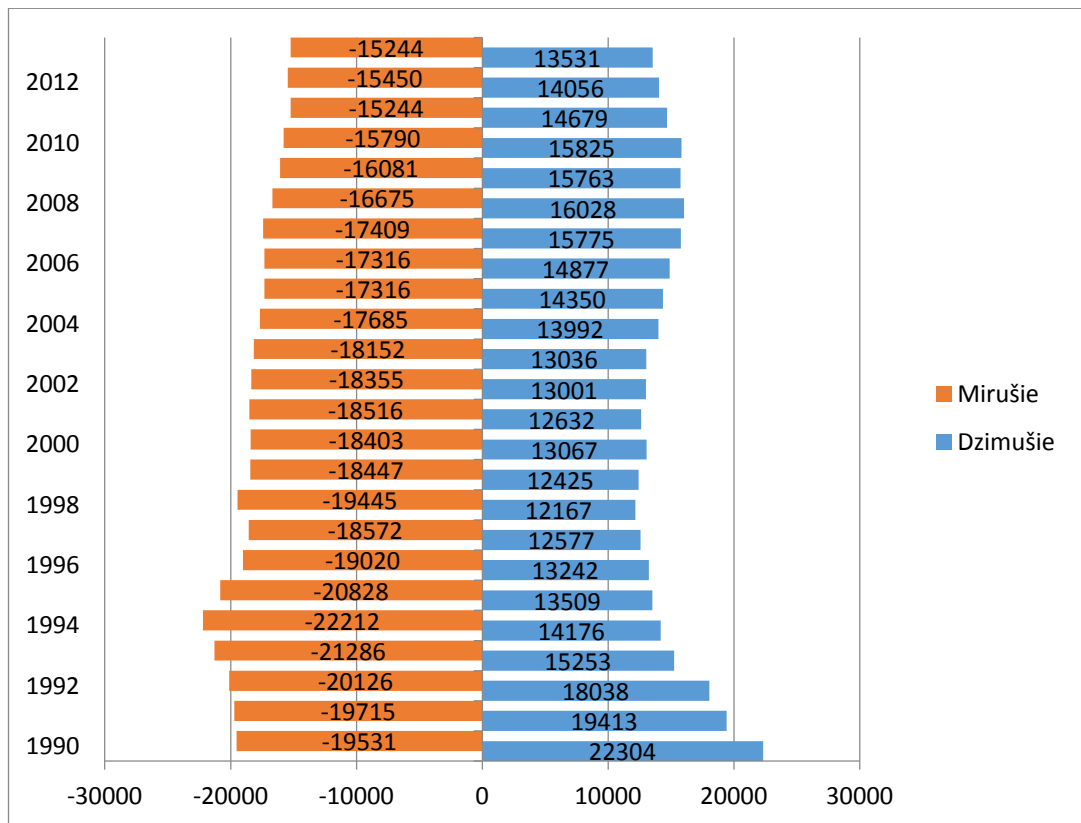
<p style="text-align: center;"><b>Politiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valsts ir atsaucīgi un enerģiski skatās uz pozitīvām reformām</li> <li>• Valdība ir liberāli noskaņot</li> <li>• Valdība atcēla uzņēmuma ienākuma nodokli no reinvestētās peļņas</li> <li>• Pirmsskolas izglītības iestādei jāatbilst Muzejiem jāatbilst Izglītības likumā un citos normatīvajos aktos noteiktajām prasībām.</li> <li>• Pirmsskolas izglītības iestādes daļu finansējuma saņem no valsts</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ekonomiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palielinās algas</li> <li>• Ik gadu palielinās IKP par 9,8 %.</li> <li>Pakalpojumu sniegšanā pat 12,5 % pieaugums.</li> <li>• Konkurence ir augsta</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociālie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valsts kulturālā ziņā augsti attīstīta</li> <li>• Salīdzinoši ar citām valstīm ļoti liels skaits iedzīvotāju pārvalda svešvalodas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Tehnoloģiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augsta kvalitāte interneta pieejamībai</li> <li>• Iespējams jebkuru produktu vai pakalpojumu prezentēt internetā vai sociālajos tīklos</li> </ul>

Autores veidota tabula

### ***Demogrāfiskie faktori***

Deviņdesmito gadu sākumā dzimstība Igaunijā bija lielāka par mirstību, bet tas arī bija pēdējais šāds periods. (skatīt 2.2. attēlu)

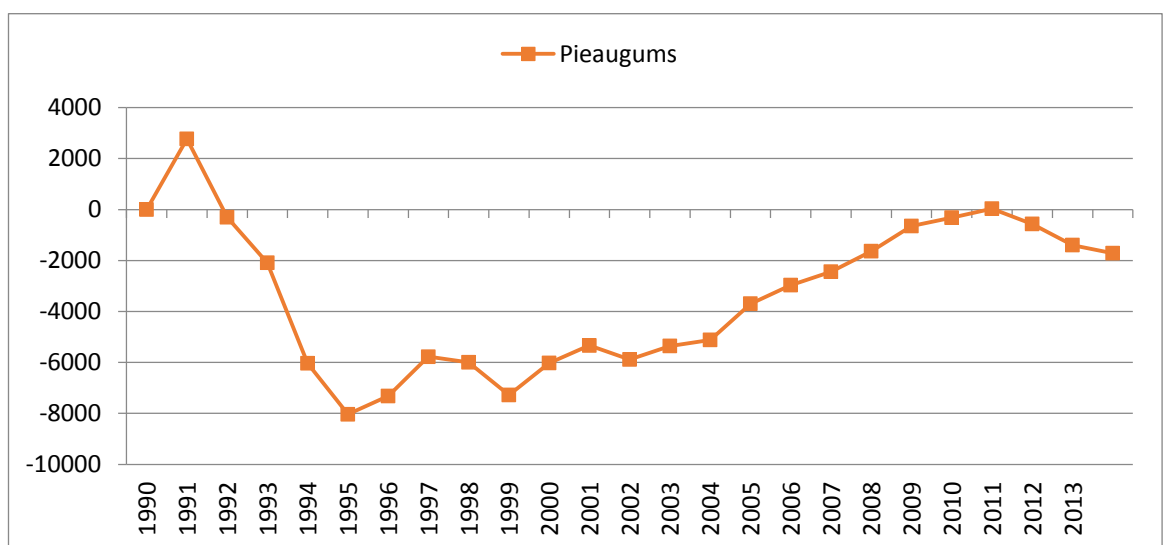
<sup>35</sup> Igaunijas investīciju portāls - [www.investinestonia.com](http://www.investinestonia.com)



2.1.att.Igaunijā dzimušo un mirušo uzskaitījums no 1990.-2013.gadam<sup>36</sup>

Vislielākais dzimušo skaits bija 1990.gadā, bet pakāpeniski samazinājās līdz 2000.gadam. Savukārt līdz 2010.gadam šis skaitlis ik gadu atkal palielinājās. Jaundzimušo pieaugums sekmēja arī pirmsskolas izglītības iestāžu nepieciešamību.

Tika analizēts arī dabīgais iedzīvotāju pieaugums (skatīt 2.2.attēlu)



<sup>36</sup> [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad\\_ja\\_koosseis/02Demograafilised\\_pehinitajad/02Demograafilised\\_pehinitajad.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad_ja_koosseis/02Demograafilised_pehinitajad/02Demograafilised_pehinitajad.asp)

## 2.2. att. Dabīgais iedzīvotāju pieaugums Igaunijā<sup>37</sup>

Jau 1992.gadā šī situācija izmainījās un dzimušo skaits gadā bija mazāks par mirušo. Pirmajā gadā starpība bija tikai dažos simtos, bet jau 1995.gadā starpība sasniedz 8 tūkstošus. Tomēr šī starpība samazinājās pakāpeniski, un 2011.gadā dzimušo un mirušo skaits izlīdzinājās.

### *Pirmsskolas izglītības iestādes Igaunijā*

Visā valstī kopā šobrīd 652 pirmsskolas iestādes, katrā no tām ir trīs līdz divpadsmit bērnu grupiņas. Ir gan valsts, gan privātās pirmsskolas iestādes. Pirmsskolas izglītības apguve iespējama kā pirmsskolas izglītības iestādēs, bērnu pieskatīšanas centros, kā arī mājās vai pie individuālas bērnu auklītes.

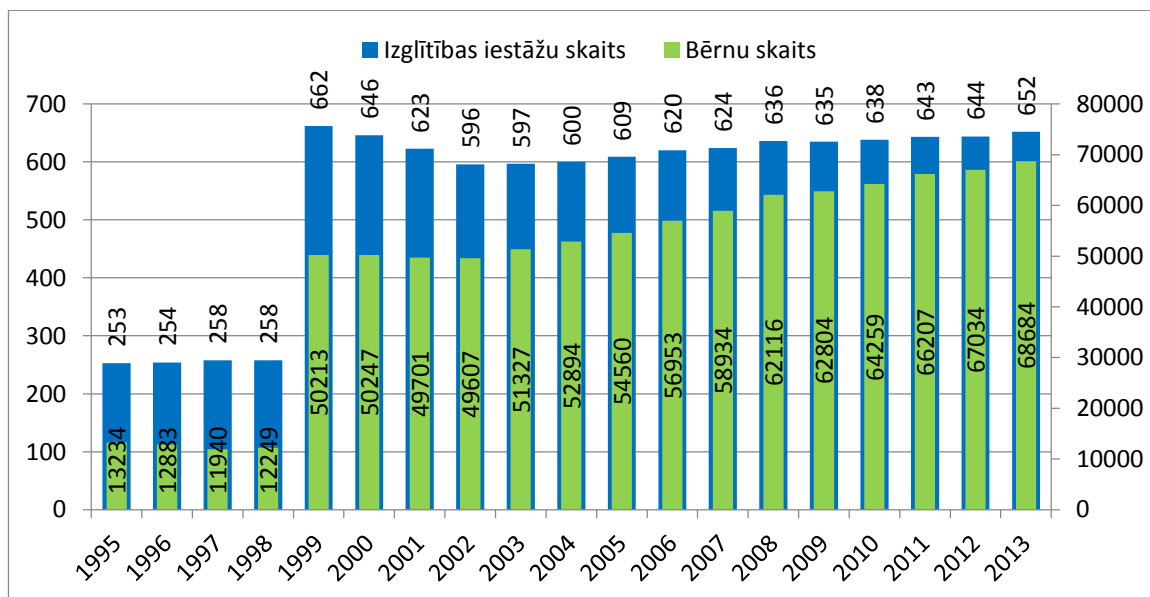
Gadu laikā pirmsskolas izglītības iestādes Igaunijā ir ļoti mainījušās. Tās kļuvas atvērtākas visam jaunajam, vadītāji veic lielu personīgo ieguldījumu iestādes veiksmīgai darbībai, lai tā kļūst tuva ģimenei, kuras bērniņš iestādi apmeklē. Iestāžu vadība pievērš lielu uzmanību ne tikai tam, kas notiek ar bērniņiem šajā iestādē, bet arī tam, kā bērniņi dzīvo mājās. Tiek rīkotas atbalsta grupas ģimenēm, pieejams psihoterapeits. Pēdējos gados ļoti attīstījusies jaunu bērnu audzināšanu un bērnu centru izveide. No 2010.gada pastiprinājušies ārzemnieku pieprasījumi vietām bērnu audzināšanai. Šobrīd valsts nepiedāvā vietas ārzemju bērniņiem, tāpēc privātās izglītības iestādes veido grupas mazākumtautību bērniņiem. Pirmsskolas iestādes nodrošina bērnu audzināšanu un izglītošanu līdz septiņu gadu vecumam.<sup>38</sup>

Tālāk tika analizēts pirmsskolas iestāžu skaits un bērnu skaits Igaunijā. (skatīt 2.3. attēlu)

---

<sup>37</sup> [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad\\_ja\\_koosseis/02Demograafilised\\_pehinaitajad/02Demograafilised\\_pehinaitajad.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad_ja_koosseis/02Demograafilised_pehinaitajad/02Demograafilised_pehinaitajad.asp)

<sup>38</sup> [http://www.edufile.info/index.php?view=school\\_systems&topic=topic\\_general\\_infos&country=15#kindergartens](http://www.edufile.info/index.php?view=school_systems&topic=topic_general_infos&country=15#kindergartens)



2.3.att. Pirmsskolas iestāžu un bērnu skaits<sup>39</sup>

Gan bērnu skaits Igaunijā, gan pirmsskolas iestāžu skaits katru gadu pieaug. 1995.gadā Igaunijā bija 253 pirmsskolas iestādes, kuru skaits pieaudzis līdz 652 iestādēm 2013.gadā. Savukārt bērnu skaits 1995.gadā bija 13234, bet 2013.gadā palielinājies līdz 68684 bērniem. Visstraujākais pieaugums vērojams 1999.gadā, kad gan pirmsskolas iestāžu, gan arī bērnu skaits trīskāršojās. Attēlā redzams, ka bērnu skaita pieaugums notiek straujāk kā pirmsskolas iestāžu skaita pieaugums. Tas apstiprina to, ka pirmsskolas iestādes Igaunijā ir aktuālas un nepieciešamas.

#### 2.4. SIA „Augsim” franšizes izveidošana Igaunijā

Tā kā iepriekšējās nodaļās tika noskaidrots, ka uzņēmumam SIA „Augsim” ir nepieciešamība attīstīt savu darbību ārzemēs, kā arī apstiprināts, ka Igaunijas uzņēmējdarbības vide būtu lieliska valsts izvēle, kurā paplašināt SIA „Augsim” darbību, tad šajā nodaļā tālāk tiks pētīts, kāda uzņēmumam būtu efektīva stratēģija ieiešanai Igaunijas tirgū, šī procesa posmi, kā arī iespējamo problēmu apskate.

<sup>39</sup> [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=ES02&ti=PRESCHOOL+INSTITUTIONS+BY+TYPE+OF+INSTITUTION&path=../I\\_Databases/Social\\_life/02Education/12Preprimary\\_education/&lang=1](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=ES02&ti=PRESCHOOL+INSTITUTIONS+BY+TYPE+OF+INSTITUTION&path=../I_Databases/Social_life/02Education/12Preprimary_education/&lang=1)

SIA „Augsim” darbojas kā pakalpojumu sniedzējs un business attīstās veiksmīgi, tam ir ne tikai materiālā, bet arī nemateriālā vērtība – uzņēmuma vārds, darba stils un reputācija, kā arī komercpieredze. Šīs nemateriālās vērtības ir uzņēmuma intelektuālais īpašums, kas varētu būt noformēts kā intelektuālā īpašuma objekts – franšīze, kas ir viena no jaunākajām uzņēmējdarbības formām Latvijā. Tā kā uzņēmuma īpašnieks grib attīstīt un palielināt savu biznesu, bet nevēlas pats vadīt vēl vienu pakalpojuma sniegšanas vietu, viņš var kļūt par franšīzes devēju un nodot pilnvaras par uzņēmuma vārda un komercpieredzes izmantošanu citam individuālajam uzņēmējam, kurš kļūs par franšīzes ņēmēju. Šajā gadījumā notiks franšīzes pārdošana. Par to franšīzes devējs saņems noteiktu atlīdzību – noteiktu summu vai ikmēneša maksu, ko noteiks franšīzes līgums.

