

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE**  
**STARPTAUTISKO EKONOMISKO ATTIECĪBU KATEDRA**

Vadības zinību bakalaura studiju programmas studiju virziens *Starptautiskais bizness*

**LATVIJAS UZŅĒMĒJU BIZNESĀ ATTĪSTĪBAS**  
**IESPĒJAS JAPĀNĀ**

Latvian Entrepreneur's Opportunities for Business Development in Japan

**BAKALAURA DARBS**

Autors: **Vēsma Lūsīte**

Studenta apliecības Nr.: v109003

Darba vadītājs: Doc. *Ilona Baumanne – Vītoliņa*

RĪGA 2013

## ANOTĀCIJA

Darba „Latvijas uzņēmēju biznesa attīstības iespējas Japānā” autore ir Vēsma Lūsīte.

Darba mērķis ir **noskaidrot Latvijas uzņēmēju biznesa attīstības iespējas Japānā, pamatojoties uz biznesa kultūras īpatnībām un Latvijas uzņēmēju pieredzi.**

Darbā ir ietvertas 3 nodaļas, kuras sastāv no 11 apakšnodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem.

Veicot uzņēmumu izpēti biznesa attīstības veidošanā ar Japānu, darba autore secina, ka biznesa attīstības iespējas ir uzņēmumiem, kuri var piedāvāt produktu ar augstu pievienoto vērtību. Galvenās problēmas Latvijas uzņēmumiem ir japāņu valoda un kultūra, savukārt uzņēmumu iegūtā pieredze ar Japānu ir kā laba kvalitātes zīme, lai attīstītos arī citos tirgos.

Darba atslēgas vārdi: Japāna, starptautiskā tirdzniecība, *Doing Business*, kultūras dimensijas.

## ANNOTATION

The author of the work „Latvian Entrepreneur’s Opportunities for Business Development in Japan” is Vēsma Lūsīte.

The goal of the work is **to find out Latvian entrepreneur`s opportunities for business development in Japan, based on the business culture characteristics and Latvian entrepreneurs experience.**

The work consists of 3 parts, which comprises 11 subdivisions, conclusions and proposals.

In carrying out research of companies in building business development with Japan, the author concludes that the business development opportunities have companies which can offer products with high added value. The main problems for Latvian companies are Japanese language and culture, while business experience with Japan is like a good sign of quality for the development of other markets.

Keywords: Japan, international trade, Doing Business, culture dimensions.

## SATURA RĀDĪTĀJS

APZĪMĒJUMU SARAKSTS .....	5
IEVADS .....	6
1 STARPTAUTISKĀ TIRDZniecĪBA, SOCIĀLAIS KAPITĀLS UN KULTŪRA.....	8
1.1 Starptautiskā tirdzniecība un business .....	8
1.2 Uzņēmējdarbības ārējās vides analīze .....	18
1.3 Sociālais kapitāls un <i>keiretsu</i> .....	22
1.4 Kultūra un G. Hofstedes kultūras dimensijas .....	27
2 BIZNESĀ IESPĒJAS UN KULTŪRAS ĪPATNĪBAS JAPĀNĀ.....	35
2.1 Japānas ekonomiskais apskats.....	35
2.2 Latvijas – Japānas ekonomiskā sadarbība.....	40
2.3 <i>Doing Business</i> un <i>Index of Economic Freedom</i> .....	44
2.4 Japānas biznesa kultūras īpatnības.....	53
3 LATVIJAS UZŅĒMĒJU BIZNESĀ ATTĪSTĪBA JAPĀNĀ .....	59
3.1 SIA „Munio” pieredze Japānā .....	59
3.2 SIA „Zabbix” pieredze Japānā .....	65
3.3 LIAA pārstāvniecības Japānā atbalsts Latvijas uzņēmumiem .....	69
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	73
PATEICĪBAS .....	76
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI.....	77
PIELIKUMI.....	81
1. Intervijas jautājumi SIA Munio un SIA Zabbix .....	81
2. Intervijas jautājumi LIAA pārstāvniecībai Japānā .....	82

## APZĪMĒJUMU SARAKSTS

Att. – attēls

ES – Eiropas Savienība

SIA – Sabiedrība ar ierobežotu atbildību

AS – Akciju Sabiedrība

LIAA – Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra

PDI – Varas Distance

IDV – Individuālisms

MAS – Vīrišķā Dimensija

UAI – Izvairšanās no Nenoteiktības

LTO – Ilglaicīga Orientācija

PTO – Pasauls Tirdzniecības organizācija

IIN – Iedzīvotāju ienākuma nodoklis

## IEVADS

Pēdējo gadu laikā ir pieaugusi Latvijas un Japānas abpusējā interese par ekonomisko attiecību nostiprināšanu un pilnveidošanu, norisinoties valstu delegāciju vizītēm, kā arī diskusijām un semināriem par biznesa iespējām Japānā. Neskatoties uz to, ka Latvija atrodas tūkstošiem kilometru attālumā no Japānas un tās tirgus ir ārkārtīgi sarežģīts, tas nenozīmē, ka Latvijas uzņēmējiem nav iespēju attīstīt savu biznesu Japānā. To pierāda jau tur darbojošos Latvijas uzņēmēju pieredze, kā arī fakts, ka Latvijas kopējais eksports uz Japānu 2011. gadā, salīdzinot ar 2008. gadu, kad tika atvērta arī Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras pārstāvniecība Japānā, ir pieaudzis par 59%. Japāna ir ļoti attīstīta valsts un viena no nozīmīgākajām pasaules ekonomikām ar augsti attīstītām tehnoloģijām, izglītotu darbaspēku, lieliem finanšu uzkrājumiem un investīcijām, un starptautisku tirdzniecības veicināšanas politiku. Līdz ar to Latvijas uzņēmumiem tas paver iespējas uz milzīgu tirgu ar maksāspējīgiem pircējiem, kā arī biznesa attīstības iespējas citos Āzijas tirgos, jo iegūtā pieredze ar Japānu ir kā labs kvalitātes garants.

Autore bakalaura darbā izvirza šādus jautājumus:

- kāda ir Japānas uzņēmējdarbības vide;
- kādas ir Japānas biznesa kultūras īpatnības;
- ko Latvijas uzņēmējam nepieciešams izdarīt, pirms biznesa attīstīšanas Japānā.

Bakalaura darbā izvirzītais mērķis: **noskaidrot Latvijas uzņēmēju biznesa attīstības iespējas Japānā, pamatojoties uz biznesa kultūras īpatnībām un Latvijas uzņēmēju pieredzi.**

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, darba autore izvirza sekojošus darba uzdevumus:

- Izpētīt teorētiskos materiālus, analizēt savākto literatūru;
- Iepazīties ar Japānas ekonomisko situāciju;
- Aplūkot Latvijas un Japānas ekonomiskās attiecības;
- Salīdzināt Japānas un Latvijas uzņēmējdarbības vidi;
- Izpētīt Japānas biznesa kultūras īpatnības;
- Iepazīties ar Latvijas uzņēmēju pieredzi Japānā;
- Iegūto informāciju un datus izanalizēt un aprakstīt, sniedzot savus secinājumus un priekšlikumus.

Pētījums tika veikts laika posmā no 2013. gada janvāra līdz 2013. gada maijam.

Bakalaura darba gaitas apraksts:

Autore sākotnēji iepazinās ar teorētiskajiem materiāliem, aprakstot, kādas ir starptautiskās tirdzniecības teorijas, kas ir sociālais kapitāls un *keiretsu*. Nobeidzot teorētisko nodaļu, darba autore iepazinās ar kultūras jēdzienu un G. Hofstedes kultūras dimensijām.

Bakalaura darba otrajā nodaļā autore apskatīja Japānas ekonomisko vidi, iepazinās ar Latvijas un Japānas ekonomisko sadarbību, kā arī salīdzināja Japānas un Latvijas uzņēmējdarbības vidi pēc *Doing Business* un *Index of Economic Freedom* datiem un izpētīja biznesa kultūras īpatnības Japānā pēc G. Hofstedes kultūras dimensijām.

Pētījuma daļā autore izanalizēja divu Latvijas uzņēmumu pieredzi ar Japānu un intervēja uzņēmumu pārstāvjus, kā arī LIAA pārstāvniecības Japānā vadītāju par Latvijas uzņēmumu iespējām Japānā.

Svarīgākie izmantotās literatūras avoti bakalaura darbā ir G. Hofstede „Cultures and Organizations: Software of the Mind”; A. M. Sabath „International Business Etiquette: Asia and the Pacific Rim”; G. Oļevskis „Starptautiskā tirdzniecība”; Latvijas Investīcijas un attīstības aģentūras mājas lapa <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksportatirgi/azija/japana>; *Doing Business* mājas lapa <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/japan#>.

Bakalaura darbā tika izmantotas tādas zinātniski pētnieciskās metodes, kā vispārējās un speciālās literatūras analīze, dažādu zinātnisko rakstu, statistikas, pētījumu un interneta resursu analīze, situāciju analīze, intervijas un pētījuma analīze.

# 1 STARPTAUTISKĀ TIRDZniecĪBA, SOCIĀLAIS KAPITĀLS UN KULTŪRA

## 1.1 Starptautiskā tirdzniecība un bizness

Ārējā tirdzniecība ir attīstījies vairākus gadu tūkstošus, bet, lai starptautiskās ekonomiskās attiecības kļūtu racionālākas un efektīvākas teorētiski, tika izveidota ārējo ekonomisko sakaru teorētiskā bāze. Starptautiskās tirdzniecības teorijas tiek iedalītas divās grupās:

- Klasiskās starptautiskās tirdzniecības teorijas;
- Alternatīvās vai modernās starptautiskās tirdzniecības teorijas.<sup>1</sup>

Par pirmo klasiskās starptautiskās tirdzniecības teoriju, kurā ir uzsvērtā ārējās tirdzniecības nozīme, var uzskatīt merkantilismu.

**Merkantilisms** – tirdzniecības teorija, kura uzskata, ka valdība var uzlabot valsts ekonomisko labklājību veicinot eksportu un ierobežojot importu, lai uzkrātu bagātības dārgmetālos.<sup>2</sup>

Teorija radās 16. – 17. gs., kad norisinājās lieli ģeogrāfiskie atklājumi un tika likti pamati kontinentālajai sistēmai. Merkantilistu uzskati balstījās uz pieņēmumu, ka valsts bagātības pamats ir zelts. Valsts bagātības pieaugums var notikt tikai uz citu valstu rēķina, jo zelta daudzums ir ierobežots. Lai nodrošinātu šādu pārdali un nostiprinātu savas pozīcijas, saskaņā ar merkantilisma uzskatiem, valstij ir jāveic sekojoši pasākumi:

- Eksportam jāpārsniedz imports, tādējādi nodrošinot zelta pieplūdumu valstī. Tas dotu iespēju palielināt iekšējos izdevumus. To var panākt, izmantojot ārējo sakaru tarifus, kvotas un citus regulēšanas instrumentus.
- Ierobežot izejvielu eksportu, bet stimulēt to izejvielu importu, kuru nav valstī. Tas nodrošina zemas cenas gatavai produkcijai, kas kļūst konkurētspējīgāka pasaules tirgū.

---

<sup>1</sup> Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 4.lpp.

<sup>2</sup>Rugman, A. M.; Collinson, S.; Hodgetts, R. M. *International Business. 4th edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006, 160.lpp.

- Aizliegt kolonijām ražot gatavo produkciju un tirgoties ar citām valstīm bez metropoles starpniecības, tādējādi padarot tās par izejvielu piegādātāju metropolei.<sup>3</sup>
- Katram zemes gabalam valstī ir jābūt izmantotam lauksaimniecībā, iegūstošajā vai apstrādājošajā rūpniecībā.
- Visām izejvielām, kādas ir atrodamas valstī, ir jātiek izmantotām vietējā ražošanā, jo gatavām precēm ir lielāka vērtība nekā izejvielām.
- Ir jāpanāk visu iedzīvotāju nodarbinātība.
- Ir jāaizliedz zelta un sudraba eksports, un visai valsts naudai ir jābūt apgrozībā.
- Ārvalstu preču imports ir iespējami lielā mērā jāierobežo.
- Ja kādas preces imports ir nepieciešams, tā ir jāmaina pret citu vietējā ražojuma precī, nevis pret zeltu vai sudrabu.
- Importēt, cik iespējams, vajag tikai izejvielas, kuru turpmākā apstrāde ir jāpabeidz savā valstī.
- Valstī saražoto produkciju iespējami lielā mērā ir jāpārdod ārvalstīm par zeltu vai sudrabu.
- Nedrīkst importēt preces, kuras var pietiekamā daudzumā saražot pašu valstī.<sup>4</sup>

Merkantilisms deva ilgstošu ieguldījumu ekonomikā, uzsverot starptautiskās tirdzniecības nozīmi. Vēl viens svarīgs merkantilisma nopelns bija tas, ka pirmo reizi tika aprakstīta maksājuma bilance. Tāpat merkantilisma piekritēji nedaudz deva ieguldījumu ekonomikas teorijā, kādu to mēs pazīstam šodien. Lielākai daļai no tām neizdevās saprast, ka valsts var kļūt bagātāka ne tikai novedot nabadzībā kaimiņvalstis, bet arī atklājot lielāku daudzumu dabas resursu, izgatavojot vairāk ražošanas līdzekļu un izmantojot darbaspēku daudz efektīvāk.<sup>5</sup>

Merkantilisma piekritēju uzskati tika ļoti kritizēti, jau tad, kad tie bija dominējošie. Viens no ievērojamākajiem kritiķiem bija angļu ekonomists D. Hjūms, kurš izstrādāja modeli „cena – zelts - plūsma”, skat. 1.1. tabula. Hjūms apšaubīja tēzi, ka valsts var bezgalīgi uzkrāt zeltu un nodrošināt pozitīvu tirdzniecības bilanci, un ka tas neietekmēs tās konkurētspēju. Saskaņā ar Hjūma uzskatiem zelta pieplūdums valstī rada papildus naudas piedāvājumu, kā rezultātā paaugstinās cenas un darba algas. Savukārt zelta aizplūde samazina naudas

<sup>3</sup> Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 4.lpp.

<sup>4</sup> Brīvers, I. *Ekonomikas teorijas vēsture biogrāfijās*. Rīga: Banku Augstskola, 2001, 15.lpp.

<sup>5</sup> Brue, S.L.; Grant, R.R. *The Evolution of economic thought. 7th edition*. Mason: Thomson South – Western, 2007, 19.lpp.

pieāvājumu, kā rezultātā samazinās cenas un darba algas. Palielinoties cenām eksports samazinās, bet pieaug imports un otrādi. Tāpēc zelta kustība starp valstīm ir automātiskais regulators, kas izlīdzina eksportu un importu.<sup>6</sup>

1.1.tabula

#### D. Hjūma modelis „cena – zelts - plūsma”

	1.valsts	2.valsts
Izejas situācija	Eksports > Imports	Eksports < Imports
1. posms	Zelta pieplūde	Zelta noplūde
2. posms	Naudas masas pieaugums	Naudas masas samazināšana
3. posms	Cenu un darba algu pieaugums	Cenu un darba algu samazināšana
4. posms	Importa pieaugums un eksporta samazinājums	Importa samazinājums un eksporta pieaugums
Rezultāts	Eksports = Imports	Eksports = Imports

18. gs. ražošanā parādotes mašīnām, krasi mainījās arī zinātnieku uzskati par starptautiskās tirdzniecības saturu un funkcijām pasaules saimniecības kopsakarību veidošanā. Ekonomiskās teorijas klasiskās koncepcijas pamatlicējs Ādams Smits<sup>7</sup> (1723 – 1799) uzskatīja, ka valsts bagātības pamats ir spēja saražot nepieciešamās preces un pakalpojumus, veicinot efektīvas ražošanas attīstību, ko nodrošinātu specializācija un kooperācija, nevis valsts rīcībā esošais zelta daudzums.<sup>8</sup>

Ā. Smits izstrādāja **absolūtās priekšrocības teoriju** – tirdzniecības teorija, kura uzskata, ka valstis var palielināt savu ekonomisko labklājību, specializējoties to preču ražošanā, kuras var saražot daudz efektīvāk nekā citas valstis.<sup>9</sup>

Absolūto priekšrocību teorija balstās uz sekojošiem pieņēmumiem:

- Valsts eksportē tikai tās preces, kuras tā var saražot ar viszemākajām izmaksām (kuru ražošanā valstij ir absolūtā priekšrocība).
- Valsts importē tikai tās preces, kuras citas valstis var saražot ar mazākām izmaksām (kuru ražošanā citām valstīm ir absolūtās priekšrocības).
- Vienīgais ražošanas faktors ir darbs.

<sup>6</sup> Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 5.lpp

<sup>7</sup> Oļevskis, G. *Starptautiskā ekonomika*. Rīga: Jāņa rozes apgāds, 2004, 28.lpp.

<sup>8</sup> Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 5.lpp

<sup>9</sup> Rugman, A. M.; Collinson, S.; Hodgetts, R. M. *International Business. 4th edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006, 161.lpp.

- Starptautiskā tirdzniecībā notiek tikai starp divām valstīm un ar divām precēm.
- Izmaksas ir nemainīgas.
- Starptautiskā tirdzniecība ir brīva no ierobežojumiem.<sup>10</sup>

Ā. Smits uzskatīja, ka:

- Subsīdijas eksportam izsauc iekšējo cenu pieaugumu, tāpēc tās jāatceļ.<sup>11</sup>
- Valdībām nebūtu jāiejaucas ārējā tirdzniecībā, bet gan jāatbalsta tirdzniecības brīvība.
- Ārējā tirdzniecība veicina darba ražīguma pieaugumu, paplašinot tirgu aiz savas valsts robežām.
- Eksports pozitīvi ietekmē valsts ekonomiku, jo nodrošina produktu pārpalikumu noietu, kuri nevar tikt pārdoti iekšējā tirgū.<sup>12</sup>

Tomēr absolūto priekšrocību teorija nedeva atbildi uz jautājumu, kāpēc valstis tirgojas savā starpā pat tad, ja tām nav absolūto priekšrocību to vai citu preču tirdzniecībā. Atbildi uz šo jautājumu deva Deivids Rikardo (1772-1823) ar salīdzināmās priekšrocības teoriju<sup>13</sup>, definējot tirdzniecības un starptautiskās specializācijas savstarpējā izdevīguma vispārējo principu, ietverot arī Ā. Smita teoriju kā atsevišķu gadījumu.<sup>14</sup>

**Salīdzināmās priekšrocības teorija**—tirdzniecības teorija, kuras pamatā ir uzskats, ka valstij vajadzētu ražot tās preces, kurām tai ir lielāka relatīvā priekšrocība.<sup>15</sup> D. Rikardo pierādīja, ka tirdzniecība ir izdevīga katrai no valstīm pat tad, ja nevienai no tām nav absolūto priekšrocību kādu konkrētu preču ražošanā. Vispārējā veidā salīdzinošās priekšrocības teoriju var definēt šādi: ja valstis specializējas to preču ražošanā, kuras tās var saražot ar salīdzinoši zemākām izmaksām, salīdzinot ar citām valstīm, tad tirdzniecība būs savstarpēji izdevīga neatkarīgi no tā, vai ražošana vienā no tām ir absolūti efektīvāka nekā otrā.<sup>16</sup>

D. Rikardo savu analīzi balstīja uz relatīvo vai alternatīvo cenu – darba daudzums, kas ir nepieciešams vienu preču vienas vienības ražošanai, izteikts darba daudzumā, kas ir nepieciešams citu preču vienas vienības ražošanai.<sup>17</sup>

<sup>10</sup> Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 5.lpp

<sup>11</sup> Oļevskis, G. *Starptautiskā ekonomika*. Rīga: Jāņa rozes apgāds, 2004, 28.,29.lpp.

<sup>12</sup> Brīvers, I. *Ekonomikas teorijas vēsture biogrāfijās*. Rīga: Banku Augstskola, 2001, 26.lpp.

<sup>13</sup> Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 6.lpp

<sup>14</sup> Oļevskis, G. *Starptautiskā ekonomika*. Rīga: Jāņa rozes apgāds, 2004, 29.lpp.

<sup>15</sup> Rugman, A. M.; Collinson, S.; Hodgetts, R. M. *International Business.4th edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006, 162.lpp.

<sup>16</sup> Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 6.,7.lpp.

<sup>17</sup> Turpat, 6.lpp.

D. Rikardo salīdzināmās priekšrocības teorija pamatā ir specializācija. Viņš uzskatīja, ka produkcijas izlaidi var palielināt ar specializāciju un ka valstīm vislabāk būs tirgoties no pašu produkcijas izlaides specializācijas nekā ar produkcijas izlaidi no citu valstu specializācijas. Tomēr teorijai ir daži trūkumi:

- Vadās no tā, ka pastāv pilnīga nodarbinātība.
- Neņem vērā transporta izdevumus, kuri var padarīt tirdzniecību par neefektīvu pat tad, ja valstij ir salīdzināmās priekšrocības konkrētas preces ražošanā.
- Ignorē ārējās tirdzniecības ietekmi uz ienākumu sadali valsts iekšienē, cenu un darba algu svārstībām, inflāciju un starptautisko kapitāla kustību.
- Vadās no tā, ka eksistē tikai viens ražošanas faktors – darbs.
- Neizskaidro tirdzniecību starp aptuveni vienādām valstīm.
- Modelī analizē situāciju, kad pastāv tikai divas valstis un divas preces.
- Darbaspēka mobilitāte ir valsts iekšienē, bet nepastāv starp valstīm.<sup>18</sup>

20. gs. sākumā zviedru ekonomiski E. Hekšers un B. Olins izstrādāja ražošanas faktoru attiecību teoriju, kas apvienoja starptautiskās tirdzniecības efektivitāti un valsts nodrošinātību ar ražošanas faktoriem.<sup>19</sup> Šī teorija bieži zinātniskajā literatūrā tiek saukta arī par Hekšera – Olina teoriju.

**Ražošanas faktoru attiecību teorija**—tirdzniecības teorija, kuras pamatā ir uzskats, ka valsts ražo un eksportē tās preces, kuru ražošanā tai ir relatīva ražošanas faktoru pārpilnība un importē tās preces, kuru ražošanā tā izjūt ražošanas faktoru relatīvu deficītu.<sup>20</sup>

Valsts relatīvā nodrošinātība ar ražošanas faktoriem tiek noteikta šādi:

- Ja konkrēta faktora un pārējo faktoru daudzuma attiecība valstī ir augstāka nekā citās valstīs, tad šo faktoru uzskata par konkrētās valsts relatīvo pārpalikumu.
- Ja konkrēta faktora un pārējo faktoru daudzuma attiecība valstī ir zemāka nekā citās valstīs, tad šo faktoru uzskata par deficītu.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup>Daniels, J.D.; Radebaugh, L.H.; Sullivan, D.P. *International Business, Environments and Operations. 11<sup>th</sup> edition*. Pearson Prentice Hall, 2007, 211.-213.lpp.

<sup>19</sup>Oļevskis, G. *Starptautiskā ekonomika*. Rīga: Jāņa rozes apgāds, 2004, 30.lpp.

<sup>20</sup>Oļevskis, G. *Starptautiskā tirdzniecība*. Rīga: RSEBAA, 2003, 57.lpp.

<sup>21</sup>Oļevskis, G. *Starptautiskā ekonomika*. Rīga: Jāņa rozes apgāds, 2004, 30.lpp.

Hekšera – Olina teorija balstās uz šādiem priekšnosacījumiem:

- Darījumā piedalās divas valstis, kas pārdod divas preces, kuru ražošanā tiek izmantoti tikai divi ražošanas faktori – darbs un kapitāls.
- Viena no precēm ir darbaspēka ietilpīga, otra prece ir kapitālietilpīga.
- Eksporta un importa preces tiek ražotas pēc vienādas tehnoloģijas, kurai raksturīga mēroga pastāvīga atdeve.
- Ienākumi no abu preču tirdzniecības ir konstanti abās valstīs.
- Pasaules preču tirgus, tāpat kā preču ražošanai izmantoto faktoru tirgus, ir pilnīgās konkurences tirgi.
- Iekšzemē ir pilnīga ražošanas faktoru mobilitāte un nenotiek ražošanas faktoru (pat naudas kapitāla) pārvietošanās starp valstīm.
- Visi resursi tiek pilnīgi izmantoti.
- Starptautiskā tirdzniecība starp abām valstīm ir sabalansēta: vienas valsts eksports = otras valsts imports.
- Transporta izmaksas netiek ievērotas.
- Starpvalstu tirdzniecība notiek bez ierobežojumiem.
- Abu valstu patērētāju gaume un vēlmes ir vienādas, proti – analizējamo valstu iedzīvotāju patēriņa struktūra un patēriņa groza naudas izmaksu lielums ir vienāds.<sup>22</sup>

Tomēr arī ražošanas faktoru attiecību teorijai ir savi trūkumi. Viens no trūkumiem ir tas, ka dažām valstīm ir minimālās algas likums, kas izraisa augstas cenas par darbaspēka salīdzinošo pārpalikumu. Kā rezultātā, šīm valstīm var būt izdevīgāk importēt noteiktas preces nekā tās ražot iekšēji. Cits trūkums šai teorijai ir, ka valsts kā ASV eksportē salīdzinoši vairāk darbietilpīgas preces un importē kapitālietilpības preces, neskatoties uz to, ka ASV tiek uzskatīta par relatīvi ar kapitālu bagātu valsti. Šo paradoksu atklāja Nobela prēmijas laureāts Vasīlijs Ļeontjevs, izmantojot 1947. gada statistikas datus par ASV.<sup>23</sup>

Mūsdienīga tirgus vide vairs nav iedomājama bez jaunām tehnoloģijām un inovācijām, kas veido jaunas vajadzības un izmaina preču un pakalpojumu eksporta un importa

---

<sup>22</sup> Oļevskis, Grigorijs. *Starptautiskā tirdzniecība*. Rīga: RSEBAA, 2003, 56.lpp.

<sup>23</sup> Rugman, A. M.; Collinson, S.; Hodgetts, R. M. *International Business. 4th edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006, 163.,164.lpp.

izveidojušos ievirzi starptautiskajā tirdzniecībā. To pamatoja amerikāņu zinātnieks R. Vernons, izstrādājot jaunu koncepciju – starptautiskas preces dzīves cikla teoriju.<sup>24</sup>

**Starptautiskas preces dzīves cikla teorija** – noteikta produkta veida ražošanas atrašanās vieta mainās no vienas valsts uz citu atkarībā no atrašanās posma preces dzīves ciklā, kas sastāv no četrām posmiem – ieviešana (*introduction*), attīstība (*growth*), briedums (*maturity*), kritums (*decline*).<sup>25</sup> Tabulā 1.2. attēlotas preces dzīves cikla stadijas, izmaiņas attiecīgajā posmā un līkne.

