

**BUSINESS MANAGEMENT TOOLS FOR SME DEVELOPMENT****BIZNESA VADĪBAS INSTRUMENTI MVU ATTĪSTĪBAI**

**Guna Ciemleja**, Mg.oec., Doctoral degree student  
Riga Technical University  
Faculty of Engineering Economics  
Address: 1 Kalku St., Riga, LV-1658  
E-mail: [guna@dizainstt.lv](mailto:guna@dizainstt.lv)

**Natalja Lace**, Prof., Dr. oec.  
Riga Technical University  
Faculty of Engineering Economics  
Address: 1 Kalku St., Riga, LV-1658  
E-mail: [natalja.lace@rtu.lv](mailto:natalja.lace@rtu.lv)

*Atslēgas vārdi: mazais un vidējais uzņēmums, darbības rezultāti, produktivitāte, biznesa instrumenti*

**Mazo uzņēmumu kvantitatīvais raksturojums**

Eiropas Savienības (ES) dalībvalstis 2000. gada jūnijā vīzēja Eiropas Mazo uzņēmumu hartu, kas paplašinātājā Eiropā kļuvusi par mazās uzņēmējdarbības politikas stūrakmeni. Hartas pamatprincips ir “vispirms domāt par mazākajiem”. Jēdziens „uzņēmums” nozīmē: “jebkura saimnieciska vienība, kas iesaistījies ekonomiskā darbībā, neskatoties uz tās juridisko formu”[1]. Termins "mazais uzņēmums" tiek traktēts atkarībā no uzņēmējdarbības veida, darbības mēroga, konkrētas jomas. Piemēram, nodokļu likumdošanā mazā uzņēmuma klasifikācija nav viennozīmīga. Saistībā ar ienākuma nodokļu likumdošanu maksātāju klasifikāciju Latvijā, par mazo uzņēmēju uzskata fiziskās personas, kas veic saimniecisko darbību, individuālos komersantus, individuālo uzņēmumu īpašniekus.

Sākot ar 2005. gada 1. janvāri ES oficiāli ir noteikts, ka uzņēmumi, kuros ir nodarbināti mazāk nekā 250 darbinieki un kas nav atkarīgi no lielākiem uzņēmumiem, pieder pie mikro, mazo vai vidējo uzņēmumu kategorijas. Darbinieku skaits ir primārais rādītājs, un gada apgrozījums vai gada bilances vērtība - sekundāri rādītāji. Gada apgrozījums šādos uzņēmumos nedrīkst pārsniegt 50 miljonus eiro vai gada kopsavilkuma bilance pārsniegt 43 miljonus eiro [1]. Latvijā komercdarbības atbalsta politikas dokumentos tiek lietots apzīmējums mazie un vidējie komersanti (MVK), kas identiski atbilst ES noteiktajiem kritērijiem.

2006. gadā Latvijā bija 61 294 ekonomiski aktīvi komersanti un komercsabiedrības (bez zemnieku, zvejnieku saimniecībām un pašnodarbinātām personām, kuras veic saimniecisko darbību), no kuriem vairāk nekā 99,4% atbilda MVU kategorijai [2]. Izmantojot publiski pieejamos statistikas datus, autores aprēķināja, ka Latvijā vislielākais īpatsvars ekonomiski aktīvo uzņēmumu kopējā skaitā ir uzņēmumi, kas nodarbina mazāk kā 50

darbiniekus (1.tabulā), un mazo uzņēmumu īpatsvaram pēdējo 10 gadu laikā ir tendence pieaugt.

1.tabula

Ekonomiski aktīvie uzņēmumi un mazo uzņēmumu īpatsvars

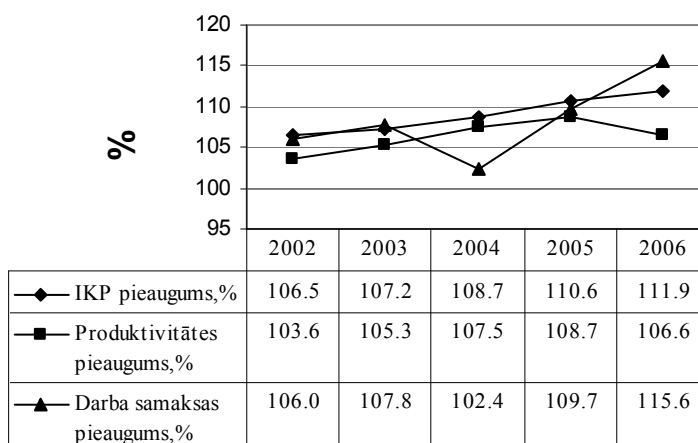
Gads	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Uzņēmumu skaits, pavisam	35259	36130	37628	41992	40668	42549	45300	47757	49881	53663
T.sk. ar nodarbināto skaitu <= 49	33258	34178	35730	40066	38710	40573	43198	45459	47835	51301
Īpatsvars %	94,3	94,6	95,0	95,4	95,2	95,4	95,4	95,2	95,9	95,6

Mazie uzņēmumi tiek iniciēti ar galveno virzītājspēku nodarbinātības un jauninājumu izveidē. Piemēram, amatniecības uzņēmumus uzskata par neizvietojamu tehnoloģisko jauninājumu avotu. MVU lielais īpatsvars ne tikai Latvijas tautsaimniecībā, bet visas ES ekonomiskajā telpā norāda uz būtisku nepieciešamību pievērsties jautājumiem, kas skar mazo uzņēmumu inovatīvo attīstību un konkurētspējas paaugstināšanu.

