



## Bizness ar dabu

Zaļā biznesa plānošanas

*Rokasgrāmata*

mikrouzņēmumiem

Zaļā biznesa plānošanas

# *Rokasgrāmata*

mikrouzņēmumiem

**Bizness ar dabu**

Vidzemes Augstskola,  
Valmiera, 2020

Business from Nature. Handbook for Green Business Planning in  
Mirco-Entrepreneurs.

Publisher: Satakunta University of Applied Sciences, Pori, 2020.

**Redaktori:**

Laura Fišere, Ilze Grīnfeldē,  
Maira Leščevica

**Tulkotājs:** Evita Lisovska

**Vidzemes Augstskola**

ISBN: 978-9984-633-55-8 (druka)

ISBN: 978-9984-633-56-5 (pdf)

**Autortiesības:**

Vidzemes Augstskola un autori

**Izdevējs:**

Vidzemes Augstskola  
Cēsu iela 4, Valmiera  
[www.va.lv](http://www.va.lv)

**Dizains:** Irita Grigaļūna

**Fotogrāfijas:**

projekts NatureBizz, Jānis Kleinbergs;  
Irita Grigaļūna;  
<http://pixabay.com>

**Papīrs:**

vāks – Galerie Art Silk 350g  
iekšlapas – Galerie Art Volume 100g

**Tipogrāfija:** SIA ULMA

**Publikācijas brīvi pieejamas:**

[www.va.lv](http://www.va.lv)



# SATURS

<b>Galvenie jēdzieni</b>	4
<b>Ievads</b>	6
<b>1. Modulis:</b>	Zaļo mikrouzņēmumu pārvaldība 10
<b>2. Modulis:</b>	Izpratne par zaļajiem patērētājiem 20
<b>3. Modulis:</b>	Zaļā zīmola veidošana 26
<b>4. Modulis:</b>	Soļi ceļā uz ilgtspējīgu kvalitāti 36
<b>5. Modulis:</b>	Zaļā produkta attīstība un pakalpojuma izstrāde 48
<b>6. Modulis:</b>	Zaļo mikrouzņēmumu piegādes ķēžu pārvaldība 60
<b>7. Modulis:</b>	Patērētāja ceļš līdz pirkumam – saziņa 74
<b>8. Modulis:</b>	Zaļie uzņēmēji starptautiskā vidē 86
<b>Autori</b>	98
<b>Literatūras saraksts</b>	100

## GALVENIE JĒDZIENI

### BIZNESA MODELIS

Apraksts, kā biznesa ideja vai eksistējošs bizness darbojas vai darbosies, kā tas rada, nodod tālāk un uztur vērtības vai radīs, nodos tālāk un uzturēs vērtības kādai klientu grupai.

### BIZNESA MODELIS KANVA

Instrumentis, kas palīdz aprakstīt biznesa modeli no dažādiem klientu un partneru, vērtību piedāvājuma, galveno aktivitāšu un resursu, klientu attiecību un kanālu, izmaksu struktūras un ienākumu plūsmas aspektiem. Šajā rokasgrāmatā biznesa modelis kanva (Business Model Canvas) ir pārveidots, iekļaujot tajā divas papildus sadaļas: misija un ietekme, un mērījumu sistēma.

### ZAĻAIS BIZNESS UN ZAĻĀ UZŅĒMĒJDARBĪBA

Bizness un uzņēmējdarbība, kas saistīti ar ilgtspējīgu, maza mēroga produktu un pakalpojumu attīstību, kas balstīti uz vietējiem dabas resursiem.

### ZAĻAIS MĀRKETINGS

Vides ilgtspēja kā papildus mērķis papildus klienta apmierinātībai un uzņēmuma peļņai.

### ZAĻMALDINĀŠANA (Greenwashing)

Izplatīt maldīgu priekšstatu, ka uzņēmums vai tā produkti ir videi draudzīgāki nekā tie ir patiesībā. Pozitīva komunikācija par vides problēmām ar maldinošiem, neskaidriem vai maldinoši zaļiem apgalvojumiem.

## TIRGUS

Biznesa apmaiņas procesa un klientu atrašanās vieta.

## MIKROUZŅĒMUMS

Uzņēmums, kurš nodarbina mazāk kā 10 cilvēkus un kura gada apgrozījums vai gada bilance nepārsniedz 2 miljonus eiro. Mikrouzņēmumi pārstāv 90% no visiem Eiropas uzņēmumiem un spēlē būtisku lomu sabiedrībā.

## MĒRĶA TIRGUS

Klientu grupa, kurai uzņēmējs vēlas pārdot savus produktus un uz kuru tiek mērķētas uzņēmuma mārketinga aktivitātes.

## ILGTSPĒJA

Koncepts ar vairākām nozīmēm. Šajā rokasgrāmatā termins "ilgtspēja" tiek pielietots tādā pašā nozīmē kā definēts Apvienoto nāciju organizācijas (ANO) Ilgtspējīgas attīstības mērķos (Sustainable Development Goals (SDG)).

## EKOLOĢISKĀ PĒDA

Ir hektāros izteikta zemes un ūdens platība, kas nepieciešama, lai nodrošinātu kādas ekonomikas vai populācijas ilgtermiņa izdzīvošanu pie noteiktiem dzīves standartiem.

## IETEKME UZ VIDI

Paredzētās darbības vai plānošanas dokumenta īstenošanas izraisītas tiešas vai netiešas pārmaiņas vidē, kuras ietekmē vai var ietekmēt cilvēku, viņa veselību un drošību, kā arī bioloģisko daudzveidību (īpaši aizsargājamās sugas un to dzīvotnes, īpaši aizsargājamās un Eiropas Savienības nozīmes biotopus), augsni, zemes dzīles, ūdeni, gaisu, klimatu, ainavu, materiālās vērtības, kultūras un dabas mantojumu, iespējamā pakļautība avāriju vai katastrofu riskiem un visu minēto jomu mijiedarbība.

Zaļie uzņēmēji piedāvā produktus un pakalpojumus, kas atbilst klientu dzīvesveidam, palīdzot klientiem izdarīt pozitīvas izvēles, kuras nav pretrunā ar viņu ētiskajiem un ilgtspējīgiem uzskatiem. Zaļie mikrouzņēmumi piedāvā dabā balstītus labsajūtas un tūrisma pakalpojumus, vietēji ražotus pārtikas produktus, meža produktus, kas nav koksne, dabisko kosmētiku, eko-apģērbus un videi draudzīgus amatniecības izstrādājumus. Tā kā klientu pieprasījums pēc dabiskiem, veselīgiem un ekoloģiskiem pakalpojumiem un produktiem aug, šī piedāvājuma tirgus arī aug. Tas viss rada biznesa iespējas zaļajai mikrouzņēmējdarbībai.

Šī rokasgrāmata piedāvā NatureBizz apmācību programmu. Tā ir domāta zaļajiem mikrouzņēmējiem, kuri nelielā apjomā rada ilgtspējīgus produktus un pakalpojumus, balstītus dabas resursos. Apmācību programma tika izveidota starptautiska pārrobežu projekta ietvaros, kuru finansē Interreg Central Baltic, lai atbalstītu zaļās uzņēmējdarbības izaugsmi un konkurētspēju, pielāgojot un uzlabojot atbilstošās uzņēmējdarbības prasmes. Rokasgrāmata piedāvā informāciju par apmācību programmas struktūru un saturu, kā arī vadlīnijas lekcijām, lai veiksmīgi īstenotu uzņēmēju apmācību. Rokasgrāmatā iekļauti astoņi dažādi programmas moduļi ar instrumentiem, kuri palīdzēs mikrouzņēmējiem būt veiksmīgiem zaļajā uzņēmējdarbībā un zaļajā biznesā. Mikrouzņēmumi var izmantot šo rokasgrāmatu pašmācību nolūkos.

Apmācību programmas izveidošanā bija trīs dažādas fāzes. Vispirms tika identificētas prasmes, kuras nepieciešamas uzņēmējdarbībā un biznesā un tās tika iegūtas pētījuma aktivitātēs Somijā, Igaunijā, Latvijā un Zviedrijā. Tad, balstoties uz šo informāciju, prasmes tika pārvērstas jaunā apmācību programmā ar astoņiem moduļiem. Visbeidzot, apmācību programma tika realizēta izmēģinājuma versijā topošajiem un esošajiem mikro- uzņēmējiem. Pirmās fāzes laikā tika identificētas un atlasītas prasmes, kuras ir nepieciešamas zaļajā uzņēmējdarbībā un biznesā, izpētot iesaistīto pušu perspektīvas. Šīs prasmes nodrošināja bāzi, uz kuras tika izvēlēta un veidota apmācību programma un tās saturs. Pirmajā izpētes aktivitāšu posmā pārskatīja esošos partnervalstu plānošanas dokumentus, piemēram, nacionālās un reģionālās stratēģijas, sektoru pārskatus, saistītās programmas un citus atbilstošos dokumentus. Otrajā izpētes posmā katrs projekta partneris intervēja zaļos uzņēmējus un organizācijas, kuras ir iesaistītas zaļajā uzņēmējdarbībā savā valstī. Trešajā posmā identificētas un atlasītas nepieciešamās prasmes tika pārvērstas apmācību programmā.

Apmācību programma ir paredzēta jau esošiem un topošiem mikrouzņēmumiem, kuri meklē savas biznesa iespējas un īsteno biznesa aktivitātes, balstītas dabā atrodamajos resursos. Ieguvumi no piedalīšanās programmā ir sekojoši. Programma:

- ļauj risināt biznesa problēmas un vadīt mūsdienīgāku, bet pelnošu biznesu;
- atbalsta pielāgošanās procesu mainīgajā biznesa vidē;
- palielina spēju vadīt uz tirgu orientētu un vērtības balstītu biznesu un nodrošināt, ka ilgtspējīgas vērtības ir daļa no uzņēmējdarbības lēmuma pieņemšanas faktoriem, biznesa aktivitātēm, produkta un pakalpojuma piedāvājuma un biznesa attiecībām;
- paaugstina kompetenci, pārliecību un sniedz instrumentus, kas palīdz attīstīt biznesu.

Šī rokasgrāmata iekļauj astoņus dažādus moduļus, kuri atbilst biznesa plānošanai un vadībai. Katrs modulis piedāvā jaunu tēmu gan teorijā, gan praksē. Kopā šie moduļi veido arī NatureBizz Toolbox instrumentu komplektu (1. attēls).



1. attēls. NatureBizz Toolbox instrumentu komplekts







# 1.

MODULIS

## 1. MODULIS: Zaļo mikrouzņēmumu pārvaldība

### Stratēģiskā biznesa plānošana mikrouzņēmumos

Zaļajam mikrouzņēmējam ir jāattīsta un jāvada sava uzņēmējdarbība stratēģiski, tā, lai tā labi darbotos un veidotu ilgtspējīgu un konkurētspējīgu biznesu. Viens no atslēgas faktoriem veiksmīga zaļā biznesa veidošanā ir tā konkurētspēja. Jums jāidentificē un jārada kaut kas tāds, kas klientiem šķiet pievilcīgs un vērtīgs, vēlams, lai tas ir pievilcīgāks un vērtīgāks nekā tas, ko piedāvā konkurenti. Tas nozīmē, ka jums ir jādefinē sava biznesa konkurētspējas priekšrocība, kas ir svarīga ilgtspējīgai un veiksmīgai ilgtermiņa darbībai.

Ir grūti sasniegt konkurētspējas priekšrocību tikai ar produktiem un pakalpojumiem, bet to ir iespējams panākt ar labu biznesa modeli. Stratēģiska biznesa plānošana iekļauj visu biznesa procesu attīstību, jo īpaši to, kuri ir vispiemērotākie attiecīgajam uzņēmumam. Konkurētspējas priekšrocību bieži apraksta kā konkurētspēju plus pozitīvo atšķirību no klienta skatu punkta. Zaļajā mikrobiznesā pozitīva atšķirība var būt zaļās un ilgtspējīgās vērtības un piedāvājumi.



*Konkurētspējīgā priekšrocība = konkurētspēja un pozitīva atšķirība no klienta skatu punkta*

### Zaļā mikrobiznesa pamatelementi

Zaļais mikrobizness ir bizness, kas balstās uz vērtībām. Jūs veidojat ilgtspējīgu biznesu, balstoties uz savām personīgajām un ētiskajām vērtībām. Ideja un biznesa mērķi saskan ar jūsu kā zaļā mikrouzņēmēja vērtībām. Daudzus zaļos uzņēmējus var raksturot kā dzīvesveida uzņēmējus, kuru galvenais mērķis ir rast brīvību, uzlabot dzīves kvalitāti un labsajūtu. Bez visa tā jums vēl ir jāapmierina klientu vajadzības un jāgūst peļņu.

Zaļā uzņēmējdarbība un zaļais bizness ir ilgtspējīgs un atbildīgs bizness. Produktu un pakalpojumu galvenās sastāvdaļas ir droši vietējie un dabas resursi. Biznesa galvenais mērķis ir nodrošināt labsajūtu klientiem. Tomēr nereti nākas pārveidot vai radīt jaunus produktus un pakalpojumus, jo zināšanas un ilgtspējas pielietošanas veidi nepārtraukti attīstās. Tāpēc ir svarīgi turpināt apgūt ilgtspējas aktualitātes.

Veiksmīga biznesa pamatā ir uzticamība. Jums ir jākomunicē skaidri un ticami par sava biznesa ilgtspēju. Neuzticība un aizdomas par zaļmaldināšanu kļūst par arvien lielāku problēmu zaļā biznesa jomā. Ja vēlaties būt veiksmīgs zaļais uzņēmējs, ir svarīgi, ka jums uzticas. Uzticamība ir saistīta ar jūsu darbībām. Ieteikums zaļajiem uzņēmumiem ir, lai viņu darbi sakrīt ar viņu vārdiem. Lai spētu komunicēt uzticamā veidā, jums vajag labu komunikāciju, kura kalpo kā pierādījums ilgtspējai.

Mūsdienās digitālā mārketinga instrumenti ir svarīgi un informācija arvien vairāk ir pieejama digitālā formā. Digitālo platformu un sistēmu attīstība ir ātri attīstījusies strauji. Tas savukārt ir radījis jaunus apstākļus produktiem, pakalpojumiem un uzvedības

modeļiem, kas skar mūs kā individuus, uzņēmumus un sabiedrību kopumā. Kā uzņēmējams jums ir jābūt visur tur, kur ir jūsu klienti, un ir ļoti iespējams, ka viņi ir tiešsaistē. Digitālie instrumenti var arī palīdzēt jums sistematizēt biznesu, racionalizēt piegādātāju un citus biznesa kontaktus, kā arī uzlabot ilgtspēju un kvalitāti. Digitālo instrumentu iespējas turpina palielināties.

## **Ilgtspēja un ilgtspējīgas attīstības mērķi (IAM)**

Ilgtspēju var saprast dažādos veidos, taču šajā rokasgrāmatā ir apvienota ilgtspējas nozīme ar to, kā ir ierakstīts **Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) Ilgtspējīgas attīstības mērķos (IAM)**. IAM ir ietvars ar 17 mērķiem (1. attēls) un 169 apakšmērķiem, lai risinātu pasaules sociālos, ekonomiskos un vides izaicinājumus, laika posmā līdz 2030. gadam. Šos mērķus ir izstrādājusi ANO un tos ir pieņēmušas visas ANO dalībvalstis. Valdības ir atbildīgas, lai IAM tiktu sasniegti, bet veiksmīga to sasniegšana ir atkarīga no katras valsts rīcības un savstarpējās sadarbības.

Šo mērķu sasniegšanā uzņēmumi ir svarīgi partneri, piemēram, darbojoties kā inovāciju virzītāji. IAM piedāvā uzņēmumiem labi zināmu ietvaru, kā nodrošināt ilgtspēju un vienotā valodā komunicēt par savām darbībām. Kompānijas var sniegt savu pienesumu šo mērķu sasniegšanā, kā arī gūt labumu šajā procesā.

Uzņēmumi no dažādām nozarēm integrē un pielieto IAM sava biznesa ietvaros it īpaši pasaules lielākie uzņēmumi. Papildus IAM lieli uzņēmumi parasti ir arī apņēmušies ievērot starptautiskos standartus, vides programmas un iegūt kvalitātes sertifikātus, lai sasniegtu ilgtspēju. Šis apņemšanās parasti sniedzas tālāk par likumu un noteikumu prasībām un tiek uzskatītas par korporatīvo atbildību.

Mikrouzņēmumiem vajadzētu izvēlēties tādu ilgtspējas ietvaru, kas ir pazīstams, vienkārši saprotams un vienkārši pielietojams. Šī rokasgrāmatā iesaka IAM kā veidu, lai labāk izprastu ilgtspēju. Mikrouzņēmumi nevar virzīties uz mērķiem tādā pašā veidā kā lieli uzņēmumi, bet, neskatoties uz mērogu vai darbības jomu, tie visi var sniegt savu ieguldījumu šo mērķu sasniegšanā.

### **Soļi IAM pielietošanā ir sekojoši:**

- 1) izprast IAM būtību;**
- 2) definēt prioritātes;**
- 3) nospraust mērķus;**
- 4) integrēt ilgtspējas mērķus biznesā;**
- 5) atskaitīties un informēt sabiedrību.**

Šos mērķus var sasniegt dažādos veidos: izvēloties un prioritizējot tos IAM, kuri ir cieši saistīti ar jūsu biznesu un kuriem ir lielāka ietekme. IAM arī ļauj kapitalizēt ieguvumus, piemēram, identificējot nākotnes biznesa iespējas un radot veiksmīgus biznesa modeļus.





1. attēls. Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) Ilgtspējīgas attīstības mērķi (IAM)

## Zaļo mikrouzņēmumu biznesa plānošana

Starp jau pastāvoša biznesa plānošanu un pilnīgi jauna biznesa plānošanu ir atšķirība. Jau pastāvošā biznesā prognozēšana un plānošana ir iespējamas, jo bizness un biznesa vide ir pazīstami. Tas ir citādi, ja tiek radīts jauns bizness, tad fokuss ir uz jaunu, dzīvotspējīgu biznesa modeļa meklēšanu. Tas tiek darīts, izpētot dažādas alternatīvas, eksperimentējot, mācoties un tad atkārtojot. Daudzi uzņēmumi ražo produktus, neņemot vērā tirgus vajadzības, tādēļ liela uzmanība jāpievērš, lai radītu pievilcīgus piedāvājumus, kuri savukārt veicinās pieprasījumu tirgū. Lai sāktu jaunu biznesu, ir vajadzīga biznesa ideja un skaidrība par uzņēmuma mērķiem, misiju un vīziju.

Uzņēmuma **misija** definē iemeslu, kādēļ uzņēmums pastāv. **Vīzija** ir ceļa karte, kas norāda, par ko uzņēmums vēlas kļūt, nosakot tā virzību. Kad esi zaļais uzņēmējs, ilgtspējīgi izaicinājumi var kļūt par zaļā biznesa iespējām.

Biznesa vides saprašana ir vitāli svarīga, jo politiskie, ekonomiskie, sociālie, tehnoloģiskie, vides un juridiskie aspekti ietekmē biznesu. Ir jāseko līdzi pārmaiņām, lai spētu paredzēt iespējas un izvairītos no draudiem. Šajās jomās ir iespējamas arī pēkšņas izmaiņas. Piemēram, tās var būt likumdošanas izmaiņas, kuras savukārt rada izmaiņas jūsu produktos vai ražošanas procesos un prasa lielus ieguldījumus un produktu uzlabošanu. Vēl viens piemērs varētu būt izmaiņas politiskajā vai sociālajā attieksmē pret kāda veida ar dabu saistītu pakalpojumu, kas tālāk attiecīgi var ietekmēt jūsu biznesu.

