

# Īsumā par mani

Studējis biznesa vadību un ekonomiku 4 universitātēs: Stockholm School of Economics in Riga, University of Southern Denmark, Latvijas Universitātē, RTU.

Veicis akadēmiskus darbus 4 augstskolās (RTU, BA, RSU, SSE Riga), doktora grāda pretendents, vismaz 2.5 maģistra grādi.

# Īsumā par mani

Owner and board member of of Smart Continent LV SIA ([www.smartcontinent.lv](http://www.smartcontinent.lv)), FUGU group SIA ([www.fugu.lv](http://www.fugu.lv)), Unis Ko SIA ([www.unisko.lv](http://www.unisko.lv)), Baltic Link SIA

Esmu strādājis Eiropas Komisijā, SEB bankā, Latvijas Bankā, Ekonomikas ministrijā, AS Diena u.c.

Esmu bijis valdes loceklis Latvijas Biznesa konsultantu asociācijā, Latvija Ekonomistu Asociācijā, bijis Latvijas Jauno zinātnieku apvienības prezidents, utt. utml.

# Īsumā par mani

Iniciējis dibināšanu:

AEGEE Riga, ESN Riga, etc.

Ex-revidents Stockholm School of Economics in  
Riga absolventu asociācijai.

utt. utjp.

# Kāds noslēpums...

Materiāli par biznesa plānošanu atrodami  
ftp serverī

<ftp://students.mii.lu.lv/>

Lietotāja vārds: viesis

Parole: viesis

Mape: a\_resources/Business planning

# Biznesa panākumus ietekmē

- Zināšanas par situāciju konkrētā brīdī;
- Mērķis, ko uzņēmums ir nolēmis sasniegt;
- Rīcības modelis, ko uzņēmējs ir izvēlējies lai pārvietotos no vienas vietas uz otru;
- Spēju ieviest modeli;
- Vidē nepārtraukti notiek izmaiņas, tādēļ ir nepieciešama arī elastība.

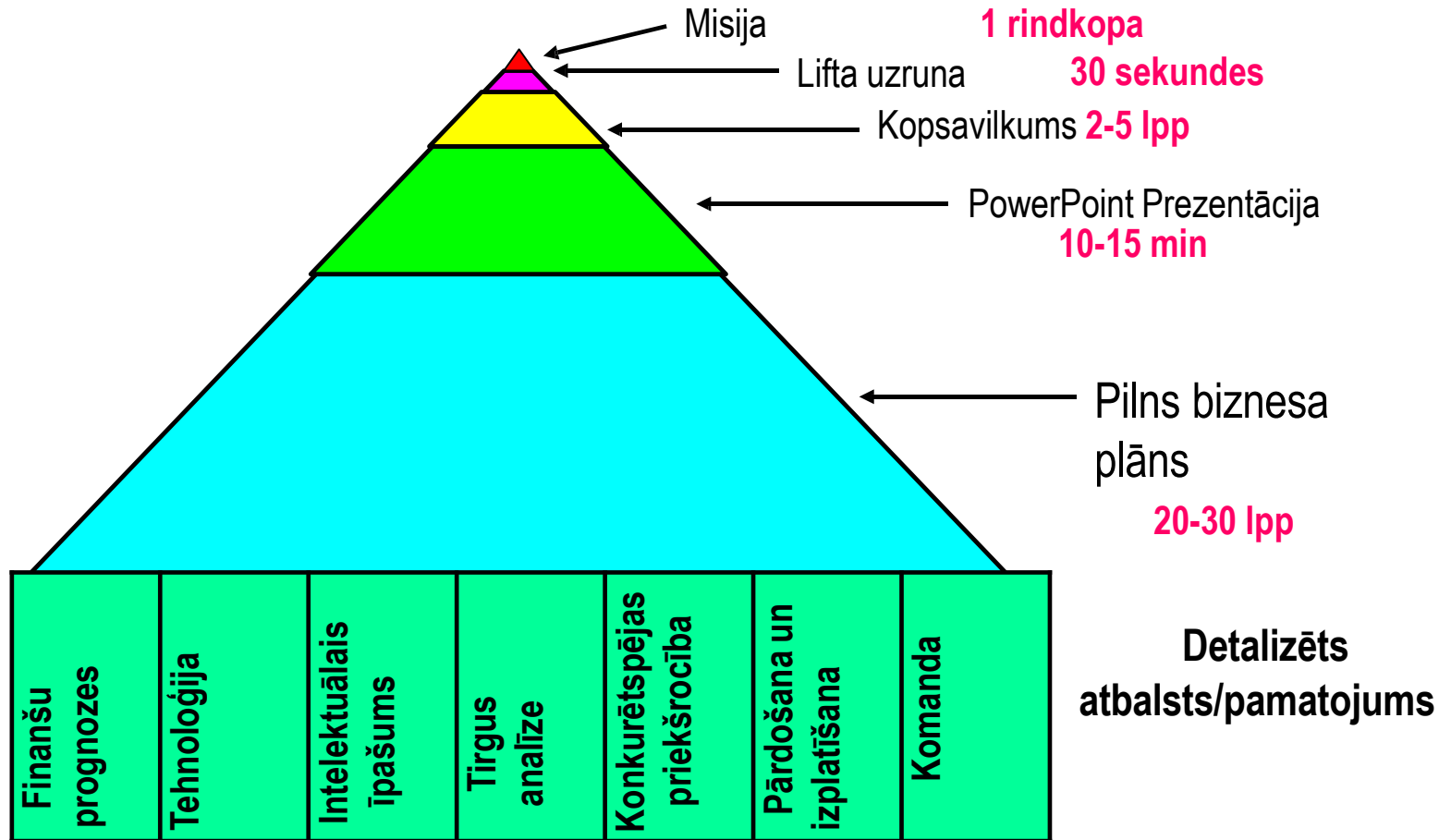
# Kas ir biznesa plāns

- Plāns kurp mēs ejam un kā mēs tur nokļūsim;
- Cīņas plāns: Sun dzi kara māksla – vispopulārākā biznesa grāmata;
- Varbūtība ka plāns precīzi izpildīsies ir gandrīz pilnībā nulle – ja mēs plānojam 500 000 EUR apgrozījumu, tad precīzi šāds skaitlis gandrīz noteikti nebūs.
- Lai arī nākotni paredzēt mums nav lemts, to plānot noteikti vajag, lai nospraustu mērķus un metodes to sasniegšanai.

# Biznesa plāna saturs – viens no variantiem

- Vispārīgā informācija par uzņēmumu un organizatoriskā struktūra
- Uzņēmuma apraksts
- Uzņēmumam aprīkojums
- Uzņēmuma struktūra un personāls
- Komercdarbības raksturojums
- Izejvielas un piegādātāji
- Uzņēmuma tirgus analīze un mērķa auditorija
- Konkurences analīze
- Uzņēmuma mērķi un stratēģija
- SVID analīze, riski, risku novēršana
- Projekta / komercdarbība mērķis un realizācijas laika grafiks
- Projekta / komercdarbības finanšu plāns / naudas plūsma.

# Biznesa plānošanas hierarhija





# Kam ir nepieciešams biznesa plāns?

- Uzņēmējam: redzēt iespējas, riskus, utt.
- Partneriem;
- Investoriem;
- Bankām;
- Darbiniekiem – zināt ko darīt un kādēļ;
- Dažos gadījumos:
  - piegādātājiem;
  - valdībai;
  - utt.

# Kas parasti raksta biznesa plānus?

- Uzņēmēji un kolektīvi paši;
  - Pašu rakstīto biznesa plānu stiprā puse ir dziļās zināšanas par konkrētā biznesa specifiku un reāli izpildāmā robežām
- Ārējie konsultanti.
  - Stiprā puse: svaigs skatījums no malas, iespēja pārņemt pieredzi no citiem uzņēmumiem un citām nozarēm

# Konsultantiem nav viegli dziļi saprast konkrēta biznesa specifiku

A sheep farmer is tending his flock when a city slicker rolls up in his BMW, hops out and asks, "Hey, if I tell you exactly how many sheep you have, can I take one?" The farmer nods, so the city slicker opens his laptop, calls up some satellite photos, runs some algorithms, and announces, "You have 1,432 sheep."

Impressed, the farmer says, "You're right. Go ahead and take one." So the city slicker loads one of the animals into the backseat of the car. "Now," says the farmer, "I'll bet all my sheep against your car that I can tell you what you do for a living."

A gaming sort, the city slicker says, "Sure."

"You're a consultant," says the farmer.

"Wow!" says the consultant. "How'd you know?"

"Well," says the farmer, "you come from nowhere even though I never asked you to. You drive a flash car, and wear a smart suit. You told me something I already knew. And you don't know anything about my business. Now give me back my dog."

# Kādus mērķus var sasniegt biznesa plānošana?

- Stratēģijas izstrāde;
- Vēsturiskās un iespējamās nākotnes attīstības saprašana;
- Investīciju vai kredīta saņemšana;
- Informācijas avots;
- Kontrolēšanas rīks.

# Biznesa plāna vēlamās īpašības

- Vienkāršība un precizitāte;
- Objektīvs novērtējums, jābūt reālistiskiem;
- Dinamisms – iespējamās izmaiņas ārējās vides faktoros ir jāparedz;
- Pieņēmumi – jābūt uzskaitītiem, parasti tiek apskatīti vairāki scenāriji;
- Laiks – parasti mazākais periods ir 1-3 gadi. Jo īsāks periods jo detalizētāks ir biznesa plāns.

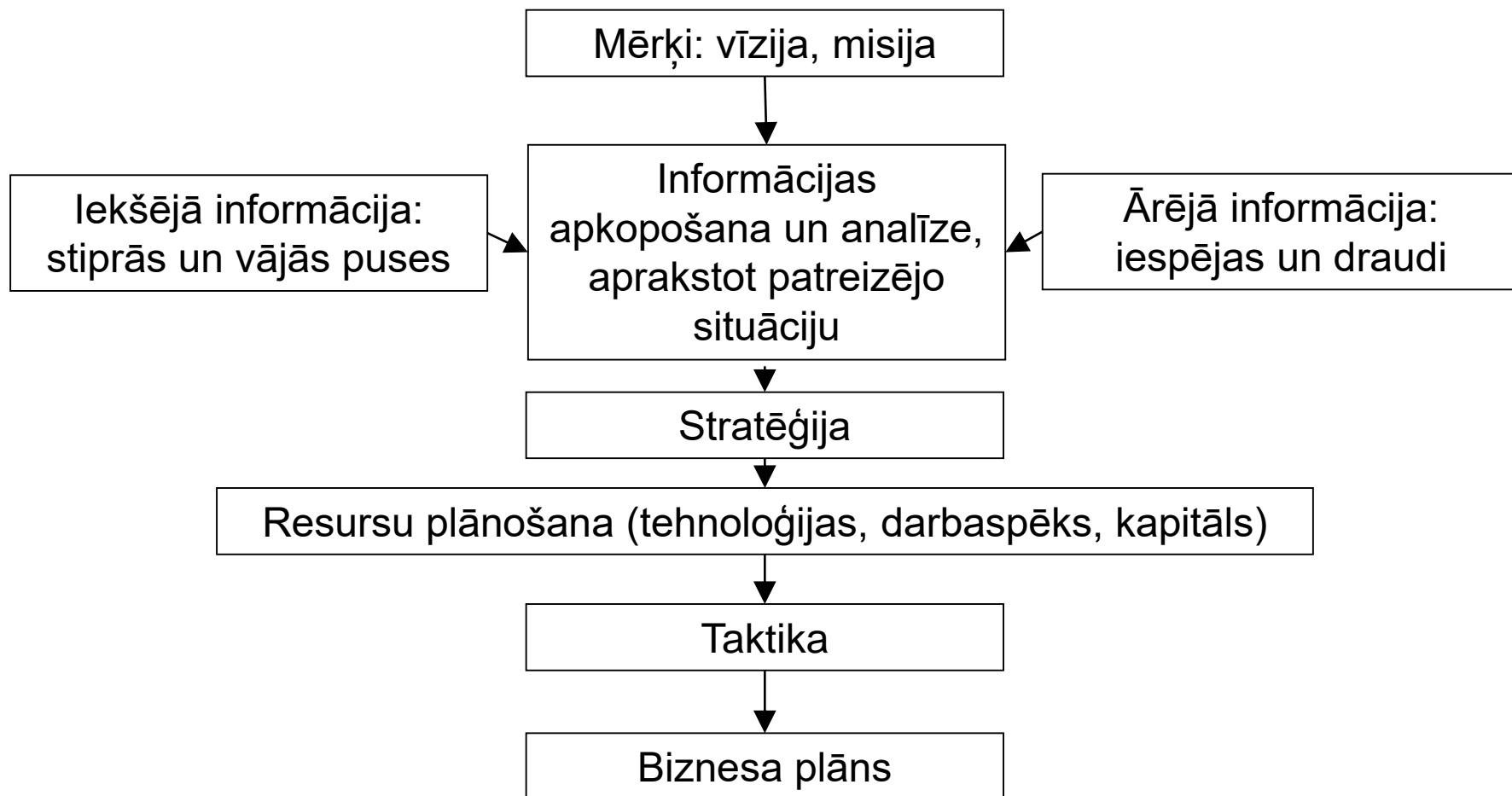
# Finances biznesa plānam

- Biznesa plāna esošās finanses un finanšu prognozes pārsvarā tiek attēlotas tajā pašā gada pārskata peļņas un zaudējumu aprēķina formātā, parasti pirmo gadu sadalot pa mēnešiem.
- Ja piesakāties kredītam un vēlaties saņemt investīcijas, var pievienot arī kredīta atmaksas grafiku vai investīciju atmaksāšanās plānu.