### Darbaspēka produktivitāte kā uzņēmumu darbības novērtējuma parametrs

Saskaņā ar ANO Starptautiskās darba organizācijas pētījumu 2006. gadā Latvijā bija astotais zemākais darba ražīgums ES un citu attīstīto valstu vidū. Viena strādājošā radītā vērtība tautsaimniecībā bija 14,7 tūkst.latu [3]. Produktivitātes pieaugums Latvijas ekonomikā ir nepietiekams – tas ir divas reizes zemāks par vidējo produktivitāti Eiropas Savienības dalībvalstīs, līdz ar to svarīga ir uzņēmumu darbības pārorientēšana no mazkvalificēta darbaspēka izmantošanas un produkcijas ar zemu pievienoto vērtību ražošanas, uz zināšanu ietilpīgu ekonomiku. Pasaules ekonomikas foruma ekonomisti uzskata, ka labklājību un dzīves līmeni konkrētā valstī nosaka ekonomikas produktivitāte, ko mēra kā saražoto produktu un pakalpojumu vērtību uz vienu resursu vienību. Produktivitāte ir atkarīga no ekonomikas spējas mobilizēt pieejamos resursus.

Izmantojot publiski pieejamos Latvijas centrālās statistikas datus par vidējiem rādītājiem tautsaimniecībā, autores 1. attēlā salīdzina iekšzemes kopprodukta (IKP), produktivitātes un reālās darba algas izmaiņu dinamiku. Apskatītajā periodā, tikai 2004. gadā reālās darba samaksas pieaugums ir sabalansēts ar produktivitātes pieaugumu. Savukārt 2006. gada rezultāti reālās darba samaksas pieaugums sasniedz 15,6 % un apsteidz ne tikai produktivitātes, bet arī paša iekšzemes kopprodukta pieaugumu.



1.att. IKP, produktivitātes un reālās darba samaksas izmaiņas no 2002.-2006. gadam

Ar produktivitāti visbiežāk saprot attiecību starp saražotā produkta vai pakalpojuma daudzumu un ražošanā izmantoto faktoru - darbu, kura indikators ir saražotās produkcijas daudzums uz vienu strādājošo konkrētā tautsaimniecības nozarē. Latvijas bankas speciālisti skaidro, ka būtiskais darbaspēka vienības izmaksu pieaugums daudzās nozarēs liecina par to, ka uzņēmēji ir spiesti palielināt algas straujāk, nekā kāpj produktivitāte, lai tādējādi piesaistītu jaunus darbiniekus vai noturētu esošos.

2. tabulas dati parāda, ka darbaspēka produktivitāte dažādās nozarēs atšķiras pēc uzņēmuma lieluma. Mikro uzņēmumos darbaspēka produktivitāte atpaliek no nozaru vidējiem rādītājiem. Savukārt komercpakalpojumu nozares vidējo un lielo uzņēmumu darbinieku atdeve ir zemāka, salīdzinot ar mikro un mazajiem uzņēmumiem. Darba produktivitāti ietekmē: izmantotās ražošanas tehnoloģijas, darba organizācija, darba dalīšanas un specializācijas līmenis, strādājošo izglītība un kvalifikācija.

2.tabula

Darbaspēka produktivitāte pa darbības veidiem 2005. gadā [4]

Darbības veidi	Nodarbināto personu skaits (tūkst.cilv.)	Darbaspēka produktivitāte (tūkst.latu)			
		Kopā	t.sk. pēc nodarbināto skaita (uzņēmumu veids)		
			no 1 līdz 9 (mikro)	no 10 līdz 49 (mazie)	virs 50 (vidējie un lielie)
Rūpniecība	186	6.9	3.1	5.2	8.0
Būvniecība	62	6.6	6.5	5.4	7.4
Tirdzniecība	178	7.7	5.1	9.8	8.8
Viesnīcas un restorāni	29	3.7	2.1	2.8	6.5
Transports, glabāšana, sakari	80	12.2	9.0	13.2	12.6
Komercpakalpojumi	88	6.9	6.6	8.0	6.3

Zemais produktivitātes līmenis ir pelnījis ne vien kritiku, bet arī liek risināt problēmas. Produktivitātes paaugstināšanas iespējas jāsaista ar inovāciju un tehnoloģisko jauninājumu radīšanas, ieviešanas un pielietošanas iespējām. ES statistikas biroja „Eurostat” pētījums apliecina, ka inovācijas jeb jauninājumus savos uzņēmumos izmanto tikai 17,4% no visiem Latvijas rūpniecības uzņēmumiem un 17,6% pakalpojumu jomas uzņēmumu. Tie ir viszemākie inovāciju rādītāji Eiropā. LR Ekonomikas ministrija sagatavotajā „Komercdarbības konkurētspējas un inovāciju veicināšanas programmā 2007.-2013.gadam” atzīmē, ka Latvijā vidēji tikai 18,6% no visiem uzņēmumiem ir inovatīvi, tajā pašā laikā ES valstīs šis rādītājs vidēji ir 45%. Tomēr inovāciju pamata elements ir inovāciju procesā iesaistīto indivīdu izglītība. Nozīmīgs ir konstatējums, ka inovāciju jomā aktīvāki ir uzņēmumi, kuru dibinātājam ir augstākā izglītība (skat.3 tabulu). No apsekotajiem uzņēmējiem 50,1% ir augstākā izglītība, 47,6% - vidējā vai vidējā profesionālā izglītība un 2,3% iegūta ir tikai pamatzglītība [5].