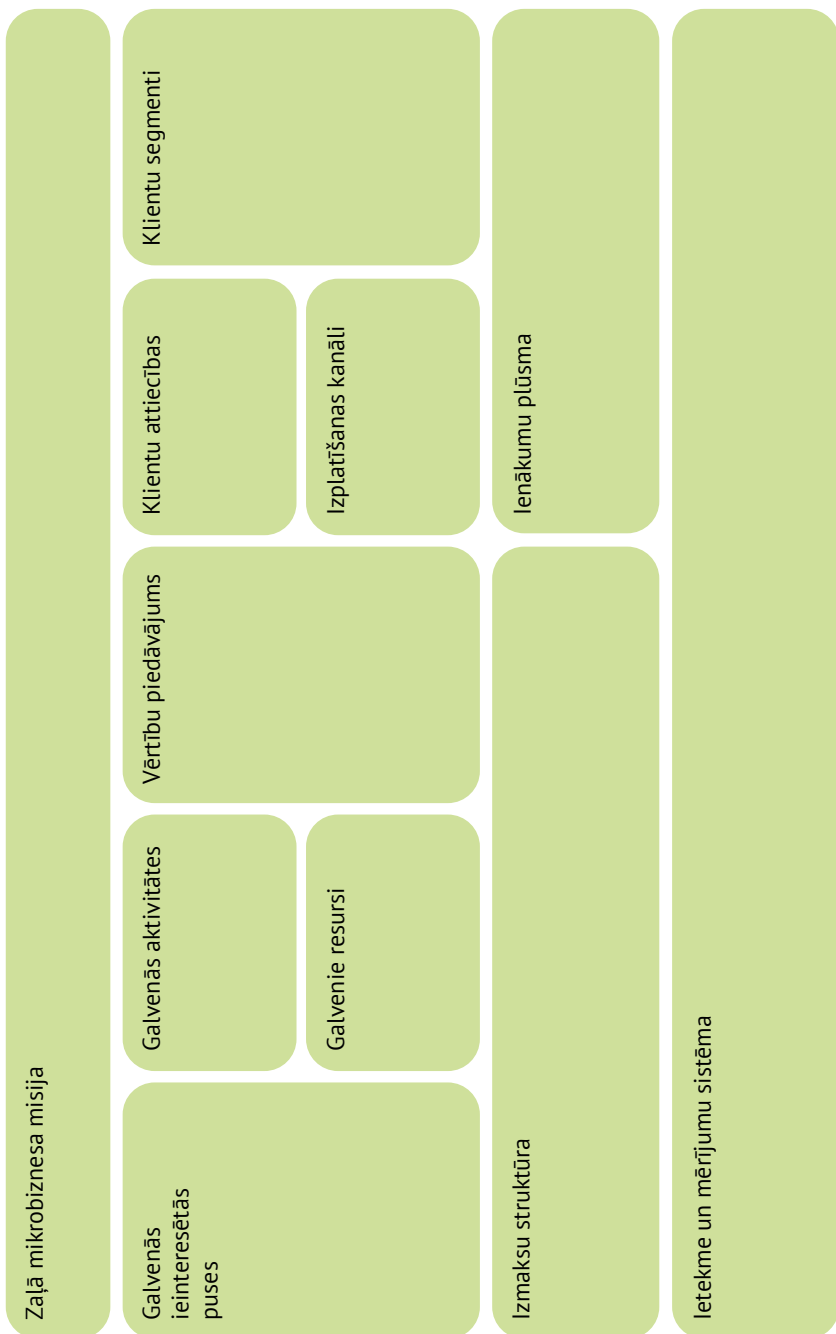
## Biznesa modelis kanva

**Biznesa modelis kanva** šajā rokasgrāmatā (2. attēls) savieno zaļā mikrobiznesa galvenos aspektus: klientus un partnerus, vērtību piedāvājumu, galvenās aktivitātes un resursus, klientu attiecības un izplatīšanas kanālus, izmaksu struktūru un ienākumu plūsmu ar divām papildus sadaļām: misiju un ietekmi, un mērījumu sistēmu.

Biznesa modelis kanva ir plaši pielietots instruments jaunu biznesa modeļu radīšanā, kā arī jau esošu biznesu uzlabošanā.

1. **Zaļā mikrobiznesa misija definē**, kādēļ uzņēmums pastāv un ir “zaļš”.
2. **Klientu segmenti** ir dažādas cilvēku vai organizāciju grupas, kuras biznes vēlas apkalpot. Zaļais mikrobizness mērķē uz tirgus nišu, labi definētu tirgus daļu.
3. **Vērtību piedāvājums** ir produktu un pakalpojumu komplekss, kurš rada vērtību klientiem un iesaistītajām pusēm, ieskaitot vides un sociālās vērtības.
4. **Izplatīšanas kanāli** ir visaptveroši komunikācijas un izplatīšanas līdzekļi klientu un ieinteresēto pušu sasniegšanai, lai varētu nodot savu piedāvājumu. Komunikācijas kanāli iekļauj arī digitālos instrumentus. Izplatīšanas un tirdzniecības kanāli ir saite ar klientu un tā var būt tieša vai netieša – caur starpniekiem.
5. **Klientu attiecības** ir tāda veida attiecības, kādas uzņēmums veido ar klientiem vai ieinteresētajām pusēm, piemēram, personīgais atbalsts, pašapkalpošanās, automātiskais pakalpojums, attiecības un sadarbība ar vietējo kopienu.
6. **Ienākumu plūsma** nozīmē naudu, ienākumus, kuri tiek iegūti no klientiem dažādos veidos – palielinot ienākumu plūsmu un samazinot izmaksas, tiek panākta peļņa.
7. **Galvenās aktivitātes** ir procesi, darba uzdevumi un darbības, kuras liek biznesa modelim darboties un piedāvāt vērtību. Zaļā mikrobiznesa izaicinājums ir palielināt vērtību un samazināt biznesa negatīvo ietekmi uz vidi un sociālo sfēru.
8. **Galvenie resursi** ir nepieciešamie resursi, lai biznesa modelis darbotos, piemēram, cilvēku, fiziskie, intelektuālie un finanšu resursi. Resursi ļauj uzņēmumam radīt un piedāvāt vērtību, sasniegt tirgu.
9. **Galvenās ieinteresētās puses** ir sadarbības tīkls, kas veido biznesa modeli, ieskaitot uzņēmēju un viņa komandu, biznesa partnerus, klientus, piegādātājus, investorus, NVO, vietējo kopienu, kā arī visi, kuri sniedz savu ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā.
10. **Izmaksu struktūra** nozīmē visas izmaksas, nemainīgās un mainīgās, kuras nepieciešamas, lai biznesa modelis darbotos. Izmaksu struktūra ir tieši saistīta ar galvenajām aktivitātēm un resursiem.
11. **Ietekme un mērījumu sistēma.** Lai novērtētu biznesa modeļa ietekmi, ir vajadzīgi indikatori, kurus viegli izmērīt. Tie ir saistīti ar misiju un mērķiem.

Biznesa modelis kanva šajā rokasgrāmatā ir balstīts uz oriģinālo biznesa modeli kanvu, kuru izveidoja Alekss Ostervalders (Alex Osterwalder) un Īvs Pinjērs (Yves Pigneur) (2015) un uz biznesa modeli kanvu sociālajiem uzņēmumiem, kuru radīja Annisa R. Kastharina (Annisa R. Qastharin) (2015), kā arī uz zaļā biznesa modeli kanvu, kuru izveidoja Farreni (Farreny) un citi (2015).



2. attēls. Zaļā biznesa modelis kanva

### Pamatinformācija par jūsu biznesu

- Uzņēmuma vārds, kontaktpersona un kontaktinformācija
- Biznesa idejas kopsavilkums (kas, kam, kā, kāpēc)
- Jūsu zaļā mikrobiznesa vērtības, mērķi un misija

### Aizpildiet biznesa modeli kanvu

Šīs rokasgrāmatas ideja ir tāda, ka pirmajā modulī jūs aprakstīsiet savu biznesa modeli vispārīgi. Vēlāk jūs izstrādāsiet un papildināsiet to katrā nākošajā modulī. Pirmā versija biznesa modelim kanva ir uzmetums, lai veidotu sākotnējo izpratni par to, kā jūsu bizness darbojas.

- 1. Vispirms pievērsiet uzmanību savai biznesa daļai, kura ir redzama klientiem un ieinteresētajām pusēm.** Definējiet galvenos klientu segmentus, vērtību piedāvājumu, komunikācijas un izplatīšanas kanālus. Definējiet un raksturojiet dažāda veida attiecības un ienākumu plūsmu.
- 2. Tad pievērsiet uzmanību tai biznesa sadaļai, kura nav redzama klientiem un ieinteresētajām pusēm.** Definējiet savus galvenos resursus un aktivitātes, identificējiet un prioritizējiet ieinteresētās puses un viņu ieguldījumu biznesa modelī. Aprakstiet izmaksu struktūru, kas nepieciešama biznesa modeļa darbināšanai.
- 3. Definējiet, kā jūs izmērīsiet jūsu biznesa modeļa ietekmi.** Tā ir saistīta ar misiju un mērķiem. Ietekmes mērīšana ir process, kurā nolemj, ko mērīt, izvēlas atbilstošus indikatorus, apkopo informāciju un izmanto šo informāciju uzlabojumiem un komunikācijai. Dariet to vienkārši.
- 4. Definējiet savu biznesa konkurētspējīgo priekšrocību.** Papildiniet biznesa modeli kanvu.
- 5. Visbeidzot, balstoties uz šiem aspektiem, identificējiet savu biznesa attīstības vajadzības.**



Blank page with horizontal dashed lines for notes.

Blank page with horizontal dashed lines for writing notes.





# 2.

MODULIS

## 2. MODULIS: Izpratne par zaļajiem patērētājiem

### Zaļie patērētāji

**Mērķa tirgus** ir klientu grupa, kurai uzņēmējs vēlas pārdot produktus un pakalpojumus, un kuru virzienā tiek vērstas mārketinga aktivitātes. **LOHAS** ir akronīms angļu valodā, kas apzīmē veselīgu un ilgtspējīgu dzīvesveidu (Lifestyle of Health and Sustainability) un raksturo patērētājus, kuri piekopj šādu dzīvesveidu. Ir vērts izpētīt LOHAS klientu grupas detalizētāk, lai atrastu sava biznesa mērķa tirgu.

Daudzi patērētāji, jo īpaši LOHAS grupas patērētāji, ir norūpējušies par planētas ierobežotajiem resursiem un viņiem rūp vides un sociālie jautājumi. Viņu apzināšanās un rūpes par ekoloģiskajiem un sociālajiem jautājumiem ir iemesls, kādēļ viņi pieprasa zaļos produktus un pakalpojumus. Vietējo produktu un kopienas atbalstīšana arī daudziem ir svarīga motivācija, tāpat kā produktu un pakalpojumu ietekme uz viņu pašu labsajūtu.

Patērētāju vēlmi pirkt zaļos produktus un pakalpojumus iespaido attieksme, vērtības un personība, uzticība un zināšanas par zaļajiem produktiem, produktu cena un pieejamība, kā arī citu cilvēku ietekme. Klientiem arī ir svarīgas produktu funkcionālās un zaļās īpašības, kā arī ieguvumi veselībai un īpaši augsta kvalitāte.

Digitālā komunikācija ir kļuvusi svarīga zaļajiem uzņēmējiem. Sociālie mediji ir kopīga platforma, kurā zaļie mikrouzņēmēji var dalīties ar informāciju, un tas ir iemesls, kādēļ jums tur ir jābūt, jāuzrauga zīmola tēls un jāsasniedz zaļie patērētāji un citas ieinteresētās puses.

### Zaļā patēriņa jautājumi

Globālā un vietējā līmenī pieaug interese par zaļajiem un ilgtspējīgajiem produktiem un pakalpojumiem. Piemēram, Eiropā ekoloģisko pārtikas produktu tirgus aug par 5–7% gadā un klientu segmenti šiem produktiem ir atšķirīgi. Daudzi patērētāji uzskata, ka ekoloģiskie pārtikas produkti ir atbildīga, veselīga un stilīga izvēle. Pieaug izvēle un pieprasījums arī pēc citiem ilgtspējīgiem un dabiskiem produktiem un pakalpojumiem: dabas tūrisms un pieredze, dabiski labsajūtas pakalpojumi, dabiski produkti, dabiskā kosmētika un ekoloģisks apģērbs. Turklāt laba ekonomiskā situācija stiprina zaļo patēriņu.

Tomēr patērētāju rūpes par vides jautājumiem automātiski nenozīmē zaļus pirkumus ir zināma plaša starp patērētāja domāšanu un reālu rīcību. Lai arī ētisks un atbildīgs patēriņš tomēr pieaug, lielākoties patērētāji dod priekšroku zemaļ cenai un ērtībai. Patērētāju ētiskā motivācija arī var savstarpēji konfliktēt, un patērētāji svārstās, piemēram starp vietējiem produktiem un Godīgās tirdzniecības (Fair Trade) markas produktiem. Reizēm zaļo produktu pieejamība ir ierobežota un tas klientus attur no to iegādes.

Kā zaļajam uzņēmējam jums jāatceras, ka patērētāju attieksme pret zaļajiem produktiem un pakalpojumiem ir kritiska. Jums par savu produktu un biznesa ilgtspēju ir jādod

ziņa skaidri un ticami. Zaļā mārketinga komunikācijai jāsaturs ilgtspējas pierādījumi. Neuztīcēšanās bieži noved pie patērētāju pasivitātes un gandrīz vienmēr pie boikota, un klients izvēlas kādu citu, no kura pirkt produktus. Jums ir arī jāatpazīst dažādas tendences globālā un lokālā līmenī, kas aicina patērēt mazāk, jo, iespējams, jūsu mērķa grupai ir kritiska attieksme vispār pret augstu patēriņu. Šādas tendences piemērs ir minimālisms, KonMari metode (japāņu minimālisma pieeja attiecībā uz lietām un koncentrēšanās uz to, ka jums pieder tikai dažas lietas, kas rada prieku) vai bezatkritumu kustība. Arvien vairāk patērētāju cenšas samazināt savu patēriņu un koncentrēties uz jēgpilnu un veselīgu dzīvi un labsajūtu. Patērētāji, kuri piekopj šādu dzīvesveidu, samazina savu patēriņu uz nepieciešamiem, atbildīgiem, labas kvalitātes produktiem ar ilgu kalpošanas laiku. Patēriņš ir mērķtiecīgs un fokusējas drīzāk uz pieredzi nevis materiālajām lietām.

Klientu tendences, kas var ietekmēt jūsu biznesu, var parādīties un pazust ātri. Jums būtu jāapzinās šīs tendences, lai izvairītos no nevajadzīgiem draudiem biznesam un izmantotu jaunās iespējas. Nelielas tendences, kas var piedāvāt jūsu mikrouzņēmumam jaunas biznesa iespējas, var parādīties pēkšņi. Viens no šādiem piemēriem ir, kad Somijā 2019. gadā parādījās lokaino matu mode (curly-girl method), kurai bija nepieciešami īpaši matu kopšanas produkti. Matu loku veidošanas un kopšanas produktu pārdošana īsā laika periodā divkāršojās.

## Tirgus niša

Zaļais mikrobizness parasti mērķē uz kādu **tirgus nišu**, precīzi definētu tirgus daļu, specializējoties uz kādām īpašām klientu izvēlēm. Pirmkārt, jums vajadzētu definēt to tirgu, kurā strādājat, apkopot informāciju par to un tad definēt savu mērķa tirgu (jūsu klientus). Jūsu **tirgus** varētu būt, piemēram, dabiskās kosmētikas tirgus Somijā, un jūsu **mērķa tirgus** varētu būt grūtnieces un zīdaiņi. Potenciālo klientu nepiepildītās vajadzības šajā definētajā tirgū parāda jūsu biznesa iespējas.

Kā zaļajam mikrouzņēmējam jums savus klientus ir labi jāpazīst. Zaļais mikrobizness tiek attīstīts, balsoties uz nišas tirgus pieprasījumu. Tas nozīmē patērētāju vajadzību apzināšanu, kā arī tendenču noteikšanu patērētāju uzvedībā. Praksē produktus un pakalpojumus var attīstīt kopā ar patērētājiem, uzsākot lietotājorientētus eksperimentus. Jūs nevarat mērķēt uz potenciālajiem zaļajiem klientiem, jo nav tādas vienotas klientu grupas, bet jums ir jāatrod savs īpašais un precīzi definētais mērķa tirgus. Kā iepriekš tika minēts 1. modulī, ir svarīgi izprast biznesa vidi un tendences, kas ietekmē tirgu un klientu uzvedību.

## UZDEVUMS

1. **Definējiet savu(s) nišas tirgu(s) un savus klientus, t.i. mērķa tirgu.** Definējiet vērtības, vajadzības un priekšrocības, kas ir svarīgas jūsu klientiem. Mēģiniet novērtēt savu nišas tirgus izmērus un izaugsmes iespējas, un atrodi tam pierādījumus.
2. **Definējiet svarīgas tendences un nākotnes izmaiņas tirgū, kurām būs ietekme uz jūsu biznesu.** Izmantojiet publiski pieejamo informāciju un informāciju no sociālajiem tīkliem, lasiet nozares apskatus un izpētiet, ko dara jūsu konkurenti.

**Visbeidzot, pārskatiet savu biznesa modeļa kanvu!**

Handwriting practice area with 20 horizontal dashed lines.



Handwriting practice area with 20 horizontal dashed lines.







3.

MODULIS

### 3. MODULIS: Zaļā zīmola izveidošana

#### Zaļie zīmoli

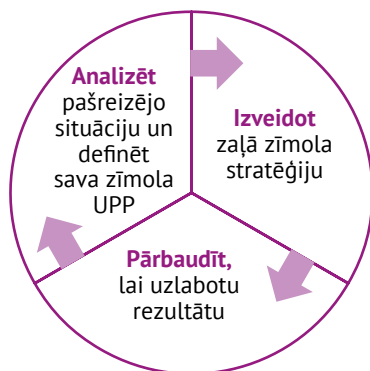
Zīmoli ir simboli, kas palīdz mums atšķirt produktus un uzņēmumus no citiem produktiem un uzņēmumiem, kā arī uzlabo mārketingu. Zīmolam ir trīs galvenie elementi: **identitāte, profils un tēls**. Zīmola identitāte sastāv no **zīmola īpašībām**, raksturojuma. Zīmola profilu var aprakstīt kā tā “mapi” ar zīmola identitātes īpašībām, kuras tiks aprakstītas vēlāk. Tēls ir tas, kā citi uztver zīmolu, un to uzņēmums nevar ietekmēt tieši, kaut gan zīmola profila attīstīšana un informēšana par to ir veids, kā ietekmēt zīmola tēlu.



*Zīmols = identitāte + profils + tēls*

Arvien vairāk zīmolu pielieto zaļās īpašības kā daļu savas komunikācijas un tas veido viņu unikalitāti un pievilcību, iespējams tādēļ arvien vairāk uzņēmēju saka, ka viņi vēlas kaut ko vairāk nekā tikai palielināt peļņu. Tas arī varētu būt spiediens no klientu puses, kuri ir ar mieru maksāt vairāk par zīmola zaļajām īpašībām. IAM (skatīt 1. moduli) var kalpot par noderīgu ilgtspējas sistēmu, ar kuru strādāt, lai atrastu sava zīmola ilgtspējīgās priekšrocības.

Labs veids, kā sākt veidot spēcīgu zaļo zīmolu, ir izveidot **zaļā zīmola plānu** (1. attēls). Zaļā zīmola plāna mērķis ir radīt dokumentu, kas palīdzēs jums efektīvi informēt par savu zīmolu un sasniegt iekšējos mērķus. Tas būs gan plāns ar zaļā zīmola stratēģiju, balstīts uz pašreizējās situācijas analīzi un jūsu zīmola **unikālo pārdošanas piedāvājumu** (UPP), gan arī instruments, kurš palīdzēs jums izvērtēt efektivitātes stratēģiju. Plāns ir vienmēr aktuāls dokuments, kurš ir regulāri jāatjauno. Zaļā zīmola izstrādes plāns sastāv no trim daļām: analīzes, stratēģijas un pārbaudes.



1. attēls. Zaļā zīmola izstrādes plāns

## Esošās situācija analīze un zīmola UPP noteikšana

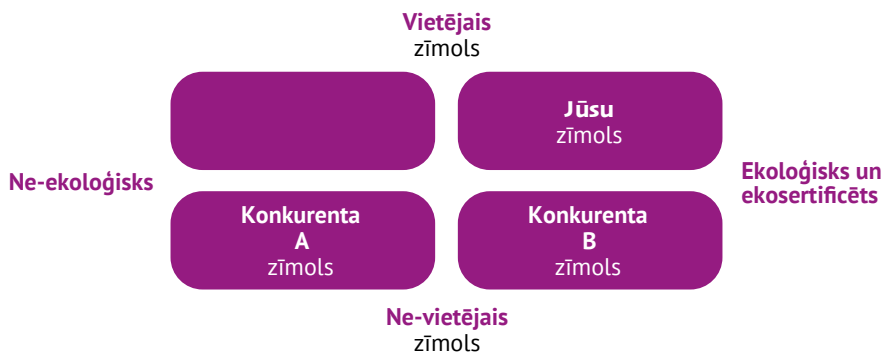
Zaļā zīmola izstrādes plāna radīšanas sākuma posms ir esošās situācijas analīze un sava zīmola identitātes īpašību definēšana (1. tabula). Pirmais solis šajā analīzē ir pašanalīze, balstoties uz jautājumiem, kuri saistīti ar biznesa konceptu, iekšējo vīziju un mērķiem, kuri savukārt saistīti ar produktu, pārdošanas apmēriem, apgrozījumu, peļņu un citām ilgtspējas vērtībām. Šī analīze arī iekļauj organizācijas vērtības, kas ir svarīgas jūsu biznesam, zīmola solījumu un to, kā zīmols ir saistīts ar zaļo domāšanu.

Otrais solis ir saistīts ar zīmola pievilcīgo īpašību identificēšanu un tā iekļauj klientu analīzi. Zīmola analīze ir balstīta uz jautājumiem par mērķa grupām, to vajadzībām, prasībām un vēlmēm un to, kā jūsu zīmols var apmierināt šīs vēlmes.