Lai noskaidrotu Latvijā dibināta uzņēmuma franšīzes izveidošanas ārvalstīs iespējamību, autore apskatīja jau nodibinātās franšīzes.

Latvijā franšīzes biznesa modelim ir ļoti liels potenciāls, it īpaši mazajā un vidējā biznesā. Priekšrocības — nav vajadzīgas apjomīgas investīcijas jaunu uzņēmumu veidošanai, tiek radītas jaunas darba vietas, standartizēta biznesa kultūra starptautiskā mērogā, kā arī ilga jaunizveidoto uzņēmumu dzīvotspēja. Pagaidām Latvijā ar franšīzes principu darbojas vairāki desmiti firmu un ir pamanāma tendence to daudzuma izaugsmei.

Latvijā franšīzes biznesa modelis ir plaši ieviests, turklāt pie mums ir radīti jauni zīmoli un to izveidotāji kļūst par franšīzes devējiem gan mūsu valstī, gan ārpus tās robežām. Tie pārsvarā ir mazie un vidējie uzņēmumi, kuri darbojas mazumtirdzniecības un ēdināšanas nozarē:

1. „Elvi” – pārtikas tirdzniecības uzņēmums, kas strādā jau deviņus gadus, un uz franšīzes pamata ir atvērti vairāk nekā 90 veikali;

2. „Lido” – plāno pārdot franšīzes tiesības ārpus Latvijas robežām;

3. „Maija” – skaistumkopšanas salonu tirgū darbojas jau 20 gadus, šobrīd ir 14 franšīzes uzņēmumi ne tikai Latvijā, bet arī Krievijā un Ukrainā;

4. „Stendera ziepju fabrika” – kosmētikas ražošanas un tirdzniecības uzņēmums, pašlaik atvērti 160 veikali Eiropā, Krievijā, ASV, NVS valstīs, Ķīnā un Japānā; Latvijā ir 22 veikali, no kuriem septiņi ir SIA „Stendera ziepju fabrika” veikali, savukārt pārējie 15 ir franšīzes ņēmēju veikali;

5. „Pica Lulū” - ātrās apkalpošanas restorāns, Latvijā darbojas jau 15 gadu, pieder 7 picērijas, 2005.gadā pārdota pirmā franšīze.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> [www.franchising.lv/new\\_site/lv/faq.shtml](http://www.franchising.lv/new_site/lv/faq.shtml)

Arī Latvijas zīmolu franšīzes cenas ir augstas (skatīt 2.2. tabulā), bet pagaidām šis cenu līmenis tomēr ir ievērojami zemāks nekā pasaulē pazīstamiem zīmoliem. Cenu svārstības atkarīgas no uzņēmuma atrašanās vietas un telpu platības.

2.2. tabula

Latvijas zīmolu franšīzes cenas<sup>41</sup>

Uzņēmuma nosaukums	Darbības joma	Franšīzes cena, EUR	Investīciju lielums darbības uzsākšanai, EUR	Autortiesību maksājums
Pica Lulū	Ēdināšana	15 000-35 000	75 000	8% (no neto)
Maija	skaistumko pšana	2000- 4000	20 000-40 000	5 – 10% (no neto)
Elvi	Pārtikas tirdzniecība	4000-10 000	30 000- 100 000	0,5% (no bruto)
Stendera ziepju fabrika	Kosmētikas tirdzniecība	25 000	5000- 10 000	2% (no bruto)

Tabulā apskatāmas arī autortiesību maksājumu izmaksas – konstanti procenti, kas ik mēnesi tiek aprēķināts no neto vai bruto apgrozījuma pēc franšīzes devēja ieskatiem. Summas ir samērā nelielas un parasti tiek novirzītas mārketinga izdevumiem. Franšīzes ņēmējam tas ir izdevīgi, jo jaundibinātam uzņēmumam mārketinga aktivitātēs jāiegulda materiālie līdzekļi, kas pārsniedz šīs summas, un atdeve nav tik ātra, turklāt nav vairs nepieciešams izstrādāt mārketinga stratēģiju, tiek izmantota franšīzes devēja koncepcija un pieredze, samazinot neveiksmju risku.

Franšīze veicinās zīmola atpazīstamību, izmantojot vietējo uzņēmēju jeb franšīzes ņēmēju iniciatīvu un zināšanas par vietējā tirgus īpatnībām. Tādējādi katra no iesaistītajām pusēm darīs labāko ko spēj un abas gūst labumu. Abas puses vienos kopīgas intereses. Savukārt, savstarpēja kooperācija palielināt abu ieguvumus un peļņu būs efektīvāka, nekā tā būtu, ja abas puses darbotos katra atsevišķi.

Lai tiktu uzsākta franšīzes izveide, ir jānoslēdz franšīzes līgums starp SIA „Augsim” un franšīzes ņēmēju. Franšīzes līgums ļaus SIA „Augsim” kontrolēt franšīzes ņēmēja darbību un dot norādes, koriģēt tā uzņēmējdarbību, lai šis uzņēmums atbilstu vieniem un tiem pašiem standartiem, kādi ir uzņēmumā SIA „Augsim”, kā arī organizēt pārbaudes, noteikt atrašanās vietu, dot jaunas franšīzes jauniem ņēmējiem, saņemt franšīzes atalgojumu, saņemt informācijas par franšīzes darbības un mārketinga plāna izpildi. Neraugoties uz to, franšīzes ņēmējs būs neatkarīgs dalībnieks, jo pats nodarbosies ar uzņēmējdarbību – komplektēs personālu, noteiks cenu politiku, brīvi rīkosies ar saviem finanšu un nefinanšu līdzekļiem.

<sup>41</sup> [www.franchising.lv/new\\_site/lv/faq.shtml](http://www.franchising.lv/new_site/lv/faq.shtml)

Franšīzes ņēmējam būs tiesības iegūt licences uz SIA „Augsim” intelektuālo īpašumu, iegūt uzņēmuma izstrādātu mārketinga plānu, informāciju par sistēmu vai zinātību, lai to varētu izmantot veiksmīgai uzņēmuma darbībai, kā arī saņemt SIA „Augsim” nepieciešamās konsultācijas, lai īstenotu veiksmīgu uzņēmējdarbību. Franšīzes ņēmējs rūpīgi uzraudzīs savu darbību, lai iekļautos kopējā sistēmā, apmeklēs kursus un seminārus, ko rīkos SIA „Augsim”.

Slēdzot franšīzes līgumu, abas līguma puses - gan SIA „Augsim”, gan franšīzes ņēmējs - būs ieinteresētas, lai līgums veicinātu uz franšīzi balstītās komercdarbības attīstību un sniegtu maksimālu peļņu. Lai franšīzes līguma darbība būtu iespējami efektīva un veiksmīga, SIA „Augsim” kopā ar franšīzes ņēmēju jau iepriekš vajadzēs iedziļināties visās paredzamajās problēmās un vienoties par to risināšanu.

Franšīzes līgumu varēs pārtraukt, ja būs nepilnīga līguma izpilde, pēc abu pušu vienošanās, ja nav iespējams izpildīt līguma nosacījumus, ja tiks likvidēta juridiskā persona. Pārtraucot franšīzes līgumu, tiks noslēgta vienošanās, ka franšīze tiks atdota.

SIA „Augsim” franšīze nozīmēs dažāda veida privilēģijas franšīzes ņēmējam. Izmantot pakalpojumu, kuru izstrādājis SIA „Augsim”, izmantot uzņēmuma vārdu un procesus. Franšīzes ņēmējam franšīzes līguma noslēgšana dos iespēju uzsākt konkrēta pakalpojuma izplatīšanu, ne tikai izmantojot SIA „Augsim” attīstīto un pircējiem zināmu pakalpojuma zīmi, bet arī gūt pieeju visai nepieciešamajai SIA „Augsim” pieredzei, saistītai ar konkrētā pakalpojuma pārdošanu. Tādā veidā franšīzes ņēmējs ievērojami samazinās risku un ietaupīs līdzekļus, kas tiktu veltīti attīstot preču zīmi un meklējot vislabāko veidu, kā pārdot konkrēto pakalpojumu.

Savukārt SIA „Augsim” ieguvumi, izveidojot franšīzi būs:

1. Attīstīt uzņēmumu tīklu un virzīt savas pakalpojuma zīmes, izmantojot šos uzņēmumus, un tādējādi netērēt līdzekļus kapitālieguldījumiem, personāla atlasei un uzņēmuma vadībai, kā arī neizjust saistības pret valstiskām un kontroles institūcijām;

2. Komercriski sadalīsies starp visiem uzņēmumiem, kuri iesaistīti SIA „Augsim” franšīzes tīklā, līdz ar to uzņēmums ar savu kapitālu riskēs mazāk nekā gadījumā, ja SIA „Augsim” būtu vienīgais visas veikalu ķēdes īpašnieks;

3. SIA „Augsim” varēs vairāk laika atvēlēt, lai pilnveidotu un uzlabotu savu uzņēmējdarbību, uzņēmuma tēlu un reputāciju, kā arī lai izvērtētu pozitīvo un negatīvo informāciju par operatoriem, tas savukārt nostiprinās visas ķēdes pozīcijas tirgū, veidojot to par konkurētspējīgāku;

4. Netērējot laiku un līdzekļus tirdzniecības ķēdes izveidošanai, SIA „Augsim” varēs vairāk ietekmēt pakalpojuma sniegšanai nepieciešamo materiālu piegādātājus attiecībā uz cenām un piegādi, tādējādi pazeminot savas uzņēmējdarbības izmaksas;

5. Iespējams uzņēmumam būs gūt ienākumus no franšīzes maksām – sākotnējā iemaksa vidēji pasaulē parasti ir no 5 000 līdz 1 000 000 dolāru, un papildus vēl autortiesību maksājumi 5- 15 % apmērā no franšīzesņēmēja apgrozījuma;

6. Pastāv samērā zemas kapitāla izmaksas, jo gan pamatlīdzekļi, gan apgrozāmie līdzekļi attieksies uz franšīzesņēmēju;

7. Iespējams ātrs tirgus pārklājums bez ievērojamiem kapitālieguldījumiem.

SIA „Augsim” ķēdei attīstoties un pieaugot pārdošanas apjomiem, uzņēmums iegūs arī zināmas priekšrocības – lieli apjomi palētinās jauna pakalpojuma pilnveidošanas pasākumu izmaksas.

SIA „Augsim” franšīzes veids būs uzņēmējdarbības franšīze. Tas nozīmēs, ka uzņēmums pārdos visu uzņēmējdarbības sistēmu, sākot ar pakalpojumu un zīmolu un beidzot ar uzņēmējdarbības modeli un shēmu, kas sevī ietver gan tirgvedības stratēģiju un plānus, kvalitātes kontroli, kā arī visas detaļas, kā organizēt uzņēmējdarbību no sākuma līdz beigām. Franšīzesņēmējs tiks apmācīts, kā izvēlēties ēku un to iekārtot, kurā atradīsies uzņēmums, kā pasūtīt nepieciešamo inventāru. SIA „Augsim” izstrādās rokasgrāmatu, kurā līdz sīkumam tiks aprakstīts, kā jādarbjas uzņēmumam – kā atlasīt, apmācīt personālu, kā tam jābūt apģērbtam, kā jāreklamē prece vai pakalpojums, kā jāsaņem apmeklētājs, kādam jābūt inventāram un kur tas jāpasūta, kā jāražo vai jāsaņem produkts un kā tas jāsniedz un jāprezentē. Uzņēmējdarbības franšīze sevī ietvers nepārtrauktu komunikāciju starp SIA „Augsim” un franšīzesņēmēju. Tas tiks darīts, lai franšīze ar uzņēmuma mātes uzņēmumu būtu vienādas un lai klients jebkurā SIA „Augsim” vai franšīzesņēmēja vadītā uzņēmuma pakalpojuma sniegšanas vietā justos vienādi labi un varētu sagaidīt vienādi augstu kvalitāti.

Pirmā franšīzes forma būs vienas uzņēmuma vienības franšīze, kurā SIA „Augsim” piešķirs franšīzesņēmējam tiesības uzsākt vienu franšīzes uzņēmējdarbību noteiktā vietā vai noteiktas teritorijas ietvaros. Vēlāk, skatoties pēc situācijas attīstībā, iespējams uzņēmums papildinās franšīzes līgumu ar vairāku uzņēmuma vienību franšīzi. SIA „Augsim” pienākumos ietilps organizēt administratīvo franšīzes darbību un rūpēties par kopējo uzņēmuma tēlu. SIA „Augsim” būs tā galvenais kodols, ap kuru darbojas franšīzesņēmēji.

Ja franšīzes uzņēmumu tīkls attīstīsies pietiekami ātri, SIA „Augsim” galvenos ieņēmumus varēs gūt no franšīzes pārdošanas maksas, nevis no uzņēmējdarbības, kas bija par pamatu franšīzes radīšanai. Uzņēmums varēs pārtapt par ļoti kompakto uzņēmumu, kas veidots no augsti kvalificētiem menedžeriem un viņu palīgiem, kuri pārbauda atsevišķas uzņēmuma nozares un franšīzes līguma darbību. SIA „Augsim” optimizācija paver iespējas uzņēmuma ātrai attīstībai ne tikai vietējā, bet arī starptautiskā mērogā, tajā pašā laikā neieguldot pārāk lielus finanšu līdzekļus.

Lai iegūtu klientus, kā arī piesaistītu potenciālos franšīzes ņēmējus, kuri būtu gatavi uzņemties risku, lai strādātu ar SIA „Augsim” vārdu un realizētu pakalpojumus, kopā veidojot franšīzes uzņēmumu tīklu, uzņēmumam ar kaut ko jāatšķiras no pārējiem uzņēmumiem savā nozarē.

Pretēji franšīzes ņēmējam, kas parasti tiek uzskatīts par vājāko franšīzes līguma pusi, SIA „Augsim” būs pieejama ne tikai visa ar franšīzi saistītā informācija, bet arī ilgstoša pieredze darbībā šajā jomā. Tomēr, lai nodrošinātu franšīzes efektivitāti, SIA „Augsim” būs jāpievērš īpaša uzmanība tālāk minētajiem aspektiem:

- Atlīdzības aprēķināšana par franšīzi. Ir daudz dažādu veidu, kā varētu aprēķināt atlīdzību, ko franšīzes ņēmējs maksās SIA „Augsim” par franšīzes izmantošanu. Šī atlīdzība varētu būt noteikta kā vienreizēja gada maksa un / vai periodiski maksājumi, kas tiks aprēķināti saskaņā ar iepriekš noteiktu kārtību, piemēram, kā procenti no franšīzes ņēmēja peļņas.

