



Iemaņu uzlabošana prasmīgai saimniekošanai kā inovatīvam  
rīkam lauku attīstībai un ekonomikas izaugsmei



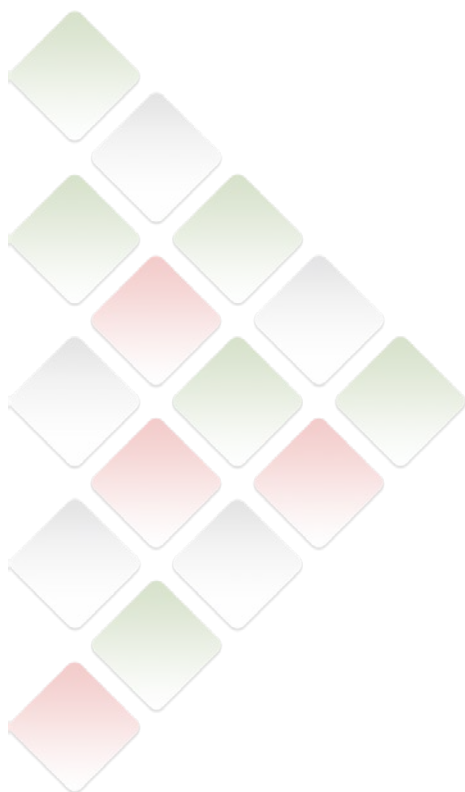
## SmartFarmer

1.modulis	Stratēģiskā plānošana un „smart” bioloģisko un tradicionālo produktu mārketinga
3.nodaļa	Biznesa un mārketinga stratēģiju un plānu izstrāde
Autors	Joanis Galatulas (Ioannis Galatoulas)
Mācību materiāls internetā	<a href="http://www.smartfarmerproject.eu">www.smartfarmerproject.eu</a>



## Saturs

Mācību mērķi/rezultāts_____	3
Paredzamais laiks _____	3
Kopsavilkums _____	3
Mācību materiāli _____	4
Uzdevumi _____	17
Bibliogrāfija/ieteicamā literatūra _____	19





## Mācību mērķi/rezultāts

2.nodaļa sniedza informāciju par stratēģiskā un mārketinga plāna jēdzieniem. Savukārt, šajā nodaļā ir būtiski izprast, kā izstrādāt un izvērtēt gan stratēģisko, gan mārketinga plānu.



Pēc veiksmīgas nodaļas apguves būs iespējams izprast, kā:

- Definēt uzņēmuma misiju un vīziju;
- Analizēt iekšējo un ārējo vidi (SVID analīze un tirgus izpēte- dažādas metodes un instrumenti);
- Noteikt mērķus un uzdevumus (plānošanas periodam);
- Izstrādāt biznesa plānu;
- Izstrādāt mārketinga stratēģiju un plānu.

Veiksmīgai nodaļas apguvei tiks piedāvāta sekojošā informācija:

- Ievads biznesa plānošanā;
- Iespējamā biznesa plāna struktūra;
- Citi mācību resursi;
- Gadījuma izpēte.

Nobeigumā tiks piedāvāts uzdevums, kurš palīdzēs izveidot vienkāršu biznesa plānu.

## Paredzamais laiks

Nodaļas apguvei nepieciešamas aptuveni trīs stundas.



## Kopsavilkums

Kā jebkurā citā biznesā, arī ar lauksaimniecību saistītos uzņēmumos vīzija un misija var palīdzēt definēt uzņēmējdarbību, tās mērķus, veicamos uzdevumus darbības plānu un rīcību, lai gūtu sasniegumus. Vīzijas formulējums izklāsta uzņēmuma ideālus, norādot tā vēlamā stāvokli nākotnē. Misijas formulējums iezīmē uzņēmuma mērķi, tā klientus, ieinteresētās puses un sniegtos pakalpojumus.

Viens no svarīgākajiem jebkura uzņēmuma dokumentiem ir tā biznesa plāns. Konsultanti, kreditori, potenciālie biznesa partneri, kā arī citas ar uzņēmējdarbību saistītas personas parasti pieprasa biznesa plānu, lai pieņemtu argumentētu lēmumu par sadarbību ar konkrēto uzņēmumu. Dažas no visbiežāk lietotajām biznesa plāna sastāvdaļām ir SVID, Portera analīze un tirgus izpēte.

Mārketinga plāns ir vai nu konkrēto produktu, vai noteiktā tirgus, vai pat visa uzņēmuma darbības plāns, kas apraksta nepieciešamos pasākumus tirdzniecības



mērķu sasniegšanā noteiktā laikposmā. Turklāt mārketinga stratēģija ir uzņēmuma stratēģija, kas apvieno visus tās tirdzniecības mērķus vienā, visaptverošā plānā. Laba mārketinga stratēģija izriet no tirgus izpētes un koncentrējas uz piemēroto produktu salikumu, lai sasniegtu maksimālo peļņas potenciālu un stiprinātu uzņēmējdarbību. Mārketinga stratēģija ir mārketinga plāna pamats.

## Mācību materiāli

### Ar lauksaimniecību saistītu uzņēmumu misija un vīzija- mērķi un uzdevumi



Kā jebkurā citā biznesā, arī ar lauksaimniecību saistītos uzņēmumos vīzija un misija var palīdzēt definēt uzņēmējdarbību, tās mērķus, veicamos uzdevumus darbības plānu un rīcību, lai gūtu sasniegumus. **Vīzijas formulējums** izklāsta uzņēmuma ideālus, norādot tā vēlamā stāvokli nākotnē. **Misijas formulējums** iezīmē uzņēmuma mērķi, tā klientus, ieinteresētās puses un sniegtos pakalpojumus [1].



Uzņēmuma vai organizācijas vīzijas formulējums koncentrējas uz tās potenciālo raksturojumu vai vēlamu veidolu nākotnē. Lai gan vīzijas formulējums var ietvert atsauces, kā uzņēmums plāno īstenot paredzēto, šis jautājums ir daļa no misijas formulējuma, bet vīzija drīzāk ir apraksts par to, kāds uzņēmums plāno būt nākotnē. Ņemot vērā uzņēmuma profilu, ir īsie un garie vīzijas formulējumi [2].

Uzrakstīt labu vīzijas formulējumu nav sarežģīti. Jāapdomā, ar ko lauksaimniecības uzņēmums nodarbojas, ko ideālā gadījumā labprāt sasniegtu, un kā tas izskatītos apkārtējā vidē. Aplūkojot uzņēmuma piedāvātos pakalpojumus, produktus un to īpašības, iztēlojieties kāds izskatītos vislabākais iespējamais piedāvājums. Uzskaītot ideālā piedāvājuma idejas, iekļaujiet tās īsā vīzijas formulējumā, kas sniedz labu pārskatu par vēlamu stāvokli nākotnē.