Trešais solis būs par jūsu zīmola unikālajām īpašībām un tā sastāv no konkurentu zīmolu analīzes. Šī analīze ir balstīta uz tādiem jautājumiem kā, kuri ir konkurentu vai aizvietojošie zīmoli un kas ir to vispievilcīgākās īpašības salīdzinājumā ar jūsu zīmolu. Analīzi var noslēgt ar visatbilstošāko īpašību sarakstu no visiem apskatītajiem zīmolliem un konkurējošo zaļo zīmolu tabulu. Jūs varat arī identificēt divas tirgum vissvarīgākās īpašības un pozicionēt savu zīmolu tā saucamajā pozicionēšanas kartē (skatīt 2. attēlu).

Pēdējais solis ir analīze, lai izveidotu jūsu zīmola UPP īsā un pārskatāmā formā, iekļaujot zaļās domāšanas un ilgtspējas vērtības. Labi būtu aprakstīt zīmola UPP vienā līdz trīs teikumos.

Ja jūs vēlaties grafiskāku izskatu, lai saprastu sava zīmola UPP, labs instruments varētu būt pozicionēšanas karte. Jūs varat pozicionēt savu zīmolu attiecībā pret konkurentu zīmolliem, salīdzinot tikai divas īpašības, tāpēc pārliecinieties, lai tās ir saistītas ar jūsu zīmola UPP.



2. attēls. Pozicionēšanas karte zīmolu novērtēšanai



1. tabula. Izdomāta piemēra paraugs: ekoloģisku kartupeļu audzēšana un tirgošana

<b>Pašanalīze: kādas ir jūsu zīmola identitātes īpašības?</b>			
<b>Biznesa koncepts</b>	Pārdot kvalitatīvus, garšīgus un sertificētus ekoloģiskus kartupeļus		
<b>Iekšējā vīzija un mērķi</b>	Izaudzēt un pārdot 30 t kvalitatīvus, garšīgus un ekoloģiskus kartupeļus un palielināt šo skaitu par 10% katru gadu		
<b>Organizācijas vērtības</b>	Piedāvāt kvalitatīvu produktu un pakalpojumu, kā arī apvienot labu peļņu ar vērtībām, kuras asociējas ar ekoloģisko un sociālo ilgtspēju		
<b>Zīmola apsolījums</b>	Uzticama, ekoloģiski audzētu un garšīgu, labas kvalitātes kartupeļu piegāde		
<b>Zaļās īpašības</b>	Ekoloģiski sertificēti kartupeļi		
<b>Zīmola identitātes īpašības:</b> Kvalitatīvi, garšīgi, ekoloģiski sertificēti kartupeļi, sociālā ilgtspēja, uzticama piegāde			
<b>Klientu analīze: kas padara jūsu zīmolu pievilcīgu?</b>			
<p>Primārais klientu segments (50%) ir vietējie zaļie patērētāji, kuri nāk uz zemnieku saimniecības veikalu. Viņi ir gatavi maksāt vairāk par ekoloģiski sertificētiem kartupeļiem. Šiem klientiem ir svarīgas arī sarunas ar mums. Viņi pērk gan produktu, gan pieredzi. Otrs primārais klientu segments (50%) ir vietējie pārtikas veikali, kur mēs piegādājam kartupeļus katru rītu. Veikalu īpašnieki mums saka, ka viņi novērtē personīgu attieksmi, kad mēs piepildām plauktus un pielāgojam savas piegādes viņu krājumu atjaunošanas vajadzībām. Veikali izmanto trīs no mūsu zīmola īpašībām viņu pašu mārketingā: - vietējie, ekoloģiski sertificēti, garšīgi. Sekundārais klientu segments ir veikala pircēji. Tie ir zaļie pircēji, kuri ir gatavi maksāt augstāku cenu par vietējiem, ekoloģiski sertificētiem un garšīgiem kartupeļiem, bet viņus neinteresē apmeklēt mūsu zemnieku saimniecības veikalu.</p> <p><b>Vispievilcīgākās īpašības:</b> Zemnieku saimniecība un zemnieku saimniecības veikals, garša, ekosertifikāts, un tas, ka šis ir vietējais zīmols, ar personisku apkalpošanu.</p>			
<b>Konkurējošo zīmolu analīze: kas jūsu zīmolu padara unikālu?</b>			
<b>Zīmols</b>	<b>Cena</b>	<b>Pieejamība</b>	<b>Zaļā domāšana</b>
<b>Mūsu zīmols</b>	Kartupeļi EUR/kg 1,50	Vietējais zīmols, uz ziemeļiem no Stokholmas, pieejams vietējos pārtikas veikalos un pašā zemnieku saimniecībā	Vietēji audzēts, izmantojot vietējos resursus un ekosertifikāciju
<b>Konkurents A</b>	EUR/kg 1,00	Starptautisks zīmols, nav vietējais, pieejams vietējās, nacionālajās un starptautiskajās pārtikas veikalos	Nav ekosertificēts, nav vietējais
<b>Konkurents B</b>	EUR/kg 1,20	Starptautisks zīmols, nav vietējais, pieejams vietējos un nacionālajos pārtikas veikalos	Ekosertificēts, bet nav vietējais
<b>Visunikālākās īpašības:</b> vietējais, bet arī ekosertifikācijai ir īpaša nozīme.			
<b>Kāds ir jūsu zīmola UPP?</b> "Mēs esam vienīgie ekoloģisko kartupeļu piegādātāji."			

## Zaļā zīmola stratēģijas veidošana

**Zaļā zīmola stratēģija** ir balstīta uz pašreizējās situācijas analīzi, zīmola definīciju, organizācijas mērķiem, kā arī pieejamajiem resursiem. Pirmais jautājums, ko apdomāt sava zaļā zīmola stratēģijā, ir noteikti mērķi, kuri jāsasniedz zīmola komunikācijā. Mērķi var būt kvantitatīvi vai kvalitatīvi, tie var būt saistīti ar informēšanu, zināšanu uzlabošanu, attieksmes maiņu, uzvedības maiņas motivēšanu. Šiem mērķiem ir jābūt vienotiem ar iekšējo uzņēmuma vīziju un mērķiem.

Nākamais jautājums par ko domāt, ir zīmola nosaukums, logo un grafiskais zīmola profils. Jums arī jāatrod atbilstoši vārdi, kas saskan ar jūsu zīmola profilu. Valodai jābūt vienotā stilā, tonalitātes un attieksmes ziņā visa veida zīmola komunikācijai.

Balstoties uz zīmola analīzi un citiem resursiem, jums jāizvēlas visefektīvākie mārketinga instrumenti, lai informētu par savu zīmolu. Mārketinga instrumentu piemēri var būt sociālie mediji vai tiešsaistes mediji, avižu sludinājumi vai sabiedriskās attiecības, personiskas tikšanās, jaunumu vēstules, efektīvas komunikācijas radīšana veikalā u.c.

Jūsu zīmola UPP, jūsu klienti, jūsu konkurenti, ārējie apstākļi un pieejamie resursi parādīs, kurš ir visefektīvākais instruments. Padomājiet par klientiem un citām iespējamām mērķa grupām, kuras ir svarīgas jūsu biznesam: kur meklēt informāciju un kā jūs to vislabāk varat sasniegt?



## Pārbaude, lai sasniegtu maksimālu rezultātu

**Zīmola komunikācijas stratēģijā** obligāta ir komunikācijas aktivitāšu testēšana un pārbaude. Jūsu zīmola komunikācijas stratēģija iesākumā var šķist atbilstoša, bet jūs nekad iepriekš nevarat zināt, kā tā iedarbosies, tādēļ katru komunikācijas aktivitāti vajag testēt un pārbaudīt.

To var izdarīt, piemēram, pastāvīgi un sistemātiski pierakstot visu, arhivējot materiālus, sludinājumus, sociālo mediju ekrānšāviņus, pierakstot pārdošanas rezultātus un citas jūsu biznesu interesējošas lietas kopā ar savu plānu. Laba doma ir sadalīt stratēģiju mēnesi ilgus periodos – tā, lai jūs varat izsekot līdz katru mēnesi, lai saprastu kas strādā un kas nestrādā. 2. tabulā ir redzams izdomāts piemērs mēneša stratēģiskās komunikācijas aktivitātēm.

2. tabula. Piemērs, kā sistematizēt zaļā zīmola komunikāciju

**Kā sistematizēt zīmola komunikāciju: izdomāts piemērs par kartupeļu ražotāja stratēģisko plānu jūnijam, ar piezīmēm**

Aktivitāte	Mērķa grupas	Termiņš	Mērķi/rezultāti
Izveidot mājas lapu	Klienti, piegādātāji, vietējā kopiena un citas vietējās interešu grupas	1.06.	<p><b>Mērķu veidi:</b> palielināt informāciju, zināšanas, pieejamību un uzlabot attieksmi.</p> <p><b>1. mērķis:</b> motivēt vai izmainīt uzvedību – palielināt apciemojumu skaitu.</p> <p><b>Rezultāti:</b> 0,5% palielinājums jūnijā.</p> <p><b>2. mērķis:</b> ietekmēt viesu attieksmi, panākt, ka viņi raksta pozitīvas atsauksmes.</p> <p><b>Rezultāti:</b> viena pozitīva atsauksme jūnijā.</p> <p><b>Komentāri:</b> mājas lapa varētu būt veicinājusi vīzišu skaitu un komunikāciju ar klientiem. Mājaslapa paliks, un mēs turpināsim atjaunot tajā informāciju.</p>
Sākt blogu mājas lapā + ierakstīt vienu bloga ierakstu	Klienti un vietējā kopiena	5.06.	<p><b>Mērķis:</b> palielināt informāciju, zināšanas, interesi par zīmolu.</p> <p><b>Rezultāti:</b> skola pieteicās uz ekskursiju nākamajā rudenī pēc tam, kad skolotājs bija izlasījis pirmo bloga ierakstu, un vietējā avīze jautāja, vai mūs interesē rakstīt rakstu, kas balstīts uz mūsu bloga ierakstiem.</p> <p><b>Komentāri:</b> Blogs nodibina kontaktus ar vietējo kopienā. Mērķis varētu būt veikt vienu vai divus bloga ierakstus mēnesī un strādāt sadarbībā ar vietējam avīzēm.</p>
Pieci ieraksti Facebook platformā	Klienti, piegādātāji un vietējā kopiena	1.06.; 8.06.; 15.06.; 22.06.; 29.06.	<p><b>Mērķis:</b> palielināt informāciju un veicināt esošo 200 sekotāju interesi.</p> <p><b>Rezultāti:</b> Skatījumi bijuši daudz, īpaši tad, kad bija ielikta video filmiņa no mūsu zemnieku saimniecības veikaliņa.</p> <p><b>Mērķis:</b> palielināt iesaisti caur lielāku interaktivitāti, piemēram, caur komentāriem un “patīk”.</p> <p><b>Rezultāti:</b> Filma no veikaliņa ieguva visvairāk “patīk” un daži cilvēki apvaicājās par mūsu darba laiku.</p> <p><b>Komentāri:</b> Filmiņas ielikšana par mūsu veikalu radīja iesaisti, tādēļ mums jāturpina radīt filmiņas un likt tās Facebook platformā.</p>

### 1. Analizēt šā brīža situāciju – kāda ir jūsu zīmola identitāte?

#### Pašanalīze:

- Kāds ir jūsu biznesa koncepts?
- Kāda ir jūsu organizācijas vīzija un mērķi?
- Kādas ir jūsu organizācijas iekšējās vērtības?
- Kāds ir jūsu zīmola solījums?
- Kādas ir jūsu zaļās īpašības?
- Kādas ir jūsu zīmola identitātes īpašības?

#### Klientu analīze:

- Kas padara jūsu zīmolu pievilcīgu?
- Kādas ir jūsu mērķa grupas un kādas ir to vajadzības, prasība un vēlmes, kuras jūsu zīmols apmierina?

#### Konkurentu analīze:

- Kas padara jūsu zīmolu unikālu?
- Kādi ir jūsu konkurenti (ieskaitot aizvietotājus) un kādas ir to pievilcīgās īpašības?
- Kādas ir konkurentu visatbilstošākās īpašības (piemēram, cena, kvalitāte, ģeogrāfiskā atrašanās vieta, sertifikāts, zaļā domāšana) attiecībā uz jūsu zīmola identitāti?
- Kā jūs varat pozicionēt savu zīmolu salīdzinošajā tabulā un pozicionēšanās kartē?

**Kāds ir jūsu zīmola UPP?** (Viens vai divi teikumi, kas pauž jūsu zīmola unikalitāti, pievilcību, zaļo domāšanu un ilgtspēju salīdzinoši ar citiem zīmoliem)

### 2. Radīt zaļā zīmola stratēģiju

#### Kādi ir jūsu komunikācijas mērķi?

**Kāds ir jūsu zīmola profils** (pievilcīgās un unikālās īpašības jūsu zīmola portfelī)?

- Balstoties uz pašanalīzi, klientu analīzi un konkurentu analīzi, kā jums šķiet, par kādām zīmola īpašībām būtu jāstāsta?
- Kas jūsu zīmolu padara unikālu un pievilcīgu?
- Uz kādām īpašībām jābūt balstītam jūsu zīmola profilam?
- Kā jūs vēlētos, lai jūsu zīmolu redz citi, piemēram, vārds, logo, grafiskais profils?

#### Kāda ir jūsu zīmola lietotā valoda?

**Kādus mārketinga instrumentus un saziņas kanālus jūs izmantosiet, lai virzītu savu zīmolu?**

### 3. Pārbaude, lai panāktu maksimālu rezultātu

**Kā jūs pārbaudīsiet mārketinga aktivitātes? Kā jūs zināt, kas nostrādāja? Zīmola tēls: kā citi redz jūsu zīmolu?**

Jūsu atbildēm jābūt ierakstītām vienā dokumentā ar tekstu, grafikiem un pozicionēšanas karti. Tekstam jābūt vienkāršam un kodolīgam. Tas nav plāns, ko jūs uzrakstāt un atstājat, tas ir dokuments, kuru jūs uzlabojat un lietojat regulāri.

**Visbeidzot, pārskatiet savu biznesa modeļa kanvu!**



Handwriting practice lines consisting of multiple sets of three horizontal dashed lines.

Blank page with horizontal dashed lines for writing notes.





# 4.

MODULIS



## 4. MODULIS: Soļi ceļā uz ilgtspējīgu kvalitāti

### Kā saprast, kas ir kvalitāte

Mēs bieži lietojam vārdu “kvalitāte” savā ikdienas dzīvē, kad runājam par dažādiem vērtības radošiem piedāvājumiem (produktiem un pakalpojumiem). Kopumā ņemot, mēs vēlamies piedzīvot labu kvalitāti un mēs nevēlamies kļūt par sliktas kvalitātes upuriem. Bet ko mēs saprotam ar labu kvalitāti un sliktu kvalitāti? Kas ir kvalitāte? Vai kvalitāte ir kāds labums? Izcilība? Greznība? Uzticamība? Meistarība? Vai kvalitāte ir izmaksu vai cenas un vērtības attiecība?

Dažas kvalitātes definīcijas ir orientētas uz ražošanu, piemēram “Kvalitāte ir, kad produkts atbilst specifikācijai”. Citas definīcijas ir vairāk orientētas uz klientu, piemēram, “kvalitāte ir tā, ko definē klients”. Kvalitātes definīcijas bieži ir orientētas uz klientu viedokli (ārējais fokuss), un tās arī uzsver biznesa aktivitāšu veidošanu holistiskā, integrētā un efektīvā veidā.

**Kvalitātes definīcija**, kura izmantota šajā grāmatā ir sekojoša: “Kvalitāte ir tas, kā jūsu uzņēmuma piedāvājumu definē klienti, darbinieki, partneri, un ieinteresētās puses. Kvalitātes koncepts atspoguļo domu, ka visi jūsu uzņēmuma biznesa lēmumi un aktivitātes tiek veiktas ekonomiski, ekoloģiski un sociāli ilgtspējīgā veidā šai paaudzei un nākamajām paaudzēm.”

Uzskats, kas ir laba un kas sliktā kvalitāte var atšķirties starp dažādiem cilvēkiem un dažādās situācijās. Tas jums kā uzņēmējam uzliek nopietnas prasības plānošanā, pārvaldīšanā un pārbaudē, lai atkārtoti nodrošinātu labas kvalitātes piedāvājumu. Kvalitātes pamatideja ir, ka jums var būt fantastiska vēlme radīt labas kvalitātes, vērtību radošu piedāvājumu, bet jūsu klienti ir tie, kuri lemj, vai jums tas ir izdevies vai nav. Ilustratīvs piemērs: daži klienti ir izvēlējušies restorānu piektdienas vakariņām ar trim Mišelina zvaigznēm. Citi klienti savukārt tā vietā piektdienas vakaram izvēlas lielisku malkas krāsnī ceptu picu no tuvākās mājīgās itāļu picērijas kopā ar vietēji brūvēto alu. Vēl citu klientu perfektā piektdienas vakara maltīte ir mājās piegādāti suši no populāra suši restorāna, kurš ir tuvu darbam. Citi savukārt izvēlas gatavot vakariņas mājās no ekoloģiskiem produktiem, kas nāk no vietējās zemnieku saimniecības, kur viņi ir regulāri klienti. Kas apvieno visus šos klientus ir potenciālos klientus ir tas, ka viņi visdrīzāk izvēlēšies uzņēmumu, kurš, cerams, apmierinās viņu vēlmi pēc labas kvalitātes ēdiena piegādes, iespējams, balstītu uz iepriekšēju pieredzi.

Lai pārliecinātos, ka jūsu zaļie pircēji līdzī aiznes pozitīvu pieredzi un gaidas saistībā ar jūsu uzņēmumu, viņiem vajadzētu spēt paļauties, ka jūsu uzņēmums pastāvīgi nodrošinās labas kvalitātes ilgtspējīgu piedāvājumu. Lai spētu apmierināt šīs gaidas, jums vajadzētu vadīt savu biznesu ilgtspējīgā, kvalitātes un klientu orientētā veidā, kas reizē arī taupa resursus. Lai to izdarītu, jums būtu vērtīgi pārliecināties, ka esat radījuši organizācijas kultūru (vērtības, darba metodes, instrumentus), kuri pastāvīgi un ilgā laika periodā veicina ilgtspējīgus biznesa lēmumus un nodrošina augstas kvalitātes aktivitātes.

Šajā nodaļā jūs mazliet vairāk iepazīsities ar dažiem aspektiem, kā šādā veidā nodrošināt kvalitāti.

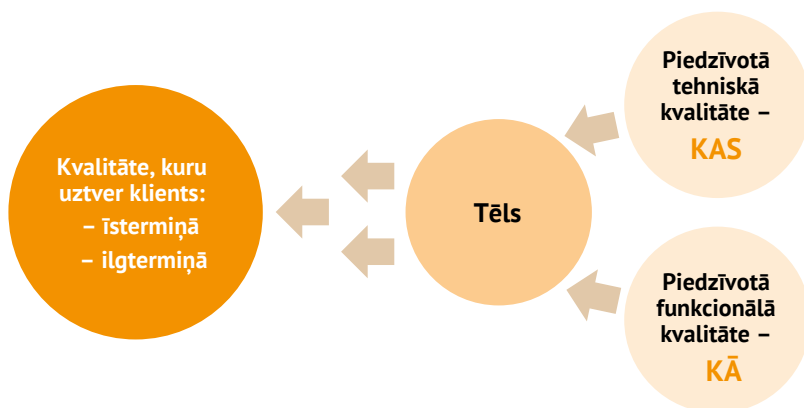
## Ilgtspējīgas kvalitātes veidošana

Attiecībā uz visiem saviem piedāvājumiem jums ir jāizlemj, kādas kvalitātes dimensijas un standartus jūs veidosiet, nodrošināsiet un uzraudzīsiet. Šim darbam ir jāatspoguļo laba izpratne par jūsu klientu vajadzībām, vērtībām, pieredzi un gaidām. Šajā darbā jums arī jāizvērtē, ko piedāvā jūsu konkurenti (uzdevums 3. modulī), un jūsu zīmola vērtību klientu acīs (3. modulis). Klientu ceļa kartes instruments (7. modulis) varētu būt metode, kā iegūt labu izpratni par klientiem viņu ceļā pie jums, izmantojot jūsu piedāvājumu. Turklāt, var arī izmantot 5. modulī ieteiktās metodes zaļo produktu un pakalpojumu veidošanā.

Tā ir grūta misija piepildīt katra klienta individuālās gaidas pastāvīgi un ilgstošā laika periodā. Zobārsts, piemēram, var piedāvāt izcilu pieraksta pieejamību, nodrošināt profesionālu, empātisku un uzticamu attieksmi, dot šķietami uzticamu padomu. Tik un tā ārstēšanas kvalitāte īstermiņā vai garākā perspektīvā var saskarties ar riskiem, ka pacients vai pat kāds kolēģis to var uzskatīt par ļoti sliktu. Tādēļ ar dažādiem intervāliem vajadzētu izvērtēt klienta pieredzi, kamēr tiek nodrošināts pakalpojums, un klients to izmanto. Jūs varat to veikt pēc 1. attēla parauga, izvērtējot “Kas” un “Kā” kvalitātes dimensiju aspektus.