Radot jaunu preci, teorētiski tā var tikt izgatavota jebkur pasaulē. Praksē tomēr sākuma ražošana (ieviešanas posms) galvenokārt notiek mājas valstī, līdz ar to uzņēmums var iegūt ātru tirgus atgriezenisko saiti, kā arī ietaupīt uz transporta izmaksām. Šajā posmā uzņēmumi var pārdot mazu daļu no produkcijas patērētājiem ārvalstu tirgos, galvenokārt citās augstu ienākumu valstīs, jo šiem patērētājiem ir ienākumi, kurus tērēt jaunākiem produktiem. Ražošanas process ir ar tieksmi būt daudz darbietilpīgāks tieši ieviešanas posmā nekā tālākos posmos, tāpēc, ka prece vēl nav standartizēta. Līdzko jaunās preces pārdošanas apjomi pieaug (attīstības stadija), tirgū parādās konkurenti un pieprasījums būtiski aug ārvalstu tirgos, pārsvarā citās augstu ienākumu valstīs. Šis pieprasījums var attaisnot ražošanu citās valstīs, lai samazinātu vai izslēgtu transporta izdevumus. Strauji pieaugot pārdošanas apjomiem mājas valstī un ārvalstīs, uzņēmumiem ir stimulēti attīstīt procesu tehnoloģiju. Tomēr preces tehnoloģija vēl nevar būt labi attīstīta dēļ lielā skaita preces variāciju, kas tiek piedāvātas no konkurentiem, kuri arī mēģina iegūt tirgus daļu. Līdz ar to ražošanas process vēl var būt darbietilpīgs, kaut gan tas samazinās. Sākotnējā preces valsts palielinās tās eksportu šajā stadijā, bet zaudē galvenos eksporta tirgus, kuros vietējā ražošana iesākās. Brieduma posmā pasaules pieprasījums sāk samazināties, lai gan tas var pieaugt dažās valstīs un samazināties citās. Šeit bieži notiek ražošanas izkonkurēšana, kad prece kļūst augsti standartizēta, padarot cenas par svarīgu konkurētspējīgu ieroci. Ilgāka ražošanas gaita kļūst iespējama ārvalstu ražotnēm, kuras pārmaiņus samazina izdevumus par vienu vienību, tādējādi radot lielāku pieprasījumu jaunattīstības valstīs. Tādēļ, ka tirgus un tehnoloģijas ir plaši pieejamas, valsts, kura izgudroja preci, vairs nenosaka ražošanas priekšrocības. Ražotājiem ir pamudinājums pārcelt ražošanu uz jaunattīstības valstīm, kur viņi var efektīvi nodarbināt nekvalificētu, lētu darbaspēku standartizētai (kapitālietilpībai) ražošanai. Eksports samazinās no valsts, kurā prece tika izgudrota, jo ārvalstu produkcija to aizvieto. Krituma posmā augstu ienākumu

<sup>24</sup> Oļevskis, Grigorijs. *Starptautiskā tirdzniecība*. Rīga: RSEBAA, 2003, 116.,117.lpp.

<sup>25</sup> Raymond Vernon, „International Investment and International Trade in the Product Life Cycle”, *Quarterly Journal of Economics* (May 1996):190-207; David Dollar, „Technological Innovation, Capital Mobility, and the Product Life Cycle in North – South Trade”, *American Economic Review* 76, no.1, (March 1986):177-90

valstu tirgus samazinās daudz straujāk nekā zemu ienākumu valstīs. Šajā laikā tirgus un cenu faktors diktē to, ka gandrīz visa ražošana ir jaunattīstības valstīs, kuras eksportē uz samazinošo vai mazo nišu tirgiem augstu ienākumu valstīs. Kopumā, valsts, kurā sākotnēji prece tika radīta un eksportēta, tagad kļuvusi par importētāju.<sup>26</sup>

1.2. tabula

Starptautiskas izmaiņas preces dzīves cikla laikā<sup>27</sup>

Dzīves cikla posmi				
	1: Ieviešana	2: Attīstība	3: Briedums	4: Kritums
Ražošanas atrašanās vieta	~Valstī, kurā prece tiek izgudrota (parasti industriāla valsts)	~Valstī, kurā prece tiek izgudrota un citās industriālās valstīs	~Daudzās valstīs	~Galvenokārt jaunattīstības valstīs
Tirgus atrašanās vieta	~Galvenokārt valstī, kurā prece tiek ražota un nelielu tās eksportu	~Galvenokārt industriālās valstīs	~Pieaugums jaunattīstības valstīs ~Neliels kritums industriālās valstīs	~Galvenokārt jaunattīstības valstīs ~Dažu jaunattīstību valstu eksports
Konkurences faktors	~Tuvu monopola pozīcijai ~Realizācija balstīta drīzāk uz unikalitāti nekā uz cenu ~Tiek iesaistītas preces īpašības	~Ātri augošs pieprasījums ~Palielinās konkurentu skaits ~Daži konkurenti uzsāk cenu pazemināšanu ~Prece kļūst standartizētāka	~Kopumā nostabilizējies pieprasījums ~Konkurentu skaits samazinās ~Cena ir ļoti svarīga, īpaši jaunattīstības valstīs	~Kopumā pieprasījums samazinās ~Cena ir galvenais ierocis ~Ražotāju skaits turpina kristies
Ražošanas tehnoloģija	~Īsa ražošanas gaita ~Attīsta jaunas metodes, kas sakrīt ar preces attīstību ~Augsts darbaspēka ieguldījums un prasmes, salīdzinot ar kapitāla ieguldījumu	~Kapitāla ieguldījumi palielinās ~Metodes kļūst daudz standartizētākas	~Ilga ražošanas gaita, izmantojot augstu kapitāla ieguldījumu ~Ļoti standartizētas ~Vajadzīgas mazākas darbaspēka prasmes	~Neprasmīgs darbaspēks uz mehanizētu ilgu ražošanas gaitu

<sup>26</sup>Daniels, J.D.; Radebaugh, L.H.; Sullivan, D.P. *International Business, Environments and Operations. 11<sup>th</sup> edition*. Pearson Prentice Hall, 2007, 219., 220.lpp.

<sup>27</sup>Turpat, 219.lpp.

Arī preces dzīves cikla teorijai ir savi ierobežojumi, jo pastāv daudzi produkta veidi, kuriem ražošanas vietas pārvietošanās parasti nenotiek. Šajos gadījumos, valsts, kurā prece tiek radīta, saglabā eksporta iespējas visā preces dzīves cikla laikā. Šie izņēmumi iekļauj:

- Preces, kurām ir ļoti īss dzīves cikls, līdz ar to tas ir faktors, kas padara neiespējamu sasniegt cenu samazinājumu, pārvietojot ražošanu no vienas valsts uz citu.
- Luksusa preces.
- Preces, kurām uzņēmums var izmantot diferenciacijas stratēģiju.
- Preces, kas pieprasa specializētu tehnisko darbaspēku, lai attīstītu tā nākamo pakāpi.<sup>28</sup>

**Starptautiskais bizness** nozīmē visus komerciālos darījumus, kas norisinās vismaz starp divām valstīm, iekļaujot tirdzniecību, investīcijas un transportēšanu.<sup>29</sup> Iemesli, kāpēc uzņēmumi iesaistās starptautiskajā biznesā ir:

- Tirdzniecības palielināšana;
- Resursu iegūšana;
- Risku minimizēšana.<sup>30</sup>

Uzņēmuma tirdzniecība ir atkarīga no patērētāju intereses par produktu vai no pakalpojuma un patērētāju vēlēšanās un spējas to iegādāties. Lielāka tirdzniecība, nozīmē arī lielāku peļņu, pieņemot, ka izdevumi, lai veiktu papildus pārdošanu, nepieaug neproporcionāli. Svarīgs iemesls, kāpēc uzņēmumi iesaistās starptautiskā biznesā ir arī meklējot pēc ārvalstu kapitāla, tehnoloģijām un informācijas, ko uzņēmums varētu izmantot vietējā biznesā. Tāpat starptautiskās operācijas uzņēmumam dod iespēju samazināt darbības riskus ar tirdzniecības un peļņas izlīdzināšanu, ko iespējams panākt ar biznesa cikla atšķirībām dažādās valstīs. Tirdzniecība samazinās vai pieaug daudz lēnāk valstīs, kuras atrodas lejupslīdes fāzē, savukārt tirdzniecība palielinās vai pieaug daudz straujāk valstīs, kuras atrodas augšupejas fāzē. Starptautiskais bizness nodrošina arī aizsardzība pret pašmāju

---

<sup>28</sup>Dollar, D and Wolff, E.N., *Competitiveness, Convergence, and International Specialization*. Cambridge, MA:MIT Press, 1993

<sup>29</sup> Daniels, J.D.; Radebaugh, L.H.; Sullivan, D.P. *International Business, Environments and Operations*. 11<sup>th</sup> edition. Pearson Prentice Hall, 2007, 7.lpp.

<sup>30</sup> Turpat, 16.lpp.

konkurentiem, jo gūstot papildus ienākumus no darbības starptautiskā vidē, tos var izmantot vietējā tirgus un produkta kvalitātes uzlabošanai.<sup>31</sup>

Starptautiskā tirdzniecība ir kļuvusi par neatņemamu ikdienas sastāvdaļu, un tās pārtraukšana novestu pie ekonomiskās dzīves pagrimuma.<sup>32</sup> Tā ietver preču, pakalpojumu, finanšu kapitāla un darba tirgus, kā arī eksportu un importu.

**Eksports** – iekšzemē saražoto preču un pakalpojumu pārdošana patērētājiem ārvalstīs.<sup>33</sup>

Eksportu ietekmē:

- Reālais iekšzemes kopprodukts ārvalstīs – tam pieaugot, ārzemnieki vairāk pērk importa preces, līdz ar to labvēlīgi ietekmējot eksportu.
- Valsts iekšzemē ražoto preču un pakalpojumu cenas salīdzinājumā ar tādu pašu izstrādājumu cenām ārvalstīs – ja tās ir zemākas, tad eksporta prece ārzemnieki iegādāsies vairāk.
- Valūtas kurss – pazeminoties valūtas kursam, tas sekmēs preču eksportu, jo iekšzemes preces būs salīdzinoši lētākas nekā ārvalstīs ražotās.<sup>34</sup>
- Patērētāju gaume.
- Transportēšanas izmaksas.
- Ārējā ekonomiskā politika.<sup>35</sup>

Galvenie eksporta sniegtie ieguvumi:

- Pārdošanas apjoma un peļņas palielināšana. Kā arī ilgtermiņa tirdzniecība ārvalstīs, kad eksporta attīstības izmaksas ir nosegtas, palielina uzņēmuma vispārējo rentabilitāti.
- Iespēja apgūt ārējo tirgus daļu, būt par daļu no milzīgā starptautiskā tirgus.
- Iespējams diversificēt uzņēmējdarbības radītos iespējamos riskus, jo nav tieši saistīts ar uzņēmējdarbības cikla izmaiņām kādas vienas valsts tirgū.
- Izmaksu samazināšana uz vienu vienību, ko iespējams panākt ar ražošanas palielināšanu, kā arī paaugstināt esošās kapacitātes noslogojuma efektivitāti.

---

<sup>31</sup> Daniels, J.D.; Radebaugh, L.H.; Sullivan, D.P. *International Business, Environments and Operations*. 11<sup>th</sup> edition. Pearson Prentice Hall, 2007, 17., 18.lpp.

<sup>32</sup> Bikse, V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Rīga: Izglītības sōļi, 2007, 420.lpp.

<sup>33</sup> Turpat, 420.lpp.

<sup>34</sup> Bikse, V. *Makroekonomika. Tālmācības kurss*. Rīga: Izglītības sōļi, 2003, 258.lpp.

<sup>35</sup> Bikse, V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Rīga: Izglītības sōļi, 2007, 420.lpp.

- Līdzsvarot sezonālo pieprasījumu, pārdodot produkciju ārvalstu tirgos dažādu sezonu ietvaros, ja produktu vai pakalpojumu vietējā tirgū iespējams izmantot tikai noteiktā sezonā.
- Veicina uzņēmuma paplašināšanos tādā veidā, ka uzsākot eksporta biznesu, parasti tiek atvērta arī sava pārstāvniecība ārvalstu tirgū, līdz ar to var rasties nepieciešamība pēc papildus darbaspēka.
- Iespēja pārdot ražošanas jaudas atlikumus ārvalstu tirgū, bez nepieciešamības piešķirt lielas atlaides vai preces norakstīšanas.
- Iesaistoties starptautiskajā tirdzniecībā, iespējams iegūt vērtīgas idejas un informāciju par jaunām tehnoloģijām, mārketinga pasākumiem un ārvalstu konkurentiem, kas uzņēmumam var palīdzēt gan kā vietējā tirgū, gan ārējos tirgos.
- Paildzināt produkta dzīves ciklu, jo sasniedzot briedumu vietējā tirgū, tas pats produkts un pakalpojums var tikt ieviests jaunā eksporta tirgū.<sup>36</sup>

## 1.2 Uzņēmējdarbības ārējās vides analīze

**Uzņēmējdarbības vide** ir objektīvu un subjektīvu faktoru kopums, kas ietekmē uzņēmējdarbības situāciju noteiktā laika periodā.<sup>37</sup>

To iespējams iedalīt mikrovidē (iekšējā vide) un makrovidē (ārējā vide).

**Makrovide** ir uzņēmuma ārējā vide, kas netiešā veidā ietekmē uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanu un uzņēmuma darbības rezultativitāti ilglaicīgā periodā.<sup>38</sup>

Organizācijas ārējo vidi iespējams iedalīt divos veidos: tiešās ietekmes vide un netiešās ietekmes vide un tie ir savstarpēji saistīti.<sup>39</sup>

<sup>36</sup>Eksportea. Export management. <http://www.exportea.com/lv/useful/what-is-export> (skatīts 03.04.2013)

<sup>37</sup>Abizāre, V. *Ievads Uzņēmējdarbībā*. Rīga: Izdevniecība RaKa, 2004, 17.lpp.

<sup>38</sup>Turpat, 18.lpp

<sup>39</sup>Ruperte, I. *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Jumava, 2010, 48.lpp.

Tiešās ietekmes vide – faktori, kuri tieši ietekmē organizācijas darbību un kurus organizācija pati var mainīt:

- Patērētāji (pircēji);
- Konkurenti;
- Piegādātāji;
- Valsts likumdošana un institūcijas;
- Sabiedriskās organizācijas, prese.<sup>40</sup>

Netiešās ietekmes vide – faktori, kuri netieši ietekmē organizācijas darbu un kurus organizācija pati praktiski nevar mainīt:

- Ekonomiskā situācija valstī;
- Zinātnes un tehnikas progress;
- Sociālie un kultūras faktori;
- Valsts politika;
- Starptautiskās attiecības.<sup>41</sup>

Ir vairāki veidi, kā novērtēt uzņēmējdarbības vidi. Latvijā izplatīt veids, lai novērtētu uzņēmējdarbības vidi attiecīgajā valstī ir Pasaules Bankas starptautiskais pētījums *Doing Business*. Tāpat ir iespējams izstrādāt uzņēmuma PEST un SVID analīzes.

***Doing Business*** ir starptautisks, salīdzinošs uzņēmējdarbības vides reitings, kurš katru gadu mēra uzņēmējdarbību regulējošās administratīvās procedūras un to piemērošanu dažādās pasaules valstīs. Pirmo reizi tas tika izstrādāts 2004. gadā, aplūkojot 130 valstis. Tas ir attīstījies un pilnveidojies, un 2013. gada izdotajā pētījumā jau salīdzinātas 185 valstis<sup>42</sup>, izmantojot 10 aspektus - uzņēmējdarbības uzsākšana, būvniecības atļaujas, elektroenerģijas pieslēgums, nekustamā īpašuma reģistrēšana, kredītu reģistrs, investoru aizsardzība, nodokļi, ārējā tirdzniecība, līgumu izpilde un uzņēmējdarbības izbeigšana.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup>Ruperte, I. *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Jumava, 2010, 48.lpp.

<sup>41</sup>Turpat, 48.lpp.

<sup>42</sup>Latvijas Republikas Ekonomikas Ministrija. <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=30225> (skatīts 04.04.2013)

<sup>43</sup>DoingBusiness. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/japan#> (skatīts 04.04.2013)

**PEST analīze** mēra jomas vidi un potenciālu pret ārējiem faktoriem - politiskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem, tehnoloģiskajiem.<sup>44</sup> Tabulā 1.3. attēlota PEST analīze un daži ārējie faktori, kas var ietekmēt uzņēmējdarbību.

*1.3. tabula*

**PEST analīze<sup>45</sup>**

<p><b>Politiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekoloģiskie jeb vides jautājumi</li> <li>• Nodokļu likumdošana uzņēmumiem un patērētājiem</li> <li>• Tirdzniecības ierobežojumi un tarifi</li> <li>• Eiropas un starptautiskās tirdzniecības noteikumi</li> <li>• Patērētāju aizsardzība</li> <li>• Likumi nodarbinātības jomā</li> <li>• Valdības attieksme</li> <li>• Konkurences noteikumi</li> <li>• Finansējums, granti un iniciatīvas</li> <li>• Vietējā tirgus lobēšana</li> <li>• Starptautiskas ietekmēšanas grupas</li> <li>• Militāra iebrukuma risks</li> </ul>	<p><b>Ekonomiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomikas izaugsme</li> <li>• Ārvalstu ekonomika un tendences</li> <li>• Nodokļu jautājumi</li> <li>• Valdības izdevumi</li> <li>• Sezonālitate un laika apstākļu problēmas</li> <li>• Tirgus un tirdzniecības cikli</li> <li>• Tirgus kanāli un izplatīšanas tendences</li> <li>• Klientu un gala patērētāju virzītājspēki</li> <li>• Procentu likme un valūtas maiņas kurss</li> <li>• Inflācija</li> <li>• Darbaspēka cena (minimālā alga, bezdarbnieku pabalsti)</li> <li>• Biznesa cikla posms</li> </ul>
<p><b>Sociālie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzīves stils</li> <li>• Demogrāfiskā situācija</li> <li>• Patērētāju attieksme un viedoklis</li> <li>• Ienākumu sadale</li> <li>• Mediju uzskati</li> <li>• Izglītība</li> <li>• Izmaiņas likumdošanā, kas ietekmē sociālos faktoros</li> <li>• Zīmola, uzņēmuma, tehnoloģiju veidols</li> <li>• Patērētāju iepirkšanās paradumi</li> <li>• Modes un atdarināšanas paraugi</li> <li>• Veselība un labklājība</li> <li>• Etniskie un reliģiskie faktori</li> <li>• Reklāma un publicitāte</li> <li>• Iedzīvotāju pieauguma temps</li> </ul>	<p><b>Tehnoloģiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rūpniecības tehnoloģiju attīstība</li> <li>• Valdības finansējums pētījumiem</li> <li>• Nozares finansējums pētījumiem</li> <li>• Enerģijas izmantošana un izmaksas</li> <li>• Tehnoloģiju brieduma pakāpe</li> <li>• Informācija un komunikācija</li> <li>• Inovācijas potenciāls</li> <li>• Intelektuālā īpašuma jautājumi</li> <li>• Tehnoloģiju piekļuve, licencēšana un patenti</li> <li>• Likumdošana tehnoloģiju jomā</li> <li>• Patērētāju iepirkšanās mehānismi un tehnoloģijas</li> </ul>

<sup>44</sup> Latvijas Republikas Ministru kabinets. <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-instrumenti/> (skatīts 05.04.2013)

<sup>45</sup> Applegate, E., Johnsen, A. *Cases in Advertising and Marketing Management: Real Situation for Tomorrow's Managers*. Rowman & Littlefield Publishers, 2007, 29.lpp.

**SVID analīze** (SWOT) ir labs veids, lai izpētītu uzņēmuma mērķus un darbību.

1.4.tabulā atspoguļota SVID matricas četras daļa un iespējamie apskatāmie jautājumi katrai daļai.

1.4.tabula

**SVID analīze<sup>46</sup>**

<p><b>Stiprās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzņēmuma priekšrocības</li> <li>• Produkta / pakalpojuma priekšrocības</li> <li>• Uzņēmuma iespējas</li> <li>• Konkurēt spējošas priekšrocības</li> <li>• Unikāli pārdošanas produkti</li> <li>• Resursi, līdzekļi, darbinieki</li> <li>• Darbinieku un uzņēmuma pieredze un zināšanas</li> <li>• Finanšu rezerves, peļņa</li> <li>• Mārketings</li> <li>• Inovatīvie aspekti</li> <li>• Atrašanās vieta</li> <li>• Cena, vērtība, kvalitāte</li> <li>• Akreditācija, kvalifikācija, sertifikāti</li> <li>• Kultūra, attieksme, uzvedība</li> <li>• Vadība</li> </ul>	<p><b>Vājās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzņēmuma trūkumi</li> <li>• Produkta / pakalpojuma trūkumi</li> <li>• Konkurēt spējas trūkums</li> <li>• Reputācija un sasniedzamība</li> <li>• Finanšes</li> <li>• Zināmās vājās vietas</li> <li>• Skaidra nauda, tās trūkumi</li> <li>• Izpildes termiņi un grūtības ar tiem</li> <li>• Neregulāras piegādes</li> <li>• Informācijas uzticamība, plāna paredzēšana</li> <li>• Akreditēšana</li> <li>• Morāle, uzticēšanās, vadība</li> <li>• Procesi un sistēmas</li> <li>• Vadība</li> </ul>
<p><b>Iespējas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirgus attīstība</li> <li>• Konkurentu vājās vietas</li> <li>• Ražošanas vai dzīvesveida tendences</li> <li>• Tehnoloģiju attīstība un inovācija</li> <li>• Globālā ietekme</li> <li>• Eksports, imports</li> <li>• Jauni kontakti</li> <li>• Produktu attīstība</li> <li>• Sadarbība, aģentūras, izplatīšana</li> <li>• Apjomi, produkcija, ekonomija</li> <li>• Sezonas, laika apstākļu, modes ietekme</li> </ul>	<p><b>Draudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiskā ietekme</li> <li>• Likumdošanas ietekme</li> <li>• Apkārtējās vides ietekme</li> <li>• IT attīstība</li> <li>• Konkurentu nolūki</li> <li>• Tirgus pieprasījums</li> <li>• Jaunās tehnoloģijas, pakalpojumi, idejas</li> <li>• Nozīmīgākie līgumi un partneri</li> <li>• Šķēršļi</li> <li>• Pamatdarbinieku zaudējums</li> <li>• Finanšu atbalsta zaudējums</li> <li>• Ekonomika – vietējā, ārvalstu</li> <li>• Sezonas, laika apstākļu ietekme</li> </ul>

<sup>46</sup>Applegate, E., Johnsen, A. *Cases in Advertising and Marketing Management: Real Situation for Tomorrow's Managers*. Rowman & Littlefield Publishers, 2007, 30.lpp.

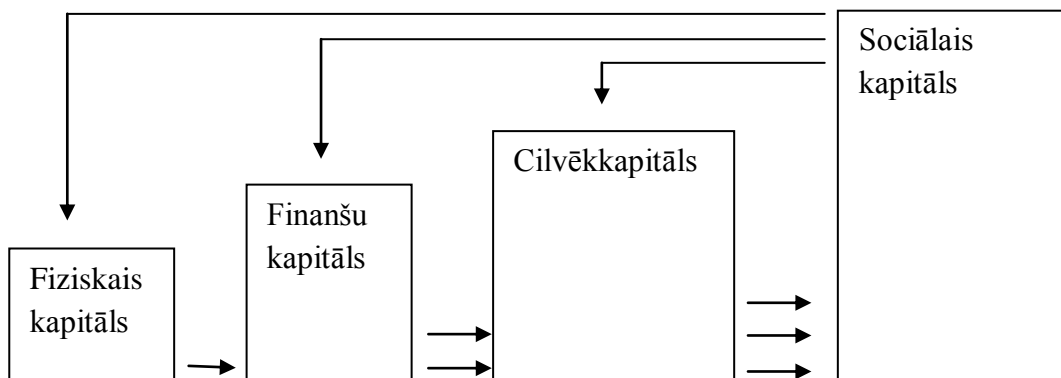
SVID analīze ļauj noteikt uzņēmuma iekšējos faktorus - stiprās (*strengths*) un vājās puses (*weakness*), kā arī ārējos faktorus - iespējas (*opportunities*) un draudus (*threats*)<sup>47</sup>:

- Stiprās puses – uzņēmuma priekšrocības;
- Vājās puses – negatīvi iespaido vēlamu rezultātu sasniegšanu;
- Iespējas – nosaka tās jomas, kurās iespējams palielināt tirgus daļu;
- Draudi – iespējamie šķēršļi.<sup>48</sup>

### 1.3 Sociālais kapitāls un *keiretsu*

Jēdziens kapitāls ekonomikā apzīmē visus cilvēka darba radītus un paaudžu gaitā uzkrātus ražošanas līdzekļus, kuri kalpo preču ražošanai un pakalpojumu sniegšanai un to nogādāšanai līdz patērētājam.<sup>49</sup>

1990-tajos gados parādījās jauns kapitāla koncepts – sociālais kapitāls, blakus jau esošajiem finanšu, reālā un cilvēkkapitāla formām.<sup>50</sup>



1.1. att. Kapitāla formas<sup>51</sup>

<sup>47</sup> Alsina, R., Gertners, G. *Uzņēmējdarbības plānošanas principi un metodes*. Rīga: Rīgas Tehniskā universitāte, 2002, 86.lpp.

<sup>48</sup> Pelše, G., Ruperte, I. *Mazā biznesa kurss*. Rīga: Jumava, 2006, 90.lpp.

<sup>49</sup> Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 5.lpp.

<sup>50</sup> Turpat, 68.lpp.

<sup>51</sup> Turpat, 17.lpp.

1.1. attēlā ir redzami kapitāla veidi, kas būtiski ietekmē ekonomikas izaugsmi. Sociālais kapitāls ir īpaši svarīgs, jo tas ir tieši saistīts ar pārējiem kapitāla veidiem, kā arī tam ir atgriezeniskā saite uz visiem kapitāla veidiem.

**Sociālā kapitāla** ideja radās nevis ekonomikas zinātnē, kā pārējie kapitāla veidi, bet gan socioloģijā.<sup>52</sup> 1980. gadā franču sociologs P. Burdjē sociālo kapitālu definēja kā visus aktīvos un pasīvos resursus, kuri saistīti ar ilgstošām, vairāk vai mazāk ar institucionalizētām, savstarpēji atzītām sadarbības tīklu attiecībām.<sup>53</sup> Savukārt, 1995. gadā japāņu sociologs F. Fukujamas puda viedokli, ka sociālo kapitālu veido institucionalizētas neformālas normas, kas sekmē korporāciju starp diviem vai vairākiem indivīdiem, kā rezultātā rodas uzticība, kooperācija un pilsoniska sabiedrība.<sup>54</sup>

Salīdzinot ar fizisko kapitālu un cilvēkkapitālu, sociālais kapitāls nav tik taustāms, tas pastāv cilvēku attiecībās. Lai būtu piederīgs sociālam kapitālam, personai jābūt saistītai ar citiem, kuri ir viņa vai viņas faktiskais izdevīguma avots.<sup>55</sup> Sociālais kapitāls ir iedzīvotāju dotā iespēja gūt labumu sev, uzņēmuma, sabiedrībai, iekļaujoties ekonomikas, sociālajā, politiskajā, tiesiskajā struktūrā, caur sociālajiem tīkliem. Nozīmīgi līdzekļi, lai radītu nepieciešamos apstākļus sociālam kapitālam ir sabiedrība kā cilvēku un uzņēmumu dažādu asociāciju kopums, kā arī taisnīga un demokrātiski ekonomiska organizācija. Tas veicina ilgtermiņa attiecības un uzticību. Sociālais kapitāls rodas no jau pastāvošas sadarbības, ekonomiskām attiecībām un sociālās savstarpējās mijiedarbības un tas ir nozīmīgs ekonomiskās attīstības un konkurētspējas elements.<sup>56</sup> To nav iespējams nodot caur zināšanu translāciju un stāstiem par tīkliem, bet gan caur paziņanos un rekomendācijām no dotās aprindas.<sup>57</sup>

Sociālā kapitāla struktūra sastāv no trīs elementiem, uz kuriem formējas sociālais kapitāls – sociālie tīkli, kopējās normas un pārlicības, kā arī uzticība. Kā redzams 1.2. attēlā, sociālā kapitāla elementi ir savstarpēji saistīti savā starpā, virsotnēs attēlojot analīzes līmeņus (mikro, makro un mezo).<sup>58</sup>

---

<sup>52</sup> Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 68.lpp.

<sup>53</sup> Turpat, 14.lpp.