3.tabula

Uzņēmumu aktivitāte inovāciju jomā atkarībā no uzņēmēju izglītības (procentos no uzņēmumu kopskaita) [5]

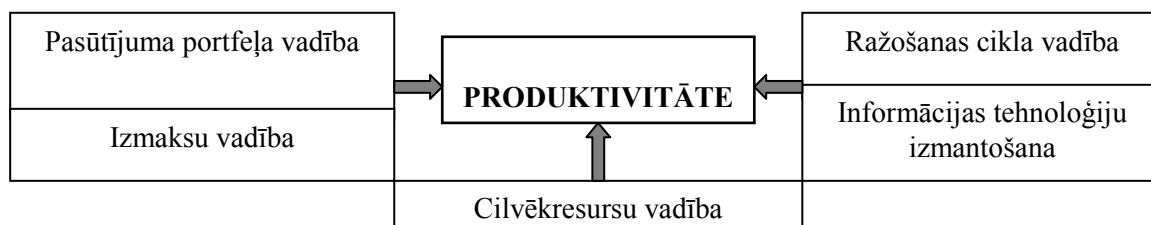
Inovāciju veids	Izglītība		
	Pamata	Vidējā/ vidējā profesionālā	Augstākā
Ieviests jauns produkts/ pakalpojums	0.8	17.8	23.1
Ieviests jauns produktu pārdošanas veids	0.4	11.0	12.8

Ieviests jauns ražošanas process/ metode	0.2	8.8	10.2
Ieviesta jauna uzņēmuma vadīšanas/ organizācijas metode	0.6	6.2	8.1

2005. gada decembrī tika veikts starptautisks pētījums par valodu prasmju izmantošanu mazos un vidējos uzņēmumos un par to, kā šīs prasmes ietekmē uzņēmumu darbu. Galvenie secinājumi vēsta, ka Eiropas uzņēmumi zaudē daudzas uzņēmējdarbības iespējas, jo to darbiniekiem trūkst valodu prasmju. Pamatojoties uz pētīto uzņēmumu rādītājiem, lēš, ka no eksportējošiem maziem un vidējiem uzņēmumiem Eiropā 11 % (945 000 uzņēmumu) zaudē uzņēmējdarbības iespējas saziņas šķēršļu dēļ. [6].

Uzņēmēju izpratne par inovatīvo procesu nozīmību un nepieciešamību nav viennozīmīga, jo trūkst izpratnes par inovāciju iespējamiem veidiem un realizācijas virzieniem. Finanšu līdzekļu trūkums nav vienīgais kavēklis aktīvai inovāciju īstenošanai, jo pamatā ir nepieciešamas gan idejas, gan prasmes un iemaņas iecerēto jauninājumu ieviešanai. Uzņēmumu spējas slēpjas iekšējos procesos un tam piederošajos resursos, tomēr uzņēmuma pārvaldība nosaka to, vai tiks veicināta inovāciju procesiem nepieciešamā kreativitātes izpausme. Atsevišķu indivīdu zināšanas jāprot produktīvi apvienot, lai resursu pārvaldības procesi rezultātā radītu ne tikai ekonomiskā, bet arī sociālā kapitāla pieaugumu. Kā atzīst viens no pasaules vadošajiem vadībzinību teorētiķiem P. Drucker, mazie uzņēmumi, kuri nopietni un mērķtiecīgi nosaka savu nākotnes attīstību, ilgi mazo uzņēmumu kategorijā neuzkavējas.

Uzņēmuma produktivitāte kopumā ir atkarīga no daudziem savstarpējā mijiedarbībā notiekošiem procesiem. 2. attēlā parādīti poligrāfijas nozares uzņēmuma produktivitāti ietekmējošie faktori.



2. att. Poligrāfijas uzņēmuma produktivitāti ietekmējošie faktori

Uzņēmuma produktivitāti ietekmējošie faktori ir cieši saistīti ar uzņēmuma piederību konkrētai tautsaimniecības nozarei, uzņēmumā piesaistīto resursu apjomam un kvalitātei. Svarīgāko resursu grupas: materiāli tehniskie resursi; tehnoloģiskie resursi; darbaspēka resursi; infrastruktūras resursi; organizatoriskie resursi; informācijas resursi; finanšu resursi. Tas kopumā raksturo uzņēmuma kapacitāti.

Viens no Eiropas Mazo uzņēmumu hartas darbības virzieniem saistīts ar mazo uzņēmumu iedrošināšanu izmantot labākās prakses piemērus un pielāgot veiksmīgākos uzņēmējdarbības modeļus, lai dotu iespēju MVU attīstīties jaunās ekonomikas apstākļos. MVU sektora attīstība ir atkarīga ne tikai no valsts administratīvās vides, īstenojamām valsts atbalsta programmām, vai radītājiem labvēlīgajiem finansējuma pieejamības un izmantošanas nosacījumiem. Nevar aprobežoties tikai ar jaunu komersantu dibināšanas veicināšanu. Lai nodrošinātu konkurētspējas celšanos, jaundibinātajiem uzņēmumiem ir jābūt dzīvotspējīgiem. Taču statistika liecina, ka kopējais komersantu skaits pieaug aptuveni par pusi no jaundibināto komersantu skaita pieauguma, tādējādi netieši norādot uz to dzīvotspējas problēmām. Tādēļ MVU efektīvas vadības jautājumi ir kļuvuši par prioritāriem, ņemot vērā mūsdienu biznesa

dinamisko vidi, jo kvalitatīva tehnoloģiju, infrastruktūras un cilvēkkapitāla pārvaldība būtiski uzlabo uzņēmuma ekonomiskās izaugsmes perspektīvas.

