



# SALDO

## SARUNA

Pēc desmit «nē» nedrīkst apstāties ..... 2

## TIESĪBAS

Jaunami kredītiestāžu klientu aizsardzībā ... 7

Daļu apmaiņas koeficients ..... 10

## PERSONĀLS

Kā izveidot kompetenču modeli ..... 12

## TEHNOLOĢIJAS

Galdatoru vietā – plānais klients ..... 14

## IEKŠĒJAIS AUDITS

Iekšējais audits var palīdzēt nopelnīt ..... 16

## GRĀMATVEDĪBA

Jaunie ES standarti grāmatvedībā ..... 18

JAUTĀ GRĀMATVEDIS ..... 20

# PĒC DESMIT «NĒ»

ANNA NOVICKĀ, Diena

Lai uzsāktu eksportu, nepietiek vien ar izdevīga cenu piedāvājuma sagatavošanu, jāprot veidot attiecības, jāieklausās ārzemju partnera ieteikumos un galvenais – nedrīkst nolaist rokas, ja 15 reizes pēc kārtas tev atbildēja «nē», iesaka eksporta konsultāciju uzņēmuma GatewayBaltic direktore Inese Andersone.

Viņaspārīt, Latvijas uzņēmumi par maz uzmanības velta pārdošanai, taču tieši ar to, kā arī ar zemāku efektivitāti viņi zaudē Rietumeiropas konkurentiem.

**Visi runā par to, ka Latvijas ekonomiku glābs eksports. Vai tā domā arī paši uzņēmēji?**

Darba mums noteikti kļuva vairāk. Interese ir bijusi arī pirms tam, un tie, kas saprata, ka jāeksportē, to sāka darīt jau iepriekšējos gados – krīze viņus ir skārusi daudz mazāk. Tiem, kas tikai tagad sāk meklēt eksporta tirgus, iet daudz grūtāk, jo viņiem nav nekādas lestrādes – viņi visu laiku bija orientējušies uz Latvijas tirgu, strādāt uz eksportu – tas tomēr ir savādāk. Lai uzsāktu eksportu, uzņēmumam jāiziet cauri diezgan lielai transformācijai.

**Kādi mēdz būt ceļi, pa kuriem var nonākt pie sadarbības partnera ārvalstīs?**

Pirmām kārtām ir jāizdara mājas darbs: jāsaprot, uz kuru pusi iet. Jāizanalizē potenciālie tirgi, kas tur notiek un kas ir jāizdara ar savu uzņēmumu, produktu vai pakalpojumu, lai varētu sevi piedāvāt. Plānošana ir pirmais solis. Taču daudzi uzņēmumi rūpīgi plāno un gatavojas, bet nesper to soli. Tiklīdz esi sapratis, kurp iet, jāsāk ar to tirgu strādāt, jāmeklē savi partneri, kas tālāk strādā ar gala klientiem. Partneru meklēšanā metodes ir dažādas: ņem telefonu un zvani, brauc uz izstādēm, rādi, cik esi labs, uzaicini uzņēmumus šeit. Un tad tā enerģija nāk atpakaļ. Jā, tas nenotiek vienas sarunas laikā, bet pamazām. Bet pirmais posms vienmēr ir aktīva pārdošana.

**Cik apmēram ilgs ir šis pirmais posms?**

Rezultātu nevar sagaidīt ātrāk kā sešos mēnešos. Notiek arī brīnumi, jo tomēr veiksmei arī ir loma.