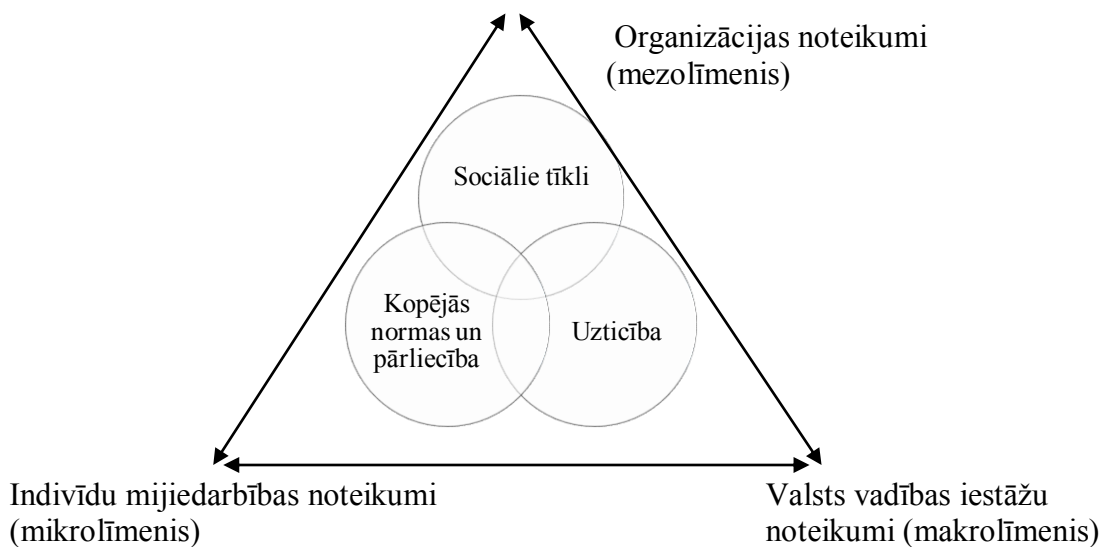
<sup>54</sup> Turpat, 15.lpp.

<sup>55</sup> Portes, A. *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. 1998, 7.lpp.

<sup>56</sup> Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 6., 7.lpp.

<sup>57</sup> Turpat, 49.lpp.

<sup>58</sup> Turpat, 57., 58.lpp.



1.2. att. Sociālā kapitāla elementi<sup>59</sup>

**Normas un pārlicība** tiek iedalītas kā viens no primārajiem sociālā kapitāla elementiem. Sociologi A. Portes un R. Putnams īpašu uzmanību pievērša savstarpējās palīdzības normām, kas ir indivīda savstarpējā darbība pamatota ticībā, ka par visām pūlēm un pakalpojumiem viņam tiks samaksāts ar to pašu. Tās sekmē sadarbību, saista komunālās sabiedrības, kā arī pārvērš indivīdus no savtīgiem un egocentriskiem par pilnvērtīgas sabiedrības locekļiem, kuriem nav svešās sabiedrības labklājības intervences. Tāpat arī pārlicība ir nozīmīga sociālā kapitāla formēšanai, un kā apgalvo Dž. Nahapiets un S. Ghoshals, tad pārlicība attīstās kā kopējā stratēģiskā vīzija. Ja organizācijai pietrūkst kopēju mērķu, sadarbība zaudē savu jēgu.<sup>60</sup>

**Uzticība** tiek dažādi vērtēta saistībā ar sociālo kapitālu. F. Fukujama uzskata, ka uzticība ir pielīdzināma sociālam kapitālam, R. Putnams, savukārt to uztver kā sociālā kapitāla elementu un E. Lessers apgalvoja, ka uzticība ir atsevišķs jēdziens un var būt, kā sociālā kapitāla avots, kā arī tā rezultāts. Sociālais kapitāls rada stipras attiecības, bet to rezultātā radusies uzticība, savukārt ģenerē savstarpējās attiecības un uzticību.<sup>61</sup> Ar uzticību iespējams samazināt apkārtējās darba vides stāvokļa novērtēšanas, kontroles, analīzes un prognozēšanas sistēmas izmaksas tādā veidā, ka, jo vairāk ir uzticēšanās starp iesaistītajiem dalībniekiem, jo mazāka ir vajadzība pēc papildus monitoringa no trešās puses. Bez uzticības

<sup>59</sup>Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 57.lpp.

<sup>60</sup>Portes, A. *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. 1998, 58., 59.lpp.

<sup>61</sup>Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 59.lpp.

ir grūti novērtēt vai pat neiespējami veikt dažas aktivitātes un tā ļauj rast labāko risinājumu arī stingrās hierarhijās.<sup>62</sup>

**Sociālie tīkli**, pēc R. Putnami domām, ir starppersonu sazināšanās.<sup>63</sup> Tie veidojas starp savā starpā pazīstamiem cilvēkiem ģimenē, starp radiem, draugiem un kolēģiem.<sup>64</sup> Kad uzticīgs indivīds vēlas sadarboties ar citiem, kas sastāda tikai mazu minoritāti no visas sabiedrības iedzīvotājiem, viens nosacījums, lai izdzīvotu, uzplauktu un izplatītos, ir izveidot tīklu starp viņiem.<sup>65</sup> Sociālā tīkla formēšana starp organizācijām palīdz ar to, ka sociālais kapitāls dod iespēju sociālai struktūrai rīkoties kā palīdzību sniedošai sadarbībai, pateicoties, kuram var radīt labākas iekšējās un ārējās attiecības. Kā arī tas palīdz dabūt nepieciešamo informāciju starp nesaistītām organizācijām.<sup>66</sup>

Japāņu biznesa sistēma ir ļoti bagāta ar tīkliem, ka tiek dēvēta par „tīklu ekonomiku”.<sup>67</sup> Tīklu uzņēmējdarbība ir tradicionāla japāņu institūcija, kuras pamatā ir vēsturiskas japāņu uzņēmējdarbības formas – *keiretsu*, lielu grupu struktūru tips. Šīs formas tika un tiek izmantotas, lai attīstītu stabilas ilgtermiņa līgumattiecības, un ir radījušas korporatīvo organizāciju tīkla veidus.<sup>68</sup>

**Keiretsu**, visvienkāršākajā formā, ir atsevišķu vienību grupa, kas tiek aplūkota kopā, parasti kā hierarhiska organizācija. Tāpat tas parasti ir saistīts ar „plūsmu” (naudas, personāla, pat ar personisko lojalitāti) augšup vai lejup hierarhijā. *Keiretsu* termins ir neskaidrs. Tas tikai parāda, ka cilvēki vai lietas ir saistītas kaut kādā veidā un tas nav ne labi, ne slikti.<sup>69</sup>

Svarīgi saprast to, kas ir *keiretsu*, ir tāpēc, ka lielie Japāņu *keiretsu* nav tikai brīvi savienojumi starp uzņēmumu un dažām ar to saistītām firmām, bet grupas tūkstošiem uzņēmumu, kas visas strādā vienai vienīgai lielai firmai. Citāda *keiretsu* struktūra sastāv no desmitiem šo lielo firmu (kopā ar viņu tūkstošiem mazo uzņēmumu) saistītas kopā kā gigantiski rūpniecības kombaini.<sup>70</sup>

*Keiretsu* firmas ir saistītas viena ar otru, izmantojot pārrobežu akcijas, noturīgas pircēja – piegādātāja vienošanās, personāla apmaiņu starp iesaistītajām firmām, pieeju kredītu un

<sup>62</sup>Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 22., 23. Lpp.

<sup>63</sup>Turpat, 58.lpp.

<sup>64</sup>Turpat, 8.lpp.

<sup>65</sup>Svendsen, G.T.; Svendsen, G.L.H. *Handbook of social Capital*. EE, 2009, 27.,28.lpp.

<sup>66</sup>Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 58.lpp.

<sup>67</sup>Witt, M. A. *Changing Japanese Capitalism: Societal Coordination and Institutional Adjustment*. Cambridge, 2006, 11.lpp.

<sup>68</sup>Fischer, M. M. *Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers*. Vīne: Springer, 2006, 110.lpp.

<sup>69</sup>Miyashita, K.; Russell, D. W. *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*. McGraw-Hill, 1994, 7.lpp.

<sup>70</sup>Turpat, 8.lpp.

mārketinga kanāliem, vadības sakarus ar prezidentu klubiem un dalīšanās ar informāciju par produktu attīstību un izplatīšanu.<sup>71</sup>

Divi vispopulārākie *keiretsu* klasifikācijas veidi ir „yoko”, kas tulkojumā no japāņu valodas nozīmē horizontāls un „tate” – vertikāls.<sup>72</sup>

**Horizontāls *keiretsu*** ir diversificēta rūpnieciska grupa, organizēta ap divām galvenajām institūcijām: galveno banku un galveno tirdzniecības uzņēmumu, kurš darbojas kā galvenais starpnieks starp piegādātājiem un patērētājiem.<sup>73</sup> Lai gan Japānā ir vairākas komercbankas, Horizontālajā *keiretsu* valda „Lielais Sešinieks” („*The Big Six*” – Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyō, Daiichi Kangin un Sanwa), kas spēlē ļoti svarīgu lomu Japānas ekonomikā un ir veiksmīgs konkurents pasaules tirgū, pateicoties tā stabilitātei un savstarpējai uzticībai, šiem tīkliem ir taktikas priekšrocības, salīdzinājumā ar Rietumu konkurentiem, kuri tikai tagad sāk izpētīt ciešāku tīklu veidošanas priekšrocības.<sup>74</sup> Lai gan katra „Lielā Sešinieka” banka ietver vēl simtiem firmu tā plašajā grupā, tikai dažas tiek uzskatītas par kluba biedriem. Tā ir kā iekšējā grupas svētnīca, klubs, kas sastāv no lielākajām un vissvarīgākajām firmām, kuru augstākie vadītāji regulāri satiekas prezidenta padomē, lai apspriestu jautājumus, kas skar visu grupu kopumā.<sup>75</sup>

**Vertikāls *keiretsu*** vai piramīdu *keiretsu* ir izveidots no viena ļoti liela uzņēmuma un simtiem, tūkstošiem mazu uzņēmumu pakļautu tam.<sup>76</sup> Tā struktūra ir ļoti hierarhiska, grupas ietvaros notiek daudz vairāk darījumu, nekā horizontālā *keiretsu*. Iesaistītās organizācijas veido ciešu ekonomisko vienību ārieni ar skaidri redzamu vadošo uzņēmumu. Vertikālais *keiretsu* vēl tiek iedalīts sīkāk: *Produkcijas Keiretsu* un *Sadales Keiretsu*.<sup>77</sup> *Produkcijas keiretsu* neskaitāmu daļu piegādātāji un montētāji liek kopā produktus, lai izveidotu vienu gala produkta ražotāju, kā auto un elektronikas nozarēs. Savukārt sadales *keiretsu* viena firma, parasti ražotājs, virza produktu tirgū caur vairumtirgotāju un mazumtirgotāju tīklu, kas ir atkarīgi no mātes uzņēmuma precēm.<sup>78</sup>

---

<sup>71</sup>International Trade Administration, Japan Export Information Center. *Destination Japan: A Business Guide for the 90's*. NTIS, 1994, 4.lpp.

<sup>72</sup>Miyashita, K.; Russell, D. W. *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*. McGraw-Hill, 1994, 9.lpp.

<sup>73</sup>Fischer, M. M. *Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers*. Vīne: Springer, 2006, 110.lpp.

<sup>74</sup>Niciejewska, K. *The Influence of Social Networks in Japanese Business – Keiretsu as a Japanese eNetwork*. GRINVerlag, 2007, 15.lpp.

<sup>75</sup>Miyashita, K.; Russell, D. W. *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*. McGraw-Hill, 1994, 10.lpp.

<sup>76</sup>Turpat, 9.lpp.

<sup>77</sup>Niciejewska, K. *The Influence of Social Networks in Japanese Business – Keiretsu as a Japanese Network*. GRINVerlag, 2007, 15.lpp.

<sup>78</sup>Miyashita, K.; Russell, D. W. *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*. McGraw-Hill, 1994, 115.lpp.

Gandrīz visi „Lielā Sešinieka” dalībnieki ir arī katrs sava vertikāla *keiretsu* vadītāji. Šie vairāk vai mazāk neredzamie uzņēmumi ir sakrauti, kāzu tortes stilā zem pazīstamo lielo firmu nosaukumiem, kas vada viņu *keiretsu*. Tādējādi, „Lielais Sešinieks” ir kā aisbergu krājums, skatoties no augšas. Zem katra horizontālās grupas dalībnieka ir milzīgs, neredzētu masu mazāku uzņēmumu.<sup>79</sup>

*Keiretsu* grupas nodrošina vairākas nozīmīgas ekonomiskas funkcijas, īpaši augstas izaugsmes periodā:

- informācijas funkciju;
- vispārējas uzņēmējdarbības procedūras funkciju organizācijām;
- riska sadalījuma funkciju;
- stratēģisko grupu koordinēšanas funkciju;
- iekšējā tirgus finanšu funkciju;
- simbolisku funkciju.<sup>80</sup>

Dēļ tā, ka *keiretsu* ir attīstīts kā nevienāds tīkls ar ieguldījumu visās Japānas ekonomikas nozarēs, viņi ir piespiesti sacensties nežēlīgi savā starpā, lai izdzīvotu Japānas tirgū. Vispārējs labums, ko dod *Keiretsu* ir drošība un ilgtermiņa ekonomiskā dzīvotspēja. Šāda veida saliedēta struktūra ir spēcīga barjera pret jaunpienācēju iestāšanos.<sup>81</sup>

#### 1.4 Kultūra un G. Hofstedes kultūras dimensijas

Viena no visnenākajām un plaši citētām kultūras definīcijām pieder britu antropologam E. B. Taylor (1871), kurš kultūru definē, kā visu kompleksu, kas ietver zināšanas, uzskatus,

---

<sup>79</sup>Miyashita, K.; Russell, D. W. *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*. McGraw-Hill, 1994., 12.lpp.

<sup>80</sup>Grabowiecki, J. *Keiretsu groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a paradigm) for Other Countries*. V.R.F. Series. No.413, Mar.2006. 30.lpp.

<sup>81</sup>Snyder, F. *Regional and Global Regulation of International Trade*. Hart Publishing, 2001, 113.lpp.

mākslu, morāli, likumus, paražas un jebkuras citas spējas un ieradumus, ko cilvēks ir apguvis kā sabiedrības loceklis.<sup>82</sup>

Kultūra visplašākajā un mūsdienu kulturoloģijā akceptētajā definējumā ir cilvēku radītā „otrā daba” – tas viss, kas atrodas starp cilvēku un dabu un ir cilvēku fiziskās un garīgās darbības rezultāts. Tāpat tā ir cilvēciskās darbības, uzvedības un saskarsmes programmu sistēma, kas nodrošina sociālās dzīves pastāvēšanu un pilnveidošanos.<sup>83</sup>

Ievērojamais Nīderlandiešu rakstnieks, akadēmiķis un starpkultūru pētījumu pamatlicējs Gērts Hofstede (*Geert Hofstede*) definē kultūru kā „prāta programmēšanu” – sociāla programma, kas atbild par to kā mēs domājam, uzvedamies un uztveram sevi un citus.<sup>84</sup>

Katras valsts nacionālā kultūra nosaka arī korporatīvo kultūru, ietekmējot uzņēmuma iekšējo struktūru, tās mārketinga uzvedību un tā viedokli par ārvalstu biznesa partneriem un līgumiem. Kultūra sabiedrībā tiek nodota no paaudzes uz paaudzi, un aspekti kā valoda, reliģija, paražas un likumi, ir savstarpēji saistīti. Tas nozīmē, ka sabiedrības viedoklis par varu, morāli un ētiku, beigu beigās izpaudīsies arī veidā kā indivīds veido biznesu, apspriež līgumu vai tiek galā ar potenciālajām biznesa attiecībām. Saprotot kultūras kontekstu un potenciālā ārvalstu biznesa partnera vai konkurenta domāšanu, tas palīdzēs realizēt sarunu vešanu un darījumu īstenošanu.<sup>85</sup> Saprast kultūru atšķirības ir svarīgi vismaz piecās situācijās starptautiskajā biznesā:

1. Komunikācijā, darījumos un sarunu vešanā ar kolēģiem no citām valstīm. Mūsdienās kultūru integrācija ir kļuvusi par ikdienišķu notikumu.
2. Strādājot ārzemju uzņēmumā. Tā kā starptautiskais bizness turpina augt un apvienot cilvēkus un kultūras, vissvarīgākais elements veiksmīga biznesa rezultātam var būt kultūru atšķirību izpratne un cieņa mītnes valstī.
3. Vadot personālu citā valstī, kur darbinieki ir tās valsts vietējie iedzīvotāji vai nolīgti vēl no citas valsts.
4. Vadot ārzemēs dzimušus vai kultūras ziņā atšķirīgus strādniekus vietējā uzņēmumā.

---

<sup>82</sup>Adekola, A.; Sergi, B. S. *Global Business Management. A Cross-culture Perspective*. Ashgate Publishing Limited, 2007, 163.lpp.

<sup>83</sup>Priedīts, A. *Kultūras teorija un kultūras vēsture*. Daugavpils: A.K.A., 2003, 211.lpp.

<sup>84</sup>Mitchell, C. *A Short Course in International Business Culture. 3rd Edition*. World Trade Press, 2009, 4.lpp.

<sup>85</sup>Turpat, 4.lpp.

5. Izmitinot starptautiskus viesus. Ir nepieciešams iepazīstināt viesi ar savas valsts kultūru nebīstamā veidā, sākot ar to, kas abām kultūrām līdzīgs, līdz nonākot, kas tās atšķir.<sup>86</sup>

G. Hofstede veicis iespējams visaptverošāko pētījumu par vērtībām darbavietā, kuras ietekmē kultūra. No 1967. līdz 1973. gadam, kamēr viņš strādāja *International Business Machines Corporation* (IBM) par psihologu<sup>87</sup>, viņš savāca un izanalizēja datus no vairāk kā 116 000 respondentiem no 50 valstīm trijos reģionos.<sup>88</sup> No iegūtajiem rezultātiem un vēlākiem papildinājumiem, Hofstede izveidoja modeli, kas identificē četras sākotnējās dimensijas, lai atšķirtu kultūras. Vēlāk Hofstede pievienoja arī piekto dimensiju.<sup>89</sup> Izmantojot šīs dimensijas, ir iespējams identificēt atšķirības vadīšanas stilos, organizatoriskajos iestatījumos un motivācijas modeļos. Šīs dimensijas izskaidro kā atšķirības var ietekmēt veidu kā vadītāji no citām kultūrām uzvedas un uzstājas individuāli un komandā. Bieži vien kultūru dažādība tiek uzskatīta par grūtību, kas jāpārvar, nevis par iespēju, lai izveidotu konkurējošu priekšrocību. Tāpat, ir svarīgi ne tikai saprast kultūru atšķirības, bet arī identificēt potenciālās priekšrocības un trūkumus, ja komandā tiktu ieviest vadītājs no citas kultūras.<sup>90</sup>

Gerta Hofstedes kultūras dimensijas:

- Varas distance
- Individuālisms / kolektīvisms
- Vīrišķā / sievišķā
- Izvairīšanās no nenoteiktības
- Īslaicīga / ilglaicīga orientācija

**Varas distances dimensija** (*Power Distance*). Varas distance tiek definēta kā apmērs, ar kuru organizācijas dalībnieki pieņem, ka vara ir sadalīta nevienlīdzīgi. Tas ir līmenis, kurā darbinieki brīvi sadarbojas ar savu vadītāju.<sup>91</sup> Tāpat Varas distance norāda uz vienlīdzības vai nevienlīdzības līmeni starp cilvēkiem valsts sabiedrībā.<sup>92</sup> Varas distance tiek iedalīta kā augsta vai zema. Augstas Varas distances situācijā, darbinieki ir nevienlīdzīgi salīdzināti ar

---

<sup>86</sup> Adekola, A.; Sergi, B. S. *Global Business Management. A Cross-culture Perspective*. Ashgate Publishing Limited, 2007, 165.-166.lpp.

<sup>87</sup> Paul, J. *International Business. 4th edition*. PHI, 2008, 155.lpp.

<sup>88</sup> Mead, R. *International management: Cross-cultural dimensions*. Oxford: Blackwell Publishers, 1998, 34.lpp.

<sup>89</sup> Paul, J. *International Business. 4th edition*. PHI, 2008, 155.lpp.

<sup>90</sup> Adekola, A.; Sergi, B. S. *Global Business Management. A Cross-culture Perspective*. Ashgate Publishing Limited, 2007, 166.lpp.

<sup>91</sup> Turpat, 166.lpp.

<sup>92</sup> Paul, J. *International Business. 4th edition*. PHI, 2008, 155.lpp.

priekšnieku, jo tikai priekšnieks ir patstāvīgs un neatkarīgs.<sup>93</sup> Vara koncentrējas dažu augstākstāvošo cilvēku rokās, kur zemākstāvošie cilvēki ir pakļauti lēmumiem un instrukcijām no augstākstāvošajiem.<sup>94</sup> Augstas Varas distances indikators norāda, ka varas un labklājības nevienlīdzībai ir atļauts veidoties sabiedrības ietvaros. Šajās sabiedrībās ļoti labprāt seko kastu sistēmām, kas neatļauj nozīmīgu augšupejošu iedzīvotāju mobilitāti.<sup>95</sup> Zemas Varas distances situācijā, darbinieki ir vienlīdzīgi vērtēti ar priekšnieku un ikviens ir iedrošināts būt patstāvīgs.<sup>96</sup> Līdz ar to vara ir vienlīdzīgi sadalīta starp sabiedrības locekļiem.<sup>97</sup> Tabulā 1.5. salīdzinātas galvenās atšķirības starp zemas un augstas Varas distances valstīm darbavietā.

1.5. tabula

**Galvenās atšķirības starp zemas un augstas Varas distancēm darbavietā<sup>98</sup>**

<b>Zema Varas distance</b>	<b>Augsta Varas distance</b>
Decentralizēta organizācijas struktūra	Centralizēta organizācijas struktūra
Neliels skaits vadošā personāla	Liels skaits vadošā personāla
Ir neliela algu amplitūda starp uzņēmuma augšējo un apakšējo līmeni	Ir plaša algu amplitūda starp uzņēmuma augšējo un apakšējo līmeni
Vadītāji paļaujas uz savu un darbinieku pieredzi	Vadītāji paļaujas uz augstākstāvošo pieredzi un uz formāliem noteikumiem
Darbinieki sagaida, ka vadības norādījumi tiks doti konsultāciju veidā	Darbinieki sagaida, ka tiks pateiks, kas jā dara
Ideāls priekšnieks ir demokrāts	Ideāls priekšnieks ir labvēlīgs autokrāts
Darbinieku un priekšnieka attiecības ir pragmatiskas	Darbinieku un priekšnieka attiecības ir emocionālas
Privilēģijas un statusa simboli ir nosodoši	Privilēģijas un statusa simboli ir pieņemti un populāri
Roku darbam ir tāds pats statuss kā biroja darbam	Biroja darbs tiek vērtēts augstāk nekā roku darbs

<sup>93</sup> Adekola, A.; Sergi, B. S. *Global Business Management. A Cross-culture Perspective*. Ashgate Publishing Limited, 2007,166.lpp.

<sup>94</sup> Paul, J. *International Business.4th edition*.PHI, 2008, 155.,156.lpp.

<sup>95</sup> Turpat, 156.lpp.

<sup>96</sup> Adekola, A.; Sergi, B. S. *Global Business Management. A Cross-culture Perspective*. Ashgate Publishing Limited, 2007,166.lpp.

<sup>97</sup> Vance, C. M.; Paik, Y. *Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. New York: M.E. Sharpe, 2011, 51.lpp.

<sup>98</sup> Hofstede, G. *Culture`s Consequences*. Kalifornija: Sage Publications, 2001, 107.,108.lpp.

### **Individuālisma / Kolektīvisma dimensija** (*Individualism / Collectivism*).

Individuālisms koncentrējas uz līmeni, kur sabiedrība pastiprina individuālu vai kolektīvu sasniegumu un starppersonu attiecības. Augsta Individuālisma indeksa sabiedrības norāda, ka individualitāte un individuālās tiesības ir svarīgākais sabiedrībā. Individīdi šajās sabiedrībās mēdz veidot daudz brīvākas, paviršākas attiecības. Zems Individuālisma indekss raksturo sabiedrības ar lielāku kolektīvisma dabu ar ciešām saitēm starp indivīdiem. Šajās kultūras tiek pastiprina plašāku ģimeņu un kolektīvu nozīmi, kur ikviens uzņemas atbildību par grupas biedriem.<sup>99</sup> Tabulā 1.6. salīdzinātas galvenās atšķirības starp Individuālisma un Kolektīvisma valstīm darbavietā.

1.6.tabula

#### **Galvenās atšķirības starp Individuālisma un Kolektīvisma dimensijām darbavietā**<sup>100</sup>

<b>Individuālisms</b>	<b>Kolektīvisms</b>
Darbinieki ir „ekonomiski cilvēki”, kuri rīkosies pēc darba devēja interesēm, ja tās sakrītīs ar viņu paša interesēm	Darbinieki ir kādu noteiktu grupu biedri, kuri rīkosies pēc savas grupas interesēm
Darbinieku nolīgšanas un paaugstināšanas lēmums tiek pieņemts balstoties tikai uz prasmēm un noteikumiem	Darbinieku nolīgšanas un paaugstināšanas lēmumā tiek ņemta vērā darbinieka piederība konkrētai grupai
Darbinieka un priekšnieka attiecības ir formāls līgums	Darbinieka un priekšnieka attiecības ir galvenokārt kā ģimenes saites
Vadīšanas treniņi māca atklātu jūtu dalīšanu	Tiešs darbinieka novērtējums sabojā saskaņu
Darba uzdevums ir svarīgāks par attiecībām	Attiecības ir svarīgākas par darba uzdevumu

**Vīrišķā / Sievišķā dimensija** (*Masculinity / Femininity*). Vīrišķā dimensija atspoguļo pašpārliecinātības, materiālisma un gādības trūkuma līmeni citiem.<sup>101</sup> Tā koncentrējas uz sabiedrības pastiprināšanu vai nepastiprināšanu uz vīriešu sasniegumu, kontroles un varas tradicionālo vīrišķības darba lomas modeli. Vīrišķās sabiedrības indekss norāda uz lielām dzimumu atšķirībām. Šajās kultūrās sabiedrībā un varas struktūrā lielā pārsvarā dominē vīrieši, kamēr sievietes tiek kontrolētas ar vīriešu pārākumu. Savukārt sievišķās sabiedrībās ir zems atšķirību un diskrimināciju līmenis starp dzimumiem. Šajās kultūrās sievietes tiek

<sup>99</sup> Paul, J. *International Business. 4th Edition*. PHI, 2008, 156.lpp.

<sup>100</sup> Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2005, 104.lpp.

<sup>101</sup> Adekola, A.; Sergi, B. S. *Global Business Management. A Cross-culture Perspective*. Ashgate Publishing Limited, 2007, 166.lpp

novērtētas vienlīdzīgi ar vīriešiem visos sabiedrības aspektos.<sup>102</sup> Tabulā 1.7. ir salīdzinātas galvenās atšķirības starp Sievišķās un Vīrišķās dimensijas valstīm darbavietā.

1.7.tabula

Galvenās atšķirības starp Sievišķās un Vīrišķās dimensijām darbavietā<sup>103</sup>

Sievišķā	Vīrišķā
Konfliktu atrisināšana ar kompromisu un sarunām	Konflikti tiek risināti ļaujot uzvarēt stiprākam
Atzinība ir balstīta uz vienlīdzību	Atzinība ir balstīta uz taisnīgumu
Priekšroka maziem uzņēmumiem	Priekšroka lieliem uzņēmumiem
Cilvēki strādā, lai dzīvotu	Cilvēki dzīvo, lai strādātu
Priekšroka vairāk brīvajam laikam, nevis vairāk naudai	Priekšroka vairāk naudai, nevis vairāk brīvajam laikam
Karjeras veidošanas iespējas izvēle abiem dzimumiem	Karjeras veidošana ir obligāta vīriešiem, bet sievietes var izvēlēties
Sieviešu skaits, kas strādā profesionālu darbu ir lielāks	Sieviešu skaits, kas strādā profesionālu darbu ir salīdzinoši mazs

**Izvairšanās no nenoteiktības dimensija** (*Uncertainty avoidance*). Šī Hofstede dimensija attiecas uz apmēru, kad cilvēks jūtas komfortabli, kad viņi ir pakļauti neskaidrībai un nenoteiktām situācijām.<sup>104</sup> Augstas izvairšanās no nenoteiktības indekss liecina, ka sabiedrībā ir zema tolerance pret nenoteiktību un neskaidrību. Tas rada uz noteikumiem orientētu sabiedrību, ko ierosina likumi, noteikumi, regulas un kontrole, lai samazinātu nenoteiktību.<sup>105</sup> Augstas izvairšanās no nenoteiktības valstīs, drošība ir spēcīgs stimuls salīdzinājumā ar sasniegumu vai sevis pilnveidošanu. Noteikumi ir svarīgi, un tiem jāpakļaujas, lai izvairītos no haosa. Komunikācija ir tieša un skaidra, lai izvairīto no pārpratumiem. Bieži šis tiešums augstas izvairšanās no nenoteiktības valstīs tiek pārprasts kā nesavaldība, rupjība, kaut gan patiesībā tās ir pūles nodrošināt ziņojuma skaidrību.<sup>106</sup> Savukārt zemas izvairšanās no nenoteiktības indekss norāda uz valstīm, kurās ir mazākas rūpes par neskaidrību un ir iecietīgāki pret viedokļu dažādību. Šis atspoguļojas sabiedrībās,

<sup>102</sup> Paul, J. *International Business. 4th Edition*. PHI, 2008, 156.lpp.