Darbības rezultātu izvērtējuma problēmām pētnieki pēdējo 20 gadu laikā ir pievērsušies ar pieaugošu intensitāti. A. Neely (1999) norāda, ka laika posmā no 1994. gada līdz 1996. gadam tika izdotas 3615 publikācijas par rezultātu vadīšanu (Performance management) [7]. Ar šo jēdzienu pētnieki A. Neely un citi (2005) saprot procesu, kas nosaka efektivitātes daudzumu un rīcības efektivitāti [0]. Liela uzmanība tiek pievērsta mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas jautājumiem. Mazo un vidējo uzņēmumu īpatsvars ir liels, un tas savukārt nosaka valsts vai reģiona ekonomiskā potenciāla un konkurētspējas saglabāšanu un attīstīšanu. Ja ekonomikā dominē MVU kvantitatīvajā izteiksmē, nepieciešams apzināt šo uzņēmumu kvalitatīvos parametrus. A. Neely (1999) skaidro, ka pastāv vairāki iemesli, kādēļ uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšanā ir jāattīsta jaunas pieejas [7]:

- tradicionālās uzskaites sistēmas izmanto novecojušas metodes, kas neatbilst jaunajiem nosacījumiem;
- pieaugot konkurencei, svarīgi ir novērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti, elastību un atbilstību klienta vajadzībām;
- apzinātas rezultātu novērtējuma pieejas, orientētas uz kvalitātes vadību un taupīgu ražošanu;
- pieaug nacionālā un starptautiskā līmeņa kvalitātes vadības novērtējuma nozīmība;
- darbības novērtējuma lomu maiņa uzņēmumā, sadalījums starp grāmatvedības un dažādu līmeņa vadītājiem;
- ārējā regulējošā faktora ietekmes izmaiņas, prasību un regulējošo normu pārskatīšana atsevišķās ražošanas nozarēs;
- informācijas tehnoloģiju lomas, datu un informācijas ieguves apjoma, apstrādes laika un iespēju pieaugums.

Likumsakarība, kas tiek saukta par Pareto likumu, apliecina, ka neliela cēloņu (ieguldāmo līdzekļu un pieliekamo pūļu) daļa ir atbildīga par lielu daļu rezultātu, tātad rezultātu sadalījums būs paredzami nelīdzsvarots. Uzņēmumu aplūkojot kā sistēmu, var definēt, ka attiecības starp sistēmas elementiem nav kvalitatīvas un ierobežo konkrēto sistēmu sasniegt augstāku ražotspēju vai atdevi. Vērtības veidošanās ķēdē ir vājie posmi, kas traucē sasniegt galveno mērķi. Uzņēmumu vadītāji cenšas panākt efektivitātes paaugstināšanu (pašizmaksas samazināšanu, ražotspējas paaugstināšanu utt.) kādā atsevišķā iecirknī vai procesā, tomēr to darot nepalielina sistēmas ražotspēju kopumā.

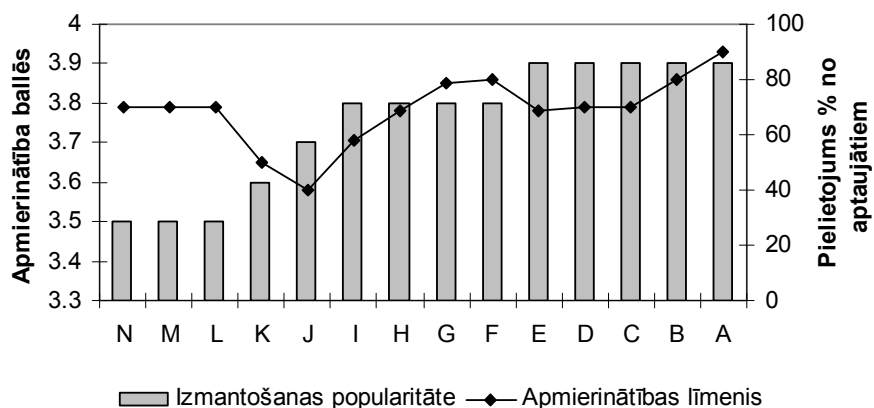
Uzņēmuma spēju apvienot resursus un radīt konkurētspējīgus ekonomiskos labumus, visaptverošā efektivitātes līmenī nozīmīgi ietekmē uzņēmuma iekšējās vides faktori: apzinātie mērķi, to saturs; uzņēmuma struktūra, funkciju sadale; cilvēkresursu pietiekamība un kvalifikācija. Nozīmīgums šajā gadījumā ir saistīts ar rezultātu vadīšanas un novērtēšanas iespējām, kas attīstās uzņēmuma iekšējā vidē. To nosaka konkrētajam uzņēmumam raksturīgie parametri: ražošanas tehnoloģija un procesu organizācija, ņemot vērā nozares specifiku; resursu ietilpība ražošanas procesā, „vērtīgāko resursu” identifikācija; darbaspēka un kapitāla proporcionalitāte [0]. Uzņēmuma darbība būs orientēta uz ilgtspējīgu attīstību tad, ja procesi tiks organizēti un veikti pareizi, rezultāti tiks saskaņoti ar uzņēmuma mērķiem. Savukārt uzņēmuma darbība, kas orientēta uz mērķu sasniegšanu, bet tiek veikta neracionāli, ar zemu resursu atdevi, ir uzskatāma par vadības nekompetenci.

