

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Tirgvedības un kvalitātes vadības institūts**

**INĀRA DRIKSNA**

**LATVIJAS PIENSAIMNIECĪBAS ATTĪSTĪBA EKONOMIKAS  
GLOBALIZĀCIJAS APSTĀKĻOS**

**Promocijas darbs**  
**Dr. oec. zinātniskā grāda iegūšanai**

Nozare : **Vadībzinātne**  
Apakšnozare: **Uzņēmējdarbības vadība**

Zinātniskais vadītājs

 **Dr.habil.oec., profesors Valērijs Praude**

**Rīga, 2004**



## Saīsinājumi, mērvienības un nosacītie apzīmējumi

### Saīsinājumi

a/s	Akciju sabiedrība
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
BCG	Bostonas konsultatīvā grupa ( <i>Boston Consulting Group</i> )
BTB	Beztarifu barjeras
BTL	Brīvās tirdzniecības līgums
BTR	Brīvas tirdzniecības režīms
CEBTA	Centrāleiropas brīvās tirdzniecības asociācija
CIDAC	Ciltsdarba informācijas datu apstrādes centrs
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
ERAB	Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības banka
EK	Eiropas Komisija
EM	Ekonomikas ministrija
ES	Eiropas Savienība
FKTK	Finansu un kapitāla tirgus komisija
FDI	Tiešas ārvalstu investīcijas (Foreign Direct Investment)
GATT	Vispārējais līgums par tarifiem un tirdzniecību ( <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> )
GMO	Ģenētiski modificētie organismi
IDF	Starptautiskā piena ražotāju federācija (International Dairy Federation)
IKP	Iekšzemes kopprodukts
IT	Informācijas tehnoloģijas
ISR	Izpratne par strīdu risināšanu (Dispute Settlement Understanding)
LAA	Latvijas Attīstības aģentūra
LAD	Lauku atbalsta dienests
LAF	Lauku atbalsta fonds
LLKC	Latvijas lauksaimniecības konsultāciju un izglītības atbalsts centrs
LM	LR Labklājības ministrija
LPCS	Latvijas Piensaimnieku centrālā savienība
LPC	Latvijas pārtikas centrs
LPRA	Latvijas Piena ražotāju asociācija
LR	Latvijas Republika
LVAEI	Latvijas Valsts Agrārās ekonomikas institūts
LP	A/s Limbažu piens
MVU	Mazie un vidējie uzņēmumi
MK	Ministru kabinets
NVS	Neatkarīgo Valstu Savienība
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PEST	Politiskā, ekonomiskā, sociālā un tehnoloģiskā vide ( <i>political Economic, Social and Technological environment</i> )
PTO	Pasaules Tirdzniecības Organizācija
PVD	Pārtikas un veterinārais dienests
PHARE	Eiropas Savienības ekonomiskās palīdzības programma Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīm
PVN	Pievienotās vērtības nodoklis
RPK	Rīgas piena kombināts
SAPARD	Eiropas Savienības pirmsiestāšanās finansu instruments, kas sniedz finansiālu atbalstu lauksaimniecībai un lauku attīstībai (Special Assistance Programme for Agricultural and Rural Development)

<b>SIA</b>	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
<b>SVF</b>	Starptautiskais valūtas fonds
<b>SUDAT</b>	Latvijas lauku saimniecību uzskaites datu tīkls
<b>SVD</b>	Sabiedrības veselības dienests
<b>SWOT</b>	Analīzes metodika ``Spēks, vājums, izdevības, draudi`` ( <i>Strengths, Weakness, Opportemities, Threats</i> )
<b>TTB</b>	Tirdzniecības tehniskās barjeras
<b>TLK</b>	Tarifū likmju kvota
<b>UPCTAD</b>	ANO tirdzniecības attīstības veicināšanas komiteja
<b>VARAM</b>	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
<b>VCIDAC</b>	Valsts cietdarba informācijas datu apstrādes centrs
<b>VLR</b>	Vislielākais labvēlības režīms
<b>VID</b>	Valsts ieņēmumu dienests
<b>VIP</b>	Valsts investīciju programma
<b>VSJ</b>	Valsts sanitārā inspekcija
<b>VITAB</b>	Valsts iekšējā tirgus aizsardzības birojs
<b>ZTP</b>	Zinātnes un tehnoloģiju prakse
<b>ZM</b>	LR Zemkopības ministrija
<b><u>Mērvienības</u></b>	
<b>ECU</b>	Eiropas norēķinu vienība
<b>EUR, EURO</b>	Eiro, oficiālā Eiropas Savienības naudas vienība
<b>Ls</b>	lats
<b>USD</b>	ASV dolārs
<b>kWh, GWh</b>	Kilovatstunda, gigavatstunda
<b>kcal, Gcal, PJ</b>	Kilokalorija, gigakalorija, petadžauls
<b>SDR</b>	Pasaules valūtu grozs, Starptautiskā valūtas fonda norēķinu vienība
<b>ha</b>	Hektārs
<b>t</b>	Tonna
<b>tūkst.</b>	Tūkstošis
<b><i>Nosacītie</i></b>	
<b><i>apzīmējumi</i></b>	
<b>-</b>	parādība nav konstatēta
<b>...</b>	trūkst datu vai tie apšaubāmi

## Satura rādītājs

	<b>lpp.</b>
<b>SAĪSINĀJUMI, MĒRVIENĪBAS UN NOSACĪTIE APZĪMĒJUMI</b>	2
<b>IEVADS</b>	5
<b>I. LATVIJAS PIENSAIMNIECĪBAS SITUĀCIJAS ANALĪZE</b>	
1.1. Pienšaimniecības analīzes teorētiskie aspekti	9
1.2. Latvijas pienšaimniecības attīstības posmi	16
1.3. Latvijas pienšaimniecības pašreizējās situācijas analīze	23
1.3.1. Situācijas analīze no makroekonomiskā un tautšaimniecības aspekta	23
1.3.2. Ārējās vides analīze pēc PEST metodikas	32
1.4. Kopsavilkums par Latvijas pienšaimniecības nozares attīstības tendencēm	60
<b>II. PIENA UN PIENA PRODUKTU RAŽOŠANAS, TIRDZNIECĪBAS UN PATĒRIŅA ATTĪSTĪBAS TENDENCES PASAULĒ UN EIROPAS SAVIENĪBAS VALSTĪS</b>	
2.1. Pienšaimniecības attīstības galvenās tendences pasaulē	67
2.2. Strukturālo izmaiņu analīze pasaules pienšaimniecībā	83
2.3. Pienšaimniecības attīstības stratēģija Eiropas Savienības - 15 valstīs	92
2.4. Kopsavilkums par piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendencēm pasaulē un Eiropas Savienības - 15 valstīs	101
<b>III. LATVIJAS PIENSAIMNIECĪBAS UZŅĒMUMU PAŠREIZĒJĀS SITUĀCIJAS ANALĪZE UN TO REORGANIZĀCIJAS IESPĒJAS</b>	
3.1. Uzņēmumu darbības rādītāji un attīstības tendences	105
3.2. Uzņēmumu analīze pēc SWOT metodikas	119
3.3. Uzņēmumu analīze pēc M.Portera metodikas	138
3.4. Uzņēmumu reorganizācijas iespēju analīze	162
3.5. Kopsavilkums par Latvijas pienšaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīzi un to reorganizācijas iespējām	181
<b>IV. LATVIJAS PIENSAIMNIECĪBAS UZŅĒMUMU RESTRUKTURIZĀCIJAS VIRZIENI</b>	
4.1. Tirgus izpēte un mērķtirgus noteikšana	186
4.2. Piena produktu pozicionēšana tirgū	196
4.3. Produktu sortimenta veidošana un vadīšana	204
4.4. Jauno produktu izstrāde	212
4.5. Cenu veidošana	221
4.6. Kopsavilkums par Latvijas pienšaimniecības restrukturizācijas virzieniem	230
<b>SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI</b>	233
<b>BIBLIOGRĀFIJA</b>	242
<b>PIELIKUMI</b>	249

## Ievads

Piensaimniecība apvieno piena ražošanu, piena pārstrādi, piena produktu ražošanu, piena un piena produktu piegādi un pārdošanu patēriņa tirgū.

Piensaimniecība ir viena no pamatnozārēm Latvijā un līdz ar to prasa atsevišķus pētījumus. Diemžēl līdz šim pētījumi veikti lielākoties tikai Latvijas lauksaimniecības ietvaros [23]. Arī Zemkopības ministrijas ziņojumos un konceptuālos dokumentos piensaimniecība tiek minēta kā lauksaimniecības nozare [24,25,26,28]. Šī iemesla dēļ nav iespējams veikt piensaimniecības kompleksu pētījumu, ņemot vērā tās attīstības īpatnības, kā arī izdarīt pamatotus secinājumus par nozares uzņēmumu darbības pilnveidošanu.

Piensaimniecības pētījumi ir kļuvuši vēl aktuālāki pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā. Kā zināms, ES valstīs piensaimniecība ir ļoti attīstīta un ir efektīvi regulējama ar ekonomiskiem finanšu un citiem instrumentiem.

Nepieciešams izpētīt Latvijas piensaimniecības pašreizējo stāvokli, salīdzināt to ar situāciju pasaulē un ES, izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus par iespējamo nozares reorganizāciju un restrukturizāciju ekonomikas globalizācijas apstākļos.

**Pētījuma objekts** ir Latvijas piensaimniecība ekonomikas globalizācijas apstākļos.

**Pētījuma priekšmets** ir Latvijas piensaimniecības restrukturizācija un attīstības stratēģija pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā.

**Izvirzīta pētījuma hipotēze** – Latvijas piensaimniecības menedžments, mārketinga un loģistika gan nozares, gan uzņēmumu aspektā būtiski atpaliek no ekonomikas globalizācijas prasībām un līdz ar to nepieciešama to reorganizācija un restrukturizācija.

**Pētījuma mērķis** ir izanalizēt pašreizējo situāciju Latvijas piensaimniecībā nozares un uzņēmumu aspektā, salīdzināt tos ar piena un piena produktu ražošanu, tirdzniecību un patēriņa attīstības tendencēm pasaulē un ES valstīs un izstrādāt priekšlikumus par Latvijas piensaimniecības restrukturizāciju, ieskaitot uzņēmumu reorganizāciju un pārkārtošanu ekonomikas globalizācijas kontekstā.

Darba mērķa sasniegšanai pētījumu gaitā tika izvirzīti **šādi uzdevumi**:

- izpētīt piensaimniecības nozares teorētiskos aspektus;
- noteikt Latvijas piensaimniecības attīstības posmus un izdarīt atbilstošus secinājumus;
- veikt Latvijas piensaimniecības pašreizējās situācijas analīzi, izmantojot PEST metodiku;
- izvērtēt piensaimniecības attīstības galvenās tendences pasaulē;
- veikt strukturālo izmaiņu analīzi pasaules piensaimniecībā;
- izpētīt piensaimniecības attīstības stratēģiju ES valstīs;
- veikt Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīzi, izmantojot SWOT un M.Portera metodiku;
- veikt uzņēmumu reorganizācijas iespēju analīzi un piedāvāt noteikto stratēģiju šajā jomā;
- izpētīt Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas galvenos virzienus: tirgus izpēti un mērktirgus noteikšanu, piena produktu pozicionēšana tirgū, produktu sortimenta veidošana un vadīšana, izmantojot BCG metodiku, jauna produkta izstrādi, produktu cenu veidošanu;
- izstrādāt priekšlikumus par piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas īstenošanu.

**Pētījuma ierobežojumi.** Piensaimniecības attīstības stratēģija aptver ļoti plašu jautājumu loku. Tos visus vienā darbā pietiekoši dziļi izpētīt nav iespējams, tādēļ autore apzināti darbā nav iekļāvusi vairāku jautājumu izklāstu:

- piensaimniecības analīzes ietvaros galvenā uzmanība pievērsta piena pārstrādātājiem. Mazāka uzmanība veltīta piena ražotājiem un tirgotājiem;

- piensaimniecības restrukturizācijas jomā uzsvars likts uz menedžmenta, mārketinga un loģistikas jautājumiem. Mazāka uzmanība pievērsta ražošanas un finanšu jautājumiem;
- pētot piensaimniecības attīstības stratēģiju, autore izmantoja statistiskos datus no dažādiem avotiem: CSP, LPCS, LPC, LPRA, PVD, ZM\*. Dažos informācijas avotos bija konstatēti atšķirīgie dati. Šajos gadījumos autore izmantoja informāciju atbilstoši nozares attīstības loģikai un savai pieredzei;
- daudz informācijas par uzņēmumu darbību nav pieejama pētniekam ( īpaši tas attiecas uz finanšu jautājumiem) un līdz ar to autore neanalizēja uzņēmumu rentabilitāti, likviditāti u.c. finanšu koeficientus;
- autore izmantoja un apstrādāja informāciju līdz 2003. gadam. Informācija par 2004. gada pirmo pusgadu un par atsevišķiem 2003. gada rādītājiem vēl nav oficiāli apstrādāta;
- autore izmantoja ES likumus, noteikumus, direktīvas, kas jau ir spēkā Latvijas Republikā, bet joprojām Latvijas normatīvajos aktos nav iestrādātas visas ES prasības

**Pētījuma metodes.** Promocijas darba izstrādē tika izmantotas šādas ekonomikas zinātnes pētījuma kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes<sup>7</sup>:

- PEST analīze;
- statistiskā grupēšana;
- statistikas datu apstrāde;
- M.Portera konkurences modelis;
- BKG modelis;
- SWOT analīze;
- statistiskā analīze;
- novērošana;
- ekspertu vērtējumi;
- apsekojums (aptauja, intervijas);
- modelēšana.