# Kas ir jāņem vērā, rakstot biznesa plānu?

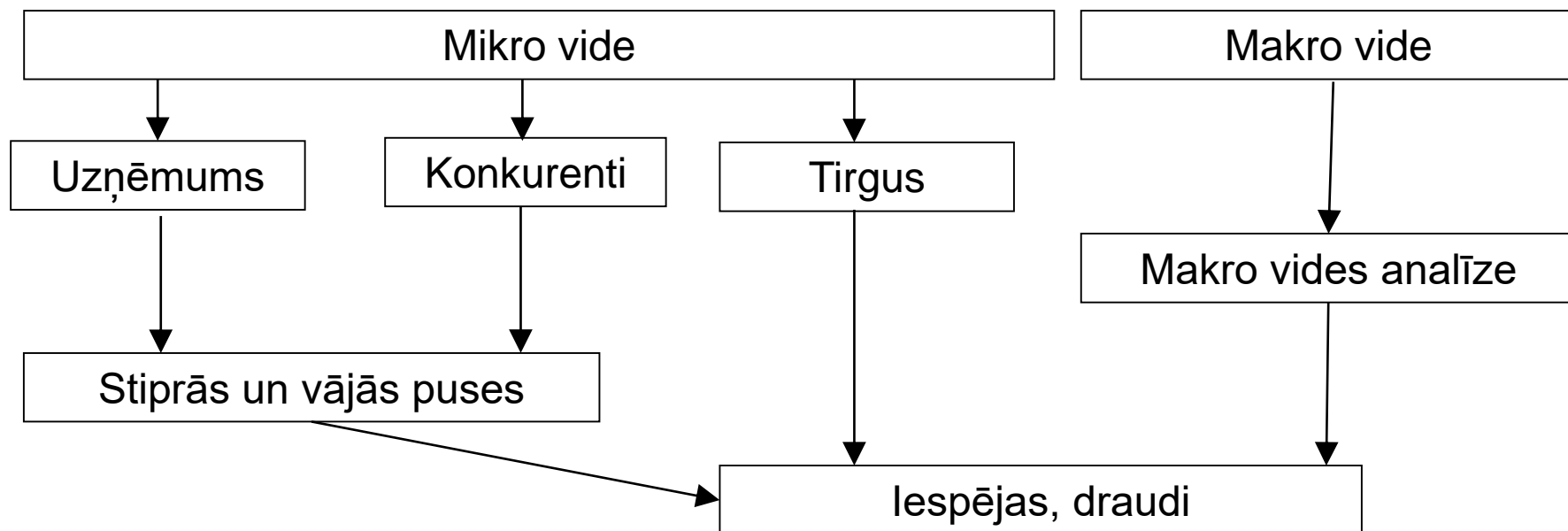
- Jo vairāk darbinieki piedalās tā izstrādē jo labāk;
- Jāievēro prasības.

# Kas jāņem vērā biznesa plānā

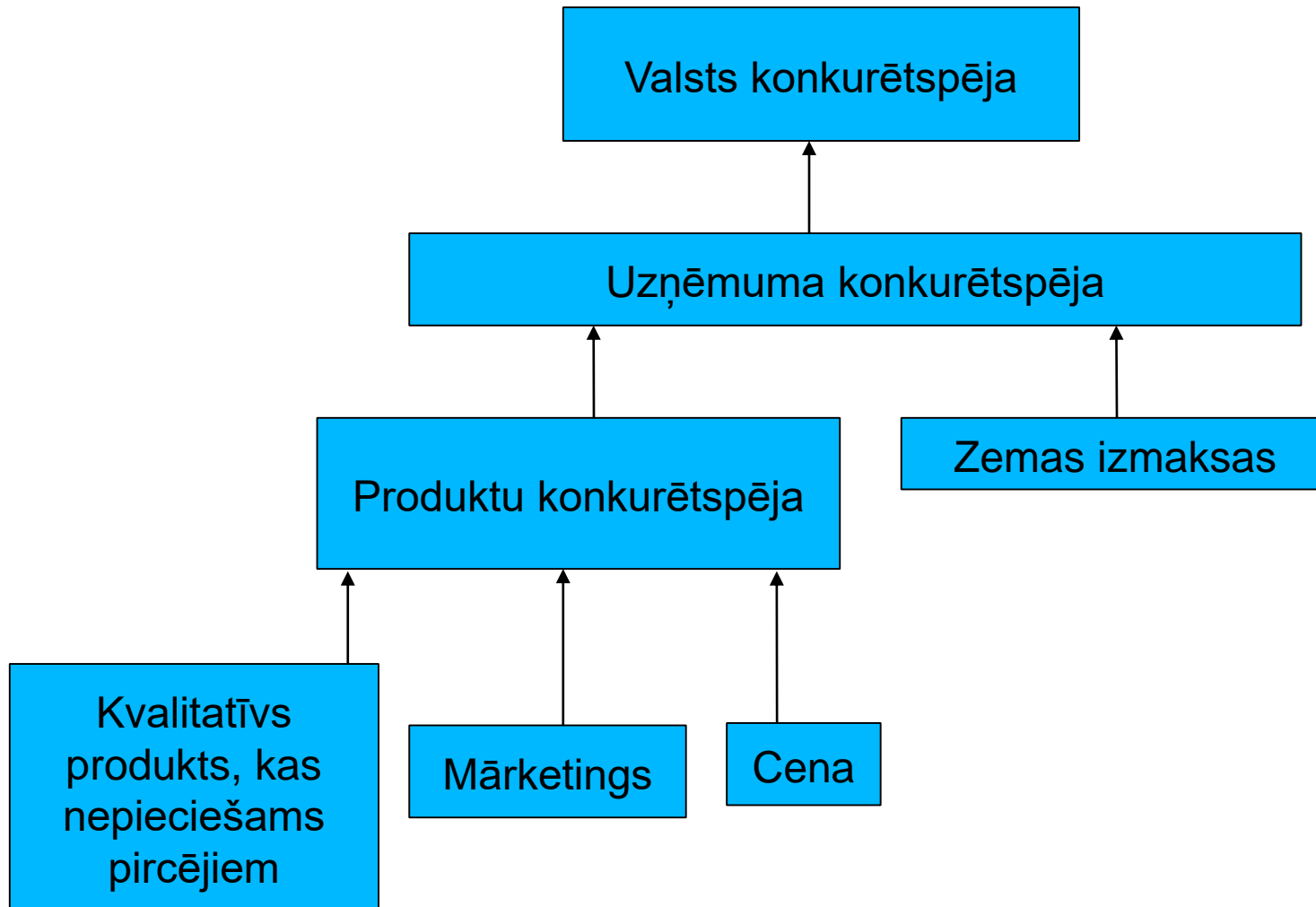




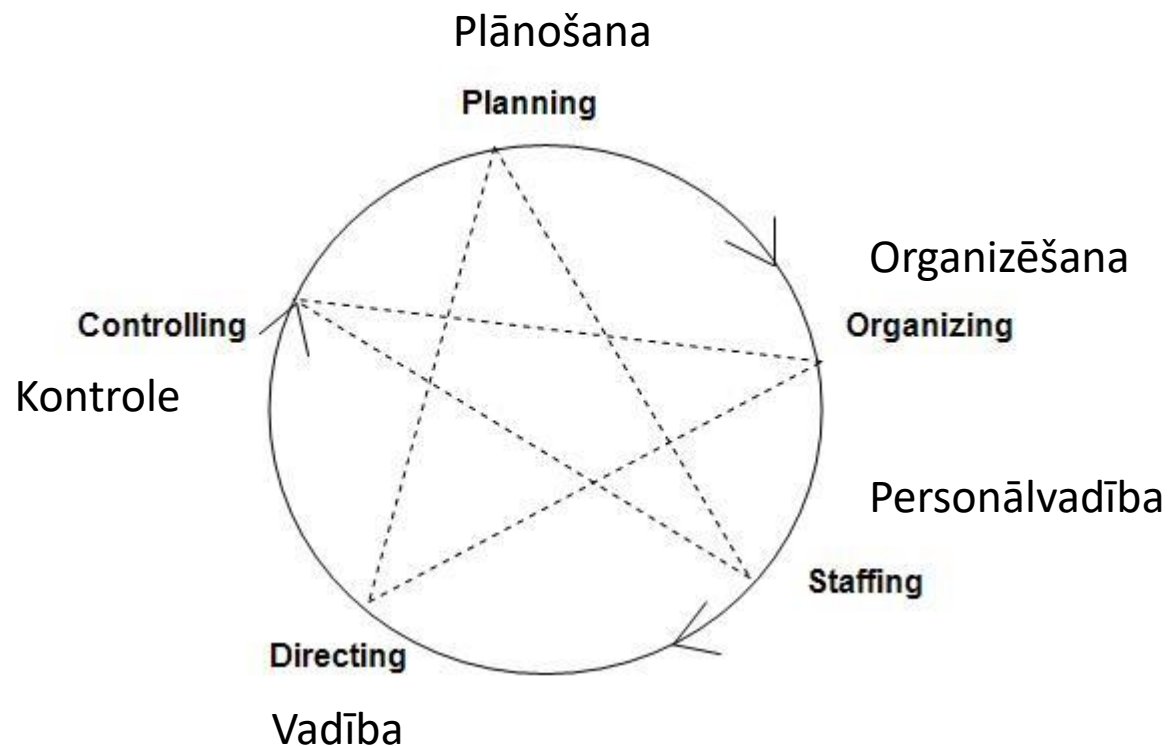
# Kas jāņem vērā, veidojot biznesa plānu?