Rūpīgi izstrādāta vīzija viena teikuma vai dažu kodolīgu rindkopu garumā var palīdzēt informēt darbiniekus un vadību par uzņēmuma mērķiem. Lai arī labi pārdomātu formulējumu bieži izdodas izveidot tikai pēc vairākām dienām vai nedēļām, rezultāts var darboties kā noderīgs instruments uzņēmumā, iedvesmojot stratēģisku lēmumu pieņemšanu un produktu attīstību turpmākajos gados.

Pēc Hārvardas biznesa apskata (Harvard Business Review) pētījuma līdz pat 70% darbinieku nesaprot sava uzņēmuma stratēģiju. Nespēja saprast uzņēmuma pozīciju var pasliktināt visu līmeņu lēmumu pieņemšanu. Līdz ar to pirmais solis vīzijas formulēšanā ir rūpīga uzņēmuma pozīcijas izvērtēšana industrijā un reālistisku mērķu noteikšana vidējā un ilgākā termiņā.



Vīzijas formulējumi ir centieni; tie pauž **primāros uzņēmuma mērķus**. Atšķirībā no biznesa plāniem, vīziju formulējumi parasti nenorāda noteiktu plānu, lai sasniegtu minētos mērķus. Izvirzot galvenos uzņēmuma mērķus, darbinieki var izveidot biznesa stratēģijas to sasniegšanai. Ar vienu, vienojošu vīzijas formulējumu darbinieki labāk izprātis uzņēmuma darbību un varēs darbu veikt produktīvāk [3].

Dažos gadījumos vīzijas formulējumi ir izaicinājums tiem cilvēkiem, kuriem ir neskaidrības par tās ārējo apveidu.

- Ierasti korporatīva vai uzņēmuma vīzijas formulējums būs **īss un kodolīgs**; tajā būs daudz kas pateikts tikai dažos, rūpīgi izvēlētos vārdos.
- Laba vīzijas formulējuma atslēga ir lietu redzējums ilgtermiņā un plašākā nozīmē, reizē neskanot pārāk vispārēji.
- Pārāk specifisks formulējums ierobežo vīziju un neļaus to izmantot arī pēc desmit gadiem- pašreizējais mērķis pārvākties uz lielāku ēku ir nākotnes vīzija, bet tā nav piemērojama visas uzņēmējdarbības nākotnes iespējām. Tā ir pārāk šauri fokusēta.
- No otras puses, tikai sakot, ka ir vēlme gūt sasniegumus, netiek nekas konkrēts pateikts, jo jebkurš uzņēmums to vēlas. Šāda vīzija ir pārāk vispārīga. Labākais formulējums paudīs skaidrus apgalvojumus par uzņēmuma būtību un vēlamo stāvokli nākotnē.

Izpratne un spēja definēt mērķus nepārprotami ir pirmais solis to īstenošanā.

**Misijas formulējums** var būt tikpat būtisks vadības instruments kā biznesa plāns. Tas dažos kodolīgos teikumos ietver uzņēmuma mērķu un ideālu būtību. Misijas formulējums un tajā iekļautā informācija par uzņēmumu ir nozīmīga tā klientiem, darbiniekiem, piegādātājiem un sabiedrībai [4].

Misijas formulējums atspoguļo tādas uzņēmējdarbības aspektus kā piedāvāto produktu klāstu un raksturīgās īpašības, cenu, kvalitāti, pakalpojumus, vietu tirgū, izaugsmes potenciālu, tehnoloģiju pielietošanu un attiecības ar klientiem, darbiniekiem, piegādātājiem, konkurentiem un sabiedrību.

„Misijas formulējums palīdz precizēt uzņēmuma būtību, mērķus un uzdevumus” [5].



## Ārējā un iekšējā vide

Viens no svarīgākajiem jebkura uzņēmuma dokumentiem ir tā **biznesa plāns**. Konsultanti, kreditori, potenciālie biznesa partneri, kā arī citas ar uzņēmējdarbību saistītas personas parasti pieprasa biznesa plānu, lai pieņemtu argumentētāku lēmumu par sadarbību ar konkrēto uzņēmumu [6]. Dažas no visbiežāk lietotajām biznesa plāna sastāvdaļām ir SVID, Portera analīze un tirgus izpēte.





**SVID analīze** – sistemātisks pārskats par uzņēmuma stiprajām un vājajām pusēm, iespējām un draudiem. To pielieto, lai pievērstu uzmanību tam, ko uzņēmums dara labi un ko varētu darīt, lai izmantotu radušās tirgus iespējas. SVID analīzes izveidošana ir biznesa plāna pamats. Jāveic četras atsevišķas SVID analīzes, iekļaujot sekojošās darbības funkcionālās jomas: mārketingu, ražošanas un darbības organizēšanu, finanses un personāla vadīšanu.

Aplūkojot stiprās puses, jāatzīmē sekojošās priekšrocības:

### Stiprās puses

- **Organizatoriskā struktūra:** Uzņēmuma darba organizācija ir nepieciešama, lai radītu pamatu pienācīgai un efektīvai darbībai. Izveidojot integrētu plānu, iespējams īstenot visas biznesa funkcijas, diferencēt lomas un atšķirīgās funkcijas, parādīt labu sniegumu, kā arī izvairīties no konfliktiem un pretrunām dažādu struktūrvienību darbībā.
- **Vertikālā integrācija ražošanā:** Jebkuras uzņēmējdarbības uzdevumam būtu jābūt atkarības minimalizēšanai no piegādātājiem un klientiem. Šādā veidā var sasniegt labāku uzņēmuma organizāciju un maksimālu efektivitāti, kā arī uzlabot ekonomiskos rādītājus. Prasmīgs saimnieks gūst papildus ienākumus un pievienoto vērtību produktiem, tos pārstrādājot, ko nevar sasniegt tikai ražojot izejvielas.
- **Inovatīva darbība (jauni produkti, inovatīvs iesaiņojums u.c.):** Inovācijas ir būtisks faktors, kas rada pievienoto vērtību. Inovācijas var būt produkta ražošanas uzlabošanā, klasiska produkta pārmaiņās, jauna iepakojuma vai marķējuma ieviešanā. Jebkas jauns, vienkārši lietojams, efektīvāks vai pievilcīgāks produktā ir inovācija, ko prasmīgam saimniekam ir jāprot identificēt un īstenot vienam vai kopā ar citiem, lai panāktu ievērojamus ietaupījumus.
- **Vides aizsardzība (bioloģiskā lauksaimniecība, bioloģiskā pārtika u.c.):** Gan uzņēmumiem, gan patērētājiem ekoloģiskā apziņa (zaļā domāšana) ir būtisks faktors lēmumu pieņemšanā. Prasmīgam saimniekam jāsaikojas ar pārstrādājamā iepakojuma, vides aizsardzības standartu piemērošanas, atkritumu šķirošanas, materiālu atkārtotas izmantošanas un videi draudzīgu ražošanas metožu izmantošanas izaicinājumiem.
- **Relatīvās (salīdzināmās) priekšrocības (vieta, sertificēti pārtikas produkti, produkti ar cilmes vietas aizsardzību):** Uzņēmuma atrašanās vieta vairāku iemeslu dēļ var būt priekšrocība konkurentu vidū. Piemēram, piekļuve transportam vai piemērotas infrastruktūras esamība, vai lētais darbaspēks. Tāpat priekšrocība var būt iegūt aizsargātas cilmes vietas nosaukuma vai aizsargātas ģeogrāfiskās izcelsmes norādes iegūšana u.tml., kas palielinās prasmīga saimnieka ienākumus.
- **Diferenciācija:** Uzņēmuma spēja izmantot diferenciaciju ir nozīmīgs faktors sasniegumu gūšanā. Prasmīgam saimniekam ir jābūt struktūrām, kas