Aprēķini tika veikti, izmantojot datorprogrammas Excel un SPSS.

**Pētījuma veikšanas periods.** Pētījumi veikti par periodu no 1990. līdz 2004. gadam, bet atsevišķās darba apakšnodalās tika izmantoti dati par periodu no 1930. līdz 1940. gadam un no 1950. līdz 1989. gadam.

**Darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats ir:**

- speciālā ekonomiskā literatūra par makroekonomikas, mikroekonomikas, menedžmenta, mārketinga un loģistikas jautājumiem;
- publicētie zinātniskie darbi un pētījumi;
- Latvijas Republikas likumi un citi normatīvie dokumenti;
- Eiropas Savienības direktīvas un citi normatīvie dokumenti;
- Centrālās statistikas pārvaldes un citu organizāciju publicētie statistikas dati;
- metodiskie materiāli, projekti un tirgus pētījumi par Latvijas piensaimniecības attīstību;
- patērētāju, uzņēmumu darbinieku un ekspertu aptaujas dati;
- piensaimniecības uzņēmumu publiski pieejamā informācija;
- autores veikto pētījumu rezultāti.

Modernas menedžmenta, mārketinga un loģistikas metodes savās publikācijās apskatījuši virkne ārzemju pētnieku, daudzus no tiem autore ir izmantojusi savos pētījumos. Arī Latvijā

<sup>7</sup> sk. promocijas darbā "saīsinājumi, mērvienības un nosacītie apzīmējumi"

vairāki zinātnieki un praktiķi pievērsušies piensaimniecības problēmām, kā arī pētījuši minētās metodes. Arī viņu darbiem ir bijusi ietekme uz autores darbiem. Alfabēta secībā minami: J.Beļčikovs, A.Jēkabsons, L.Frolova, R.Karnīte, O.Krastiņš, J.Krūmiņš, G.Ķeniņš-Kings, A.Miġlavs, G.Oļevskis, V.Praude, B.Rivža, A.Sproģis, A.Strakšas, E.Vasermanis, A.Zīle u.c.

**Promocijas darba struktūra un apjoms.** Promocijas darbs sastāv no ievada, četrām nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, bibliogrāfijas saraksta. Darba kopējais apjoms, neskaitot pielikumus, ir 248 lapaspuses. Darbā iekļautas 127 tabulas, 55 attēli, 18 formulas, 27 pielikumi. Bibliogrāfijas sarakstā ir iekļauti 232 izmantotie literatūras avoti.

**Darba saturs pamatojums.** Promocijas darba saturs ir izklāstīts četrās nodaļās, kur aiz katras nodaļas ir secinājumi un priekšlikumi. Autore neizcēla atsevišķi teorētisko daļu un praktisko daļu, bet katra nodaļa satur gan teorētisko pamatojumu, gan praktisko pētījumu. Tas ir izskaidrots ar to, ka izvēlētais plašais pētījuma priekšmets prasa teorijas lietošanu praksē, nevis teorijas attīstību kā tādu.

**Pirmā nodaļa** veltīta Latvijas piensaimniecības situācijas analīzei, ieskaitot teorētiskus aspektus, piensaimniecības attīstības posmus, pašreizējās situācijas analīzi un kopsavilkumu par nozares attīstības tendencēm.

**Otrajā nodaļā** veikta piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendenču analīze pasaulē un citās ES valstīs. Kopsavilkumā tika salīdzināta situācija piensaimniecībā Latvijā, ES valstīs kopumā un pasaulē.

**Trešajā nodaļā** detalizētāk ir analizētas situācijas (rādītāji un tendences) atsevišķos Latvijas piensaimniecības uzņēmumos, lai diferencētu un noskaidrotu to restrukturizācijas iespējas.

**Ceturtajā nodaļā,** balstoties uz pētījumu rezultātiem 1.-3. nodaļā, izpētīti Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni: tirgus izpēte un mērķtirgus noteikšana, produktu pozicionēšana tirgū, produktu sortimenta veidošana un vadīšana, jauna produkta izstrāde, produktu cenu veidošana un produktu virzīšana tirgū.

Noslēgumā doti pētījumu rezultātā iegūtie galvenie secinājumi un priekšlikumi.

**Autores zinātniskais ieguldījums.** Darbā ir izstrādātas un atspoguļotas šādas zinātniskās novitātes:

- autore piedāvāja jaunu piensaimniecības definīciju un pamatoja tās vietu tautsaimniecības nozaru klasifikācijā;
- autore izdalīja četrus Latvijas piensaimniecības attīstības posmus, tos izanalizēja un izdarīja secinājumus par īpatnībām, priekšrocībām un trūkumiem;
- tika veikta Latvijas piensaimniecības ārējās vides analīze pēc PEST metodikas;
- autore izanalizēja piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences un strukturālas izmaiņas piensaimniecībā pasaulē un ES valstīs;
- autore pilnveidoja pazīstamās uzņēmumu analīzes metodikas – SWOT un M. Portera konkurences modeli, piemēroja to piensaimniecībai un veica plašu Latvijas uzņēmumu analīzi pēc šīm metodikām;
- balstoties uz pētījuma rezultātiem, autore izanalizēja piensaimniecības uzņēmumu reorganizāciju un pārkārtošanu un piedāvāja savu restrukturizācijas modeli, kas balstās uz ģeogrāfiskiem, ekonomiskiem un juridiskiem pamatiem;
- piensaimniecības reorganizācijas ietvaros autore piedāvāja izveidot koncernus, kritiski novērtēja esošo likumdošanu šajā jomā un izklāstīja savu koncerna shēmu;
- autore pilnveidoja pazīstamo uzņēmuma produkcijas sortimenta analīzes BCG metodiku, piemēroja piensaimniecībai un veica piena produktu sortimenta analīzi, ko var izmantot arī citi piena pārstrādātāji;
- autore izstrādāja un aprobēja praksē jauno piena produktu izstrādes un virzīšanas tirgū metodiku, kas var noderēt arī citiem piena pārstrādātājiem;

- autore izstrādāja un aprobēja praksē piena produktu pozicionēšanas modeli, ko var izmantot arī citi piena pārstrādātāji;
- autore izstrādāja un aprobēja praksē jauno piena produktu cenu veidošanas modeli, kas ietver ne tikai uzņēmuma izmaksas, peļņu un nodokļus, bet arī ņem vērā tirgus pieprasījumu un patērētāja vajadzības.

**Aprobācija.** Ar pētījuma galvenajām pamatnostādnēm autore iepazīstināja plašu speciālistu un zinātnieku loku:

- promocijas darba teorētiskie un praktiskie rezultāti ir apspriesti Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes Tirdzniecības un kvalitātes vadības institūta paplašinātā sēdē;
- darba rezultāti ir publicēti astoņās zinātniskās publikācijās latviešu un angļu valodā recenzētos un starptautiski atzītos izdevumos;
- ar galvenajiem pētījuma rezultātiem ir iepazīstināti zinātnisko konferenču dalībnieki Latvijā un ārzemēs;
- strādājot pie Latvijas Universitātes zinātniskā projekta Nr. 2000-1770 "Šokolādes un cukura izstrādājumu nozares attīstības stratēģijas izstrāde Latvijā Republikā (menedžmenta, mārketinga un loģistikas aspekti)" un Nr. 2002-1958 "A/s Rīgas piena kombināta ražotās produkcijas realizācijas tirgus izpēte";
- mācību procesā, lasot lekcijas un vadot seminārus bakalaura studiju programmas studentiem Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātē;
- sniedzot konsultācijas un vadot tematiskus seminārus uzņēmumu-piena pārstrādātāju darbiniekiem Latvijas Piena ražotāju asociācijā;
- par pētījumiem ziņots LR Zemkopības ministrijā, Latvijas Piensaimnieku centrālā savienībā, Latvijas pārtikas centrā;
- no LR Zemkopības ministrijas un Latvijas Piensaimnieku centrālās savienības ir saņemts atzinums par veikto pētījumu par Latvijas piensaimniecības pārstrukturizēšanas stratēģiju;
- no vairākām izstādēm, uzņēmumiem, t.sk. Rīgas piena kombināta, Lauku atbalsta dienesta u.c. ir saņemtas pozitīvas atsauksmes par pētījuma rezultātiem;
- pētījuma rezultāti reāli izmantoti a/s Rīgas piena kombinātā, a/s Limbažu piens un a/s Valmieras piens darbībā 2000.-2004. gadā.



## I. Latvijas piensaimniecības situācijas analīze

### 1.1. Piensaimniecības analīzes teorētiskie aspekti

Lai izpētītu Latvijas piensaimniecības attīstības stratēģiju, vispirms nepieciešams noskaidrot to būtību un nozīmi tautsaimniecībā. Savukārt, to var izdarīt tikai pēc nozaru kvalifikācijas noteiktiem pamatotiem kritērijiem. Pēc autores viedokļa, esoša nozaru klasifikācija [46] nesniedz pilnu informāciju par nozaru būtību ekonomikas integrācijas un globalizācijas apstākļos. Tāpēc autore izstrādāja nozaru klasifikācijas kritērijus un pazīmes un atbilstoši sagrupēja nozares (sk. 1.1. tabulu).

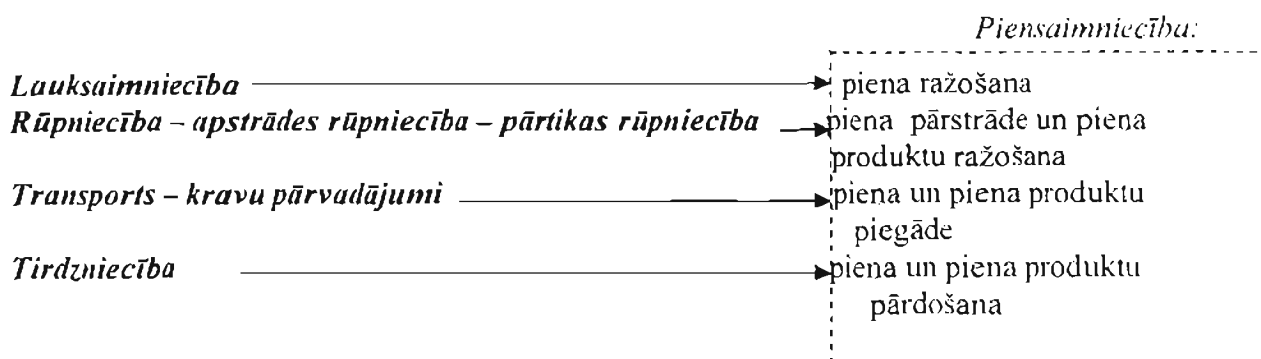
1.1. tabula

**Ekonomikas nozaru klasifikācija\***

<i>Klasifikācijas pazīmes</i>	<i>Nozaru klasifikācija</i>
Pēc tautsaimniecības kompleksiem	Rūpniecība Lauksaimniecība Mežsaimniecība Zvejniecība Būvniecība Transports Telekomunikācijas Tirdzniecība un nozares pakalpojumi Pārējie
Pēc pievienotās vērtības lieluma	Ieguves rūpniecība Apstrādes rūpniecība
Pēc darbības veidiem	Pārtikas, apģērbu ražošana, kokapstrāde u.c. – kopā 17 apstrādes rūpniecības nozares Elektroenerģijas ražošana un sadale patērētājiem Gāzveida kurināmā piegāde Tvaika un karstā ūdens ražošana un sadale Ūdens ieguve, attīrīšana un sadale patērētājiem
Pēc tirgus orientācijas	Vieglā rūpniecība (produkti tiek orientēti uz patēriņa tirgu) Smagā rūpniecība (produkti tiek orientēti uz darījumu tirgu)
Pēc prioritātes ( ietekme uz citu nozaru attīstību)	Strukturējošās Nestrukturējošās
Pēc atkarības no citu valstu ekonomikas	No importa būtiski atkarīgas No importa būtiski neatkarīgas Eksportā orientētas
Pēc ekonomiskās situācijas	Labvēlīgas Nelabvēlīgas

\* tabulu sastādīja autore

Balstoties uz minēto 1.1. tabulā nozaru klasifikāciju, var noteikt piensaimniecības būtību (sk. 1.1. attēlu).



### 1.1.attēls Piensaimniecības nozares būtība un struktūra\*

\* attēlu izveidojusi autore

***Tādējādi piensaimniecība ir nozaru un uzņēmumu kopums, kas nodarbojas ar piena ražošanu, piena pārstrādi un piena produktu ražošanu, piens un piena produktu piegādi un pārdošanu patēriņa tirgū.***

Strīdīgs ir jautājums par nozares prioritāti un ietekmes iespējas uz citu nozaru attīstību. Šajā sakarībā ārzemju pētnieki lieto terminu "strukturējošā nozare" (*Struktural Industry*) [84:157] un par piederības pazīmēm pie šīs nozares tiek pieņemtas:

- nozares ražošanas ievērojama apjoma daļa, kas piedalās citu nozaru ražošanas procesos;
- nozares ievērojams ieguldījums iekšzemes kopproduktā (IKP).