“Kā” modelis parāda kā **klienta uztverē kvalitāte** tiek filtrēta caur jūsu uzņēmuma tēlu klienta acīs un tas savukārt ir balstīts uz klienta pieredzi divos aspektos:

- **KAS** – klienta pieredze, kuru viņš saņem (tehniskā kvalitāte)
- **KĀ** – klients pieredz piedāvāto piedāvājumu un kā tas funkcionē lietošanas procesā (funkcionālā kvalitāte)



1. attēls. Divi svarīgi kvalitātes aspekti – “Kas” un “Kā”

Vēl viens modelis, kuru var izmantot, veidojot ilgtspējīgus augstas kvalitātes piedāvājumus, ir veidot atbilstošas kvalitātes dimensijas. Zemāk ir kvalitātes dimensiju piemērs, kuras var izveidot izdomātam uzņēmumam “SUN, Cafe & Creperie” (2. attēls). Uzņēmums rada ilgtspējīgu vērtību, pārdojot un pasniedzot ekoloģiskus ēdienus un dzērienus.

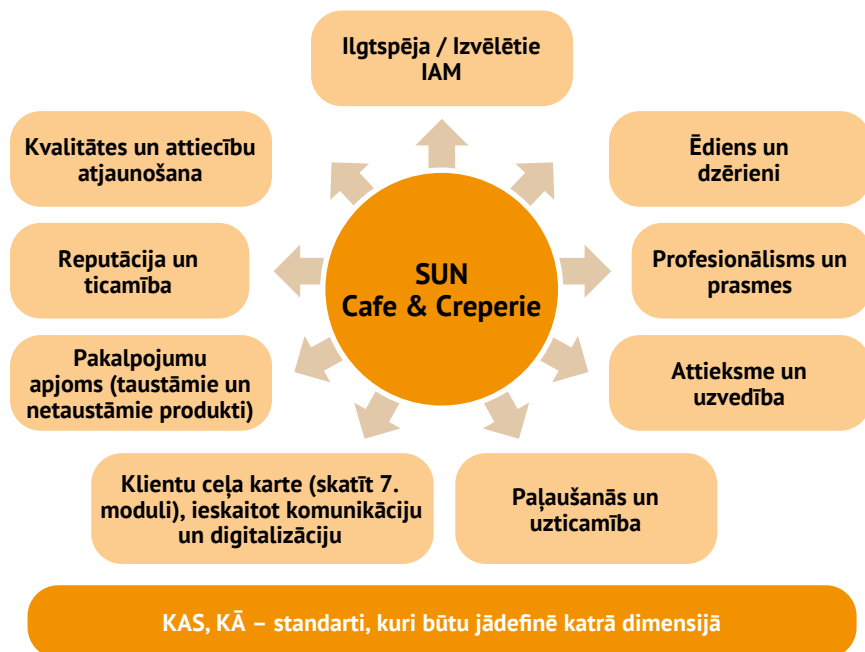
Kvalitātes integrēšana piedāvājumā varētu būt sekojoša:

- Izveidot un “iepakot” savu piedāvājumu
- Definēt un izveidot sava piedāvājuma kvalitātes dimensijas (lielākā daļa dimensiju zemāk minētajā piemērā ir identificētas pētījumu rezultātā kā svarīgas pakalpojumu jomā)
- Aprakstīt un izveidot standartu katrai kvalitātes dimensijai, ieskaitot “KAS” un “KĀ” aspektus
- Uzraudzīt, novērtēt un uzlabot procesus īstermiņa un ilgtermiņa perspektīvā.

Papildus kvalitātes dimensiju veidošanai ir svarīgi, ka jūs izveidojat procesus, kas rada vērtības. No procesa skatupunkta ir nepieciešama cieša sadarbība starp cilvēkiem un departamentiem, lai radītu pastāvīgu vērtību un kvalitāti, kuru novērtē klienti. Visas biznesa aktivitātes sastāv no procesiem.

Pakalpojums arī tiek piegādāts un izpildīts procesos: pamatprocesos (piemēram, produkta un pakalpojuma dizains un attīstība, ražošana, pakalpojuma piegādāšana un izpildīšana); atbalsta procesos (piemēram, iepirkšana, partnerība, kvalitātes atjaunošanas vadīšana un cilvēkresursu vadīšana); vadības procesos (piemēram, vīzijas, stratēģijas, kultūras veidošana un ikdienas vadība).

Visas aktivitātes un procesi ir jākoordinē un jāvada kā “plūsmas”.



2. attēls. Iespējamais kvalitātes dimensiju piemērs “SUN Cafe & Creperie” kafejnīcā

Kas attiecas uz klientu konceptu, kas ir ļoti svarīgs arī kvalitātes kontekstā, plašas un uz ilgtspēju orientētas definīcijas tiek izmantotas arvien biežāk. Viens veids, kā plaši un visaptveroši definēt jūsu uzņēmuma klientu ir: "Visi tie, kuriem mēs vēlamies radīt vērtību un visi tie, kurus ietekmē procesi, aktivitātes, produkti, pakalpojumi, piedāvājumi, kurus mūsu uzņēmums rada šodien un nākamajās paaudzēs." Šāds plašs skatījums iekļauj cilvēkus, kuri ir arī jūsu organizācijā un arī ārpus tās. Dažreiz iekšējo un ārējo ieinteresēto pušu koncepts tiek lietots sekojošām grupām un personām: darbiniekiem, piegādātājiem, partneriem, kaimiņiem, interešu grupām vai studentiem. Šajā modulī tiek pielietota šāda plaša un visaptveroša klienta koncepta definīcija un tiek lietots arī koncepts par ieinteresētajām pusēm.

## Kvalitātes vadība

Ir pieejamas vairākas **kvalitātes vadības sistēmas**, kuras palīdz vadīt biznesa kvalitāti. Visu kvalitātes vadības sistēmu ideja ir pārvaldīt kvalitāti kā holistisku un integrētu konceptu, kur uzņēmuma kultūra (vērtības, darba metodes un instrumenti) tiek skatīta visaptveroši un integrētā veidā, lai sasniegtu augstu kvalitāti, ilgtspēju un vērtību klientiem, darbiniekiem, partneriem, tīkliem un ieinteresētām pusēm. Aspekti, kuri veido augstu kvalitāti ir aprakstīti kvalitātes vadības sistēmās, bet pamatideja visiem modeļiem ir ļoti līdzīga. Proti, ilgtspējīga un vērtības radoša kvalitāte ir būvēta ar stingru fokusu uz uzņēmuma kultūru (vērtībām, darba metodēm un instrumentiem), ilgtspēju (piemēram, ar IAM palīdzību), līderību, klientiem, procesiem, darbiniekiem, partneriem, ieinteresētajām pusēm, nepārtrauktiem uzlabojumiem, mācīšanos un inovācijām un uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšanu.

Kvalitātes vadības sistēmas piemērs ir ISO 9000 sērija (starptautiski visplašāk lietotā vadības sistēma kvalitātes vadībā). Nacionālā un vietējā līmenī var būt līdzīgas sistēmas. Ir arī dažādas tā sauktās izcilības sistēmas, tādas kā Eiropas EFQM (The European Foundation For Quality Management) izcilības modelis. Visas šīs sistēmas var lietot arī kā iekšējās metodes un instrumentus kvalitātes uzlabošanai. Ja vēlas, tos arī var kombinēt ar trešo pušu vērtējumu un/vai ārējo sertifikāciju. Dažās sistēmās ir arī ikgadējie kvalitātes apbalvojuma procesi un ceremonijas.

Dažādām kvalitātes vadības sistēmām ir savas priekšrocības un trūkumi. Neviena sistēma nederēs visiem. Ir derīgi izpētīt, kuru sistēmu lieto jūsu jomā un jūsu konkurenti, un vēlams mācīties no citu pieredzes. Uzņēmumi, kuri ir sasnieguši kādas kvalitātes sertifikātus un apbalvojumus bieži aktīvi ziņo par saviem panākumiem, izmantojot to savā komunikācijā un mārketinga aktivitātēs kā kvalitātes un izcilības apliecinājumu.

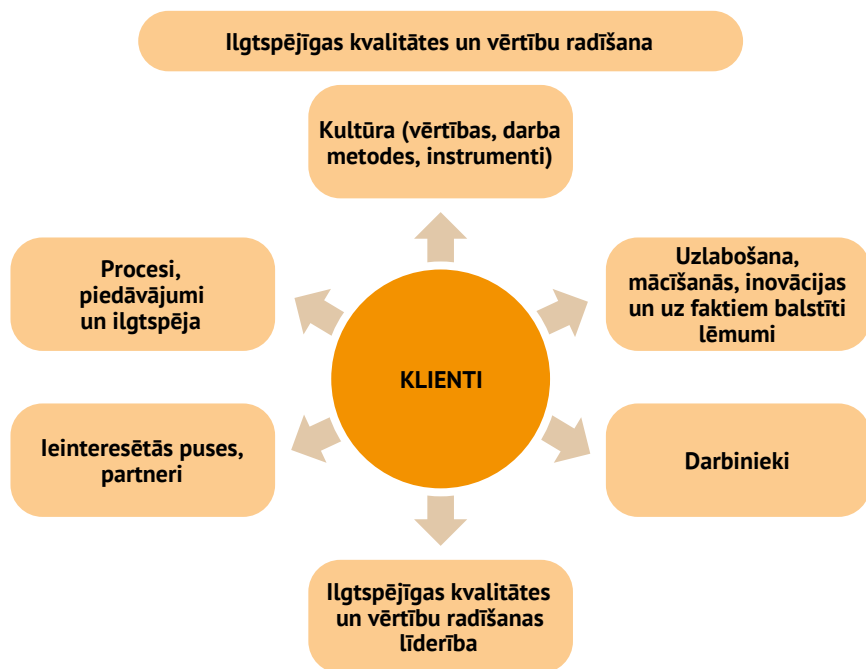
Ir jāpiezīmē, ka sertifikāti un marķējumi, kas saistīti ar ekoloģiskajiem un videi draudzīgiem produktiem un pakalpojumiem tiek uztverti tādā pašā veidā kā kvalitātes sistēmu apbalvojumi un sertifikāti. Ekoloģisko un videi draudzīgo sertifikātu un marķējumu piemēri: Ziemeļu ekoloģiskais marķējums (Gulbis), kurš Ziemeļvalstīs ir oficiālais ekomarķējums precēm un pakalpojumiem. Gulbja marķējums atbilst gan vides, gan klimata prasībām. ES ekomarķējums ir Eiropas ekvivalents Ziemeļu gulbja ekomarķējumam, kurš ir viens no pasaules svarīgākajiem ekomarķējumiem. Zaļā atslēga ir starptautisks ekomarķējums viesmīlības iestādēm. KRAV ir galvenais spēlētājs ekoloģiskā pārtikas tirgus sertifikācijā. Tas regulē pārtikas ražošanu un līdzīgos pakalpojumus, kas saistīti ar ilgtspējas aspektiem ekonomikā, ekoloģijā un sociālajā jomā.



## Soļi uz ilgtspējīgu kvalitāti mikrouzņēmumos

Pētījumi un pieredze iesaka mikrouzņēmumiem radīt un izmantot kvalitātes vadības sistēmas. Tomēr šādu kvalitātes sistēmu pieejamība, kas būtu pielāgotas mikrouzņēmumu vajadzībām, ir zema. Zviedrijā mazajiem uzņēmumiem ir izveidots modelis Språngbrådan (Atspēriens). Modelis ir balstīts uz plašāku modeli Hörnstensmodellen (Stūrakmens modelis) (Bergmans un Klevsje/Bergmann, Klevsjō). Stūrakmens modelis ir modificēts un izmantots uzdevumā šajā rokasgrāmatas modulī (3. attēls).

Kā iepriekš teikts, kvalitātes vadības sistēmas ideja ir pārvaldīt kvalitāti kā holistisku un integrētu konceptu, kur uzņēmuma kultūra (vērtības, darba metodes un instrumenti) ir integrēti un apvienoti, lai sasniegtu augstu, ilgtspējīgu kvalitāti un vērtību radīšanu klientiem, darbiniekiem, partneriem un citām ieinteresētajām pusēm. Stūrakmens modeļa sastāvdaļas, jūsu mikrouzņēmumā no kvalitātes vadības viedokļa ir sekojošas: kultūra (vērtības, darba metodes, instrumenti); procesi, piedāvājumi un ilgtspēja; ieinteresētās puses, partneri; uzlabošana, mācīšanās, inovācijas un uz faktiem balstīti lēmumi; darbinieki; ilgtspējīgas kvalitātes un vērtību radīšanas līderība (3. attēls).



3. attēls. Modificēts Stūrakmens modelis ilgtspējīgai kvalitātes vadībai zaļajos mikrouzņēmumos

No kvalitātes vadības viedokļa jums ir jāstrādā sistemātiski, lai nepārtraukti uzlabotu sava biznesa aktivitāšu kvalitāti. Tikai tad, kad jūs izpratsiet, kā jūs kaut ko darāt, jūs varat to uzlabot. Zemāk ir aprakstīts pašvērtējuma process darbam ar kvalitātes sistēmas vadības modeli un tā kvalitātes stūrakmeņiem (3. attēls) jūsu uzņēmumā.

1. **Izplānojiet, kā veiksiet kvalitatīvu pašvērtējumu.**  
(Kāpēc? Kas un kā? – ieskaitot prioritātes. Kurš piedalīsies? Kad? Kur?)
2. **Aprakstiet šā brīža situāciju no stūrakmeņu viedokļa:**
  - a) Kādas ir vērtības, darba metodes un instrumenti un kā jūs to pielieņojat saistībā ar...?
  - b) Kādā mērā tiek pielietotas izvēlētas vērtības, darba metodes un instrumenti? (piemēram, pilnībā un sistemātiski/pilnībā integrēti; daļēji un sistemātiski/daļēji integrēti; nesistemātiski/neintegrēti)
  - c) Kādi rezultāti tiek sasniegti saistībā ar...?
  - d) Kā jūs izvērtējat, uzraugāt, mācāties un uzlabojat savu darbību saistībā ar...?
3. **Analizējiet pašreizējo situāciju.**  
(Identificējiet stiprās un vājās puses un uzlabošanas iespējas)
4. **Izveidojiet stratēģiju un rīcības plānu ar skaidrām prioritātēm, balstoties uz iepriekš aprakstīto analīzi.**  
(Kāpēc? Kas un kā? – ieskaitot prioritātes. Kurš piedalīsies? Kad? Kur?)
5. **Integrējiet stratēģiju un rīcības plānu savā biznesa plānā un aktivitātēs.**  
(Biznesa modeļa kanvā un/vai kā pielikumā Biznesa modeļa kanvā, skatīt 1. moduli).

Viena no plaši pielietotajām metodēm, lai darbotos ar kvalitātes uzlabošanu kas aizvieto vai bieži tiek veikta reizē ar trešās puses sertifikāciju ir "pašvērtējums". Viena no pašvērtējuma definīcijām ir sekojoša: tā ir sistemātiska organizācijas aktivitāšu novērtēšana un tās rezultāti ir balstīti uz izvēlētajiem kvalitātes vadības modeļiem, piemēram, **NatureBizz zaļā mikrobiznesa modeli ilgtspējīgai kvalitātei**. Kvalitatīvu darba un rezultātu pašvērtējumu var veikt tādā kvalitātes pašvērtējuma procesā, kā norādīts 3. attēlā.

Uzdevums palīdzēs veikt jūsu biznesa aktivitāšu analīzes un plānošanas pašvērtējumu no ilgtspējīgas kvalitātes vadības skatupunkta. Galvenais uzdevuma ietvars ir 3. attēls, modificēts Stūrakmens modelis ilgtspējīgai kvalitātes vadībai zaļajos mikrouzņēmumos.

### 1. Plāns

Kā jūs varat izplānot pašvērtējumu jūsu šā brīža kvalitātes vadībai biznesā?

Izveidojiet realistiskas un gudras prioritātes un apdomājiet sekojošus jautājumus plānošanas procesā:

- Kāpēc? Vai kāpēc ne? Veiciet pašvērtējumu
- Ko varētu darīt?
- Kurš varētu tikt iesaistīts – un kā?
- Kad to varētu darīt?
- Kur to varētu darīt?

### 2. Aprakstiet esošo situāciju ar stūrakmens komponentēm ilgtspējīgas kvalitātes vadības sistēmai jūsu uzņēmumā, sekojošā veidā:

**Nozares normas un pielietojums, kas attiecas uz vadības sistēmām un sertifikāciju (kvalitāte un/vai vide)**

Kādas kvalitātes vadības sistēmas un sertifikācijas izmanto jūsu uzņēmumā?

Kādas kvalitātes vadības sistēmas un sertifikācijas izmanto jūsu nozarē un jūsu konkurenti?

**Misija, vīzija, nolūks**

Kāda ir misija, vīzija, nolūks un vērtību radīšana jūsu uzņēmumā? (atjaunojiet to no 1. un 3. moduļa)

Kāda ir jūsu konkurentu misija, vīzija, nolūks un vērtību radīšana? (atjaunojiet to no 3. moduļa)

**Kultūra (vērtības, darba metodes, instrumenti)**

Kas raksturo jūsu uzņēmuma kultūru? (vērtības, darba metodes, instrumenti)

**Piedāvājumi (produkti un pakalpojumi) un procesi, kuri rada vērtības**

Izveidojiet savu piedāvājumu karti (produkti un pakalpojumi), kurus nodrošina jūsu uzņēmums. Izveidojiet sava uzņēmuma svarīgāko vērtību radīšanas procesu karti (pamata, vadības, atbalsta).

**Līderība**

Izveidojiet sava uzņēmuma līderības struktūras karti (atjaunojiet no 1., 2., 3. moduļa). Kas raksturo līderību? Kā līderi ir iesaistīti kvalitātes vadībā (uzlabošanā, mācīšanās, inovācijās)?

## **Darbinieki**

Izveidojiet sava uzņēmuma darbinieku struktūras karti. Kas ir raksturīgs darbiniekiem? Kā darbinieki ir iesaistīti kvalitātes vadībā (uzlabošanā, mācībās, inovācijās)?

## **Klienti**

Izveidojiet sava uzņēmuma klientu karti (ārējie, iekšējie, šodienas, nākotnes) (atjaunojiet to no 1., 2., 3. moduļa). Kas ir raksturīgs klientiem? Kā klienti ir iesaistīti kvalitātes vadībā (uzlabošanā, mācībās, inovācijās)?

## **Partneri un ieinteresētās puses**

Izveidojiet sava uzņēmuma partneru tīklu un ieinteresēto pušu karti (atjaunojiet to no 1., 2., 3. moduļa). Kas ir raksturīgs partneriem un ieinteresētām pusēm? Kā partneri un ieinteresētās puses ir iesaistīti kvalitātes vadībā (uzlabošanā, mācībās, inovācijās)?

## **Inovācijas, mācīšanās, nepārtraukta uzlabošana**

Kā jūsu uzņēmums darbojas attiecībā uz inovācijām mācīšanos un nepārtrauktu uzlabošanu?

## **Faktos balstīti lēmumi**

Kā jūsu uzņēmums darbojas attiecībā uz lēmumu pieņemšanu?

## **Ilgtermiņa veicināšana saskaņā ar IAM**

Kā jūsu uzņēmums darbojas, attiecībā uz ilgtermiņa veicināšanu saskaņā ar ilgtspējīgas attīstības modeli 2030. gadam (Agenda 2030 Model) un Trīskāršā novērtējuma modeli (Triple Bottom Line Model) (ekoloģiskā, ekonomiskā un sociālā ilgtspēja)?

## **Rezultāti**

Kā jūsu uzņēmums darbojas informācijas apkopošanas, monitoringa un mācīšanās, uzlabošanas un inovāciju jomā vai veic pasākumus, lai uzlabotu rezultātus attiecībā uz: klientiem, darbiniekiem, partneriem, tīkliem, ieinteresētajām pusēm, inovācijām, uzlabojumiem, mācīšanos un ilgtspēju (finanšu un ekonomisko, ekoloģisko, sociālo ilgtspēju, IAM)?

### **3. Analizējiet atbildes par šī brīža situāciju**

Identificējiet stiprās un vājās puses un izaugsmes iespējas attiecībā uz aprakstītajām kvalitātes stūrakmens komponentēm.

### **4. Sagatavojiet stratēģiju un rīcības plānu ar skaidrām prioritātēm, kas balstītas uz iepriekš veikto analīzi**

Izveidojiet stratēģiju un rīcības plānu, balstoties uz informāciju un atbildēm šajā uzdevumā. Izveidojiet reālas un saprātīgas prioritātes. Pārdomājiet sekojošus jautājumus, lai izvēlētos aktivitātes un pasākumus:

**Kāpēc? Vai kāpēc ne? Kas? Kā? Kurš? Kad? Kur?**

**Visbeidzot, pārskatiet savu biznesa modeļa kanvu!**

A series of horizontal dashed lines for writing notes, starting from the top of the page and extending down to the footer area.