<sup>103</sup> Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2005, 147.lpp.

<sup>104</sup> Vance, C. M.; Paik, Y. *Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. New York: M.E. Sharpe, 2011, 50.,51.lpp.

<sup>105</sup> Paul, J. *International Business. 4th Edition*. PHI, 2008, 156.lpp.

<sup>106</sup> Vance, C. M.; Paik, Y. *Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. New York: M.E. Sharpe, 2011, 50.,51.lpp.

kurās ir mazāk orientētas uz noteikumiem, daudz labprātāk pieņem izmaiņas uz uzņemas vairāk un lielākus riskus.<sup>107</sup> Tabulā 1.8. salīdzinātas galvenās atšķirības starp zemas un augstas izvairīšanās no nenoteiktības valstīm darbavietā.

1.8.tabula

**Galvenās atšķirības starp zemas izvairīšanās no nenoteiktības un augstas izvairīšanās no nenoteiktības dimensijām darbavietā<sup>108</sup>**

<b>Zema izvairīšanās no nenoteiktības</b>	<b>Augsta izvairīšanās no nenoteiktības</b>
Lielāka darbinieku maiņa, īsāka apkalpošana	Neliela darbinieku maiņa, garāka apkalpošana
Nevajadzētu būt vairāk likumiem kā stingri noteikts	Ir emocionāla nepieciešamība pēc likumiem, pat ja tie nestrādās
Smaga strādāšana tikai tad, kas tas ir nepieciešams	Ir emocionāla nepieciešamība būt aizņemtam un iekšēja vēlme smagi strādāt
Laiks ir regulējums orientēšanai	Laiks ir nauda
Iecietība pret neskaidrību un haosu	Vajadzība pēc precizitātes un formalizācijas
Ticība erudītiem un vispārējam saprātam	Ticība ekspertiem un tehniskiem risinājumiem
Koncentrējas uz lēmuma procesu	Koncentrējas uz lēmuma saturu

**Ilglaiķīga / Īslaicīga orientācija** (*Long-Term / Short-Term Orientation*). Šī dimensija izskaidro apjomu, kurā sabiedrība drīzāk eksponē pragmatisku uz nākotni orientētu perspektīvu nevis vispārpieņemtu vēsturisku vai īstermiņa viedokli. Valstīs, kurās ir ilglaiķīga orientācija, tic daudzām patiesībām, ir ilglaiķīgi orientētas, viegli pieņem izmaiņas. Savukārt, valstīs, kurās ir īslaicīga orientācija, tic neapšaubāmai patiesībai, ir tradicionālas, uz īstermiņa orientētas un uztraucas par stabilitāti.<sup>109</sup> Tabulā 1.9. salīdzinātas galvenās atšķirības starp īslaicīgas un ilglaiķīgas orientācijas valstīm biznesā.

<sup>107</sup> Paul, J. *International Business. 4th Edition*. PHI, 2008, 156.lpp.

<sup>108</sup> Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2005, 189.lpp.

<sup>109</sup> Paul, J. *International Business. 4th Edition*. PHI, 2008, 156.lpp.

Galvenās atšķirības starp īslaicīgu un ilglaicīgu orientāciju biznesā<sup>110</sup>

Īslaicīga orientācija	Ilglaicīga orientācija
Galvenās darba vērtības ietver brīvību, tiesības, sasniegumus un domāšanu par sevi	Galvenās darba vērtības ietver mācīšanos, atklātību, spēju adaptēties, pakļautību un pašdisciplīnu
Brīvais laiks ir svarīgs	Brīvais laiks nav svarīgs
Svarīgi šī gada ienākumi	Svarīgi ienākumi 10 turpmākiem gadiem no šī gada
Vadītāji un darbinieki psiholoģiski ir divās nometnēs	Īpašnieki – vadītāji un darbinieki dala vienu tiekšanos
Spēju atlīdzība	Plašas sociālas un ekonomiskas atšķirības ir nevēlamas
Personīgā uzticība variē ar biznesa vajadzībām	Investīcijas personāla mūžizglītības tīklā
Neliela nauda investīcijām	Pieejams kapitāls investīcijām

<sup>110</sup> Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2005, 225.lpp.

## 2 BIZNESĀ IESPĒJAS UN KULTŪRAS ĪPATNĪBAS JAPĀNĀ

### 2.1 Japānas ekonomiskais apskats

#### Japānas vispārējais raksturojums

- Platība (2011): 277 955 km<sup>111</sup>
- Iedzīvotāji (2012): 127 miljoni<sup>112</sup>
- Valūta: Japānas jena (JPY)<sup>113</sup>
- Galvaspilsēta: Tokija<sup>114</sup>
- Bezdarba līmenis (2012): 4,4 %<sup>115</sup>
- IKP (2012): 5,984 triljoni USD<sup>116</sup>
- IKP pieaugums (2012): 2,2%<sup>117</sup>
- IKP uz vienu iedzīvotāju PPP(2012): 36 200 USD<sup>118</sup>
- Galvenās eksporta preces: transportlīdzekļi, pusvadītāji, dzelzs un tērauda izstrādājumi, auto detaļas, plastmasa, enerģijas ražošanas iekārtas<sup>119</sup>
- Galvenās importa preces: nafta, šķidrā dabasgāze, apģērbs, pusvadītāji, ogles, audio un vizuālie aparāti<sup>120</sup>

---

<sup>111</sup> Statistical Handbook of Japan. <http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/index.htm> (skatīts 08.03.2013)

<sup>112</sup> Turpat, (skatīts 08.03.2013)

<sup>113</sup> Latvijas Banka. <http://www.bank.lv/monetara-politika/valutas-kursa-politika/valutas-kursi> (skatīts 08.03.2013)

<sup>114</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 08.03.2013)

<sup>115</sup> CIA The World Factbook. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html#top> (skatīts 08.03.2013)

<sup>116</sup> Turpat, (skatīts 08.03.2013)

<sup>117</sup> Turpat, (skatīts 08.03.2013)

<sup>118</sup> Turpat, (skatīts 08.03.2013)

<sup>119</sup> Turpat, (skatīts 08.03.2013)

<sup>120</sup> Turpat, (skatīts 08.03.2013)

## Uzņēmējdarbības organizācijas formas

Ārvalstu uzņēmumi pārsvarā Japānā attīsta savu biznesu vienā no četrām uzņēmējdarbības organizācijas formām. Tabulā 2.1. ir salīdzinātas šīs uzņēmējdarbības organizācijas formas.

2.1. tabula

Uzņēmējdarbības organizācijas formas Japānā ārvalstu uzņēmējiem<sup>121</sup>

	Filiāle (pārstāvniecība)	Akciju sabiedrība	SIA	Līgumsabiedrība ar ierobežotu atbildību
Pamatkapitāls	Nav nepieciešams	1 JPY vai vairāk	1 JPY vai vairāk	2 JPY vai vairāk
Dalībnieku skaits	---	1 vai vairāk	1 vai vairāk	2 vai vairāk
Dalībnieku atbildība pret kreditoriem	Nav ierobežota	Ierobežota līdz ieguldījuma apjomam	Ierobežota līdz ieguldījuma apjomam	Ierobežota līdz ieguldījuma apjomam
Nepieciešamo amatpersonu (izpildītāju) skaits	1 vai vairāki pārstāvji Japānā	3 vai vairākiem direktori, 1 vai vairāki auditori 1 vai vairāki pārstāvošie direktori	Minimums nav noteikts. Var tikt iecelts pārstāvis.	Minimums nav noteikts. Visi dalībnieki ir amatpersonas

**Pārstāvniecības** tiek izveidotas kā vieta, kura veic sagatavošanās un papildus uzdevumus, kura mērķis ir atļaut ārvalstu uzņēmuma iesaistīšanos Japānas pilna mēroga darbībā. Šie biroji var veikt tirgus pētījumus, apkopot informāciju, iegādāties preces, bet tiem nav atļauts nodarboties ar pārdošanas aktivitātēm. Pārstāvniecības izveidošanai nav nepieciešama reģistrācija. Parasti pārstāvniecība nevar atvērt bankas kontus vai nomāt nekustamo īpašumu uz tās vārda, tāpēc līgumu šādiem nolūkiem tā vietā būtu jāparaksta ārvalstu uzņēmumam vai pārstāvniecības pārstāvim kā privātpersonai.<sup>122</sup>

Ārvalstu uzņēmumiem, kuri vēlas iesaistīties nepārtrauktos darījumos Japānā, jāpiereģistrējas šajā valstī. Lai to izdarītu, ārvalstu uzņēmumam ir vismaz jāreģistrē pārstāvja

<sup>121</sup> Japan External Trade Organization. [http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws/section1/page2.html](http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section1/page2.html). (skatīts 08.03.2013)

<sup>122</sup> Japan External Trade Organization. [http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws/section1/](http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section1/) (skatīts 08.03.2013)

iecelšana Japānā, filiāles izveide, japāņu korporācija vai līgumsabiedrība. No šiem visvienkāršākais veids ir izveidot **filiāli**. Japāņu filiāle ir biznesa vieta, kas sniedz pakalpojumus Japānā, ko izlemj organizācija, kuru ir pilnvarojis ārvalstu uzņēmums, un parasti nav gaidāms, ka tā iesaistīsies neatkarīgu lēmumu pieņemšanā. Filiālei nav sava juridiskā statusa, bet tā vietā tiek ietverta ārvalstu uzņēmuma juridiskajā statusā. Kopumā tāpēc ārvalstu uzņēmums ir pilnībā atbildīgs par visiem parādiem un kredītiem, ko ir radījusi japāņu filiāle. Tomēr japāņu filiāle var atvērt bankas kontus un iznomāt nekustamo īpašumu uz tās vārda. Filiālēm nav nepieciešams starta pamatkapitāls, savukārt vismaz vienam pārstāvim ir jābūt Japānas rezidentam.<sup>123</sup>

Ārvalstu uzņēmums var dibināt Japānā meitas uzņēmumu kā **Akciju Sabiedrību, Sabiedrības ar ierobežotu atbildību** vai kādu citu no uzņēmējdarbības veidiem, ko paredz Japānas uzņēmējdarbības likums. AS un SIA ir līdzīgas, ciktāl atbildība tām ir ierobežota uz kapitāla dalībnieku ieguldītajiem aktīviem. Salīdzinājumā ar AS, SIA ir lielāka pašpārvaldes brīvība caur statūtiem, un atšķirībā no AS, SIA biedriem nav pienākums katru gadu apstiprināt tā finanšu pārskatu, kā arī nav jāpublicē savi finanšu rezultāti. Gan AS, gan SIA ir iespējams nodibināt sākot ar 1 Japāņu jenas kapitālu, dalībnieku skaitam jābūt vismaz vienai personai, tāpat abu atbildība pret kreditoriem ir ierobežota līdz ieguldījuma apjomam. Nepieciešamo amatpersonu skaitam AS ir jābūt vismaz 3 direktoriem, vismaz 1 auditoram un vismaz vienam pārstāvošajam direktoram. Savukārt SIA nepieciešamo amatpersonu minimālais skaits nav noteikts, jo būtībā visi dalībnieki ir amatpersonas. Kaut gan SIA var tikt iecelts arī pārstāvis, kuram jābūt Japānas rezidentam.<sup>124</sup>

Tāpat ir iespējams veikt darījumus, nodibinot **līgumsabiedrību ar ierobežotu atbildību**. Līgumsabiedrību veido akcionāri, kuriem ir ierobežota atbildība pret uzņēmuma saistībām. Līgumsabiedrības ar ierobežotu atbildību pamatkapitālam jābūt vismaz 2 Japāņu jenām un dalībnieku skaitam jābūt vismaz diviem partneriem, no kuriem vismaz viens ir Japānas rezidents vairāk nekā vienu gadu, vai arī Japānas korporācija. Tāpat kā AS un SIA, arī līgumsabiedrības ar ierobežotu atbildību dalībnieku atbildība pret kreditoriem ir ierobežota līdz ieguldījuma apjomam. Minimālais nepieciešamo amatpersonu skaits nav noteikts, jo visi

---

<sup>123</sup> Japan External Trade Organization. [http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws/section1/](http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section1/), (skatīts 08.03.2013)

<sup>124</sup> Turpat, (skatīts 08.03.2013)

dalībnieki ir amatpersonas, savukārt vismaz vienam ir jābūt Japānas rezidentam vairāk kā 1 gadu vai arī jābūt Japānas korporācijai.<sup>125</sup>

## Nodokļi

Iesaistītās korporācijas, kas nodarbojas ar saimniecisko darbību Japānā, tiek apliktas ar nodokļiem par peļņu, ko šīs korporācijas gūst. Pasākumi ir veikti, lai nodrošinātu, ka nodokļu sistēma nav netaisnīgi uzspiests apgrūtinājums starptautiskajām korporācijām, kas nodarbojas ar saimniecisko darbību Japānā. Korporāciju ienākumi, kas tiek radīti Japānā, ar likumu, izņemot dažus ar nodokli neapliekamos ienākumus, tiek aplikti ar nodokli, neatkarīgi no ienākumu izcelsmes valsts. Bet, kad šie ienākumi iekļauj peļņu, kas ir nopelnīta ārvalstīs, kas ir aplikti ar nodokli ienākumu izcelsmes valstī, ir pieejami ārvalstu nodokļu atskaitīšana, ar ko samaksātie nodokļi ārvalstī var tikt ar noteiktām robežām atskaitīti no Japānas nodokļu parāda, lai novērstu dubultu nodokļu aplikšanu starp ienākumu izcelsmes valsti un Japānu. Attiecībā uz ārvalstu korporāciju filiālēm Japānā, noteikti ienākumi, kas gūti Japānā, ir pakļauti nodokļu sistēmai Japānā, kas ir īstenots, lai novērstu dubultu starptautisku nodokļu aplikšanu Japānā.<sup>126</sup> Latvijai un Japānai nav noslēgts līgums par dubultu neaplikšanu ar nodokļiem.<sup>127</sup>

Japānā **iedzīvotāju ienākuma nodoklis** (IIN) ir progresīvais nodoklis, līdz ar to nodokļu likme palielinās, palielinoties ienākumiem. Pastāvīgie rezidenti IIN maksā par ienākumiem, kas gūti Japānā un ārpus tās, savukārt ārvalstnieki IIN maksā par ienākumiem, kas gūti Japānā. Nodokļu likme, pieaugot nodokļu bāzes summai, mainās robežās no 5% - 40%. Klāt IIN var nākt pašvaldību, kas ir 3% - 10%, un reģionālās, kas ir 2% - 3%, nodokļu likmes. Līdz ar to kopējā IIN likme Japānā ir viena no lielākajām pasaulē, jo var sasniegt 50%. Japānā ienākumi no peļņas tiek pieskaitīti regulāriem ienākumiem, līdz ar to arī nodokļu likme ir identiska nodokļu likmei no regulāriem ienākumiem.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> Japan External Trade Organization. [http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws/section1/](http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section1/) (skatīts 08.03.2013)

<sup>126</sup> Turpat, (skatīts 09.03.2013)

<sup>127</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 13.03.2013)

<sup>128</sup> Turpat, (skatīts 09.03.2013)

**Sociālā apdrošināšana** tiek iedalīta darba devēja un darba ņēmēja daļā. Sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu darba devēja daļas likme ir 15.086%, savukārt darba ņēmēja daļas likme ir nedaudz mazāka – 14.301%.<sup>129</sup>

**Uzņēmuma ienākuma nodokļu likme**, no 2012. gada 1. aprīļa, fiskālajam gadam ir 25.5%, ko piemēro uzņēmumiem, kam akciju kapitāls ir lielāks par 100 miljoniem JPY. Uzņēmumam, sākot no 2012. gada 1. aprīļa, 3 gadus vēl ir jāmaksā papildus nodoklis 3% apmērā, lai atbalstītu valsts atjaunošanas centienus par zaudējumiem pēc 2011. gada marta zemestrīces, līdz ar to uzņēmuma ienākuma nodoklis ir 28.5%, bet pēc trim gadiem 25.5%. Maziem un vidējiem uzņēmumiem, kuriem ienākumu apjoms nepārsniedz 8 miljonus JPY, no 2012. gada 1. aprīļa līdz 2015. gada 31. martam, ienākumu nodoklis ir 15%, plus vēl papildus nodoklis – 1.5%, kopā sastādot 16.5%. Uzņēmumam vēl ir jāmaksā divi nodokļi pašvaldībai. Viens no tiem ir iedzīvotāju nodoklis, kura likme mainās, atkarībā no pašvaldības, kurā atrodas uzņēmums. Otrs ir vietējais uzņēmuma nodoklis, kas tiek iedalīts peļņas nodoklī un faktoru nodoklī, kam ir trīs komponenti: progresīvā likme līdz 7.2% no apliekamā ienākuma, 0.48% no pievienotās vērtības un 0.2% no akciju kapitāla. Līdz ar to reālā uzņēmuma ienākuma nodokļa likme ir aptuveni 38%.

Tabulā 2.2. redzams **ieturamais nodoklis**, no 2013. gada 1. janvāra. Dividendes, procentu maksājumi un autoratlīdzība tiek aplikti ar 20.42%, savukārt depozīti ar 15.315%.

2.2. tabula

#### Ieturamais nodoklis<sup>130</sup>

	Likme
Dividendes	20.42%
Procentu maksājumi	20.42%
Depozīti	15.315%
Autoratlīdzība	20.42%

Japānā vēl ir **patēriņa nodoklis**, kas ir līdzvērtīgs pievienotās vērtības nodoklim, kura likme ir 5%, ar to tiek apliktas preces un pakalpojumi. Ir plānots, ka patēriņa nodokļa likme tiks palielināta līdz 8% no 2014. gada 1. aprīļa un līdz 10% no 2015. gada 1. oktobra. **Mantojuma nodokļa** likme ir 10% - 50%, atkarībā no kapitāla vērtības un ārvalstniekiem

<sup>129</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 13.03.2013)

<sup>130</sup> Turpat, (skatīts 13.03.2013)

jāmaksā tikai par Japānā mantoto kapitālu. Gan privātpersonām, gan uzņēmumiem ir piemērojams arī **zemes nodoklis**, kura pamatlikme ir 0.15% no zemes vērtības. **Nekustamā īpašuma iegādes nodokļa** pamatlikme ir 3% - 4%.<sup>131</sup>

## 2.2 Latvijas – Japānas ekonomiskā sadarbība

Latvijas un Japānas diplomātiskās attiecības aizsākās jau no pašiem Latvijas valsts pirmsākumiem - 1918. gadā. 1940. gadā, līdz ar Latvijas iekļaušanu Padomju Savienības sastāvā, diplomātiskās attiecības tika pārtrauktas, toties 1991. gadā, atgūstot valsts neatkarību, tās atkal tika atjaunotas. Japānas vēstniecība Latvijā, Rīgā tika atvērta 2000. gadā, savukārt 2006. gadā Tokijā darbu uzsāka Latvijas vēstniecība Japānā. Viens no galvenajiem Latvijas vēstniecības Japānā uzdevumiem visu šo gadu laikā ir bijis veicināt ekonomisko sadarbību starp abām valstīm, kas ietver arī eksporta veicināšanu no Latvijas uz Japānu.<sup>132</sup>

Latvijai, kā Eiropas Savienības (ES) dalībvalstij, saistoši ir ES kopējie noslēgtie sadarbības līgumi un ārējā tirdzniecības politika. Pašlaik, starp ES un Japānu ir noslēgti divi nozīmīgi savstarpējās atzīšanas līgumi:

1. ES – Japānas savstarpējās atzīšanas līgums, kas paredz novērst tehniskās barjeras savstarpējā tirdzniecībā un attiecas uz telekomunikāciju aprīkojumu, elektroprecēm, medicīnas un ķīmijas produktiem.
2. Līgums par savstarpējo sadarbību bez konkurences pasākumu ieviešanā, kas paredz sekmēt tirdzniecību un investīcijas.<sup>133</sup>

Uzņēmējiem, kuri vēlas uzsākt un attīstīt sadarbību ar Japānu, Eiropas Komisija ir izveidojusi ES eksporta veicināšanas programmu (*EU Gateway Programme*). Tā piedāvā finansiālu un loģistikas atbalstu, stratēģijas sagatavošanu un uzņēmuma vajadzībām piemērotu darījuma kontaktu meklēšanu Japānā, tādās ekonomikas nozarēs, kā celtniecības un būvniecības tehnoloģijas, veselības aizsardzības un medicīnas tehnoloģijas, ar apkārtējo vidi

---

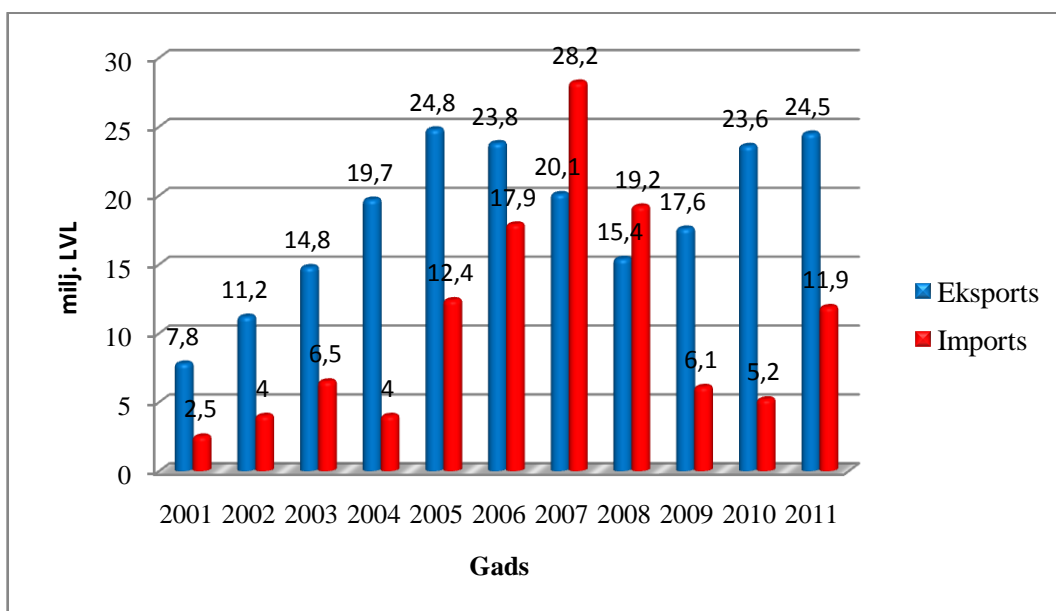
<sup>131</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 09.03.2013)

<sup>132</sup> Japānas vēstniecība Latvijā. <http://www.lv.emb-japan.go.jp/latvian/bilateral/history.html> (skatīts 13.03.2013)

<sup>133</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 13.03.2013)

un enerģiju saistītas tehnoloģijas, informācijas un komunikāciju tehnoloģijas un modes un interjera dizains.<sup>134</sup>

Attēlā 2.1. ir redzama Latvijas un Japānas tirdzniecības dinamika laika posmā no 2001. gada līdz 2011. gadam. Pārsteidzoši, ka gandrīz visu šo desmit gadu laikā, izņemot 2007. un 2008.gadu, Latvijas tirdzniecības bilance ar Japānu ir bijusi pozitīva. Vislielākais tirdzniecības saldo tika sasniegts 2010. gadā, kad tas bija +18.4, savukārt 2011. gadā tas samazinājās līdz +12.6, jo, lai gan izmaiņas eksportā uz Japānu bija minimālas, imports no Japānas pieauga vairāk nekā divas reizes. 2007. un 2008. gada negatīvā tirdzniecības bilance ar Japānu, izskaidrojama ar Pasaules Finanšu krīzi, kas Latviju skāra daudz smagāk nekā Japānu.

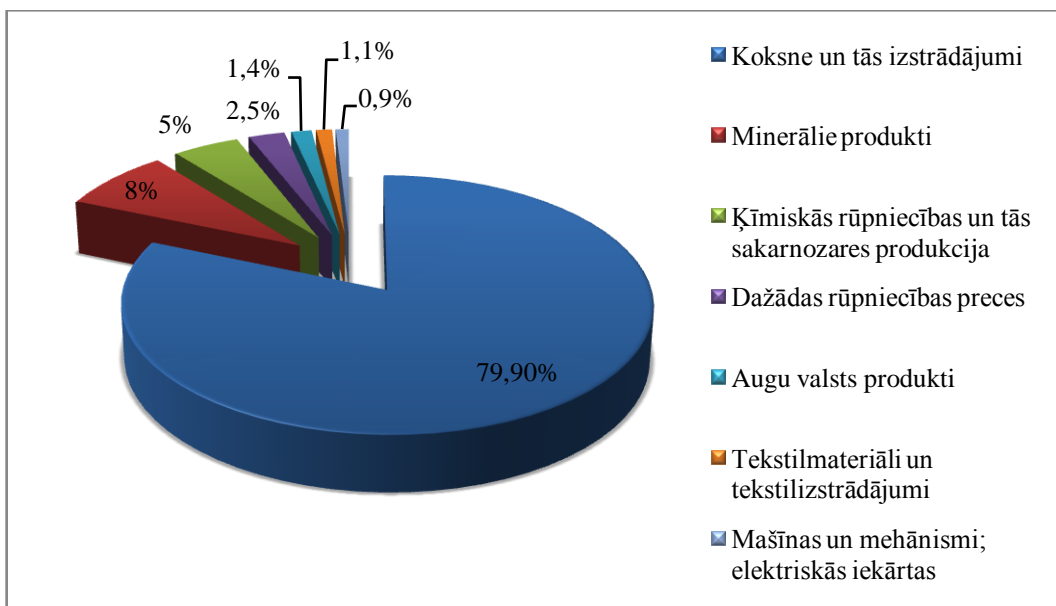


2.1.att. Latvijas un Japānas tirdzniecības dinamika<sup>135</sup>

Attēls 2.2. parāda Latvijas galvenās eksporta preces uz Japānu pa preču veidiem 2011. gadā. Līderis eksportā uz Japānu ir koksne un tās izstrādājumi, gandrīz 80%. Pārējo eksporta daļu veido minerālie produkti – 8%, ķīmiskās rūpniecības un tās saskarnozares produkcija – 5%, kā arī citu preču veidi.