No minētajiem secinājumiem izriet, ka pārtikas rūpniecība un t.sk. piensaimniecība nevar būt pieskaitāma pie strukturējošām nozarēm, jo, piemēram, 2003. gadā visas pārstrādes rūpniecības ieguldījums Latvijas IKP sastādīja tikai 15,2 % (pēc tirdzniecības (20,5%) un transporta un sakaru (15,5%)) [51]. Ņemot vērā, ka, savukārt, pārtikas produktu un dzērienu ražošana kopējā apstrādes rūpniecības apjomā 2003. gadā bija aptuveni 32%, tad pārtikas rūpniecības ieguldījums IKP, pēc autores aprēķiniem, sastāda apmēram 5%, bet piena pārstrādes daļa vēl mazāk. Kopā ar visām pārējām nozares struktūrdalām (sk. 1.1. attēlu), piensaimniecība sastāda, pēc autores aprēķiniem, apmēram 6-7% no Latvijas IKP apjoma. Tomēr autore nepiekrīt viedoklim, ka pārtikas rūpniecība principā nevar kļūt par strukturējošu nozari. [143].

Pirmkārt, jāņem vērā valsts ekonomikas struktūras īpatnības. Piemēram, Latvijā praktiski nav ieguves rūpniecības, bet elektroenerģijas, gāzes un ūdens apgādei pieder tikai 3,8% no IKP [47].

Otrkārt, jāņem vērā ne tikai pašreizējo situāciju, bet arī – nozaru attīstības stratēģiju. No šī viedokļa, visas prognozes un apstiprinātās tautsaimniecības attīstības programmas liecina par to, ka apstrādes rūpniecība (ieskaitot piena apstrādi) u.c. piensaimniecības apakšnozares attīstīsies straujāk nekā daudzas citas nozares [26,30,34].

Treškārt, ekonomikas integrācijas un globalizācijas apstākļos ļoti svarīgs ir nozares ieguldījums tieši patēriņa tirgus attīstībā, jo būtiski jāpaceļ iedzīvotāju labklājības līmenis.

Ceturtkārt, piensaimniecība pēc savas būtības ir cieši saistīta ar daudzām citām nozarēm – lauksaimniecību, būvniecību, transportu, telekomunikācijām, elektroenerģiju, gāzveida kurināmo, ūdens apgādi, tirdzniecību u.c. Līdz ar to piensaimniecības attīstība veicinās arī citu nozaru ražošanas (realizācijas) apjoma pieaugumu.

Piektkārt, jāņem vērā arī valsts attīstības vēsturiskās un kultūras tradīcijas un vērtības. No šī viedokļa, piensaimniecība attiecas pie prioritātes nozarēm Latvijas tautsaimniecībā (sk. 1.2. nodaļu).

Līdz ar to, autores skatījumā *piensaimniecība attiecas pie strukturējošām, t.i., – prioritārām nozarēm Latvijā.*

Piensaimniecības pētījums ir ļoti aktuāls pašreizējos apstākļos, kad Latvija ir iestājusies Eiropas Savienībā. Līdz šim pētnieki un speciālisti analizēja un izdarīja secinājumus tikai par atsevišķām tautsaimniecības nozarēm, kas ir saistītas ar piena ražošanu un pārstrādi [sk., piemēram, 94, 116, 125, 138]. Pēc promocijas darba autores viedokļa, ekonomikas globalizācijas apstākļos lietderīgi izpētīt piensaimniecību, kas ietver dažādas nozares un atbilstošus uzņēmumus ( sk. 1.2. attēlu ).




Kā redzams, piensaimniecība ietver piecus posmus, sākot no piena ražošanas lauksaimniecībā līdz pat piena un piena produktu patēriņam. Līdz ar to var atzīmēt, ka ar piensaimniecību nodarbojas daudzas nozares: lauksaimniecība, transports, vairumtirdzniecība, apstrādes un pārstrādes rūpniecība, mazumtirdzniecība. Katrā nozarē strādā atbilstoši uzņēmumi, kas reāli nodrošina piensaimniecības darbību.

Protams, katru atsevišķo posmu, pirmkārt, lietderīgi izpētīt atsevišķi. Iai noteiktu priekšrocības un trūkumus, attīstības tendences un vīzijas. Pašreiz Latvijā ar to ir nodarbojušās:

- Latvijas Zemkopības ministrija;
- Latvijas Labklājības ministrija;
- Latvijas Ekonomikas ministrija;
- Latvijas Valsts Agrārās ekonomikas institūts.
- 

Darbības posmi	I posms		II posms		III posms
	Piena ražošana	Piena uzglabāšana un piegāde (iepirkšana)	Piena pārstrāde un piena produktu ražošana	Piena un piena produktu realizācija	Piena un piena produktu patēriņš
Nozare	Lauksaimniecība	Vairumtirdzniecība, transports u.c.	Apstrādes rūpniecība	Transports, vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība	-
Uzņēmumi, patērētāji	Piensaimnieku saimniecības	Starpniekdarbības uzņēmumi, piena apstrādātāji un pārstrādātāji	Piena pārstrādātāji	Lielveikali, veikali u.c.	Mājsaimniecības, sabiedriskā ēdināšana

1.2. attēls. Piensaimniecības darbības posmi, nozares un uzņēmumi

-  - galvenie promocijas darba pētīšanas objekti un subjekti
-  - papildu pētīšanas objekti un subjekti sakarā ar galveno objektu un subjektu darbību;
-  - samērā maz izpētīti promocijas darbā pētīšanas objekti un subjekti.

Taču pēc statistikas bāzes izveidošanas un atsevišķu nozaru tendenču analīzes nepieciešams izpētīt piensaimniecību kopumā un izdarīt atbilstošus secinājumus. Jāņem vērā, ka iestāšanās Eiropas Savienībā nozīmē ne tikai fondu subsīdiju saņemšanu, bet arī (un tas ir galvenais) nepieciešamību strādāt sīvas konkurences apstākļos un apmierināt patērētāju vajadzības pēc kvalitatīviem produktiem. Tajā pašā laikā šis milzīgais darbs nevar kļūt par visas promocijas darba mērķi un, pētot principā piensaimniecību kopumā, autore tomēr ir likusi galveno akcentu uz piena pārstrādes nozari, papildus pētījusi arī piena piegādi, piena produkta realizācijas un patēriņa problēmas un samērā maz pieskārusies piena ražošanas aspektiem (šī pieeja tiek parādīta 1.2. attēlā).

Noskaidrojot pētīšanas *objektu* (piensaimniecība) un *subjektu* (piensaimniecības uzņēmumi), jāprecizē pētīšanas aspektus, proti, no kāda viedokļa jāanalizē minētie objekti un subjekti? Tas ir svarīgi jo katram pētīšanas aspektam atbilst īpašas nozares darbības aspekti, mērķi un rādītāji. Diemžēl, pētnieki un speciālisti, analizējot piensaimniecību, jauc dažādus aspektus, un rezultātā bieži vien nevar saskaņot dažādos mērķus un izvirzīt pamatotas attīstības prioritātes [ 25.138].

Pēc autores viedokļa, jāatšķir šādi piensaimniecības darbības aspekti un līdz ar to arī pētīšanas aspekti:

- makroekonomiskais;
- mikroekonomiskais;
- tautsaimnieciskais;
- sociālekonomiskais;
- uzņēmējdarbības.

1.2. tabulā attēloti minētie darbības aspekti, atbilstošie mērķi un galvenie rādītāji. Šajā promocijas darbā autore pievērsusi uzmanību praktiski visiem pētīšanas aspektiem. Šī pieeja dod iespēju saskaņot visu darbību mērķus. Piemēram, piedāvājot piensaimniecībai subsīdijas un kvotas (makroekonomiskais aspekts), jāņem vērā arī biznesa attīstības aspekti konkurences apstākļos (komerciālais aspekts). Plānojot tautsaimniecības attīstību, jāievēro arī sociāli-ekonomiskās prasības.

Jāpārvalda visi piensaimniecības darbības aspekti. Kā zināms, vadības teorētiskos pamatus un praktisko pieredzi apkopo šādas zinātnes[89;90;91]:

- vadības teorija (*management*);
- ražošanas vadība (*operating management*);
- tirgvedība un tirgzinība (*marketing*);
- loģistika (*logistics*).

Balstoties uz teorijas pamatiem, var pieņemt pamatotus praktiskus lēmumus. Atšķiras lēmumu pieņemšanas līmeņi (valsts institūcijas, nozares pārvaldes institūcijas, uzņēmuma vadība) un to realizācijas termiņi (operatīvie, taktiskie un stratēģiskie). Šajā promocijas darbā autore izpētīs lielākoties piensaimniecības attīstības stratēģiju. 1.3. attēlā atspoguļotas autores vīzijas šajā jomā.

**Mārketinga stratēģijā** ietilpst lēmumi par produktu kvalitāti un sortimentu, cenu veidošanu, sadales kanāliem (ieskaitot tirdzniecību) un virzīšanu tirgū. **Loģistikas stratēģijā** ietilpst lēmumi par piegādi (iepirkšanu), transportēšanu, noliktavas saimniecību un krājumu vadīšanu. **Ražošanas vadīšanas stratēģijā** ietilpst lēmumi par ražošanas plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli.

Pēc autores domām, attīstības stratēģijas pamatā ir mārketinga stratēģija, jo, pirmkārt, jāzina patērētāju vajadzības, vēlmes un vērtības, jāpēta tirgus un tikai pēc tam attiecīgi jāpielāgo ražošanas vadīšana pieprasījumam. Šī pieeja attēlota 1.3. attēlā, kur mārketinga stratēģija ir piensaimniecības attīstības stratēģijas kodols.

Tajā pašā laikā visi stratēģijas veidi jāapvieno vienā kompleksā, un tie ir jāsaista tāpat, kā jāsaista arī visi darbības mērķi. Tieši tāpēc 1.3. attēlā vienādi attēloti ne tikai atsevišķi stratēģijas veidi, bet arī ar aplīsiem tiek uzsvērts to savienojums vienā kompleksā.

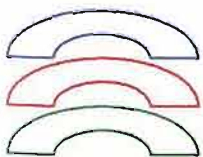
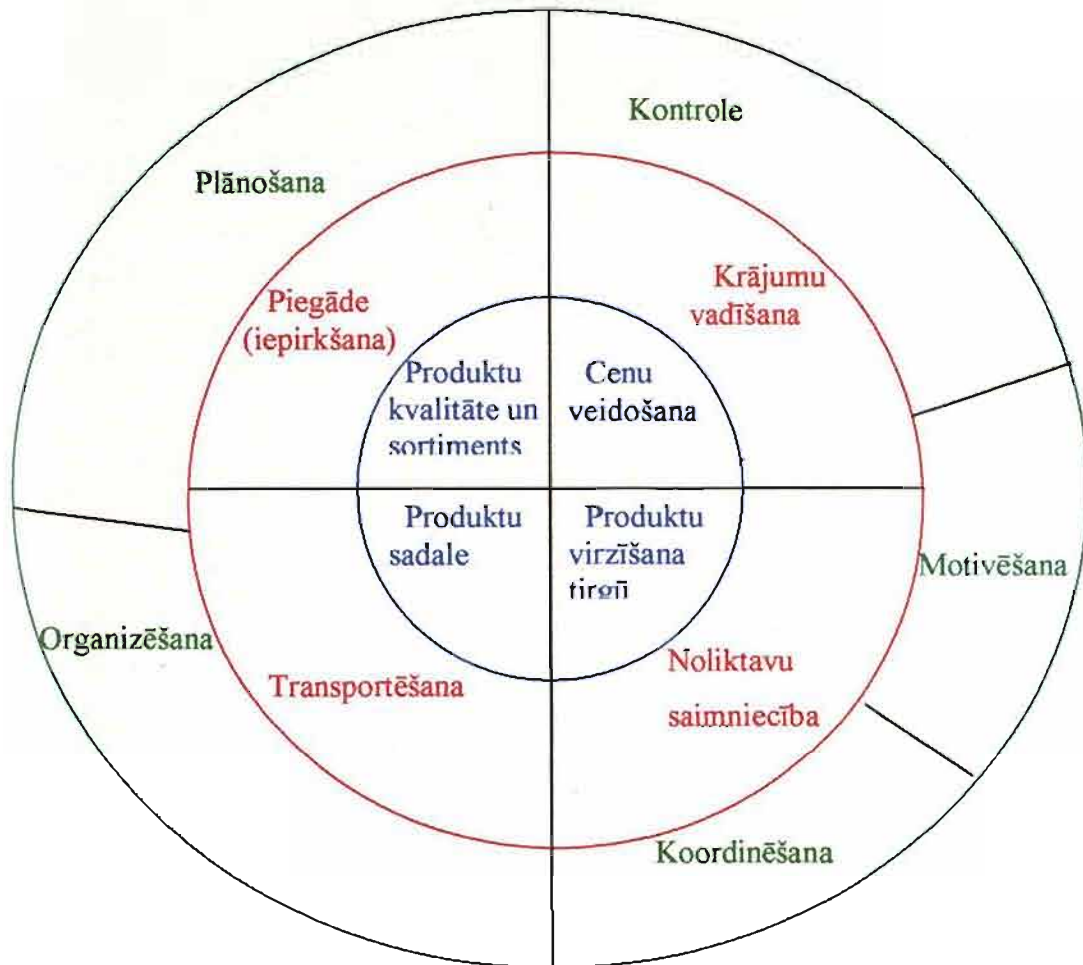
Šajā kompleksa darbības rezultātā veidojas *piena produkti*. Tie ir produkti, kas iegūti tikai no piena, pieļaujot, ka tam var tikt pievienotas vielas, kas nepieciešamas produktu ražošanai, bet neaizvieto kādu no piena komponentiem daļēji vai pilnībā. Salikti piena produkti ir produkti, kuros neviena no sastāvdaļām neaizvieto vai nav paredzēta kāda piena komponenta aizvietošanai un kuros piens vai piena produkts ir pamata sastāvdaļa [16,21].