ļauj ražot diferenciētus produktus. Tiem jābūt daudzveidīgiem gan veidā vai formā, gan iepakojumā. Prasmīga saimnieka spēja īsā periodā mainīt produkciju ir svarīgs pielāgošanās elements. Lauksaimnieka spēju būt elastīgam palielina gan mazu (mazumtirdzniecības), gan profesionālu iepakojumu izstrāde, kas ir viena no diferenciācijas iespējām.

- **Zemas ražošanas izmaksas:** Neapšaubāmi spēja samazināt ražošanas izmaksas ir jebkura uzņēmuma un līdz ar to arī prasmīga saimnieka stiprā puse. Ražošanas izmaksu samazināšana ir instruments, lai uzlabotu cenu noteikšanas politiku, iegūstot priekšrocības pār konkurentiem.

Līdzīgi nepieciešams atzīmēt visas iespējamās, nozīmīgās vājās puses, konkurējot ar citiem uzņēmumiem.

### Vājās puses

- **Organizācijas trūkums:** Neveiksmes darba organizācijā var neļaut sasniegt izvirzītos mērķus, kā arī var novest līdz resursu izniekošanai, neiegūstot atbilstošu atdevi, un neveiksmei biznesā.
- **Vertikālās integrācijas neizmantošana ražošanā:** Vertikālās integrācijas neizmantošana palielina uzņēmumu atkarību no trešajām pusēm nepieciešamo resursu ieguvē un produkcijas pārdošanā. Tāpat pieaug arī nestabilitātes risks, jo gala produkts var tikt ražots, izmantojot metodes, kas ietekmēs kvalitāti un var neapmierināt patērētāju vēlmēs.
- **Inovāciju trūkums:** Jau esoša produkta kopijām vai līdzīgām precēm ir grūti iekarot tirgus daļu, it īpaši, ja tajā ir uzņēmumi ar jau ilgstošu klātbūtni un patērētājiem atpazīstamu zīmolu.
- **Konkurences relatīvās (salīdzināmās) priekšrocības:** Prasmīga saimnieka centienus iekarot tirgus daļu var apturēt vertikāli integrēta konkurenta esamība teritorijā, kurai viegli piekļūt ar transportu, un kurā viegli pieejams arī lēts, labi kvalificēts darbaspēks.
- **Produktu diferenciācijas trūkums:** Viena veida produktu ražošana nozarei neatbilstošā iepakojumā, nepielāgojot to tirgus vajadzībām un sezonai, ir būtisks trūkums.
- **Augstas ražošanas izmaksas:** Konkurētspējas saglabāšanai svarīgi, lai produkcijas cenas noturētos zemas un lai vienlaicīgi uzņēmums būtu elastīgs cenu noteikšanas politikā.
- **Tirgus līdera esamība:** Spēcīgs tirgus spēlētājs var radīt negodīgu konkurenci, kas neļaus prasmīgajam saimniekam realizēt savu produkciju vai iegūt nepieciešamās izejvielas par konkurētspējīgām cenām.

Tāpat nepieciešams atzīmēt iespējas un draudus, kas eksistē ekonomiskajā vidē.

### Iespējas



- **Pieaugošs, vēl neapmierināts pieprasījums pēc tirgus precēm:** Ja tirgū ir pieprasījums pēc noteiktām precēm, kas netiek piedāvātas vai pieejamas limitēti vai sezonāli, tad tā ir iespēja prasmīgam saimniekam pārvarēt minētos šķēršļus.
- **Finansējuma pieejamība:** Viegla piekļuve finanšu instrumentiem tirgū ir būtisks elements, kas stimulē uzņēmuma izaugsmi un uzlabo uzņēmuma likviditātes rādītājus.
- **Jaunu produktu nepieciešamība:** Mūsdienu patērētāju dzīvesveids rada iespējas jaunu produktu ienākšanai tirgū. Savukārt modernais mārketinga spēj patērētājiem radīt jaunas vēlmes, piedāvājot izcilas kvalitātes produktus.
- **Jaunu tehnoloģiju pieejamība:** Jaunu tehnoloģiju meklēšana un ieviešana ražošanas procesā var samazināt ražošanas izmaksas, palielināt tās apjomu, uzlabot produkcijas kvalitāti, padarīt ražošanas procesu draudzīgāku videi, kā arī kopumā uzlabot uzņēmuma vietu tirgū, salīdzinot ar konkurentiem.
- **Ražošanas iespēju izmantošana:** Lēta zeme, tradicionālo produktu ražošanas diversifikācija, kā arī jaunu ražošanas procesu un produktu ieviešana globalizācijas procesu ietekmē sniedz jaunas iespējas katram drosmīgam lauksaimniekam.
- **Ekonomikas attīstība:** Ekonomiskā krīze ir galvenais šķērslis ekonomikai rietumos, tomēr vienlaicīgi daudzi uzņēmēji to var izmantot kā ievērojamu iespēju. Īres cenu samazināšanās, pāreja uz tradicionālajām precēm, darbaspēka izmaksu samazināšana, parādījušās reformas un tendence vairāk iegādāties primārā sektora preces var būt labas iespējas katram prasmīgam saimniekam.