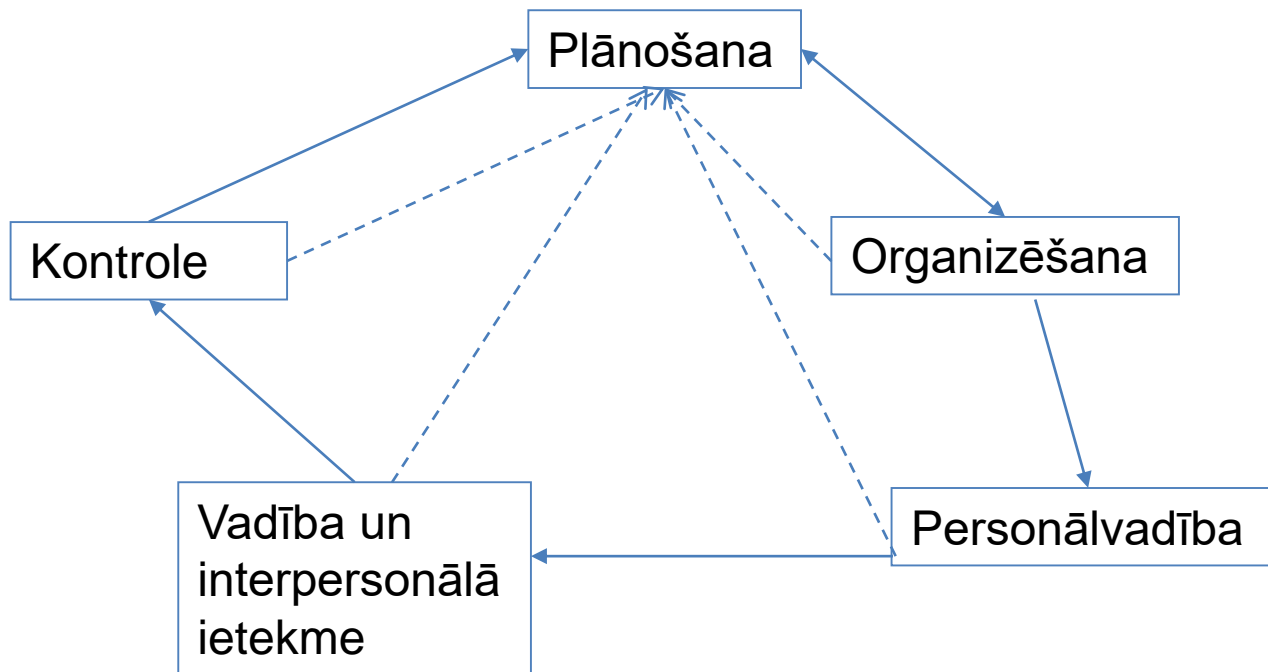
# Konkurētspējas hierarhija



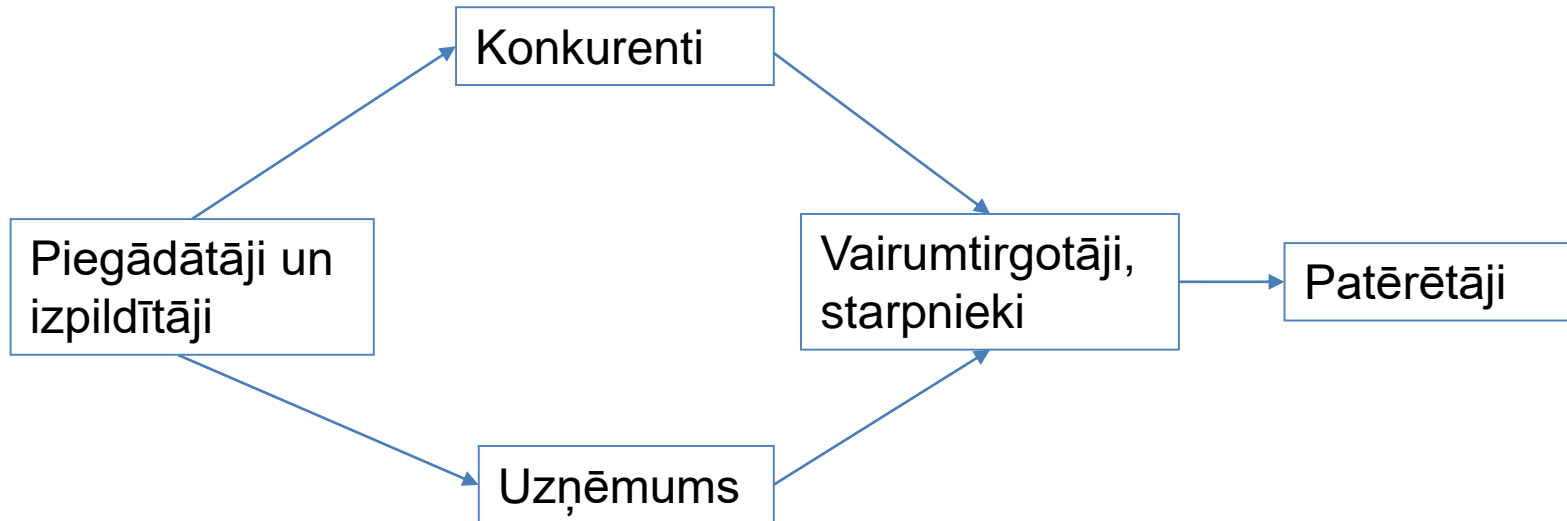
# Vadības funkcijas



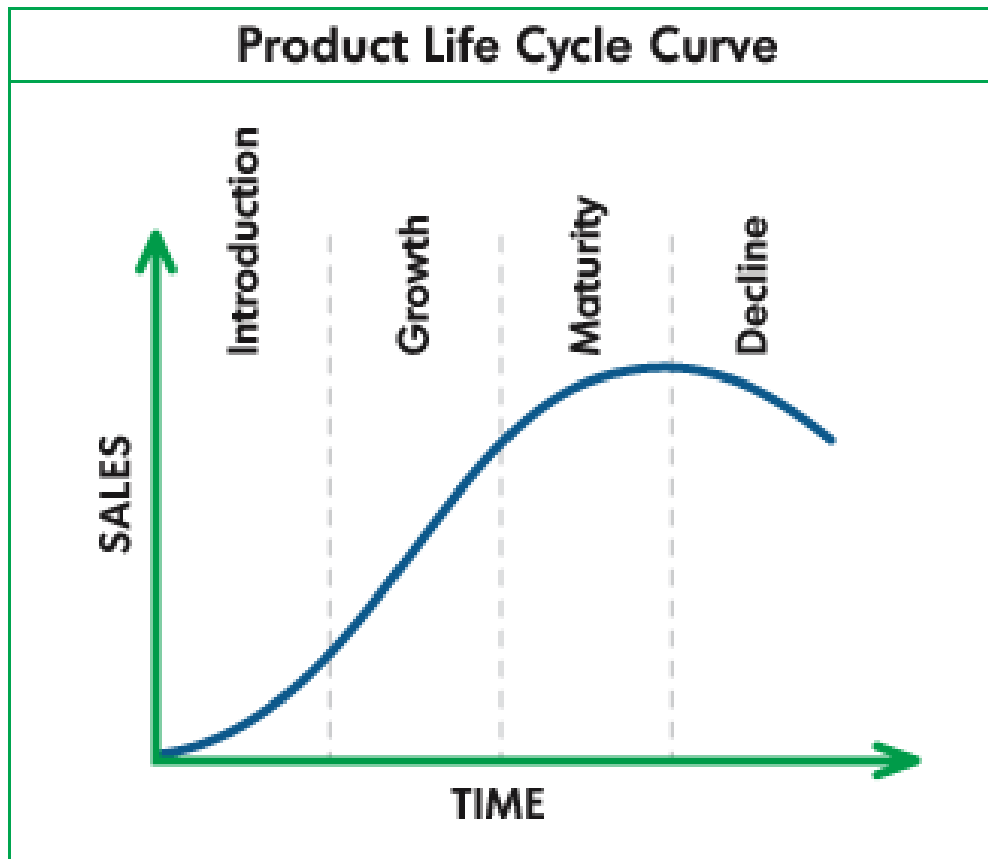
# Vadības process



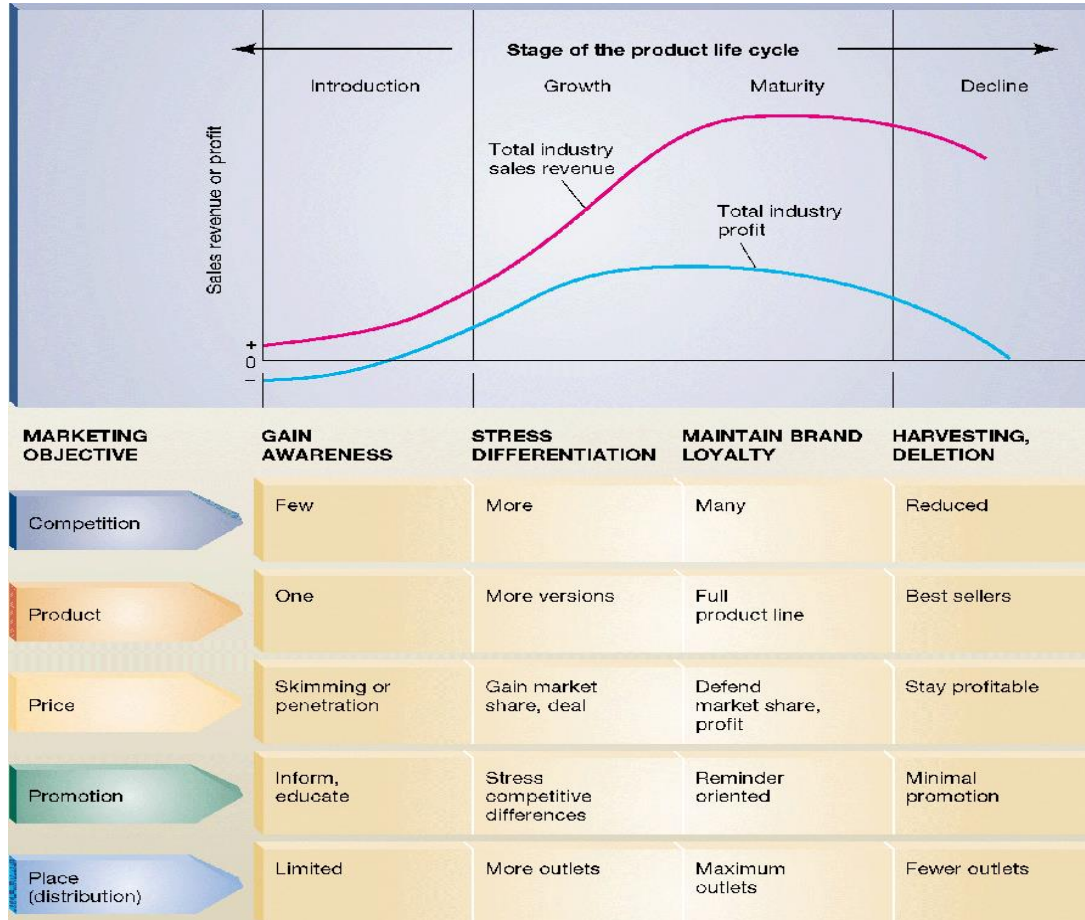
# Piegādes ķēde



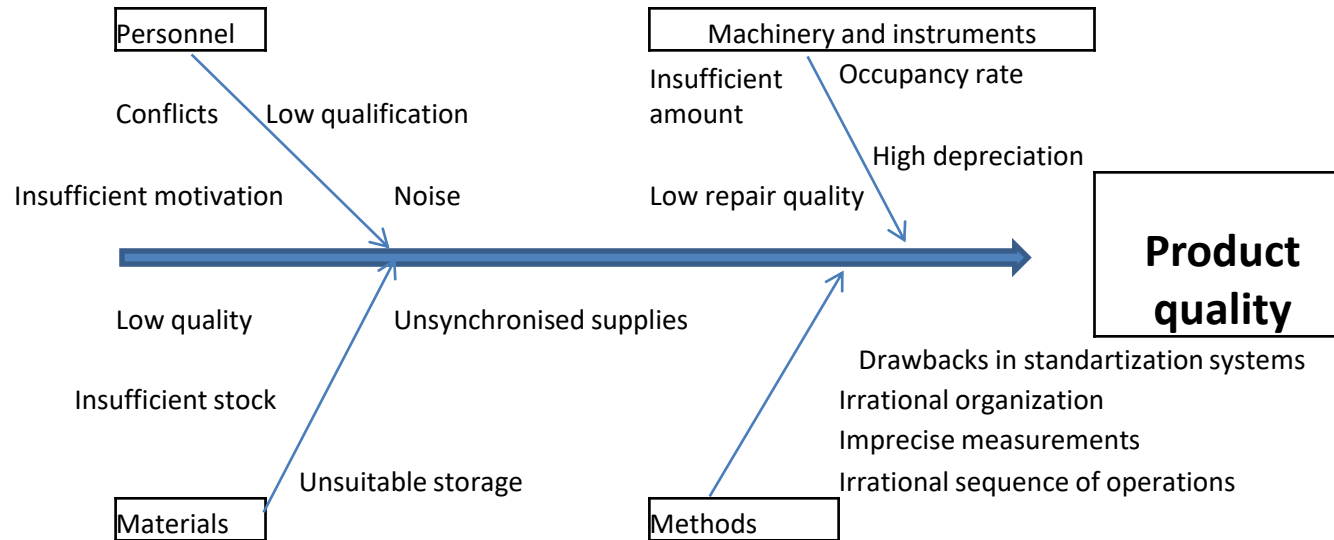
# Produkta dzīves cikls



# Produkta dzīves cikls

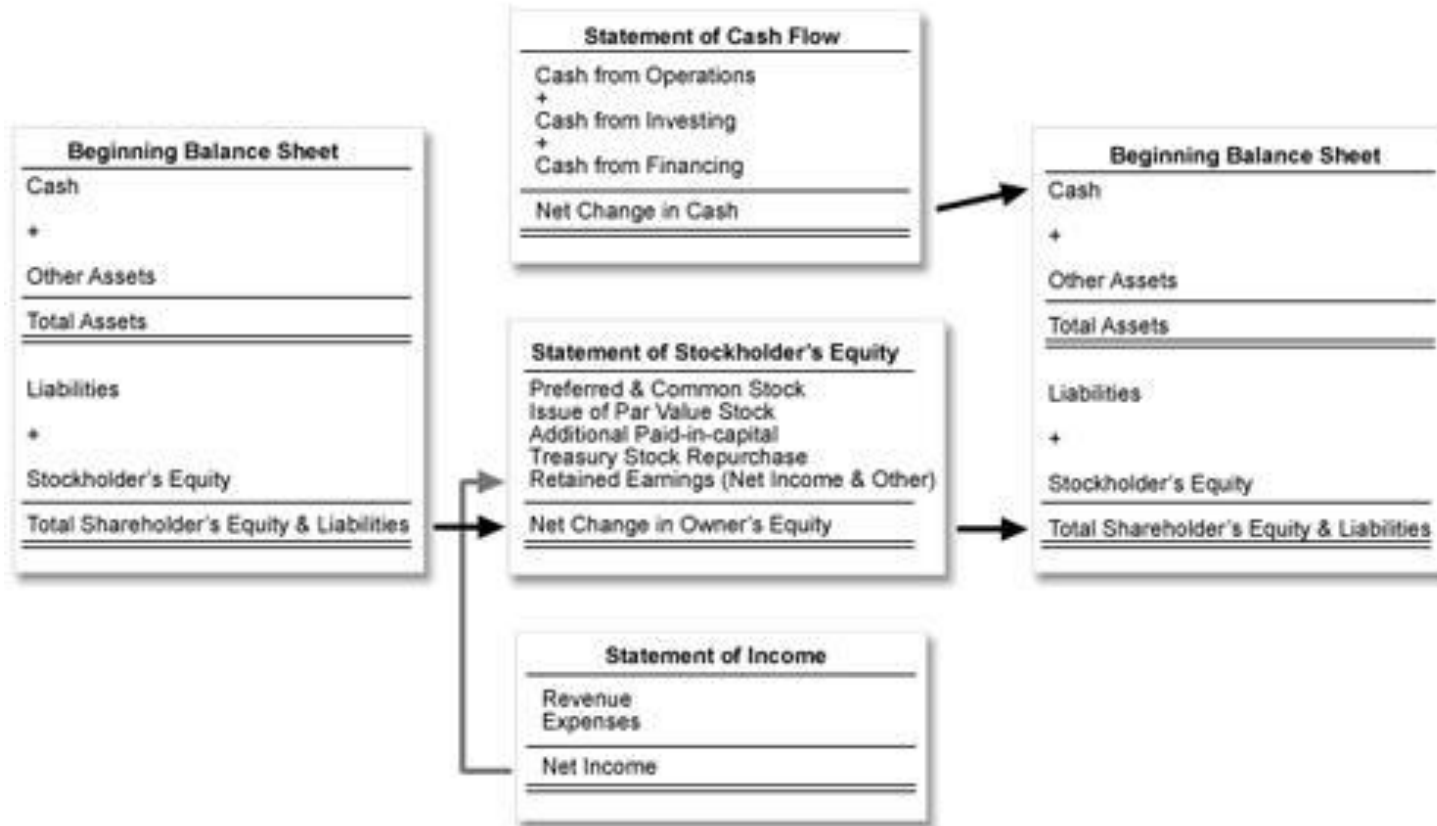


# Fishbone produktu kvalitātes diagramma

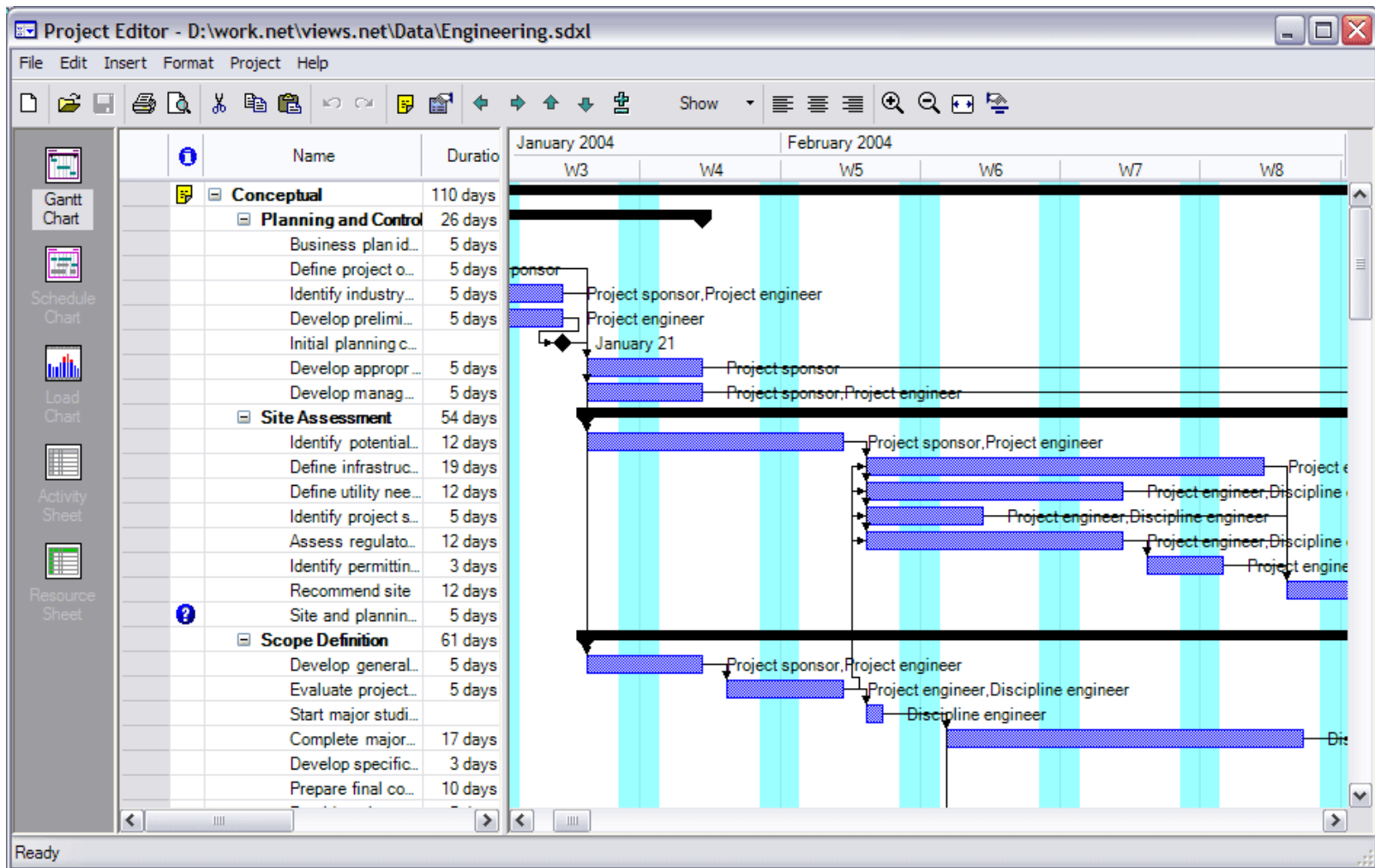




# Saikne starp finanšu atskaitēm



# GANTT diagramma



# Stratēģija

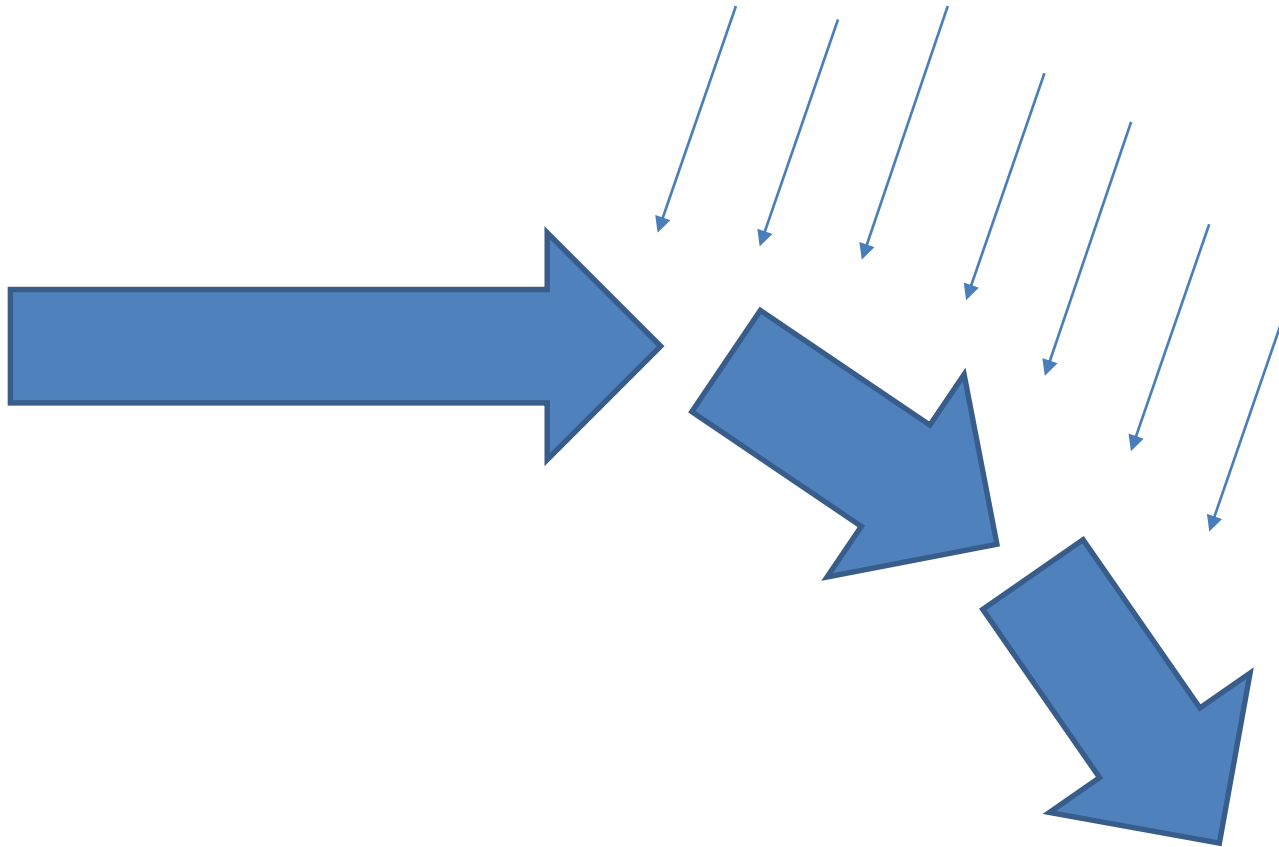