1.2.tabula

**Piensaimniecības darbības aspekti, mērķi un rādītāji**

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Darbības aspekti</i>	<i>Darbības mērķi</i>	<i>Darbības rādītāji*</i>
1.	Makroekonomiskais	Piena un piena produktu ražošanas nodrošināšana pēc apjoma un struktūras Produktu pievienotās vērtības veidošana piensaimniecības nozarēs	Nozares īpatsvars IKP. Ražošanas apjoms Investīcijas Subsīdijas, kvotas Produktu eksporta un importa apjoms
2.	Mikroekonomiskais	Ražotāju, starpnieku un mazumtirgotāju mijiedarbība. Ražotāja cenas veidošana Patērētāju vajadzību un pieprasījuma apmierināšana	Produktu iepirkšana Produktu cenas Produktu kvalitāte un sortiments Produktu realizācija Tirgus ietilpība
3.	Tautsaimnieciskais	Nozares resursu efektīva izmantošana Darba vietu nodrošināšana	Pamatlīdzekļu apjoms un struktūra Apgrozāmo līdzekļu apgrozības ātrums Darbinieku skaits un struktūra Darba ražīgums
4.	Sociālekonomiskais	Iedzīvotāju piena un piena produktu patēriņa palielināšana Piena produktu sortimenta veidošana Labklājības paaugstināšanas veicināšana Ekoloģisku prasību ievērošana	Patēriņa cenu indekss Produktu patēriņš uz vienu iedzīvotāju
5.	Komerčiālais	Peļņas iegūšana Ieplānotās tirgus daļas sasniegšana Realizācijas apjoma (apgrozījuma) palielināšana	Peļņa Rentabilitāte Uzņēmuma tirgus daļa Uzcenojums Apgrozījums

\*Tiek ņemti vērā tikai paši galvenie rādītāji



Mārketinga stratēģija  
 Loģistikas stratēģija  
 Ražošanas un vadīšanas stratēģija

### 1.3. attēls. Piensaimniecības attīstības stratēģijas vīzijas

Balstoties uz oficiāliem avotiem, [16;21] autore sastādīja kompleksu tabulu par piena un piena produktu sortimentu (sk. 1.3. tabulu). Tieši ar šiem produktiem jāapmierina patērētāju vajadzības, un to ražošanas un realizācijas aspekti būs izanalizēti promocijas darbā.

Piensaimniecības darbība un stratēģijas attīstība jāanalizē un jāizpēta ar noteiktām metodēm. 1.4. tabulā atspoguļoti izvirzītie pētniecības mērķi un uzdevumi un atbilstošas metodes, kuras lietojusi darba autore. Pie tam visas metodes var sadalīt divās grupās: kvantitatīvās un kvalitatīvās. Pēc darba autores viedokļa, būtu nepareizi tikai kvantitatīvās metodes uzskatīt par vienīgām iespējām un ignorēt kvalitatīvās metodes. Piemēram, situācijas modelēšana, analīzes metodikas izstrāde u.c. ir saistītas tieši ar kvalitatīvām metodēm. Savukārt, nedrīkst norobežoties tikai kvalitatīvām metodēm, jo tās nedod iespēju objektīvi novērtēt situāciju un prognozēt tās attīstību. Var secināt, ka vislabāk būtu kombinēt abas minētās pētniecības metodes atbilstoši izvirzītiem mērķiem un uzdevumiem. Tieši šo pieeju autore cenšas īstenot šajā darbā.

**Piena, apstrādātā piena un piena produktu nosaukumi\***

<i>Nosaukums</i>	<i>Piena, apstrādātā piena vai produkta raksturojums</i>
Vājpiens	Piena produkts, kas iegūts no piena, mehāniski atdalot piena tauku daļu, un satur ne vairāk kā 0,5% piena tauku.
Krējums	Termiski apstrādāts piena produkts emulsijas "tauki – ūdens" veidā un tas iegūts no piena vai piena sūkalām, daļēji atdalot piena beztauku daļu, satur ne mazāk kā 12% piena tauku. Skābs krējums atbilst standarta LVS 288:2000 prasībām.
Sviests	Piena produkts, kas iegūts vienīgi no piena vai krējuma, ir cietas, ziežamas emulsijas veidā, satur vismaz 82% piena tauku un ne vairāk kā 16% ūdens un 2% beztauku sausas-sviests-atbilst standarta LVS 287:2000 prasībām.
Paniņas	Sviesta ražošanas blakusprodukts.
Siers	Nogatavināts vai nenogatavināts, mīksts, cietas, puscietas vai īpaši cietas konsistences piena produkts, kas iegūts, sarecinot pienu, vājpienu, krējumu, paniņas vai to maisījumu ar fermentiem vai koagulantiem un novadot recināšanas procesā radušās sūkalas. Siers atbilst standarta LVS 289:2000 prasībām.
Sūkalas	Siera, biezpiena vai kazeīna ražošanas procesā iegūts piena blakusprodukts.
Raudzētie piena produkti ( kefīrs, rūgušpiens )	Pastveida, koncentrēti vai saldēti piena produkti, kas gatavoti no piena produktiem, pievienojot specifisku mikroorganismu ieraugu, kas izraisa sarecēšanu un maina pH līmeni. Raudzētie piena produkti atbilst standarta LVS 288:2000 prasībām.
Biezpiens	Piena produkts, kas iegūts no piena produktiem, raudzējot ar mezofilo pienskābes baktēriju ( <i>Streptococcus lactis</i> , <i>Streptococcus diacetylactis</i> ) ieraugu vai pievienojot fermentu preparātu un atdalot raudzēšanas procesā radušās sūkalas.
Dzeramais piens	Piena produkts, kas iegūts, slaucot vienu vai vairākus dzīvniekus, un kura viens litrs satur vismaz 28 g olbaltumvielu, 8,5% beztauku sausas. Blīvums 20°C temperatūrā nav mazāks par 1028 kg/m <sup>3</sup> , sasalšanas temperatūra nav augstāka par mīnus 0,520°C. Dzeramais piens atbilst standarta LVS 286:2000 prasībām.
Piena tauku produkti	Sviests ar samazinātu tauku saturu, sviests ar zemu tauku saturu, piena tauku pasta, jaukti piena produkti.
Jogurts	Termiski apstrādāts produkts ar A.C un D vitamīniem ar tauku saturu līdz 2%.
Saldējums	Kalorijām bagāts piena produkts, kas satur piedevas, izejvielu ar tauku saturu, cukuru un uzputojumu.

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [ 16:21 ]

Piensaimniecības pētniecības un analīzes metodes \*

<i>Nr.</i>	<i>Pētniecības mērķi un uzdevumi</i>	<i>Analīzes metodes</i>	<i>Pētniecības metodes</i>
1.	Nozares situācijas analīze	PEST analīze Statistiskā grupēšana Statistikas datu apstrāde.	Novērošana Ekspertu vērtējumi
2.	Uzņēmumu darbības analīze	M. Portera modelis BKG modelis SWOT analīze	Modelēšana Ekspertu vērtējumi Apsekojums (aptauja, intervijas)
3.	Tirgus pētījumi	Statistiskā analīze	Regresijas analīze Apsekojums (aptauja, intervijas)
4.	Attīstības stratēģijas noteikšana		Modelēšana Ekspertu vērtējumi

\* tabulu sastādīja autore

## 1.2. Latvijas piensaimniecības attīstības posmi

Pēc autores viedokļa, analizējot pašreizējās piensaimniecības darbības problēmas lietderīgi iesākt analīzi ar vēsturisko aspektu, proti, izcelt nozares attīstības posmus. Tas būtu jādara šādu iemeslu dēļ:

- lai salīdzinātu nozares darbības efektivitāti vienā un tajā pašā valstī, bet atsevišķos laika periodos;
- lai izmantotu pozitīvo nozares un uzņēmumu vadības pieredzi;
- lai neatkārtotu kļūdas un neizmantotu negatīvo vadības pieredzi;
- lai precīzāk noteiktu piensaimniecības attīstības iespējas pašreizējos apstākļos.

Autore piedāvā izcelt četrus Latvijas piensaimniecības attīstības posmus:

1. Pirmās Latvijas Republikas laikā no 1923. līdz 1937.gadam;
2. Pēc kara laikā PSRS tautsaimniecības sastāvā no 1950. līdz 1990 gadam;
3. Pēc Latvijas neatkarības atgūšanas no 1991. līdz 2004.gada 1. maijam;
4. Pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā no 2004. gada 1. maija.

Pirmās plašākās zemnieku organizācijas Latvijā varēja rasties tikai pēc 1905. gada notikumiem, tādēļ arī pirmās pienotavas sāka darboties ap 1909. gadu Vidzemē. Līdz tam bija tikai nedaudzas pienotavas, kuras atradās muižās. Pirms Pirmā pasaules kara nodibinājās jau 88 pienotavas. Tās apgādāja tikai iekšzemes tirgu, bet piena produktu neeksportēja. Karš šo kopdarbību sagrāva, un 1921. gadā bija palikušas 18 pienotavas. Taču pēc agrārās reformas īstenošanas pienotavu skaits strauji auga, un 1927. gadā, kā tas ir redzams 1.5. tabulā, pienotavu pēc skaita bija jau - 465. Pēc pētnieku secinājumiem piensaimniecības uzplaukums pēc Pirmā pasaules kara tika sasniegts galvenokārt pašu lauksaimnieku kopdarbības ceļā [128].



Pienotavu un krejotavu skaits Latvijā 1923. – 1937. gadā \*

gadi	Pienotavas			Krejotavas			Kopā		
	skaits	% pret iepriekšējo gadu	% pret 1923.g.	skaits	% pret iepriekšējo gadu	% pret 1923.g.	skaits	% pret iepriekšējo gadu	% pret 1923.g.
1923	319	100	100	136	100	100	455	100	100
1924	367	115	115	130	96	105	497	109	109
1925	422	115	132	252	194	185	674	136	148
1926	449	106	141	452	179	332	901	134	198
1927	465	104	146	554	123	407	1019	113	224
1928	455	98	143	705	127	518	1160	114	255
1929	450	99	141	881	125	648	1331	115	293
1930	423	94	133	1034	117	760	1457	109	320
1931	393	93	123	1118	108	822	1511	104	332
1932	362	92	113	1157	103	850	1519	101	334
1933	340	94	107	1134	98	834	1474	97	324
1934	326	96	102	1089	96	801	1415	96	311
1935	294	92	82	1109	102	815	1403	99	308
1936	268	96	81	976	94	718	1234	95	271
1937	258	96	81	976	94	718	1234	95	271

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[35:36:86].

Pēc 1.5. tabulas datiem var secināt, ka līdz 1927. gadam krasi palielinājās gan pienotavu, gan krejotavu skaits. Bet, lai izdevīgāk sakārtotu sviesta tirdzniecību un samazinātu ražošanas izmaksas, pēc 1927. gada pienotavu skaits tika samazināts, tās pārstrukturizējot par krejotavām un tādējādi koncentrējot ražošanu. Tāpēc Otrā pasaules kara piensaimnieki saprata, ka sīka, sadrumstalota piena pārstrāde nenodrošina efektīvu ražošanu.

Šajā periodā pasaules tirgū krasi palielinājās pieprasījums pēc piena produktiem un īpaši pēc augstas kvalitātes sviesta. Latvijas dabiskie un ģeogrāfiskie faktori veicināja piensaimniecības attīstību, bet tomēr ne visas zemnieku saimniecības varēja efektīvi strādāt šajā jomā tirgus konkurences apstākļos. Arī ne visas lielās saimniecības varēja konkurēt starptautiskajā tirgū bez valsts atbalsta. Tāpēc, lai palielinātu piena produktu konkurētspēju pasaules tirgū, Latvijā bija ieviesta piemaksu un garantētu iepirkšanas cenu sistēma.

1930. gadā bija apstiprināti noteikumi par dotācijām no budžeta. Atbilstoši tiem noteikumiem par katru eksportētu sviesta kilogramu no budžeta piemaksāja 20 santīmus, bet Latgalē pat 30 santīmus. Vēlāk 1932. gadā bija apstiprināta vienota iepirkšanas cena 2.5 Ls apmērā par katru eksportēto 1. šķīmes sviesta kilogramu. No budžeta izmaksāja starpību starp iepirkšanas cenu un starptautiskā tirgus cenu. Kopā tikai 1932./1933. saimnieciskā gadā no valsts budžeta ar šo mērķi bija iztērēti 187 milj. Ls jeb 14% no valsts budžeta ienākumiem [37:128].