### Draudi

- **Importa pieauguma palielināšanās no trešās pasaules valstīm:** Lēto preču imports no jaunattīstības valstīm var radīt nomācošus apstākļus uzņēmējiem, kuri produkcijas ražošanā īsteno augstas kvalitātes standartus, neizmanto bērnu darbaspēku, veido infrastruktūru un kopumā īsteno veselīgas konkurences politiku.
- **Nestabila ekonomiskā un politikas vide:** Nestabila ekonomiskā politika, nepārtraukti mainot nodokļu sistēmu un neieviešot attīstības politiku, neļauj uzņēmējiem plānot savu ražošanu un sagatavot stratēģiskās attīstības plānu.
- **Spēcīga konkurence:** Spēcīga konkurence var radīt cenu, karu, kas nogurdinās uzņēmējdarbību.
- **Pieredzes trūkums:** Zināšanu trūkums par ražošanas vai tirdzniecības jautājumiem var novest





pie kļūdām un arī paaugstinātām izmaksu aplēsēm, kas uzņēmēju un tā produkciju izstums no tirgus.

Nemot vērā SVID analīzi, uzņēmējdarbība var kļūt ilgtspējīga. Pēc tās nepieciešams veikt arī mārketinga kompleksa analīzi, kurā tiek iekļauta:

**Portera piecu spēku analīze:** Arī Portera piecu spēku analīze ir vienkāršs, bet efektīvs instruments, lai izprastu, kur slēpjas potenciālā uzņēmuma situācijā. Šis līdzeklis ir noderīgs, jo tas palīdz saprast galvenā uzņēmuma pašreizējo, gan nākotnē vēlamu konkurētspējas stiprumu. Gūstot skaidru izpratni par to, kur atrodas patiesās priekšrocības, var izmantot lieliskas iespējas, kā arī uzlabot sliktas situācijas, izvairoties no aplama soļa. Piecu spēku analīze ir būtiska plānošanas rīkkopu daļa. Parasti šo rīku izmanto, lai noteiktu, vai jauniem produktiem, pakalpojumiem vai uzņēmumiem ir iespēja gūt peļņu. Tomēr tas var būt ļoti noderīgs, arī izprotot spēku balansu citās situācijās [8].

Piecu spēku analīzē tiek pieņemts, ka ir pieci nozīmīgi spēki, kas nosaka konkurētspēju uzņēmuma situācijā. Tie ir:

- **Piegādātāju spēks:** Prasmīgam saimniekam jānovērtē, cik viegli piegādātājiem ir palielināt cenas. Jāņem vērā tādi faktori kā galveno izejvielu piegādātāju skaits, viņu piedāvāto produktu vai pakalpojumu unikalitāte, cik liela ir iespējamība viņus ietekmēt, izmaksas mainot piegādātājus utt. *Jo mazāk piegādātāju un lielāka nepieciešamība pēc viņiem, jo lielāks ir piegādātāju spēks.*
- **Pircēju spēks:** Jāizvērtē, cik viegli patērētājiem ir samazināt cenas. Arī šeit jāņem vērā pircēju skaits, katra individuāla pircēja nozīmīgums uzņēmumam, viņu izmaksas, aizstājot uzņēmuma preces un pakalpojumus ar kāda cita piedāvājumu utt. *Ja pircēju ir maz un viņi ir nozīmīgi, tad bieži viņu spēkos ir diktēt noteikumus.*
- **Konkurences intensitāte:** Tiek ņemts vērā konkurentu skaits un jauda. Ja ir daudz konkurentu, kuri piedāvā līdzvērtīgi saistošus produktus un pakalpojumus, tad esošajā situācijā kādām būs grūti gūt ietekmi pār tirgu. *No citas puses skatoties, ja neviens cits nespēj veikt to, ko dara prasmīgs saimnieks, tad tas bieži var sniegt milzīgu ietekmi tirgū.*
- **Aizstājēju draudi:** Jāizvērtē, cik viegli klientiem ir atrast veidu, kā aizvietot konkrētās preces un pakalpojumus. *Ja aizvietošana ir ērta un dzīvotspējīga, tad tas vājina uzņēmuma ilgtspēju.*
- **Jaunu konkurentu draudi:** Jānovērtē, cik viegli citiem ir iekļūt tirgū. Ja iekļūšana tirgū un efektīva konkurence aizņem maz laika vai naudas un, ja konkrētajā tirgū ir vieta izaugsmei, kā arī netiek aizsargātas galvenās tehnoloģijas, tad konkurenti var viegli iekļūt tirgū un vājināt esošo uzņēmumu pozīcijas. *Ja ir stipras un izturīgas ieejas barjeras, tad ir vieglāk noturēt un izmantot labvēlīgu pozīciju tirgū.*





## Mārketinga komplekss un 4P modelis

Ierasti mārketinga kompleksu un 4P modeli lieto kā sinonīmus, tomēr tie ne vienmēr ir viens un tas pats. Mārketinga komplekss ir vispārīgs jēdziens, kuru izmanto, lai aprakstītu uzņēmuma dažādo veidu izvēles produkta vai pakalpojuma virzīšanā tirgū. Savukārt, 4P modelis ir vislabāk zināmais veids kā noteikt mārketinga kompleksu.



**Prece:** Galvenās lauksaimniecības produktu īpašības nosaka šķirnes un tām raksturīgais- izmērs, krāsa, uzglabāšanas termiņš un citi faktori, kurus nosaka maņas. Preču kvalitāte (gan primāri ražoto, gan gala produktu) ir būtisks mārketinga elements. Izmērs (gan augļu, dārzeņu, gan iepakojums) ir nozīmīgs klientu piesaistīšanā, jo pastāv lielāka iespējamība, ka pircējam vairāk patiks liels auglis. Tajā pašā laikā pastāv arī liela varbūtība, ka pircējs, ņemot vērā izmēru, izvērtēs produkta kvalitāti. Līdzīga situācija ir arī ar iepakojumu- sadzīvē nav nepieciešams tik liels izmērs kā profesionālajām vajadzībām. Garantijas (līgumi, sertifikāti) var izveidot spēcīgu saiti starp patērētājiem un produktu, kā arī tā ražotāju. Produkcijas sniegums veido tirdzniecības politiku, kas atbalsta nosaukumu (zīmolu). Visi minētie aspekti veido produkta identitāti.

**Cena:** Produkta cena attiecas ne tikai uz gala patērētāju, bet arī uz labi strukturēta cenrāža izveidi. Cenrādī jābūt cenām (ņemot vērā konkurenci, pieprasījumu un ražošanas izmaksas), kas paredz atlaižu politiku, atmaksāšanas periodu un noteikumus, kas uz to attiecas.

**Virzīšana tirgū:** Produkta virzīšana tirgū ir komplicēts uzdevums, kas ietver neatlaidīgu darbu pārdošanas veicināšanā konferencēs, pasākumos, elektroniskajos medijos, laikrakstos un citos drukātajos informācijas avotos, kā arī sociālo pasākumu atbalstīšanā un interneta reklāmu izmantošanā.