Blank page with horizontal dashed lines for writing notes.







5.

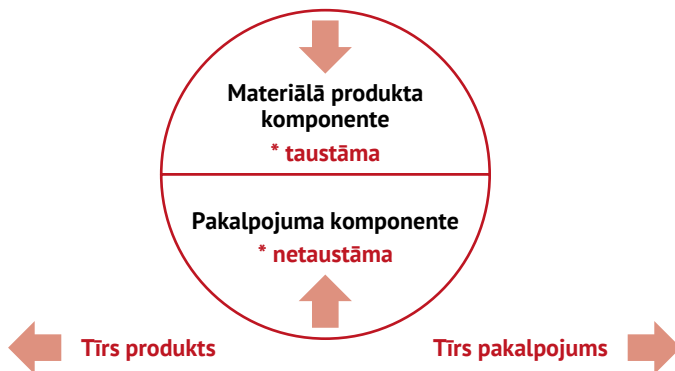
MODULIS

## 5. MODULIS: Zaļā produkta attīstība un pakalpojuma izstrāde

### Zaļā produkta koncepts

Saskaņā ar 12. Ilgtspējīgas attīstības mērķi “Atbildīgs patēriņš” ir nepieciešama nekavējoša darbība, lai nodrošinātu, ka esošās materiālās vajadzības nenoved pie resursu pārtērešanas vai dabas resursu noplicināšanas (Apvienoto Nāciju Organizācijas Ilgtspējīgas attīstības mērķi, skat. 12.lpp.). Patēriņam un ražošanai vajadzētu arī iekļaut aktivitātes, kas uzlabo resursu izmantošanas efektivitāti, samazina atkritumus un ievieš ilgtspējas pieeju visos ekonomikas sektoros.

Termins “zaļš” vai “ilgtspējīgs” attiecas uz produktiem, pakalpojumiem un praksi, un produktu un pakalpojumu sistēmu, kas atļauj ekonomisko aktivitāti, tajā pat laikā saglabājot vidi nākamajām paaudzēm. **Produktu un pakalpojumu sistēma** (1. attēls) ir produkti, pakalpojumi, to atbalstošais tīkls un infrastruktūra, kas veidoti, lai tie būtu konkurētspējīgi, apmierinātu klienta vajadzības un radītu zemāku ietekmi uz vidi nekā tradicionālie biznesa modeļi. Lai izveidotu un attīstītu patiešām zaļus un ilgtspējīgus produktus un pakalpojumus, ir jāīsteno zaļa pieeja, nodrošinot zaļus procesus kopā ar līdzīgi domājošiem partneriem.



1. attēls. Produktu un pakalpojumu sistēma: produktu un pakalpojumu kombinācija

**Produktu-pakalpojumu sistēma** (servicizing) ir darbība, kad vērtība tiek nodrošināta caur produktu un pakalpojumu kombināciju, kurā klienta vēlmes tiek apmierinātas vai nu pārdodot produkta funkciju nevis tikai pašu produktu, vai palielinot pakalpojuma komponenti produkta piedāvājumā.

Termins “zaļā produkta un pakalpojuma sistēma” iekļauj mērķi samazināt ietekmi uz vidi, samazinot ražošanā, piegādē un patēriņā vajadzīgo resursu un enerģijas apjomu, un samazinot produktu skaitu, kurus pēc lietošanas izmet.

Runājot par zaļā produkta definīciju, ir jāsaprot, ka tikpat kā neviens produkts nekad nebūs 100% “zaļš”, jo produkta ražošanā gandrīz vienmēr būs kāda ietekme uz apkārtni. Daudzos produktos ir zaļā komponente, kas labākajā gadījumā ir papildus īpašība, piedāvājot izpildījumu vai kādu citu raksturlielumu, kas ir tikai nedaudz labāks par konvencionālo produktu. Patiesi zaļa produkta raksturojums atbilst kādai no sešām kategorijām un daudzi produkti apvieno vairākas kategorijas. Tomēr produkts, kurš atbilst trim kategorijām ne vienmēr ir zaļāks par produktu, kurš atbilst tikai vienai kategorijai: 1) zaļi procesi; 2) uzlabota ilgtspēja; 3) pārstrādāti materiāli; 4) pārstrādājams; 5) zema toksicitāte; 6) bioloģiski sadalās (1. tabula).

1. tabula. Zaļu un ilgtspējīgu produktu raksturojums

Kategorija	Apraksts
<b>Zaļais process</b>	Produkts tiek ražots, ņemot vērā ķīmisko vielu iedarbību uz darbiniekiem, materiālu izcelsmi, energoefektīvas ražošanas metodes, pārstrādātu materiālu izmantošanu iepakojumā, ražošanas atkritumu savākšanu un pārdomātu enerģijas patēriņu.
<b>Uzlabota ilgtspēja</b>	Produkts ir atjaunojams ilgstošai lietošanai. Ilgtspējīgs dizains, kurā tiek ņemta vērā vides un cilvēka veselība un labsajūta, papildus tradicionālajiem kritērijiem, tādiem kā funkcija, izmaksas un estētika.
<b>Pārstrādāti materiāli</b>	Produkts tiek ražots no otreizējām izejvielām (t.sk. ražošanas pārpalikumiem un blakusproduktiem) vai pērcražošanas blakus produktiem.
<b>Pārstrādājams</b>	Produktu var lietot atkārtoti vai pārstrādāt pēc izmantošanas.
<b>Bioloģiski sadalās</b>	Produkts atgriežas vidē dabiskā veidā, dabas elementu iedarbībā.

## Pamatprincipi, posmi un instrumenti zaļā produkta un pakalpojuma dizainā

**Dizaina domāšana** ir uz vienotas izpratnes veidošanu orientēts process, kur tiek izmantots dizainera jutīgums un metodes, salāgojot cilvēku vajadzības ar to, kas ir tehnoloģiski iespējams un ko dzīvotspējīga biznesa stratēģija var pārveidot klientu vērtībā un tirgus iespējā.

**Pakalpojuma dizaina domāšana** ir visaptveroša, uz klientu vērsta pieeja, pielietojot dizaina domāšanas principus, instrumentus, procesus un empātisku klienta vajadzību apzināšanu, lai izveidotu produktus un pakalpojumus.

Pieci pakalpojuma dizaina domāšanas pamatprincipi:

- 1) uz lietotāju orientēts
- 2) kopradošs
- 3) secīgs
- 4) apliecinošs
- 5) visaptverošs

**Pakalpojuma dizains** ir dizaina sistēmas, kas ietver pakalpojuma saņēmējus, pakalpojuma sniedzējus, produktus, procesus un loģistiku. Dizaina domāšanas metodes, instrumenti un aktivitātes palīdz produktus un pakalpojumus padarīt noderīgus, vieglāk lietojamus, efektīvus un iekārojamus.

**Produkta un pakalpojuma dizaina procesā** ir pieci posmi: atklājums, interpretācija, idejas attīstīšana, eksperimentēšana un evolūcija (2. attēls).



2. attēls. Dizaina procesa pieci posmi

**Pakalpojuma dizaina instrumenti** ir instrumentu un pamācību kopums, kas palīdz risināt sarežģītus dizaina izaicinājumus. Pakalpojuma dizaina instrumenti ir, piemēram: lietotāja karte, lietotāja dienasgrāmata, klienta profils, prāta vētras, pakalpojuma skice, prototipēšana, scenāriji, utt.

**Zaļais dizains** tiek veidots, lai attīstītu videi draudzīgākus produktus, pakalpojumus un procesus. Zaļais dizains (arī ekodizains, ilgtspējīgais dizains) ir filozofija par to, kā radīt fiziskus objektus, veidot vidi un pakalpojumus, kas saskan ar ilgtspējas principiem (vides, ekonomiskajiem, sociālajiem un tehnoloģiskajiem).

Viens no praktiskajiem instrumentiem, kas palīdz veidot un radīt produktus un pakalpojumus specifiskam lietotājam ir klienta profils (3. attēls). Klienta profils reprezentē jūsu vistipiskāko mērķa auditoriju un palīdz standartizēt vajadzības un ātrāk tikt pie risinājuma. Šis instruments ir balstīts uz reālajiem datiem, kuri savākti iepriekšējā izpētē, kā piemēram, lietotāju intervijās. To var arī uztvert kā līdzīgu lietotāju kopumu, kuriem katram ir savs vārds, fotogrāfija un īss apraksts.

**FOTO**

**VĀRDS**

*Informācija:*

**Vecums:**

**Nodarbošanās:**

**Izglītība:**

*Apraksts:*

**Meklē zaļus un ilgtspējīgus produktus un pakalpojumus**

**Izmanto sekojošus informācijas avotus:**

**Dod priekšroku sekojošiem sociālajiem medijiem:**

**Influenceri:**

**Kā mēs varam palīdzēt:**

### 3. attēls. Zaļā produkta un pakalpojuma lietotājs

Vissvarīgākais, kas ir jāatceras, kad veidojiet klientu profilus, ka lietotāji ir daudzpusīgas, emocionālas cilvēciskas būtnes, kuras ir pelnījušas, lai jūs tām veltītu savu laiku.

## Zaļā produkta un pakalpojuma dzīves cikls

**Dzīves cikla pieeja** ir ilgtspējīgu produktu biznesa vadības koncepts ar mērķi uzlabot konkrētas preces un pakalpojumus un uzlabot kopējo ilgtspēju biznesā un tā vērtību ķēdēs. Tam vajadzīgs visaptverošs skats un pilnvērtīga izpratne par mijiedarbību biznesā, lai varētu pieņemt atbilstošus lēmumus un veikt darbības, kas uzlabo ilgtspēju, ņemot vērā vides un sociālos ieguvumus, un piedāvājot vairākas vērtību radošas biznesa iespējas.

Ir dažādi veidi, kā analizēt produkta un pakalpojuma dzīves ciklu. Pēc tam, kad produkts un pakalpojums ir ieviests, tam būtu jāizdzīvo ilgs un laimīgs mūžs. Bet katram produktam un pakalpojumam ir savs dzīves cikls, kurš nav bezgalīgs. Ne visi produkti un pakalpojumi izdzīvo pilnu dzīves ciklu (2. tabula). Kamēr daži produkti un pakalpojumi tiek ieviesti un drīz vien nonāk lejupslīdes fāzē, citi brieduma fāzē atrodas ilgi.



2. tabula. Produkta un pakalpojuma dzīves cikla fāzes

Nr.	Fāze	Raksturojums
1.	<b>Sākuma fāze</b>	Produkts tiek palaists tirgū. Pārdošanas apjomi aug lēnām. Notiek reklamēšana. Uzņēmumam šajā posmā vēl nav peļņas. Sākotnējā cena var būt augsta, ja produkts ir jauns izgudrojums, un tam nav konkurentu. Cena ir konkurētspējīga, ja produktam jau ir daudz konkurentu.
2.	<b>Izaugsmes fāze</b>	Pārdošana apjomi aug strauji. Var izmantot pārliecinošu reklāmu. Cenas var samazināt, ja ir sīva konkurence. Uzņēmums sāk gūt peļņu.
3.	<b>Brieduma fāze</b>	Pārdošana apjomi aug lēnām un sasniedz augstāko punktu. Ir maksimālā konkurence, jo daudzi jaunie “es arī” produkti var parādīties tirgū. Veicinošas cenas, akcijas var būt nozīmīgas. Peļņa ir augstākajā līmenī, jo uzņēmums ietaupa apjoma dēļ. Atkārtota reklamēšana atgādina klientiem par produktu.
4.	<b>Piesātinājuma fāze</b>	Pārdošana apjomi stagnē. Ir sasniegta maksimālā konkurence, bet neparādās jauni konkurenti, un tirgus jau ir piesātināts ar tāda paša veida produktiem. Veicinošas cenas vai konkurētspējīgas cenas varētu būt laba izvēle. Nepieciešama ļoti aktīva reklamēšana.
5.	<b>Lejupslīdes fāze</b>	Pārdošana apjomi sāk kristies. Peļņa sāk kristies. Tirgus pētījumā jānoskaidro, vai šī lejupslīde ir pastāvīga vai īslaicīga. Ja lejupslīde ir pastāvīga, tad jāizbeidz produkta ražošana, citādi jāpielieto paplašināšanas stratēģijas. Reklamēšanas apjomi tiek samazināti.
6.	<b>Paplašināšanas fāze</b>	Ieviesiet oriģinālā produkta jaunas variācijas. Mēģiniet tirgot produktu dažādos tirgos. Ieviesiet nelielas izmaiņas krāsā, dizainā vai iepakojumā. Sāciet jaunu reklāmas kampaņu.

Vēl viens veids, kā analizēt produkta dzīves ciklu ir instruments, kuru sauc zaļais dizains. Kā visaptveroša pieeja zaļais dizains (ekodizains) analizē visu produkta un pakalpojuma dzīves ciklu, kuru var sadalīt piecās dažādās fāzēs (3. tabula).

### 3. tabula. Zaļā produkta un pakalpojuma dzīves cikla dizains

Nr.	Fāze	Atbildamais jautājums
1.	<b>Izejmateriālu izmantošana</b>	Kuri izejmateriāli tiek izmantoti? Kādas izejmateriālu piegādes ķēdes tiek izmantotas? Cik daudz enerģijas tiek patērēts šajos procesos?
2.	<b>Ražošana</b>	Kāda veida materiāli ir vajadzīgi ražošanas procesam? Cik daudz enerģijas nepieciešams, un no kādiem avotiem tā nāk?
3.	<b>Izplatīšana</b>	Kādi iepakojuma materiāli tiek izmantoti un cik tie ir pārstrādājami? Kādi transporta veidi tiek izmantoti produkta izplatīšanai?
4.	<b>Produkta lietošana</b>	Cik energoefektīvs produkts ir lietošanas fāzē? Vai produktu ir viegli uzturēt? Kāda ir produkta dzīvildze?
5.	<b>Produkta nolietošanās</b>	Vai produkts vai tā daļas ir atkārtoti izmantojamas? Vai produkts satur materiālus, no kuriem grūti atbrīvoties? Kuri materiāli ir pārstrādājami?

Šis modulis palīdz jums pieņemt un integrēt zaļo un ilgtspējīgo domāšanu un zināšanas savā produkta un pakalpojuma dizainā tā, lai tas saskan ar ilgtspējīgās attīstības mērķiem (IAM) un sniedz atbalstu efektīvu un pievilcīgu zaļo produktu un pakalpojumu radīšanā un ražošanā.

**Pārskatiet savu biznesa modeļa kanvu.**

### 1. Cik zaļš ir jūsu produkts?

Izmantojiet piemēru (1. tabula. Zaļā un ilgtspējīgā produkta raksturojums) un mēģiniet saprast, cik kategorijām no sešām jūsu produkts atbilst. Sniedziet tam pierādījumus.

### 2. Jūsu zaļā produkta klienta profils

Izmantojiet piemēru (3. attēls. Zaļā produkta un pakalpojuma lietotāja persona) un radiet divu jūsu zaļo produktu un pakalpojumu klientu profilus.

### 3. Analizējiet sava zaļā produkta un pakalpojuma dzīves ciklu. Atrodiet visus faktorus, kas negatīvi ietekmē vidi jūsu produkta dzīves cikla laikā.

Izmantojiet piemēru (3. tabula. Zaļā produkta un pakalpojuma dzīves cikla dizains), lai analizētu sava zaļā produkta un pakalpojuma dzīves ciklu. Izmantojot jūsu biznesa skaitļus un datus, sagatavojiet tabulu, kas salīdzina enerģijas avotu izmantošanu, minerālos resursus un atjaunojamos resursus zaļā produkta un pakalpojuma dzīves cikla dažādos posmos. Salīdziniet rezultātu ar iepriekšējiem gadiem un periodiem.

Balstoties uz analīzes rezultātiem, uzrakstiet, kādi faktori negatīvi ietekmē vidi jūsu produkta dzīves cikla laikā (piemēram, izejmateriālu iegūšana, izejmateriālu ražošana, transportēšana, izmantošana, dzīves cikla beigas/atbrīvošanās no produkta).

### 4. Izveidojiet ieteikumu plānu ilgtspējīga produkta un pakalpojuma dizainam un attīstībai ar pievienoto vērtību.

Izmantojiet tabulu un izveidojiet sava biznesa ieteikumu plānu/risinājumu ilgtspējīga produkta un pakalpojuma dizainam un attīstībai ar pievienoto vērtību.

Dzīves cikla fāze	Kritēriji	Ieteikumu plāns / risinājumi
<b>Materiāli</b>	Efektīva materiālu izmantošana, lai samazinātu materiālu ieguldījumu un atkritumus. Zemas ietekmes uz vidi materiālu izmantošana (pārstrādāti/pārstrādājami/atjaunojami). Eko-ķīmija un produktu drošība (bez toksiskām sastāvdaļām un procesiem). Zaļo materiālu un sastāvdaļu izmantošana, kas palīdz samazināt produkta ietekmi uz vidi un atklāt jaunus ieguvumus videi. Samazināta ekoloģiskā pēda.	
<b>Iepakojums</b>	Iepakojuma optimizēšana (iepakojuma – produkta attiecība). Zemas ietekmes iepakojuma materiālu izmantošana (piemēram, pārstrādāti/pārstrādājami/atjaunojami), kuriem ir arī mazāka ekoloģiskā pēda. Veidojiet iepakojuma dizainu tādu, kuru var pārstrādāt/izmantot atkārtoti. Iepakojums pasargā produktu no bojājumiem un pagarina tā mūžu. Iepakojums satur informāciju, kas gala lietotājam ļauj iegūt maksimālu vērtību un labumu.	
<b>Ražošana</b>	Jauna dizaina produkta ražošana ir tehniski iespējama ar mazām vai tikpat kā nekādām izmaksām. Jauna dizaina veidošana nodrošina ieguvumus videi un ietaupa izmaksas.	
<b>Transportēšana</b>	Produktu transportēšana, izmantojot visekonomiskākos pieejamos transporta veidus ar zemu ietekmi uz vidi. Izmantojiet zemas ietekmes tranzīta iepakojumu (pārstrādātu/pārstrādājamo/atjaunojamo), kuram ir vismazākā ekoloģiskā pēda. Tranzīta iepakojuma optimizācija, kas neļauj produktam tikt sabojātam.	
<b>Lietošana</b>	Produkta enerģijas patēriņa samazināšana tā lietošanas procesā. Produkta dizains, kas samazina patēriņa atkritumus. Dizains izturībai, kas pagarina produkta mūžu.	
<b>Atkritumi</b>	Produkta dizains atkārtotai lietošanai/pārstrādāšanai, lai veicinātu aprites ekonomiku. Produkta dizains, kas ir daļa no noslēgta cikla ar atbilstošu informāciju par to.	

**Visbeidzot, pārskatiet savu biznesa modeļa kanvu!**

Blank page with horizontal dashed lines for writing notes.

Blank page with horizontal dashed lines for notes.







6.

MODULIS

## 6. MODULIS: Zaļo mikrouzņēmumu piegādes ķēžu pārvaldība

### Piegādes ķēdes vadības pamati

Savās ikdienas gaitās mēs bieži vaicājam: “Kas šodien būs pusdienās?” Lai kāda arī būtu atbilde, maltīte neparādās no zila gaisa. Tas nozīmē, ka gala produkts iet caur piegādes ķēdei. Protams, mikrouzņēmumiem ir dažādi izaicinājumi procesa racionālai organizēšanai. Tomēr šis ir viens no aspektiem, kurā bizness var augt ne tikai pamata līmenī, bet arī tā attieksmē pret zaļāku domāšanu.

**Piegādes ķēde** ir tīkls, ko veido visas personas un organizācijas, kuras strādā kopā, resursi, aktivitātes un tehnoloģijas, kas iesaistītas produkta radīšanā un tirdzniecībā – no izejmateriālu piegādes no piegādātāja ražotājam, līdz pat gala piegādei gala lietotājam (1. attēls). Visvienkāršākā definīcija: tā ir pakalpojumu un produktu plūsmas nodrošināšana no tā izcelsmes punkta līdz patēriņa punktam.



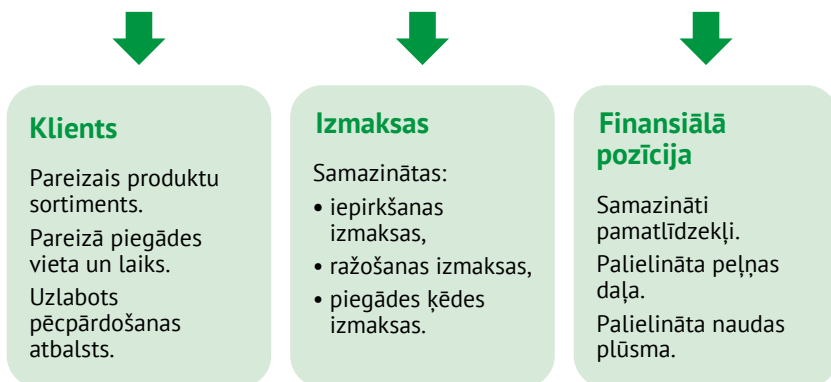
#### 1. attēls. Piegādes ķēdes konceptuāls modelis

Katrā nozarē pastāv piegādes ķēdes vadība. Tā ietver visu aktivitāšu plānošanu un pārvaldīšanu, kas iekļauj materiālu iegūšanu un iepirkšanu, pārveidošanu un visas loģistikas aktivitātes. Tā arī iekļauj koordinēšanu un sadarbošanos ar partneriem, kuri var būt piegādātāji, starpnieki, trešās puses pakalpojuma sniedzēji un klienti. Tas šķiet vienkārši. Tomēr aiz katra aspekta stāv dažādas procedūras, pakalpojumi, materiāli.