## ŽURNĀLS SALDO

Nr. 5 (114), 2010. gada marts

Laikraksta Dienas bizness priekšums  
© Izdevniecība Dienas bizness, SIA  
Mūkusalas iela 15, Rīga, LV1014

Dienas biznesa galvenā redaktore  
**INDRA LAZIŅA**

Saldos redaktore  
**MARTA RĪBELE**  
e-pasts: saldo@do.lv

Korektore  
**ANITA INTE**

Datorgrafika  
**IVETA PUPLOVSKA**

Foto  
**VITĀLIJS STĪPNIĒKS**  
**RITVARIS SKUJA**  
**EDMUNDS BRENCIS**  
**RAITIS PURIŅŠ**  
**KRISTIANS PUTNIŅŠ**

Reklāmas nodaļa  
tālrunis 67084460, 67063180  
Abonēšanas nodaļa  
tālrunis 80003232

Citēšanas gadījumā atsauce  
obligāta. Par faktiem materiālos  
atbildību uzņemas rakstu autori

## IESPIESTS

Poligrāfijas grupa Mūkusalā

SARUNA

dienas  
bizness

# NEDRĪKST APSTĀTIES

3



Foto: Kristiāns Putnys, Demis Media

**Kā pareizi sevi pasniegt potenciālajiem partneriem? Vai iedarbojas arī kaut kādi netradicionāli sarunu papēmieni?**

Visiem Istenībā viss ir. Viņiem ir šokolāde, grīdas, būvniecības uzņēmumi. Un reti kad kāds noreagēs tikai uz informāciju par cenu un piegādes nosacījumiem. «Re, kur cena, pērc» – tā nenotiek. Daļa no pārdošanas ir attiecību veidošana ar uzņēmumu. Mēs parasti stāstām tā: «Re, kur ļoti labs ekskluzīvs uzņēmums, kurš ražo šokolādi, grib strādāt jūsu tirgū un vēlas atrast sadarbības partnerus!» Jo tā ir sadarbība – ja tu ej uz āru ar uzstādījumu, ka meklē sadarbības partnerus, tas uzreiz nozīmē abpusēju izdevību, nevis vienkārši pirkšanu-pārdošanu. Un tad cilvēki vieglāk iet uz kontaktu, ir vieglāk sarunāt tikšanos.

Piemēram, zvana cilvēks: «Man ir grīda, maksā 10 eiro kvadrātmetrā.» Nu un kas? Viņiem varbūt ir grīda, kas maksā piecus eiro. Bet ja saruna ir par to, ko tavs uzņēmums ražo, ko tas var piedāvāt, kādas ir iespējas, kā viņi uz to skatās, tad tas ir pavisam kas cits.

Jo uzņēmums ir lielāks, jo attieksme ir formālāka. Iesakām neņemt ne melno balzamu, ne suvenīrus.

**Kādas ir galvenās kļūdas, ko uzņēmumi pieļauj, sprotot pirmos soļus eksporta tirgu virzienā?**

Kļūdas rodas no nezināšanas. Viena problēma ir tā, ka uzņēmums netiek skaidrībā ar to, uz kuru tirgu iet. Taču ne vienmēr ir nepieciešami dziļi pētījumi, dažreiz pietiek palūgt studentam, lai viņš sameklē informāciju par dažādām valstīm un kā tur patērē attiecīgo produktu. Tad vismaz ir nojaušams virziens. Otra problēma – uzņēmumi neapzinās, kas ir viņu potenciālie sadarbības partneri. Ja viņi pieraduši strādāt Latvijā un šeit strādā ar ķēdi, tad viņiem šķiet, ka arī ārvalstīs ķēde būs tā, kam pārdot. Bet tur tā piegādes shēma ir daudz sarežģītāka, tur ir lielāks tirgus, vairāk nišu uzņēmumu utt.

**Ko darīt, ja uzņēmums visu ir rūpīgi izplānojis, izanalizējis, klauvē pie dažādām durvīm, bet nekas nesanāk? Kur var būt problēma?**

Vienmēr lielākā daļa atbilžu ir «nē». Ar to arī mēs saskaramies. Apzvanot 20 uzņēmumus, vismaz puse teiks «nē, paldies» vai «mēs jau vienreiz esam uzkāpuši uz grābekļa ar Baltiju un vairs negribam». Jo mēs neesam ideāli pie-

gādātāji, mums tikai tā liekas, ka esam profesionāļi. Mums ir ļoti īsa pieredze eksportā – reāli tie ir 6 – 7 gadi, kopš esam Eiropas Savienībā. Jā, ir pieredze darbā ar Krieviju, bet tā ir cita mentalitāte. Rietumeiropas tirgū eksportē jau 50 – 60 gadus. Tāpēc mēs vēl līdz galam neprotam to darīt.