**Vieta (izplatīšanas kanāli):** Produkta pārdošanas vietas izvēli nosaka produkta izplatīšanas kanālu izvēle, ņemot vērā izplatīšanas sistēmu, lielāko iespējamo ģeogrāfisko pārklājumu, vietu daudzveidību un transportēšanu. Precīzāk, pirmā uzņēmuma izvēle ir virzīt produktu mazumtirdzniecībā vai vairumtirdzniecībā, pēc kā seko tādu izplatīšanas kanālu izvēle kā lielveikali, nelieli tirdziņi, tirgus laukumi, elektronikas veikali u.c. Izplatīšanas kanālu izvēles mērķis ir arī ģeogrāfiskā pārklājuma palielināšana, lai mazinātu tirgus risku. Papildus vietu izvēle var tikt veikta pilsētā (vietējā) vai starptautiskā līmenī, izvēloties tirgus ar dažādiem raksturojumiem.



„Īstā produkta piedāvāšana īstajā vietā, īstajā laikā ar izdevīgu cenu.” [8]

Prece		Cena	
<b>Klāsts</b>	Pietiekams	<b>Atbilstošā cena</b>	Ņemot vērā konkurentus un pieprasījumu
<b>Kvalitāte</b>	Augstākā	<b>Atlaides</b>	Piedāvājumi un bonusi regulārajiem klientiem
<b>Raksturīgais</b>	* Ekstra kvalitātes olīveļļa * Melnās olīvas	<b>Apmaksas termiņš</b>	Pēc vienošanās (maksimums trīs mēneši)
<b>Izmēri</b>	* Mazumtirdzniecībai * Vairumtirdzniecībai	<b>Apmaksas noteikumi</b>	Labvēlīgi klientam, ņemot vērā uzticamību
<b>Garantijas</b>	* Parakstītie līgumi (mazumtirdzniecībā) * Starptautisku organizāciju sertifikāti		
<b>Atvaļināšana</b>	Pieņemama		
Virzīšana tirgū		Vieta	
<b>Pārdošanas veicināšana</b>	* Dalība konferencēs * Reklāmas profesionālos žurnālos un mājaslapās * Pasākumu sponsorēšana	<b>Izplatīšanas kanāli</b>	* Lielveikali * Delikatēšu ražošanas uzņēmumi * Restorāni * Tūrisma biroji * Vietējie ražotāji
<b>Sabiedriskās attiecības</b>	* Sabiedrisko attiecību nodaļas darbības attīstība * Dalība pasākumos (sporta u.c.)	<b>Pārklājums</b>	1. Lielās pilsētas: * Rīga * Valmiera * u.c. 2. Ārvalstis
<b>Tiešais mārketinga</b>	“Veicināšanas pasākumu” organizēšana lielveikalos	<b>Daudzveidība</b>	Pircēju vajadzībām atbilstošas vietas
		<b>Transportēšana</b>	* Uzņēmuma atbildība vietējā tirgū * Eksports vairumtirgotājiem

**Mārketinga pētījumi** ir process vai to kopums, kas saista pircējus, klientus un gala patērētājus ar tirgotāju, izmantojot informāciju, kas tiek lietota mārketinga iespēju un problēmu definēšanā, mārketinga pasākumu radīšanā, izveidošanā un izvērtēšanā, mārketinga darbības uzraudzīšanā un izpratnes uzlabošanā par mārketingu kā procesu. Mārketinga pētījums norāda iepriekš minēto jautājumu risināšanas iespējas, izveido metodes informācijas vākšanai, pārvalda un īsteno datu vākšanas procesu, analizē rezultātus un sniedz atzinumus un norādījumus [9].

Uzņēmuma veiksmi vai neveiksmi mēra pēc tā, cik lielā mērā tiek apmierinātas klientu vajadzības. Tirgus identificēšana un stratēģijas izveidošana palīdzēs sasniegt labus rezultātus. [10].





## Biznesa plāna veidošana



Kā minēts iepriekš, viens no svarīgākajiem jebkura uzņēmuma dokumentiem ir biznesa plāns. Zemāk tiks piedāvāta **vienkārša** biznesa plāna **struktūra**.

### 1. Biznesa plāna titullapa [11]

- **Uzņēmuma logotips:** Pievienojot logotipu, tiek veidots labāks profesionālais tēls.
- **Plāna veids un pārskats:** Tas ir biznesa plāns, mārketinga plāns vai ārkārtas situāciju un atveseļošanas plāns?
- **Vārds, uzvārds:** Jāieraksta uzņēmuma īpašnieka vai vairāku īpašnieku (ja tādi ir) vārds, uzvārds.
- **Amats:** Uzņēmuma īpašnieku amats, piemēram- īpašnieks/ pārvaldnieks.
- **Uzņēmuma nosaukums:** Jāiekļauj reģistrētais uzņēmuma nosaukums.
- **Galvenā uzņēmuma adrese:** Titullapā jāiekļauj galvenā uzņēmuma adrese. Tā var būt mājas adrese, ja uzņēmums ir mājražotājs, vai biroja adrese, ja ir vairāk nekā viena vieta.
- **Datums:** Plāna izgatavošanas beigu datums. Tas var būt svarīgs, kad tiks veiktas izmaiņas plānā.
- **Izmaiņu vēstures tabula:** Pierakstīt plāna izmaiņu detaļas (versijas numurs, atbildīgā persona, izmaiņas datums)
- **Komunikācijas stratēģijas tabula:** Apraksta, kurš un cik bieži apspriedīsies par plānu (vadītājs/ darbinieki, komunikācijas veids, atbildīgā persona un biežums).
- **Saturs.**

### 2. Teritorijas apraksts – demogrāfiskie dati – uzņēmējdarbības vide

- Visu iespējamo priekšrocību un trūkumu analīze uzņēmuma apvidū. Visu apvidus infrastruktūru, citu aprīkojumu, tirgus, darbaspēka esamības un finansiālā stāvokļa apraksts.
- Apvidus demogrāfisko datu atrašana un analīze.
- Esošās uzņēmējdarbības vides caurskatīšana.

### 3. Produkta apraksts

- Detalizēts plānoto uzņēmuma produktu un pakalpojumu apraksts.



- Ļoti rūpīga gala produktu analīze- tā palīdzēs izvēlēties ražošanas metodēm nepieciešamās tehnikas. Piemēram, ja lauksaimniecība audzē mellenes un vēlas pārdot svaigas, žāvētas ogas un marmelādi, tad nepieciešams izvēlēties ražošanas metodes, produktu izmēru, etiķetes, uzglabāšanas vietu u.c. Ja lauksaimniecības uzņēmums ražo marmelādi un ievārījumu 200gr. burciņās, tad katram no produktiem jābūt atsevišķiem aprakstiem.