### ***Biznesa vadības instrumentu nozīmīgums uzņēmuma veiksmīgai darbībai***

Instruments ir rīks vai līdzeklis kāda uzdevuma veikšanai, to pielieto, lai kaut ko sasniegtu vai īstenotu. Biznesa vadības instrumenti (BVI) ir līdzekļi, ko izmanto biznesa

mērķu sasniegšanai, uzņēmējdarbības procesu veikšanai vai darbības uzlabošanai. BVI izmanto jautājumu risināšanai, kas saistīti ar: stratēģijas īstenošanu, primārajiem procesiem, funkcionālajiem procesiem, uzņēmuma organizāciju un struktūru, darbinieku uzvedību un motivāciju. Biznesa vadības instrumenti atšķiras pēc sarežģītības un pielietošanas ērtuma, un uzņēmēji tos pieņem dažādi. Uzņēmumiem, kuri vēlas pilnveidot uzņēmuma biznesa procesus un paaugstināt atdevi izmantojot resursus, jāorientējas uz vairāku BVI izmantošanu, jo pārsvarā katrs no tiem nodrošina kādu konkrētu funkciju. BVI izmantošanu uzņēmuma attīstības un konkurētspējas veicināšanai nosaka dažādi faktori: biznesa specifika, ko nosaka ražošanas cikls (produkcija vai pakalpojumi); uzņēmuma organizācijas un pārvaldes tips; uzņēmuma attīstības līmenis; finanšu stāvoklis; biznesa attīstības mērķi.

ASV uzņēmums Bain & Company jau kopš 1993. gada veic pētījumus par biznesa vadības instrumentiem. 14 gadu laikā ir saņemta informācija no 8504 respondentiem, kas pārstāv vairāk kā 70 valstis [0]. Kopumā tiek novērtēti 25 BVI, kurus novērtē no dažādām pusēm: pieejamā informācija par pielietošanu un tendencēm; atsauce par konkrēto instrumentu literatūrā; augstāko biznesa vadītāju un biznesa skolu pasniedzēju uzskati un pašu pētnieku vērtējums (3.attēls).



3. att. Biznesa vadības instrumentu novērtējums (2006.gadā)

Paskaidrojums: A-Strategic Planning; B-Benchmarking; C-Business Process Reengineering; D-Scenario and Contingency Planning; E-Total Quality Management; F-Mission and Vision Statements; G-Outsourcing; H-Supply Chain Management; I-Lean Operations; J-Six Sigma; K-Loyalty Management; L-Knowledge Management; M-Core Competencies; N-Balanced Scorecard.

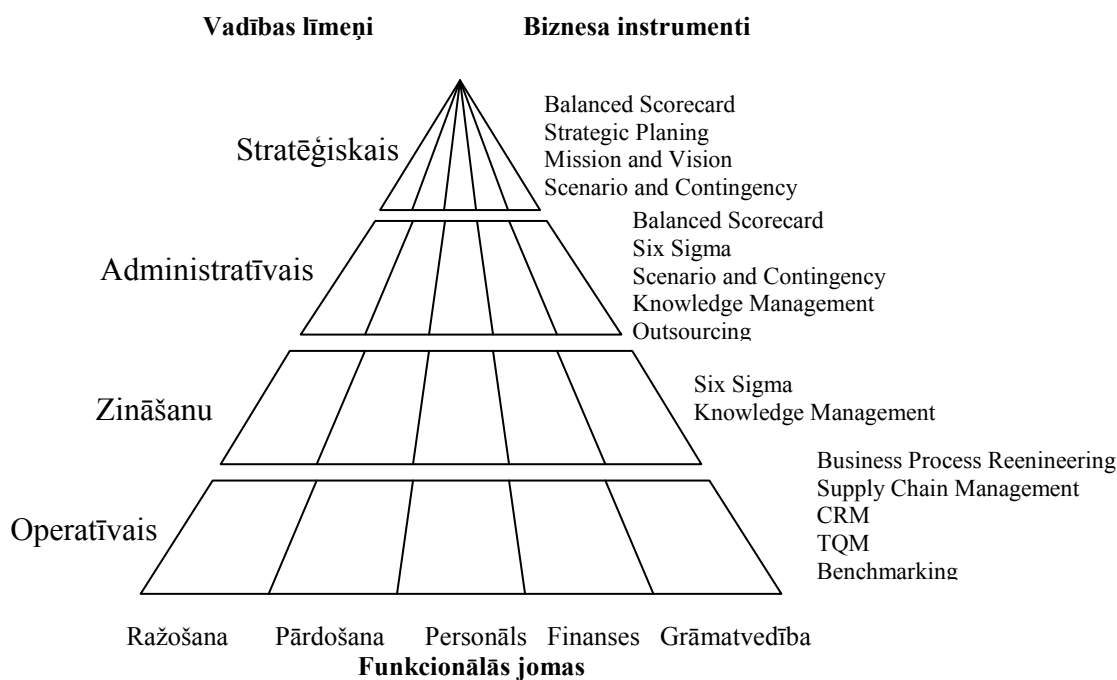
2006. gada vidējie rādītāji – kopumā instrumentu izmanto 61% respondentu, savukārt apmierinātības līmenis - 3,75 balles. Pētnieki atzīmē, ka, salīdzinot ar 2004. gadu, izmantoto instrumentu vidējais skaits pasaulē pieaug, ja 2004. gadā vidēji tika izmantoti 13, tad 2006.gadā jau 15 instrumenti, un īpaši šis pieaugums saistās ar mazo un vidējo uzņēmumu aktivitātēm. Tomēr pieaugot izmantoto BVI skaitam, samazinās apmierinātības līmenis, kas norāda uz instrumentu izmantošanas efektivitātes problēmām. 2004. gadā vidējais rādītājs bija 3,89 balles, savukārt 2006. gadā tas samazinājās līdz 3,75 ballēm [0]. Izmantoto BVI popularitātes un apmierinātības līmenis, salīdzinot pa gadiem, mainās, jo: *aktuālās uzņēmuma vajadzības ir apmierinātas un konkrētie mērķi īstenoti; uzņēmumā mainās situācija, apstākļi, veidojas jaunas vajadzības; instrumenta izmantošana nav attaisnojusi gaidāmo uzlabojumu vērtības izteiksmē.*