- Kvalitātes kontrole un iespēja atkāpties no franšīzes līguma. Kaut gan saskaņā ar franšīzes līgumu SIA „Augsim” uz franšīzi balstīto komercdarbību veiks savā vārdā, patērētājs franšīzes ņēmēja tirdzniecības punktu asociēs tikai ar tajā izmantoto pakalpojumu zīmi, tātad ar SIA „Augsim”. Tāpēc franšīzes ietvaros veicamās komercdarbības kvalitāte uzņēmumam varētu būt pat svarīgāka nekā pašam franšīzes ņēmējam. Līdz ar to jau iepriekš vajadzēs paredzēt iespēju atkāpties no līguma, pamatojoties uz sniedzamo pakalpojumu zemo kvalitāti un nepienācīgu SIA „Augsim” pakalpojumu zīmes izmantošanu.

Pamatojoties uz veikto analīzi, var secināt:

- Latvijā franšīzes biznesa modelim ir ļoti liels potenciāls, it īpaši mazajā un vidējā biznesā. Priekšrocības — nav vajadzīgas apjomīgas investīcijas jaunu uzņēmumu veidošanai, tiek radītas jaunas darba vietas, standartizēta biznesa kultūra starptautiskā mērogā, ilga jaunizveidoto uzņēmumu dzīvotspēja u.c. Pagaidām Latvijā ar franšīzes principu darbojas vairāki desmiti firmu un ir pamanāma tendence to daudzuma izaugsmei.
- SIA „Augsim” ir jauns uzņēmums, kurš darbojas Latvijā 1,5 gadus. Visā savā pastāvēšanas laikā uzņēmums ir nemitīgi centies attīstīties, pilnveidot savu pakalpojumu, palielināt klientu skaitu, uzlabot kvalitāti. Bet uzņēmums ir tikai savā sākuma stadijā, tam ir mērķis vēl daudz sasniegt.
- Darbība ārējā tirgū nodrošinātu SIA „Augsim” attīstības iespējas. Lielāks tirgus, pavērtu lielākas iespējas uzņēmuma darbības paplašināšanai un pakalpojuma kvalitātes paaugstināšanai. Pieredze, kas tiks gūta, darbojoties globālajā tirgū un

paplašinot darbības apjomu, ļautu samazināt izmaksas un nodrošinās augstāku rentabilitāti.

- Uzņēmējdarbības vide Igaunijā ir ļoti labvēlīga gan pastāvošajiem, gan jauniem uzņēmumiem. Finanšu situācija valstī ir daudz labāka, stabilāka kā Latvijā. Starp uzņēmumiem un klientiem pastāv stabilas attiecības un jauni sakari tiek veidoti ļoti uzmanīgi.
- Politiskie faktori Igaunijā ir labvēlīgi jaunu uzņēmumu ienākšanai valstī. Valdība ir gatava atbalstīt un pielāgoties jaunajiem uzņēmējiem. Arī nodokļu politika un likumdošana kļūst aizvien ērtāka ārzemju uzņēmēju ienākšanai valstī, kā arī ārvalstu investoru piesaistei.
- Strauji palielinās privāto pirmsskolas izglītības iestāžu un bērnu centru izveide Igaunijas lielākajās pilsētās. Jaunās iestādes ir atvērta visam jaunajam – ārzemju bērnu uzņemšanai, rūpēm par bērna psiholoģisko stāvokli ne tikai izglītības iestādē, bet arī mājās, strādā ar visu ģimeni.
- Lai SIA „Augsim” izveidotu franšīzi Igaunijā, pirmais, kas jāizdara, ir jāatrod uzticams partneris, kura dzīvesvieta ir Igaunija un kurš varēs organizēt visu uzņēmuma politiku, ņemot vērā Igaunijas uzņēmējdarbības vidi, kultūru, tradīcijas, likumdošanu un visus citus faktorus, kas varētu ietekmēt uzņēmuma darbību.

### 3.PĒTĪJUMS - SIA „AUGSIM” NEPIECIEŠAMĪBA IEIET IGAUNIJAS TIRGŪ

#### 3.1. Pētījumā izmantotā metodoloģija

Šī pētījuma mērķis ir izanalizēt Latvijas uzņēmuma nepieciešamību ieiet Igaunijas tirgū, apskatīt iespējamās problēmas.

Pētījuma mērķa sasniegšanai, izpēti autore izvēlējās veikt izmantojot kvantitatīvās pētniecības metodes, kā anketu, kas sastāv no 14 statistiski izmērāmiem jautājumiem, lai no respondentiem saņemtu konkrētas atbildes. Anketa izstrādāta angļu valodā.

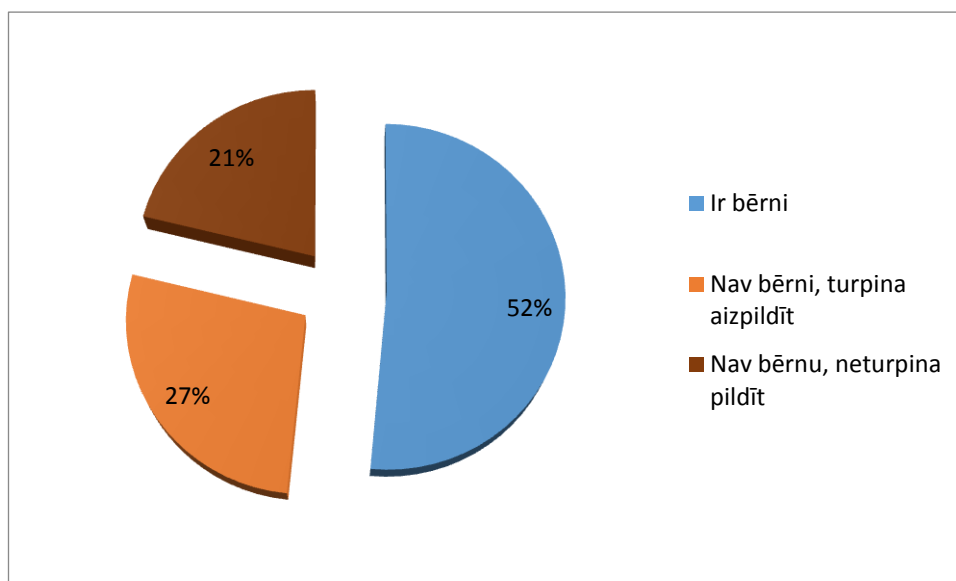
Anketā izmantoti gan atvērtie, gan slēgtie jautājumi – kopā ietverti 14 jautājumi. Anketas pirmais jautājums tiek uzdots, lai atlasītu SIA „Augsim” mērķauditoriju. Otrais līdz sestais jautājums palīdz noskaidrot, kāda ir patreizējā situācija Igaunijā šajā nozarē un kas SIA „Augsim” potenciālajiem klientiem pakalpojumā būtu aktuāls. Astotais un devītais jautājums ļauj uzzināt, vai respondentiem iepriekš ir zināms par SIA „Augsim” un kā viņi uzzinājuši par uzņēmumu. Desmitais jautājums palīdz noskaidrot, kas no SIA „Augsim” ieiešanas Igaunijas tirgū būtu aktuāls vietējiem iedzīvotājiem. Savukārt vienpadsmitais līdz četrpadsmitais jautājums norāda aptaujāto personu vecumu, dzimumu, ienākumu un izglītības līmeni.

Otra, kvalitatīvās pētniecības metode, kuru izmantoja autore, ir eksperta intervija. Kā eksperts tika izraudzīts AS „Ceļavējš” dibinātājs, direktors un valdes priekšsēdētājs Igors Zavalnijs. Intervija tika iepriekš sarunāta, konkrētā datumā un konkrētā laikā. Ekspertam tika garantēta iegūtās informācijas tālāka neizpaušana, izmantošana tikai bakalaura ietvaros. Intervija notika AS „Ceļavējš” biroja telpās, atbilstošā gaisotnē. Intervijas jautājumi sastādīti strukturēti, lai intervijas laikā nerastos nepatīkamas pauzes. Jautājumi tika sastādīti, lai tiktu sasniegts pētījuma mērķis, noskaidrots, ar ko uzņēmumam jāsaskaras ieejot Igaunijas tirgū.

#### 3.2. Aptaujas rezultātu apkopojums un analīze

Anketas tika izplatītas gan elektroniski, gan tika veikta anketēšana intervētajam klātesot. Aptaujāti tika 150 respondenti, no kuriem tika saņemtas 132 atbildes.

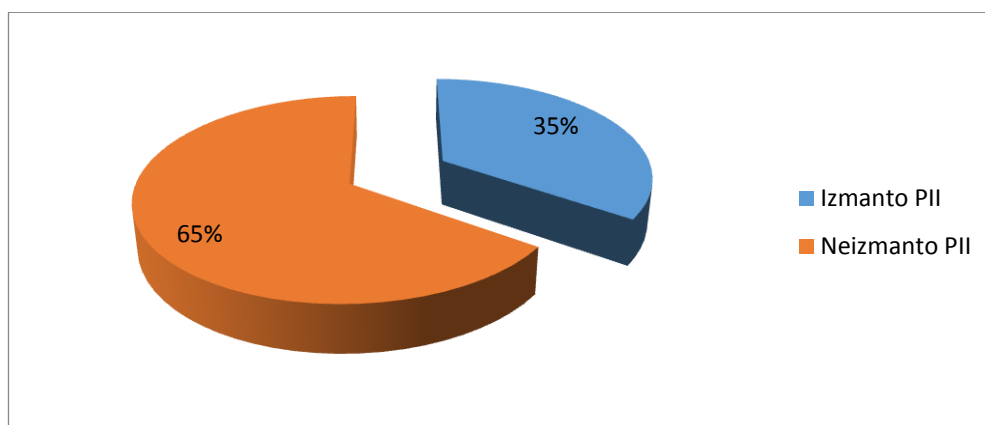
Anketas (skatīt 2. pielikumu) pirmais jautājums bija noteicošais mērķauditorijas noteikšanai. Respondentiem bija jāatbild, vai viņiem šobrīd ir bērni. Ja ir, tad jāturpina anketas aizpildīšana, ja nav, tad varēja izvēlēties, vai pildīt tālāk, vai nē. Šādi apstiprinot, vai viņi nākotnē varētu būt SIA „Augsim” potenciālie klienti vai nē. (skatīt 3.1.attēlu)



3.1.att. Respondenti

No visiem aptaujātajiem respondentiem 52 % ir bērni, savukārt no atlikušajiem 48 % respondentu, kuri šobrīd vēl nav vecāki, anketu piekrita turpināt pildīt vēl 27 %, kurus SIA „Augsim” arī var iekļaut savā mērķauditorijā. Līdz ar to, kopā 79 % respondentu tiek iekļauti uzņēmuma mērķauditorijā, tie ir cilvēki, kuriem šobrīd jau ir bērni vai būs tuvākajā nākotnē.

Aptaujas pildītāji nākamajā jautājumā atbildēja vai šobrīd izmanto pirmsskolas izglītības iestāžu piedāvātos pakalpojumus. (skatīt 3.2. attēlu)

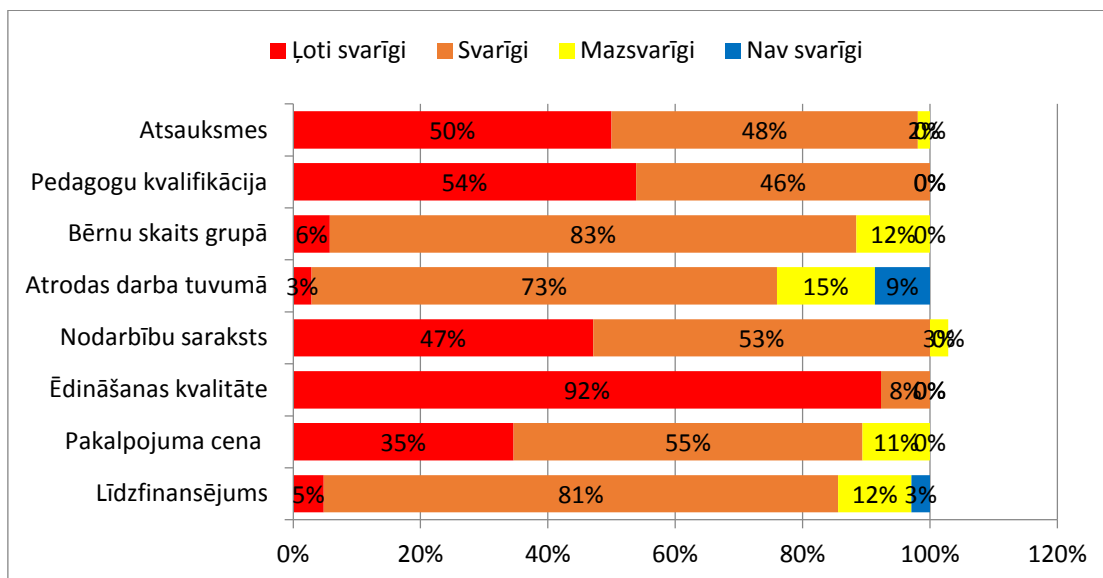


3.2.att. Respondenti, kuri šobrīd izmanto pirmsskolas izglītības iestāžu pakalpojumus

No visiem anketas aizpildītājiem, 35 % šobrīd apmeklē pirmsskolas izglītības iestādes. 65 % pašreiz neapmeklē pirmsskolas izglītības iestādes, bet iespējams apmeklēs tuvākajā

laikā, jo kā iepriekšējais attēls norādīja, 21 % respondentu, kuri neturpina pildīt anketu (skatīt 3.1. attēlu) šobrīd vēl nemaz nav bērnu.

Tā kā SIA „Augsim” ir pakalpojuma sniedzējs un šī pakalpojuma veiksmīgai sniegšanai tiek izvērtēti vairāki kritēriji, tad nākošajā anketas jautājumā tiek apskatīts, ko aptaujātie respondenti uzskata par svarīgāko, kas ir mazāk svarīgs. (skatīt 3.3. attēlu)



3.3.att. Kuri kritēriji respondentiem svarīgi izvēloties pakalpojuma sniedzēju

Redzam, ka pusei no aptaujātajiem ir ļoti svarīgas atsauksmes par pakalpojuma sniedzēju un gandrīz visai otrai pusei ir svarīgas šīs atsauksmes. Tikai diviem procentiem no aptaujātajiem atsauksmes ir mazsvarīgas. Tas nozīmē, ka Igaunijas potenciālajiem klientiem būs jādod iespēja iepazīties ar Latvijas patreizējo uzņēmuma klientu atsauksmēm par pakalpojuma kvalitāti, lai varētu būt veiksmīgs uzņēmējdarbības sākums Igaunijā.

Pedagogu kvalifikācijas līmenis ir ļoti svarīgs 54 % respondentu, un svarīgs 46%. Tas nozīmē, ka pedagogi ar vairākām kvalifikācijām varētu uzņēmumam nozīmīgi ietekmēt veiksmīgu darbību.

Bērnu skaits grupā ir ļoti svarīgs 6 %, svarīgs 83 % un mazsvarīgs 12 % respondentu. Tāpēc jāorganizē izglītības iestādes grupas ar maksimāli mazu bērnu skaitu katrā, bet organizējot lielāku grupu kopskaitu. Līdz ar to maksimāli apmierinot vecāku vēlmes un uzņēmuma veiksmīgu darbību.