Liela loma piensaimniecības attīstībā bija Latvijas piensaimnieku centrālajai savienībai (LPCS). Tā bija pirmā Latvijas valsts Ministru prezidenta Kārļa Ulmaņa ideja 20. gadu sākumā. LPCS darbojās visu brīvās Latvijas pastāvēšanas laiku, un kā kooperatīva sabiedrība ar vienu centrālo vadības iestādi, ne tikai sekmīgi vadīja, kontrolēja un veicināja visas Latvijas piensaimniecības darbu, bet arī bija galvenā sviesta eksporta organizētāja. Piemēram, 1937. gadā 93,71% no eksporta sviesta iepirka LPCS. 30. gados sviests bija kļuvis par nozīmīgu Latvijas ārējās tirdzniecības produktu. 1932. gadā sviesta eksports veidoja

32.1% no kopējā valsts eksporta un tas tika pārdots par vairāk nekā 30 miljoniem latu (sk. 1.6. tabulu). Šajos gados Latvijas sviests pasaulē bija ļabi pazīstams [128].

1.6. tabula

**Sviesta eksports Latvijā 1922.–1937. gadā \***

<i>Gadi</i>	<i>Eksporta sviests (tonnas)</i>	<i>Vērtība (Ls)</i>	<i>Sviesta eksports no kopiekporta (%)</i>
1922	1032	2 760 000	2,7
1923	2902	9 271 000	5,7
1924	3666	14 030 000	8,3
1925	7153	30 266 000	16,9
1926	10135	37 450 000	19,9
1927	10761	41 267 000	18,7
1928	13006	52 480 000	20,1
1929	14797	58 768 000	21,5
1930	18431	57 724 000	23,3
1931	18738	46 964 000	28,7
1932	18592	30 990 000	32,1
1933	15646	21 057 000	25,8
1934	15701	14 451 000	16,9
1935	16816	18 505 000	18,8
1936	17291	25 321 000	18,3
1937	19211	45 364 000	17,4

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[37:86]

No vienas puses, piensaimniecība brīvvalsts pēdējos gados bija attīstītākā Latvijas lauksaimniecības nozare. Piena piegādātāju skaits sasniedza gandrīz 60 000. Pienotavas, kuras bija tam laikam tehniski augstā līmenī, gadā pārstrādāja 500000 tonnas piena. Piensaimniecība bija stabils ienākumu avots gan piena ražotājiem, gan piena pārstrādātājiem. Latvija eksportēja 12% cūkgaļas un pat 80% sviesta, ierindojoties sestajā vietā pasaulē starp sviesta eksportētājvalstīm. Bet, no otras puses, var būt arī cits skatījums uz pirmskara Latvijas lauksaimniecību.

1935. gadā Latvijā tika uzskaitītas 231 620 lauku saimniecības. Vidējais lielums nepārsniedza 17 hektārus. Kopš 30. gadu sākuma tika izūtrupētas 40 000 zemnieku sētas. Latvija starp Eiropas valstīm līdere bija tikai vienā ziņā - Latvijā bija viens no lielākajiem govju, cūku un citu mājlopu skaitiem uz vienu iedzīvotāju. Taču vispatiesākais līmeņa rādītājs, t.i., ražība - nedod pamatu lepnumam. No govju 1937. gadā vidēji izslauca tikai 1912 kg piena. (Dānijā - 3200 kg). Vidējā kviešu ražība no hektāra 1921.–1939. gadā nepārsniedza 13,3 centnerus, turklāt būtiski nepieaugot. Tālaika lielākā agronomijas autoritāte profesors Jānis Apsīte 1940. gadā atzina: "Zviedrija un Norvēģija, kur daba radniecīga Latvijas dabi, laukaugu ievākumi tomēr ir

ievērojami augstāki. Dānijā, Holandē un Beļģijā katrs hektārs dod 2–3 reizes lielākus ražu ievākumus nekā Latvijā.” [128].

Kā jau bija minēts, patiesībā šo produktu eksportu būtiski atbalstīja ar valsts subsīdijām un valdības attieksme pret šiem darījumiem bija izteikti politiskā. Katrs par sviesta eksportu iegūtais lats īstenībā valstij izmaksāja 1,67 latus. Pēc Valsts kontroles ziņām par 1932.–1933. saimniecisko gadu valsts kase un patērētāji lauksaimniekiem virs tirgus cenām samaksājuši 42 milj. latu. No tiem tieši valdība sedza 18 milj. latu. Turklāt visi valsts budžeta ieņēmumi bija tikai ap 130 milj. latu, tāād lauksaimniecības atbalstīšanai izlietoja 14% no visiem gada tēriņiem [199].

Tikmēr lauksaimnieku parādi palielinājās. 1939. gadā sasniedzot 302 milj. latu, no tiem 209 milj. latu – Valsts zemes bankai. Zemes reformā jaunsaimniekiem par katru īpašumā saņemto hektāru valstij bija jāsamaksā 20 lati. Šādu summu zemnieks 1934. gadā varēja nopelnīt, pārdodot 219 litrus piena (1934. gada vidējā piena cena – 9,11 sant./kg), bet tik un tā zemi daudzi neizpirka [199]. Sekoja kara gadi un piensaimniecība šajā periodā bija tikai daļējs naturālās saimniekošanas veids.

Izņemot eksporta vajadzības, pārtikas rūpniecības attīstību veicināja arī zemnieku saimniecību pārkārtošana no naturālas uz preču ražošanu. Līdz ar to pārtikas produktu loma būtiski palielinājās Latvijas tirgū. Piemēram, 1939. gadā Latvijā darbojas apmēram 300 piena pārstrādātāju. Lielākoties tās bija nelielas kooperatīvas rūpnīcas. Lielākā no tām bija Rīgas piena kombināts (RPK), kur 1938. gadā strādāja 394 strādnieku. RPK ražoja pienu un sviestu, kā arī konditorijas izstrādājumus.

Sviesta eksporta liela īpatsvara dēļ šī nozare bija atkarīga no ārzemnieku pieprasījuma, un ar to var izskaidrot produkcijas ražošanas svārstības atsevišķos periodos. Savukārt, siera ražošana bija atkarīga lielākoties no vietējās vajadzības, un tāpēc šīs nozares produkcijas ražošana bija samērā vienmērīga [36;37].

Minētie apstrādātie, kā arī citi statistiskie dati un literatūras avoti [86;128] dod iespēju izdarīt **secinājumus par pirmo izcelto un iesākto piensaimniecības attīstības posmu Latvijā**. Visus secinājumus autore sadalījusi divās grupās – pozitīvajos un negatīvajos. Pie pozitīvajiem attiecas:

- Latvija ieņēma ievērojamu vietu pasaulē sviesta eksporta jomā;
- eksportētāji apmierināja starptautiskās tirgus vajadzības pēc augstas kvalitātes produktiem;
- bija organizēta un īstenota būtiska piensaimniecības valsts regulēšana.

Savukārt negatīvie secinājumi ir sekojoši:

- piena piegādātāju un pārstrādātāju sadrumstalotība un nelielo uzņēmumu lielais skaits būtiski bremzēja nozares efektivitātes paaugstināšanu;
- pārāk liels eksportētāju valsts atbalsts neveicināja tirgus konkurenci un efektivitātes paaugstināšanu, kā arī vienpusīgi subsidēja nozari uz citu nozaru rēķina;
- piena produktiem nebija nodrošināts samērā liels un drošs patēriņa tirgus.

**Otrais Latvijas piensaimniecības attīstības posms** sākās pēc Otrā pasaules kara, kad Latvija atradās PSRS sastāvā. Analizējot šo periodu, jāņem vērā PSRS ekonomikas īpatnību, proti, sabiedrisko īpašumu uz pamatlīdzekļiem un gandrīz pilnīgi centralizēto pārvaldes sistēmu. Lauksaimniecībā dominēja kolhozi un sovhozi un bija organizēti piena un piena produktu valsts iepirkumi. Šī sistēma nodrošināja nepārtraukto piena produkcijas iepirkšanas apjoma pieaugumu (sk. 1.7. tabulu). Kā redzams, analizējamā periodā piena un piena produktu valsts iepirkuma apjoms 1989. gadā gandrīz 7 reizes pārsniedza 1950. gada apjomu.

Piena pārstrādes uzņēmumi 80. gados pārstrādāja vairāk nekā 1300 tūkst. tonnu piena gadā, un tas jau bija gandrīz trīs reizes vairāk nekā pirms kara. Piena rūpniecība deva gandrīz piekto daļu no visas pārtikas rūpniecības produkcijas un tajā strādāja sestā daļa no visā pārtikas

rūpniecībā strādājošajiem. PSRS mērogā Latvija ieņēma sesto vietu pēc saražotā sviesta un piekto pēc pilnpiena produkcijas daudzuma.

1.7. tabula

**Piena un piena produktu valsts iepirkums visu kategoriju saimniecībās  
(tūkst.tonnu )\***

<i>Gadi</i>	<i>Piens un piena produkti (pārrēķinot pienā )</i>		
	<i>tūkst. tonnu</i>	<i>% pret iepriekšējo periodu</i>	<i>% pret 1950. gadu</i>
1950	281,9	100	100
1951 – 1955 (vidēji gadā)	395,1	140,2	140,2
1956 – 1960 (vidēji gadā)	704,9	178,4	250,0
1961 – 1965 (vidēji gadā)	928,5	131,7	329,4
1966 – 1970 (vidēji gadā )	1273,9	137,2	451,9
1971 – 1975 (vidēji gadā)	1387,1	108,9	492,0
1976 – 1980 (vidēji gadā)	1480,3	106,7	525,1
1981 – 1985 (vidēji gadā)	1539	104,0	546,0
1986 – 1989 (vidēji gadā)	1863	121,0	660,8

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[ 40;41;42]

Latvija bija otrajā vietā Padomju Savienībā sviesta un pilnpiena produkcijas ražošanas ziņā uz vienu iedzīvotāju. Tabulā 1.8. redzams, ka Latvija bija arī ļoti liela piena konservu, siera un sviesta ražotāja.

1.8. tabula

## Piens produktu ražošana PSRS 1981. gadā \*

<i>Piena produkti</i>	<i>PSRS</i>	<i>Baltkrievija</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Igaunija</i>	<i>Latvija</i>	<i>Latvijas daļa (%)</i>
Sviests (tūkst.t.)	1208	79	51	29	32	2,6
Pilnpiena produkti (tūkst.t.)	653	36	19	13	18	2,7
Iebiezinātā piena konservi (milj.nos.k.)	1279	-	52	14	76	5,9
Iepirkts piens (tūkst.t)	55561	3602	1907	1076	1346	2,4

\*tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[39]

Centralizēta valsts plānošana un regulēšana nodrošināja investīciju pieaugumu un milzīgo patēriņa tirgu un līdz ar to veicināja piena un piena produkcijas ražošanas nepārtraukto palielināšanu (sk. 1.9. tabulu)

1.9. tabula

## Piens un piena produkcijas ražošana pa veidiem (tūkst. tonnu)\*

<i>Produkti</i>	<i>1960</i>	<i>1965</i>	<i>1970</i>	<i>1975</i>	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1989</i>
Pienā pārreķinātā pilnpiena produkcija tajā skaitā (naturālajā svarā)	204,2	289,7	354,6	444,7	426,5	539,9	576,2
Pilnpiens	95,5	122,8	139,7	153,3	178,5	178,7	175,0
Pilnpiena kefīrs	12,2	18,5	29,2	34,7	30,1	34,0	44,4
Rūgušpiens	1,4	2,3	2,0	2,3	0,1	0,7	0,5
Salds krējums	0,6	0,8	1,6	2,5	1,7	5,9	7,0
Skābs krējums	6,8	11,6	13,7	18,9	26,8	34,3	37,3
Pilnpiena biezpiens	4,7	6,5	9,4	11,3	6,0	10,6	10,8
Vājpiena biezpiens	-	0,3	4,2	6,9	16,5	18,3	17,3
Sieriņi un sieriņu masa	0,8	1,1	1,7	2,1	1,3	1,6	2,8
Treknie sieri	4,4	6,4	10,2	15,4	18,0	23,0	24,8
Sviests	25,2	34,3	32,8	34,6	33,6	44,6	46,7
Saldējums	1,9	2,7	4,4	6,8	6,4	8,1	13,2

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[40:41;42]

Kā redzams, tikai 80. gados bija novērojama dažu produkcijas veidu ražošanas samazināšana, bet līdz šim bija raksturīgs stabils ražošanas pieaugums. Tajā pašā laikā ražošanas efektivitāte analizējamā periodā gandrīz nepaaugstinājās, bet dažreiz arī samazinājās, par to liecināja pašizmaksu pieaugums, pamatlīdzekļu atdeves samazināšana, darba ražīgumu lēns pieaugums [40:41;42]. Lauksaimniecībā tikai 8,4% kolhoziem un sovhoziem, kuros bija govju ganāmpulks, gada vidējais piena izslaukums no vienas govjs bija 4500 kg un vairāk [42], kaut gan Eiropas attīstītās valstīs tas bija normāls vidējais līmenis.

Latvijā piena pārstrādi veica 7 piena kombināti, kuriem bija pakļautas pienotavas un krejotavas (skatīt 1.10. tabulu). Tādējādi piensaimniecībai bija raksturīgs augsts koncentrācijas līmenis.