- Es runāšu par praktiski pielietojamām lietām, nevis definīcijām.
- Essence of strategy: usually how to maximize profit by being better than others and beating competition.
- Strategy for monopolists: how to maximize profit.
- In a dynamic marketplace strategy has to be dynamic...

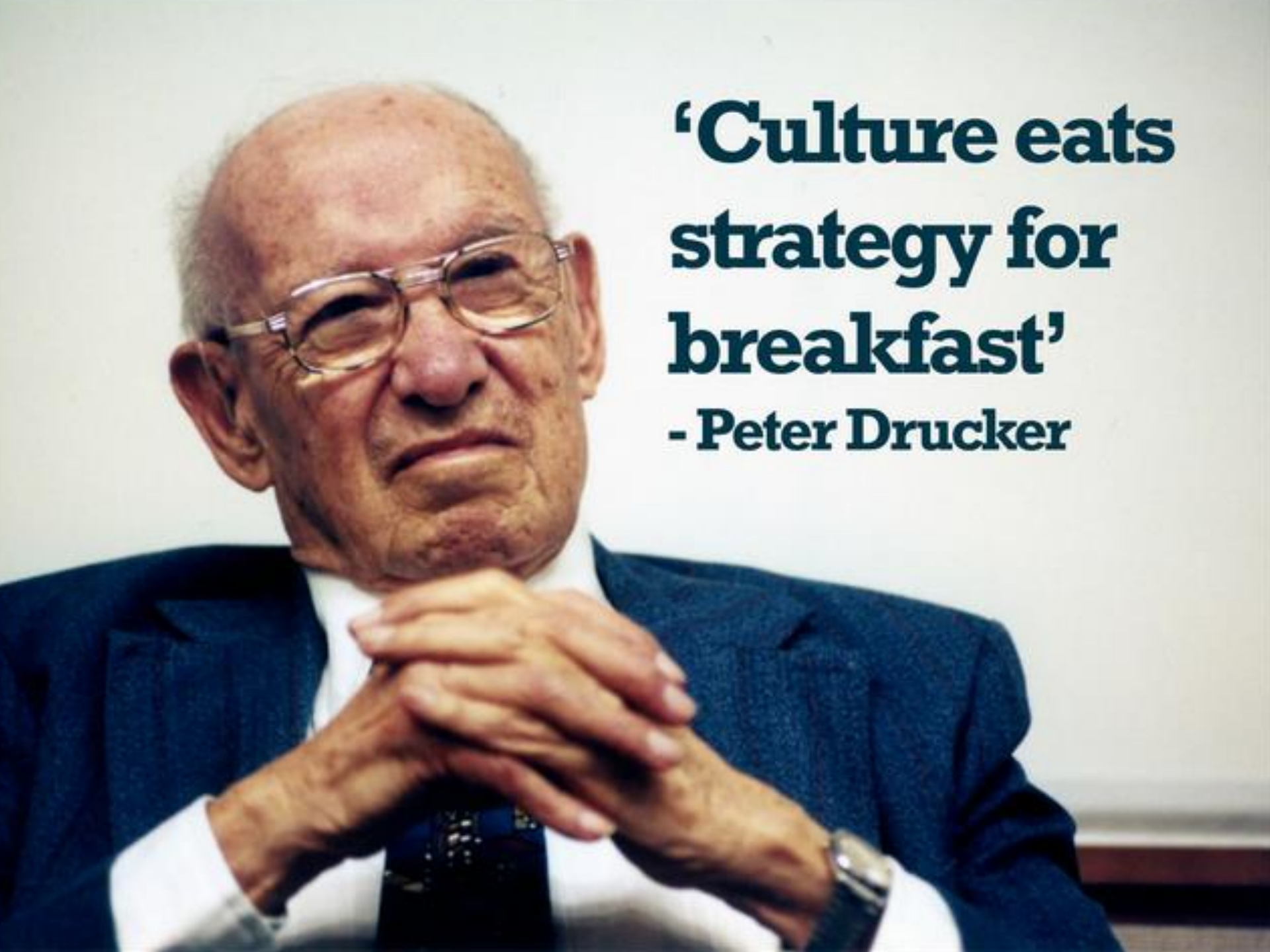


Wayne Gretzky,  
viens no visu laiku  
diženākajiem  
hokeja spēlētājiem:

«Es slidoju turp kur  
ripa būs, nevis turp  
kur tā ir tagad.»

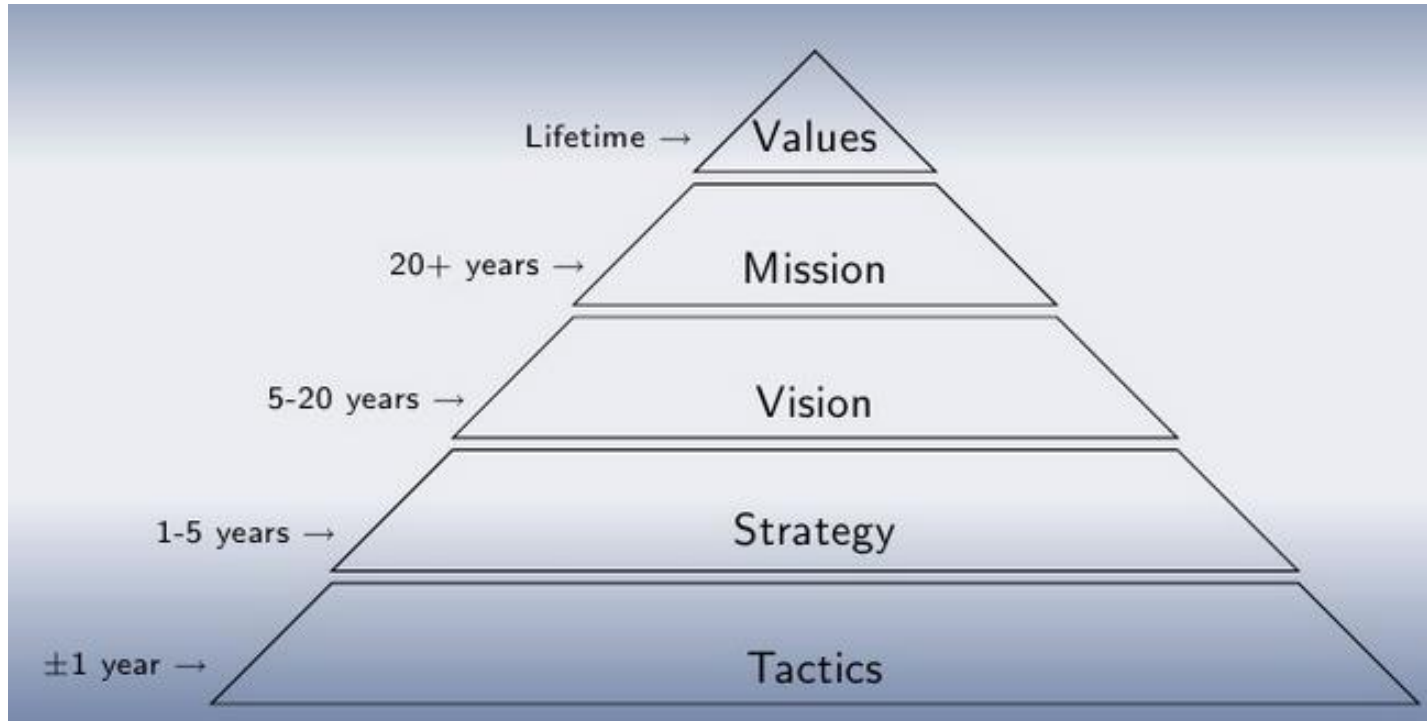
# Stratēģijas nobīde





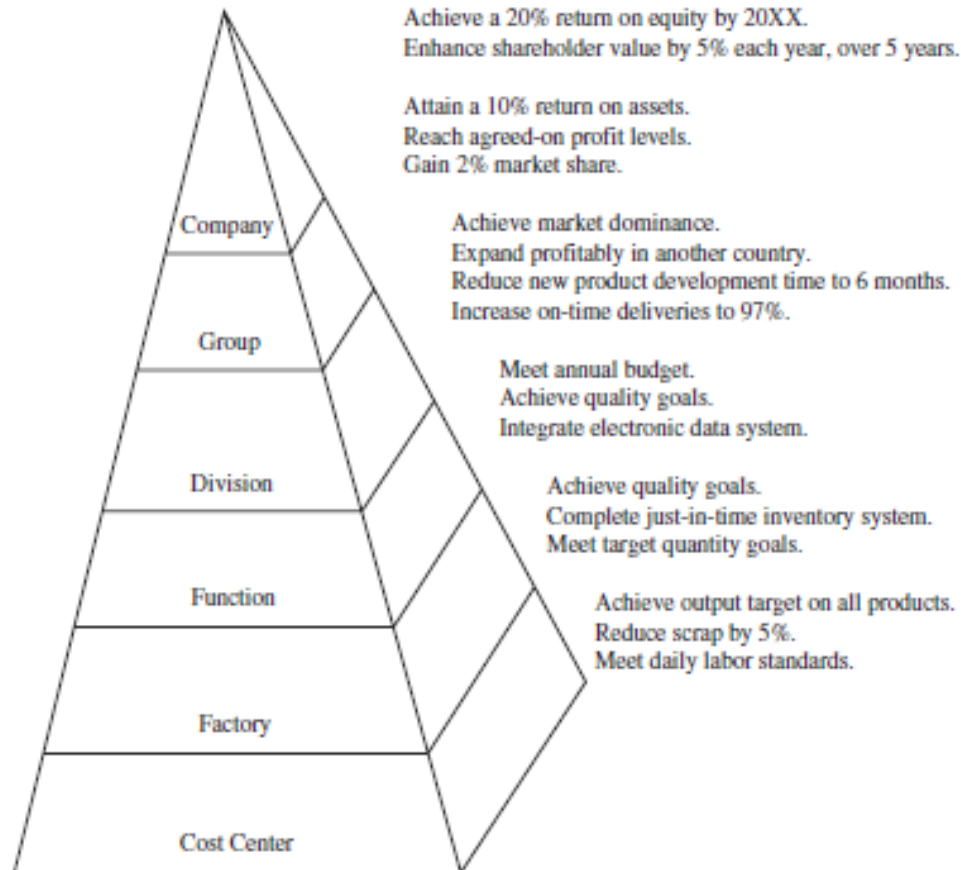
**‘Culture eats  
strategy for  
breakfast’  
- Peter Drucker**