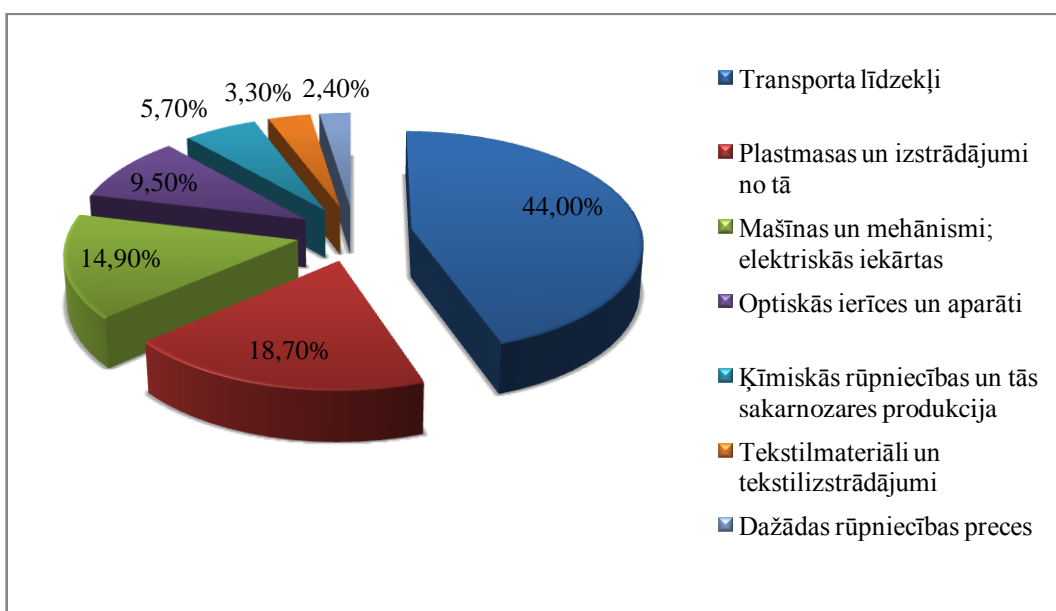
<sup>134</sup> Japānas vēstniecība Latvijā. <http://www.lv.emb-japan.go.jp/latvian/business/japan.html> (skatīts 13.03.2013)

<sup>135</sup> Centrāla Statistikas pārvalde. <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp> (skatīts 13.03.2013)



2.2.att. Latvijas galvenās eksporta preces uz Japānu sadalījumā pa preču veidiem  
2011. gadā<sup>136</sup>

Savukārt 2.3. attēlā ir redzamas galvenās importa preces 2011. gadā. Gandrīz pusi no visa Japānas importa uz Latviju sastāda transporta līdzekļi – 44%, tālāk seko plastmasas un tā izstrādājumi – 18.7%, mašīnas, mehānismi un elektriskās iekārtas – 14.9% un optiskās ierīces – 9.5%.



2.3.att. Latvijas galvenās importa preces no Japānas sadalījumā pa preču veidiem  
2011. gadā<sup>137</sup>

<sup>136</sup>Centrālā Statistikas pārvalde. <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>, (skatīts 13.03.2013)

<sup>137</sup>Turpat, (skatīts 13.03.2013)

Japānas tirgus ir piesātināts, tādēļ jebkuram Latvijas produktam jābūt unikālam un ar augstu pievienoto vērtību. Japānas iedzīvotāju straujā novecošanās paver labas iespējas zāļu, uztura bagātinātāju, skaistumkopšanas līdzekļu un veselīgas pārtikas jomā. Lai arī japāņi tiek uzskatīti par elektronikas gigantiem pasaulē, arī informāciju tehnoloģiju jomā Latvijas bizness Japānā var attīstīties, tāpat kā modes un industrijas dizains. Pie perspektīvām sadarbības nozarēm, Latvijas Investīciju un attīstību aģentūra min arī kokrūpniecību, jo neskatoties uz to, ka 70% Japānas teritorijas ir klāti ar mežiem, tā izstrādā tikai 20 - 30% no valstī nepieciešamā koksnes daudzuma.<sup>138</sup> Latvijas - Japānas ekonomisko attiecību pamatā ir farmācijas nozare, to aizsācējs 1965. gadā bija uzņēmums „Grindeks”, izveidojot sadarbību ar Japānas farmācijas uzņēmumu „Taiho Pharmaceutical”, kas ir pilnveidojusies un attīstījusies līdz pat mūsdienām. Tāpat veiksmīga sadarbība ar Japāņu šajā nozarē ir izveidojusies tādiem Latvijas uzņēmumiem kā „Biosan”, kas izplata medicīnas iekārtas un „Chrom Sword” – analītiskās programmatūras ražotājs ķīmijas un farmācijas nozarei. Pierādījums tam, ka Latvijai ir perspektīvas arī kokrūpniecībā, ir AS „Latvijas Finieris”, kas 2004. gadā nodibināja tirdzniecības uzņēmumu „Riga Wood Japan” un veiksmīgi eksportē uz Japānu saplāksni. Latvija sevi Japānas tirgū ir parādījusi arī ar minerāliem produktiem, 2008. gada laikā kopā Latvijas uzņēmēji bija eksportējuši vairāk par 11 tūkstošiem tonnu kūdras, kas sastādīja 9,37% no kopējās kūdras importa Japānā, tirdzniecības apjoma ziņā, ieņemot 4. vietu. Lai gan Japāna ir ļoti attīstīta valsts informāciju tehnoloģiju jomā, arī šajā nozarē darbojošies Latvijas uzņēmumi ir spējuši iekļūt kā, piemēram, SIA „Zabbix” un SIA „Real Sound Lab”. Veiksmīgi ir spējuši attīstīties arī citu nozaru pārstāvji, un tādi Latvijas zīmoli kā „Stendera ziepju fabrika”, „Madara Cosmetics” ar eko – kosmētiku, „Munio Candela” ar sojas vaska svecēm un citi, ir radījuši pozitīvu priekšstatu Japānā par Latviju, kā par ekoloģiski tīru zemi, kas bagāta ar mežiem un pļavām.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 13.03.2013)

<sup>139</sup> Dienas Bizness. *Ne maz ne tik tālā Japāna*. 2010. gada 9. jūnijs. <http://www.db.lv/blogi-viedokli/blogi/arlietu-dienests-latvijas-eksp/nemaz-ne-tik-tala-japana-224343> (skatīts 13.03.2013)

Lai veidotu veiksmīgu sadarbību ar Japānu, Latvijas uzņēmējam ir jāveic vairāki priekšdarbi un ir nepieciešama pamatīga sagatavošanās:

- Vispirms jāsaprot, kāpēc tieši Japāna būs mērķa tirgus.
- Jāsaprot produkta niša, mērķa auditorija un cenu līmenis, kā arī nepieciešams pārbaudīt līdzīgu produktu cenas Japānā.
- Izstrādāt ilgtermiņa darbības stratēģiju.
- Iepazīties ar Japānas biznesa tradīcijām.
- Apmeklēt un piedalīties starptautiskā izstādē.
- Piedāvājuma sagatavošana un potenciāla biznesa partnera uzrunāšana.
- Izstrādāt mājas lapu angļu valodā, ja iespējas arī japāņu valodā.
- Būt gatavam sniegt partnerim interesējošo informāciju, kā produkta aprakstu, katalogu, cenu lapas, paraugus.
- Būt gatavam tikties ar partneri Japānā.
- Būt gatavam nodrošināt regulāru komunikāciju.<sup>140</sup>

### **2.3 *Doing Business un Index of Economic Freedom***

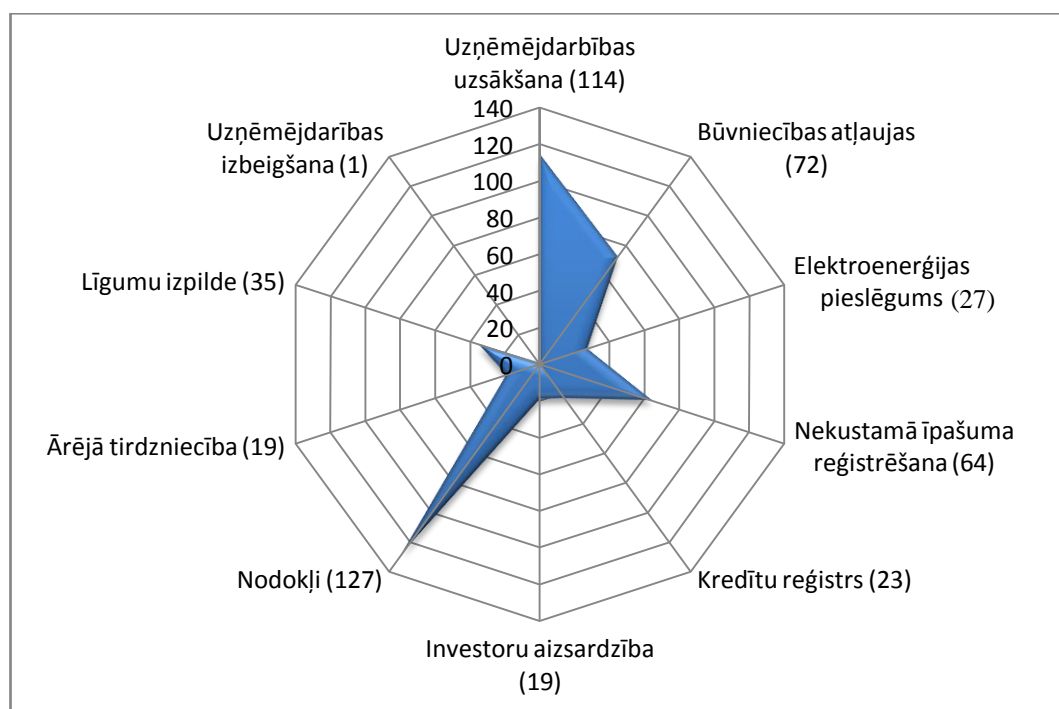
Uzņēmējdarbības vide Japānā, pēc *Doing Business* 2013. gada datiem, ieņem 24. vietu starp 185 pasaules valstīm. Salīdzinot ar 2012. gadu, vieta kopējā rangā ir kritusies par 4 vietām.<sup>141</sup>

2.4. attēlā parādīta katra kritērija vieta Japānai. Vislabākie rādītāji ir uzņēmējdarbības izbeigšanas kritērijam, kur Japāna ieņem 1. vietu, savukārt visliktākie rezultāti ir nodokļu maksāšanā un biznesa uzsākšanā.

---

<sup>140</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 19.03.2013)

<sup>141</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/japan#> (skatīts 09.03.2013)



2.4. att. *Doing Business* Japānā<sup>142</sup>

Uzņēmējdarbības uzsākšana Japānā ieņem tikai 114. vietu. Šim kritērijam tiek ņemti vērā sekojoši indikatori: visu nepieciešamo procedūru skaits, dienu skaits, izmaksas un iemaksātais minimālais kapitāls, lai reģistrētu firmu.

2.3. tabula

Uzņēmējdarbības uzsākšana Japānā un Latvijā<sup>143</sup>

Indikators	Japāna	Latvija
Procedūras (skaits)	8	4
Laiks (dienas)	23	16
Izmaksas ( % no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju)	7.5	2.3
Iemaksātais minimālais kapitāls ( % no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju)	0.0	0.0

Tabulā 2.3. parādīti biznesa uzsākšanas indikatori un to rezultāti Japānā un Latvijā. Lai uzsāktu biznesu Japānā pavisam ir nepieciešamas 8 procedūras, kas, salīdzinot ar Latviju, ir par 4 procedūrām vairāk. Nepieciešamais laiks, lai to izdarītu, Japānā ir 23 dienas, savukārt

<sup>142</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

<sup>143</sup> Turpat, (skatīts 10.03.2013)

Latvijā tikai 16 dienas, līdz ar to Japānā biznesa uzsākšanas process prasīs par 7 dienām vairāk. Izmaksas Japānā ir 7.5% no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju, kamēr Latvijā tās ir tikai 2.3 %, savukārt iemaksātais minimālais kapitāls, procentuāli no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju gan Japānā, gan Latvijā nav nepieciešams.

Lai novērtētu būvniecības atļaujas, *Doing Business* uzskaita procedūras, laiku un vajadzīgās izmaksas, lai maza un vidēja lieluma uzņēmums iegūtu visus nepieciešamos apstiprinājumus vienkāršas tirdzniecības noliktas izveidei ar ūdeni, kanalizāciju un fiksētu telefona līniju.<sup>144</sup> Tabulā 2.4. redzams, ka, lai iegūtu būvniecības atļauju, Japānā ir nepieciešamas veikt 14 dažādas procedūras, savukārt Latvijā par 7 procedūrām vairāk. Japānā, lai to paveiktu, ir nepieciešamas 193 dienas, kas ir aptuveni pusgads, Latvijā tas prasa vēl par 10 dienām vairāk. Toties kopējās izmaksas Japānā sastāda 28.5% no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju, kamēr Latvijā tās ir 18.6%.

2.4. tabula

**Būvniecības atļaujas Japānā un Latvijā<sup>145</sup>**

<b>Indikators</b>	<b>Japāna</b>	<b>Latvija</b>
Procedūras (skaits)	14	21
Laiks (dienas)	193	203
Izmaksas ( % no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju)	28.5	18.6

Tabulā 2.5. redzami attiecīgo indikatoru rezultāti, kas nepieciešami, lai iegūtu jaunu elektrolīniju noliktavai. Pavisam Japānā nepieciešamas tikai 3 procedūras, kas ir par 2 mazāk nekā Latvijā. Laiks, lai to izdarītu, Japānā ir nepieciešamas 105 dienas un Latvijā 108 dienas. Savukārt izmaksas procentuāli no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju Japānā ir nulle, kamēr Latvijā tās sastāda 389.1%.

<sup>144</sup> World Bank.2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Vašingtona: World Bank Group, 2012, 60.lpp.

<sup>145</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

Elektroenerģijas pieslēgums Japānā un Latvijā<sup>146</sup>

Indikators	Japāna	Latvija
Procedūras (skaits)	3	5
Laiks (dienas)	105	108
Izmaksas ( % no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju)	0.0	389.1

Nekustamā īpašuma reģistrēšanas kritērijs ietver procedūras, kas uzņēmumam nepieciešamas iegādājoties īpašumu no cita uzņēmuma un lai, oficiāli nodotu īpašumtiesības uz pircēja vārda.<sup>147</sup> 2.6. tabulā uzrādītie dati norāda, ka, lai gan īpašuma reģistrēšanai Japānā ir nepieciešamas 6 procedūras, kas ir par 1 vairāk nekā Latvijā, nepieciešamais laiks Japānā ir par 4 dienām mazāks, salīdzinot ar Latviju. Toties izmaksas procentuāli no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju Japānā ir 5.8 un Latvijā 2.0.

Nekustamā īpašuma reģistrēšana Japānā un Latvijā<sup>148</sup>

Indikators	Japāna	Latvija
Procedūras (skaits)	6	5
Laiks (dienas)	14	18
Izmaksas ( % no ienākumiem uz vienu iedzīvotāju)	5.8	2.0

Kredītu reģistra kritērijs apskata divu veidu iestādes un sistēmas, kas var atvieglot piekļuvi finansēm un uzlabot tā piešķiršanu: kredīta reģistrus vai kredīta birojus un aizņēmēju un aizdevēju likumiskās tiesības nodrošinātajos darījumos un bankrota likumā.<sup>149</sup> Likumisko tiesību izturības indekss mēra pakāpi, kādā nodrošinājuma un bankrota likums aizsargā aizņēmēja un aizdevēja tiesības un tādējādi sekmē kreditēšanu, un kā redzams pēc tabulas 2.7. datiem, tad Japānā šī situācija nav tik labvēlīga kā Latvijā, kur ir visaugstākais indekss.

<sup>146</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

<sup>147</sup> World Bank.2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Vašingtona: World Bank Group, 2012, 68.lpp.

<sup>148</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

<sup>149</sup> World Bank.2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Vašingtona: World Bank Group, 2012, 72.lpp.

Kredīta informācijas dziļuma indekss mēra noteikumus un prakses, kas ietekmē pārklājumu, apjomu un pieejamību kredīta informācijai, izmantojot vai nu valsts kredīta reģistru, vai privāto kredīta biroju. Pēc tabulas 2.7. datiem redzams, ka Japānā ir pieejama vairāk kredīta informācijas nekā Latvijai. Japānā pēdējo 5 gadu laikā nav ziņu par privātpersonu vai uzņēmumu skaitu, kas uzskaitīti valsts kredītu reģistrā, tāpēc, ka 100% pieaugušo ir uzskaitīti privātās kredītiestādēs. Toties Latvijā šī situācija ir otrāda, 63.8% pieaugušo ir uzskaitīti valsts kredītiestādēs, kamēr privātās kredītiestādēs neviens pēdējo 5 gadu laikā nav uzskaitīts.

2.7. tabula

**Kredītu reģistrs Japānā un Latvijā<sup>150</sup>**

<b>Indikators</b>	<b>Japāna</b>	<b>Latvija</b>
Likumisko tiesību izturības indekss (0 -10)	7	10
Kredīta informācijas dziļuma indekss (0 – 6)	6	5
Valsts kredītiestāžu pārklājums (% no pieaugušajiem)	0.0	63.8
Privāto kredītiestāžu pārklājums (% no pieaugušajiem)	100.0	0.0

Investoru aizsardzības kritērijs sastāv no 3 izmēriem: izpaužamās informācijas apjoma, direktora atbildības apjoma un investoru iespējas iegūt uzņēmuma dokumentu pirms tiesas un tiesas laikā.<sup>151</sup> Tabulā 2.8. redzams, ka Japāna nodrošina spēcīgāku investoru aizsardzību, kur no maksimāliem 10 punktiem, tā iegūst 7, savukārt Latvijā investoru aizsardzība tiek novērtēta ar 5.7 punktiem.

2.8. tabula

**Investoru aizsardzība Japānā un Latvijā<sup>152</sup>**

<b>Indikators</b>	<b>Japāna</b>	<b>Latvija</b>
Investoru aizsardzības stiprums (0 - 10)	7.0	5.7

<sup>150</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

<sup>151</sup> World Bank.2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Vašingtona: World Bank Group, 2012, 77.lpp.

<sup>152</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

Nodokļu kritērijs apskata nodokļus un obligātās iemaksas, kas vidēja lieluma uzņēmumam ir jāmaksā attiecīgajā gadā, kā arī novērtē administratīvo nodokļu maksāšanas slogu un iemaksas.<sup>153</sup> Tabulā 2.9. ir redzami nodokļu maksāšanas kritēriju indikatori un to rezultāti Japānā un Latvijā. Japānā pavisam uzņēmējam ir jāveic 14 maksājumi, kamēr Latvijā uz pusi mazāk – 7 maksājumi. Laiks, kas nepieciešams, lai sagatavotu, iesniegtu un samaksātu uzņēmuma ienākuma nodokli, pievienotās vērtības nodokli un sociālās apdrošināšanas iemaksas, Japānā tas aizņems 330 stundas gada laikā, savukārt Latvijā 264 stundas. Japānā uzņēmuma peļņas nodokļa summa, procentuāli no tirdzniecības peļņas ir 26.9, kas ir 5 reizes lielāks nekā Latvijā. Japānā nodokļu un obligāto iemaksu summa par darbaspēku, ko maksā uzņēmums, ir 17.4 % no tirdzniecības peļņas, savukārt Latvijā tas ir 27.3% no tirdzniecības peļņas. Kopējā nodokļu likme, kas uzņēmumam jāmaksā, Japānā ir 50.0%, kas ir viena no lielākajām likmēm pasaulē, savukārt Latvijā uzņēmumam ir jāmaksā 36.6 %.

2.9. tabula

**Nodokļi Japānā un Latvijā<sup>154</sup>**

<b>Indikators</b>	<b>Japāna</b>	<b>Latvija</b>
Maksājumi (skaits gada laikā)	14	7
Laiks (stundas gada laikā)	330	264
Peļņas nodoklis (%)	26.9	4.8
Darbaspēka nodoklis un iemaksas	17.4	27.3
Citi nodokļi (%)	5.6	4.6
Kopējā nodokļu likme (%)	50.0	36.6

Ārējās tirdzniecības kritērijā tiek mērīts laiks un izmaksas, izņemot tarifus, kas saistīti ar eksportu un importu, ar jūras transportu un nepieciešamo dokumentu skaitu, lai pabeigtu darījumus. Indikatori aptver dokumentāciju prasības un procedūras muitā un citās regulatīvās aģentūrās, kā arī ostā. Tie attiecas arī uz loģistikas aspektiem, ieskaitot iekšzemes pārvadājumu laiku un izmaksas starp lielajām biznesa pilsētām un galvenajām ostām, ko izmanto tirgotāji.<sup>155</sup> Kā redzams 2.10. tabulā, Japānā pavisam ir nepieciešami tikai 3 dokumenti, kas tiek pieprasīti par sūtījumu, lai eksportētu preces, toties Latvijā 5 dokumenti.

<sup>153</sup> World Bank.2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Vašingtona: World Bank Group, 2012, 81.lpp.

<sup>154</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

<sup>155</sup> World Bank.2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Vašingtona: World Bank Group, 2012, 86.lpp.

Nepieciešamais laiks, lai izpildītu visas procedūras, kas saistītas ar eksportu, gan Japānā, gan Latvijā prasīs 10 stundas. Toties eksporta izmaksas Japānā ir krietni augstākas, 880 USD, kamēr Latvijā tie ir 600 USD. Nepieciešamo dokumentu skaits, kas tiek pieprasīti par sūtījumu, lai importētu preces, Japānā ir 5, kas ir par vienu dokumentu mazāk nekā Latvijā. Importam nepieciešamais laiks, kas vajadzīgs, lai izpildītu visas procedūras, abām valstīm ir vienāds – 11 stundas. Vajadzīgās izmaksas Japānā, lai importētu ir 970 USD par konteineri, toties Latvijā vajadzīgi būs 801 USD.

2.10. tabula

#### Ārējā tirdzniecība Japānā un Latvijā<sup>156</sup>

Indikators	Japāna	Latvija
Dokumenti, lai eksportētu (skaits)	3	5
Laiks, lai eksportētu (stundas)	10	10
Izmaksas, lai eksportētu (USD par konteineri)	880	600
Dokumenti, lai importētu (skaits)	5	6
Laiks, lai importētu (stundas)	11	11
Izmaksas, lai importētu (USD par konteineru)	970	801

Tabulā 2.11. redzami līgumu izpildes kritērija indeksi un to rezultāti Japānā un Latvijā. Laiks, kas nepieciešams strīda atrisināšanai, skaitot no brīža, kad prasītājs iesniedz lietu tiesā līdz samaksai, Japānā ir 360 dienas, aptuveni gads, toties Latvijā šis process ilgst ilgāk – 469 dienas. Tiesu nodevas un advokātu pakalpojumu izmaksas Japānā ir 32.2% no parāda vērtības, savukārt Latvijā 23.1% no parāda vērtības. Vidējais procedūras soļu skaits, lai atrisinātu strīdu pirms tiesas, Japānā ir 30 un Latvijā 27.

<sup>156</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

Līguma izpilde Japānā un Latvijā<sup>157</sup>

Indikators	Japāna	Latvija
Laiks (dienas)	360	469
Izmaksas (% no prasības)	32.2	23.1
Procedūras (skaits)	30	27

2.12. tabulā redzami dati atspoguļo uzņēmējdarbības izbeigšanas kritēriju. Nepieciešamais laiks, lai slēgtu biznesu, Japānā ir vairāk kā 7 mēneši, toties Latvijā tam nepieciešami 3 gadi. Vidējās bankrota procesa izmaksas, Japānā sastāda tikai 4% no īpašuma vērtības, kamēr Latvijā tie ir 13%. Gan Japānā, gan Latvijā bankrota procedūras rezultāts ir vienāds, uzņēmums turpina darbību. Atgūšanas likme parāda, cik centu par dolāru prasītāji (kreditori, nodokļu iestādes un darbinieki) atgūst no maksātnespējīgā uzņēmuma, Japānā tie ir 92.8 centi par dolāru, toties Latvijā tie ir 59.8 centi par dolāru.

Uzņēmējdarbības izbeigšana Japānā un Latvijā<sup>158</sup>

Indikators	Japāna	Latvija
Laiks (gadi)	0.6	3.0
Izmaksas (% no īpašuma)	4	13
Rezultāts ( 0 – pakāpeniska pārdošana, 1 – uzņēmuma turpināšana)	1	1
Atgūšanas likme (centi par dolāru)	92.8	59.8

1776. gadā ekonomists Ādams Smits, savā ietekmīgajā darbā „*The Wealth of Nations*” izstrādāja teoriju, kura mūsdienās tiek mērīta un apstiprināta ar **Ekonomiskās brīvības indeksu** (*Index of Economic Freedom*). Indekss ietver 10 dažādas brīvības, sākot no īpašumtiesībām, līdz uzņēmējdarbībai 185 valstīs.<sup>159</sup>

Japānas ekonomiskās brīvības indekss ir 71.8, padarot to par 24. brīvāko ekonomiku pēc 2013. gada datiem. Tās rezultāts ir par 0.2 punktiem augstāks, salīdzinot ar iepriekšējo gadu,

<sup>157</sup> Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan#> (skatīts 10.03.2013)

<sup>158</sup> Turpat, (skatīts 10.03.2013)

<sup>159</sup> 2013 Index of Economic Freedom. <http://www.heritage.org/index/country/japan> (skatīts 19.03.2013)

ar uzlabojumiem fiskālajā brīvībā, korupcijas brīvībā un monetārajā brīvībā, lielā mērā kompensējot kritumu valdības izdevumu vadīšanā un darbaspēka brīvībā. Japāna ir ierindota 6.vietā no 41 Āzijas un Klusā okeāna reģiona valstīm.<sup>160</sup>

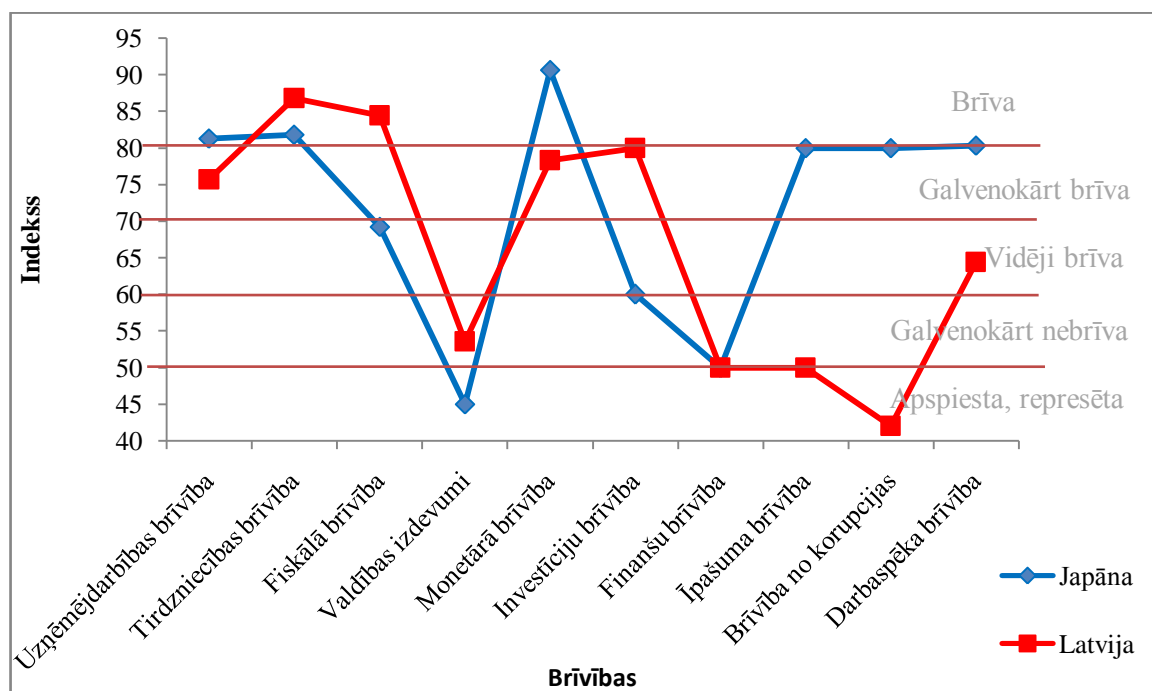
Japānas ekonomika iegūst no salīdzinoši stabila ekonomiskās brīvības līmeņa visās jomās. Ekonomiskās brīvības pamati ir salīdzinoši labi institucionalizēti, atbalstīti ar efektīvu tiesu sistēmu un ar relatīvi zemu korupcijas līmeni. Tomēr kopumā Japānas ekonomiskā brīvība ir fragmentāra, un tās rezultāts ir zemāks salīdzinot ar 1995. gadu, kad indekss tika izmantots pirmo reizi. Finanšu sektors, moderns un labi attīstīts, joprojām attiecas uz pieaugošo politisko iejaukšanos. Monetārā politika, kuras mērķis ir saglabāt zemas procentu likmes ir samazinājusi spēcīgas bažas par lielo Japānas parādu nastu, bet tā arī ierobežo politisko motivāciju īstenot steidzami nepieciešamo fiskālo reformu. Pārliecinošā tiesu sistēma nodrošina ar aizsardzību nekustamo un intelektuālo īpašumu. Tiesu sistēma ir neatkarīga no politiskās ietekmes, bet trūkst efektivitātes. Patentu un preču zīmju iegūšana un aizsardzība var būt laikietilpīga un dārga. Tiesās netiek diskriminēti ārvalstu investori un līgumi tiek ievēroti. Salīdzinoši zemais korupcijas līmenis ir bijis viens no Japānas galvenajiem institucionālajiem aktīviem. Viens no Japānas stūrakmeņiem ir valdības izdevumi, kas sasniedz 42.8% no IKP, ar budžeta deficīta svārstībām aptuveni 10% no IKP. Kā arī valsts parāds ir vairāk nekā divas reizes lielāks nekā tās ekonomika.<sup>161</sup>

Attēlā 2.5. ir salīdzinātas Latvijas un Japānas ekonomiskās brīvības pēc 2013. gada indeksa datiem. Uzņēmējdarbības brīvības indekss Japānā ir 81.3, kas nozīmē, ka tā ir brīva, savukārt Latvijā tā ir galvenokārt brīva ar indeksu 75.5. Tirdzniecība gan Japānā, gan Latvijā ir brīva, kaut gan Latvijai indekss ir labāks – 86.8, kamēr Japānai tas ir 81.8. Fiskālā brīvība Japānā ir tikai vidēji brīva – 69.2, turpretī Latvijā, tā ir brīva – 84.4. Japānai visliktākie rādītāji ir valdības izdevumiem, tikai 45, lai gan Latvijai šis rādītājs ir nedaudz labāks – 53.6, abām valstīm tā ir būtiska problēma kopējās ekonomiskās brīvības indeksa uzlabošanai. Monetārā brīvība Japānā ir ar indeksu 90.6, kas ir vislabākais rezultāts no visām desmit brīvībām, Latvijā monetārā brīvība ir galvenokārt brīva – 78.3. Investīcijas Japānā ir uz robežas starp nebrīvi un vidēji brīvi ar rezultātu 60, Latvijā investīcijām situācija ir daudz labāka un tā ar rezultātu 80 atrodas starp galvenokārt brīvi un brīvi. Gan Latvijā, gan Japānā finanšu brīvība atrodas vienādā līmenī, starp galvenokārt nebrīvi un apspiesti, ar rezultātu 50. Īpašuma brīvība, brīvība no korupcijas un darbaspēka brīvība Japānā ir ar rezultātu 80, kas ir starp galvenokārt brīvi un brīvi, turpretī Latvijā šīm trīs brīvībām rezultāti ir daudz sliktāki.