Bet, protams, arī jauni uzņēmumi var uzsākt eksportu, nav obligāti jābūt lielam un varenam. Taču jāpieiet profesionāli un pārdomāti. Ja mēs saskaramies ar «nē», vienmēr jautājam: ko tas nozīmē? Iespējams, uzņēmumam ar kādu piegādātāju ir līgums līdz gada beigām un pēc kāda laika pie šīs sarunas var atgriezties. Vai arī kāpēc «nē»? Vai tas ir produkta dēļ? Varbūt mēs kaut ko varam pamainīt? Nevar «nē» pieņemt tikai kā atbildi – runājot ar tiem uzņēmumiem, jāmeģina dabūt informāciju. Bet nu ja tiešām neiet, tad jāskatās, kas ir ar to cilvēku, varbūt viņš nav pārdevējs?

Piemēram, pie mums atnāk grīdu ražotājs, kurš ražo masīvkoka grīdas. Runājam ar dažādiem vairumtirgotājiem, kas strādā ar grīdām, un visi saka «nē». Jo viņiem nav masīvkoka grīdas tik lielos apjomos, vairāk ir lamināts. Tāda ir realitāte. Mums bija atlasīti 20 uzņēmumi, un starp tiem 20 uzdūrāmies uz trim četriem, kuriem tas bija interesanti. Viens uzreiz aizbrauca uz ražotni un veica pasūtījumu. Tā tas arī notiek: 15 «nē», trīs pozitīvi un viens «jā». Bet ja tas uzņēmums būtu saskarīes ar 10 «nē» un nolēmis, ka nav izredžu, tad to arī nebūtu.

**Vai arī paši ārvalstu uzņēmumi meklē, no kā Latvijā var kaut ko nopirkt, vai tomēr mūsējie aktīvāk meklē tos, kam pārdot?**

Lielos uzņēmumos vienmēr ir tā sauktais *sourcing manager*, cilvēki, kas meklē, kur izdevīgi iepirkt. Bet bieži viņi paši nemeklē, pie viņiem vērsas un tad viņi izvēlas. Sākumā viņi vēlas, lai pie viņiem atbrauc, iepazīstas, viņi apskatās, kas par cilvēkiem, kas par prezentāciju, kādas cenas. Tikai pēc tam viņi brauc uz šejieni un tad varbūt testē pirmo partiju. Kādreiz mums ienāk arī pieprasījumi no ārvalstīm, it īpaši no Norvēģijas, no organizācijas *Innovations Norway*, kas ir viņu investīciju un attīstības aģentūra. Viņi aizvēra savu biroju Latvijā, un mēs esam viņu tirgus konsultanti. Piemēram, meklēja lielus apjomus koksnes atkritumu. Bet latvietis nevar sēdēt un gaidīt, kad viņu atradīs.

**Runājot par etiķeti: ja Latvijas uzņēmums brauc pie šāda iepirkumu menedžera, vai jāņem līdz arī melnais balzams?**

## JAUNUMI

Jo uzņēmums ir lielāks, jo attieksme ir formālāka. Iesakām nepemt ne melno balzamu, ne suvenīrus. Var paņemt līdzī vienīgi kaut kādas korporatīvās lietišķas. Mūsu dāvināšanas kultūra viņiem visbiežāk nav pieņemama. Dāvanas ir tad, kad tu jau ar viņiem strādā. Ja pie mums no Zviedrijas atbrauc klienti, mēs uzsaucam viņiem vakariņas, apmaksājam viesnīcu vai aizsūtām uz Ziemassvētkiem melno balzamu. Bet tas jau ir tad, kad tev ir «čau» attiecības. Sākumā ir svarīgi radīt profesionālu iespaidu.