Piegādes ķēdes vadība integrē piedāvājuma un pieprasījuma pārvaldīšanu uzņēmuma ietvaros un starp uzņēmumiem. Piegādes ķēdes izprašana un pārvaldīšana ir svarīgs jautājums katrā biznesā, jo tas ir viens no instrumentiem, lai palielinātu konkurētspēju un nodrošinātu lielāku klientu apmierinātību.



## Piegādes ķēdes loma biznesā



2. attēls. Piegādes ķēdes vadības loma biznesā

Bez tiešajiem ieguvumiem pašam uzņēmējam (2. attēls), piegādes ķēdes vadība spēlē nozīmīgu sociālu lomu. Tā palīdz uzturēt cilvēku dzīves, uzlabo veselības aprūpi, pasargā no ekstrēmam klimata parādībām, nodrošina aizsardzību un sargā nepieciešamo preču piegādi. Turklāt, piegādes ķēdes vadības koncepts ir saistīts ar dzīves kvalitātes uzlabošanu, jo tā kalpo par pamatu ekonomikas izaugsmei, uzlabo dzīves standartu un rada darbavietas. Papildus ieguvumiem gudrā piegādes ķēdes vadībā, ir jāatzīst, ka joprojām pastāv globālie izaicinājumi enerģijas patēriņa un piesārņojuma samazināšanā.

Piegādes ķēdes vadība iekļauj darbu ar divām plūsmām, kurām ir vienlīdz svarīga loma. Pirmā ir **fiziskā plūsma** jeb preču un materiālu pārveide, transportēšana un uzglabāšana. Tās ir piegādes ķēdes visredzamākās daļas. Otrā ir **informācijas plūsma**, kas ļauj dažādajiem piegādes ķēdes partneriem koordinēt ilgtermiņa plānus un kontrolēt ikdienas preču un materiālu plūsmu dažādos ķēdes posmos. Lai atbilstoši plānotu piegādes, jums ir vajadzīgi detalizēti dati par abām plūsmām.

No fiziskās plūsmas skatupunkta, piegādes ķēdes sistēmu raksturo tādi **procesi** kā materiālu iegūšana, ražošana, uzglabāšana un piegāde. **Materiālu iegūšana** ir saistīta ar tirgotāju (vietējo vai ārzemju) vai izejmateriālu piegādātāju izvēli, sastāvdaļām un produktiem. Tā iekļauj visu sastāvdaļu un iepakojuma iepirkšanu. Šo procesu spektrs var būt plašs – sākot ar izejmateriāla piegādātājiem un dizaineriem līdz iepakojuma materiāliem un ražošanas iekārtām. Transportēšana un izejmateriālu uzglabāšana arī ir iekļauta šajā procesā. **Ražošanas** procesā izejmateriāli tiek pārveidoti gatavajā produktā, kurš tiks pārdots klientam. To parasti asociē ar īpaši aprīkotu “ražošanas vietu” – rūpnīcu, darbnīcu, virtuvi. **Uzglabāšana** ir process, kas iekļauj pārbaudi un šķirošanu (kvalitātes pārbaude), iepakojšanu, etiķešu pievienošanu un citas aktivitātes, kuru mērķis ir savienot produktu ar piegādi klientam. Šī procesa īstenošanai vajag īpaši aprīkotu vietu (noliktavas, iepakojšanas līnijas) un izstrādātu kvalitātes standartu.



**Piegāde** ir pasūtījuma izpilde (piegāde uz veikalu, sūtīšana tieši klientam, utt.). Pakalpojumi un aspekti, kas vēl jāņem vērā ir transports, klientu apkalpošana un pasta vai kurjera pakalpojumi.

**Informācijas plūsma** iekļauj specifiskas informācijas apmaiņu. Tipiskākie procesi ir prognozēšana un plānošana (dati), sarunas, pārrunas, koordinēšana, vienošanās un lēmumi, pasūtīšana un atsauksmes. Informācijas plūsmas pārvaldība tiek saistīta ar ziņas vai satura radīšanu (piemēram, pasūtījuma dati, informācija par noliktavas atlikumiem) un instrumentiem un kanāliem.

Pēdējais aspekts mūsdienās galvenokārt nozīmē digitālos risinājumus (piemēram, specifisku programmatūru, mākoņpakalpojumus, digitālās sadarbības platformas).

Stratēģiski ir divu veidu piegādes ķēdes. **Pieprasījuma veicināta piegādes ķēde** (pull supply chain), kad klienta pieprasījums vada procesu (klients aprēķina kvalitāti un kvantitāti), kamēr **pieāvājuma stratēģiju** (push strategies) vada ilgtermiņa prognozes par klienta pieprasījumu (ražotājs aprēķina kvalitāti un kvantitāti).

1. tabulā jūs redzat īsu piegādes ķēdes vadības terminu skaidrojumu.

1. tabula. Piegādes ķēdes vadības terminu skaidrojums

<b>Piegādes, preces, produkti un krājumi</b>	Visi elementi, kas tiek virzīti caur piegādes ķēdes plūsmu
<b>Lietotāji, pacienti, klienti</b>	Cilvēki, kuri saņem vai lieto piegādātās preces
<b>Patēriņš, izsniegšana, izsniegšana lietotājam, lietošanas dati</b>	Reālie dati par preču izsniegšanu vai lietošanu
<b>Pakalpojuma sniegšanas vieta</b>	Jebkura vieta, kur klienti saņem piegādātās preces
<b>Kanāls</b>	Jebkura fiziska noliktava un transporta savienojumu ķēde, kas nogādā precī no ražotāja līdz lietotājam (piemēram, ostas infrastruktūra, noliktavas, transportlīdzekļi)
<b>Izpildes laiks (lead time)</b>	Laiks no brīža, kad produkts ir pasūtīts līdz brīdim, kad tas ir saņemts un pieejams lietošanai
<b>Pieprasījuma (pull) sistēma</b>	Personāls, kurš saņem piegādātās preces, izrēķina nepieciešamo preču daudzumu
<b>Piedāvājuma (push) sistēma</b>	Personāls, kurš izsniedz preces, izrēķina nepieciešamo preču daudzumu
<b>Dati par izsniegtajām precēm</b>	Informācija par precēm, kuras ir pārvietotas no vienas noliktavas uz citu
<b>Produkta integrācija</b>	Dažu vai visu loģistikas funkciju kombinēšana dažādām produktu kategorijām
<b>Piegādes ķēdes integrācija</b>	Uzlabota pieeja, kas nodrošina nevainojamu saiti starp personālu, līmeņiem un funkcijām dotajā piegādes ķēdē, lai optimizētu klientu apkalpošanu



## Piegādes ķēdes vadības izaicinājumi mikrouzņēmumos

Kad mikrouzņēmumu īpašniekiem vaicā, kādēļ viņi uzskata, ka piegādes ķēdes vadība ir sarežģīta, visbiežāk tiek minēti sekojoši iemesli:

1. **Laiks un kapacitāte** (mazs darbinieku skaits, bieži tie ir ģimenes locekļi, kas noved pie vairāku darbu darišanas vienlaicīgi, nav skaidri definētas atbildības jomas).
2. **Trūkst stratēģiskas pieejas** (zināšanu trūkuma vai kapacitātes dēļ piegādes ķēde konceptuāli netiek uztverta kā vienots process), īpaši stratēģiskajā plānošanā, pārdošanā, darbinieku apmācīšanās.
3. **Nepietiekamas kaulēšanās spējas un ierobežoti finanšu resursi.** Tas var novest pie tehniskiem un infrastruktūras ierobežojumiem.

Citi faktori, ko ir vērts apdomāt, ir ietvara trūkums, lai veidotu sadarbības, par zemu novērtēti digitālie risinājumi (tie uztverti kā taktiski nevis stratēģiski instrumenti).

Ir arī dažādi citi **zaudējumi un riski** piegādes ķēdes vadībā. Jebkuri no zemāk minētajiem riskiem var ietekmēt gala rezultātu un piegādes ķēdes efektivitāti, kuru parasti asociē ar papildus izdevumiem un enerģiju, lai sasniegtu rezultātu.

- **Pārprodukcija** parādās, kad saražotās produkcijas daudzums pārsniedz spēju to pārdot. Tas nozīmē rūpes par to, kā uzglabāt, pārvaldīt un aizsargāt saražoto preci. Tā notiek, ja jūs ražojat preces, balstoties tikai uz prognozēm, bet neizprotot patēriņu, vai arī saražotās partijas izmērs ir balstīts uz minimālo pasūtījumu (kvantitāte, "standarta paka").
- **Transportēšana** – katru reizi, kad produktu izved no noliktavas, ir bojājumu, zudumu un kavējumu risks. Piemērs tam ir sagatavošanas laika (lead time) pagarināšanās, kavējumi loģistikas procesos (ķēdes reakcija).
- **Kustība** – jebkuru daļu, sastāvdaļu kustība ražošanas procesā var nozīmēt bojājumu, nolietojuma un drošības risku, bieži vien pie vainas ir "cilvēciskais faktors". Tas var notikt noliktavas vadības kļūdu dēļ, izvēloties vajadzīgās vienības pēc saraksta, vienību šķirošanas, darbībās ar transportēšanas dokumentiem, pirkuma un pasūtījuma datu pārsūtīšanas posmos.
- **Gaidīšana** – tas ir laiks, ko pavada darbinieki, gaidot resursus, lai varētu sākt un paveikt savu darbu, tas var notikt, ja paredzētās atbildes no klientiem vai piegādātājiem pienāk novēloti, arī gaidot izejvielas, izmaiņas vai vienošanās par iepirkumu un piegādes pasūtījumiem.
- **Pārlieta apstrāde** – ir dārgāku resursu izmantošana kā vajadzīgs uzdevuma izpildei vai tādu specifiskāciju pievienošana, kāda gala lietotājam nav vajadzīga. Piemēram, manuāla iepirkumu un piegādes pasūtījumu apstrāde klientiem un piegādātājiem, atkārtoti veicams darbs komunikācijas kļūdu dēļ, slikti resursu pārvaldības un plānošanas instrumenti (programmatūra, integrācija).

- **Inventāra krājumi** – izejmateriāli, darba materiāli un pabeigtās preces joprojām gaida pabeigšanu, salikšanu kopā, iepakojšanu, utt. Tipiskie piemēri ir drošības rezerves vai novecojuša materiāla izmantošana.
- **Defekti** ir novirzes no kvalitātes vai iepriekš definētajiem standartiem, kas var ietekmēt gala rezultātu. Tos var asociēt ar ienākošajām daļām un izejvielām, arī piegādātāja vai klienta atgriezto precī, kļūdas dokumentos (izejošajos, ienākošajos), bojājumiem transportēšanā.
- **Neizmantotās prasmes vai talanti** nozīmē ierobežojumus zināšanu plūsmā, radošumā, pūlēs un talantā. Jūs varat atpazīt šo risku, ja nav jautājumu par procesu, standartu, minimālo atbildību, autoritāti, iniciatīvu vai, ja jaunās pieejas tiek ieviestas pārāk lēni, bet rokasgrāmatas un dokumentācija ir pārāk apjomīga, vai arī darbinieki nav iesaistīti plānošanā.

## Padomi uzņēmējiem, kā pārvarēt piegādes ķēdes vadības izaicinājumus

1. **Padariet to vienkāršāku.** Piegādes ķēdes visbiežāk kļūst sarežģītas, ja ir liels skaits tirgotāju un partneru. Galu galā, uzņēmuma īpašnieks patērē daudz laika, lai tiktu ar to visu galā. Padomājiet, kā samazināt vai ierobežot tirgotāju un partneru skaitu, ar kuriem jums jāsadarbojas. Šāda tendence tiek novērota biznesa attīstībā. Tādā veidā jūs samazināsiet dokumentācija veltīto laiku, kā arī laiku un resursus, kas tiek tērēti pārvaldībai.
2. **Izveidojiet uzticamu tīklu.** Mikrouzņēmumam ne vienmēr vajag izmantot finansiāli dārgus pakalpojumus vai slēgt līgumus ar citiem pakalpojumu sniedzējiem. Dažreiz personiskie kontakti un publisku vietu izmantošana var palīdzēt. Draugi, kaimiņi vai labi biznesa partneri var palīdzēt ar izejmateriālu piegādi. Mikrobiznesam piegādes ķēdes vadība ir vairāk kā noslēgtie līgumi. Izvēlies savu partneru tīklu, balstot to uz līdzīgām vērtībām un domāšanu.
3. **Jūs varat būt ātrāki.** Mikrobiznesam vienmēr būs vieglāk pielāgoties pārmaiņām (līgumu izbeigšanai, jaunas ražotnes uzstādīšanai), jo lēmumu pieņemšanas ceļš ir diezgan īss. Ja kaut kas ir jāmaina, vienkārši dariet to.
4. **Domājiet par laiku, domājiet par vidi.** Līdz ar savu un savu darbinieku laika pārvaldīšanu, apsveriet arī viedokļu līderu iesaisti. Viņi var būt sabiedrības līderi, darbinieku radnieki, franšīzes turētāji, kopīgi draugi, vietējās amatpersonas. Apsveriet viņus kā potenciālos resursus un daļu no sava tīkla, jo viņiem var būt vairāk varas nekā jūs domājat.
5. **Dalieties, integrējiet, sadarbojieties.** Arvien lielāka globālā konkurence, informācijas pieejamība un jauna veida starp-organizāciju attiecību veidošanās ir galvenie faktori, kas piespiež integrēt piegādes ķēdes. Jūs varat tās uzlabot caur partnerībām, apvienošanās, kooperēšanos, uzticību, dalīšanos ar informāciju un tehnoloģijām. Izvēlieties, balsoties uz līdzīgām vērtībām, biznesa stilu un domāšanas principiem. Sadarbojieties ilgtermiņā.

## Zaļākas darbības piegādes ķēdes vadībā

Arvien vairāk mikrouzņēmumi pielieto zaļās piegādes ķēdes pārvaldību. Viņi apzinās, ka, samazinot viņu radīto ekoloģisko pēdu, uzlabojot efektivitāti, optimizējot resursus un nogludinot procesus, viņi var labāk vadīt piegādes ķēdes riskus, tajā pat laikā uzlabojot pamatdarbību. Neskatoties uz to, ir vajadzīga zināma motivācija un dzinējspēks, lai attīstītu un ieviestu videi draudzīgas darbības un procesus. Šis dzinējspēks var nākt no organizācijas iekšpuses vai ārpusē (vietējā pašvaldība, vides aģentūras, patērētāja tendences, kvalitātes sertifikācijas sistēmas). Zaļās piegādes ķēdes vadība un zaļās stratēģijas pašas par sevi var būt tēla un zīmola pīlāri.

**Zaļo piegādes ķēdes vadību** var definēt kā integrētu videi draudzīgu domāšanu piegādes ķēdes pārvaldībā, ieskaitot produkta dizainu, materiālu iegūšanu un izvēli, ražošanas procesu, gala produkta piegādi, kā arī produkta apstrādi pēc tā lietošanas laika beigām.

Zaļo domāšanu kombinācijā ar vides, sociālajām un ekonomikas vērtībām var pielietot jebkurā piegādes ķēdes vadības procesa daļā. Vēl jo vairāk, viens no svarīgākajiem jautājumiem ir rūpes par produktu pēc tā lietošanas vai apstrāde pēc lietošanas laika beigām, citiem vārdiem sakot, kas notiek, kad klients ir beidzis lietot produktu.



3. attēls. Zaļās piegādes ķēdes vadība – aspekti pārdomām un pārmaiņām

**Zaļie materiāli un sastāvdaļas** tiek iegūti ar vismazāko iespējamo vai pat nulles ietekmi uz vidi (3. attēls). To ceļš no izcelsmes vietas ir izsekojams. Piemēram, ja jūs vēlaties cept ekoloģisku maizi, jums ir jāpērk ekoloģiskas sastāvdaļas (piemēram, milti) un

jums ir jābūt pārliecinātam/ai, ka milti ir ražoti no ekoloģiskiem rudziem/kviešiem, kas audzēti no ekoloģiskām sēklām. Priekšroka jādod vietējo ražotāju ražotiem materiāliem un sastāvdaļām. Iegūšanas procesam jābūt ētiskam. Piemēram, intensīvajai mežsaimniecībai ir liela ietekme uz vietējo sabiedrību un ekosistēmām.

**Zaļā loģistika** ir rūpes par to, kur un kā izejmateriāli, sastāvdaļas un gatavie produkti tiek transportēti, un transporta izmantošana ar vēlmi samazināt fosilo materiālu izmantošanu. Tātad, transportlīdzekļiem vai transporta pakalpojumam ir jāveic visīsākais ceļš, lai izvairītos no liekiem braucieniem vai braucieniem bez kravas.

**Zaļā ražošana** tiek asociēta ar energoefektīviem risinājumiem, sākot ar ēkām un iekārtām, beidzot ar darbinieku “zaļo kodeksu”. Sastāvdaļu, izejmateriālu un iekārtu izmantošanai jābūt drošai darbiniekiem un gala lietotājam.

**Zaļais iepakojums** ir balstīts uz iepakojuma samazināšanu vai pat nelietošanu jebkur, kur tas ir iespējams, vai bioloģiski pārstrādājamu materiālu lietošanu un rūpēm par procesu pēc lietošanas ar vēlmi samazināt atkritumu veidošanos un pārstrādāt vai atkārtoti izmantot iepakojumu.

Labā prakse nozīmē godīgu komunikāciju ar patērētājiem par jūsu produkta zaļajiem aspektiem. Patērētājam jābūt iespējai izsekot produkta ražošanas procesam. Ja klientam ir pašam jāveic gala produkta komplektēšana, montēšana, tam ir jābūt izdarāmam tik vienkārši, cik vien iespējams. Augstas kvalitātes produkti ir izturīgi, to mūžam ir jābūt ilgākam (piemēram, zīdaīna šūpulīti var nodot tālāk ģimenē, iespējams pat nākamajām paaudzēm).

Digitalizācijas loma zaļā piegādes ķēdes vadībā ir ļoti svarīga. Dažu pat vienkāršu instrumentu pielietošana var ietekmēt piegādes ķēdes vadību. Tie var palīdzēt efektīvā laika izmantošanā, saīsināt iepirkuma ciklus un laiku, kas nepieciešams piegādei, kas savukārt nozīmē klientam piegādātus svaigākus produktus, mazāk pūles un resursus produktu saglabāšanai, uzglabāšanai un aizsargāšanai. Tas var palīdzēt uzlabot izplatīšanas plānošanas efektivitāti un spēju reaģēt steidzamās situācijās. Visbiežāk digitālie risinājumi mikrouzņēmumos tiek izmantoti iepirkumos (pasūtījumi, apstrāde), klientu apkalpošanā, klientu pasūtījumu apstrāde, krājumu pārvaldībā, komunikācijā ar tirgotājiem, ražošanas integrācijā, transportēšanā un ražošanas plānošanā.

Zaļā piegādes ķēdes pārvaldība iekļauj arī sociālos aspektus un vērtības, kas pārstāv ilgtspējīgu domāšanu. Tā nozīmē ētikas kodeksa pielietošanu attiecībā uz darbiniekiem (ieskaitot higiēnu un darba drošību) un līgumslēdzējiem, ētikas normu pielietošanu biznesā un tirdzniecībā, godīgu principu pielietošanu, sniedzot darba iespējas vietējai sabiedrībai. Infrastruktūras objektu attīstība arī ir viens no aspektiem. Ilgtspējīga domāšana nozīmē arī juridisku disciplīnu, laikā un godīgi nomaksātus nodokļus un nodevas, ieņēmumu caurspīdīgumu kā pamatu nodokļu aprēķināšanai. Arī investīcijas, atbalsts un labdarība vietējā sabiedrībā, iesaiste NVO, vietējās un reģionālās (arī nacionālās un pārrobežu) attīstības iniciatīvās ir aktivitāšu daļa.

Citas svarīgas idejas, par kurām padomāt zaļās piegādes ķēdes vadības kontekstā var atrast ilgtspējīgas attīstības mērķos (skatīt arī 1. moduli).