<sup>160</sup> 2013 Index of Economic Freedom. <http://www.heritage.org/index/country/japan> (skatīts 19.03.2013)

<sup>161</sup> Turpat, (skatīts 19.03.2013)

Īpašuma brīvība tiek novērtēta ar rezultātu 50 – galvenokārt nebrīva / apspiesta, brīvība no korupcijas uzrāda vissliktāko rezultātu Latvijai – 40 un darbaspēka brīvība ar rezultātu 64.4 ir vidēja brīva.



2.5.att. Ekonomiskās brīvības indekss Latvijā un Japānā 2013. gadā<sup>162</sup>

## 2.4 Japānas biznesa kultūras īpatnības

Izprasts katras valsts biznesa kultūras īpatnības, ir nepieciešams, lai veidotu veiksmīgu sadarbību, it īpaši ja sadarbības partnera kultūra būtiski atšķiras no savas valsts kultūras. Latvija biznesa kultūras ziņā ir līdzīga Rietumu valstīm, kurām ir pilnīgi sveša Āzijas un Klusā okeāna valstu kultūras un biznesa etiķete, to skaitā Japānas.

Biznesā, gan arī sabiedrībā kopumā, japāņu manieres un uzvedība ir kodificēta un stingri ievērota. Indivīds Japānā tiek vērtēts pēc viņa manierēm un etiķetes ievērošanas pirmkārt, nevis pēc viņa sasniegumiem. Sociālā izturēšanās tiek uzskatīta par cieši saistītu ar indivīda garīgumu, jo Japānā izpratne par būtību parasti ir balstīta Konfūciju. Japāņi joprojām pieņem

<sup>162</sup> 2013 Index of Economic Freedom. <http://www.heritage.org/index/country/japan> (skatīts 19.03.2013)

Konfūcija ideālus, kas uzsver cik svarīgas ir attiecības starp ģimenes locekļiem. Šīs attiecības kalpo par paraugu, kas sniedzas pat līdz lielām biedrībām un biznesam.<sup>163</sup>

Viena no Japānas biznesa etiķetes sastāvdaļām ir paklanīšanās. Japāņi to dara vairāku iemeslu dēļ, tas var būt veids kā sasveicināties, atzīstot indivīdu, pateicoties personai, veids kā atvainoties, vai pat jautājot pēc pakalpojuma. Japāņi paspiedīs arī rokas rietumniekiem, lai liktu justies viņiem ērtāk. Tāpēc rietumniekiem vajadzētu arī izrādīt tādu pašu pieklājību paklanoties, lai apliecinātu, ka ir centušies, lai uzzinātu par japāņu sasveicināšanās veidu. Šāda veida mazs žests var palīdzēt izveidot sakarus ar potenciālajiem japāņu klientiem.<sup>164</sup>

Ļoti nozīmīgu lomu Japānas biznesa etiķetē tiek piešķirta vizītkartēm. Pirmais solis nodibinot attiecības, ir vizītkartes pasniegšana. Tāpēc dodoties uz Japānu, nepieciešams ņemt līdzī lielu daudzumu vizītkaršu, nepieciešams tās pārtulkot arī japāņu valodā. Vizītkartes ir atspulgs, kā indivīds vai uzņēmums tiek pārstāvēts, tādēļ pret tām jāizturas ar visaugstāko cieņu. Vizītkarti parasti dod tā puse, kura viesojas, nevis uzņem, tikšanās laikā. Kad japāņi pasniedz vizītkarti, pirms tās nolikšanas malā, ieteicams veltīt pāris minūtes tās izpētei. Ja tikšanās laikā sēžat, tad saņemto vizītkarti ieteicams nolikt uz galda, savukārt ja stāvat, tad to ielikt vizītkaršu ietvarā. Uz vizītkartēm nedrīkst rakstīt, kā arī pieprasīt jaunu vizītkarti nākamajā tikšanās reizē.<sup>165</sup>

Japāņiem ir ļoti svarīgi pareizi uzrunāt personas, tādēļ ir svarīgi zināt kādā pozīcijā persona atrodas. Tādā veidā japāņi nosaka vai persona ir noderīga viņu kompānijai. Vizītkartes palīdz japāņiem nostiprināt viņu pašu pozīcijas attiecībā pret personu. Ja netiek nostiprināti šie pamati par satikšanos, tad tālākās satikšanās vai sarunas kļūst neērtas. Japānas uzņēmumi parasti cenšas dibināt tikšanās ar līdzīga statusa personām, lai varētu izmantot sev ērtu sazināšanās valodu.<sup>166</sup>

Dāvanu došana ir ierasta, un gaidāms žests, satiekoties pirmo reizi, vislabāk, lai tas būtu kāds suvenīrs, kas atspoguļo valsti, pilsētu, no kuras nākat. Tāpat kā ar vizītkartēm, dāvana jānodod vai jāsaņem ar abām rokām. Izvēloties dāvanu, jāizvairās no jebkādām asociācijām ar skaitli 4, kurš tiek uzskatīts par nelaimīgu skaitli. Tāpat liela nozīme jāpiešķir dāvanas

---

<sup>163</sup> Khan, Y. „Tips on doing business in Japan”, *Global Business Languages*: Vol. 2, Article 16, 1997.  
<http://docs.lib.purdue.edu/gbl/vol2/iss1/16>

<sup>164</sup> Sabath, A. M. *International Business Etiquette: Asia and the Pacific Rim*. ASJA Press, 2002, 82.lpp.

<sup>165</sup> Turpat, 83.lpp.

<sup>166</sup> Khan, Y. „Tips on doing business in Japan”, *Global Business Languages*: Vol. 2, Article 16, 1997.  
<http://docs.lib.purdue.edu/gbl/vol2/iss1/16>

iesaiņošanai, vajadzētu izvairīties no melna, pelēka vai balta ietinamā papīra, kā arī smalkām lentām.<sup>167</sup>

Japāna ar biznesu saistīti lēmumi pārsvarā tiek pieņemti grupās, nevis individuāli. Lēmumi tiek pieņemti pamatojoties uz satiecību un uz vairākumu. Kad vairākums ir nonācis līdz līgumam, dokuments tiek pasniegts katram tās indivīdam, lai to apliecinātu. Biznesa lēmumi var ilgt nenosakāmu laiku, tāpēc jāiemācās būt pacietīgiem, nodibinot sadarbību ar japāņiem.<sup>168</sup>

Lai gan sievietes mūsdienās Japānā ir augstākās pozīcijās, nekā iepriekšējos gados, vairākums joprojām atrodas uz zemāka pakāpiena pa karjeras kāpnēm, salīdzinājumā ar Rietumu valstu sievietēm. Sievietēm ierodoties Japānā nevajadzētu justies pārsteigtām, ja viņas netiek vērtētas tāpat, kā Rietumu valstīs vai Eiropā, piemēram, sievietēm netiek piedāvāta vieta apsēsties kā cieņas apliecinājums jebkādos apstākļos, kā arī nav pieņemts, ka sieviete būtu jāapkalpo pirmā, kā tas būtu pieņemts citur.<sup>169</sup>

Japānas biznesa cilvēki izvairās tieši sacīt „nē”, tāpēc, ka tas ir pārāk skarbi un var aizskart klienta jūtas. Japāņi ir iecietīgi un ļoti uzmanās, lai neaizskartu cilvēku jūtas. Kā arī japāņi uzskata, ja atbilde var tikt sniegta, neizmantojot vārdu „nē”, tad lietas var norisināties labāk un ātrāk.<sup>170</sup>

Lietas, ko nevajadzētu darīt Japānā:

- Neizturēties ar necieņu pret citas personas vizītkarti.
- Neuztraukties, lai aizpildītu katru sarunas minūti ar runāšanu, nekā atstāt nedaudz laika klusumam.
- Neuztraukties, ja japāņu pārstāvis pagaisīs 10 – 15 minūtes pirms atbildēšanas.
- Nedomāt, ka japāņu pārstāvis guļ, kad viņa acis ir aizvērtas sarunas laikā, tas vienkārši nozīmē, ka persona ļoti uzmanīgi klausās, kas tiek teikts.
- Neizēst visus rīsus no trauka, ja vien nevēlaties, lai jūsu trauks tiktu papildināts.
- Nemalkot tēju pirms kāds cits to nav izdarījis.
- Nemāt ar roku kādam, lai nāk tuvāk, parādot plaukstu iekšpusi; turēt tās zemu, mājot ar pirkstiem uz sevi.
- Nedāvināt dāvanu, kurai ir kāda saistība ar skaitli 4

<sup>167</sup> Sabath, A. M. *International Business Etiquette: Asia and the Pacific Rim*. ASJA Press, 2002, 88.lpp.

<sup>168</sup> Turpat, 89.lpp.

<sup>169</sup> Turpat, 93.lpp.

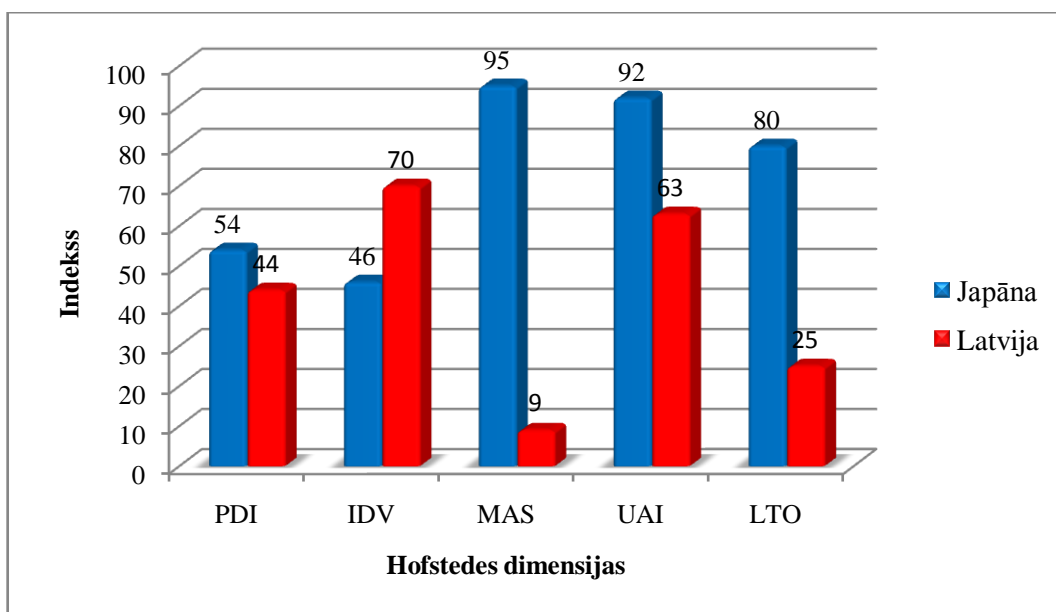
<sup>170</sup> Khan, Y. „Tips on doing business in Japan”, *Global Business Languages: Vol. 2, Article 16, 1997.*

<http://docs.lib.purdue.edu/gbl/vol2/iss1/16>

- Negaidīt ātrus lēmumus vai līgumus darījuma slēgšanā ar japāņiem.
- Neaiztikt citu personu no mugurpuses.<sup>171</sup>

Japāņi ir orientēti uz ilgtermiņa attiecībām, ļoti lielu uzmanību pievērš detaļām, kā arī personiskajām attiecībām, tāpēc meklē uzticamus un drošus sadarbības partnerus. Japāņi nekad skaidri nesaka ko domā, tas jāmēģina saprast no pateiktā konteksta. Atšķirībā no Rietumeiropas valstu tirgiem, uzņēmuma reputācijai ir ļoti svarīga loma. Peļņa ir svarīga, bet tas nav galvenais. Japānas uzņēmumu pārstāvji pārsvarā ir eksperti savā jomā, un viņi neuzsāk sadarbību, kamēr nebūs pārbaudītas piedāvājuma visas sīkākās detaļas, riski un nosacījumi.<sup>172</sup>

2.6. attēlā salīdzinātas Latvija un Japāna pēc G. Hofstedes kultūras dimensijām: varas distance (PDI), individuālisms (IDV), vīrišķā dimensija (MAS), izvairīšanās no nenoteiktības (UAI) un ilglaicīga orientācija (LTO).



2.6. att. Latvijas un Japānas salīdzinājums pēc Hofstedes dimensijām<sup>173,174</sup>

Varas distances indekss Japānā ir 54, savukārt Latvijā - 44, kas nozīmē, ka abās valstīs ir mēreni hierarhiska sabiedrība, kaut gan Latvijā varas distance tomēr nedaudz sliecas uz zemu. Japāņi vienmēr apzinās savu hierarhisko pozīciju jebkurā sociālā vidē un attiecīgi

<sup>171</sup> Sabath, A. M. *International Business Etiquette: Asia and the Pacific Rim*. ASJA Press, 2002, 93.,94.lpp.

<sup>172</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 19.03.2013)

<sup>173</sup> The Hofstede Centre. <http://geert-hofstede.com/japan.html> (skatīts 18.03.2013)

<sup>174</sup> Huettinger, M. *Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania*. Baltic Journal of Management Vol. 3 No. 3, 2008. <http://www.scribd.com/doc/44872617/Cultural-Dimensions> (skatīts 18.03.2013)

rīkojas. Citas kultūras saskata Japānu kā ļoti hierarhisku, dēļ tās mokoši lēnās lēmumu pieņemšanas procesa biznesā: visi lēmumi ir jāapstiprina katram hierarhiskam slānim un beigās vēl augstākā līmeņa vadībai Tokijā. Precīzs piemērs japāņu lēno lēmumu pieņemšanas procesam ir tās, ka Japāņu sabiedrībā nav kāds noteikts viens augstākais cilvēks, kurš var pieņemt lēmumu kā vairākumā hierarhiskās sabiedrībās. Japāna vienmēr ir bijusi meritokrātiska sabiedrība, kas arī pierāda, ka tajā nav izteikti augsta varas distance. Japānas izglītības sistēmā ir spēcīgs uzskats, ka ikviens ir piedzimis vienlīdzīgs un var tikt uz priekšu un kļūt par jebko ko viņš vēlas, ja pietiekami smagi strādā.<sup>175</sup> Atšķirībā no Japānas, Latvijā vadība atrodas spilgti izteikta centrālā līdera rokās, kas arī bauda autoritāti.<sup>176</sup>

Individuālisma dimensijā Japāna tiek vērtēta ar 46, kas liecina, ka tā ir vidēji individuālistiska valsts, savukārt Latvija ar rezultātu 70 ir augsti individuālistiska valsts. Salīdzinājumā ar Latviju, Japāna ir vairāk kolektīvisma valsts, piemēram, grupas saskaņa tiek vērtēta augstāk par individuāla viedokļa izteiksmi, un cilvēkiem ir spēcīga kauna sajūta par sava statusa zaudēšanu. Japāņi ir slaveni ar savu lojalitāti pret saviem uzņēmumiem, tomēr uzņēmuma lojalitāti cilvēks izvēlas katrs pats, kas ir individuālistiska pazīme. Pēc Rietumu standartiem, Japāna tiek vairāk uzskatīta par kolektīvisma valsti, savukārt pēc Āzijas standartiem, kā individuālistiska valsts, jo japāņi ir privātāki un atturīgāki nekā vairums citu aziātu.<sup>177</sup>

Viskrasākās atšķirības starp Japānu un Latviju ir novērojamas vīrišķās / sievišķās Hofstede kultūra dimensijā. Japāna ar rezultātu 95 ir viena no visvīrišķīgākajām sabiedrībām, savukārt Latvijas ar rezultātu 9 ir izteikti sievišķa valsts. Kombinācijā ar japāņu vieglo kolektīvismu, nav viegli pamanīt viņu pārlicinošo un konkurējošo indivīdu uzvedību, ko bieži vien saista ar vīrišķīgu kultūru. Japāna pastāv spēcīga konkurence starp grupām, darbinieki ir visvairāk motivēti, kad viņi cīnās uzvarētāju komandā pret saviem konkurentiem, kā arī viņi ir izteikti darbaholiķi. Sieviete Japānā joprojām ir ļoti grūti virzīties augšup pa karjeras kāpnēm, dēļ grūtajām un garajām darba stundām.<sup>178</sup>

Salīdzinājumā ar Latviju un tās rādītāju 63, Japānā ir augsts izvairīšanās no nenoteiktības indekss - 92. Tas bieži vien ir attiecināms uz, ka Japānu patstāvīgi apdraud dabas katastrofas – zemestrīces, cunami, taifūni. Šajos apstākļos Japāna ir iemācījusies sagatavoties jebkurai nenoteiktai situācijai. Tas attiecas ne tikai uz ārkārtas situācijām un

<sup>175</sup> The Hofstede Centre. <http://geert-hofstede.com/japan.html> (skatīts 18.03.2013)

<sup>176</sup> Fosters, D. *Lietišķā etiķete Eiropā*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2005, 185.lpp.

<sup>177</sup> The Hofstede Centre. <http://geert-hofstede.com/japan.html> (skatīts 18.03.2013)

<sup>178</sup> Turpat, (skatīts 18.03.2013)

piesardzības pasākumiem dēļ dabas katastrofām, bet arī visos citos sabiedrības aspektos. Biznesā ļoti daudz laika un pūļu tiek veltītas priekšizpētei un visiem riska faktoriem jābūt izstrādātiem pirms jebkurš projekts var uzsākt darbību. Pirms lēmuma pieņemšanas, vadītāji pieprasa visus pieejamos detalizētos faktus un skaitļus. Šī augstā nepieciešamība pēc izvairīšanās no nenoteiktības ir iemesls, kāpēc tik grūti ir realizēt jebkādas izmaiņas Japānā.<sup>179</sup>

Japāna ir izteikta valsts ar ilgtermiņa orientāciju, tās rezultāts pēc Hofstedes pētījuma ir 80, savukārt Latvijas ir orientēta uz īstermiņa - 25. Uzņēmējdarbībā Japānas ilgtermiņa orientāciju ir iespējams saskatīt patstāvīgi augstajos ieguldījumos pētniecībā un attīstībā, pat ekonomiski grūtos laikos, augstajā pašu kapitāla likmē, un prioritāte ir stabila tirgus daļas izaugsme, nevis ceturkšņa peļņai. Japānā uzņēmumi nav, lai pelnītu naudu par katru ceturksni akcionāriem, bet, lai kalpotu visas sabiedrības interesēs, nākošajām paaudzēm.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> The Hofstede Centre. <http://geert-hofstede.com/japan.html> (skatīts 18.03.2013)

<sup>180</sup> Turpat, (skatīts 18.03.2013)

### 3 LATVIJAS UZŅĒMĒJU BIZNESA ATTĪSTĪBA JAPĀNĀ

Japāna visnotaļ nav viena no Latvijas populārākajiem eksporta tirgiem, 2011. gadā eksports uz Japānu sastādīja tikai 0.44% no Latvijas kopējā eksporta, ierindojot to 28. vietā.<sup>181</sup> Tomēr ir uzņēmumi, kuri šajā tirgū saskata potenciālu un ir attīstījuši savu uzņēmējdarbību.

**Pētījuma metodoloģija:** situāciju analīze, intervijas.

Darba autore, lai noskaidrotu, kādas ir Latvijas uzņēmēju biznesa attīstības iespējas Japānā un kāpēc Latvijas uzņēmumi izvēlas ieiet Japānas tirgū, analizēja divu Latvijas uzņēmumu pieredzi Japānā un intervēja šo uzņēmumu pārstāvjus un Latvijas Investīcijas un attīstības aģentūras pārstāvniecības Japānā vadītāju.

Pētījums tika veikts laika posmā no 2013. gada janvāra līdz 2013. gada maijam.

Pētījuma ierobežojums ir tas, ka tika analizēti tikai divi Latvijas uzņēmumi, toties iegūtā intervija no LIAA pārstāvniecības Japānā vadītājas sniedza plašāku ieskatu par Latvijas uzņēmumu iespējām Japānā.

Darba autore pētījumam izvēlējās SIA „Munio” un SIA „Zabbix”, jo abi uzņēmumi ir veiksmīgi aizsākuši biznesa attīstīšanu un sadarbību ar Japānu, piedāvā produktus ar augstu pievienoto vērtību un tie darbojas atšķirīgās nozarēs. SIA „Munio” Japānā no Latvijas veiksmīgi pārstāv mājas dizaina preču nozari, savukārt SIA „Zabbix” – informāciju tehnoloģiju nozari.

#### 3.1 SIA „Munio” pieredze Japānā

SIA „Munio” ir Latvijas uzņēmums, kurš tika nodibināts 2008. gadā. Uzņēmums ražo sojas vaska sveces un mājas aksesuārus.<sup>182</sup> Uzņēmuma īpašnieces Elīna Čīma un Ieva Dekstere biznesa ideju rada senlatviešu dabas medicīnā un tā laika unikālajās receptu sastāvdaļās.<sup>183</sup> Ilgu laiku eksperimentējot savā mājās darbnīcā ar dažādām receptēm,

<sup>181</sup> Japānas vēstniecība Latvijā. <http://www.lv.emb-japan.go.jp/latvian/bilateral/trade.html> (skatīts 20.04.2013)

<sup>182</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 19.03.2013)

<sup>183</sup> DesignLatvia. <http://www.designlatvia.lv/lietotajs/74/dizains-biznesa/munio-candela> (skatīts 15.04.2013)

uzņēmuma īpašnieces vēlējās izstrādāt recepti svecei, kas ilgi degtu, neradītu melnus sodrējus un būtu nekaitīga gan cilvēku veselībai, gan apkārtējai videi.<sup>184</sup> Japānā ļoti augstu novērtē eko - koncepciju, līdz ar to jau no pašiem pirmsākumiem uzņēmuma vīzija atbilda Japānas standartiem.

Šobrīd uzņēmuma zīmolam „*Munio Candela*” ir četras kolekcijas – Naturella, Villa, Apotheca un Folklore. SIA „Munio” eksporta direktore Inese Kļimoviča sniegtajā intervijā Latvijas sociālās informācijas portālam *SOCIAL.LV* 2012. gada 18. augustā izsakās: „Ar katru kolekciju radām sev ļoti lielu darbu. Grūti ir pārdot dārgu sveci, tāpēc jābūt stāstam, kas izskaidro produkta rašanās ceļu un sastāvdaļas. Mums par to jāstāsta Korejā, Vācijā, Taivānā un citās valstīs, un saprotot kultūru, vēsturi, dizainu, viņi to novērtē daudz augstāk”.<sup>185</sup>

2010. gadā tikai izveidots meitasuzņēmums Amerikā, Portlandē. Piecu gadu laikā uzņēmums ir attīstījies tik tālu, ka SIA Munio savu produkciju eksportē uz 18 valstīm: Zviedriju, Dāniju, Norvēģiju, Somiju, Šveici, Lielbritāniju, Franciju, Beļģiju, Poliju, Vāciju, Īriju, Itāliju, Luksemburgu, Slovēniju, Singapūru, Taivānu, Japānu un Koreju.<sup>186</sup>

SIA „Munio” mērķa tirgus ir Skandināvija, toties ļoti nozīmīgs ir arī Āzijas tirgus, īpaši Japānas, jo tur tiek augstu novērtēts dizains, produkta vizuālais izskats, aromāts un dabiskums. Tieši Japāna bija arī pirmais SIA „Munio” eksporta partneris.<sup>187</sup> Lai iekļūtu šajā tirgū, uzņēmums ņēma dalību dizaina izstādē Tokijā „Interior Lifestyle” 2009, kur SIA „Munio” mērķis bija izpētīt sveču tirgu, konkurentus, cenu līmeni, saņemt atsauksmes un novērtējumus par produktu un dizainu, kā arī atrast zīmola attīstītāju un izplatītāju Japānas tirgū. Kā rezultātā, 2009. gada beigās tika noslēgts ekskluzivitātes līgums ar vienu Japānas izplatītāju un jau 2010. gadā SIA „Munio” produkti bija pieejami 87 mazumtirdzniecības veikalos. Savukārt, 2012. gadā uzņēmuma zīmols „*Munio Candela*” jau tika pārstāvēta 200 mazumtirdzniecības veikalos visā Japānā un ir kļuvis par vienu no atpazīstamākajiem sveču zīmolliem Japānā.<sup>188</sup>

SIA „Munio” savā neilgajā pastāvēšanas laikā ir paspējis attīstīties un parādīt sevi no labākās puses. Tabulā 3.1. parādīti SIA „Munio” darbības pamatrādītāji. Uzņēmums 2008.

<sup>184</sup>Iltnerē, A. „Sildīt ekonomiku” ar ekosvecēm. Dizaina studija, Nr.1 (23), 2010, <http://www.dizainastudija.eu/index.php/lv/1/112/393/398/index.html> (skatīts 15.04.2013)

<sup>185</sup>Asere, A. Dizaina priekšmets, nevis svece. <http://www.social.lv/portal/nodarbinatiba/mikrobizness/2436-dizaina-prieksmets-nevis-svece> (skatīts 15.04.2013)

<sup>186</sup>Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 19.03.2013)

<sup>187</sup>Asere, A. Dizaina priekšmets, nevis svece. <http://www.social.lv/portal/nodarbinatiba/mikrobizness/2436-dizaina-prieksmets-nevis-svece> (skatīts 15.04.2013)

<sup>188</sup>Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 19.03.2013)

gadā tika dibināts ar 2 000 LVL lielu pamatkapitālu. Kā redzams, uzņēmuma apgrozījums 2011. gadā pieaudzis par vairāk nekā 6 reizēm, savukārt uzņēmuma tīrā peļņa palielinājusies par vairāk nekā 120 reizēm, salīdzinājumā ar 2010. gada rādītājiem. Kā viens no SIA „Munio” straujās izaugsmes iemesliem bija ieiešana tieši Japānas tirgū, jo vēlāk uzņēmumam mēģinot iekarot arī citus tirgus, sadarbība ar Japānu bija kā labs kvalitātes rādītājs.