Piemēram, klientu attiecību pārvaldība (Customer Relationship Management) pētījumā pievienota 2000. gadā. Pirmajā gadā šo instrumentu izmantoja tikai 35% aptaujāto, savukārt 2006. gadā jau 84%. Šis instruments stabili ieņem 2. vietu pēdējo trīs gadu laikā. Savukārt stratēģiskās plānošanas (Strategic Planning) izmantošanai pētnieki seko jau no 1996. gada. 1996.gadā šo instrumentu uzņēmuma pārvaldībā izmantoja 83% aptaujāto, 2000. gadā 76%, bet 2006. gadā pat 88%. Stratēģiskā plānošana saglabā pirmo vietu pēdējo trīs gadu laikā. Lai

nodrošinātu efektīvu uzņēmuma darbību, stratēģiski orientētie instrumenti ir nozīmīgi un nepieciešami visā uzņēmuma dzīves ciklā. 87% no aptaujātajiem piekrīt, ka informācijas tehnoloģijas var radīt būtiskas konkurētspējas priekšrocības.

Mazo uzņēmumu grupā no 25 piedāvātajiem biznesa vadības instrumentiem kā populārākie, kas pārsniedz vidējo rādītāju (61%), ir atzīti - Customer Relationship Management, Customer Segmentation, Mission and Vision Statements, Business Process Reengineering, Knowledge Management, Total Quality Management. Savukārt, visaugstāk novērtēts ir Strategic Planning, Customer Relationship Management (ar 3,89 ballēm), tam seko Core Competencies (novērtēts ar 3,88 ballēm), tad Total Quality Management (3,83 balles) un Mission and Vision Statements (3,77 balles).

Var izdalīt četru veidu informācijas sistēmas, kuras saistītas ar dažādiem organizācijas līmeņiem: ekspluatācijas līmenis vai elementārās darbības; zināšanu līmenis - prasmju nodošana, apmācība; administratīvais līmenis; stratēģiskais līmenis. Uzņēmuma vadības līmeņu skaits ir saistīts ar uzņēmuma lielumu un struktūru. 4. attēlā autori, izmantojot uzņēmuma vadības līmeņus un funkcijas, biznesa instrumentus grupē atbilstoši to raksturojumam.



4. att. BVI vadības līmeņu un funkciju īstenošanai

Mazos uzņēmumos vadības līmeņi var būt apvienoti, piemēram, stratēģiskais ar administratīvo, jo vadības funkcijas tiek īstenotas, ņemot vērā vienkāršo uzņēmuma struktūru un ierobežoto resursu apjomu. Vadošā sistēma aptver darbiniekus, kas īsteno vadīšanas funkcijas noteiktā funkcionālā līmenī. Funkcionālie līmeņi (tehnoloģiskais, komerciālais, finanšu, grāmatvedības u.c.) mazā uzņēmumā būs apvienoti vai pat nodrošināti kā ārpalpojums, piemēram, grāmatvedības uzskaitē. Nelielos uzņēmumos izmantotās vadības metodes ir mazāk formālas, lēmumu pieņemšanas procesi ir emocionālāki, vadības joma ir daudz plašāka, tādēļ konkrētu vadības uzdevumu laiks ir īsāks. Tātad vadības instrumentu izmantošanas efektivitātei jāizpaužas ātrāk.

Mazie uzņēmumi biznesa vadības instrumentus izmanto mazākā mērā nekā vidējie un lielie uzņēmumi. Mazs uzņēmums iespējams attīstīsies arī bez īpašas darbu standartizācijas, jo visi darbinieki pietiekami labi pazīst un saprot viens otru. To var nosaukt par improvizācijas metodi, jo neviens nepievēršas sistēmiskam darbu aprakstam, un procesi notiek bez skaidriem

priekšrakstiem. Tomēr, ja mazā uzņēmumā tam varbūt arī nebūs katastrofālas sekas, vidēja lieluma uzņēmumā šāda situācija nav pieļaujama. Katram instrumentam ir savas stiprās un vājās puses, un, lai sasniegtu vēlamu rezultātu, ir ieteicams izmantot pat vairākus instrumentus.

To, ka uzņēmuma stratēģiskās un operatīvās vadības jautājumi ir aktuāli, apliecina tas, ka, izmantojot Bain & Company metodoloģiju, 2006. gadā EKT Group par izmantotajiem vadības instrumentiem aptaujājusi 181 Lietuvas uzņēmuma vadītāju. Lietuvā par populārākajiem atzīti šādi vadības instrumenti: stratēģiskā plānošana, ārpakalpojumu izmantošana, klientu segmentēšana, uz darbībām balstīta vadība, misijas un vīzijas formulēšana, klientu attiecību vadība, uzņēmumu salīdzinošā vērtēšana un pamatkompetenču noteikšana. Pēc šīs metodoloģijas 2007. gadā arī Latvijā pirmo reizi uzsākts pētījums, kuru koordinē biznesa konsultantu asociācija un SIA Biznesa konsultantu grupa.