# Uzņēmuma mērķi





# Mērķu hierarhija







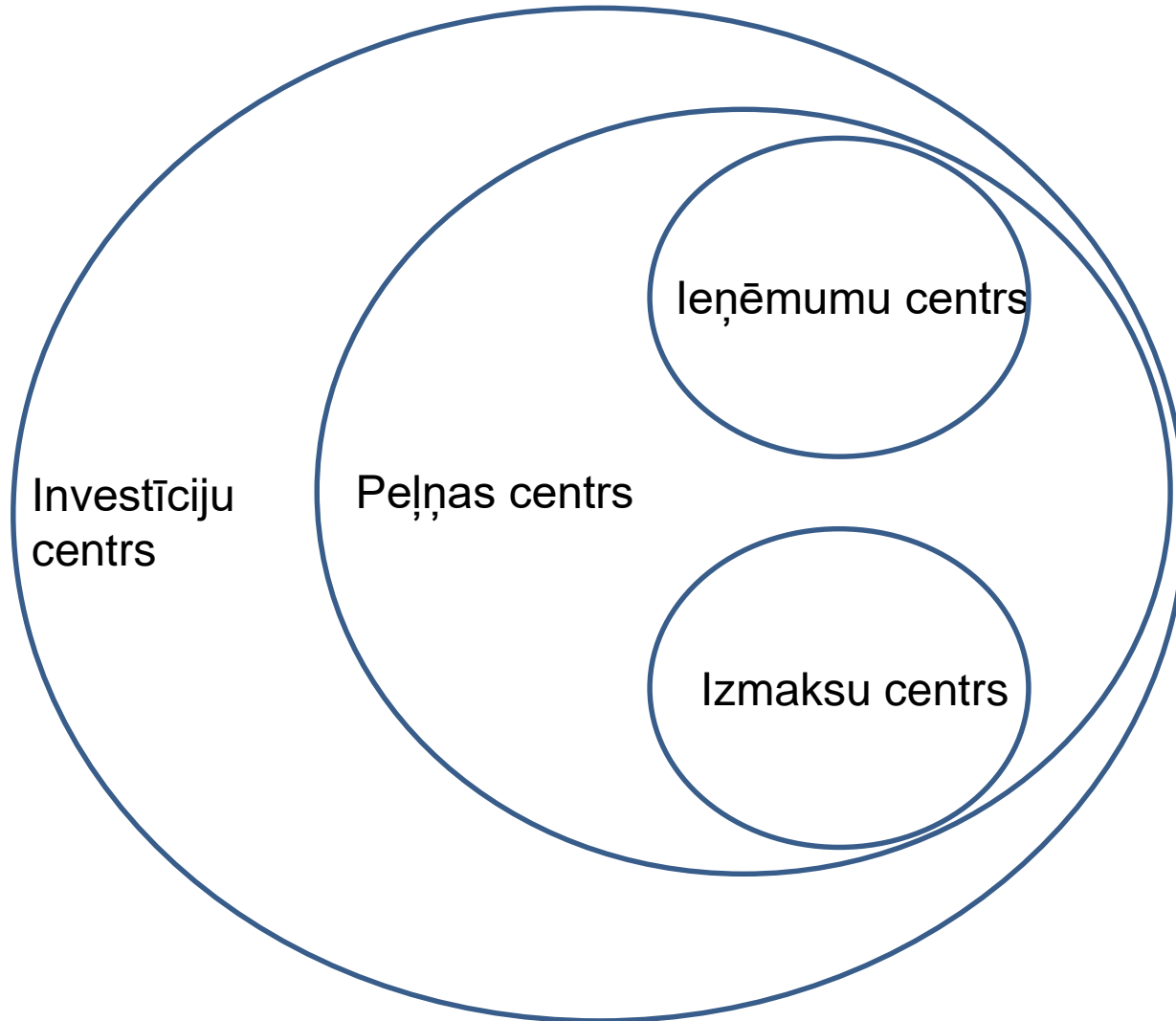
# Budžetēšana ir svarīga

- Ir nepieciešams mērīt rezultātus pret kādu atskaites punktu;
- Dažādas pieejas budžetēšanai:
  - Inkrementālā budžetēšana (iepriekšējais gads plus);
  - Nulles bāzes budžetēšana;
  - Uz rezultātiem balstītā budžetēšana.
- Visaptverošās pieejas – top down vai bottom up.

# Uzņēmuma fragmentācija

- Uzņēmums parasti ir sadalīts nodaļās vai atskaites centros ar atbildīgo vadītāju.
- Atskaites centru tipi:
  - Ieņēmumu centrs (Revenue center);
  - Izmaksu centrs (Cost center);
  - Peļņas centrs (Profit center);
  - Investīciju centrs (Investment center).

# Sadalīšana atskaites centros

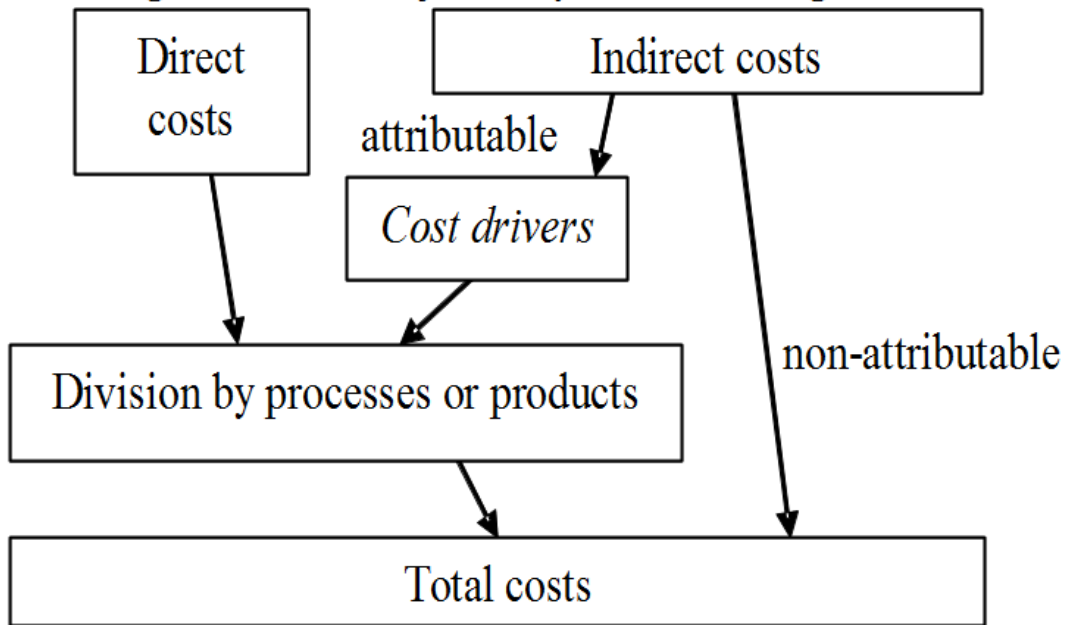


# Izmaksu mērīšanas problēma

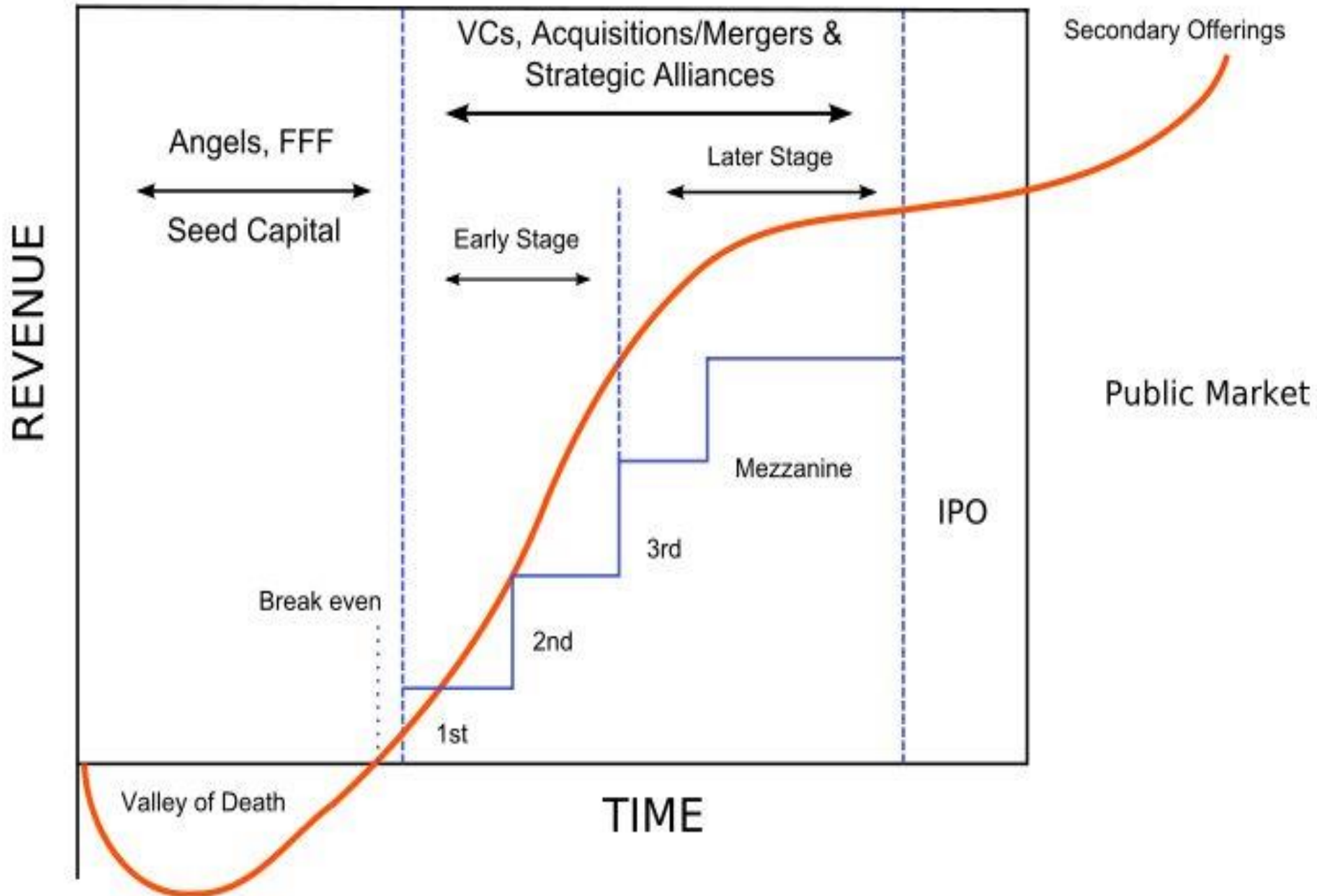
- Uzņēmuma ir daudz izmaksu, parasti tās tiek uzskaitītas kopā un to sadalīšana izmaksu centros ir problemātiska.
- Tādēļ var tikt izmantota uz aktivitātēm balstītā izmaksu sadalīšana (activity-based costing-ABC).
- Šī metode sadala izmaksas pa izmaksu, peļņas vai investīciju centriem saskaņā ar resursu izlietojumu ar izmaksu virzītāju palīdzību.

# ABC

*Figure: Process of activity-based costing*



# Startup Financing Cycle



# Finansējuma avoti jaunuzņēmumiem





# Biznesa plāns, finanšu atskaites

- Rakstiet biznesa plānu, tas ir vajadzīgs ne tikai investoru atrašanai, bet arī pašiem, lai saprastu kurp jāiet, kas būs
- Bilance – momentuzņēmums kādā laika posmā, uzņēmuma aktīvu (naudas, iekārtu, citas mantas un nemateriālo) un to avotu (kredīti, investors) uzskaitījums
- Peļņas/zaudējumu aprēķins – video (gads) – cik nopelnījām (ieņēmumi – izdevumi)
- Naudas plūsma – video cik ienāca/izgāja

# Finanses biznesa plānam

- Biznesa plāna esošās finanses un finanšu prognozes pārsvarā tiek attēlotas tajā pašā gada pārskata peļņas un zaudējumu aprēķina formātā, parasti pirmo gadu sadalot pa mēnešiem.
- Ja piesakāties kredītam un vēlaties saņemt investīcijas, var pievienot arī kredīta atmaksas grafiku vai investīciju atmaksāšanās plānu.