## Padomi uzņēmējiem zaļā piegādes ķēdes vadības principu pielietošanā

- 1. Pārbaudiet, kur visvairāk tērējat naudu.** Gudras un zaļas piegādes ķēdes vadības loma ir efektivitāte, tādēļ izmaksas ir viens no svarīgākajiem punktiem, un parasti to sauc par gudro plānošanu. Piemēram, ja ražošanā un noliktavas telpās lieto enerģiju, jūs varat pāriet uz LED apgaismojumu vai uzlikt saules paneļus, lai samazinātu elektrības patēriņu un ietaupītu naudu. Samaziniet transporta izmaksas, dalot ar citiem pakalpojumiem un izmantojot digitālos risinājumus.
- 2. Esiet reālistiski attiecībā uz zaļajiem mērķiem.** Par spīti tam, ka situācija dažās biznesa vidēs nav atbalstoša zaļajiem mērķiem, jūs un jūsu uzņēmums ir tie, kuri nosaka vadlīnijas. Piemēram, jūs varat izvērtēt aspektus un iniciatīvas, kuras jūsu biznesam ir vissvarīgākās un novērtēt to ietekmi uz vidi. Ja jūs pievienojat ieinteresēto pušu (klientu, piegādātāju, darbinieku) vērtības šim novērtējumam, iegūsiet objektīvāku bildi.
- 3. Sāciet no iekšpuses un uzņemieties atbildību par vidi.** Zaļo piegādes ķēdes vadību nevar izbūvēt vienā dienā, visām iesaistītajām pusēm ir jāzina, ka jūs no tām sagaidāt un kā viņu sniegums tiks vērtēts. Varbūt ir vajadzīga apmācība. Vismaz sākumā tas var prasīt vairāk vadības enerģijas, uzraudzības un pielāgošanās.
- 4. Runājiet par to.** Informējiet savus darbiniekus, ka zaļās piegādes ķēdes vadība ir prioritāte un izskaidrojiet, ko tas nozīmē katram no viņiem. To var arī izmantot jau darbā pieņemšanas procesā. Runājiet par to ar citām ieinteresētajām pusēm, dalieties ar saviem plāniem, pastāstiet par savām šaubām un rūpēm. Varbūt viņiem ir risinājumi. Runājiet ar klientiem. Īpaši jaunā paaudze apzinās vides jautājumu nozīmību.
- 5. Sniedzieties augstāk.** Esiet gatavi rakt, pētīt un rēķināt labākos risinājumus, kuri nodrošinās, ka ejat uz priekšu zaļās domāšanas attīstībā. Tas varētu nozīmēt, ka jāpārbauda piegādātāji, jāapciemo viņu telpas, jāpārbauda, vai viņu vērtības un pūles saskan ar jūsu arī īstajā dzīvē, ne tikai vārdos. Jūs varat līgumā iekļaut sadaļu par ilgtspējas standartiem, vai vismaz to, ka jūsu partneri informēs jūs, un jūs zināsi, kā viņu darbība ietekmē vidi.
- 6. Pārejiet nākamajā līmenī.** Izmantojiet digitālos risinājumus. Apdomājiet mākoņpakalpojumus balstītu zaļās piegādes ķēdes vadības sistēmu, kas var palīdzēt jums uzraudzīt ilgtspējas ietekmi uz visu, sākot no produkta dizaina līdz loģistikai. Turklāt, jūs varbūt vēlēsieties nodemonstrēt savu apņemšanos attiecībā uz ilgtspēju, saņemot zaļā biznesa sertifikātu.

### Zaļās piegādes ķēdes modelēšana

#### 1. Piegādes ķēdes definīcija

Izvēlieties vienu vai divus sava uzņēmuma svarīgākos produktus vai pakalpojumus. Definējiet, kuras piegādes ķēdes komponentes jūs gribētu padarīt “zaļākas”, uzlabot. Piemēram, ienākošos materiālus, produkta izplatīšanu, ražošanu, partnerību, interneta lietošanu, pārvaldības sistēmas un organizācijas struktūru.

#### 2. Piegādes ķēdes skatupunkts

Definējiet, kā jūs redzat un iedomājieties savu piegādes ķēdi. Vai tā pārklāj procesu no paša sākuma līdz beigām? Vai tā ir pieprasījuma vai piedāvājuma sistēma? Kuru produktu gadījumā tā ir sarežģītāka? Zaudējumi un riski? Vai jūs apdomātu iespēju to padarīt zaļāku? Kurus aspektus?

#### 3. Zaļās piegādes ķēdes attīstība

Pieņemiet izaicinājumu radīt jūsu produkta piegādes ķēdes uzmetumu (jūs varat izmantot līmlapiņas, digitālas piezīmes vai jebko, kas ir ērtāk). Uzsveriet zaļos aspektus. Definējiet, kā tas strādā, identificējiet izpildes laiku (lead time)!

#### 4. Kvalitātes attīstība un konkurence

Identificējiet, kuras komponentes (procesi vai rezultāti) jūs varētu izmainīt vai uzlabot! Kādos apstākļos uzlabojumi būtu reālistiski? Pielāgojiet savu piegādes ķēdi atbilstoši šiem uzlabojumiem!

**Visbeidzot, pārskatiet savu biznesa modeļa kanvu!**





Handwriting practice area with 20 sets of horizontal lines. Each set consists of a solid top line, a dashed middle line, and a solid bottom line.










# 7.

MODULIS

## 7. MODULIS: Patērētāja ceļš līdz pirkumam – sazīņa

### Zaļā klienta ceļa karte

**Klienta ceļa karte** ir uz izpēti balstīts instruments, kas palīdz saprast klienta attiecības ar produktu, biznesu vai zīmolu konkrētā laika nogrieznī. Tas ir stāsts par dažādiem kontakta punktiem, kuros klients mijiedarbojas ar uzņēmumu. Ceļa karte var vizualizēt klienta esošo pieredzi ar uzņēmumu un parādīt nākotnes pieredzi – tā sauktās ideālās kartes versijas. Tādējādi klienta ceļa karte var arī kalpot par kvalitātes rādītāju – kā būtu jāizturas pret katru jūsu uzņēmuma klientu. Tradicionāli katra klienta ceļā ir trīs posmi: pirms, posms procesa laikā un pēc. Klientu ceļi ir tik dažādi, cik dažādi ir paši klienti. Lai varētu uzzīmēt klienta ceļa karti, jums jāzina, kas viņa vai viņš ir, tādēļ ka katra klienta ceļš var būt atšķirīgs (skatīt 1. attēlu).

Zaļā klienta <i>Gristelas</i> ceļš		Pirms	Pieredze	Pēc			
Konteksts un aktivitātes (ko viņš/viņa darīja)		<p><i>Radās ideja, ka jānomaina vecais spilvens</i></p> <p><i>Grieku izmantošana spilvenā, palikusi atmiņā kā ergonomiska izvēle</i></p>	<p><i>Tirgotāji runāja par tā lietderību un stāstīja par sākumā neierasto skaņu</i></p> <p><i>Nopirku spilvenu</i></p>	<p><i>Pirmā pieredze bija interesanta, un jāpaiet mazliet laikiem, lai pierastu pie skaņas</i></p>			
Cilvēki, vietas, objekti, avoti, kanāli (kur, kad, ar ko, kas, utt.)		<p><i>TV redzēja dažādus spilvenu un materiālu veidus</i></p> <p><i>Nejauši Hanzas dienu tirgū pamanīja grieku spilvenu</i></p>		<p><i>Troksnis netraucēja, jo es jau negaidīju, ka tas būs parasts spilvens</i></p>			
Emocijas (aprakstiet aktivitātes rezultātus, apmierinātību)				✓	✓		
			✓		✓		✓
		✓		✓			✓
							
							

*Savā pieredzē dalījos ar dažiem ģimenes locekļiem un draugiem.*

1. attēls. Piemērs Gristelas ceļam uz grieku spilveniem

Tagad ir laiks atgriezties pie jūsu klienta profila (skatīt 5. moduli) un izveidot ceļa karti.

1. **Definējiet laika rāmi** (cik ilgs laiks vajadzīgs, lai persona sasniegtu jūsu produktu/pakalpojumu) un pierakstiet jūsu klienta ceļa posmus (variet izmantot darba lapu vai izveidot paši savu). Pievienojiet papildus ailes, ja nepieciešams (dažādas ieinteresētās puses, kuras ietekmē pieredzi, ieteikumi, ja nu...? sadaļa, utt.).
2. **Aizpildiet informāciju** un palūdziet jūsu reālajiem klientiem to izdarīt. Izmantojiet fotogrāfijas, ekrānšāviņus, uzmetumus, stāstus – jebko, kas palīdz jums saprast, ko klients redz, domā, jūt, utt..
3. **Analizējiet karti**, lai saprastu, vai viss strādā labi.

## Pamati komunikācijai ar zaļo klientu

Agrāk tas bija vienkārši: kad kādam ciemā kaut ko vajadzēja, viņš/viņa griezās tieši pie personas, kura to varēja nodrošināt. Industriālā attīstība un masu produkcija radīja situāciju, kad produkti tiek ražoti vienā vietā, bet tirgoti/reklamēti citā: tirgū, veikalos, pie vairumtirgotāja, caur avīzēm, vēlāk arī pa radio un televīzijā. Kad tikko parādījās internets, tas kļuva par vienvirziena reklamēšanas platformu uzņēmumiem. Klientiem bija iespēja izlasīt par uzņēmumu un tā produktiem. Tagad internets ir kļuvis arī par svarīgs izplatīšanas kanālu, sociālie mediji piedāvā jaunus un efektīvus veidus, kā iesaistīties gan uzņēmumiem, gan klientiem.



2. attēls. Klienta ceļš no komunikācijas viedokļa



Zaļie klienti ļoti paļaujas uz citu cilvēku ieteikumiem (dalīšanās pieredzē – skatīt 2. attēlu) un mazāk uzticas tā saucamajām tradicionālajām reklāmām. Nav svarīgi, ko jūs par sevi sakāt, svarīgi ir, ko par jums un jūsu produktu saka citi. Komunikācija internetā arī ir lētāka nekā, piemēram, TV reklāmas, radio reklāmas vai reklāmas drukātajā presē, un tā ļauj jums sasniegt konkrētos nišas tirgus. Digitālā komunikācija arī ir ilgtspējīgāka nekā, piemēram, informācijas materiālu drukāšana. Līdz ar straujo komunikācijas kanālu pieaugumu, parādās daudz iespēju, bet arī daudz izaicinājumu un ir svarīgi nodrošināt skaidrību un konsekveni visos komunikācijas kanālos.

Tā kā klienti uzticas viens otram un aktīvi komunicē, klienta ceļš var būt sarežģīts (skatīt 2. attēlu).

Klientu iesaiste ir viena no svarīgākajām lietām, ar ko uzņēmumi strādā. Apdomājiet veidus, kā iesaistīt klientus jūsu produkta dizaina radīšanā un dodiet viņiem atpakaļsaiti (caur dažādiem kanāliem, lieciet viņiem par jums runāt). Labs piemērs ir Igaunijas ekoloģiskais saldējums "La Muu". Aktīvā komunikācija galvenokārt notiek Facebook platformā, kur viņi runā par savu saldējumu, bet pasākumi notiek arī rūpnīcā un veikalos, aicinot klientus iesaistīties sacensībās (viens, piemēram bija, iespēja faniem ieguldīt uzņēmumā) un diskutēt par sabiedrībā aktuāliem jautājumiem. Viņi arī runā par problēmām, kuras rodas un diskutē par tām ar saviem klientiem. Savu vājo punktu apspriešana palīdz radīt uzticamību.

Tā kā klientu intereses un vajadzības ir prioritāte, jums ir jāzina, kas ir jūsu klienti un kā viņi pieņem lēmumus. Gadu gaitā arvien vairāk un vairāk patērētāju pievērš uzmanību sevis radītās ekoloģiskās pēdas mazināšanai, un tādēļ viņi dod priekšroku produktiem, par kuriem viņi zina, ka tie ir videi draudzīgi, izgatavoti no svaigām un dabiskām izejvielām un nāk no uzņēmumiem, kuri ir apņēmušies sekot sabiedrības vērtībām. Lai iegūtu informāciju par jūsu produktu, tie veic izpēti pirms pirkuma veikšanas. Tādēļ ir svarīgi runāt par jūsu zaļajām aktivitātēm un izpildīt solījumus, kas doti klientiem. Zaļmaldināšana nav pieņemama šajā mērķa grupā. Viņi nepiedos, ja viņiem melosiet.

Klienti novērtē, ja kaut ko var mācīties no jums. Apmācības pie ārstniecības augu audzētāja, piemēram, var palīdzēt viņiem saprast, kā izmantot ārstniecības augus savai veselībai. Pastāstiet konkrētus faktus, kādēļ produkts ir labs patērētājam (piemēram, zinātnieku pārbaudīts, balstīts uz pētījumiem, utt.). Klientu informēšana un izglītošana palīdzēs radīt uzticamību. Vērtības spēlē nozīmīgu lomu šodienas komunikācijā. Zaļie patērētāji pērk produktus tāpēc, ka viņi tic vērtībām, par kurām jūs runājat (piemēram, Body Shop produktu lietotāji novērtē to, ka produkti netiek izmēģināti uz dzīvniekiem). Demonstrējiet pierādījumus un tad par tiem runājiet. Savā komunikācijā ir labi arī atsaukties uz IAM gadījumā, ja jūsu uzņēmums, piemēram, dara kaut ko, lai taupītu enerģiju, ūdeni, izvairās no plastmasas iepakojumiem, utt.. Zaļie pircēji novērtē sociālo atbildību.

Papildus personiski nodotajai informācija, kad cilvēki runā par jums to, ko jūs nevarat ietekmēt, ir dažādi kanāli, kur jūs varat dalīties ar savām vērtībām un stāstiem. Sākot ar interneta mājas lapu, sociālajiem medijiem (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, utt.), viedokļa līderiem ar saviem kanāliem, tiešo mārketingu caur e-pastu un visbeidzot ar reklāmas lapiņām, zvaniem, reklāmu presē, radio, uz reklāmas stendiem vai TV, atkarībā no budžeta. Komunikācija dažādos pircēja ceļa posmos nedarbosies pati par sevi. Tā jāpapildina ar visaptverošu zaļā mārketingu kompleksu, kurš satur zaļā mārketinga stratēģiju (skatīt 3. attēlu).

## Zaļā mārketinga komplekss

### PRODUKTS

- dod labumu patērētājam un videi;
- nav ierobežojumu salīdzinoši ar tradicionālajiem produktiem;
- zaļais iepakojums

### CENA

- vēlme maksāt augstāku cenu par zaļo produktu

### Zaļā mārketinga stratēģija

#### POZICIONĒŠANA

- zīmola pozicionēšana;
- funkcionāls vai emocionāls

#### SEGMENTĒŠANA

- patērētāja zaļā domašana;
- pirkuma uztvere

#### MĒRĶĒŠANA

- zaļš produkts zaļam pircējam;
- paplašināšana/zaļo īpašību pievienošana konvencionāliem produktiem

#### DIFERENCIĀCIJA

- zaļais kā konkurētspējīgā priekšrocība

### VIETA

- noslēgtas ķēdes patēriņa cikls samazina izmaksas un uzlabo pakalpojumu

### IZPLATĪŠANAS VEICINĀŠANA

- skaidra komunikācija par zaļajiem produktiem un zīmola raksturojumu;
- ekomarķējumi un iepakojums, pēc kā identificēt zaļo produktu;
- izvairieties no vispārīgām un maldinošām ziņām, kas liecina par zaļmaldināšanu

### 3. attēls. Zaļā mārketinga stratēģija un zaļā mārketinga komplekss

Somijas uzņēmuma LUONKOS interneta mājas lapā ir ļoti īss teksts angļu valodā, kas apvieno visu augstāk minēto. Viņi ir pārliecināti, ka viņiem ir pasaulē labākais produkts, tādēļ viņi nebaidās par to runāt, parādīt produkta priekšrocības, pieminot iepakojumu, bet arī vērtības, uz kurām tas balstās, un visbeidzot, pieminot atsauksmes uz mediju rakstīto par produktu. Ja gadījumā informācija par jūsu produktu neizplatās ar viedokļa līderu starpniecību to sociālo tīklu profilos, vlogos un blogos u.c., ir jāanalizē jūsu mārketinga komplekss un jānosprauž mērķi. Izmantosim nejaušu griķu sēnalu spilvena ražotāju kā piemēru, lai izveidotu uz mērķa grupu orientētu mārketinga kompleksu (skatīt 1. tabulu).

## 1. tabula. Uz mērķa grupu orientēts mārketinga komplekss

<b>Galvenā mērķa grupa un tirgus</b>	Igaunijas biroju darbinieki, kuriem ir problēmas ar sprandu un kuri vēlētos labāk izgulēties
<b>Mērķa grupas gaidas</b>	Labi izgulēties, tikt vaļā no sprandas sāpēm
<b>Mērķa grupai piedāvātās vērtības</b>	Spilvens palīdz labāk izgulēties un piemērojas gulēšanas pozai
<b>Unikālais pārdošanas punkts un unikālais pārdošanas arguments</b>	Papildus tam, ka spilvens palīdz problēmām ar sprandu, tas arī neizraisa alerģiju, jo tas ir darināts no lina un ekoloģiski ražotiem griķiem
<b>Izmērāms mārketinga mērķis</b>	Pārdot 1000 spilvenus pirms Ziemassvētkiem



Lai pārdotu vēlamo skaitu produktu, var palīdzēt tas, ka pierakstīsiet visas mārketinga aktivitātes, kuras katru mēnesi izpildīsiet, un kanālus, kurus izmantosiet.

Lai sasniegtu mērķi, mārketinga aktivitātes ir jāveic kanālos, kuras izmanto jūsu mērķa grupa.

Paņemsim griķu spilvenu ražotāju kā piemēru, lai apskatītos, kā plānot kompānijas komunikāciju (skatīt piemēru 2. tabulā).






2. tabula. Komunikācijas plāna paraugs

Laiks	Kanāls	Aktivitāte	Mērķa grupa	Izmaksas
Janvāris	Mājaslapa	Izveidot vai atjaunot mājaslapu (teksti, kuri satur atslēgas vārdus, tādus kā sprandas sāpes, spilvens, griķi, utt., kontakti)	Jebkurš, kurš meklē risinājumu savām sprandas sāpēm	EUR 0 – 1000 (atkarībā no tā, cik daudz jādara)
Februāris	Sociālie mediji	Sāciet Facebook kampaņu (1 nedēļu), lai iegūtu sekotājus	Facebook platforma palīdz jums izvēlēties mērķa grupu	EUR 100
Marts	Personiskas tikšanās/ interneta resursu izpēte	Apkopoiet informāciju par tuvākajiem masāžas saloniem, ar kuriem būtu iespējama sadarbība		EUR 0
Aprīlis		Saskaņojiet dizainu un pasūtiet reklāmas lapiņas (100 gab.) Turpiniet publicēt Facebook ierakstus		EUR 50
Maijs	Jūsu reģions	Izplatiet reklāmas lapiņas dažādos masāžas salonos, mēģiniet atrast kādu, kurš jūsu spilvenus varētu ieteikt saviem klientiem		EUR 0
Jūnijs	Sociālie mediji	Sāciet Facebook reklāmas kampaņu (1 nedēļu) – ar zinātnisku pierādītu informāciju, cik labi ir griķu spilveni	Jūsu Facebook sekotāji	EUR 100
Jūlijs				
Augusts				
Septembris				
Oktobris				
Novembris				
Decembris				

## UZDEVUMS

**1. Analizējiet savu produktu vai pakalpojumu, balstoties uz klienta ceļa karti (izmantojiet reālu klientu, kurš pastāsta par saviem kontaktpunktiem). Izmantojiet arī pievienoto tabulu.**

- Kur bija pirmais kontaktpunkts (kanāls) ar uzņēmumu/produktu/pakalpojumu? (Kāds bija pirmais iespaids?)
- Kādi citi produkti var apmierināt to pašu vajadzību? Kā šos produktus var nopirkt?
- Kādas ir jūsu sajūtas, lietojot produktu? Kur jūs varētu dalīties ar savām atsauksmēm par produktu?
- Uzrakstiet īsu aprakstu (klienta ceļu var ilustrēt ar attēliem/ekrānšāviņiem), utt.

Jaņā klienta ceļš	Pirms	Pieredze	Pēc						
Konteksts un aktivitātes (ko viņš/viņa darīja)									
Cilvēki, vietas, objekti, avoti, kanāli (kur, kad, ar ko, kas, utt.)									
Emocijas (aprakstiet aktivitātes rezultātus, apmierinātību)									
									
									
									
									

**2. Aizpildiet mārketiņģa kompleksa komunikācijģas stratēģijģas tabulu, kas orientēta uz mērķģa grupu (1. tabula), attiecinot to uz savu uzņģemumu un produktu/pakalpojumu.**

**3. Pēc mārketiņģa kompleksa aizpildģšanas jģs variet plānot sava uzņģemuma komunikācijģu, izmantojot 2. tabulu.**

Visbeidzot, pārskatiet savu biznesa modeļģa kanvu!

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal rows. Each row is defined by a solid top line, a dashed middle line, and a solid bottom line.



Blank page with horizontal dashed lines for notes.