Uzņēmuma vadības informatīvās sistēmas nodrošina informācijas savākšanu, glabāšanu, apstrādi, pārveidošanu, tālāku nosūtīšanu, tādā veidā nodrošinot vienotu un maksimāli objektīvu priekšstatu par uzņēmuma darbību reālā laika posmā. Speciālisti atzīst, ka jauno tehnoloģiju apguvei un to izmantošanas iespēju izpētei ir nepieciešami divi līdz septiņi gadi. Tomēr ne mazāk svarīgs jautājums ir izmaksu apjoms, ko uzņēmumi var atļauties biznesa vadības sistēmu iegādei. Un, ja MVU modernas biznesa vadības tehnoloģijas izmanto mazākā apjomā nekā vidējie un lielie uzņēmumi, to var pamatot gan ar līdzekļu trūkumu, gan prioritāro jautājumu sfēru, kas neietver informācijas tehnoloģiju ieviešanu un dārgu vadības instrumentu iegādi. Finanšu līdzekļu ierobežojums rada paaugstinātu risku kopējai uzņēmuma attīstībai un stabilitātei, jo veidojas ierobežojumi:

1. izmantot jaunās tehnoloģijas;
2. ieviest zinātnes sasniegumus;
3. algot izglītotus un profesionālus darbiniekus.

Poligrāfijas nozares uzņēmumos darbības rezultātus kontrolē vismaz vienu reizi mēnesī, tomēr atšķirīgas ir metodes un tehniskie risinājumi. Finanšu grāmatvedības uzskaites vajadzībām tipogrāfijās izmanto dažādas datorprogrammas -1C, Kentauris, Jumis, Hansa World, Axapta, Apvārsnis. Tomēr uzņēmumi apstiprina, ka minētās datorprogrammas nenodrošina tiešu datu izmantošanas iespēju un ir nepieciešams papildus apstrādāt informāciju, lai iegūtu sev vēlamu rādītāju kopumu, kas sniedz priekšstatu par uzņēmuma darbību. Šīm vajadzībām pārsvarā tiek izmantota Microsoft Office izklājlapu programma Microsoft Office Excel. Vispopulārākais pārskats, kuru uzņēmumi praktizē darbības rezultātu novērtēšanai, ir peļņas vai zaudējumu pārskats, ko gatavo katru mēnesi. Mazajos poligrāfijas uzņēmumos regulāri seko pasūtījumu struktūrai un vērtībai. Tieši mazajos uzņēmumos finanšu pārskati (naudas plūsma, bilance, peļņas vai zaudējumu aprēķins) tiek sagatavoti tikai ārējo lietotāju vajadzībām un informācijas tehnoloģiju izmantošanas līmenis ir zemāks nekā vidējos uzņēmumos. Rādītāju sistēmas, kas apvienotu gan finansiālos, gan nefinansiālos rādītājus, starp kuriem pastāv funkcionāla sakarība, neeksistē. Vadības lēmumu pieņemšanas process balstās uz vadītāju personīgo pieredzi, zināšanām un spējām.

## Secinājumi

Vērtības radīšana uzņēmumā notiek, izmantojot pieejamos resursus, tehnoloģiskās prasmes un zināšanas, kas uzņēmumos atkarībā no nozares (ražošana vai pakalpojumi) atradīsies dažādās proporcijās un struktūrā. Biznesa rezultātu vadīšana nozīmē vērtības radīšanas procesa kontrolētu un apzinātu norisi, kas izpaužas kā :

- integrēts cikliskas analīzes un vadības procesu kopums, izmantojot attiecīgu tehnoloģiju, kam ir saikne gan ar uzņēmuma operatīvo, gan finansiālo darbību;
- instruments, kas ļauj noteikt stratēģiskos mērķus, pēc tam novērtēt uzņēmuma darbības rezultātu atbilstību šiem mērķiem un vadīt mērķu īstenošanas procesu;

- pieeja, kas saistīta ar stratēģijas realizāciju, ietver operatīvo, finanšu plānošanu, uzskaites konsolidāciju, modelēšanu, analīzi un svarīgāko efektivitātes rādītāju monitoringu.

Mazo uzņēmumu izmantoto resursu atdevei jāvelta liela uzmanība un jāmeklē iespējas šo atdevi paaugstināt. Esošo komplicēto un uz lielo uzņēmumu bāzes izveidoto BVI pielietojumu būtiski ietekmē: MVU vadītāju zināšanas par BVI būtību un pielietojumu, iespējamie ieguvumi, brīvu finanšu resursu un profesionāla darbaspēka pieejamība. Lai izmantotu kādu konkrētu, vai spētu kombinēt vairākus BVI, ir nepieciešamas noteiktas zināšanas šajā jomā. Uzņēmumos, kuros ir zema darbaspēka produktivitāte, prioritārie ir BVI, kas pievēršas darbinieku skaita plānošanai, motivācijai, procesu laika un resursu pārvaldībai. Tomēr jāatzīst, ka nav viena universāla, vienkārša un augstu atdevi nesoša instrumenta. Arī izmaksu un atdeves salīdzinājums, tieši specifisko mazā uzņēmuma īpašību, vajadzību un iespēju kontekstā, rada nepieciešamību kritiski izvērtēt esošo BVI piedāvājumu.