**Kādos tirgos jūs meklējat partnerus mūsu ražotājiem, un kāda ir katras valsts specifika un nianse, kas jāņem vērā?**

Galvenie tirgi ir Somija, Zviedrija, Norvēģija, Dānija. Tagad jūtam, ka uzņēmumiem ir vajadzīga Vācija, un skatāmies arī uz šo pusi. Mums ir projekti Čehijā, Slovākijā, Polijā, kas ir lieli tirgi – varbūt kādreiz nav vērts lauzties uz Skandināviju, bet iet uz tirgiem, kas ir līdzīgāki. Pakāpeniski paplašināsim darbību arī Krievijā, Ukrainā, Baltkrievijā.



Foto: Kristiāna Puznīte, Dzinars Media

**Cik svarīgi ir tas, ka pārdošanas cilvēks prot tās valsts valodu, kur grib eksportēt? Varbūt pietiek ar angļu valodas zināšanām?**

Ja uzņēmums iet uz Franciju, Vāciju vai Spāniju, uz lieliem tirgiem, tur var būt nepieciešamība pēc vietējās valodas. Skandināvijā un Austrumeiropā var iztikt ar angļu valodu. Bet ja tajā pusē, piemēram, Norvēģijā vai Zviedrijā, viņi nerunā angļiski, tad mēs saprotam, ka viņi nespēs sastrādāties.

Bet atgriežoties pie kļūdām – nemaz nav tā, ka visiem Latvijas uzņēmumiem ir tā angļu valoda. Atnāk uzņēmums, saka, ka grib eksportēt. Labi, bet kā ar angļu valodu? Nu, var saprast, lasīt. Bet komunikācija nav lasīšana, tā ir sarunāšanās. Vai tad skaties uz Krieviju, Baltkrieviju, Ukrainu.

Katrā tirgū pieeja ir citāda. Austrumeiropa mūs vairāk redz kā savējos. Un man šķiet, ka šajā virzienā ir daudz neizmanto to iespēju. Ja paskatāmies tirdzniecības bilanci starp Čehiju un Latviju, mēs no turienes importējam piecreiz vairāk, nekā pārdodam viņiem. Viss austrumu bloks arī ļoti aktīvi mērķē uz Skandināviju, Vāciju. Tā nav, ka tikai mēs pie tām durvīm klauvējam, klauvē arī lietuvietis, polis un citi. Tā varbūt arī ir kļūda, ka latvieši domā, ka Norvēģija ir dārga valsts un tur varēs dārgi pārdot. Bet tur viņi konkurē nevis ar dārgo norvēģi, bet ar Lietuvu, Igauniju, Poliju, Ķīnu.

**Saka, ka latvieši esot pieticīgi un netic saviem spēkiem. Vai mainās uzņēmēju attieksme pašiem pret sevi, vai viņi kļūst pašpārliecinātāki?**

Pārliecība par sevi veidojas ar pieredzi. Cik pats uzņēmums vai tā vadītājs ir pārliecināts par sevi, tikpat pārliecināts viņš ir uz āru. Tiklīdz veidojas pieredze, piemēram, veikts kāds pasūtījums, tad uzreiz rodas apziņa, ka jā, mēs varam. Un ja zviedri pērk, tad arī somi un norvēģi var pirkt. Nesen mēs intervējām [uzņēmēju, ekonomistu] Jāni Ošleju, un viņš to procesu salīdzināja ar bērnu, kas stāv uz tiltiņa, lai ielēktu baseinā, un nevar sapemties. Ar eksportu ir tāpat: uzņēmums stāv, runā, bet tad, kad tu lec, tu jau esi lidojumā, un viss iet uz priekšu. Tā nav pieticība, bet bailes no nezināmā.