Handwriting practice area with 20 sets of horizontal dashed lines.





8.

MODULIS

## 8. MODULIS: Zājie uzņēmēji starptautiskā vidē

### Stratēģija, lai izietu starptautiskajā tirgū

Uzņēmumiem vienmēr ir izvēle – strādāt vietējā tirgū vai mēģināt tikt starptautiskajā tirgū. Visbiežākais iemesls, lai lūkotos pēc jauniem klientiem, ir tas, ka vietējais tirgus ir kļuvis pārāk piesātināts. Otrs iemesls ir pazemināt ražošanas izmaksas vai iegūt pieeju vietējiem resursiem (cilvēkresursiem, zināšanām/kompetencei) un visbeidzot, tas ir par riska sadalīšanu/samazināšanu, lai izvairītos no orientēšanās tikai uz vienu klientu segmentu vai vienu tirgu.

Pirms jūs sāciet analizēt situāciju savā uzņēmumā, apskatiet piecus visbiežākos iemeslus, kurus ir identificējuši zinātnieki (Tomsons, et. al.):

1. **Lai iegūtu pieeju jauniem klientiem.**
2. **Lai tālāk pielietotu svarīgākās kompetences.**
3. **Lai sadalītu biznesa riskus plašākā tirgus bāzē.**
4. **Lai sasniegtu zemākas izmaksas, pateicoties tirgus izmēram, pieredzei un lielākai pirktspējai.**
5. **Lai iegūtu pieeju resursiem un spējām starptautiskajā tirgū.**

Jums ir skaidri jādefinē iemesls, kādēļ vēlaties tikt starptautiskajā tirgū, ne tikai apmācības laikā, bet gan tad, kad patiešām reālajā dzīvē vēlēsities eksportēt. Kādā brīdī tas var kļūt arī par labu motivācijas instrumentu jūsu pārdošanas komandai.

Jums ir arī jāsaprot, ka pārrobežu sadarbība nozīmē arī problēmas un grūtības. Risku identificēšana dos iespēju plānot aktivitātes un samazināt risku ietekmi uz sadarbību, kā arī būt proaktīviem. Galvenās grūtības un visbiežākie riski ir definēti 1. attēlā.

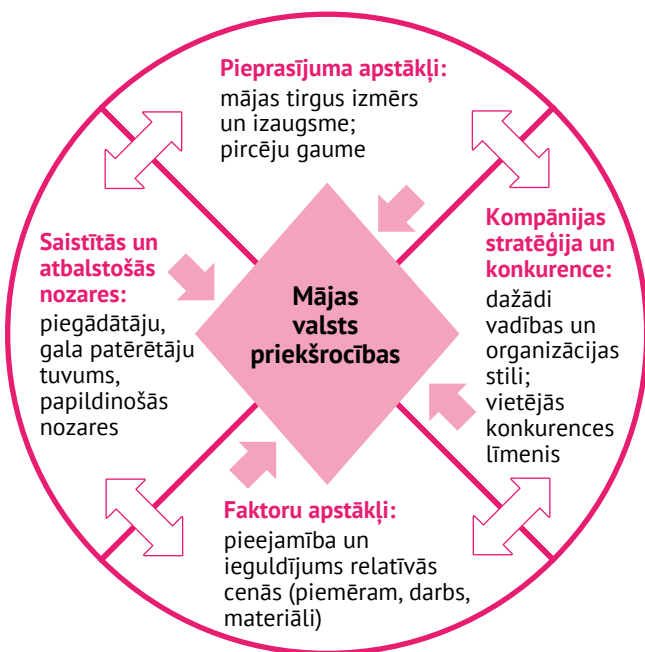
1.	Dažādās valstīs dažādām nozarēm ir dažādas mājas tirgus priekšrocības
2.	Dažās valstīs var būt priekšrocības vietējām vērtību ķēdēm
3.	Atšķirība valdības politikā, nodokļos, ekonomiskajā situācijā
4.	Valūtas maiņas riski
5.	Atšķirības pircēju gaumē attiecībā uz produktiem un pakalpojumiem

1. attēls. Sarežģījumi uzņēmumiem, kuri sadarbojas pāri robežām

## Izvēlēties mērķa biznesu – eksports vai imports

Vienmēr ir vismaz divi veidi, kā iziet starptautiskajā tirgū – **eksports un imports**. Šī rokasgrāmata vairāk uzmanības pievērš eksportam, preču un pakalpojumu eksportam, un tālāk tekstā produktu eksportam (kas arī nozīmē zīmola eksportu).

Pirms izvēlēties eksporta valsti, jums jāpārskata un jāuzlabo uzņēmumā esošā stratēģija un pamatstratēģija. Tas ir vienlaicīgi arī labs iemesls, lai pārskatītu tirgū esošo situāciju, izmantojot Dimanta modeli (Diamond of national advantage) (skatīt 2. attēlu).



2. attēls. Dimanta modelis

Šī metode neļauj novērtēt uzņēmuma iekšējās vadības gatavību eksportam. Tādēļ ir labi izmantot stipro un vājo punktu analīzi (SVID analīzi, kas veikta iepriekš), īpaši, kad domājat par produkta/zīmola eksportu).

Pēc tam, kad ir veikta ārējās un iekšējās eksporta gatavības analīze, jūs variet izvēlēties piemērotu **konkurētspējīgo priekšrocību**, ievietojot uzņēmuma produktu/zīmolu tabulā, lai saprastu savu izvēli.



## Konkurētspējīgās priekšrocības avots



3. attēls. Konkurētspējīgās priekšrocības izvēles matrica

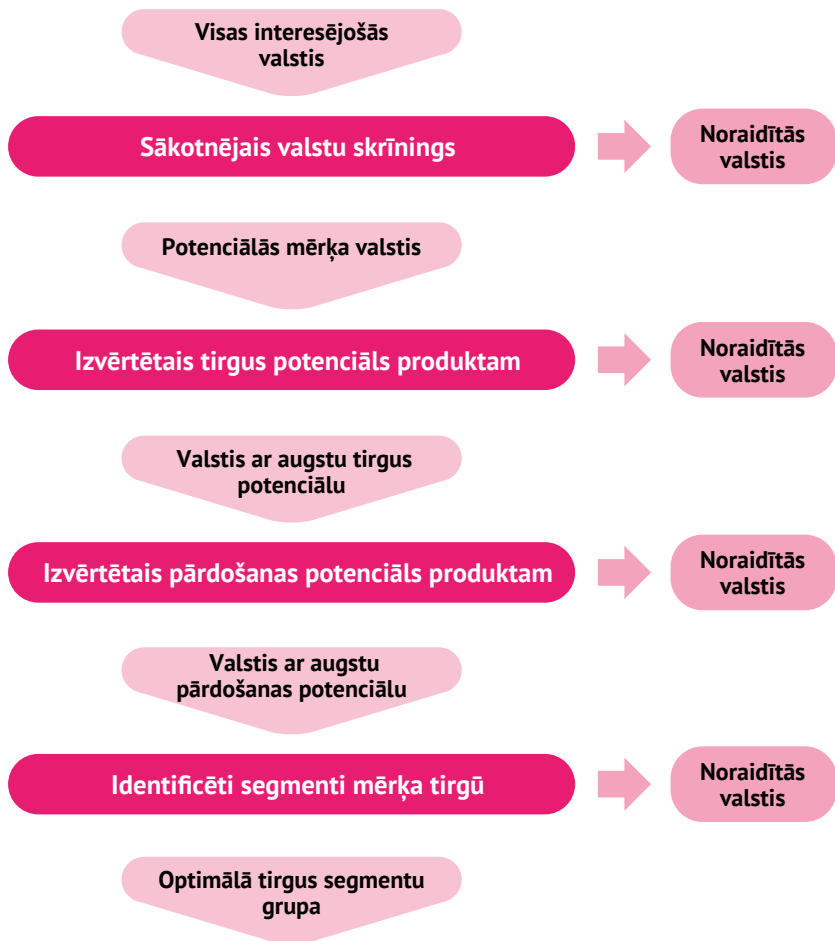
Galvenā izvēle jāizdara starp trim galvenajām priekšrocībām: **izmaksu vadības**, izmaksu pazemināšanas, **fokusa vadības**, fokusa uz tikai vienu segmentu un **diferenciācijas**, mēģinot pielāgoties īpašām vajadzībām un vēlmēm (skatīt 3. attēlu).



## Izvēlēties pareizo valsti un pareizo segmentu

Sekojo 4. attēlam un izpildot 4 soļus, vajadzētu būt viegli izvēlēties vispiemērotāko valsti un pareizo segmentu eksportam. Jums padomā varētu būt vairākas valstis, kad sapņojiet par produkta/zīmola eksportu. Kad jūs atrodat sākotnējo informāciju par to, cik viegli ir iekļūt šo valstu tirgos, kas ir sarakstā, vienmēr ir labākas un sliktākas izvēles.

Tad notiek tirgus vai produkta potenciālais novērtējums, un tikai valstis ar visaugstāko tirgus potenciālu būs jums interesantas, lai turpinātu. Identificējot optimālos tirgus segmentus vai segmentu grupu, tiek veikts pārdošanas potenciāla vērtējums un tirgus konkurences analīze.



4. attēls. Optimālā tirgus segmentu grupa mērķa tirgū

## Produkta, konkurētspējīgās priekšrocības pielāgošana

Šī sadaļa iekļauj visas nepieciešamās papildus informācijas identificēšanu, kas parasti prasa izmaiņas jau esošajā produktā/zīmolā.

Šīs īpašības vislabāk identificēt un aprakstīt sekojošā veidā:

### 1. Vietējais, reģionālais un nacionālais raksturojums

- a) Valdības likumdošana
- b) Ar tarifiem nesaistītas barjeras
- c) Klientu raksturojums, vēlmes, priekšrocības
- d) Iepirkšanās paradumi
- e) Potenciālo lietotāju ekonomiskais statuss
- f) Ekonomiskās attīstības fāze
- g) Konkurējošie piedāvājumi
- h) Klimats un ģeogrāfija

### 2. Produkta raksturojums

- a) Produkta sastāvdaļas
- b) Zīmols
- c) Iepakojums
- d) Izmērs, stils, krāsa
- e) Funkcijas, īpašības
- f) Izmantošana
- g) Izturība, kvalitāte
- h) Uzstādīšanas sarežģītība
- i) Uzturēšana, pēcpārdošanas apkalpošana
- j) Izcelsmes vieta

### 3. Uzņēmums

- a) Pelnītspēja
- b) Tirgus iespējas
- c) Pielāgošanās izmaksas
- d) Uzņēmuma politika
- e) Organizācija
- f) Resursi

Ir daži reti gadījumi, kad uzņēmumam nav daudz jāmainās. Tas nozīmē, ka tirgus izvēle bijusi veiksmīga, un ražošana un iepakojšana neprasīs papildus pūles, laiku un naudu. Jūs variet izmēģināt savu veiksmi un ļaut produktam nonākt tirgū bez izmaiņām. Bet to var darīt gadatirgos, kas būtu drīzāk testēšana un vietējā tirgus pārbaudīšana.

## Stratēģija ieiešanai starptautiskajā tirgū un īstenošanas plāns

**Starptautiskā vai eksporta stratēģija** ir stratēģija, konkurējot divās vai vairāk valstīs vienlaicīgi.

Teorētiskajā literatūrā tiek aprakstītas **trīs galvenās starptautiskās stratēģiskās pieejas**:

- **Vairāku mājas tirgu (multidomestic) stratēģija**, kurā kompānija variē savu produkta piedāvājumu un konkurētspējīgo pieeju dažādās valstīs, cenšoties atbilst dažādu pircēju izvēlei un tirgus apstākļiem. Šo starptautisko stratēģiju var nosaukt “domā vietēji, darbojies vietēji”, un to ievieš, pieņemot lēmumus decentralizēti, vietējā līmenī.
- **Globālā stratēģija**, kurā uzņēmums izmanto to pašu pamata konkurētspējīgo pieeju visās valstīs, kurās tas darbojas, pārdod to pašu produktu visur, mēģina izveidot globālu zīmolu un koordinē tā darbību visā pasaulē ar stingru galvenā biroja virsvadību. Šo pieeju var saukt “domā globāli, rīkojies globāli”.
- **Transnacionālā stratēģija** ir ar “domā globāli, darbojies lokāli” pieeju, kas apvieno elementus gan no vairāku mājas tirgu, gan globālās stratēģijas.

Pēc tam, kad esiet izvēlējušies un aprakstījuši stratēģiju, ir jāizveido operacionālais vai darbības plāns, kurš atbalstīs izvēlētajās eksporta stratēģijas īstenošanu. Galvenās šī plāna daļas ir aprakstītas 1. tabulā.

1. tabula. Darbības plāns eksporta stratēģijas īstenošanai

Nr.	Aktivitāte, darbība	Rezultāts	Izmaksas	Laiks	Atbildīgā persona	Izpildes termiņš
1.						
2.						
3.						

Nākotnes vai **alternatīvās stratēģiskās izvēles** darbības paplašināšanai starptautiskajā tirgū:

1. **Licencēt** ārzemju uzņēmumu, lai ražotu un izplatītu kompānijas produktus ārzemēs.
2. Pielietot **ārzemju franšizes stratēģiju**.
3. Nodibināt **meitas uzņēmumu** vai nu nopērkot ārzemju kompāniju vai caur jaunu uzņēmumu.
4. Paļauties uz **stratēģisku sadarbību vai kopuzņēmumu** ar ārzemju kompānijām.

### Eksporta stratēģijas plāns

Izveidojiet savu eksporta stratēģijas plānu, izmantojot šādu satura rādītāju:

- 1. Aprakstiet uzņēmumu/zīmolu/produktu**  
Izvēlieties, kāda mēroga eksportu jūs vēlaties plānot.
- 2. Novērtējiet uzņēmuma gatavību eksportam**  
(Novērtējums un pamatstratēģiju pielāgošana)
  - a) Analizējiet tirgu/konkurenci, izmantojot Dimanta modeli;
  - b) Veiciet iekšējo analīzi (kā daļu no SVID analīzes);
  - c) Aprakstiet konkurētspējīgo priekšrocību, uzmantojot informāciju 3. attēlā.
- 3. Izvēlieties eksporta valsti/partnervalsti un klientu segmentu, izmantojot 4. attēlu, aprakstiet 1.–4. posmu**
- 4. Tirgus apraksts**
  - a) Analizējiet un pielāgojiet tirgus segmentus eksporta tirgū;
  - b) Analizējiet un pielāgojiet eksporta produkta tirgus izpēti (atcerieties par produkta tendencēm);
  - c) Aprakstiet nepieciešamās izmaiņas iepakojumam;
  - d) Salīdziniet piedāvājumu un pieprasījumu mērķa tirgū, veiciet pareizu produkta cenas aprēķinu.
- 5. Identificējiet vislabākās produkta/pakalpojuma piegādes metodes mērķa tirgū**
  - a) Aprakstiet potenciālo piegādes metodi;
  - b) Aprakstiet valstij specifiskus noteikumus/prasības.
- 6. Secinājumi un ieteikumi**  
Aprakstiet savus secinājumus par veikto analīzi un lēmumu iet vai neiet starptautiskajā tirgū. Kas būtu jāmaina/jāuzlabo?

Pēc tam jūs variet uzrakstīt rīcība plānu, kā turpināt eksporta stratēģijas ieviešanu (skatīt 1. tabulu).

**Visbeidzot, pārskatiet savu biznesa modeļa kanvu!**

Blank page with horizontal dashed lines for notes.





Blank page with horizontal dashed lines for writing notes.





AUTORI



## AUTORI

1. Modulis

**Jaana Ruoho**

Lektore, Satakuntas Universitāte, Somija

2. Modulis

**Jaana Ruoho**

Lektore, Satakuntas Universitāte, Somija

3. Modulis

**Anna Nyquist**

Lektore, Sodertornas Universitāte, Zviedrija

4. Modulis

**Karin Dahlström**

Lektore, Sodertornas Universitāte, Zviedrija

5. Modulis

**Heli Tooman**

Asociētā profesore, Tartu Universitātes Pērnavas koledža, Igaunija

6. Modulis

**Ilze Grīnfelde**

Lektore, Vidzemes Augstskola, Latvija

7. Modulis

**Marit Piirman**

Lektore, Tartu Universitātes Pērnavas koledža, Igaunija

8. Modulis

**Maira Leščevica**

Profesore, Vidzemes Augstskola, Latvija





## 1. MODULIS

- Farreny, R., Benet, A., Morales, L., Cerantola, N., Cormenzana, M., Iglesias, J. & Merlo, G-F. (2015). Create you Green Business! The Handbook for Green Entrepreneurs in the Mediterranean. The Regional Activity Centre for Sustainable Consumption and Production.
- Qastharin, A. R. (2016). Business Model Canvas for Social Enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627–637.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- United Nations. (2019). *The sustainable Development Agenda*. Retrieved from: [www.un.org](http://www.un.org)

## 2. MODULIS

- Joshi, Y. & Rahman, Z. (2015). Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions. *International Strategic management Review*, 3(1–2), 128–143.
- Natural Marketing Institute. (2008). *Understanding the LOHAS Market™ Report. Consumer insights into the role of sustainability, health, the environment and social responsibility*.

## 3. MODULIS

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. UK: Simon and Schuster.
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319.
- Hartmann, P., Apaolaza Ibáñez, V., & Forcada Sainz, F. J. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 9–29.

#### 4. MODULIS

- Bergman, B., Klefsjö, B. (2010). *Quality. From Customer Needs to Customer Satisfaction*. Third edition. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing – Managing the Service Profit Logic*. Fourth ed. Padstow, Cornwall: Wiley.
- Murphy, W., & Leonard, D. (2016). Quality management (QM) leads to healthier small businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1104–1119.
- SIQ, Swedish Institute for Quality (2018). SIQ Management Model. Retrieved from: <http://forum.siq.se/framgangsfaktorer/siqmanagementmodell/>

#### 5. MODULIS

- Durif, F., Boivin, C., Julien, C. (2010). In Search of a Green Product Definition. *Innovative Marketing*, 6(1), 25–33.
- Prabakaran, M. (2012). Green Design Framework for New Product Development. *International Journal of Modeling and Optimization*, 2(3), 245–249.
- United Nations Environment Programme. (2002). The role of Product Service Systems in a sustainable society. Retrieved from: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/8072>
- Vilaa, C., Abellán-Nebota, J. V., Albiñana, Hernández G. (2015). An approach to Sustainable Product Lifecycle Management (Green PLM). *Procedia Engineering* 132, 585–592.
- Westa, S., Di Nardo, S. (2016). Creating product-service system opportunities for small and medium-sized firms using service design tools *Procedia CIRP* 47, 96–101.
- Yi-Fei, G. (2017). Green Innovation Design of Products under the Perspective of Sustainable Development. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 51.

#### 6. MODULIS

- Ali, A., Bentley, Y., Cao, G., & Habib, F. (2017). Green supply chain management – food for thought?. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 20(1), 22–38.
- Kot, S. (2018). Sustainable Supply Chain Management in Small and Medium Enterprises. *Sustainability* 10(4), 1143.

- Lee, S. Y. (2015). The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 4–55.

## 7. MODULIS

- Bruhn, M. & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464–489.
- Dangelico, R. M. & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263–1279.
- Hasanaj, E. (2017). How to appeal to the green generation of customers. *Customer Think*. 6.2.2017. Retrieved from: <http://customerthink.com/howto-appeal-to-the-green-generation-of-customers/>
- Komninios, A. (2019). Customer Journey Maps – Walking a Mile in Your Customer's Shoes. Interaction Design Foundation. Retrieved from: <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-journeymaps-walking-a-mile-in-your-customer-s-shoes>
- Ottman, J. (2011). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for sustainable Branding*. UK: Greenleaf Publishing.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. (2018). *This is service design methods*. Sebastopo.: O'Reilly Media.

## 8. MODULIS

- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2009). *International Business*, 7th ed. UK: John Wiley & Sons.
- Deresky, H. (2017). *International Management: Managing across borders and cultures*. UK: Pearson.
- Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2015). *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*. New York: McGraw-Hill Education.



Pasaulē šobrīd ir novērojama tendence, ka aug pieprasījums pēc dabiskiem, veselīgiem un ekoloģiskiem pakalpojumiem un produktiem, kas rada biznesa iespējas zaļajai mikrouzņēmējdarbībai. Lai reaģētu uz tirgus tendencēm un patērētāju jaunajām prasībām, uzņēmējiem nepieciešamas īpašas zināšanas un prasmes.

Starptautiska pārrobežu projekta NaturBizz ietvaros, tika izveidota apmācību programma, lai atbalstītu zaļās uzņēmējdarbības izaugsmi un konkurētspēju, pielāgojot un uzlabojot atbilstošās uzņēmējdarbības prasmes. Šī rokasgrāmata piedāvā NatureBizz apmācību programmu. Tā ir domāta zaļajiem mikrouzņēmējiem, kuri nelielā apjomā rada ilgtspējīgus produktus un pakalpojumus, balstītus dabas resursos.