1.10. tabula

Piens kombinātu darbība Latvijā 1981. gadā \*

Piens kombināti	Iepirkts piens		Produkcijas realizācija		Strādājošo skaits	
	tūkst.t	%	milj. Ls	%	darbinieki	%
Rīgas	128,7	9,5	66,2	20,2	1529	20,0
Valmieras	281,3	20,8	55,3	16,9	1291	16,9
Liepājas	215,5	15,9	40,7	12,4	1031	13,5
Rēzeknes	231,8	17,1	73,8	22,5	1783	23,3
Daugavpils	206,2	15,2	40,8	12,5	1069	14,0
Jelgavas	176,2	13,0	30,7	9,4	581	7,6
Bauskas	115,2	8,5	19,8	6,0	375	4,9
<b>Kopā</b>	<b>1354,9</b>	<b>100</b>	<b>327,3</b>	<b>100</b>	<b>7659</b>	<b>100</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[73]

Tāpat valsts lielāko piena apjomu pārstrādāja Valmieras un Rēzeknes piena kombināts. Jāsaka, ka šajā periodā galveno vadlīniju noteicēja bija centralizēta valsts plānošana un regulēšana. Kārtējā PSKP kongresā tika pieņemtas direktīvas ražošanas tehniskai pilnveidošanai un efektivitātes kāpināšanai, – gan maksimāli izmantojot izejvielas, pienu kompleksi pārstrādājot, gan uzlabojot produkcijas kvalitāti, uzturvērtību, ārējo noformējumu, izmantojot progresīvus materiālus taras izgatavošanai, gan ieviešot jaunus produkcijas veidus un tehnoloģijas.

Piena pārstrādes uzņēmumiem bija sava noteikta specializācija. Tabulā 1.11. redzams, ka Rīgas piena kombināts ražoja 50,6% no visiem pilnpiena produktiem. Valmieras piena kombināts ražoja 37,0 % sieru, bet saldējuma ražošanā pilnīgi specializējās Rīgas piena kombināts, tāpat kā piena konservu ražoja tikai Rēzeknes piena kombināts.

1.11. tabula

Piens kombinātu ražotā produkcija Latvijā 1981. gadā \*

Piens kombināti	Pilnpiena produkcija		Siers		Saldējums		Piens konservi	
	Tūkst.t	Īpatsvars (%)	Tūkst.t	Īpatsvars (%)	Tūkst.t	Īpatsvars (%)	Tūkst.t	Īpatsvars (%)
Rīgas	199,9	50,6	700	4,5	6700	100	-	-
Valmieras	40,5	10,3	5702	37,0	-	-	-	-
Liepājas	50,3	12,7	1730	11,3	-	-	-	-
Rēzeknes	22,1	5,6	2622	16,9	-	-	75593	100
Daugavpils	36,8	9,3	2971	19,2	-	-	-	-
Jelgavas	35,6	9,0	599	3,9	-	-	-	-
Bauskas	9,7	2,5	1119	7,2	-	-	-	-
<b>KOPĀ</b>	<b>394,9</b>	<b>100,0</b>	<b>15445</b>	<b>100,0</b>	<b>6700</b>	<b>100</b>	<b>75593</b>	<b>100</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[73]

Produktu kvalitāti un sortimentu var novērtēt diezgan pretrunīgi. No vienas puses, ‘‘Kvalitātes zīme’’ bija piešķirta 10 pienotavās ražotajam sviestam un 3 sieru šķirnēm (Holandes, Kostromas, Krievzemes). Ņemot vērā, ka šī zīme nebija devalvēta, proti, tās iegūt bija diezgan grūti, tas bija labs sasniegums. Sortimentu veidoja vairāk nekā 30 siera šķirnes un arī 40 dažādu nosaukumu pilnpiena produkcijas [73]. Bet, no otras puses, stingra valsts plānošana un standartizācija ierobežoja uzņēmumu iniciatīvu un ieinteresētību, lai tie varētu ražot dažādus produktus dažādiem pircēju segmentiem.

Minētie apstrādātie avoti, kā arī cita informācija [73:147] dod iespēju izdarīt zināmus *secinājumus par otro izcelto piensaimniecības attīstības posmu Latvijā*. Tāpat kā pēc pirmā posma, visus secinājumus autore sadalījusi divās grupās: pozitīvajos un negatīvajos. Pie pozitīvajiem secinājumiem attiecas šādi:

- piena pārstrāde bija koncentrēta lielos kombinātos, kas pozitīvi ietekmēja ražošanas apjoma palielināšanos;
- piena produktu ražošanai bija raksturīga specializācija, kas pozitīvi ietekmēja izmaksu samazināšanos, rēķinot uz produkcijas vienību;
- piena pārstrādātājiem bija nodrošināta stabila izejvielas piegāde, bet piena produktiem – stabila realizācija milzīgā patēriņa tirgū;
- centralizēta valsts uzraudzība nodrošināja stingro produktu kvalitātes kontroli.

Pie negatīvajiem secinājumiem attiecas šādi:

- produkcijas ražošanas un realizācijas centralizēta plānošana, proti, nepastāvēt konkurences situācijai, ierobežoja uzņēmumu ieinteresētību paaugstināt produktu kvalitāti un ražošanas efektivitāti, paplašināt produktu sortimentu;
- centralizēta produkcijas sadale un realizācija nodrošināja iedzīvotāju pieprasījumu apmierināšanu, par to liecināja produkta deficīts pat ražošanas vietā, proti, Latvijā;
- centralizēta investīciju plānošana izraisīja nozares tehnisko atpalicību no citām nozarēm un ārzemju tehnikas un tehnoloģijas sasniegumiem, kas kavēja jaunu produktu ieviešanu tirgū, produkcijas sortimenta paplašināšanu un ražošanas efektivitātes paaugstināšanu.

### **1.3. Latvijas piensaimniecības pašreizējās situācijas analīze**

#### **1.3.1 Situācijas analīze no makroekonomiskā un tautsaimniecības aspekta**

Pašreizējo situāciju Latvijas piensaimniecībā autore izanalizēja pēc izvirzītās koncepcijas (sk. 1.1. attēlu):

- piena ražošana;
- piena piegāde (iepirkšanas);
- piena pārstrāde;
- piena realizācija un patēriņš;
- piena produktu ražošana, krājumi un realizācija.

Pēc Latvijas neatkarības atgūšanas 20. gadsimta deviņdesmitajos gados sākās lauksaimniecības privatizācija. Pēc privatizācijas un pārstrukturēšanas procesiem piensaimniecība kā nozare kopumā piedzīvoja strauju sarukumu – samazinājās piena ražošana un arī pārstrāde. Kā redzams tabulā 1.12. slaucamo govju skaits šajā periodā ir samazinājies gandrīz par 62%, piena ražošanas apjomi gandrīz par 58%. Ražošanas apjomu samazinājums nebija tik krass, pateicoties vidējā izslaukuma pieaugumam, sākot no 1997. gada.

1.12. tabula

## Piens ražošanas dinamika Latvijā 1990. – 2003. gadā (gada beigās) \*

Gads	1990	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2003 %pret 1990
Govju skaits (tūkst.)	535	481	311	292	274	262	242	205	205	209	203	186	34.8
Saražotais piens (tūkst.t.)	1891	1476	999	943	921	988	948	799	823	846	811	786	41.6
Vidējais izslaukums no govīs (kg)	3437	2793	2923	3074	3237	3585	3733	3754	4025	4047	4050	4226	123
Piens pārstrādei (tūkst.t)	1611	933	371	322	361	362	464	389	398	403	385	435.6	27.0

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[27,29]

Piena ražošanas straujais kritums izskaidrojams ar to, ka tika reorganizētas kolektīvas saimniecības, bet to vietā neradās jauni piena ražotāji. Zemnieku saimniecības un citas īpašuma formas attīstās ļoti lēni, jo nebija ekonomisku priekšnoteikumu to attīstībai.

Kā redzams 1.12.tabulā, līdz 1995. gadam arī vidējā izslaukuma tendence bija negatīva, taču pēdējos gados izslaukums ir pakāpeniski pieaudzis. To veicina piena ražotāju pārorientēšanās uz produktīvu govju iekļaušanu ganāmpulkos. Piena iepirkuma salīdzinoši zemās cenas un biežā pārstrādes uzņēmumu nespēja savlaicīgi samaksāt par iepirkto produkciju tomēr nestimulē zemniekus strauji palielināt piena ražošanu.

Piena pārstrādei piegādātā piena daudzums no pavisam izslauktā ir samazinājies no 85% 1990. gadā līdz 51.8% 2002. gadā. Daļa produktu tiek pārdoti nefasēti tūgū vai arī pārdoti pārstrādes uzņēmumiem, neuzrādot informāciju par šiem daudzumiem.

Deviņdesmitajos gados krasi mainījās piena ražošanas struktūra. Agrārās reformas rezultātā zemi atdeva agrākajiem īpašniekiem vai to mantiniekiem. Līdz ar to vairums lielsaimniecību tika likvidētas un veidojās daudz sīku saimniecību, kas raksturīgs Latvijas piensaimniecībai arī šobrīd. (sk. 1.13. tabulu)

1.13. tabula

## Piens ražošana saimniecībās 1999. – 2003. gadā (tūkst. tonnas)\*

Saimniecību veids	1999	2000	2001	2002	2003	2003 % pret 1999
Zemnieku saimniecības, piemājas un personiskajās palīgsaimniecībās	686,5	727,7	751,7	713,6	681,2	99,2
Valsts saimniecībās un statūsabiedrībās	112,2	97,3	96,3	100,1	104,4	93,0
Kopā visās saimniecībās**	798,7	825,0	848,0	813,7	785,6	98,4

\*ieskaitot kazu pienu

\*\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[52]



Kā redzams no 1.13. tabulas, 2003. gadā valsts saimniecībās un statūtsabiedrībās bija saražots tikai 13,3 %, bet 1999. gadā – 14 % no piena ražošanas apjoma.

Viens no piena ražošanas pieauguma iemesliem ir slaucamo govju ganāmpulka pēdējo triju gadu laikā stabilizēšana. Kopējais govju skaits 2001. gada laikā ir pieaudzis par 15 %, salīdzinot ar 1999. gadu. Samazinās govju skaits valsts saimniecībā un statūtsabiedrībās (-20,4%) un piemājas un personiskajās palīgsaimniecībās (-4%), savukārt zemnieku saimniecībās govju skaits ir par 11,8 % palielinājies.

Otrais pozitīvās ražošanas tendences iemesls ir govju produktivitātes palielināšana, uzturot zemnieku ganāmpulkos augstākākas govīs. 2003. gadā vidējais izslaukums no govīm bija 4261 kg gadā, pārsniedzot par 24 % vidējo izslaukumu 1990. gadā. Tomēr govju produktivitāte joprojām ir zema, ņemot vērā potenciāli iespējamo izslaukuma līmeni.

Ļoti aktuāla problēma ir piena ražošanas sadrumstalotība Latvijā (skat. 1.14. tabulu).

1.14. tabula

**Piena ražošanas saimniecību grupējums pēc slaucamo govju skaita 2002. gada beigās\***

<i>Slaucamo govju skaits saimniecībā</i>	<i>Saimniecības ar attiecīgo slaucamo govju skaitu</i>		<i>Slaucamo govju skaits saimniecībās</i>	
	<i>skaits</i>	<i>%</i>	<i>skaits</i>	<i>%</i>
1	39228	55,04	39228	19,31
2	17984	25,23	35968	17,71
3 – 5	9877	13,86	44470	21,89
6 – 9	2442	3,43	19721	9,71
10 – 19	1175	1,64	18240	8,98
20 – 29	228	0,32	6811	3,35
30 – 49	134	0,19	5697	2,81
50 – 99	102	0,14	7617	3,75
100 – 199	52	0,07	7730	3,81
200 – 299	19	0,04	4986	2,46
300 un vairāk	28	0,04	12656	5,22
<i>Kopā</i>	<i>71269</i>	<i>100</i>	<i>203124</i>	<i>100</i>

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[52]

Kā redzams no 1.13. tabulas, lielākajā daļā saimniecību (94,1 %) tiek turētas 1–5 govīs. 2002. gadā šādās saimniecībās atradās 58,9% no kopējā govju skaita. Vidējais govju skaits ganāmpulkā ir tikai apmēram 3 govīs. Šī iemesla dēļ piena ražošanas saimniecību efektivitāte ir zema. Tiek kavēta piena kvalitātes uzlabošanās, ganāmpulka ciltsvērtības palielināšana, kā arī piena ražošanas attīstība valstī.

Pastāvot šādai piena ražošanas struktūrai, lielai daļai ražotāju nav ekonomiskas motivācijas investēt saimniecības tehnoloģiskajā attīstībā, ko pastiprina arī finanšu līdzekļu trūkums. Tomēr, 2002.-2003. gadā, samazinoties mazo 1–5 govju saimniecību skaitam, ir palielinājies lielo saimniecību īpatsvars. Palielinājies saimniecību skaits visās grupās, kurās ir 6–199 govīs, un arī govju skaits gandrīz visās šajās grupās ir palielinājies.

Īpaši iepriecina lielo saimniecību skaita palielināšanās un govju skaita pieaugums tajās, salīdzinot ar 2000. gadu. Var paredzēt, ka mazo saimniecību skaits kopējā struktūrā samazināsies arī turpmāk, pieaugot lielo saimniecību skaitam un govju skaitam tajās, ļaujot kāpināt kopējo piensaimniecības efektivitāti. Ja turpināsies piena iepirkuma cenu kāpums, tiks panākts efektivitātes valsts atbalsts ražošanas attīstībai.