3.1. tabula

**SIA „Munio” darbības pamatrādītāji<sup>189</sup>**

Pamatkapitāls (reģistrētais), LVL	Apgrozījums, LVL		Tīrā peļņa vai zaudējumi, LVL	
	2010. gads	2011. gads	2010. gads	2011. gads
2 000	7 779	49 638	87	10 444

Lai novērtētu SIA „Munio” ārējās tirdzniecības perspektīvas un attīstības Japānā rezultativitāti un turpmākās iespējas, darba autore izstrādāja PEST un SVID analīzes. Tabulā 3.2. redzama PEST analīzes matrica uzņēmumam SIA „Munio”, kas atspoguļo Japānas tirgu. Savukārt, tabulā 3.3. ir redzama uzņēmuma SVID analīze, kuras mērķis ir izvērtēt uzņēmuma turpmāko attīstību Japānā.

<sup>189</sup>CrediWeb. [https://www.crediweb.lv/company/40103292151/MUNIO\\_SPA/](https://www.crediweb.lv/company/40103292151/MUNIO_SPA/) (skatīts 16.04.2013)

## SIA „Munio” biznesa attīstības Japānā PEST analīze

<p><b>Politiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japāna ir politiski stabila valsts ar mazu vardarbības līmeni</li> <li>• Japānas valdības saistītā organizācija JETRO atbalsta ārvalstu uzņēmums, lai tie paplašinātos un ieguldītu Japānā</li> <li>• Latvijai un Japānai nav noslēgts līgums par dubultu neaplikšanu ar nodokļiem</li> <li>• PTO dalībvalsts</li> <li>• Japānā atļauto ingredientu saraksts</li> <li>• Liela uzmanība videi draudzīgiem ražojumiem un pakalpojumiem, reaģējot gan uz vides tiesību aktu izveidi un pieaugošo interesi pret globālo sasilšanu un citām vides problēmām.</li> </ul>	<p><b>Ekonomiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japānas ekonomika ir trešā lielākā pasaulē pēc IKP</li> <li>• Brīvās tirdzniecības līgums ar ES</li> <li>• Japāna atrodas augšupejas biznesa cikla fāzē</li> <li>• Augsta uzņēmuma nodokļu likme</li> </ul>
<p><b>Sociālie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gandrīz 125 miljonus liels tirgus</li> <li>• Sabiedrība strauji novecojas</li> <li>• Izsmalcināti patērētāji ar augstu pirktspēju</li> <li>• Ārvalstu kosmētikai augsts statuss</li> </ul>	<p><b>Tehnoloģiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japāna ir lielākā elektronisko preču nozarē</li> <li>• Augsti attīstīta tehnoloģiju jomā</li> <li>• Efektīva sadales sistēma</li> <li>• Japānas izdevumi pētniecībai un attīstībai procentos no IKP ir visaugstākie pasaulē</li> </ul>

## SIA „Munio” biznesa attīstības Japānā SVID analīze

<p><b>Stiprās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekoloģisks produkts</li> <li>• Vienkāršs dizains un iepakojums no otrreiz pārstrādāta materiāla</li> <li>• Produkts ar augstu pievienoto vērtību</li> <li>• Produkta augstā kvalitāte</li> <li>• Japānas kultūras izpēte un izziņāšana</li> </ul>	<p><b>Vājās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maza ražotne</li> <li>• Latvijas tālā atrašanās vieta no Japānas</li> <li>• Japāņu valodas nezināšana</li> <li>• Ļoti atšķirīgās kultūras</li> </ul>
<p><b>Iespējas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LIAA un Latvijas vēstniecības Japānā atbalsts</li> <li>• Palielināt japāņu interesi par produktu</li> <li>• Iegūt vairākus produkta izplatītājus Japānā</li> <li>• ES eksporta veicināšanas programma - <i>EU Gateway Programme</i></li> </ul>	<p><b>Draudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japāņu izplatītāja atteikšanās līgumu pagarināt</li> <li>• Biežās dabas katastrofas Japānā</li> </ul>

Darba autore par veiksmīgo SIA „Munio” pieredzi Japānā pārliecinājās arī intervējot uzņēmuma eksporta direktori Inesi Kļimoviču.

Ideja par eksporta attīstīšanu Japānā radās, meklējot starptautiskas izstādes, jo vietējā tirgū produkts bija interesants un tika atzīts. „Tas bija 2009.g., un mēs piedalījāmies ar vairākiem savs produkcijas stendiem un savu zīmolu vienā no lielākajām dizaina izstādēm Tokijā – „Interior Lifestyle Tokoy”. Bija milzīga atsaucība, cilvēki stāvēja rindā, lai uzzinātu ko vairāk par mūsu produktu. Izstāde notika 3 dienas, un šo dienu laikā ieguvām ļoti daudz kontaktu.”, stāsta Inese Kļimoviča. Veiksmīgi sevi prezentējot Tokijas izstādē, uzņēmums saņēma 3 nozīmīgus piedāvājumus no Japānas izplatītājiem. Pēc ilgām sarunām ar visiem 3 izplatītājiem, izzinot katra nosacījumus, 2009. gada beigās SIA „Munio” noslēdza līgumu ar Japāņu uzņēmumu „Ariel Trading”, kas bija pieredzes bagātākais, ar kontaktiem visos lielākajos, dārgākajos un luksusa preču universālveikalos. Visu 2010. gadu, līdz pat 2011. gada jūnijam, Japāna bija vienīgais eksports klients SIA „Munio”. No tā var secināt, ka SIA Munio veiksmīgā sadarbība ar Japāņu aizsākās pēc veiksmīgās dalības Tokijas izstādē, kur uzņēmums sevi parādīja japāņu klientiem.

Pirms biznesa attīstīšanas Japānā, kā stāsta Inese Kļimoviča: „Ļoti svarīgi ir noskaidrot, kas ir Japāna, kādas ir viņu vērtības, kultūra, vide, cilvēki, kā jāuzvedas tikšanās laikā, kā jāpasniedz vizītkarte, kādā bals tembrā jārunā, cik pacietīgiem jābūt, ko drīkst teikt un ko nedrīkst, kādā veidā ir jāreaģē uz dažādām situācijām”. SIA „Munio” Japānas kultūru apguva ļoti īsā laikā ar LIAA un Latvijas vēstniecības Japānā palīdzību, kuri nodrošināja tulkošanu, komunikāciju starp abām valstīm, palīdzēja ar telpām pasākumu organizēšanai, entuziasmu un ticību produktam. Darba autore uzskata, ka kultūras izpratne ir ļoti svarīga veiksmīga biznesa attīstīšanai, īpaši, ja kultūras ir tik dažādas kā Latvija un Japāna.

Galvenās grūtības, kas bija saistītas ar biznesa attīstīšanu Japānā, SIA „Munio” bija saistītas ar valodu, japāņu mentalitāti un loģistikas nodrošināšanu. „Japāņi atradīs visādus citādus veidus, lai uzvedinātu uz atbildi, bet skaidri viņi nekad nevarēs pateikt „nē”.”, stāsta Inese Kļimoviča. Līdz ar to darba autore secina, ka galvenās grūtības, lai veiksmīgi attīstu biznesu Japānā, ir saistītas ar kultūras atšķirību pārvarēšanu.

Jautājot par būtiskākām Latvijas un Japānas biznesa kultūras atšķirībām, SIA „Munio” skatījumā ir sarunu vešana. „Lielākā atšķirība ir tā, ka mēs latvieši esam straujāki nekā japāņi, viņi ir lēnīgāki, pacietīgāki, apdomīgāki, nekad nepieņems sasteigtus lēmumus, viņi pārdomās ļoti ilgi, un, ja viņiem būs interese, viņi paši atnāks.”, atklāj Inese Kļimoviča. Latvieši spēj ātri reaģēt uz izmaiņām, pieņemt straujus lēmumus, kā arī latvieši ir nepacietīgi, salīdzinot ar japāņiem. Turpretī japāņiem ir izteikts hierarhijas princips, viņi ir pieklājīgi un nepieciešams

ilgs laiks, lai iemantotu viņu uzticību, īpaši sievietēm. Darba autore secina, ka Latvijas uzņēmējiem ir jābūt ļoti pacietīgiem, lai izpelnītos japāņu uzticību, un būtiskākās biznesa kultūras atšķirības ir mentalitāte.

Kā lielākos ieguvumus pēc biznesa attīstīšanas Japānā, SIA „Munio” min lielos apjomus un apgrozījumu, kas pieaudzis, jaunu pieredzi, kā visu organizēt, kā nodrošināt loģistiku, jaunu sadarbību un, protams, jaunas kultūras apguvi. SIA „Munio”, lai nostiprinātu un attīstītu sadarbību ar Japānu, katru gadu aicina izplatītājus ciemos uz Latviju, stāstot, rādot un mācot arī par Latvijas kultūru, tīro dabu un citiem šeit pieejamiem produktiem. Kā atzīst SIA „Munio” eksporta direktore Inese Kļimoviča : „Japāņiem priekšstats par Latviju ir ļoti labs, jo viņi uz mums neskatās kā uz bijušo Krievijas daļu, bet drīzāk kā uz Skandināvijas valstīm.” Pēc darba autores domām, ļoti svarīgi ir nodibināt arī personiskas attiecības ar Japāņu uzņēmuma pārstāvjiem, jo Japāna ir kolektīvisma valsts, kur personiskās attiecības vērtē augstāk par darba uzdevumu.

Pēc SIA „Munio” domām, Latvijas uzņēmējiem biznesa attīstības iespēja Japānā noteikti ir, jo pieaug abpusēja valstu interese, palielinās to Latvijas uzņēmumu skaits, kuri ar LIAA palīdzību piedalās Tokijas izstādē. Īpaša iespēja ir tiem uzņēmumiem, kuri ražo vai piedāvā produktus ar augstu pievienoto vērtību, jo Japānas uzņēmēji to ļoti augstu novērtē un meklē tieši šādus produktus. Inese Kļimoviča kā SIA „Munio” eksporta direktore citiem Latvijas uzņēmējiem pirms biznesa attīstīšanas Japānā iesaka izpētīt tirgi, noskaidrojot vai pastāv jau kādi līdzīgi produkti, izvērtējot arī savas iespējas un potenciālu saražot viņiem nepieciešamo daudzumu. Tāpat arī noteikti aizbraukt uz kādu Japānas izstādi, izmantot LIAA pārstāvniecības atbalstu, kur strādā ļoti labi un profesionāli cilvēki, kuri palīdz ar valodu un kontaktu dibināšanu.

Nobeigumā, darba autore secina, ka ļoti lielā mērā SIA „Munio” veiksmīgā pieredze Japānā ir balstīta uz kultūras izzināšanu, tirgus izpēti un produkta veiksmīgās koncepcijas, kas atbilst japāņu prasībām.

### 3.2 SIA „Zabbix” pieredze Japānā

SIA „Zabbix” ir Latvijas informācijas tehnoloģiju (IT) uzņēmums, kura darbības sfēra ir programmatūru izstrāde, klientu tehniskais atbalsts, konsultācijas un apmācības.<sup>190</sup> Uzņēmuma galvenais produkts ir monitoringa sistēma „Zabbix”, kas ir viena no populārākajām atvērtā pirmkoda monitoringa programmām. Daudzi uzņēmumi visā pasaulē ir izvēlējušies lietot šī uzņēmuma piedāvāto produktu, jo „Zabbix” piedāvā augstu veiktspēju, mērogojamību, lietojuma vieglumu un zemu cenu.<sup>191</sup> SIA „Zabbix” piedāvā pasaules līmeņa produktu, kas var atvieglot ikviena uzņēmuma un organizācijas ikdienu. Tam pierādījums ir saņemtā Ekonomikas ministrijas un LIAA rīkotā konkursa „Eksporta un inovācijas balva 2012”, kur SIA „Zabbix” kategorijā „Eksportspējīgākais komersants” mazo komercsabiedrību grupā ieguva 1. vietu.<sup>192</sup>

Uzņēmuma īpašnieks Aleksejs Vladiševs 2001. gadā publicēja pirmo programmatūras versiju, bet lai finansiāli un organizatoriski nodrošinātu tās attīstību, jo programmatūra ir bezmaksas, 2005. gadā tika nodibināts uzņēmums SIA „Zabbix”. Jau 2004. gadā tika lejupielādēti aptuveni 2 500 „Zabbix” kopiju katru mēnesi visā pasaulē, šodien šis apjoms ir pieaudzis līdz vairāk nekā 30 000 reižu mēnesī, ierindojo to šīs nozares pasaules 15 labāko vidū.<sup>193</sup>

Uzņēmuma klienti ir pārstāvēti vairāk nekā no 35 valstīm, kuru vidū ir arī Francija, Vācija, Lielbritānija, Krievija, Polija, Beļģija, Nīderlande, Luksemburga, Brazīlijā, ASV un Japānā. SIA „Zabbix” uzsāka savu darbību Japānas tirgū kopš 2008. gada, kad tika parakstīts pirmais līgums par partnerību ar „NTT Com Technology Corporation”, kas ir daļa no kompānijas „NTT Communications” – lielākā telekomunikāciju pakalpojumu sniedzēja Japānā. Piecu gadu laikā SIA „Zabbix” partneru skaits Japānā ir pieaudzis līdz 13, un pēc „Google Trend” apkopotajiem datiem, „Zabbix” izstrādātā programma ir populārākā IT monitoringa sistēma Japānā. 2012. gada 16. oktobrī oficiāli tika atvērta uzņēmuma pārstāvniecība Japānā - „Zabbix Japan LLC”. „Zabbix” Japānas klientu vidū ir bankas, apdrošināšanas sabiedrības, ražošanas, telekomunikāciju, izglītības un medicīnas aprūpes organizācijas, transporta un loģistikas uzņēmumi. Japānas uzņēmumi ir augstā tehniskā līmeni

---

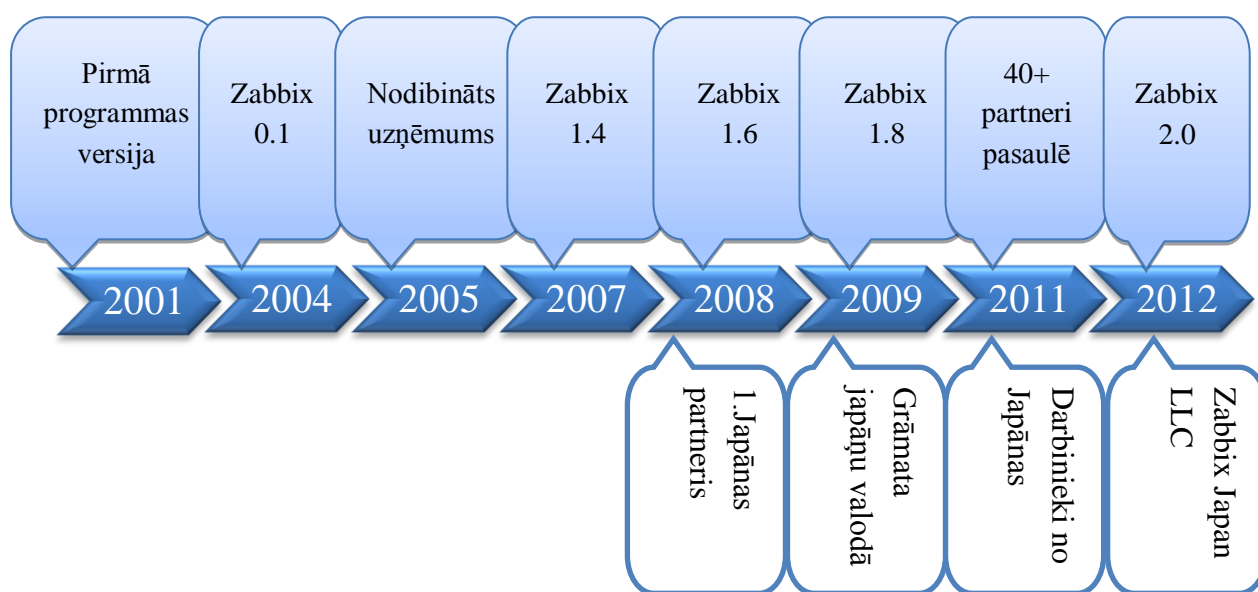
<sup>190</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 19.03.2013)

<sup>191</sup> Zabbix. <http://www.zabbix.com/lv/about.php> (skatīts 15.04.2013)

<sup>192</sup> Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija. <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?lang=lv&id=32959&cat=621> (skatīts 15.04.2013)

<sup>193</sup> Asere, A. *Savā segmentā Zabbiz konkurē ar pasaules „dūziem”*. 2012. gada 25. oktobris. <http://www.db.lv/latvijas-eksportspeja/sava-segmenta-zabbix-konkure-ar-pasaules-duziem-381273> (skatīts 15.04.2013)

un aktīvi izmanto modernās tehnoloģijas, līdz ar to meitasuzņēmuma atvēršana strauji palielinās klientu un partneru skaitu. SIA „Zabbix” ar panākumiem apsveica arī Latvijas vēstnieks Japānā Pēteris Vaivars: „Daudzi Latvijas uzņēmumi ir ieinteresēti apgūt perspektīvo Āzijas tirgu, taču ļoti maz ir tādu, kas ar savu nepārtraukto darbību un mērķtiecību nonāk līdz meitasuzņēmuma nodibināšanai. Ienākšana Japānā, kā arī citu Āzijas valstu tirgos, ir laikietilpīgs un kapitālietilpīgs process, kas ne vienmēr ir vienkāršs pat lieliem un pasaulē zināmiem uzņēmumiem. Taču man ir patīss gandarījums par SIA „Zabbix” paveikto un ceru, ka tas dos pozitīvu signālu arī citiem Latvijas uzņēmumiem izmantot lielo potenciālu, kas joprojām pastāv Latvijas un Japānas ekonomiskajās attiecībās.”<sup>194</sup> Attēlā 3.1. redzama uzņēmuma un sadarbības ar Japānu attīstība no 2001. gada līdz 2012. gadam.



3.1. att. SIA „Zabbix” attīstība<sup>195</sup>

Tabulā 3.4. parādīti SIA „Zabbix” darbības pamatrādītāji no 2008. gada līdz 2011. gadam. Uzņēmums 2005. gadā tika dibināts ar 10 100 LVL lielu pamatkapitālu. Uzņēmuma apgrozījumi ir pakāpeniski auguši, un salīdzinot 2008. gadu ar 2011. gadu, apgrozījums pieaudzis par vairāk nekā 3 reizēm. Savukārt uzņēmuma tīrā peļņa ir mainījies gadu gaitā, vismazākā tā bija 2009. gadā, bet vislielākā 2010. gadā. Eksports uz Japānu no kopējā 2011. gada apgrozījuma sastādīja 23%.

<sup>194</sup>Latvijas Republikas vēstniecība Japānā. <http://www.mfa.gov.lv/lv/japan/Jaunumi/pazinojumi-presei/2012/10-03/> (skatīts 15.04.2013)

<sup>195</sup>Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/aziija/japana> (skatīts 19.03.2013)

SIA „Zabbix” darbības pamatrādītāji<sup>196</sup>

Pamatkapitāls (reģistrētais), LVL	Apgrozījums, LVL				Tīrā peļņa vai zaudējumi, LVL			
	2008. gads	2009. gads	2010. gads	2011. gads	2008. gads	2009. gads	2010. gads	2011. gads
10 100	145 690	197 695	324 410	461 916	56 456	47 515	109 138	101 641

Lai novērtētu SIA „Zabbix” ārējās tirdzniecības perspektīvas un sadarbības ar Japānu rezultativitāti un turpmākās iespējas, darba autore izstrādāja PEST un SVID analīzes. Tabulā 3.5. redzama SIA „Zabbix” PEST analīzes matrica, kas atspoguļo Japānas tirgu. Savukārt, tabulā 3.6. ir redzama uzņēmuma SVID analīze, kuras mērķis ir izvērtēt uzņēmuma turpmāku attīstību Japānā.

## SIA „Zabbix” biznesa attīstības Japānā PEST analīze

<p><b>Politiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japāna ir politiski stabila ar mazu vardarbības līmeni</li> <li>• Japānas valdības saistītā organizācija JETRO atbalsta ārvalstu uzņēmumus, lai tie paplašinātos un ieguldītu Japānā</li> <li>• Latvijai un Japānai nav noslēgts līgums par dubultu neaplikšanu ar nodokļiem</li> <li>• PTO dalībvalsts</li> </ul>	<p><b>Ekonomiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japānas ekonomika ir trešā lielākā pasaulē pēc IKP</li> <li>• Brīvās tirdzniecības līgums ar ES</li> <li>• Japāna atrodas augšupejas biznesa cikla fāzē</li> <li>• Augsta uzņēmuma nodokļu likme</li> </ul>
<p><b>Sociālie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gandrīz 125 miljonus liels tirgus</li> <li>• Sabiedrība strauji novecojas</li> </ul>	<p><b>Tehnoloģiskie faktori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japāna ir lielākā elektronisko preču nozarē</li> <li>• Augsti attīstīta tehnoloģiju jomā</li> <li>• Japānas izdevumi pētniecībai un attīstībai procentos no IKP ir visaugstākie pasaulē</li> <li>• Ar pasaules vadošo tehnoloģiju un tiekšanās uz pētniecību un attīstību, Japānai piemīt ideāli apstākļi, lai būtu inovāciju cents</li> </ul>

<sup>196</sup>CrediWeb. <https://www.crediweb.lv/company/40003738045/ZABBIX/> (skatīts 16.04.2013)

## SIA „Zabbix” biznesa attīstības Japānā SVID analīze

<p><b>Stiprās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkta augstā veiktspēja, mērogojamība un lietojuma vieglums</li> <li>• Konkurētspējīga cena</li> <li>• Darbinieku pieredze un zināšanas</li> <li>• Populāra IT monitoringa sistēma Japānā</li> <li>• Meitasuzņēmuma atvēršana Japānā</li> <li>• Liels klientu skaits Japānā</li> <li>• Darbinieki no Japānas Latvijas birojā</li> </ul>	<p><b>Vājās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Latvijas tālā atrašanās vieta no Japānas</li> <li>• Ļoti atšķirīgas kultūras</li> </ul>
<p><b>Iespējas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kļūt par vadošu IT monitoringa sistēmu Japānā</li> <li>• Jaunu tehnoloģiju attīstība</li> <li>• Japānas uzņēmumu prasības pēc augsti attīstītām tehnoloģijām</li> </ul>	<p><b>Draudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biežās dabas katastrofas Japānā</li> <li>• Nozīmīgu konkurentu parādīšanās</li> </ul>

Darba autore, lai uzzinātu kāpēc SIA „Zabbix” izvēlējās attīstīt sadarbību ar Japānu un noskaidrotu kāda ir uzņēmuma veiksmes atslēga, intervēja SIA „Zabbix” biznesa attīstības direktoru Sergeju Sorokinu.

SIA „Zabbix” savai biznesa attīstībai izvēlējās tieši Japānu, jo uzskatīja, ka tas ir pareizais tirgus viņu produktam. Japāna ir ļoti attīstīta tehnoloģijas ziņā un tieši šādos tirgos pieprasījums pēc „Zabbix” produkcijas pieaug. „Mūsu produkts ir atvērta koda programma un tā kļuva ļoti populāra Japānā, pateicoties tam, ka ļoti aktīvi tika strādāts pie tās popularizēšanas”, saka Sergejs Sorokins. Tāpat svarīgs faktors bija tas, ka „Zabbix” produkta / pakalpojuma cenas ir konkurētspējīgas Japānas tirgū. Darba autore secina, ka svarīgs iemesls, lai attīstītu biznesu Japānā, ir tirgus pārzināšana un piemērotība produktam.

Jautājot par uzņēmuma priekšdarbiem pirms biznesa attīstīšanas Japānā, Sergejs Sorokins atzīst, ka SIA „Zabbix” vairākus gadus reklamēja savu produktu šajā tirgū, kā arī strādāja pie produkta interfeisa (saskarsmes) tulkošanas japāņu valodā. Pēc darba autores domām, tieši produkta tulkošana japāņu valodā palīdzēja veiksmīgi attīstīties šajā tirgū, jo Japānā angļu valoda nav populāra un tā kā produkts ir piemērots lielam patērētāju lokam, ko iespējams izmantot dažādās nozarēs, svarīgi, lai tas būtu saprotams un pieejams ikvienam.

„Vairākas reizes izmantojām arī LIAA pakalpojumus, lai pieteiktos dalībai ES organizētajās programmās, ar kuras palīdzību līdzfinansējām mūsu dalību Japānas izstādēs.”, atzīst Sergejs Sorokins. Īpaši LIAA un Latvijas vēstniecība Japānā uzņēmumam palīdzējušas tieši atverot meitasuzņēmumu Japānā ar sniegtajām konsultācijām un emocionālo atbalstu. Darba autore uzskata, ka LIAA un Latvijas vēstniecības Japānā atbalsts ir nozīmīgs ikvienam Latvijas uzņēmumam, lai veiksmīgi un pārliecināti veidotu sadarbību ar Japānu.

Jautājot par lielākām grūtībām ar ko uzņēmums saskārās, attīstot biznesu Japānā, pēc SIA „Zabbix” biznesa attīstības direktora domām, bija kultūras atšķirības. „Pat vienkārši jautājumi reizēm aizņem daudz laika, lai tos atrisinātu, jo komunikācijas pat ar mums pazīstamiem cilvēkiem neiet viegli.”, pauž Sergejs Sorokins. Uzņēmuma darbinieki vēl joprojām mēģina izprast un iemācīties šīs kultūru atšķirības. Darba autore secina, ka atšķirīgās abu valstu kultūras sagādā problēmas ikvienam Latvijas uzņēmumam un ka tās jāturpina pilnveidot visas sadarbības laikā.

Uzdodot jautājumu par uzņēmuma ieguvumiem no sadarbības ar Japānu, Sergejs Sorokins atzīst, ka joprojām cītīgi strādā, lai attīstītu biznesu Japānā, jo nekas nav beidzies. Ir nepieciešams ietilpīgs darbs ne tikai lai biznesu attīstītu attiecīgajā valstī, bet arī lai to noturētu un spētu konkurēt ar citiem uzņēmumiem savā nozarē. Pēc darba autores domām, SIA „Zabbix” viens no lielākajiem ieguvumiem ir meitasuzņēmuma atvēršana Japānā, kas ir pierādījums grūtam un neatlaidīgam darbam, iekarojot Japānas tirgu.

Pēc Sergeja Sorokina domām, Latvijas uzņēmumiem ir biznesa attīstības iespējas Japānā, jo viņiem ļoti svarīga ir kvalitāte. Un, ja uzņēmums var piedāvāt teicamu kvalitāti, tad japāņi ir gatavi maksāt labu cenu. „Vajag izvērtēt, vai patiešām tas ir interesants tirgus konkrētam produktam, vai ir pieprasījums, vai piedāvājums ir konkurētspējīgs. Ja ir sajūta, ka tirgus ir pareizais, vajag tik mēģināt.”, citiem Latvijas uzņēmumiem iesaka SIA „Zabbix” biznesa attīstības direktors Sergejs Sorokins.

Darba autore secina, ka SIA „Zabbix” veiksmes atslēga sadarbībai ar Japānu ir tirgus izpēte, nepārtraukta attīstība, kultūras izpratne un produkta lokalizācija.

### **3.3 LIAA pārstāvniecības Japānā atbalsts Latvijas uzņēmumiem**

LIAA pārstāvniecība Japānā darbojas kopš 2008. gada, un tā atrodas vienās telpās ar Latvijas vēstniecību Japānā, Tokijā. Pašlaik tās vadītāja ir Alīna Aščepkova. LIAA pārstāvniecība Japānā Latvijas uzņēmējiem palīdz, sniedzot šādus pakalpojumus:

- Atbalsts prezentācijas vai eksporta sagatavošanā;
- Dažāda veida konsultācijas par tirgus dalībniekiem, izmēru, struktūru, cenām, loģistikas jautājumiem, preču izplatīšanas kanāliem, konkurentiem un biznesa kultūru.