Iestādes atrašanās darba vietas tuvumā ir ļoti svarīga tikai 3 % respondentu, 73% ir svarīga, 15 % mazsvarīga, savukārt deviņiem procentiem respondentu vispār nav svarīga iestādes atrašanās vieta. Tas nozīmē, ka lokācijas vieta būtu jāplāno tuvāk pilsētas centram, tuvāk biroju parkiem.

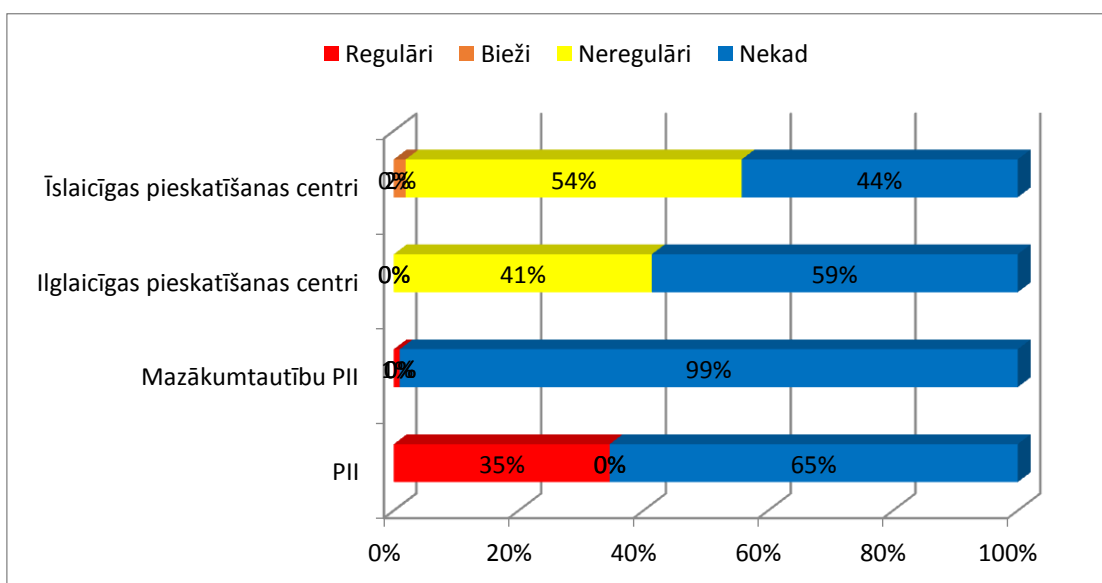
Nodarbību saraksts ir ļoti svarīgs 47 % respondentu, 53 % svarīgs un trim procentiem mazsvarīgs. Tas nozīmē, ka plusus savas mērķauditorija acīs uzņēmums iegūtu, nodrošinot pilnvērtīgas un samērā daudz nodarbības bērnu ikdienā.

Ēdināšanas kvalitāte no visiem kritērijiem vecākiem ir vissvarīgākā. 92 % respondentu to uzskata ļoti svarīgu un astoņi procenti - svarīgu. Šajā gadījumā pārtikas produktu sastāvā būs jāiekļauj eko produkti un no bioloģiskajām saimniecībām vesti labumi, lai mūsu pakalpojums varētu izcelties konkurentu vidū.

Pakalpojuma cena ir ļoti svarīga 35 % respondentu, 55 % tā ir svarīga un 11 % mazsvarīga. Tas nozīmē, ka pie cenas veidošanas būs rūpīgi jāstrādā. Jāmēģina piedāvāt pēc iespējas kvalitatīvāks pakalpojums par vidēju cenu, jo šajā valstī cena ir viens no noteicošajiem kritērijiem.

Līdzfinansējuma iespējamība arī ir ļoti svarīgs kritērijs pieciem procentiem respondentu, 81 % tas ir svarīgi, 12 % mazsvarīgi, savukārt trim procentiem līdzfinansējums nav svarīgs.

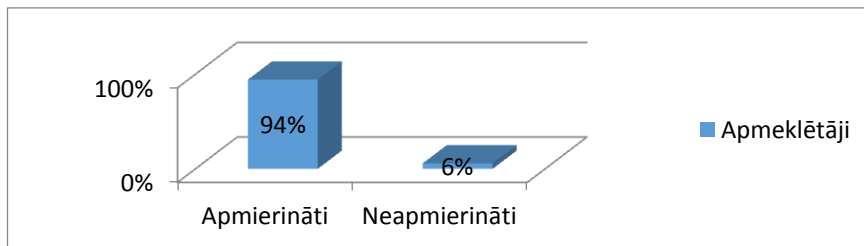
Nākošajā anketas jautājumā noskaidrojām kāda situācija Igaunijas tirgū pirmsskolas iestāžu apmeklēšanā ir līdz šim. (skatīt 3.4.attēlu)



3.4.att. Līdz šim apmeklētie pirmsskolas iestāžu veidi

Pirmsskolas izglītības iestādes no aptaujātajiem respondentiem pašreiz apmeklē 35 %, no kurām viens procents apmeklē mazākumtautības pirmsskolas izglītības iestādi. Ilglaiicīgus pieskatīšanas centrus neregulāri apmeklē 41 % respondentu. Savukārt īslaicīgas pieskatīšanas centrus divi procenti apmeklē bieži un 54 % neregulāri.

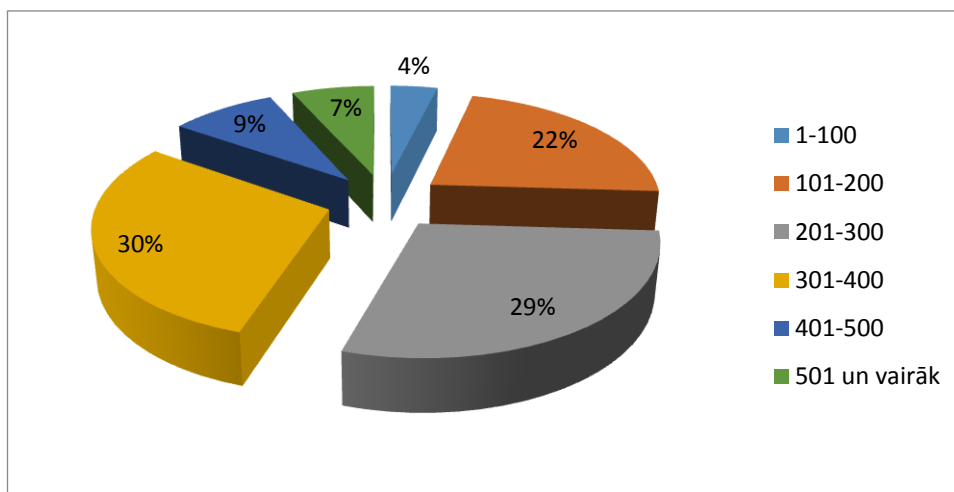
Noskaidrojot, kādas iestādes bērni ir apmeklējuši, bija nepieciešams saprast, kāds ir vecāku viedoklis par pakalpojuma sniegšanas kvalitāti šajās iestādēs. Tāpēc tika uzdots jautājums, vai vecāki ir apmierināti ar pakalpojuma kvalitāti. (skatīt 3.5.attēlu)



3.5.att. **Apmierinātība ar pirmsskolas iestāžu pakalpojumiem**

Šajā attēlā redzam, ka lielākā daļa, 94 %, respondentu ir apmierināti ar pirmsskolas iestāžu darbību Igaunijā. Ir seši procenti, kuri nav pilnīgi apmierināti ar sniegtajiem pakalpojumiem.

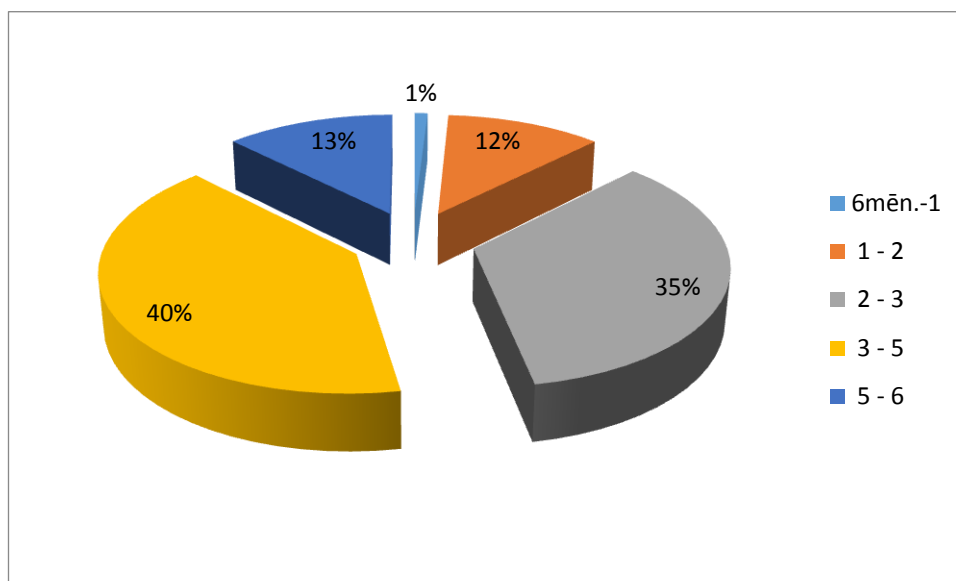
Nākamajā jautājumā respondentiem vajadzēja atbildēt, kādu naudas summu viņi ir gatavi maksāt par bērna pirmsskolas izglītības iestādes apmeklēšanu mēnesī, EUR. (skatīt 3.6.attēlu)



3.6.att. **Summa, EUR, kuru vecāki mēnesī gatavi maksāt par pirmsskolas izglītības iestādes apmeklēšanu**

No aptaujātajiem respondentiem četri procenti bērnu pirmsskolas izglītošanai būtu gatavi atvēlēt līdz 100 EUR mēnesī, līdz 200 EUR būtu gatavi maksāt 22 %. Virs 200 EUR bet līdz 300 EUR gatavi maksāt 29 % respondentu. Savukārt vairākums, 30 %, var atvēlēt 301 – 400 EUR bērna izglītošanai mēnesī. Tālāk jau skaitļi samazinās un vairāk kā 400 EUR mēnesī gatavi maksāt vien deviņi procenti respondentu, bet virs 500 EUR mēnesī – tikai septiņi procenti aptaujāto. Tas liecina par to, ka veiksmīga pakalpojuma cena būtu no 200 līdz 400 EUR mēnesī.

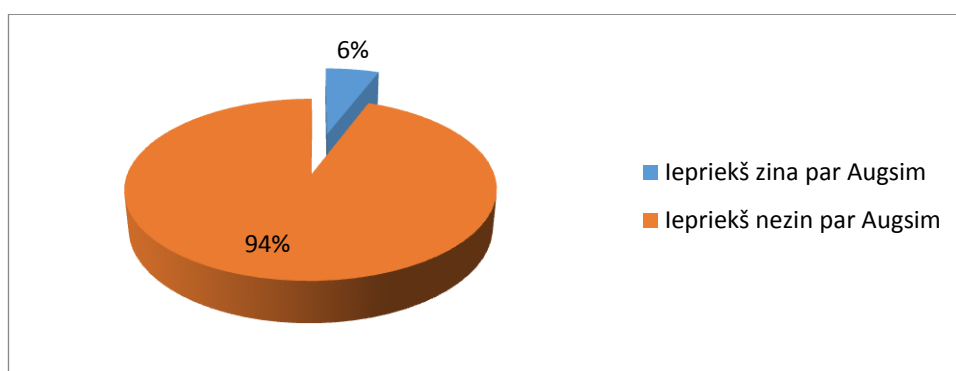
Lai precīzāk noskaidrotu vecāku viedokli par pirmsskolas izglītība iestādēm, tika jautāts, no kāda vecuma viņi gatavi vest savu bērniņu uz šo iestādi. (skatīt 3.7.attēlu)



3.7.att. No kāda bērna vecuma vecāki plāno izmantot pirmsskolas izglītības iestādes

Lielākā daļa vecāku, 40 %, savus bērnus vēlas sākt izglītēt pirmsskolas izglītības iestādēs sākot no trīs līdz piecu gadu vecuma, nedaudz mazāk, 35 %, to darītu pēc bērna divu gadu sasniegšanas. Savukārt 12 % vecāki labprāt vestu bērnus uz pirmsskolas izglītība iestādi jau pēc viena gadiņa sasniegšanas, viens procents pat pirms tam. Toties 13 % vecāki labprāt izglītotu bērnus mājās un vestu tikai uz obligāto pirmsskolas programmas apguvi, kas sākas no piecu gadu vecuma.

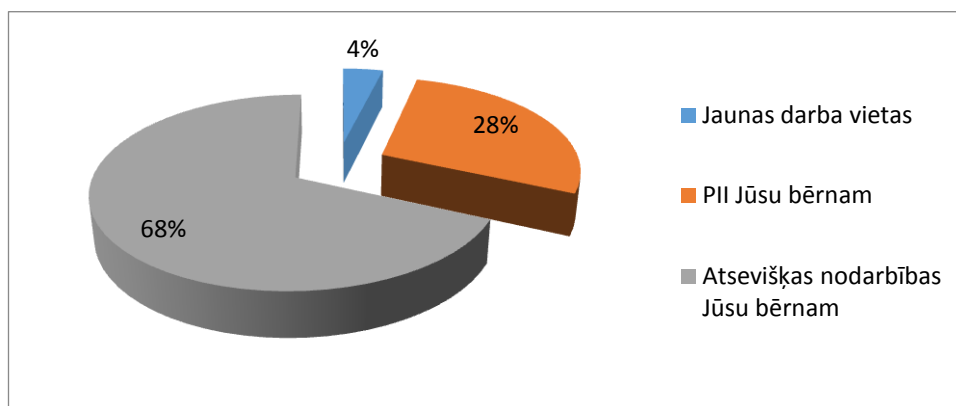
Lai uzzinātu, kāds procents respondentu iepriekš zinājuši par SIA „Augsim”, tika uzdots nākamais jautājums. (skatīt 3.8.attēlu)



3.8.att. Respondenti, kuri iepriekš zinājuši par uzņēmumu SIA „Augsim”

Redzam, ka tikai seši procenti aptaujāto ir iepriekš dzirdējuši par uzņēmumu SIA „Augsim”, un kā pēc aptaujas tālāk noskaidrojām, ka informācija par uzņēmumu nonākusi līdz viņiem caur paziņu loku.