Tradicionālā pieeja – NPV jeb neto tagadnes vērtība

$$\text{NPV}(i, N) = \sum_{t=0}^N \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

# NPV

- 1 EUR šodien ir vērtīgāks nekā 1 EUR rīt:  
projekta nākotnes naudas plūsmas šodienas vērtības noskaidrošana
- Aprēķina, izmantojot elektroniskās tabulas (MS Excel u.c.)

- Formula:

$$P = \frac{F}{(1+r)^n}$$

kur

- P – šodienas vērtība
- F – nākotnes vērtība
- r – diskonta likme
- n – gadu skaits

# NPV, IRR

- Neto pašreizējā vērtība (tīrā šodienas vērtība):

NPV

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

$CF_t$  – projekta naudas plūsma  $t$  gadā

- Ienesīguma norma (iekšējā peļņas norma): IRR

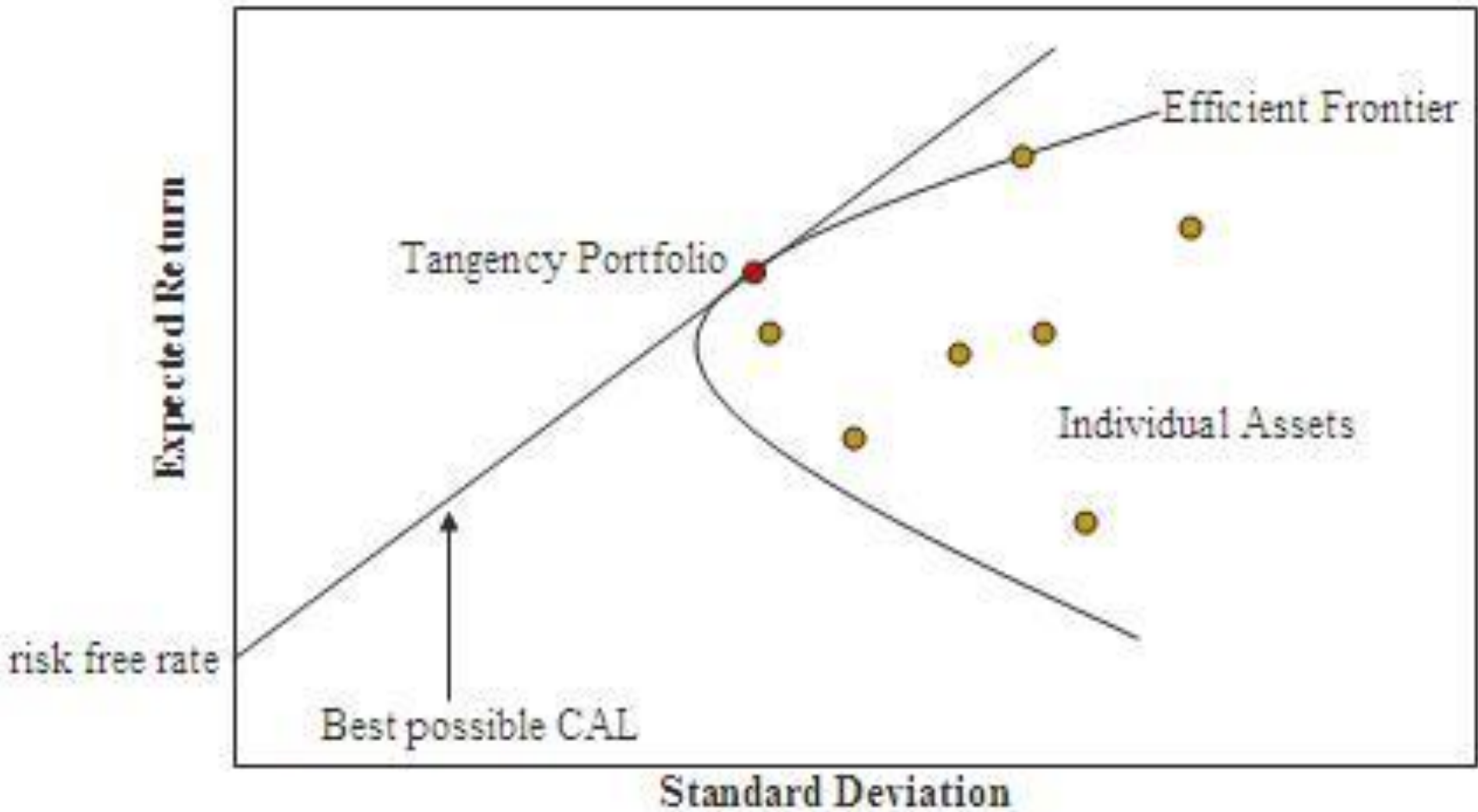
$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

- Ieguvumu un izmaksu attiecība: B/C
- Investīciju atmaksas periods (gadi)

# Investora loģika

- Kas jāpierāda investoram?
  - Ka projekta NPV ir pozitīvs
  - Ka viņa veiktās investīcijas atmaksāsies, ka jūs projekta IRR ir lielāks par tirgus procentu likmi līdzīgām investīcijām
  - Ka jūs prognozes ir reālistiskas
  - Kāds ir investīciju atmaksāšanās periods
  - Ka tirgus attīstās tādā virzienā un jūsu produktā ir nākotne

# CAPM



# Vai ir nepieciešams investors?

- Plusi:
  - Parasti investors dod ne tikai naudu, bet arī aktīvi palīdz uzņēmumam sasniegt panākumus ar savu milzīgo pieredzi, kontaktiem, utt.
  - Investīcijas var palīdzēt augt straujāk, bet idejām, kuras ir dārgi realizējamas un ienākumu plūsma nav paredzama drīzumā, tā var būt vienīgā iespēja to realizēt.



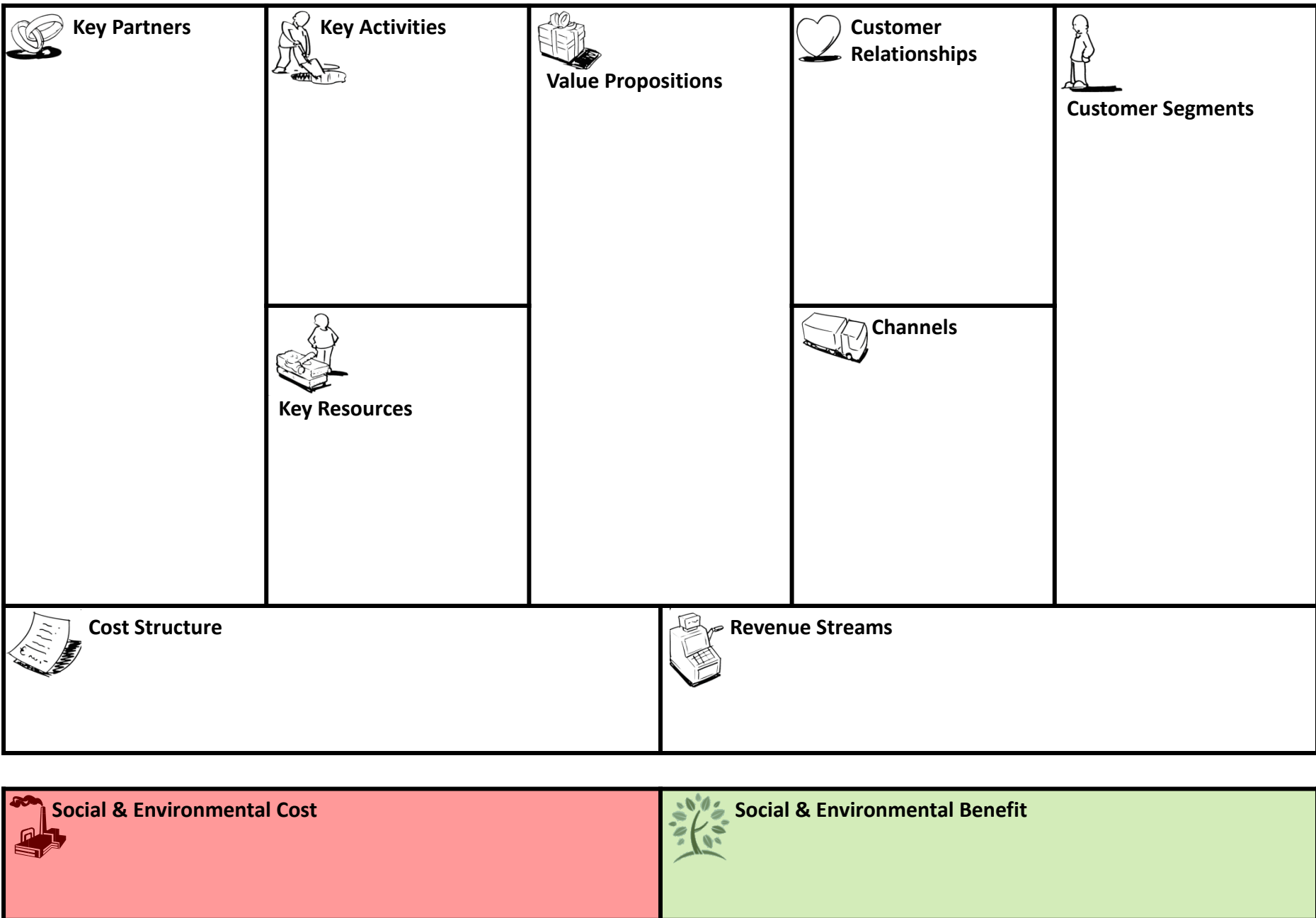
# Noteiktie makroekonomiskie indikatori

- Nosaka LR Finanšu ministrija saskaņā ar 26.06.2007 LR MK noteikumiem Nr.419
- Reālā finansiālā diskonta likme: 5%
- Reālā sociālā diskonta likme: 5,5%
- Nominālā sociālā diskonta likme (piemērs):  $(1+0,055) * (1+0,020) = 1,055 * 1,020 = 1,076$  jeb 7,6%
- LR normatīvie akti/vadlīnijas nenosaka nominālo diskonta likmju aprēķināšanu
- Makroekonomiskie pieņēmumi (inflācija):
  - patēriņa cenu indeksa inflācija,% (piemēro darba samaksai)
  - IKP deflators,% (piemēro pakalpojumiem)
  - kopējā pamatkapitāla veidošanas deflators,% (piemēro investīciju ieguldījumiem pamatkapitālā)

# Ko nedarīt

- Neprasiet ļoti daudz naudas, parasti ar katru investoru ir tikai viena iespēja: ja to palaidīsiet garām, viņš/-a pie jūsu piedāvājuma var neatgriezties.

# Biznesa modeļa audekls



# Uzņēmuma stratēģijas vadības rīki

- Pastāv daudzi uzņēmumu stratēģijas vadības rīki, kas tiek lietoti efektivitātes uzlabošanai.
- Šie rīki dažreiz tiek slavināti un mistificēti, tomēr tie nav universāli un to pielietošana ir pareizi jāvada.
- Pastāvīgi tiek radīti arī jauni rīki.
- Ir nepieciešams šo rīku pielietošanas algoritms lai pareizi izvēlētos un lietotu šos rīkus.

# Uzņēmuma stratēģijas vadības rīki

- Es esmu attīstījis jaunu īsu un konkrētu algoritmu kā izvēlēties metodes, kuras varētu būt konkrētos apstākļos visnoderīgākās.

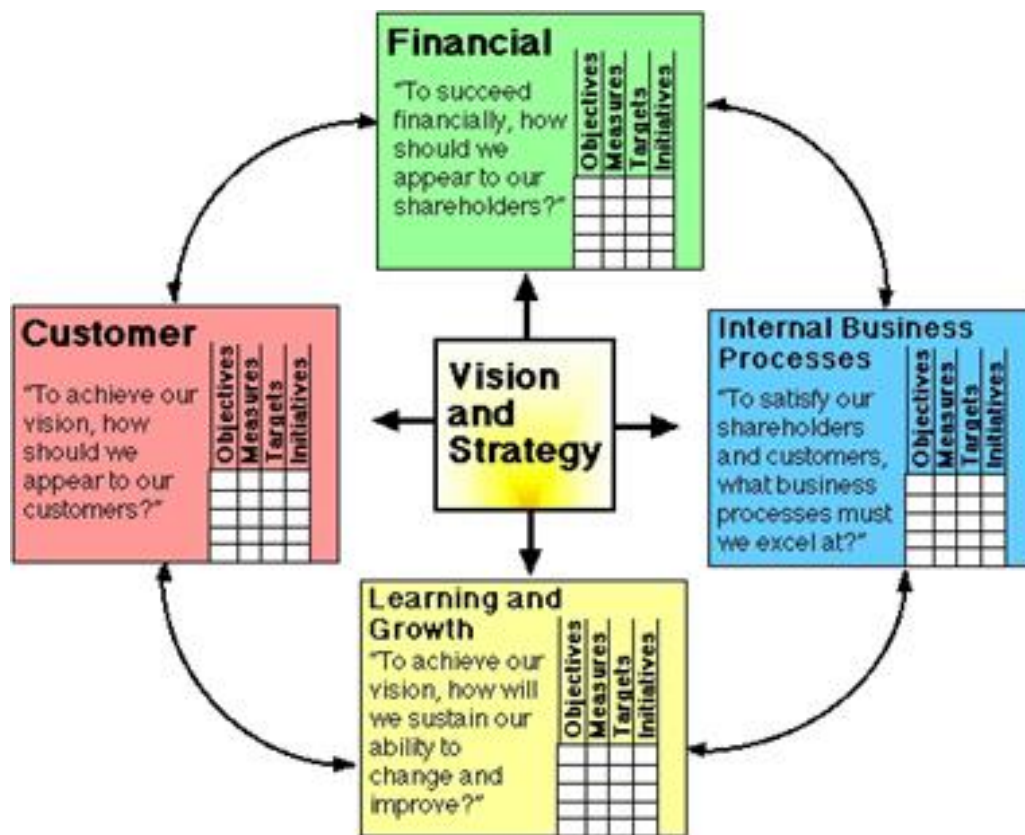
# Stratēģijas vadības rīki jaunajiem uzņēmējiem