Piena ražošanas un iepirkuma daudzumi attēloti 1.15. tabulā.

1.15. tabula

## Piensaražošana un iepirkums 1999.–2003. gadā (tūkst. tonnas)\*

	1999	2000	2001	2002	2003	2002.% pret 1999
Kopā saražots piens	799,0	822,9	846,2	810,2	785,7	98,3
Pārstrādei iepirkts piens	389,6	398,1	402,6	384,9	435,5	111,8
% no saražotā piena	48,8	48,4	47,6	47,5	55,4	-

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[52]

Kā redzams no 1.15. tabulas, šobrīd no visa piena tikai aptuveni 55% tiek pārdoti piena pārstrādes uzņēmumiem, bet pārējais piens paliek pašu patēriņam, neorganizētiem tirgiem un to, iespējams, iegādājas piena pārpircēji. Citās attīstītākajās valstīs pārstrādei pārdotais piena daudzums ir 90% un vairāk, tāpēc Latvijā situācijas sakārtošanai vēl daudz darāmā.

Vērtējot nozares attīstību pēdējos piecos gados, ir jāsecina, ka joprojām nav ievērojama piena pārstrādes apjoma pieauguma. Uz 01.01.2004. gadā Latvijā darbojas 60 piena pārstrādes uzņēmumi ar 74 ražotnēm. Bet jau kopš 1995. gada aptuveni 70% piena tirgus Latvijā aizpilda 10 lielākie piena pārstrādes uzņēmumi, un tie katrs iepirka no 10 – 40 tūkst. tonnu piena gadā [29]

Tāpēc nepieciešams, lai tuvākajos gados piena pārstrādes uzņēmumi tiek organizēti jeb koncentrēti un sakārtoti. Mazākiem pārstrādes uzņēmumiem vajadzētu kooperēties un kļūt lielākiem, lai tie varētu nodarboties ar eksportu un pildīt kvalitātes prasības. Jāpiekrīt viedoklim, ka racionalizējot pārstrādes struktūru, galvenās pārstrādes jaudas koncentrēsies dažos efektīvākajos pārstrādes uzņēmumos, kas ļauj koncentrēt investīciju līdzekļus ražošanas sakārtošanai, atbilstoši ES sanitārajām, higiēnas un kvalitātes prasībām attīstīt piena savākšanas un piegādes sistēmas, veidot stabilu līgumattiecību bāzi ar piena piegādātājiem. [200]

Jāatzīmē, ka pēdējo trīs gadu laikā piena kvalitāte arvien pakāpeniski uzlabojas (sk.1.16. tabulu).

1.16. tabula

## Pārstrādes uzņēmumos iepirkta piena kvalitāte 1999.–2002. gadā \*

Piens šķira	1999		2000		2001		2002	
	tūkst.t	% no iepirkta	tūkst.t	% no iepirkta	tūkst.t	% no iepirkta	tūkst.t	% no iepirkta
Augstākā	124,7	32,0	163,2	41,0	197,2	48,9	227,9	59,2
Pirmā	169,5	43,5	147,3	37,0	135,8	33,6	101,2	26,3
Otrā	95,4	24,5	87,6	22,0	70,6	17,5	55,4	14,5
Kopā iepirkts	389,6	100	398,1	100	402,6	100	384,5	100

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[52]

Kā redzams no 1.16. tabulas, arvien palielinās augstākās piena šķiras iepirkumi. Pārstrādei iepirkta piena vidējais tauku saturs pienā 2002. gadā bija 4,08% un olbaltumvielu saturs 3,18%. Taču, ņemot vērā patērētāju vajadzības un ES standarta prasības, piena kvalitātes paaugstināšana joprojām ir ļoti aktuāla problēma Latvijā. Piensaražotāji maksā 20%-25% vairāk par augstākās šķiras pienu nekā par pirmās šķiras, bet ir virkne objektīvu un subjektīvu apstākļu, kāpēc zemnieki nespēj ražot pietiekami kvalitatīvu produkciju.

Piena iepirkuma cenu tendences atspoguļotas 1.17. tabulā.

1.17. tabula

**Gada vidējais piena iepirkuma cenas 1999.–2002. gadā Ls/t\***

<i>Piena šķira</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2002% pret 1999</i>
Augstākā	95,2	100,2	105,3	102,1	107,2
Pirmā	76,9	81,3	88,3	84,5	109,9
Otrā	69,2	73,8	82,5	79,6	115,0
Vidējā iepirkuma cena	80,6	87,2	95,5	94,1	116,7

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[51]

Kā redzams, piena iepirkuma cenas 2001. gadā, salīdzinot ar 1999. gadu, ir ievērojami pieaugušas – vidējā piena iepirkuma cena palielinājusies par 18,5 %, un cena par augstākās šķiras pienu pieaugusi par 10,6 %, bet 2002. gadā vidējā iepirkuma cena samazinājusies par 2,5%.

Kā nozīmīgākie piena iepirkuma cenas pieaugumu veicinošie faktori ir atzīmējami:

- konkurences pastiprināšanās starp Latvijas pienotavām par piena iepirkumu;
- augstais eksporta cenu līmenis 2001.–2002. gadā.

Stabilizējoties tirgum un palielinoties eksporta iespējām uz Eiropas Savienību un citām valstīm, pārstrādes uzņēmumi palielina pieprasījumu pēc piena, līdz ar to arī pieaug uzņēmumu savstarpējā konkurence un cīņa par piena piegādātājiem, kā rezultātā pieaug arī piena iepirkuma cenas.

Piena daudzumu piesaistīšanas stratēģija, paaugstinot iepirkuma cenas virs konkurentu cenu līmeņa, ir nesusi arī savus rezultātus. Piemēram, 2003. gadā a/s "Rīgas piena kombināts" ir palielinājis iepirkta piena apjomus apmēram par 65%. Kopumā pēc iegādātā piena daudzumiem 5 lielākie Latvijas uzņēmumi ir palielinājuši iepirkuma apjomus par 31% un to īpatsvars kopējā pienā ir sasniedzis 54,8% [52].

Iepirkuma cena ir ievērojami svārstījusies atkarībā no ģeogrāfiskā novietojuma, proti 2003. gadā zemākā iepirkuma cena 81,2 Ls/t ir bijusi Ludzas rajonā, bet, savukārt, augstākā 104 Ls/t–Liepājas rajonā un Rīgas rajonā [52].

Interesants ir piena iepirkuma cenas pieaugums 2001. gada otrajā pusē, kad ievērojami pasliktinājās piena produktu eksporta cenas. Neskatoties uz to, iepirkuma cena turpināja strauji augt un savu gada augstāko vērtību sasniedza decembrī, kad bija vērojamas gada zemākās sviesta un sausā vājpiena eksporta cenas ES un starptautiskajos tirgos. Var secināt, ka pienotavas vadītāju prioritātes šajā brīdī ir saistītas vairāk ar piena iepirkuma zonu pārdali nevis ar uzņēmumu finansiālajiem rādītājiem.

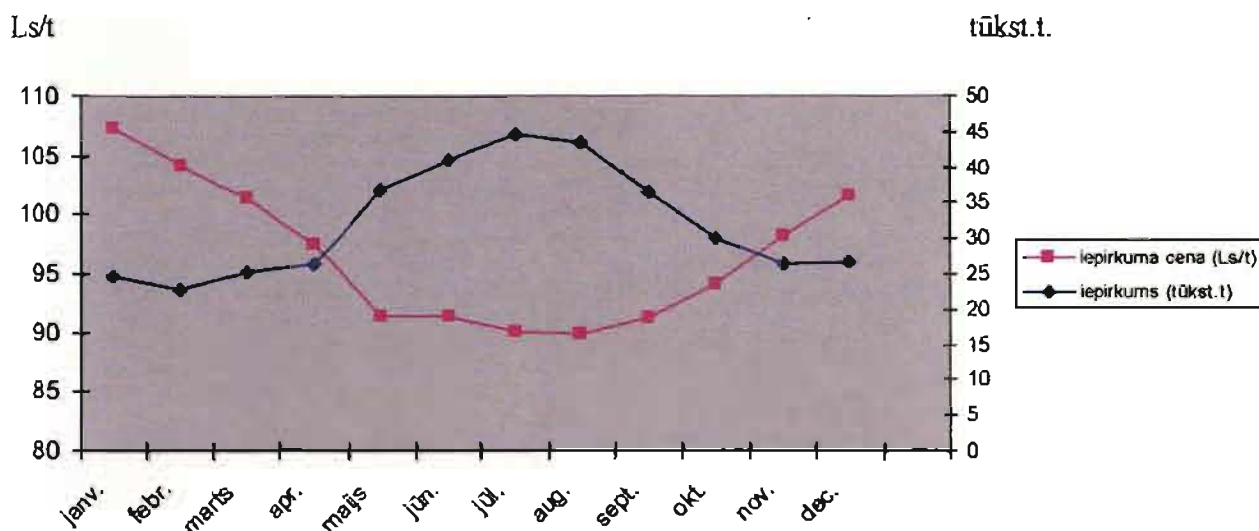
Joprojām piena piegādēm ir stipri izteikta sezonālitate, taču ar tendenci ziemā un vasarā piegādātājiem piena daudzumiem izlīdzināties. 2001. gada augusta mēnesī tika piegādāts 2,5 reizes vairāk piena nekā februārī. 1996. gadā lielākās piegādes (jūlijā) attiecībā pret mazākajām (februārī) bija 3. Ir jāatzīmē, ka pēdējos divus gadus piegādātā piena maksimums iekrīt augusta mēnesī, nevis jūlijā vai jūnijā, kā tas ir bijis pierasts iepriekš, un kas būtu loģiski, ņemot vērā lopbarības bāzi [52].

Vasaras periodā tiek ražots un pārstrādei pārdots visvairāk piena, savukārt piena iepirkuma cenas ir viszemākās gadā (1.4.attēls). Ja ES valstīs saražotā piena daudzums vasaras un ziemas mēnešos atšķiras tikai par nepilniem 10%, tad Latvijā vasaras mēnešos iepērk 2-2,5 reizes vairāk piena nekā ziemā. 1.4 attēlā redzams, ka no jūnija līdz oktobrim ir vislielākais piena daudzums un viszemākā piena cena. Tāda pati tendence bija novērojama arī 2002. gadā. Lielais piena daudzums vasarā rada pārstrādes uzņēmumiem problēmas ar produkcijas realizāciju

vietējā tirgū un pēdējos gados arī eksporta jomā. ES piena nozares eksperti nespēj vienoties par piena politikas jautājumiem pasaules tirgū un līdz ar to nīkuļo gan sviesta, gan siera, gan sausā piena pulvera eksporta tirgus.

2003. gada decembrī vienas piena tonnas iepirkuma cena palielinājās līdz 106 latiem. Pārstrādātāji bija spiesti celt iepirkuma cenas, jo konkurenti Igaunijā augošā piena produktu eksporta dēļ piedāvāja pienu iepirkt dārgāk. Tā kā jau vēsturiski Igaunijā izveidojies piena deficīts, papildu izejvielas uzņēmumi meklēja tuvējā Latvijas tirgū [52].

Neskatoties uz pieaugumu 2003. – 2004. gadā, piena iepirkuma cena Latvijā vēl joprojām ir zemāka nekā citur ES (15). Latvijā tā ir 18, bet ES (15) no 17 līdz 27 santīmiem par litru [226]. Līdz ar to speciālisti prognozē iepirkuma cenas celšanu Latvijā arī 2004.–2005. gadā.



#### 1.4.att.Piena iepirkuma apjomi un iepirkuma cenas 2002. gadā\*

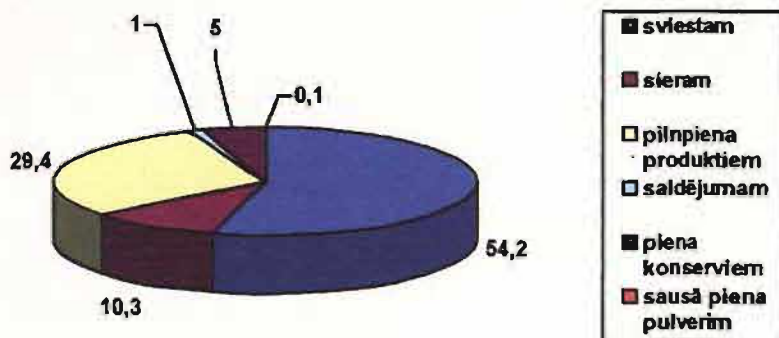
\* attēlu ir izveidojusi autore pēc publicētiem datiem [52].

Liela ietekme uz piena iepirkuma cenas veidošanos ir, piemēram, Lietuvas valdības veiktajiem pasākumiem tirgus stabilizācijai. Tiek pieļauta iespēja, ka Lietuvas piena produktu eksports uz NVS valstīm varētu saņemt eksporta subsīdijas. Ņemot vērā, ka Lietuvas piensaimnieki ir daudz atkarīgāki no NVS valstu un galvenokārt Krievijas tirgus, šāds lēmums neapšaubāmi stabilizēs lietuviešu eksporta cenu līmeni uz Latviju. Atšķirībā no Latvijas, lietuviešiem eksports uz ES var atrisināt tikai daļu no piena pārprodukcijas problēmas un līdz ar to viņi ir ievērojami jutīgāki pret pasaules tirgus cenu svārstībām.