Nākamajā jautājumā tika vaicāts, kas no SIA „Augsim” ienākšanas Igaunijā būtu aktuāls aptaujas veicējiem. (skatīt 3.9.attēlu)

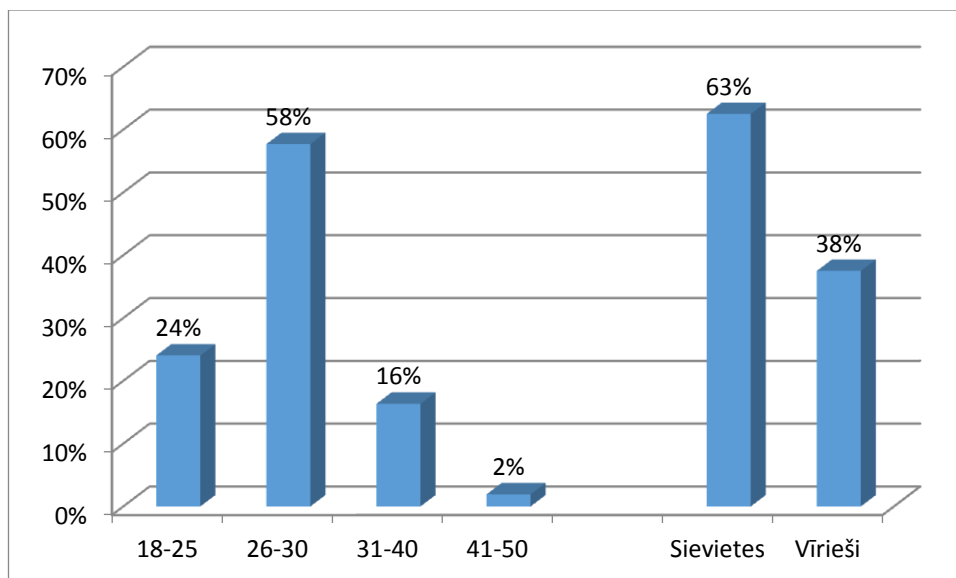


3.9.att. Kas respondentiem būtu aktuāls no SIA „Augsim” ienākšanas Igaunijā

Ja SIA „Augsim” ieietu Igaunijas tirgū, četri procenti respondentu uzskata, ka viņus interesētu jaunas darba vietas. 28 % respondentu uzskata, ka tā varētu būt pirmsskolas izglītības iestāde viņu bērnam, savukārt 68 % respondentu apsver domu, ka šeit varētu vest bērniņu uz atsevišķām nodarbībām.

Tālāk respondentam bija jāaizpilda informācija par sevi – vecums, dzimums, ienākumu un izglītības līmenis, lai tālāk varētu veikt korelācijas datu analīzi.

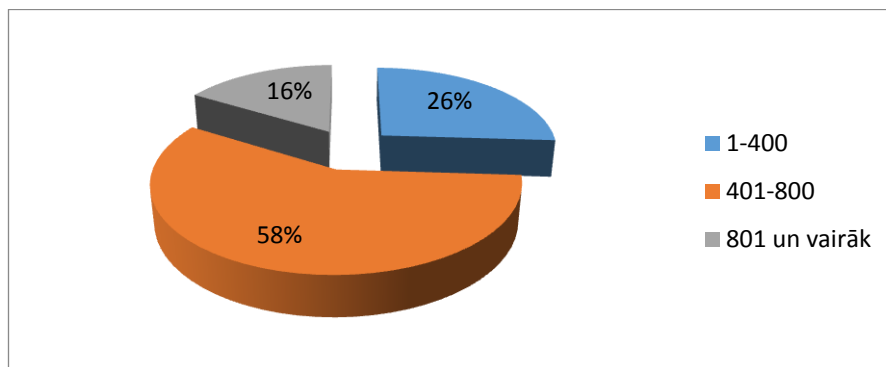
Vispirms noskaidrojām respondentu vecumu un dzimumu. (skatīt 3.10.attēlu)



3.10.att. Respondentu vecums un dzimums

Redzam, ka lielākā daļa respondentu, 58 %, ir vecumā no 26 līdz 30 gadiem. 24 % respondentu ir vecumā no 18 līdz 25 gadiem, 16 % no 31 līdz 40 gadiem un tikai divi procenti respondentu ir vecāki par četrdesmit. Savukārt lielākā daļa, 63 %, no respondentiem ir sievietes un 39 % vīrieši.

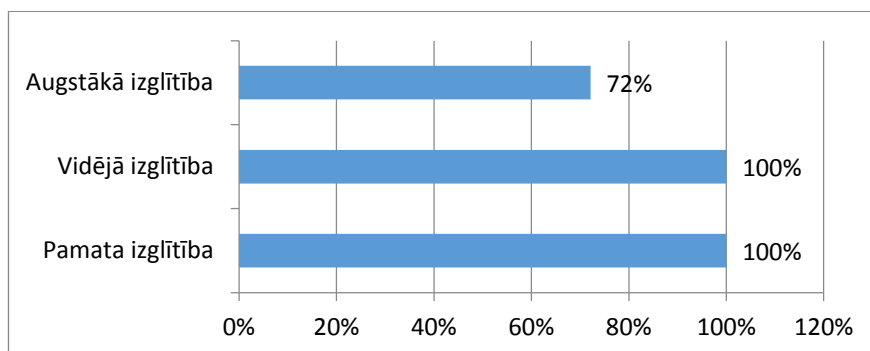
Tālāk noskaidrojām respondentu ienākumu līmeni, EUR. (skatīt 3.11.attēlu)



**3.11.att. Respondentu ienākumu līmenis**

Lielākajai respondentu, 58 %, ienākumu līmenis ir no 401 līdz 800 EUR. 26 % mēneša ienākumi ir zem 400 EUR, savukārt 16 % aptaujāto ienākumu līmenis ir virs 800 EUR.

Ka pēdējais jautājums, aptauja pildītājiem bija jāatzīmē savs izglītības līmenis. (skatīt 3.12.attēlu)

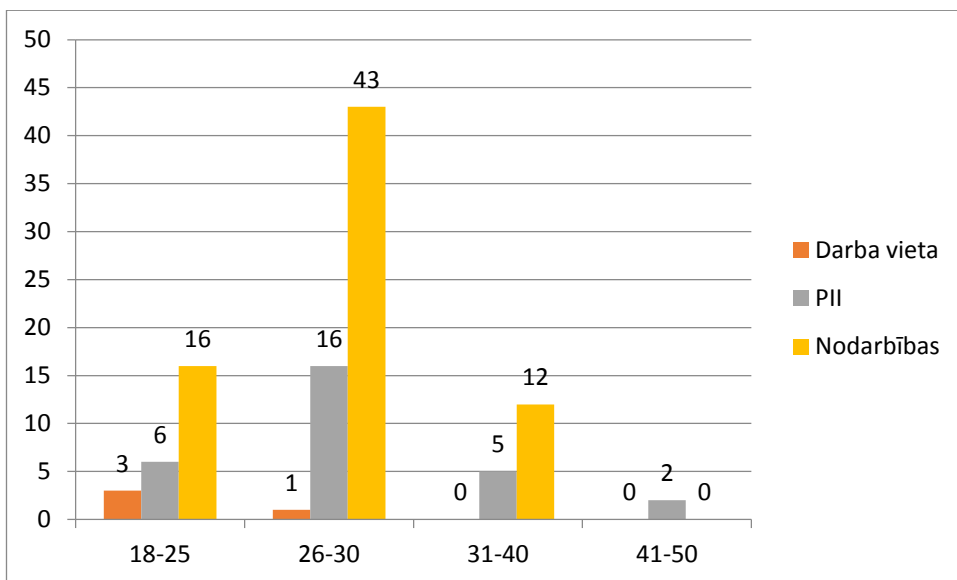


**3.12.att. Respondentu izglītības līmenis**

Kā redzam, no visiem aptaujātajiem, visi ir ieguvuši pamata un vidējo izglītību, savukārt augstākā izglītība ir 72 % respondentu.

Šo respondentu datu noskaidrošana bija ar mērķi ar krostabulācijas metodi noskaidrot galveno SIA „Augsim” interesējošo jautājumu par uzņēmuma aktualitāti ieiet Igaunijas tirgū. Tas ir desmitais jautājums, kas respondentam būtu aktuāls uzņēmuma SIA „Augsim” ieiešanu Igaunijas tirgū.

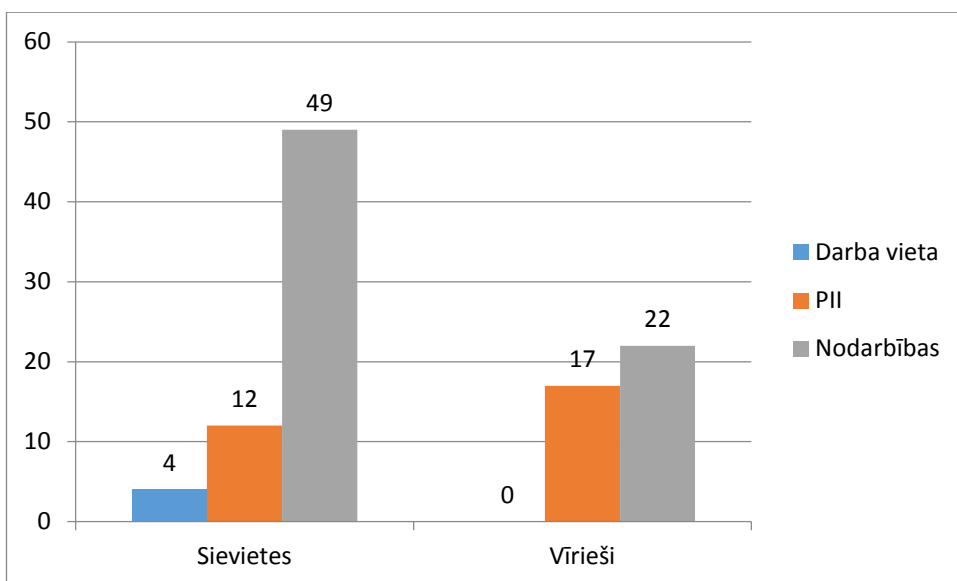
Kā pirmais tika analizēts respondentu vecums attiecībā uz SIA „Augsim” aktualitāti. (skatīt 3.13.attēlu)



3.13.att. SIA „Augsim” aktualitāte pēc vecuma

Redzam, ka respondenti gandrīz visos vecumos dotu priekšroku nodarbību apmeklējumam SIA „Augsim” izglītības iestādē. Otro vietu visos vecumos ieņem pirmsskolas izglītības iestādes aktualitāte. Un kā trešais, jaunākiem respondentiem bija aktuālas arī darba vietas.

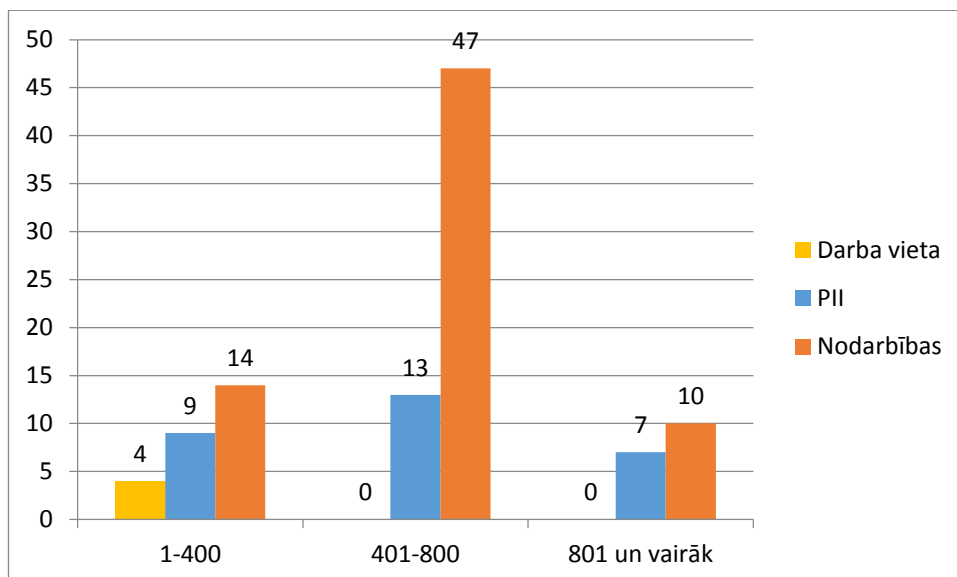
Tālāk analizējam SIA „Augsim” aktualitāti Igaunijā, ņemot vērā respondentu dzimumu. (skatīt 3.14.attēlu)



3.14.att.SIA „Augsim” aktualitāte pēc dzimuma

SIA „Augsim” darba vieta būtu nepieciešama tikai četrām sievietēm no 104 aptaujātajām personām. Pirmsskolas izglītības iestāde būtu aktuāla 17 vīriešiem un 12 sievietēm, savukārt 49 sievietes un 22 vīrieši dotu priekšroku bērnu nodarbībām.

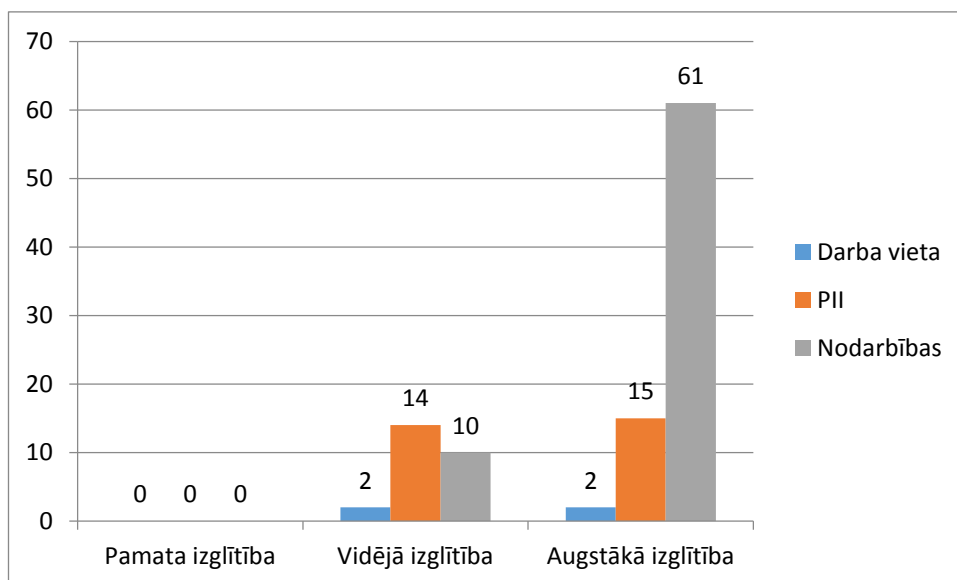
Tālāk analizējam uzņēmuma aktualitāti pēc aptaujāto ienākumu līmeņa. (skatīt 3.15.attēlu)



3.15.att. SIA „Augsim” aktualitāte pēc ienākumu līmeņa

Darba vietas būtu aktuālas tikai četriem respondentiem ar ienākumu līmeni līdz 400 EUR. Savukārt pirmsskolas izglītības iestāde būtu aktuāla līdzīgi respondentiem ar dažādu ienākumu līmeni. Nodarbības visvairāk, 47 respondenti, būtu gatavi apmeklēt, kuru ikmēneša ienākumu līmenis ir no 401 līdz 800 EUR.

Kā pēdējais tika apskatīts, kā SIA „Augsim” aktualitāte respondentiem mainās salīdzinot viņu izglītības līmeni. (skatīt 3.16.attēlu)



3.16.att. SIA „Augsim” aktualitāte pēc izglītības līmeņa

Darba vietas būtu aktuālas vienādi gan respondentiem, kuriem pagaidām iegūta tikai vidējā izglītība, gan tiem, kam jau augstākā izglītība. Pirmsskolas izglītības iestāde aktuāla līdzīgi kā vidējās izglītības, tā augstākās izglītības pārstāvjiem. Savukārt nodarbību

apmeklējums visaktuālāk ir respondentiem ar augstāko izglītību, 61 pārstāvim, kas ir vairāk kā puse no visiem 104 atbildējušajiem respondentiem.