Rīks	Īss apraksts	Efektīvākais pielietojums	Piemērots jauniem uzņēmumiem?
Balanced scorecard (sabalansētais mērķu saraksts)	Rīks stratēģisko mērķu noteikšanai un to sasniegšanas mērīšanai, ņemot vērā iesaistīto pušu (klientu, darbinieku, akcionāru, sabiedrības, valsts) vajadzības	Lieli kompelsi uzņēmumi un iestādes ar kompleksām problēmām	Parasti nē
Six sigma (seši sigma)	Kvalitātes vadībai, lai samazinātu defektu skaitu līdz gandrīz neesošam līmenim	Ražošanas un lieli uzņēmumi	Nē
Zilā okeāna stratēģija (Blue ocean strategy)	Konkurences pozīcijas noteikšana un pozicionēšanās segmentos ar vismazāko konkurenci	Jauni uzņēmumi, jaunu produktu veidošana	Jā

# Stratēģijas vadības rīki jaunajiem uzņēmējiem

Rīks	Īss apraksts	Efektīvākais pielietojums	Piemērots jauniem uzņēmumiem?
Boston Consulting Group matrica	Produktu klasifikācija portfelī saskaņā ar to tirgus daļu un izaugsmi	Lieli uzņēmumi ar plašu produktu portfeli	Nē
SVID (SWOT)	Stipri, vājo pušu, iespēju un draudu apkopošana tabulā	Pielietojams gandrīz visos gadījumos	Jā
Bovmana stratēģijas pulkstenis (Bowman's strategic clock)	Cenas un pievienotās vērtības stratēģijas nospraušana	Jaunu produktu pozicionēšana un esošo pārpozicionēšana	Jā

# Sabalansētais mērķu saraksts

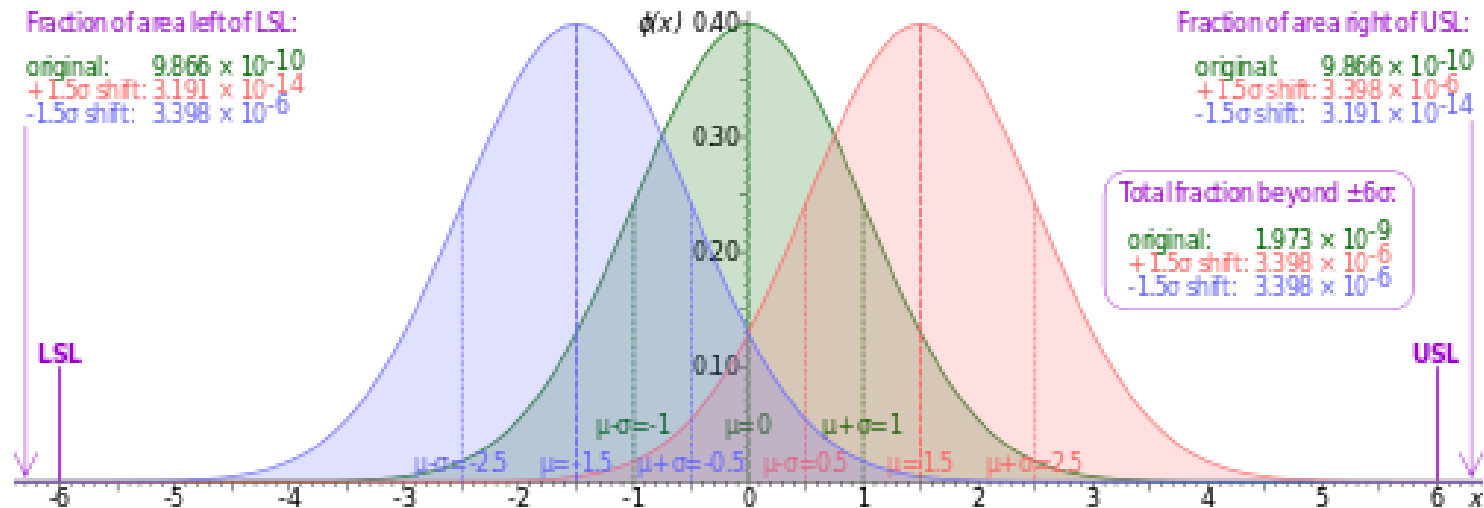




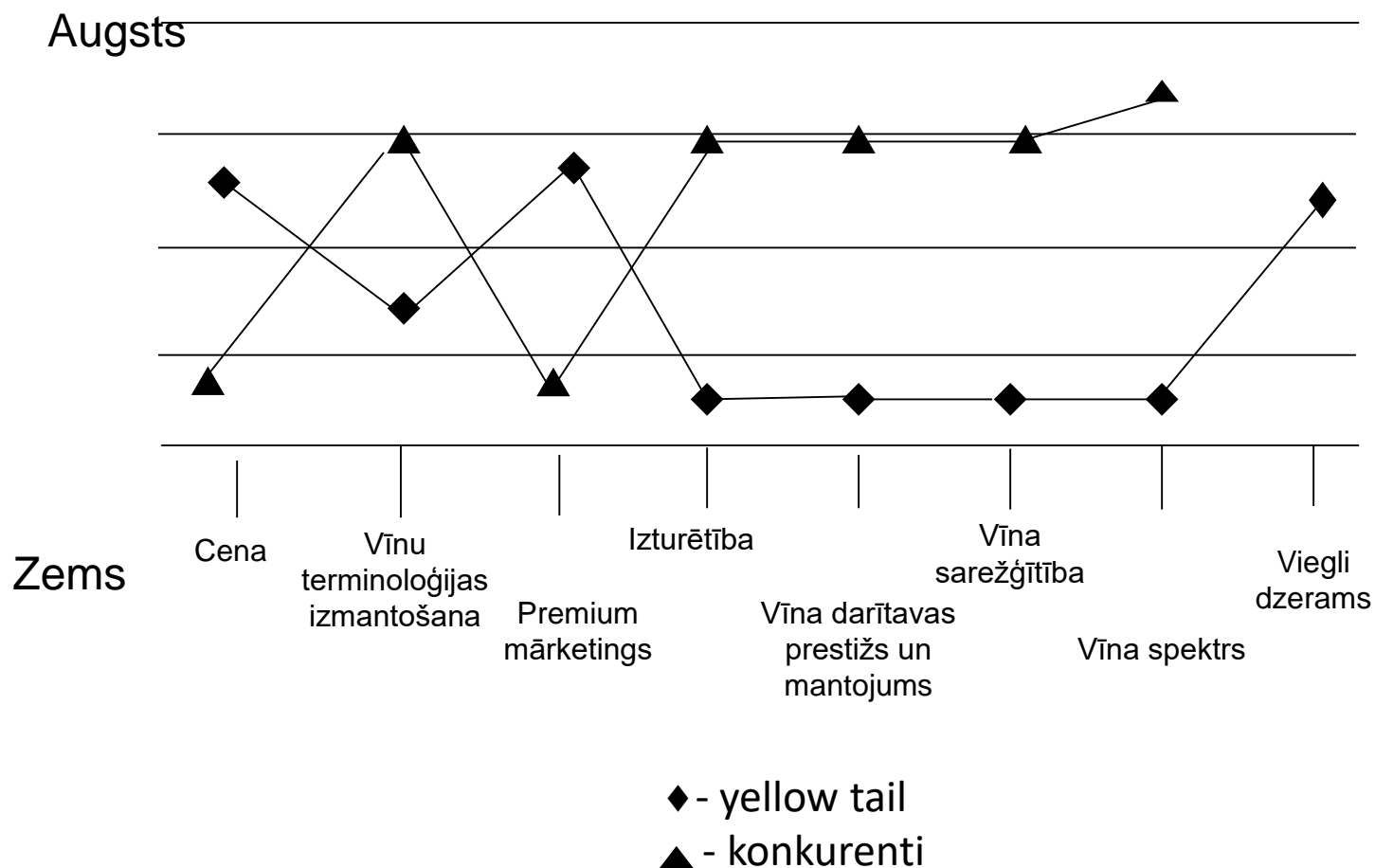
# Sabalansētais mērķu saraksts/balanced scorecard - KPI

- Plaši lietots ir KPI jēdziens;
- KPI – *key performance indicators*, atskaites rādītāji pret kuriem tiek mērīti panākumi;
- Piemēram, defektu skaits, klientu apmierinātības aptaujas rezultāts, utt.