Foto: Kristiāna Putniece, Džeina Ašleja

**Ko tie paši skandināvi novērtē Latvijas uzņēmumos? Kādi viņu skatījumā ir mūsu trumpji?**

Priekš Ziemeļvalstīm mēs parasti pozicionējam to, ka esam tuvu – gan ģeogrāfiski, gan biznesa kultūras ziņā. Mēs viens otru saprotam. Mēs esam joprojām konkurētspējīgi darbaspēka izmaksās. Un mums ir ļoti labas idejas, kas nesīs abpusēju izdevīgumu. Piemēram, mēs strādājām ar *Emīla Gustava Šokolādi*, braucām uz Zviedriju. Bet partneri teica – jā, bet mūs interesētu produkts, kas būtu noformēts savādākā veidā, šokolādes tāfelīte. Uzņēmums, atbraucot atpakaļ, rada to produktu, kas beigās tiek tirgots gan Latvijā, gan Zviedrijā. To jauno produktu viņi nekad nevarētu radīt, sēžot Latvijā un domājot, ko tie zviedri gribēs. Ideja rodas

tikai komunikācijā ar cilvēkiem, kas ir tur un zina, ko viņiem vajag.

**Vai pēdējais gads nav stipri sabojājis Latvijas pievilcību ārzemju partneru acīs?**

Esam kļuvuši daudz zināmāki, jo viņiem katru otro trešo dienu Latviju rāda pa televizoru. Vienu brīdi klienti zvanīja no Zviedrijas un prasīja, vai viss ir kārtībā. Bet tas ir pārvarēts. Interese pamazām pieaug, jo viņiem tirgi arī atgūstas un tādu «nē» kļūst mazāk.

**Vai varat minēt kādu piemēru, kad uzņēmums no nulles ir spējis veiksmīgi attīstīt eksporta virzienu?**

Ir uzņēmums *Znak*, kas ražo dizaina tapetes. Kompānija bija radīta tikai ar mērķi eksportēt. Viņi ļoti mērķtiecīgi, profesionāli startēja pareizās izstādēs, meklēja kontaktus, runāja ar cilvēkiem, diskutēja. Un tiem cilvēkiem pirms tam nekāda eksporta nebija. Viss atkarīgs no vadības – ja tu pieej lietām stratēģiski, plāno, seko līdzi, analizē, tad ir arī rezultāts.

**Un kāds pretējais piemērs nāk prātā?**

Problēma ir, ka dažās situācijās latvieši domā īstermiņā. Piemēram, atrasts partneris, parakstīta līgumu par piegādi. Tad paiet laiks un latvietis zviedram saka: zini, man lietuvieši solīja desmit eirocentus vairāk. Vienu reizi zviedri varbūt vairāk samaksās, jo no tā ir atkarīgas piegādes klientiem, bet vairāk nē. Tāda veida darbības arī esam novērojuši.

**Kāda, pēc jūsu novērojumiem, ir principiāla atšķirība starp Latvijas un Rietumeiropas uzņēmēju?**

Pirmais, protams, ir efektivitāte. Cilvēki tur maksā dārgi, bet viņu ir maz un viņi strādā efektīvi. Mēs joprojām bieži nevaram iedot labāku cenu, jo viņi ir efektīvāki. Otrais ir pārdošana. Viņi ir orientēti uz pārdošanu, sarāžot vairs nav māksla, māksla ir pārdot. Kā latvietis var pārdot, ja bieži uzņēmumos pat nav sava eksporta cilvēka? Trešā lieta ir ilgtermiņa redzējums – viņi plāno un neraustās, bet iet pa izvēlēto ceļu. Tāpēc lēmumu pieņemšana notiek ātrāk. Ja viņi redz, ka tirgus krīt, tad atlaiz cilvēkus ļoti ātri. Nevis kā Latvijā – visi mokās, saīsina darba dienu skaitu. Kas man liekas interesanti – ir krīze, darba ir mazāk un ražošanas uzņēmums samazina darba nedēļu. To es pieņemu, bet esmu saskārusies ar to, ka arī vadība strādā mazāk. Vadībai šādā situācijā būtu jāstrādā nevis četras, bet septiņas dienas, lai dabūtu pasūtījumus. Laikam joprojām ir kāds tauku slānis, bet vienā brīdī arī tā vairs nebūs.