### 3.3. Eksperta intervija

Lai noskaidrotu kas Latvijas uzņēmumu sagaida ieējot Igaunijas tirgū, autore veica interviju ar AS „Ceļavējš” direktoru.

**Intervijas tēma:** Latvijas uzņēmuma ieiešana Igaunijas tirgū.

**Intervijas mērķis:** noskaidrot, kā norit Latvijas uzņēmuma ieiešana Igaunijas tirgū, ar kādām problēmām uzņēmumam jāsaskaras.

**Intervētā persona:** tika intervēts akciju sabiedrības dibinātājs, direktors un valdes priekšsēdētājs Igors Zavalnijs.

Intervijas laikā darba autore uzdeva 7 jautājumus, kuri saistīti ar Latvijas uzņēmuma ieiešanu Igaunijas tirgū. Izsaku lielu pateicību Zavalnija kungam par palīdzību un atsaucību.

#### **Intervijas jautājumi un atbildes:**

1. Kā Jūsu uzņēmums iegāja Igaunijas tirgū? Kāpēc tas bija nepieciešams?

Mūsu kompānijai tad bija attīstības laiks, un tā kā esam vairumtirdzniecības kompānija, tad ļoti svarīga ir distance starp uzņēmumu un klientiem, loģistikas dēļ. Sapratām, ka Latvijā ir diezgan laba pieredze, ir brīvi spēki un ir interese un vēlēšanās paplašināties. Pamēģināt, jo nav tik tālu, kaimiņu valsts. Pirmais solis, lai nestrādātu savā teritorijā ir iet uz tuvākajām teritorijām. Redzējām, cik aktīvi mūsu tirgū darbojas Igaunijas uzņēmumi, bet Igaunijā Latvijas kompānijas bija ļoti maz. Mēģinājām uzlabot situāciju un ļoti patriotiski gājām uz to. Principā tas ir tuvākais tirgus. Preces, iekārtas, patēriņš ir gandrīz tāds pat, līdzīgs kā Latvijā. Partneriem, no kuriem pirkām preces, bija interesanti sadarboties ar Latvijas tirgu un arī ar visu Baltijas tirgu. Bet viņiem izdevīgāk, lai visās Baltijas valstīs ir viens pārstāvis. Vai viņiem viens cilvēks strādā Latvijā par visu Baltijas tirgu, vai jāmeklē jauni partneri Lietuvā un Igaunijā. Protams, izdevīgāk un vieglāk strādāt ar vienu partneri. Principā Igaunija un Latvija ir kā viens tirgus. Bija mūsu interesēs, jo gribējām paplašināties un tas ir tuvu. No Rīgas līdz Daugavpilij ir aptuveni 300 km, tā pat no Rīgas līdz Tallinai ir aptuveni 300km. Tāpēc strādāt stratēģiski bija izdevīgi. Varējām piegādāt savu partneru materiālus uz jebkuru no Baltijas valstīm. Gājām kopā ar partneriem un Latviešu klientiem, kuri arī uzsāka darbību Igaunijā, lai viņiem nav jāmeklē jauni piegādātāji. Partneriem bija interesanti un bija daudz

kontraktu, ekskluzīvas tiesības uz Baltijas valstīm. Reģistrējām kompāniju, iekārtojām biroju, nedaudz mazāku kā Latvijā. Domājām, ka vislabākais veids būs kopuzņēmums. Īpašnieki mēs un partneris no Igaunijas. Vajadzētu obligāti vietējo vadītāju, bet protams, mums lai paliek galvenā kontrole. Bet gribējām, lai partnerim būtu interese, tāpēc piedāvājām, ka viņam pieder 20% uzņēmuma un arī peļņas, lai nav jāstrādā tikai par darba algu. 80% piederēja mums. Diezgan liela daļa piederēja partnerim, 20%. Tāpēc viņš rūpējās par uzņēmumu kā par savu. Kad manis nebija, viņš strādāja kā ar savu kompāniju. Es esmu it kā boss, bet partneris vada reāli visu uzņēmumu, tā politiku. Bet mēs viņiem visu iemācījām, jo mums bija liela iepriekšējā pieredze. Kaut arī partnerim arī bija vairāku gadu pieredze šajā jomā. Vienojāmies, kāda būs robeža, ko viņš var nolemt, bet par kādiem jautājumiem vajadzēs saskaņot lēmumu ar mani.

Visu pamat stratēģiju izdomājām mēs, jo mums bija daudz lielāka pieredze, galvenās metodikas, politika no mums. Bet zinām, ka Igaunijas un Latvijas tirgū ir nedaudz dažādi noteikumi, tāpēc, labi, ka viņš bija vietējais un zināja vairāk. Protams bija daudz atšķirības šajā uzņēmumā, jo nedaudz savādāka likumdošana. Viņš mums daudz iedeva, viņam bija lielas tiesības lēmumu pieņemšanā. Viņš ne tikai pieņēma lēmumus, bet arī vadīja komanda tur. Visai kompānijai bija cits līmenis, tā kļuva par visu Baltijas valstu uzņēmumu, ne tikai vienas valsts uzņēmumu.

2. Kādas galvenās atšķirība Jūs varētu minēt Igaunijas uzņēmējdarbības vidē no Latvijas?

Protams ir daudz atšķirības no mūsējā tirgus, ne tikai citi likumi. Igaunija pirmie agrāk sāka veidot uzņēmumus. Tendences ir līdzīgas, bet protams tirgus ir cits, dažāds. Igaunī ir vispār ļoti disciplinēti. Mums var plus mīnus divus mēnešus maksāt par pasūtījumiem. Igaunīem pietika četrpadsmit dienas, par divdesmit viņi vispār bija ļoti laimīgi. Savukārt, interesanti, ka Lietuvā vispār apmaksas termiņi sākas tikai no 90 dienām. Igaunī varēja maksāt gandrīz uzreiz, ja viss bija saskaņots un bija izdevīgi. Bet šeit galvenais ilgāks apmaksas termiņš, ne citi nosacījumi.

3. Vai Jums bija sadarbība tikai ar Baltijas valstīm, kāpēc?

Jā, jo bija ļoti grūti plānot vēl kaut kur citur. Tāda ir situācija, ka katrai tirdzniecības kompānijai ir savs tirgus. Iet uz jebkuru valsti ļoti grūti. Mēs pārkam produkciju no visas pasaule, bet tirgojam tikai šeit. Jo ir cita loģistika, citādas attiecības jāveido ar citām valstīm. Mums ir bijuši pasūtījumi arī no Polijas, Krievijas, Čehijas un nedaudz citām valstīm kad viņi bija ieinteresēti mūsu produkcijā, bet tie bija kā vienreizēji projekti.

4. Kāda ir konkurence Igaunijā?

Nu jā, kā es teicu, mums bija pieredze strādāt ar vienu valsti, tikai Latviju. Tas bija periods, kad visā tirgū notika attīstība, un bija daudz uzņēmumu, ražotāju, kuri strādāja ar mums Latvijā veiksmīgi un viņiem Igaunijā vispār nebija sava uzņēmuma vai tā daļas. Mēs gājām uz Igaunijas tirgu, lai viņiem nav jāmeklē jauni piegādātāji, kad arī viņi iegāja Igaunijas tirgū. Jo tirgus ir neliels, kad viņi gāja uz Igauniju, mēs arī nolēmām to darīt. Protams, bija arī tādas kompānijas, ar kurām mēs strādājām Latvijā un viņas mums nedeva tiesības strādāt ar viņiem arī Igaunijā, tāpēc, ka Igaunijā viņiem jau bija ar partneriem saskaņoti un parakstīti līgumi. Ir kompānijas, kuras arī nedeva ekskluzīvās tiesības, kurām bija divi trīs piegādātāji. Tagad ir cita situācija, visās nozarēs vairāk vai mazāk viss ir saskaņots, grūti atrast sev partneri un kopā kaut ko sākt darīt, jo visur viss ir. Konkurence ir vienmēr. Mums bija daudz savu produktu, kuri bija labāki kā tur. Domāju, ka Igaunijā var strādāt ar jebkuru biznesu. Bet ieteiktu atrast savu vietu, nevis mēģināt tikt iekšā tur, kur viss jau ir ļoti labi sakārtots. Tāds rezultāts būtu labāks. Nevis mēģināt uzvarēt tur, kur viss jau ir ļoti labi, mēģināt to dabūt sev. Tad vajag investēt lielu naudu, strādāt ar zaudējumiem divus gadus. Bet labāk piedāvāt kaut ko īpašu, vai atrast savu nišu, piedāvāt kaut ko kas ir interesants, ne tikai iegūt konkurenci.

Vai Jūs atradāt savu nišu?

Jā, pat negaidījām, ka būs tik interesanti un tik daudz dažādu uzņēmumu, kuriem tirgot savu produkciju.

5. Kā Jūs uzņēma Igaunijā?

Kad mēs sākām, bija ļoti interesanti. Kad mēs sākām aktīvi strādāt. Jo kad nāk liela starptautiska kompānija iekšā tirgū, tad visiem jau skaidrs, kā viņa strādās, bet kad nāk maza no mazās kaimiņu valsts un viņiem veiksmīgi iet, tas ir kā brīnums, neliels. Kad mūsu Latvijas kompānija aktīvi gāja Igaunijas tirgū, tā vispār bija ļoti reta situācija. Visi bija pārsteigti un domāja, diez ko tad mēs tādu varam piedāvāt. Bet visiem bija ļoti interesanti. Protams, mums bija diezgan grūts sākums. Galvenais mērķis bija, lai būtu labāk kā pašreizējā situācija. Visiem bija ļoti interesanti. Viņi neīpaši ticēja, ka mēs varam piedāvāt kaut ko, ka viņiem nav. Tas bija laiks, kad mēs varējām piedāvāt kaut ko tādu, kas viņiem nebija, ko viņi varēja izmantot. No biznesa viedokļa bija interesanti, jo mēs atradām jaunas jomas, kur ir pieprasījums, kur var nopelnīt. Interesanti, ka daudz vairāk arī uzzinājām par mūsu kaimiņiem.

6. Vai Igaunijas uzņēmumi kaut kādā veidā centās Jūs izstumt no sava tirgus?

Nē, viņi ir malači. Viņi ļoti augsti vērtē savus partnerus, ar kuriem ilgi strādā, kuru labi zina. Ja ir izdevīgs cenu piedāvājums, viņi nesteidzās uzreiz mainīt savu partneri. Viņi ilgi domā, un principā viņi sāka izmantot mūsu pakalpojumu, kuriem iepriekš nebija piegādātājs

šajā jomā Igaunijā. Es varēju piedāvāt labāku produktu ar labākiem noteikumiem, bet viņi tik un tā palika pie vecajiem piegādātājiem, viņiem stingrāki sakari. Viņu tirgū svarīgāka stabilitāte, nav galvenais, ka lētāk. Liela atšķirība. Bet mēs ātri atradām partnerus un draugus, kam interesanti dot savu produkciju.

7. Ja Jums būtu iespēja vēlreiz ieiet Igaunijas tirgū, ko Jūs darītu savādāk?

Mums bija ļoti labi cilvēki, kuri strādā kompānijā. Tas ir pats svarīgākais. Gan Igaunijas, gan arī Latvijas kolektīvā. Ir liels attālums un ir svarīgi, ka var uzticēties, labi profesionāļi.

8. Kā Jūs izraudzījāties partneri no Igaunijas?

Vienkārši meklējām. Tas nebija vienkārši pa CV, mēs tā nepieņemām cilvēkus. Mēs pirms tam jau strādājām savā jomā ļoti plaši. Un kad aicinām uz darbu, mēs nemeklējam, piemēram, tirdzniecības speciālistu, tas nav obligāti un iespējam arī nav interesanti. Meklējam cilvēku, kurš pārzina šo jomu. Mēs zinājām daudz kompānijas, daudz cilvēku, kuri darbojās šajā jomā, skatījām un analizējām cilvēkus. Redz kā cilvēks strādā, ja ir labs kontakts, laba attieksme pret darbu, ja tas cilvēks patika, tad aicinājām sadarboties. Tikai tādām ar kuru iepriekš bija kāds kontakts, lai viņš pazīst produkciju un pakalpojumu. Mums nevajadzēja daudz cilvēkus vienlaicīgi, bet ja redzējām, ka būtu labi paplašināties, tad parasti kādu atradām, ar kuru ir jau kādi kontakti, kurš šajā jomā ir, kaut ko saprot. Citādi viņam vajadzētu vismaz gadu mācīties, lai kaut ko saprastu. Man patīk strādāt ar cilvēku, kuru es iepriekš esmu satīcis savā horizontā.

9. Vai varat pastāstīt par problēmām, ar kurām saskārāties, kad gājāt uz Igaunijas tirgu?

Mums nebija problēmas, bet tas bija jādara. Pirmkārt vajadzēja atrast cilvēkus ar kuriem sākt strādāt un pavadīt ar viņiem kopā sākuma laiku, lai būtu pārliecināti, ka viņi visu saprot, redzēt, kā viņi strādā. Vajadzēja kopā ar viņiem organizēt tikšanās ar klientiem. Sākumā mums vajadzēja parādīt, ko varam piedāvāt, kā strādāt. Un svarīgi bija vispār novērtēt situāciju, redzēt kā viss reāli notiks, jo tas bija kaut kas pilnīgi jauns mums. Kad mums bija vairums skaidrs, noorganizēti klienti, procesu plūsma, noliktavas, loģistika, kad viss iet savu gaitu, vajadzēja ļoti bieži braukt pie viņiem, viņi bieži brauca pie mums, lai redzētu kā mēs strādājam. Jo mums vajadzēja mācīties strādāt kā vienai komandai. Bet nekādas īpašas grūtības nebija. Īpaši kad visām valstīm bija viena banka.

10. Kā bija ar finansēm? Vai pastāvēja lieli riski, vai nebija vajadzīgi ļoti lieli ieguldījumi?

Riski nē, jo kāpēc mēs tur gājām? Mēs redzējām, ka mums bija labi rezultāti Latvijā, ka mēs strādājam ar peļņu. Mēs domājām, kur investēt šo naudu. Zinājām, ka pirmo pus gadu uzņēmums nevar nest peļņu. Peļņu, ko ieguvām Latvijā, izmantojām Igaunijas jaunā

uzņēmuma finansēšanai. No trešā mēneša mēs jau strādājām ar lielu peļņu Igaunijā. Ātri atradām, kā bijām plānojuši, dažus lielus partnerus, lai iet apgrozījums un tad aicinājām kļāt mazos un vidējos uzņēmumus.