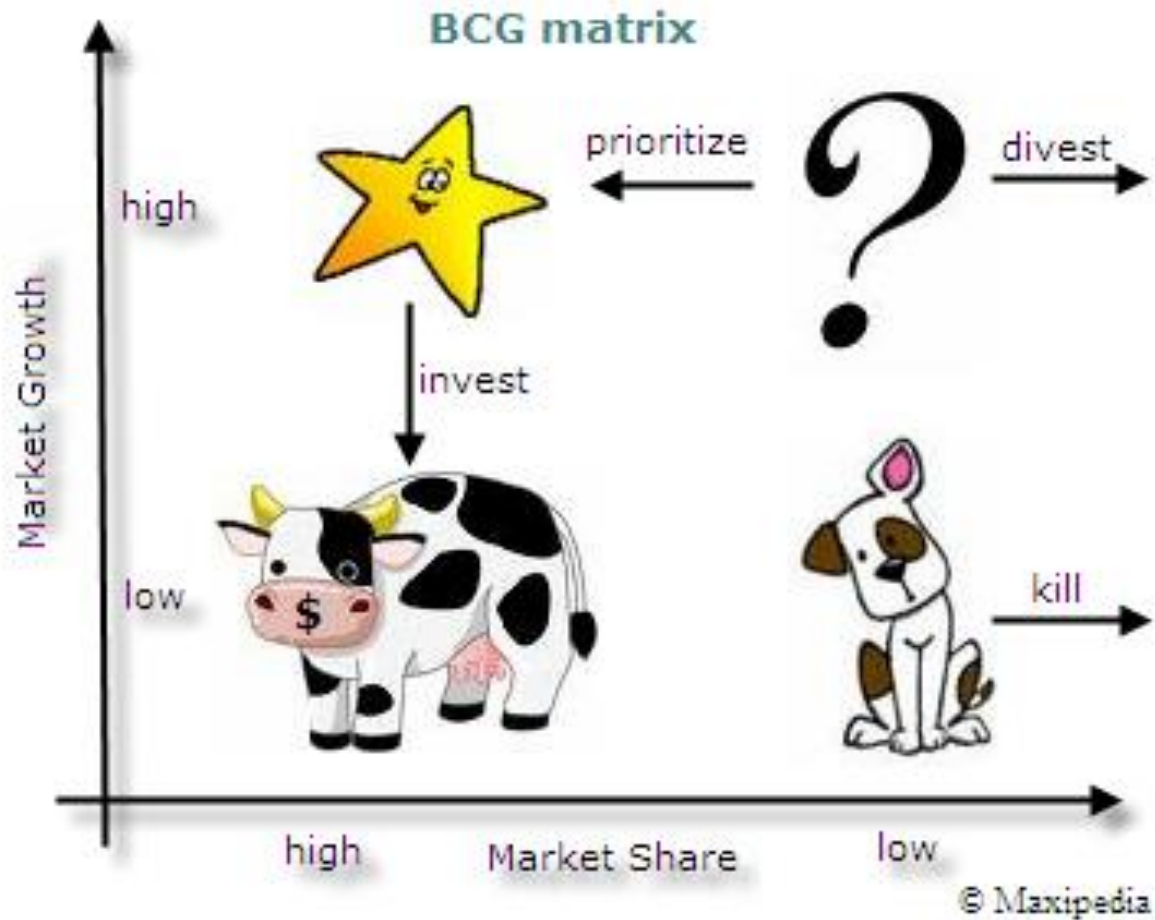
# Seši sigma



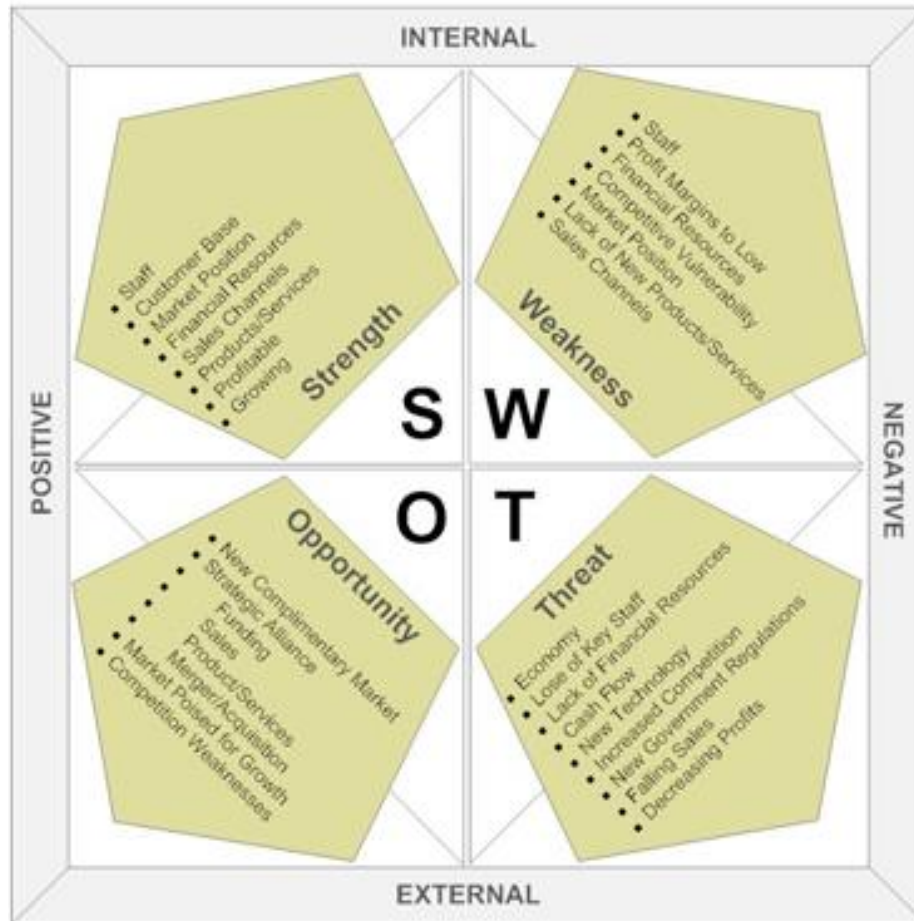
# Zilā okeāna stratēģija



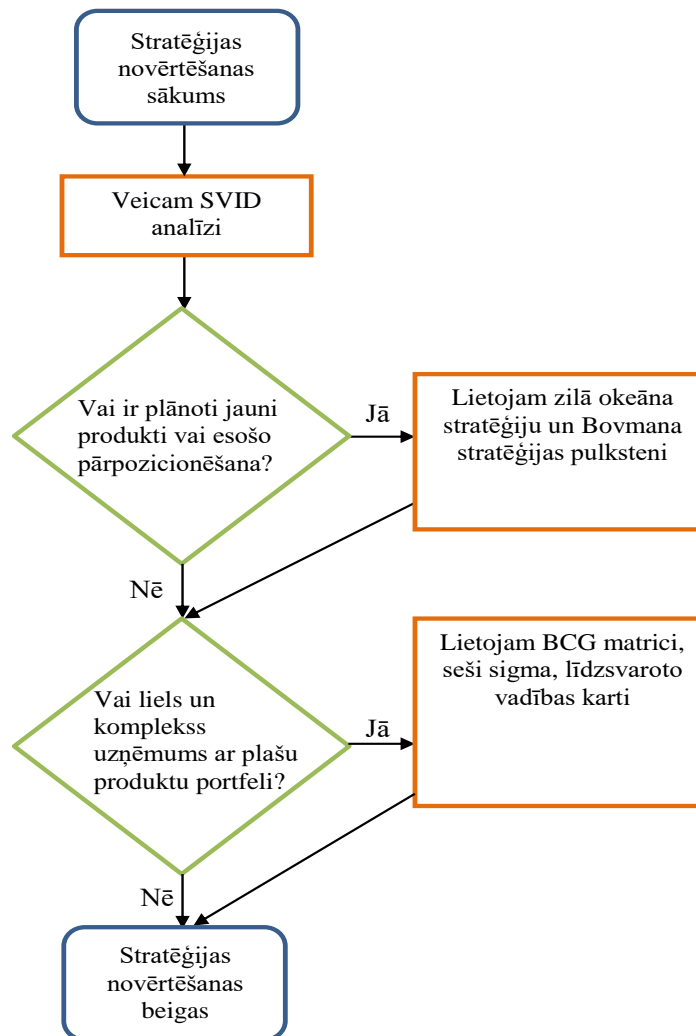
# Boston consulting group matrix



# SVID



# Algoritms stratēģijas vadības metodes izvēlei



# Īsumā

- SVID ir stratēģijas rīks, kas var tikt lietots gandrīz visos gadījumos – lieli un mazi uzņēmumi, institūcijas u.c.
- Sabalansētais mērķu saraksts ir ļoti noderīgs institūcijām.
- Citi rīki noderīgāki ir uzņēmumiem, nevis institūcijām.

# Risku vadība

The bird who  
dares to *fall*, is  
the bird who  
learns to *fly*.





# Sākumā svarīgi

- Novērtēt savas spējas un gatavību
- Novērtēt savu tuvinieku iespējas un gatavību
- Apzināties iespējamos riskus
- Būt gataviem zaudējumam
- Svarīgi izvērtēt gan īstermiņa gan ilgtermiņa resursu pieejamību un riskus

# Risks

- Risks - iespēja, ka situācija nākotnē var neprognozējami mainīties
- Riska raksturlielumi
  - letekmes spēks, riska lielums
  - iespējamība, ka risks iestājas

# Risku veidi

- Ražošanas riski
- Tirgus riski
- Cilvēku faktora riski
- Finanšu riski
- Force majeure riski

# Vispārējie risku novēršanas principi

- Analizēt situāciju, izmantojot faktus un datus
- Analīzē izmantot vairākus avotus
- Veikt vēsturisko datu analīzi
- Pārlikt daļu risku uz citu uzņēmumu
- Diversificēt
- Plāns B

# Risku saraksts un mērīšana

- Uzrakstiet sarakstu ar visiem riskiem, kas varētu notikt (var arī sadalīt scenārijos – optimistiskais reālistiskais, pesimistiskais)
- Katram no tiem uzrakstiet finansiālo zaudējumu, ja tas iestājas
- Katram no tiem uzrakstiet varbūtību, ka tas iestāsies

# Risku saraksts un mērīšana

- Sareiziniet šos rādītājus, tagad jūs redzēsiet, kurš ir visbīstamākais risks
- Mēģiniet riskus novērst, varat ieviest riska novēršanas rādītāju, kas samazina kopējo riska nozīmību
- Visērtāk to darīt Excel vai OpenOffice tabulā

# Risku tabula

Risks	Varbūtība 1 līdz 10	Ietekme 1 līdz 10	Novēršanas soļi	Kopējais risks
Izmaksu ietaupījuma nebūs	1	10	2	8
Izmaksu ietaupījums līdz 10%	3	5	1	14
Izmaksu ietaupījums 10-20%	1	9	6	3

# Tradicionāla riska matrica

- |         |            |           |       |       |
|---------|------------|-----------|-------|-------|
| Ietekme | Augsta (3) | 3         | 6     | 9     |
|         | Vidēja (2) | 2         | 4     | 6     |
|         | Zema (1)   | 1         | 2     | 3     |
|         |            | Z(1)      | V (2) | A (3) |
|         |            | Varbūtība |       |       |



# Risku mērīšanas formula

$$KR = V * I * N$$

- kur:
- KR – kopējais risks – vidējie paredzami zaudējumi, EUR
- V – iestāšanās iespējamība 0 līdz 1 (0 – neiestāsies, 1 – noteikti iestāsies)
- I – zaudējumi, EUR, riska iestāšanās gadījumā
- N – riska novēršanas pasākumu kvalitāte 0 līdz 1 (0 – pilnībā novērsti, 1 – nav novērsti)

# Izmaksas un to veidi

- Fiksētās izmaksas- nav saistītas ar saražoto preču vai pakalpojumu apjomu:
  - Telpu noma
  - Apkure
  - Darba algas
  - Amortizācija
- Mainīgās izmaksas- ir atkarīgas no saražoto preču vai pakalpojumu apjoma
  - Izejvielas
  - Iepakojums, u.c.

# Laika plānošanas kvadranti

	Svarīgi	Nav svarīgi
Steidzami	Ugunsdzēšana	
Nav steidzami	Vajadzētu vairāk darboties šeit	

# Tirgus izpēte nepieciešama

- Lai izlemtu par produkta vai pakalpojuma (labuma) nepieciešamību patērētājiem
- Lai izlemtu kāda tipa iepakojumu/reklāmas kampaņu/utml izmantot jaunam produktam
- Lai uzzinātu kāda ir cilvēku attieksme pret uzņēmumu/produktu
- Lai uzzinātu vai konkrētam produktam ir potenciāls tirgū
- Lai iegūtu citu svarīgu informāciju

# Tirgus pētniecība

- Izpētiet, ko raksta par tirgu presē, ļoti labs resurss – nozare.lv
- Anketas internetā vispieejamākā tirgus pētniecība – [spreadsheets.google.com](https://spreadsheets.google.com), [surveymonkey.com](https://surveymonkey.com), utt.
- Anketēšana – sarežģītāk
- Cilvēku skaitīšana, kas iet pa ielu – maz jēgas, bet dažreiz vajag

# Cenošanas stratēģija

- Diemžēl vienkāršas receptes nav
- 1. orientieris – jūsu izmaksas
- 2. orientieris – konkurentu piedāvājums

Ekonomiskais pamatojums /  
Tehniski ekonomiskais pamatojums  
(Feasibility study)

# TEP

Tehniski ekonomiskā pamatojuma (TEP) galvenais mērķis ir izstrādāt visaptverošu stratēģisko plānu ilgtermiņam pašvaldības pakalpojumu uzlabošanai un sagatavot detalizētu analīzi prioritārai investīciju programmai

Tehniski ekonomiskā pamatojuma mērķis ir pamatot kāda noteikta projekta komponentu nepieciešamību, pārlicinoties par plānoto aktivitāšu, tehnisko risinājumu un izmaksu pamatotību.



# TEP

Uzņēmējdarbībā – Tehniski ekonomiskais pamatojums,  
Biznesa plāns, Feasibility study

Starptautisku projektu attīstībā lielajās pašvaldībās

Eiropas Savienības līdzfinansētu projektu attīstībā  
pašvaldībās un privātajā sektorā

# TEP sastāvdaļas

Esošās situācijas izvērtējums:

- Projekta teritorijas apskats;
- Sociālekonomiskie faktori;
- Tehniskie aspekti;
- Finansiālie aspekti;
- Institucionālie aspekti;
- Vides aspekti.

# TEP sastāvdaļas

Projekta stratēģija un alternatīvu izvirzīšana:

- Mērķi, standarti, kritēriji;
- Pieprasījuma plānošana;
- Alternatīvu izstrāde, analīze un salīdzināšana;
- Izmaksu – ieguvumu analīze:
- Finanšu analīze;
- Sociāli ekonomiskā analīze;
- Risku un jūtīguma analīze.

# TEP sastāvdaļas

- Pastāvošās problēmas un to risinājuma alternatīvas (parasti vēlams izskatīt vairākas alternatīvas, piemēram, 3);
- Izvēlētās alternatīvas (projekta) pamatojums:
  - Projekta definīcija, mērķi, ieguvumi;
  - Tehniskie aspekti;
  - Institucionālie un organizatoriskie aspekti;
  - Realizācijas laika grafiks;
  - Projekta ietekme uz vidi;

# TEP sastāvdaļas

Izvēlētās alternatīvas pamatojums:

- Tehniskie aspekti;
- Finansiālie aspekti;
- Vides aspekti;
- Institucionālie aspekti;

Citas sadaļas pēc pasūtītāja ieskatiem.

# TEP sastāvdaļas

## Finanšu analīze:

- Pamatpieņēmumi;
- Ražošanas programma;
- Investīciju izmaksas;
- Eksploatācijas izmaksas;
- Finansēšanas avoti;
- Projekta naudas plūsma un finanšu rādītāji.

# TEP akcenti

- Ekonomiskā pamatojuma saturu nosaka pasūtītājs
- Ekonomiskais pamatojums un vērtējošās institūcijas
- Ekonomiskais pamatojums un laika faktors
- Plānoto tehnisko risinājumu un izmaksu pamatotība (arī aktivitāšu un izmaksu pamatotība).

# Problēmas ieviešot ES fondu projektus / sagatavojot TEP

- laika trūkums - īss projektu pieteikumu sagatavošanas laiks finansējuma saņemšanai un nepietiekams projektu ieviešanas laiks, lai apgūtu finansējumu
- izmaiņas saistošajos normatīvajos aktos no projekta pieteikuma izstrādāšanas brīža līdz tā īstenošanai un LR tiesību normu pretrunas
- zema administratīvā kapacitāte - profesionālu projekta vadītāju trūkums, kas var nodrošināt pilnu projekta ieviešanas pakalpojumu



# Problēmas ieviešot ES fondu projektus / sagatavojot TEP

- kapitālieguldījumu nepieciešamība infrastruktūras projektu pieteikumu sagatavošanai (topogrāfijas, tehniskās izpētes un tehniskās dokumentācijas sagatavošana)
- ES fondu ieviešanā un uzraudzībā iesaistīto iestāžu nekonsekventa rīcība, piemēram, tiesību normu atšķirīgā interpretācijā

# Praktiskais darbs

- Esošās situācijas izvērtējums:
  - Projekta teritorijas īss apraksts; Tehniskie aspekti; Finansiālie aspekti; Institucionālie un organizatoriskie aspekti; Vides aspekti;
- Pastāvošās problēmas un to risinājuma alternatīvas;
- Izvēlētās alternatīvas (projekta) pamatojums:
  - Projekta definīcija, mērķi, ieguvumi; Tehniskie aspekti; Institucionālie un organizatoriskie aspekti; Realizācijas laika grafiks; Projekta ietekme uz vidi;
- Finanšu analīze:
  - Pamatpieņēmumi; Ražošanas programma; Investīciju izmaksas; Eksploatācijas izmaksas; Finansēšanas avoti; Projekta naudas plūsma un finanšu rādītāji.

# Iespējamās aktivitātes

- Ēkas renovācija ar energoefektivitātes paaugstināšanas aktivitātēm.
- Jaunas energoefektīvas ēkas būvniecība.
- Jaunas energoefektīvas ēkas būvniecība, ievērojot zema energopatēriņa ēku būvniecības nosacījumus.
- Jaunas energoefektīvas ēkas būvniecība, ievērojot zema energopatēriņa ēku būvniecības nosacījumus un būvmateriālu draudzīgumu cilvēka veselībai.
- Eko-mājas būvniecība, ņemot vērā zema energopatēriņa ēku būvniecības nosacījumus.
- Eko-mājas būvniecība, ņemot vērā enerofektīvas ēkas būvniecības nosacījumus.

# Praktiski...

- Laika vienmēr būs par maz.
- Reālais veicamo darbu apjoms parasti ir lielāks, nekā bija plānots.
- Izmaksas parasti ir lielākas, nekā bija plānots.
- Kontrolējošā institūcija vienmēr atradīs kur “piesieties”.
- Kļūdīties ir cilvēcīgi.
- Projekta specifisku jautājumu risināšanā jāpiesaista atbilstoši speciālisti.
- Projekta vadītāja darbs ir svarīgs, to parasti nenovērtē.
- Jaunās tehnoloģijas ne vienmēr ir dārgākas.
- Skats no malas ir zelta vērts.
- Vēlme nošaut divus zaķus ar vienu šāvienu ir atbalstāma.
- Arī vienam teikumam ir nozīme.

Paldies Jums!

Mans epasts: [gints.turlajs@smartcontinent.lv](mailto:gints.turlajs@smartcontinent.lv)

Telefons: +371 29409509