**1.tabula:** Produktu atšķiršanas metodes

Objekts	Pasākumu veids
Veids	Pakalpojums vai produkts
Stāvoklis	Svaigs, žāvēts, pārstrādāts
Izmērs	Svars, tilpums, liels vai mazs izmērs
Tirgus	Mazumtirdzniecība,                      vairumtirdzniecība, HO.RE.CA <sup>1</sup> .
Tirdzniecība	Vietējais tirgus, eksports

#### 4. Finanšu dati

Kritisks veiksmes faktors ir analītisks uzņēmuma finansiālā stāvokļa apraksts.

- **Investīciju izlietojums:** Iekļauj investīcijas visā nepieciešamajā aprīkojumā, tostarp ēkās, infrastruktūrā, vidē un iekārtās.
- **Saimnieciskās darbības izdevumi:** Iekļauj visa veida izdevumus, kas nepieciešami uzņēmuma darbībai. Tie katru gadu atkārtojas un ietver zemes īri, papildmateriālus, enerģijas resursu izmaksas, atpazīstamības un produktu veicināšanas izmaksas, personāla izmaksas, procenti, amortizācija, prēmijas u.c.
  - ✓ **Personāla izmaksas:** Visas personāla izmaksas jāpieskaita ikgadējiem izdevumiem. Piemēram, algas ražošanas vadītājam, pārdošanas vadītājam, profesionālam personālam, strādniekiem u.c.
  - ✓ **Piederumi un materiāli:** Iepakojumi, etiķetes, jēlvielas u.c.
  - ✓ **Apdrošināšana, garantijas, procentu likme.**
  - ✓ **Enerģija, degviela.**
  - ✓ **Īre:** Ietver automašīnu, ēku, zemes, tehnikas īri un nomu.
  - ✓ **Rezerves daļas.**
  - ✓ **Naudas atmaksa.**

<sup>1</sup> Viesnīca, restorāns, kafejnīca.



- **Paredzamais produkcijas apjoms:** To aprēķina, lai noteiktu paredzamos katra gada ienākumus. Savukārt ienākumu aprēķinos nepieciešams apvienot cenrādi un definēto atlaistu politiku.
- **Finanšu rezultāti:** Pēc visu datu reģistrēšanas iespējams aprēķināt finanšu rezultātus, kuri norādīs, vai uzņēmuma darbība ir dzīvotspējīga, un kurām nozarēm uzņēmējam jāpievērš uzmanība.

## 5. Uzņēmuma organizācijas shēma

## 6. Darbība

## 7. Darba grafiks

### Mārketinga stratēģija un mārketinga plāns

**Mārketinga plāns** var būt orientēts uz kādu specifisku produktu, tirgu vai pat uz visu uzņēmumu, aprakstot konkrētus pasākumus izvirzīto mērķu sasniegšanā noteiktajā laika posmā. **Mārketinga stratēģija** ir uzņēmuma stratēģija, kas apvieno visus mārketinga mērķus vienā, visaptverošā plānā. Laba mārketinga stratēģija jāveido balstoties uz **tirgus izpēti** un īsto produktu salikumu, tādējādi cenšoties sasniegt maksimālo peļņas potenciālu un stiprinot uzņēmējdarbību. Mārketinga stratēģija ir mārketinga plāna pamats [12].

Mārketinga plāns sākas ar specifisku patērētāju vajadzību (izmantojot **tirgus izpēti**) identificēšanu un uzņēmuma ideju, kā uzņēmums plāno tās apmierināt, vienlaicīgi radot pietiekamu peļņu. Mārketinga plāns parasti ietver pašreizējās tirgus situācijas analīzi (iespējas un tendences), detalizētas rīcības programmas, budžetus, pārdošanas prognozes, stratēģijas un plānoto finanšu rezultātu novērtējumu.

Turpmāk iespējams izlasīt, kā ātri un efektīvi izveidot mārketinga stratēģiju un mārketinga plānu [13].

- 1. Kopsavilkums:** Pēc mārketinga plāna izveides jāuzraksta kopsavilkums, īsi apkopojot visu iepriekš minēto, kas palīdzēs sniegt plāna pārskatu darbiniekiem, padomdevējiem u.c.
- 2. Mērķa grupa:** Sadaļa apraksta mērķa grupai raksturīgo- demogrāfisko (piemēram, vecumu, dzimumu), psiholoģisko profilu, precīzas vēlmes un vajadzības, kuras attiecas uz piedāvātajiem produktiem un pakalpojumiem. Precīzāka mērķa grupas identificēšana palīdzēs gan veidot mērķtiecīgu reklāmu (saņemot lielāku investīciju atdevi), gan runāt potenciālo klientu „valodā”.
- 3. Unikālais pārdošanas piedāvājums (USP):** Spēcīgs unikālais pārdošanas piedāvājums (USP) ir būtiski nepieciešams, jo tas jebkuru uzņēmumu atšķir no konkurentiem. USP ir daudzu lielu uzņēmumu nozīmīga pazīme.
- 4. Cenu noteikšanas un produkta pozicionēšanas stratēģija:** Abas stratēģijas ir jāaskaņo- piemēram, ja uzņēmums vēlas būt vadošais zīmols nozarē, tad pārāk





zema cena var atrunāt pircējus iegādāties kaut ko no piedāvājuma. Attiecīgi šajā mārketinga plāna sadaļā jāapraksta vēlāmā uzņēmuma pozīcija un tās produktu atbilstošā cena.

**5. Izplatīšanas plāns:** Tas detalizē, kā pircēji varēs iegādāties preces. Piemēram, vai viņi varēs iegādāties preces tieši no ražotājiem vai no citiem tirgotājiem. Rūpīgi jāpārdomā veidi, kā var sasniegt klientus, un tie jāpieraksta šajā mārketinga plāna sadaļā.



**6. Piedāvājums:** Jāiekļauj īpaši piedāvājumi, kuri radīti, lai nodrošinātu vairāk jaunu klientu un lai atgūtu kādreizējos klientus. Piedāvājumi var ietvert bezmaksas paraugus, naudas atdošanas garantijas, komplektus (piemēram, dažādu produktu un pakalpojumu kombinācijas) un atlaižu piedāvājumus.

**7. Marketinga Materiāli:** Mārketinga materiāli ir nepieciešamais nodrošinājums esošo un potenciālo klientu piesaistei uzņēmumam. Tie ietver mājaslapu, drukātas brošūras, vizītkartes, katalogus u.c.

**8. Reklāmas stratēģija:** Tā ir viena no būtiskākajām mārketinga plāna sastāvdaļām, detalizēti aprakstot, kā sasniegt jaunus potenciālos klientus. Ir vairākas reklāmas iespējas- televīzijas reklāmas, tirdzniecības izstādes, preses relīzes, interneta reklāmas, pasākumu atbalstīšana u.c.