Protams mums nebija domas ņemt papildus finanses, kredītu, lai paplašinātos, organizētu jaunu kompāniju. Tas būtu bijis pilnīgi nepareizi. Ja uzņēmums strādā stratēģiski labi un strādā ar peļņu, tad vajag iet uz priekšu un investēt to, ko nopelna. Šis projekts bija ļoti interesants un arī atmaksājās, bija ļoti izdevīgi. Tāpēc, ka principā mūsu biznesā tas ir nepieciešami, jo Latvijas tirgus ir ļoti mazs.

11. Vai pirms ieiešanas Igaunijā, veicāt uzņēmējdarbības vides analīzi?

Protams, jā. Mēģinājām pēc iespējas vairāk uzzināt. Tāpēc mums tur bija partneris, tur nebija tukša vieta. Mums bija partneris ar kuru mēs ne tikai izdomājāt dibināt uzņēmumu, tur bija partneris, kurš zina diezgan daudz šajā jomā. Viņš zināja galvenos Igaunijas uzņēmumus, kuri darbojas šai sfērā, viņam bija daudz informācijas, kuru mēs izmantojām lai sāktu uzņēmējdarbību. Pirms dibināt uzņēmumu, mēs no visām pusēm pārbaudījām, meklējām informāciju, analizējām. Pēc tam tikai sākām. Sākumā galvenais atrast vienu cilvēku no šīs valsts, kā vienu savu partneri. Kuram var uzticēties. Kurš tālāk var paņemt vēl cilvēkus, kurš labāk zina visu, kas notiek savā valstī. Piemēram īrēt ofisu, transportu, noliktavas.

12. Vai iekļāvāties projekta īstenošanai plānotajās izmaksas? Vai izmaksas nepārsniedza plānotās, vai varbūt beigās izrādījās, ka bija izdevīgāk kā sākumā bijāt domājuši?

Protams, taisījām korekcijas. Principā bija tā, kā mēs plānojām. Bet jau sākumā plānojām, ko mēs varam finansēt uzreiz un ko pēc tam, ja varēsim nopelnīt, tad investēsim vēl. Tā kā no trešā mēneša parādījās peļņa, tad mēs jau atkal plānojām paplašināšanos. Sākām investēt Igaunijā nopelnīto peļņu, pirmo gadu peļņu neņēmām uz Latviju, neko netērējām. Palielinājām darbinieku skaitu, produktu veidus, produkciju. Ļoti uzmanīgi sākām visu darīt, jo nebijām liela starptautiska kompānija, kura var tērēt miljonu un pēc tam domāt, vai tas ir izdevīgi, vai turpināt darbību vai nē, vai iet uz citu tirgu. Mums jau pirms sākšanas vajadzēja būt drošiem, ka viss izdosies. Vai mēs esam tur vajadzīgi ar savu produkciju. Tāpēc mums tur nebija finansu zaudējumi.

13. Vai ir kādas priekšrocības, kas Igaunijā labākas kā Latvijā biznesa vidē?

Igaunijā vienmēr ir daudz labāka finanšu situācija valstī. Uzņēmumus ir iespējams finansēt. Viņiem ir pieejams bankas un valsts atbalsts. Iespējams finansēt gandrīz jebkuru produktu. Galvenais, labākos vai grūtāko slaukos, attiecība no valsts, ieņēmumu dienesta, ir daudz labāka kā mums. Mums visu pēdējo laiku ir kā dialogs starp valsti un uzņēmumiem. Kādu iespēju valsts dos uzņēmumam, kad uzņēmums nevar kaut ko izpildīt, kad vajag kaut ko mainīt. Fantastiska starpība. Mums izskatās, ka valsts tikai grib dabūt no uzņēmumiem naudu,

vispār nedomā, vai tas rīt vēl varēs stādāt vai nē. Kad bija krīze, citur plānoja, kā atvieglot uzņēmējdarbību, bet mums izlēma, ka jāpalielina nodokļi. Uzņēmumi tāpat jau bija nedzīvi. Lielāki nodokļi no darba algas, no uzņēmuma. Tāpēc uzņēmumam vajadzēja samazināt darbiniekus, savukārt valstij vajadzēja maksāt šiem darbiniekiem. Igaunijā pilnīgi savādāk. Valsts vienmēr bija gatava palīdzēt. Jebkuru jautājumu, kuru vajadzēja saskaņot, ļoti viegli varēja dabūt un nevajadzēja īpaši neko darīt. Principā caur internetu varēja uzrakstīt ko tev vajag un visu varēja viegli saskaņot. Tas bija ļoti labi, varēja just atbalstu. Mums ir pilnīgi cits klimats. Igaunijā uzņēmējiem ir daudz vieglāk strādāt, uzņēmējiem ir ļoti laba attieksme no valsts, ļoti labas attiecības ar valsti.

#### 14. Kādu attieksmi saņēmt no Igaunijas klientiem?

Atbildība augstākā līmenī. Nav populāri kaut ko teikt, bet nedarīt. Ja viņi kaut ko saskaņo, sarunā, tad arī izdara. Netiek taisīti bankroti. Ja uzņēmums tiek dibināts, tad viņš arī strādā ilglaicīgi. Mums ja kaut kas noticis ar uzņēmumu, kā krīzē, daudziem bija maksātnespējas, neviens no viņiem pēc tam nebija dzīvs, visiem bija bankroti. Igaunijā kompānijas, kurām bija grūta situācija, bija maksātnespēja, viņi pēc laika atsāka strādāt. Administrators darīja tā lai, kaut ko izlabotu, lai uzņēmums atkal varētu dzīvot. Mums bija tikai slēgti uzņēmumi. Igaunijā maksājumu disciplīna ir ļoti laba, labāk plāno savus darbus, mazāk maina klientus un partnerus. Ja ir veiksmīga sadarbība, ja kaut kas nedaudz mainās, parādās kaut kas jauns, tad viņi neskrien uzreiz pie jaunajiem.

#### 15. Vai ir kultūras atšķirības?

Ir pilnīgi cita valoda un tradīcijas. Bet man liekas, ka šeit ir apmēram tāda pati kultūra, neredzu pat lielu atšķirību kādā līmenī Baltijas valstīs. Visiem interesē savas tradīcijas, visām vecuma grupām. Mentalitāte arī, domāju, ka ir ļoti līdzīga. Un neko viņi lēni nedara.

Pēc aptaujas rezultātiem varam secināt, ka Igaunijas tirgū SIA „Augsim” varētu veiksmīgi ieiet un tas arī būtu aktuāls vietējiem iedzīvotājiem, ja vien uzņēmums piedāvās godīgu un labu servisu, uzticību saviem klientiem un veidos labus sadarbības noteikumus, sadarbojoties lielā mērā arī ar valsti.

No intervijas kopumā var secināt, ka Igaunijas tirgus ir atvērts Latvijas uzņēmumiem jebkurā darbības nozarē. Ir jāveido ar vietējiem cilvēkiem labvēlīgas attiecības, jāizpilda visi savi dotie solījumi, jāveido sakārtota uzņēmuma vide. Svarīgākais nosacījums ir atrast vienu partneri, kuram var uzticēties un nodot sava uzņēmuma daļas vadību. Sākuma posmā, līdz uzņēmums sāk pilnvērtīgi darboties, ir jāseko līdzi katram notikumam, katram jaunam klientam, piegādātājam, līgumam. Kopīgi ar vietējo partneri jāatrod un jāiekārto telpas, jānodrošina personāls. Jāizskaidro sava uzņēmuma darbības politika. Kad uzņēmums ir sācis

pilnvērtīgi strādāt, tad var galvenos uzdevumus atstāt partnera rokās un pats vadītājs doties uz Latviju un turpināt galvenā uzņēmuma attīstību. Tomēr, neraugoties uz attālumu, ir jāuztur tuvas saites ar šo uzņēmuma daļu, jāīrko kopēji pasākumi, lai turpinātu pastāvēt vienota komanda.

Uzņēmējdarbības kultūra Igaunijā ir līdzīga Latvijas kultūrai. Bet finanšu situācija Igaunijā ir daudz stabilāka kā mums, ir lielāks valsts atbalsts. Tāpēc Igaunijā veikt uzņēmējdarbību ir daudz vieglāk kā Latvijā.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Darba izstrādes gaitā autore nonāca pie šādiem secinājumiem un priekšlikumiem:

### *Secinājumi*

- Katra uzņēmuma darbību ietekmē vide, kurā tas darbojas. Ja uzņēmējs veic regulāru vides analīzi, ja rūpīgi pēta to un veic priekšlaicīgas prognozes, tad var pasargāt savu uzņēmumu no grūtiem periodiem, lielām problēmām un pat bankrota.
- Uzņēmējdarbības vide iedalās mikrovidē un makrovidē. Mikrovide ir uzņēmuma iekšējā vide, kurā notiek konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšana. Uzņēmuma makrovide ir uzņēmuma ārējā vide, kas netieši ietekmē uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanu un uzņēmuma darbības rezultativitāti.
- Uzņēmumam ir nepieciešams apgūt citu valstu teritorijas, lai paplašinātu savu darbību, paaugstinātu uzņēmuma rentabilitāti, izmantotu citu valstu priekšrocības un samazinātu riskus. Tomēr, lai ieietu citu valstu tirgū, vispirms ir jānostabilizē savas pozīcijas pašmāju tirgū, jābūt stabilai peļņai un pārliecinātībai par uzņēmuma ilgtspējīgu turpmāko darbību. Jo jebkurā gadījumā, kad uzņēmums pārkāpj savas valsts robežas, tas noteikti nebūs īslaicīgs bizness.
- Uzņēmumam ir iespējams izmantot dažādas stratēģijas, lai ieietu citas valsts tirgū. Tomēr katra no šīm stratēģijām ir piemērota savam uzņēmējdarbības veidam, savai nozarei vai darbībai. Pirms izvēlēties sev piemērotāko stratēģiju, ir jāveic nopietna uzņēmējdarbības un vides analīze.
- Latvijā franšīzes biznesa modelim ir ļoti liels potenciāls, it īpaši mazajā un vidējā biznesā. Priekšrocības — nav vajadzīgas apjomīgas investīcijas jaunu uzņēmumu veidošanai, tiek radītas jaunas darba vietas, standartizēta biznesa kultūra starptautiskā mērogā, ilga jaunizveidoto uzņēmumu dzīvotspēja u.c. Pagaidām Latvijā ar franšīzes principu darbojas vairāki desmiti firmu un ir pamanāma tendence to daudzuma izaugsmei.
- SIA „Augsim” ir jauns uzņēmums, kurš darbojas Latvijā 1,5 gadus. Visā savā pastāvēšanas laikā uzņēmums ir nemitīgi centies attīstīties, pilnveidot savu pakalpojumu, palielināt klientu skaitu, uzlabot kvalitāti. Bet uzņēmums ir tikai savā sākuma stadijā, tam ir mērķis vēl daudz sasniegt.
- Darbība ārējā tirgū nodrošinātu SIA „Augsim” attīstības iespējas. Lielāks tirgus, pavērtu lielākas iespējas uzņēmuma darbības paplašināšanai un pakalpojuma kvalitātes

paaugstināšanai. Pieredze, kas tiks gūta, darbojoties globālajā tirgū un paplašinot darbības apjomu, ļautu samazināt izmaksas un nodrošinās augstāku rentabilitāti.

- Uzņēmējdarbības vide Igaunijā ir ļoti labvēlīga gan pastāvošajiem, gan jauniem uzņēmumiem. Finanšu situācija valstī ir daudz labāka, stabilāka kā Latvijā. Starp uzņēmumiem un klientiem pastāv stabilas attiecības un jauni sakari tiek veidoti ļoti uzmanīgi.
- Politiskie faktori Igaunijā ir labvēlīgi jaunu uzņēmumu ienākšanai valstī. Valdība ir gatava atbalstīt un pielāgoties jaunajiem uzņēmējiem. Arī nodokļu politika un likumdošana kļūst aizvien ērtāka ārzemju uzņēmēju ienākšanai valstī, kā arī ārvalstu investoru piesaistei.
- Strauji palielinās privāto pirmsskolas izglītības iestāžu un bērnu centru izveide Igaunijas lielākajās pilsētās. Jaunās iestādes ir atvērta visam jaunajam – ārzemju bērnu uzņemšanai, rūpēm par bērna psiholoģisko stāvokli ne tikai izglītības iestādē, bet arī mājās, strādā ar visu ģimeni.
- Lai SIA „Augsim” izveidotu franšīzi Igaunijā, pirmais, kas jāizdara, ir jāatrod uzticams partneris, kura dzīvesvieta ir Igaunija un kurš varēs organizēt visu uzņēmuma politiku, ņemot vērā Igaunijas uzņēmējdarbības vidi, kultūru, tradīcijas, likumdošanu un visus citus faktoros, kas varētu ietekmēt uzņēmuma darbību.
- Pēc aptaujas rezultātiem varam secināt, ka Igaunijas tirgū SIA „Augsim” varētu veiksmīgi ieiet un tas arī būtu aktuāls vietējiem iedzīvotājiem, ja vien uzņēmums piedāvās godīgu un labu servisu, uzticību saviem klientiem un veidos labus sadarbības noteikumus, sadarbojoties lielā mērā arī ar valsti.
- Igaunijas tirgus ir atvērts Latvijas uzņēmumiem jebkurā darbības nozarē. Ir jāveido ar vietējiem cilvēkiem labvēlīgas attiecības, jāizpilda visi savi dotie solījumi, jāveido sakārtota uzņēmuma vide. Svarīgākais nosacījums ir atrast vienu partneri, kuram var uzticēties un nodot sava uzņēmuma daļas vadību. Sākuma posmā, līdz uzņēmums sāk pilnvērtīgi darboties, ir jāseko līdzi katram notikumam, katram jaunam klientam, piegādātājam, līgumam. Kopīgi ar vietējo partneri jāatrod un jāiekārto telpas, jānodrošina personāls. Jāizskaidro sava uzņēmuma darbības politika. Kad uzņēmums ir sācis pilnvērtīgi strādāt, tad var galvenos uzdevumus atstāt partnera rokās un pats vadītājs doties uz Latviju un turpināt galvenā uzņēmuma attīstību. Tomēr, neraugoties uz attālumu, ir jāuztur tuvas saites ar šo uzņēmuma daļu, jārīko kopēji pasākumi, lai turpinātu pastāvēt vienota komanda.
- Uzņēmējdarbības kultūra Igaunijā ir līdzīga Latvijas kultūrai, bet finanšu situācija Igaunijā ir daudz stabilāka kā mums, ir lielāks valsts atbalsts. Tāpēc Igaunijā veikt uzņēmējdarbību ir daudz vieglāk kā Latvijā.