- Atbalsts ar sagatavošanos izstādei – stenda rezervācijā, informācijas ievietošanā izstādes katalogā;
- Potenciālo sadarbības partneru atlase un uzrunāšana, tikšanās un semināru organizēšana, atbalsts sarunu vešanā, komunikācijas uzturēšanā;
- Palīdzība loģistikas jautājumu risināšanā.<sup>197</sup>

Darba autore, lai noskaidrotu par LIAA atbalstu un palīdzības sniegšanu Latvijas uzņēmumiem, kuri vēlas attīstīt savu biznesu un sadarboties ar Japānu, intervēja LIAA pārstāvniecības Japānā vadītāju Alīnu Aščepkovu.

LIAA pārstāvniecība Latvijas uzņēmējiem attīstīt savu biznesu Japānā palīdz, nodrošinot uzņēmumiem tiešā mārketinga pakalpojumus, kas ir potenciālo klientu apzināšana un uzrunāšana, kā arī bieži vien tālāko komunikāciju uz vietas. „LIAA pārstāvniecība sniedz atbalstu uzņēmumiem, kas dodas uz Japānu, palīdzot sagatavot piedāvājumu, organizējot tikšanās ar potenciālajiem klientiem un sniedzot atbalstu biznesa pārrunās.”, pauž Alīna Aščepkova. Tāpat LIAA atbalsta uzņēmumus, kas piedalās izstādēs Japānā, sākot ar tehnisko atbalstu (pieteikuma sagatavošana, stenda pasūtījums) un ielūgumu izsūtīšanu līdz atbalstam stendā. Kā arī sniedz vispārējo informāciju par tirgus tendencēm, sagatavo tirgus apskatus, rīko tirdzniecības misijas un seminārus Latvijas uzņēmumiem Japānā. Pēc darba autores domām, sniegtais LIAA atbalsts ir ļoti nozīmīgs Latvijas uzņēmumiem, lai iedrošinātu tos un pamācītu kā labāk un pareizāk spert pirmos soļus Japānā.

Jautājot par nepieciešamajiem sagatavošanās darbiem uzņēmumam pirms sadarbības veidošanas ar Japānu, pārstāvniecības vadītāja atzīst, ka pirmkārt, katram uzņēmumam noteikti jāizpēta informācija par līdzīgu produktu, servisu Japānā. Šāda veida informāciju ir iespējams atrast angļu, vācu un franču valodās. Otrkārt, uzņēmumam jāsaprot, vai produkts ir konkurētspējīgs un varētu būt pieprasīts Japānā, jāizprot produkta niša, auditorija, cenu līmenis. To iespējams īstenot, salīdzinot līdzīgu produkciju no Eiropas vai ASV ražotājiem, kas jau ir pieejamā Japānā. Tas viss kopumā ļoti palīdz uzņēmumam ātrāk saorientēties un apzināt potenciālus kontaktus. „Piedāvājuma sagatavošana, pirmajai vēstulei, ko sūta potenciālajam klientam ir jābūt kompaktai un ļoti informatīvai”, stāsta Alīna Aščepkova. Piedāvājumā jāiekļauj kompānijas informācija, specializācija, kompānijas stiprākās puses, pieredze, eksporta tirgus, mājas lapas adrese, kontaktinformācija, personiskā attieksme,

<sup>197</sup> Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 13.03.2013)

norādot kāpēc izvēlējāties tieši šo uzņēmumu. Būtiski pirmo kontaktu ar Japāņu partneri, nosūtot e-pasta vēstuli, ir veidot japāņu valodā. To vislabāk darīt kompetentos tulkošanas birojos, un, ja uzņēmumam iespējams, nododot pārbaudīšanai kādam, kuram japāņu valoda ir dzimtā valoda, jo nekvalitatīvs tulkojums var rast iespaidu par nenopietnību. Uzņēmumam jābūt pacietīgam, jo sarakste ar potenciālo klientu un lēmuma pieņemšana var aizņemt ilgu laiku, ko ietekmē striktā hierarhiskā sistēma Japāņu kompānijās. Ļoti ieteicami pēc tikšanās ar uzņēmumiem, kuri izrādīja visvairāk intereses, ir uzaicināt uz vakariņām vai glāzes vīna, jo Japānā ir ļoti izplatīts, ka darba lietas tiek apspriestas neformālajā gaisotnē. Darba autore secina, ka sagatavošanās darbiem uzņēmumam ir jāpievērš būtiska nozīme, jo pirmā iespaids radīšana Japāņu partnerim par savu uzņēmumu var izšķirt turpmāko sadarbības attīstību.

Viens no galvenajiem iemesliem, kāpēc Latvijas uzņēmumi izvēlas attīstīt biznesu Japānā ir 127 miljonus lielais iedzīvotāju tirgus ar augsto dzīves un izglītības līmeni un ļoti diversificēto pieprasījumu, līdz ar to ienākšana Japānā atver arī jaunās iespējas citos tirgos, lielākoties Āzijā, uzskata Alīna Aščepkova. Japāņiem ir ļoti izglītojoša attieksme un attiecības, kas palīdz uzņēmumiem attīstīties, pilnveidojot prasmes komunikēšanā ar klientiem, uzlabojot preču un pakalpojumu kvalitāti.

LIAA pārstāvniecības vadītāja uzskata, ka Latvijas uzņēmumiem, kas nopietni apsver sadarbību ar japāņiem, pēta tirgu un pieprasījumu, kas orientējas uz ilgtermiņa sadarbību un mērķtiecīgi uzrunā potenciālos klientus ar pareizi sagatavoto piedāvājumu, ir labas iespējas uzsākt veiksmīgu sadarbību ar Japāņu. „Sakarā ar Japānas tirgus piesātinātību un sīvo konkurenci, japāņu partneris vienmēr stimulēs savu Latvijas partneri uz attīstību, jauno produktu izstrādi, produktu un pakalpojumu uzlabošanu. Šī pieredze nepārprotami ir liels ieguvums, uzsākot sadarbību ar partneriem citās valstīs, jo Japāna asociējas ar drošību un augstu kvalitāti.”, pauž Alīna Aščepkova. Darba autore secina, ka iegūtā pieredze un smagais darbs, lai veidotu sadarbību Japānā, ir nozīmīgs uzņēmuma turpmākās darbības attīstības kvalitātes rādītājs.

Jautājot par lielākām grūtībām, ar ko Latvijas uzņēmumi saskaras, LIAA pārstāvniecības Japānā vadītāja nosauc eksporta pieredzes trūkumu, uzstādīto pārlietu augsto cenu un valodas barjeru, jo daudzi japāņu uzņēmēji nerunā angļiski. Latvijas uzņēmēji bieži vien pieļauj kļūdu, uzstādot pārlietu augstu cenu, jo Japāna uzskatāma par valsti ar augstu pirktspēju, aizmirstot to, ka japāņu partneri cenu vienmēr var salīdzināt ar līdzīgiem piedāvājumiem, kā arī uzņēmumi bieži vien aizmirst par transporta izmaksām, kas ir būtiskas lielā attālumā dēļ.

Japānā paredzētas svarīgas izmaiņas valsts ekonomiskajā kursā, sakarā ar jaunās valdības nākšanu pie varas. Viens no valdības galvenajiem mērķiem ir Japānas ražošanas

kapacitātes palielināšana un eksporta stimulēšana, īpašs fokuss tiks uzlikts uz automobiļu un elektronikas iekārtu un komponentu ražotāju konkurētspējas stimulēšanu pasaules tirgū. Jautājot, kādās nozarēs Latvijas uzņēmējiem ir iespējams iekarot Japānas tirgu, Alīna Aščepkova min automobiļu un elektronikas nozari, kur Latvijas ražotāji varētu piegādāt daļas un komponentes japāņu rūpnīcām, kas atrodas Eiropā, Krievijā un NVS valstīs, tāpat iespējas ir farmācijas, enerģijas un atjaunojamās enerģijas nozarēm, IT nozarei, kas Latvijā strauji attīstās - ražotāji varētu piedāvāt unikālus un inovatīvus risinājumus un pakalpojumus, un radošām nozarēm, kā mode un industriālais dizains, kas izceļas ar jauniem oriģināliem produktiem un var ieinteresēt potenciālo klientu. Japānā arvien pieaug pieprasījums pēc uztura bagātinātājiem, skaistumkopšanas līdzekļiem un veselīgas pārtikas, līdz ar to arī šajā nišā Latvijas uzņēmējiem būtu iespējas, uzskata Alīna Aščepkova.

Jautājot par būtiskākām Japānas un Latvijas biznesa kultūras īpatnībām, Alīna Aščepkova min, ka japāņi orientējas uz ilgtermiņa attiecībām, „win-win” sadarbību, lojalitāti partnerībai, personiskām attiecībām, regulāro un operatīvo komunikāciju. Japāņi nemaina partnerus, ja reiz veidojas sadarbība, tad tā ir uz ilgu laiku un attiecības veido tā, lai abas puses justos komfortabli un vinnētu šajā sadarbībā.

Darba autore secina, ka Japānas biznesa kultūra ir nozīmīgs šķērslis Latvijas uzņēmējiem, bet to pienācīgi iepazīstot, veicot pamatīgus sagatavošanās darbus, iegūstot sadarbības partnera uzticību un izpētot attiecīgās nozares pieprasījumu, ir iespējams veiksmīgi attīstīties šajā tirgū, iegūstot lielisku pieredzi un garantijas zīmolu, lai attīstītu uzņēmuma darbību arī citos tirgos.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Izstrādājot bakalaura darbu, autorei radās šādi secinājumi:

1. Lai gan Latvijas eksports uz Japānu veido minimālu daļu no kopējā eksporta, tirdzniecības bilance ir ar pozitīvu saldo.
2. Pēc *Doing Business* 2013. gada datiem, vissliktākā situācija Japānas uzņēmējdarbības vidē ir nodokļu un biznesa uzsākšanā jomās.
3. Japānā nepieciešamo procedūru, dienu skaits un izmaksu apjoms, lai uzsāktu uzņēmējdarbību, ir daudz lielāks nekā Latvijā.
4. Būvniecības atļauju iegūšana Japānā ir vieglāka nekā Latvijā, savukārt nekustamā īpašuma reģistrēšanai Japānā ir nepieciešamas nedaudz vairāk procedūru, toties to var paveikt īsākā laikā, salīdzinājumā ar Latviju, izmaksas Japānā ir lielākas.
5. Nodokļu un obligāto iemaksu maksājumu skaits, kas vidēja lieluma uzņēmuma gada laikā ir jāsamaksā, Japānā ir divas reizes lielāks nekā Latvijā, kā arī kopējā nodokļu likme ir daudz augstāka.
6. Ārējas tirdzniecības veikšana Latvijā ir nedaudz vieglāk īstenojama nekā Japānā, mazākas izmaksas.
7. Lai gan pēc G. Hofstedes pētījuma Latvijas un Japānas Varas Distances indekss ir līdzīgs, salīdzinājumā ar Latviju, Japāna ir hierarhiska valsts, tāpēc Latvijas uzņēmējiem jābūt gataviem, ka lēmumu pieņemšanas process biznesā notiek ļoti lēnu.
8. Japāna, salīdzinājumā ar Latviju, ir kolektīvisma valsts, kur izteikta ir lojalitāte partnerībai, grupas saskaņa, līdz ar to Latvijas uzņēmumam jāvelta lielas pūles, lai iemantotu Japānas sadarbības partnera uzticību.
9. Visizteiktākās izmaiņas starp Latviju un Japānu pēc G. Hofstedes pētījuma ir Vīrišķā Dimensijā, Latvijā ir izteikta sievišķā sabiedrība, kamēr Japānai ir visaugstākais vīrišķās dimensijas indekss, kas norāda arī uz to, ka Latviešu uzņēmējiem – sievietei, šajā tirgū būs daudz grūtāk sevi pierādīt un ieņemt augstu pozīciju.
10. Salīdzinājumā ar Latviju, Japānā ir augsta izvairīšanās no nenoteiktības, biznesā liela uzmanība tiek veikta priekšizpētei un iespējamo risku apzināšanai.
11. Japāna, salīdzinājumā ar Latviju, ir izteikti orientēta uz ilgtermiņa sadarbību, līdz ar to Latvijas uzņēmējiem jābūt gataviem piedāvāt šāda veida biznesa attiecības.
12. Lai uzņēmums veiksmīgi ieietu Japānas tirgū ir nepieciešami pamatīgi un rūpīgi sagatavošanās darbi kā tirgus un pieprasījuma izpēti, produkta konkurētspējas

- noteikšana, pareiza piedāvājuma sagatavošana, produkta vai tā informācijas tulkošana japāņu valodā.
13. Piedalīšanās starptautiskās izstādēs Japānā, paver Latvijas uzņēmumiem iespējas nodibināt jaunus kontaktus Japānā, lai veidotu turpmāku sadarbību.
  14. Japānas kultūras izpratne ir ļoti svarīga veiksmīga biznesa attīstīšanai un sadarbības veidošanai.
  15. Galvenās grūtības, kas sagādā problēmas Latvijas uzņēmumiem veidot sadarbību ir japāņu valoda, kultūra, eksporta pieredzes trūkums.
  16. Galvenās Latvijas un Japānas biznesa kultūras atšķirības ir mentalitāte, sarunu vešanas metode, sadarbības veidošana, personiskās attiecības ar partneriem.
  17. Lielākie ieguvumi no sadarbības ar Japānu ir apjoma, apgrozījuma pieaugums, jauna nozīmīga pieredze, liels tirgus ar augstu izglītības un dzīves līmeni, attīstītu tehnoloģiju jomā, diversificētu pieprasījumu, uzņēmuma kvalitātes garants turpmākai attīstībai un sadarbības veidošanai citos tirgos.
  18. Svarīga sadarbības veidošanas sastāvdaļa ar Japāņu pārstāvjiem ir personisko attiecību veidošana, jo Japāna orientējas uz ilgtermiņa attiecībām, kur abas puses būtu ieguvējas.
  19. Biznesa attīstības iespējas ir uzņēmumiem, kuri Japānai var piedāvāt kvalitatīvu, unikālu produktu / pakalpojumu ar augstu pievienoto vērtību.
  20. Latvijas uzņēmumiem nozīmīgs atbalsts sadarbības veidošanā ar Japānu ir Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, kura atbalsta uzņēmumus ar konsultācijām, dalību izstādēs, kontaktu dibināšanu, sarunu vešanu, piedāvājuma sagatavošanu.
  21. Uzņēmuma iegūtā pieredze ar Japānu ir kā laba kvalitātes zīme sadarbības veidošanai arī ar citām valstīm.
  22. Perspektīvas nozares, ar kurām Latvijas uzņēmumi varētu ieiet Japānas tirgū un izveidot veiksmīgu sadarbību, ir kokrūpniecība, IT, elektronikas, farmācijas, enerģijas, radošās un industriālā dizaina nozares.

### **No pētījuma gaitā izdarītajiem secinājumiem, autorei radās šādi priekšlikumi:**

1. LIAA un Latvijas vēstniecībai Japānā rīkot Latvijas uzņēmējiem vairāk informatīvus seminārus par biznesa iespējām Japānā, par sadarbības veidošanas nosacījumiem, stāstot par biznesa kultūras īpatnībām un tur jau darbojošos uzņēmumu pieredzi, kā arī organizēt Latvijas uzņēmēju pieredzes apmaiņas braucienus uz Japānu.
2. Japānas vēstniecībai Latvijā organizēt japāņu uzņēmēju pieredzes apmaiņas programmas uz Latviju, kuras ietvaros iepazīstinātu ar Latvijas veiksmīgākajiem uzņēmumiem un piedāvātajiem produktiem.
3. Latvijas uzņēmumiem veidot un meklēt sadarbības iespējas Japānā, jo iegūtā pieredze ar Japāņu partneriem dos kvalitātes garantiju un pavērs tālākas uzņēmuma attīstības iespējas arī citos tirgos.
4. Latvijas uzņēmumiem, meklējot uzņēmuma sadarbības partnerus Japānā, piedalīties lielākajās starptautiskās izstādēs, ne tikai Japānā, bet arī Eiropā.
5. Uzņēmumiem, kuri nākotnē plāno attīstīt biznesu Japānā, laikus nodrošināt saviem darbiniekiem japāņu valodas kursus, lai veiksmīgāk uzsāktu sadarbības veidošanu.
6. Latvijas uzņēmumiem vairāk jādomā par attiecību veidošanu ar Japānas biznesa partneriem un jāvelta lielas pūles, lai iemantotu viņu uzticību, dēļ Japānas kolektīvisma principiem.
7. Japānas augstā izvairīšanās no nenoteiktības norāda uz to, ka Latvijas uzņēmējiem jānodod precīza un detalizēta informācija par savu piedāvājumu Japānas biznesa partneriem.

## **PATEICĪBAS**

Darba autore bakalaura darba izstrādes tapšanā, izsaka pateicību SIA „Munio” eksporta direktorei Inesei Kļimovičai, SIA „Zabbix” biznesa attīstības direktoram Sergejam Sorokinam un LIAA pārstāvniecības Japānā vadītājai Alīnai Aščepkovai par sniegtajām intervijām un veltīto laiku.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

### Zinātniskā literatūra un grāmatas:

1. Abizāre, V. *Ievads Uzņēmējdarbībā*. Rīga: Izdevniecība RaKa, 2004, 17. – 18.lpp.
2. Adekola, A.; Sergi, B. S. *Global Business Management. A Cross-culture Perspective*. Ashgate Publishing Limited, 2007, 163., 165. – 166.lpp.
3. Alsiņa, R., Gertners, G. *Uzņēmējdarbības plānošanas principi un metodes*. Rīga: Rīgas Tehniskā universitāte, 2002, 86.lpp.
4. Applegate, E., Johnsen, A. *Cases in Advertising and Marketing Management: Real Situation for Tomorrow's Managers*. Rowman & Littlefield Publishers, 2007, 29. – 30.lpp.
5. Bikse, V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Rīga: Izglītības soļi, 2007, 420.lpp.
6. Bikse, V. *Makroekonomika. Tālmācības kurss*. Rīga: Izglītības soļi, 2003, 258.lpp.
7. Brīvers, I. *Ekonomikas teorijas vēsture biogrāfijās*. Rīga: Banku Augstskola, 2001, 15., 26.lpp.
8. Brue, S.L.; Grant, R.R. *The Evolution of economic thought. 7th edition*. Mason: Thomson South – Western, 2007, 19.lpp.
9. Daniels, J.D.; Radebaugh, L.H.; Sullivan, D.P. *International Business, Environments and Operations. 11<sup>th</sup> edition*. Pearson Prentice Hall, 2007, 7., 16., 211.-213., 219. - 220.lpp.
10. Dollar, D and Wolff, E.N., *Competitiveness, Convergence, and International Specialization*. Cambridge, MA:MIT Press, 1993
11. Fischer, M. M. *Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers*. Vīne: Springer, 2006, 110.lpp.
12. Fosters, D. *Lietišķā etiķete Eiropā*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2005, 185.lpp.
13. Grabowiecki, J. *Keiretsu groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a paradigm) for Other Countries*. V.R.F. Series. No.413, Mar.2006. 30.lpp.
14. Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2005, 104., 147., 189., 225.lpp.
15. Hofstede, G. *Culture's Consequences*. Kalifornija: Sage Publications, 2001, 107.,108.lpp.
16. Igaune, E. *Sociālais kapitāls*. Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2012, 5. – 8., 14. – 15., 17., 22. – 23., 49., 57. – 59., 68.lpp.

17. International Trade Administration, Japan Export Information Center. *Destination Japan: A Business Guide for the 90`s*. NTIS, 1994, 4.lpp.
18. Lībermanis, G. *Starptautiskie ekonomiskie sakari*. Rīga: Kamene, 1999, 4. - 7.lpp.
19. Mead, R. *International management: Cross-cultural dimensions*. Oxford: Blackwell Publishers, 1998, 34.lpp.
20. Mitchell, C. *A Short Course in International Business Culture. 3rd Edition*. World Trade Press, 2009, 4.lpp.
21. Miyashita, K.; Russell, D. W. *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*. McGraw-Hill, 1994, 7. – 10., 12., 115.lpp.
22. Niciejewska, K. *The Influence of Social Networks in Japanese Business – Keiretsu as a Japanese Network*. GRINVerlag, 2007, 15.lpp.
23. Oļevskis, G. *Starptautiskā ekonomika*. Rīga: Jāņa rozes apgāds, 2004, 28. - 30.lpp.
24. Oļevskis, G. *Starptautiskā tirdzniecība*. Rīga: RSEBAA, 2003, 56. - 57., 116., 117.lpp.
25. Paul, J. *International Business. 4th edition*. PHI, 2008, 155. – 156.lpp.
26. Pelše, G., Ruperte, I. *Mazā biznesa kurss*. Rīga: Jumava, 2006, 90.lpp.
27. Portes, A. *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. 1998, 7., 58. – 59.lpp.
28. Priedīts, A. *Kultūras teorija un kultūras vēsture*. Daugavpils: A.K.A., 2003, 211.lpp.
29. Raymond Vernon, „International Investment and International Trade in the Product Life Cycle”, *Quarterly Journal of Economics* (May 1996):190-207; David Dollar, „Technological Innovation, Capital Mobility, and the Product Life Cycle in North – South Trade”, *American Economic Review* 76, no.1, (March 1986):177-90
30. Rugman, A. M.; Collinson, S.; Hodgetts, R. M. *International Business. 4th edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006, 160. - 164.lpp.
31. Ruperte, I. *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Jumava, 2010, 48.lpp.
32. Sabath, A. M. *International Business Etiquette: Asia and the Pacific Rim*. ASJA Press, 2002, 82. – 83., 88. – 89., 93. – 94.lpp.
33. Snyder, F. *Regional and Global Regulation of International Trade*. HartPublishing, 2001, 113.lpp.
34. Svendsen, G.T.; Svendsen, G.L.H. *Handbook of social Capital*. EE, 2009, 27., 28.lpp.
35. Vance, C. M.; Paik, Y. *Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. New York: M.E. Sharpe, 2011, 50. - 51.lpp.

36. Witt, M. A. *Changing Japanese Capitalism: Societal Coordination and Institutional Adjustment*. Cambridge, 2006, 11.lpp.
37. World Bank. 2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Vašingtona: World Bank Group, 2012, 60., 68., 72., 77., 81., 86.lpp.

#### **Elektroniskie informācijas avoti:**

1. Asere, A. *Dizaina priekšmets, nevis svece*.  
<http://www.social.lv/portal/nodarbinatiba/mikrobizness/2436-dizaina-prieksmets-nevis-svece> (skatīts 15.04.2013)
2. Asere, A. Dienas Bizness. *Savā segmentā Zabbiz konkurē ar pasaules „dūžiem”*. 2012. gada 25. oktobris. <http://www.db.lv/latvijas-eksportspeja/sava-segmenta-zabbix-konkure-ar-pasaules-duziem-381273> (skatīts 15.04.2013)
3. Centrāla Statistikas pārvalde. <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp> (skatīts 13.03.2013)
4. CIA The World Factbook. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html#top> (skatīts 08.03.2013)
5. CrediWeb. [https://www.crediweb.lv/company/40103292151/MUNIO\\_SPA/](https://www.crediweb.lv/company/40103292151/MUNIO_SPA/) (skatīts 16.04.2013)
6. CrediWeb. <https://www.crediweb.lv/company/40003738045/ZABBIX/> (skatīts 16.04.2013)
7. DesignLatvia. <http://www.designlatvia.lv/lietotajs/74/dizains-biznesa/munio-candela> (skatīts 15.04.2013)
8. Dienas Bizness. *Ne maz ne tik tālā Japāna*. 2010. gada 9. jūnijs.  
<http://www.db.lv/blogi-viedokli/blogi/arlietu-dienests-latvijas-eksp/nemaz-ne-tik-tala-japana-224343> (skatīts 13.03.2013)
9. Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/japan#> (skatīts 04.04.2013)
10. Eksportea. Export management. <http://www.expor tea.com/lv/useful/what-is-export> (skatīts 03.04.2013)
11. Huettinger, M. *Cultural dimensions in business life: Hofstede`s indices for Latvia and Lithuania*. Baltic Journal of Management Vol. 3 No. 3, 2008.  
<http://www.scribd.com/doc/44872617/Cultural-Dimensions> (skatīts 18.03.2013)

12. Iltner, A. „Sildīt ekonomiku” ar ekosvecēm. Dizaina studija, Nr.1 (23), 2010, <http://www.dizainastudija.eu/index.php/lv/1/112/393/398/index.html> (skatīts 15.04.2013)
13. Japan External Trade Organization. [http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws/section1](http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section1) (skatīts 08.03.2013)
14. Japānas vēstniecība Latvijā. <http://www.lv.emb-japan.go.jp/latvian/bilateral/trade.html> (skatīts 20.04.2013)
15. Japānas vēstniecība Latvijā. <http://www.lv.emb-japan.go.jp/latvian/business/japan.html> (skatīts 13.03.2013)
16. Khan, Y. „Tips on doing business in Japan”, *Global Business Languages: Vol. 2*, Article 16, 1997. <http://docs.lib.purdue.edu/gbl/vol2/iss1/16>
17. Latvijas Banka. <http://www.bank.lv/monetara-politika/valutas-kursa-politika/valutas-kursi> (skatīts 08.03.2013)
18. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. <http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta-tirgi/azija/japana> (skatīts 08.03.2013)
19. Latvijas Republikas Ekonomikas Ministrija. <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=30225> (skatīts 04.04.2013)
20. Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija. <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?lang=lv&id=32959&cat=621> (skatīts 15.04.2013)
21. Latvijas Republikas Ministru kabinets. <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-instrumenti/> (skatīts 05.04.2013)
22. Latvijas Republikas vēstniecība Japānā. <http://www.mfa.gov.lv/lv/japan/Jaunami/pazinojumi-presei/2012/10-03/> (skatīts 15.04.2013)
23. Statistical Handbook of Japan. <http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/index.htm> (skatīts 08.03.2013)
24. The Hofstede Centre. <http://geert-hofstede.com/japan.html> (skatīts 18.03.2013)
25. Zabbix. <http://www.zabbix.com/lv/about.php> (skatīts 15.04.2013)
26. 2013 Index of Economic Freedom. <http://www.heritage.org/index/country/japan> (skatīts 19.03.2013)

# PIELIKUMI

## 1. Intervijas jautājumi SIA Munio un SIA Zabbix

### Intervijas jautājumi

1. Kāpēc izvēlējāties attīstīt savu biznesu Japānā un kad tas notika?
2. Kādus priekšdarbus Jūs veicāt pirms biznesa attīstīšanas Japānā?
3. Kādi ir lielākie ieguvumi Jūsu biznesam pēc tā attīstīšanas Japānā?
4. Vai Jūs pirms biznesa attīstības Japānā vērsāties LIAA un Latvijas vēstniecībā Japānā pēc palīdzības? Ja jā, tad kāda veida palīdzību saņēmāt?
5. Ar kādām grūtībām saskārāties, attīstot biznesu Japānā?
6. Kādas, Jūsaprāt, ir Latvijas uzņēmēju biznesa attīstības iespējas Japānā?
7. Ko Jūs ieteiktu citiem Latvijas uzņēmējiem pirms biznesa attīstīšana Japānā?
8. Kādas, Jūsaprāt, ir Latvijas un Japānas būtiskākās biznesa kultūras atšķirības?

## **2. Intervijas jautājumi LIAA pārstāvniecībai Japānā**

### **Intervijas jautājumi**

1. Kā LIAA palīdz Latvijas uzņēmējiem attīstīt biznesu Japānā?
2. Kādas ir Latvijas uzņēmēju biznesa attīstības perspektīvas Japānā?
3. Kādas ir Latvijas un Japānas būtiskākās biznesa kultūras atšķirības?
4. Kāpēc Latvijas uzņēmēji izvēlas attīstīt savu biznesu tieši Japānā?
5. Kādus ieguvumus dod Japānas biznesa vide Latvijas uzņēmējiem?
6. Kādi sagatavošanās darbi Latvijas uzņēmējam būtu jāveic pirms sava biznesa attīstīšanas Japānā?
7. Kādi ir Latvijas uzņēmēju traucējošie faktori, kas kavē veiksmīgu sadarbību ar Japānu?
8. Kādās nozarēs Latvijas uzņēmējiem būtu iespēja iekarot Japānas tirgu?