**9. Interneta mārketinga stratēģija:** Mūsdienās lielākā daļa pircēju izmanto internetu, lai atrastu vai apskatītu jaunus produktus un pakalpojumus. Līdz ar to piemērota interneta mārketinga stratēģija var palīdzēt piesaistīt jaunus klientus un iegūt priekšrocības pār konkurentiem.

**10. Pārveides stratēģija:** Tā attiecas uz metodēm, ko uzņēmums pielieto, lai potenciālos pircējus pārvērstu klientos. Piemēram, pārveidi var veicināt pārdošanas tradīciju uzlabošana. Līdzīgi citu pircēju pieredze (piemēram, pozitīvas uzņēmuma klientu atsauksmes) gandrīz vienmēr palīdzēs veicināt pārveidi un pārdošanu.

**11. Kopuzņēmums un partnerība:** Tās ir vienošanās ar citām organizācijām, lai sasniegtu vairāk jaunus klientus vai saņemtu lielāku pieprasījumu no esošajiem klientiem.

**12. Ieteikumu stratēģija:** Stipra klientu ieteikumu programma var izveidot lielus panākumus. Piemēram, ja ikviens klients iesaka vienu jaunu klientu, tad pircēju loks nemitīgi augtu.

**13. Darījumu cenu paaugstināšanas stratēģija:** Lai gan bieži primārais mērķis sarunās ar potenciālajiem klientiem ir pārdošanas nodrošināšana, ir svarīgi pievērst uzmanību arī darījumu cenai.

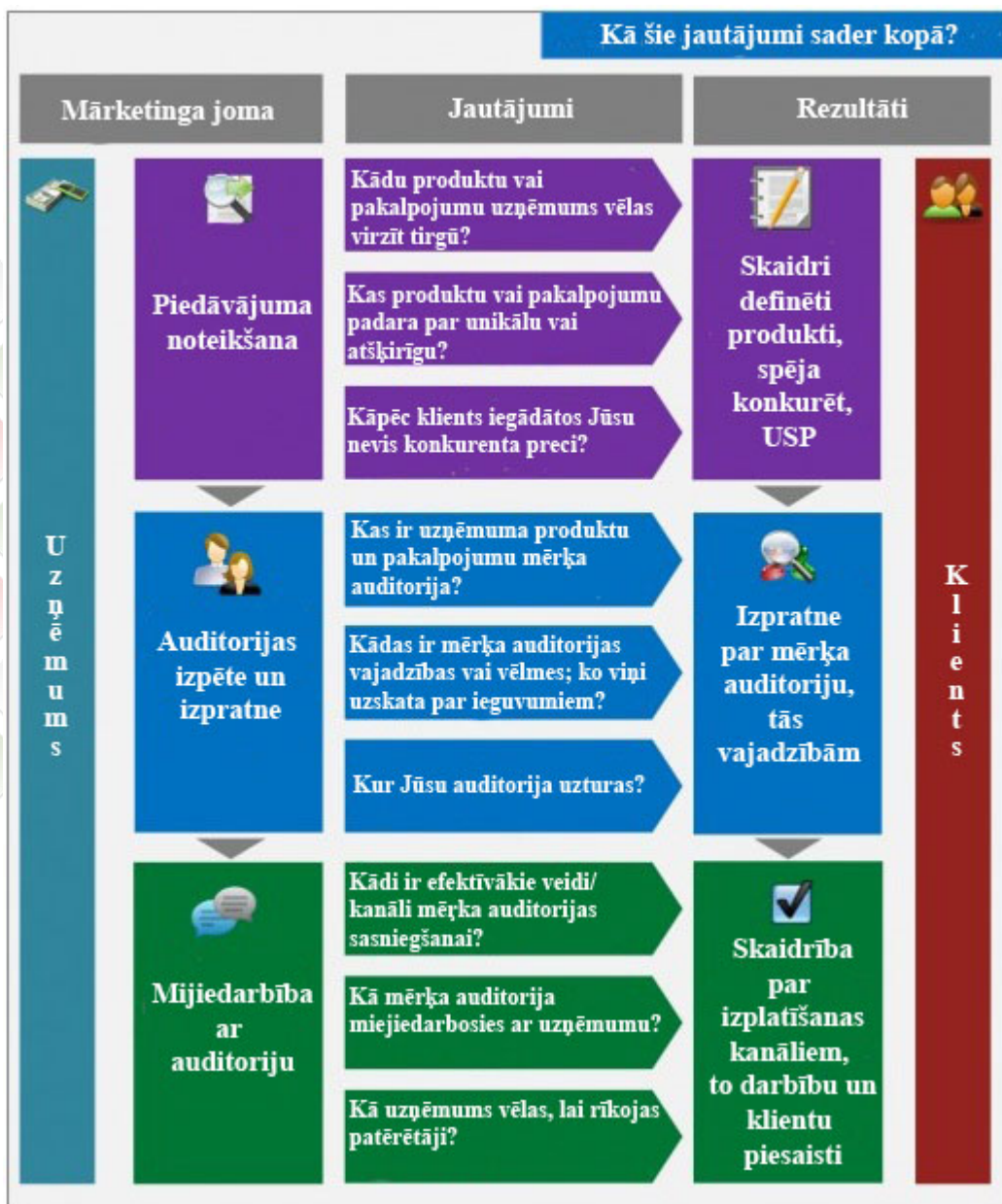
**14. Klientu saglabāšanas stratēģija:** Daudzas organizācijas tērē pārāk daudz laika un enerģijas, cenšoties pievilināt jaunus klientus, kamēr tā vietā varētu veicināt esošo klientu biežāku iepirkšanos. Izmantojot klientu saglabāšanas stratēģiju-



ikmēneša apkārtrakstu, klientu lojalitātes programmu-, var motivēt esošos klientus iegādāties preces biežāk, tādējādi palielinot ieņēmumus un peļņu.

### 15. Finanšu prognozes: Mārketinga plāna noslēdzošajā daļā jāiekļauj finansiālās prognozes, kurās jāietver visa plānā minētā informācija.

Lai gan finanšu prognozes nekad nebūs 100% precīzas, tās jāizmanto, lai noteiktu, kuri reklāmas izdevumi un citas stratēģijas sniegs lielāko investīciju atdevi. Tāpat, izveidojot finanšu prognozes, tiks noteikti mērķi (piemēram, ieteikumu programmas mērķi), uz kuriem uzņēmumam jātiecas.