### *Priekšlikumi*

- Iet Igaunijas tirgū tādā nišā, kura vēl nav aizņemta, nevis tur, kur viss jau veiksmīgi notiek. Tāpēc SIA „Augsim” savā pirmsskolas izglītības iestādē ir jāizveido pakalpojums, kurš šobrīd vēl nav tik aktuāls citās pirmsskolas iestādēs, kā grupas mazākumtautību bērniem.
- Tā kā pēdējo gadu laikā Igaunijā ir strauji pieaudzis pieprasījums pēc pirmsskolas izglītības iestādēm priekš ārvalstu bērniem, tad SIA „Augsim” vēlams iekļaut savā iestādē grupu ar visām nodarbībām angļu valodā. Šai grupā tik uzņemti gan ārzemju bērni, gan arī bērni, kuru vecāki ir ieinteresēti, lai viņu atvases pavada bērnību internacionālā vidē.
- Pirms franšīzes līguma slēgšanas, ar savu partneri jānodibina stabila attiecība, kopā jāapmeklē uzņēmumi, ar nozari saistītas konferences, jāuzklausā partnera viedoklis dažādos jautājumos, lai noskaidrotu, vai ir kopīgs mērķis un līdzīga domāšana.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L. (2008.) International marketing and export management. – Harlow: Financial Times Prentice Hall. Second edition.
2. Jain C. S. (1993.) International marketing management. – Belmont: Wadsworth. Fifth edition.
3. Morisson J. (2006.) The international business environment: global and local marketplaces in a changing world. – Basingstone; New York: Palgrave Macmillan. Second edition.
4. Chzinkota R. M., Ronkainen A. I. (2013.) International marketing. – Australia: South-Western.
5. Dahringer L. D., Muhlbacher H. (2006.) International marketing: a global perspective. – London: Thomson.
6. Paliwoda S. J. (1999.) International marketing. – Oxford: Butterworth – Heinemann.
7. Omar O. (2009.) International marketing. – Basingstoke; New York: Palgrave
8. Griffin R. W., Pustay M. W. (2007.) International business. – Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice.
9. Vedļa A. (2002.) Ceļvedis uzņēmējdarbībā. – R.: Petrovskis & Ko
10. Spīča I. (2000.) Baltijas valstu brīvā tirdzniecība un muitas ūnijas iespējas: monogrāfija. – R.: Latvijas Universitāte
11. Brooks I., Weatherston J., Wilkinson G. (2004.) The international business environment. – Harlow: Prentice Hall
12. Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R. (2008.) Business. – Boston; New York: Houghton Mifflin Co
13. Brooks I., Weatherston J. (1997.) The buiness environment: challenges and changes. – London a.o.: Prentice Hall.
14. Aneraude B. (2010.) Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā. – R.: LU Akadēmiskais apgāds.
15. Fedotovs A. (2005.) Uzņēmējdarbības pamati. – R.: Latvijas Uzņēmējdarbības un menedžmenta akadēmija.
16. Blaits D. (2004.) Mārketings: rokasgrāmata. - R.: Zvaigzne ABC
17. Niedrītis J. Ē. (2008.) Mārketings – R.: Biznesa augstskola “Turība”.
18. <http://balticexport.com/?article=uznemejdarbibas-vide-igaunija&lang=lv>
19. Igaunijas Finanšu ministrija – [www.fin.ee](http://www.fin.ee)

20. Igaunijas investīciju portāls - [www.investinestonia.com](http://www.investinestonia.com)
21. [http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/2013\\_uznemejdarbibas\\_vidē\\_16.pdf](http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/2013_uznemejdarbibas_vidē_16.pdf)
22. Igaunijas Centrālā statistikas pārvalde - [www.stat.ee](http://www.stat.ee)
23. Igaunijas investīciju portāls - [www.investinestonia.com](http://www.investinestonia.com)
24. Igaunijas investīciju portāls - [www.investinestonia.com](http://www.investinestonia.com)
25. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad\\_ja\\_kooseis/02Demograafilised\\_pehinaitajad/02Demograafilised\\_pehinaitajad.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad_ja_kooseis/02Demograafilised_pehinaitajad/02Demograafilised_pehinaitajad.asp)
26. [http://www.edufile.info/index.php?view=school\\_systems&topic=topic\\_general\\_infos&country=15#kindergartens](http://www.edufile.info/index.php?view=school_systems&topic=topic_general_infos&country=15#kindergartens)
27. [www.franchising.lv/new\\_site/lv/faq.shtml](http://www.franchising.lv/new_site/lv/faq.shtml)
28. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=ES02&ti=PRESCHOOL+INSTITUTIONS+BY+TYPE+OF+INSTITUTION&path=../I\\_Databas/Social\\_life/02Education/12Preprimary\\_education/&lang=1](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=ES02&ti=PRESCHOOL+INSTITUTIONS+BY+TYPE+OF+INSTITUTION&path=../I_Databas/Social_life/02Education/12Preprimary_education/&lang=1)
29. SIA „Augsim” dibinātājas, valdes priekšsēdētājas Inga Jankovska sniegta informācija

# PIELIKUMI

1.pielikums

## FRANŠĪZES LĪGUMS

Rīgā,

2014.gada \_\_.\_\_\_\_\_

**SIA „Augsim”**, UR vien.reģ.Nr.40103610498, juridiskā adrese Brīvības gatve 214M-2, Rīga, LV-1039, tās valdes priekšsēdētājas Ingas Jankovskas personā, kura darbojas saskaņā ar statūtiem, turpmāk tekstā – Franšīzes devējs, no vienas puses, un

**SIA „”**, UR vien.reģ.Nr.\_\_\_\_\_, juridiskā adrese \_\_\_\_\_ ielā \_\_, \_\_\_\_, LV-\_\_\_\_\_, tās valdes priekšsēdētāja\_\_\_\_\_personā, kurš darbojas saskaņā ar statūtiem, turpmāk tekstā – Franšīzesņēmējs, no otras puses, bet kopā un atsevišķi sauktas Puses, no brīvas gribas, bez spaidiem, maldiem un viltus, vienojas par sekojošo:

### 1. Līguma priekšmets.

- 1.1. Franšīzes devējs piešķir Franšīzesņēmējam tiesības par atlīdzību izmantot Franšīzes devēja intelektuālo īpašumu – preču zīmi „Lietutiņš” un produkta „Zibens” *know-how*, turpmāk tekstā – Franšīze, bet Franšīzesņēmējs to pieņem.
- 1.2. Franšīzi apliecinošie dokumentu kopijas – apliecības, instrukcijas ir šī līguma neatņemama sastāvdaļa.

### 2. Atlīdzība un norēķinu kārtība.

- 2.1. Puses vienojas, ka Franšīzesņēmējs maksā Franšīzes devējam atlīdzību par tiesībām izmantot Franšīzi EUR \_\_\_\_ (\_\_\_\_) ceturksnī, vienlaicīgi papildus samaksājot arī \_\_\_\_% (\_\_\_\_) no gūtajiem ceturkšņa ienākumiem, izmantojot Franšīzi, turpmāk tekstā - Atlīdzība.
- 2.2. Līguma 2.1.punktā noteiktā atlīdzība ir maksājama līdz nākamā mēneša 15.datumam, naudu pārskaitot uz Franšīzes devēja norādīto bankas norēķinu kontu.
- 2.3. Ja Franšīzesņēmējs kavē Atlīdzības samaksu, tad Franšīzes devējs ir tiesīgs aprēķināt līgumsodu \_\_\_\_% (\_\_\_\_) apmērā no gūtajiem ienākumiem attiecīgajā ceturksnī par katru nokavēto maksājuma dienu.

### 3. Franšīzes devēja tiesības un pienākumi.

- 3.1. Franšīzes devējam ir pienākums visā šī līguma darbības laikā:
  - 3.1.1. nodrošināt, lai Franšīzes intelektuālās īpašuma tiesības būtu spēkā;
  - 3.1.2. nodot visu nepieciešamos dokumentus, lai Franšīzesņēmējs varētu pienācīgi

- pildīt ar šo līgumu uzņemtās saistības;
- 3.1.3. sadarboties ar Franšīzesņēmēju un sniegt tam atbalstu konsultāciju līmenī;
  - 3.1.4. kvalitātes nodrošināšanai veikt Franšīzesņēmēja personāla bez maksas apmācību par Franšīzes tehnoloģijām;
  - 3.1.5. pēc saskaņošanas ar Franšīzesņēmēju, nodrošināt Franšīzes reklamēšanas un atpazīstamības pasākumus, rūpējoties par Franšīzes kvalitāti un reputāciju.
- 3.2. Franšīzesdevējs nav atbildīgs par Franšīzesņēmēja darbību vai bezdarbību tiesiskumu.

#### **4. Franšīzesņēmēja tiesības un pienākumi.**

- 4.1. Franšīzesņēmējs ir no Franšīzesdevēja neatkarīgs pilntiesīgs komersants, kas iegulda un riskē ar saviem budžeta līdzekļiem, lai attīstītu ar Franšīzi saistīto komercdarbības veidu.
- 4.2. Franšīzesņēmējam ir pienākums:
  - 4.2.1. sniegt Franšīzesdevējam aktuālas un patiesas ziņas par apstākļiem, kuriem ir būtiska nozīme, slēdzot šo līgumu;
  - 4.2.2. izmantot Franšīzi atbilstoši līguma nosacījumiem;
  - 4.2.3. pakļauties saprātīgiem Franšīzesdevēja norādījumiem, respektējot viņa īpašuma tiesības un nevainojamo reputāciju;
  - 4.2.4. sniegt Franšīzesdevējam to informāciju, kas nepieciešama šajā līgumā ietvertu saistību izpildei, tai skaitā atskaites sniegšana par ceturksnī gūtajiem ienākumiem, izmantojot Franšīzi;
  - 4.2.5. atļaut Franšīzesdevējam pārbaudīt Franšīzesņēmēja saistību izpildi viņa pakalpojuma sniegšanas vietā;
  - 4.2.6. informēt Franšīzesdevēju par problēmām un tiesvedībām, kas saistītas ar Franšīzesizmantošanu;
  - 4.2.7. informēt Franšīzesdevēju par pozitīvo pieredzi un inovācijām Franšīzesizmantošanā, un kas iespējams vēl vairāk veicinātu komercdarbību.
- 4.3. Franšīzesņēmējam ir pienākums atlīdzināt visus Franšīzesdevējam radītos zaudējumus, ja bez Franšīzesdevēja piekrišanas ir rīkojies pretēji vai neatbilstoši šajā līgumā noteiktajam.
- 4.4. Franšīzesņēmējs nav atbildīgs par Franšīzesdevēja darbību vai bezdarbību tiesiskumu.

#### **5. Nobeiguma noteikumi.**

- 5.1. Šis līgums stājas spēkā ar 2014. gada 1. jūlijā un ir spēkā līdz 2024. gada 1. jūlijam.
- 5.2. Pusēm ir aizliegts trešajām personām izpaust to informāciju, kas ir kļuvusi zināma šī līguma darbības laikā. Šis nosacījums attiecas arī 5 (piecus) gadus pēc šī līguma darbības termiņa beigām.
- 5.3. Pusēm ir tiesības vienpusēji atkāpties no šī līguma, ja uzņemto saistību izpilde objektīvu iemeslu dēļ kļuvusi pārmērīgi apgrūtināša vai ja kāda no Pusēm otrai Pusei ir sniegusi nepatiesas ziņas par apstākļiem, kuriem ir būtiska nozīme, slēdzot šo līgumu.
- 5.4. Pusēm ir tiesības grozīt, papildināt vai izbeigt šo līgumu savstarpēji vienojoties, par to sastādot un abpusēji parakstot atsevišķu vienošanos.

5.5. Jebkurus strīdus un domstarpības, kas varētu rasties vai radīties starp Pusēm Līguma izpildes laikā, Puses risinās savstarpējo pārrunu ceļā. Ja vienošanās netiek panākta, strīdus jautājums tiek nodots izskatīšanai tiesas ceļā saskaņā ar Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem.

5.6. Šis līgums ir sastādīts 2 (divos) eksemplāros, no kuriem viens eksemplārs – Franšīzes devējam, viens – Franšīzes ņēmējam.

**SIA „Augsim”**

LR UR vien.reģ.Nr 40103610498

Juridiskā adrese \_\_\_\_\_

Banka \_\_\_\_\_

Konta Nr. \_\_\_\_\_

Kontaktpersona \_\_\_\_\_

Kontaktpersona \_\_\_\_\_

e-pasts \_\_\_\_\_

tālr.: \_\_\_\_\_

**SIA „”**

LR UR vien.reģ.Nr. \_\_\_\_\_

Juridiskā \_\_\_\_\_ adrese

Banka \_\_\_\_\_

Konta Nr. \_\_\_\_\_

e-pasts \_\_\_\_\_

tālr.: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Valdes priekšsēdētājs I.Jankovska

\_\_\_\_\_  
Valdes priekšsēdētājs

## The Form

Dear anketas aizpildītāj! I'm asking You to participate in this survey, for finding out how topical it is to make a new preschool in Estonia. To all of those questions You have to answer thinking about Your child. If You have no children yet, You can anyways answer to the questions, and You are welcome to do it, just think about the future, when there will be a baby for You, or You can just stop filing this form, ofcourse, after the first question. This form is anonymous.

1. Do You have children?

- Yes  
 No\*

\* If it' No, You can choose weather to fill this form further or just to stop there. But I would be very pleased, if You would continue filling this form, taking into account that there will be a baby for You in the future.

2. Do You use preschool services right now?

- Yes  
 No

3. What are Your criteria for choosing preschool?

	Very important	Important	Minor	Not important
Government funding				
Price of servises				
Quality of feeding				
List of lessons				
Location near to Yur job				
Number of kid in class				
Qualificationa of teachers				
Reviews				
Other				

4. What kind of preschool have You used before?

	Permanent	Often	Irregular	Never
Preschool				
Minority preschool				
Long-term child care center				
Short-term child care center				
Other				

5. Have You been satisfied about the services?

- Satisfied
- Unsatisfied

6. How big amount of money are You ready to pay for preschool, monthly?

- 100 EUR
- 101-200 EUR
- 201-300 EUR
- 301-400 EUR
- 401-500 EUR
- 501 EUR and more
- Other

7. For how old baby You are going to use preschool?

- 6 month-1 year
- 1-2 years
- 2-3 years
- 3-5 years
- 5-6 years
- Other

8. Have You ever heard about enterprise Ltd „Augsim“?

- Yes
- No\*

\* Go to question Nr 10

9. How did You get information about Ltd „Augsim“?

- Internet
- TV
- Radio
- Social Networks
- Other

10. Ltd „Augsim“ is planning to go to Estonia with its services. What would be actual for You?

- New workplaces
- Preschool for Your baby
- Separate lessons for Your baby
- Other

11. Your age

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- Cits

12. Your sex

- Male
- Female

13. Your income level

- 1-400 EUR
- 401-800 EUR
- 801 EUR and more

14. Your education

- Elementary school
- High school
- University

Thank You very much for Your time!

## Dokumentārā lapa

Bakalaura darbs „SIA „AUGSIM” FRANŠĪZES IZVEIDOŠANA IGAUNIJĀ” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Inga Jankovska \_\_\_\_\_ . 05. 2014.

### Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Docente, *Dr.oec.* Ilze Medne \_\_\_\_\_ . 05. 2014.

Recenzents: Docente, Ilona Baumanne – Vītoliņa \_\_\_\_\_ . 05. 2014.

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu departamentā \_\_\_\_\_ . 05. 2014.

Dekāna pilnvarotā persona: studiju metodiķe Zanda Nilendere \_\_\_\_\_

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē \_\_\_\_\_ . 06. 2014.

Komisijas sekretāre: Lektore, MBV Kristīne Bērziņa \_\_\_\_\_