## Literatūra

1. Jaunā MVU definīcija. Lietotāja rokasgrāmata un deklarācijas paraugs [Elektroniskais resurss]. Resurss aprakstīts 2008.g.3.mart.-[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_lv.pdf)
2. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. 2007.g.decembris.[Elektroniskais resurss]/ Latvijas ekonomikas ministrija.- Resurss aprakstīts 2007.g. 31.aug.-<http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=137>
3. Pētījums: Latvijā pērn bijis astotais zemākais darba ražīgums ES un citu attīstīto valstu vidū.-[Elektronisks resurss]/ BNS.-Resurss aprakstīts 2007.g.26.sept.-<http://news.frut.lv/lv/economics/10588>
4. Par strukturālajiem uzņēmējdarbības pamatrādītājiem 2005.gadā.-[Elektroniskais resurss] /LR Centrālās statistikas pārvalde.-Resurss aprakstīts 2007.g.25.aug.-[http://www.csb.gov.lv/csp/events/csp/events/?mode=arh&period=09.2007&cc\\_cat=472&id=2951](http://www.csb.gov.lv/csp/events/csp/events/?mode=arh&period=09.2007&cc_cat=472&id=2951)
5. Factors of Business Success in Latvia : results of the survey (Uzņēmējdarbības veiksmes faktori Latvijā : apsekojuma rezultāti ) Central Statistical Bureau of Latvia, 2007, 15 p.
6. Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise, MEMO/07/79, Brussels, 23 February 2007 (Kā svešvalodu prasmju trūkums uzņēmumā ietekmē Eiropas ekonomiku, MEMO/07/79, Briselē, 2007. gada 23. februārī) [Electronic resource] – Read 09 November 2007 [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/orban/news/docs/press\\_release/070223Memo07\\_79/070223\\_Memo\\_07\\_79\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/commission_barroso/orban/news/docs/press_release/070223Memo07_79/070223_Memo_07_79_lv.pdf)
7. Neely A. The performance measurement revolution: why now and what next?/ MCB UP Ltd// International Journal of Operations & Production Management.- 1999.-19: 205 – 228 lpp
8. Neely A. Performance measurement system design: A literature review and research agenda/ Emerald Group Publishing Limited // International Journal of Operations & Production Management.- 2005.- 25: 1228 – 1263 lpp
9. Peng M. W. The resource-based view and international business, Journal of Management 2001, 17: 803–829 lpp
10. Darrell R. Management Tools and Trends 2007.[Elektroniskais resurss]/Bain&Company.- Resurss aprakstīts 2007.g. 30.aug <http://www.bain.com/managementtools/ManagementToolsandTrends2007.pdf>

**Ciemleja G., Lāce N. Biznesa vadības instrumenti MVU attīstībai**

Rakstā apskatīta mazo un vidējo uzņēmumu nozīmīgums uzņēmējdarbībā, atsaucoties uz Eiropas mazo uzņēmumu hartu un Eiropas Savienības noteikto klasifikāciju. Ņemot vērā mazo uzņēmumu lielo īpatsvaru ekonomiski aktīvo uzņēmumu struktūrā, tiek analizēta sasniegtā resursu izmantošanas atdeve, konkrēti, darbaspēka produktivitātes līmenis. Produktivitātes zemo līmeni var izskaidrot ar uzņēmumu nepietiekamu aktivitāti inovāciju jomā, ko savukārt var saistīt ar uzņēmēju izglītības līmeni. Uzņēmuma produktivitāti ietekmē dažādi faktori, to nosaka arī uzņēmuma piederība konkrētai nozarei. Starptautiskajā biznesa praksē rezultativitātes paaugstināšanai tiek lietoti dažādi biznesa vadības instrumenti. Autores atzīmē biznesa vadības instrumentu pielietošanas nozīmīgumu stratēģijas un dažādu uzņēmējdarbības procesu īstenošanā, uzņēmuma organizācijas struktūras izveidē, kā arī darbinieku uzvedības un motivācijas novērtēšanā. Mazo un vidējo uzņēmumu iespējas izmantot šādus instrumentus jāsaista ar efektīvu zināšanu pārvaldību. Instrumentu izvēlei jābalstās uz izpratni par vadības līmeņu un funkciju atbilstību konkrētiem biznesa vadības instrumentiem, ņemot vērā mazo uzņēmumu struktūras specifiku.

**Ciemleja G., Lāce N. Business management tools for SME development**

The article considers the significance of small and medium-sized enterprises in business development in Latvia with reference to the European Charter for Small Enterprises. Taking into account the proportion of small enterprises in the general structure of economically active enterprises, the article presents an analysis of the actual profitability of resource utilization, particularly, the level of labour efficiency. The low level of productivity is explained by the low level of innovation-based activities, which can be linked with the educational level of entrepreneurs. Efficiency of an enterprise is defined by a set of factors which depend on the industry of the particular enterprise is operating in. In the international practice various business management tools are applied to increase the performance of an enterprise. The authors focus on the importance of application of tools for implementation of both the strategy as well as various business processes; creation of organizational structure of the enterprise, and evaluation of staff behaviour and motivation. The use of business management tools by small and medium-sized enterprises is determined by effective knowledge management. The choice of the most appropriate business management tools should be based on their adequacy to the levels and functions of management, taking into account the specifics of the structure of a small enterprise.

**Циёмлея Г., Лаце Н. Современные инструменты управления бизнесом для развития малых предприятий**

В статье рассмотрено значение малых и средних предприятий для развития предпринимательства в Латвии в контексте Европейской Хартии малых предприятий. Принимая во внимание значительный удельный вес малых предприятий в общей структуре экономически активных предприятий, в статье анализируется достигнутая рентабельность использования ресурсов, конкретно, уровень продуктивности рабочей силы. Низкий уровень продуктивности можно объяснить низкой активностью в области инноваций, которую, в свою очередь, можно связать с уровнем образования предпринимателей. Продуктивность предприятия определяет множество факторов, которые зависят от отраслевой принадлежности предприятия. В международной предпринимательской практике применяются различные инструменты управления бизнесом для повышения его результативности. Авторы отмечают значение применения инструментов для реализации стратегии и различных бизнес-процессов, создания организационной структуры предприятия, а так же для оценки поведения и мотивации работников. Возможности малых и средних предприятий в использовании таких инструментов связаны с эффективным управлением знаниями. Выбор инструментов управления бизнесом должен быть основан на соответствии инструментов уровням и функциям управления, с учетом специфики структуры малого предприятия.