Avots: [www.entrepreneur.com/article/43018](http://www.entrepreneur.com/article/43018)

### Gadījuma izpēte



### **„Efkarpon”- Grieķijas augstvērtīgās ogas**

„Efkarpon” ir jaunās paaudzes kooperatīvs, kurš ietver 115 lauksaimniecības ar vismaz 0,5 ha platību augstvērtīgu ogu audzēšanai (godži ogas, mellenes, divus aroniju veidus- melanocarpa vai hippophae).

Visi partneri ieguldījuši aptuveni 7000 eiro no katra hektāra, lai uzbūvētu ogu pārstrādes rūpnīcu, kas ļaus iegūt produktiem pievienoto vērtību.

Prasmīgie Grieķijas saimnieki nolēma veikt tirgus izpēti, izveidot biznesa plānu, mārketinga kompleksu un nolēma- kur investēt naudu, cik darbinieku viņiem nepieciešams un kā pārdot savus produktus.

Sekojošā „Efkarpon” piemēram, Grieķijas ekonomiskās krīzes laikā tika izveidoti vēl seši kooperatīvi, parādot, ka lauksaimniecībā ir nepieciešama tehnizācija, lai gūtu panākumus globālajā ekonomikā.

### **Uzdevumi**

#### **1. Atbildiet uz sekojošiem jautājumiem:**

- i.** *Kādēļ jūs darbojaties uzņēmējdarbībā?* Ko Jūs vēlaties sev, savai ģimenei un klientiem? Atcerieties iemeslus, kādēļ uzsākt uzņēmējdarbību. Kas palīdzētu tiem būt dzīvotspējīgiem?
- ii.** *Kas ir Jūsu klienti?* Ko Jūsu uzņēmums var darīt, lai tagadnē un nākotnē uzlabotu savu klientu dzīvi un veicinātu viņu panākumus?
- iii.** *Kādu uzņēmuma tēlu vēlaties veidot?* Klientiem, piegādātājiem, darbiniekiem un sabiedrībai radīsies priekšstats par Jūsu uzņēmumu. Kā Jūs veidosiet vēlamo tēlu?
- iv.** *Kādi ir Jūsu produkti un pakalpojumi?* Kādi faktori ietekmē cenas un kvalitāti? Aplūkojiet, kā tie mijiedarbojas ar Jūsu uzņēmuma eksistences iemesliem? Kādas ir iespējamās pārmaiņas nākotnē?
- v.** *Cik kvalitatīvi ir Jūsu pakalpojumi?* Vairums uzņēmumu uzskata, ka piedāvā “vislabākos pakalpojumus, bet vai tam piekrīt klienti?
- vi.** *Kādi ir Jūsu un uzņēmuma darbinieku lomas?*
- vii.** *Kādas ir uzņēmuma attiecības ar piegādātājiem?*
- viii.** *Ar ko Jūsu uzņēmums atšķiras no konkurentiem?* Daudzi uzņēmēji aizmirst, ka tiecas iegūt to pašu klientu naudu, ko konkurenti. Ko Jūs darīsiet labāk, lētāk, ātrāk nekā konkurenti? Kā Jūs varat izmantot konkurentu vājības sev par labu?
- ix.** *Kā uzņēmums izmantos tehnoloģijas, kapitālu, norises, produktus un pakalpojumus, lai sasniegtu izvirzītos mērķus?*
- x.** *Kāda uzņēmuma filozofija un pamatvērtības palīdzēja atbildēt uz iepriekšējiem jautājumiem?* Daži uzņēmumi izvēlas tās nošķirt atsevišķi.





2. Izveidojiet savu piecu spēku analīzi, par paraugu izmantojot attēlu nākamajā lapaspusē.

#### Jaunu konkurentu draudi

- Iekļūšana industrijā nav pārāk dārga;
- Lai gan nepieciešama pieredze, apmācības nav sarežģītas;
- Tirgū ir vieta izaugsmei;
- Tikai nelielas priekšrocības tirgū esošajiem uzņēmumiem;
- Tehnoloģijas netiek aizsargātas;
- Vājas ieejas barjeras;
- Jauniem konkurentiem viegli iekļūt tirgū.

#### Jaunu konkurentu draudi

—

#### Konkurences intensitāte

- Daudz konkurentu;
- Patērēja preces;
- Zemas pārorientācijas izmaksas;
- Zema klientu lojalitāte;
- Dārgas tirgus pamešanas izmaksas;
- Visaptveroša.

#### Piegādātāju spēks

#### Piegādātāju spēks

- Neliels piegādātāju skaits;
- Lielu piegādātāju;
- Līdzīgi produkti;
- Iespējas aizvietot;
- Iespēja mainīt;
- Neitrāls piegādātāju spēks.

#### Aizstājēju draudi

- Aizstāšana ar citām precēm;
- Iespēja importēt pārtikas preces;
- Daļēja aizstāšana.

#### Konkurences intensitāte

#### Aizstājēju draudi

—

#### Pircēju spēks

#### Pircēju spēks

- Daži, lieli lielveikali;
- Ir kooperatīvi?
- Lielu pasūtījumi;
- Viendabīga prece;
- Elastīgas cenas;
- Iespēja aizvietot;
- Liels pircēju spēks.

3. Izveidojiet mārketinga plānu, sekojot tabulā norādītajiem soļiem.

Definējiet piedāvājumu	Izprotiet mērķa auditoriju	Sasniedziet mērķa auditoriju
Kādi ir Jūsu specifiskie produkti un pakalpojumi?	Kas ir Jūsu mērķa auditorija?	Kādi ir efektīvākie veidi mērķa auditorijas sasniegšanai?
Kas Jūsu piedāvājumu padara unikālu?	Ko mērķa auditorija uzskata par ieguvumiem? Kas viņiem ir nepieciešams?	Kā mērķa auditorija mijiedarbosies ar uzņēmumu?
Kādēļ pircējs iegādātos Jūsu preci?	Kur Jūsu auditorija uzturas?	Kā uzņēmums vēlas, lai rīkojas auditorija?



## Bibliogrāfija/ieteicamā literatūra

- [1] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/planning/starting/statements>
- [2] <http://examples.yourdictionary.com/best-examples-of-a-vision-statement.html>
- [3] <http://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>
- [4] <http://www.entrepreneur.com/article/65230>
- [5] Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*.
- [6] Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms (2002), Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms College of Agricultural Sciences Agricultural Research and Cooperative Extension, The Pennsylvania State University.
- [7] [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm).
- [8] **McCarthy, Jerome E.** (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- [9] Bradley, Nigel *Marketing Research. Tools and Techniques*. Oxford University Press, Oxford, 2007 [ISBN 0-19-928196-3](#) [ISBN 978-0-19-928196-1](#)
- [10] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/marketing/beginning>
- [11] <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/>
- [12] <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>
- [13] <http://www.forbes.com>