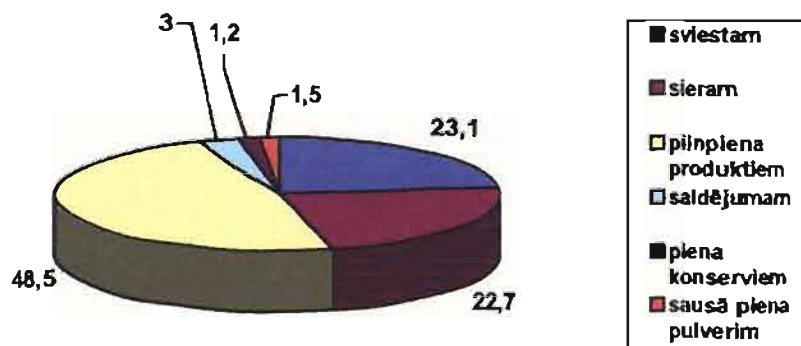
Pēc autores, domām nav jābūt pārsteigtiem par kaimiņvalsts produktu zemo cenu. Piemēram, puscieto sieru vairumtirdzniecības cenu līmenis 1,25 Ls/kg un sviesta cena 0,75 Ls/kg motivē par šādu cenu piegādāt produktus arī Latvijas tirgū. Salīdzinājumam vidējā piena iepirkuma cena 2001. gada decembra mēnesī Latvijā bija 108,34 Ls/t, bet Lietuvā salīdzināmajam pienam 90,43 Ls/t (80,79 Ls/t piena ar 3,4% tauku un 3,0% netauku). Tātad starpība ir 17,91 Ls/t. Šī Lietuvas cena arī nosaka tirgus cenu piena produktiem Baltijā, vai vismaz sviestam un sieram[52]. Piena tauku pārprodukcijas jautājuma atrisināšana Latvijā varētu dot ievējamu ieguldījumu iepirkuma cenu stabilizācijā.

Līdzīgi piena ražošanai arī piena pārstrādi ir skārušas milzīgas pārmaiņas pēdējo desmit gadu laikā. Dažādos veidos ir notikušas pienotavu privatizācijas, kā rezultātā piena pārstrāde ir pilnībā kļuvusi par privāto biznesu Latvijā ar visām no tā izrietošajām pozitīvām un negatīvām sekām. 1.5. un 1.6.attēlos ir redzama iepirktā piena izmantošana galveno piena produktu

ražošanai. Ir redzama prioritāšu maiņa. Ja perioda sākumā galvenais Latvijas produkts bija sviests, tad 2002. gadā lielākā piena daļa tiek pārstrādāta ekonomiski izdevīgākos produktos. Piemēram, pilnpiena produkcijas un saldējuma daļa piena izmantošanā ir palielinājusies trīs reizes. Toties tāda stratēģiski svarīga produkta ražošana, kā piena konservi, Latvijā ir pārtraukta ar 2001. gada augustu pēc pieprasījuma samazināšanas Krievijas tirgū [51,52,54].



1.5.attēls Iepirkta piena izmantošana piena produktu ražošanā 1990. gadā (%).



1.6.attēls. Iepirkta piena izmantošana piena produktu ražošanā 2002. gadā (%)

Iepriekšējos attēlos ir parādīta iepirkta procentuālā pārstrāde piena produktos. Galveno produktu ražošanas apjomu tonnās šajā laika periodā varam redzēt 1.18. tabulā.

1.18. tabula

## Galveno piena produktu ražošana Latvijā 1990.–2003. gadā ( tūkst.t)\*

Rādītāji	1990	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2003% pret 1990%
Pasterizēts piens	166.6	88.6	52.5	55.2	55.1	61.2	62.2	55.1	65.3	78.1	72.8	67.6	40.6
Siers	24.0	17.4	9.3	9.4	9.3	11.1	11.3	10.9	10.8	12.8	13.1	15.4	64.2
Sviests	43.5	31.8	9.8	6.5	7.5	7.8	9.4	7.4	7.4	6.5	6.1	5.7	13.1
Piena konservi	36,2	15.4	8.0	7.2	12,3	16,9	14,9	5,9	4,2	2,3	-	-	-
Sausais piens	8,9	5.5	0.7	0,7	1,8	3,1	4,2	2,9	3,5	3,1	3,0	1,5	16,9

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[55]

Salīdzinot 2003. gadu ar 1990. gadu, redzam milzīgu ražošanas samazinājumu galvenajiem produktiem. Galvenie iemesli ir tirgus ietilpības samazināšana, ražošanas jaudu neizmantošana, piena pārstrādātāju sadrumstalotība u.c. Cerīgāk nākotnē ļauj lūkoties salīdzinājums ar deviņdesmito gadu vīdu, kad Latvijas piensaimniecība bija vēl dziļākā krīzes situācijā. Bez tam ar katru gadu palielinās tādu produktu, kā jogurts (2001. gadā saražoja 45696 t jogurta attiecīgi 1999. gadā – 4060 tonnas), dažādu biezpiena krēmu un citu specifisku piena produktu ražošana.

Kā izriet no 1.14. tabulas no 846,2 tūkst. tonnām 2001. gadā saražotā piena pienotavām tika piegādātas tikai 402,5 tūkst. tonnu. Šo piena daudzumu arī izmantoja visu Latvijas piena pārstrādes uzņēmumos saražoto produktu vajadzībām. Savukārt 443,7 tūkst. tonnu piena tika izmantoti patēriņam ražotāju saimniecībā, tiešajai realizācijai un lopbarībai. Jebkurā gadījumā varam pieņemt, ka šis daudzums tika patērēts iekšzemē un sastāda noteiktu daļu no kopējā patēriņa.

Lai noteiktu pēc iespējas precīzu piena patēriņu Latvijas tirgū caur pienotavās saražotajiem piena produktiem, kā arī vajadzību pēc eksporta un importa produktu daļu, ir nepieciešams pienu sadalīt tās sastāvdaļās: taukos un netaukos (tas pēc būtības atspoguļo vājpiena patēriņu). Šim nolūkam ir nepieciešams zināt iepirkta piena sastāvu (1.14. tabula), krājumu izmaiņas 1.19. tabula), eksporta un importa apjomus.

1.19. tabula

## Pienu produktu krājumi 1999.–2003. gadā ( tonnas)\*

Produkti:	Krājumi gada beigās					Krājumi gada sākumā					Krājumi vidējie				
	1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003
Sviests	1396	426	501	296	332	992	1396	426	501	296	1194	911	463.5	398.5	314
Siers	1628	1333	1571	1206	1792	1986	1628	1333	1571	1206	1807	1480.5	1452	1388.5	1499
Sausais piens	10	23	42	0	0	23	10	23	42	0	16.5	16.5	32.5	21	0
Piena konservi	222	145	565	180	452	374	222	145	565	180	298	183.5	355	372.5	316
Piena krājumi kopumā	1644	926	1629	1340	-	1433	1644	926	1629	1340	1538.5	1285	1277	1484.5	-
Kopējais krājums	18057	17776	36881	19561	-	23387	18057	17776	3681	19561	20722	17916.5	27328.5	28220	-

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[52]

No 1.19. tabulas analīzes izriet, ka uz gada beigām uzkrājumā paliek būtiski produktu uzkrājumi. Piemēram, 2001. gadā ir saražotas 2910 tonnas sviesta ar 82% tauku saturu, bet realizācijas iespēju nebija 992 tonnām sviesta. Ņemot vērā, ka uzkrājumā galvenokārt nonāk tikai sviests ar tauku saturu 82%, tad varam secināt, ka 34% no visa gada laikā saražotā sviesta nebija izdevies atrast realizācijas iespējas[51].

Tāpat ir redzams, ka pēdējos trīs gadus palielinās siera uzkrājumi, kas liecina par to, ka arī siera ražotāji nevar atrast daļai savas produkcijas piemērotu cenu un ir spiesti to uzglabāt. Pārreķinot krājumus sastāvdaļās, var secināt, ka uz 2002. gada beigām 8.7% no gada laikā pārstrādei iepirkto tauku un 6,1% netauku bija palikuši uzkrājumā.

Salīdzinot Latvijā importēto produktu daudzumu kopš 1999. gada ir labi vērojama Vienotā Baltijas tirgus ietekme uz Latvijas piensaimniecību. Sviesta imports ir pieaudzis apmēram divas, bet siers pat četras reizes un sasniedzis 3454 tonnas. Lai arī piena eksporta un importa bilance vēl joprojām ir ar pārsvaru eksporta pusē, taču šī atšķirība ar katru gadu samazinās [52].

Autore izpētīja no Lietuvas un Igaunijas ievesto piena produktu importa tendences 2001.g. jūlija – 2002.g. februāra laika periodā. Dažiem importa produktiem ir sezonas raksturs, dažiem šis raksturs nav spilgti izteikts, bet kopumā tiek novērotas importa pīcauguma tendences.

Pamatočelonis lietuviešu produkcijas straujai ienākšanai Latvijas tirgū galvenokārt ir zemākas ražošanas izmaksas. Pirmkārt, tās ir pamatojamas ar zemāku piena iepirkuma cenu, otrkārt, ar augstāku ražošanas koncentrācijas pakāpi, kas dod iespēju ražot ar zemākām pārstrādes izmaksām.

Kā zināms 2002. gada jūlijā ES Padome apstiprināja atvieglojumus lauksaimniecības preču importam no Latvijas, vienošanās nosacījumi paredz atbrīvot vairākas Latvijas izcelsmes lauksaimniecības un pārtikas preču grupas no izvedmuitas maksājumiem, eksportējot tās uz ES tirgu, kā arī paredz vairāku produktu atbrīvošanu no ievadmuitas, ievēdot šīs preces Latvijā [197]. Principā šis lēmums apliecina, ka situācija uzlabojas, bet piensaimnieku 2002.-2003. gadā vēl neskāra, jo spēkā bija iepriekšējās eksporta kvotas, kas bija ievērojami mazākas nekā pieprasītās.

Kā problēmas risinājums varētu tikt piedāvāts intervences mehānisms sviesta uzpirkšanai. Attiecībā uz sviestu mazākais regulējošais daudzums varētu būt 550 tonnas. Praktiski piedāvātais būs atkarīgs no intervences cenas. Pareizākais risinājums būtu iepirkt šos daudzumus par eksporta cenām uz ES, tas ir robežās no 250-275 EUR/t. Taču ir jāsaprot arī tas, ka pie šādas cenas ekonomiski pamatota iepirkuma cena būs robežās no 0.16–0.18 Ls/kg, un tāpēc būs grūti motivēt pienotavas saglabāt iepirkuma cenu 2002. gada līmenī ( 0.09 – 0.10 Ls/kg).

Risinājums ar augstāku sviesta iepirkuma cenu intervencē varētu palīdzēt pacelt sviesta eksporta cenu uz ES, taču tad ir jāreķinās ar to, ka viss intervencei apstiprinātais daudzums tiks arī piegādāts.

***Pēc piensaimniecības trešā attīstības posma analīzes no makroekonomiskū un tautsaimniecības aspekta var izdarīt šādus secinājumus:***

- 1990.- 1996. gadā tiek novērots piena ražošanas kritums, no 1891 tūkst.t līdz 786 tūkst.t., proti-par 58.4%, t.sk. piens apstrādei – par 73%;
- apskatāmajā periodā atsevišķos gados tika novērots piena ražošanas pieaugums salīdzinot ar iepriekšējo gadu (1997., 2000., 2001. gadā);
- kopējais govju skaits katru gadu samazinājās, un 2003. gadā tas bija 186 tūkst. salīdzinot ar 535 tūkst. 1990. gadā;
- palielinājusies govju produktivitāte, tomēr vēlamā vidējā izslaukuma robeža varētu būt 5000 – 5500 kg no govys gadā;

- pēdējo gadu laikā uzlabojas Latvijas piena kvalitāte, tomēr tikai 59% no saražotā piena atbilst ES kvalitātes standartiem;
- piena piegādēm ir stipri izteikta sezonālitate—vasaras periodā tiks ražots un pārstrādei pārdots visvairāk piena, savukārt, piena iepirkuma cenas ir viszemākās gadā. Ja ES valstīs saražotā piena daudzums vasaras un ziemas mēnešos atšķiras tikai par 10%, tad Latvijā vasaras mēnešos iepērk 2-2,5 reizes vairāk nekā ziemā;
- 2001.-2003. gadā pieaugušas piena iepirkuma cenas vidēji par 16,7%, bet kopumā cenu līmenis nedod iespēju nosegt visas piena saimniecību izmaksas un iegūt peļņu;
- piena un piena produktu patēriņš Latvijā stabilizējas, bet varētu būt augstāks, jo būtiski atpaliek no ES līmeņa. Pakāpeniski palielinājās piena produktu importa daļa kopējā patēriņa struktūrā, īpaši no Lietuvas un Igaunijas;
- ļoti aktuāla problēma ir piena ražošanas sadrumstalotība Latvijā, jo saimniecību efektivitāte ir zema, tiek kavēta ganāmpulka ciltsvērtības palielināšana, kā arī piena ražošanas vispārējā attīstība valstī.

### **1.3.2. Ārējās vides analīze pēc PEST metodikas**

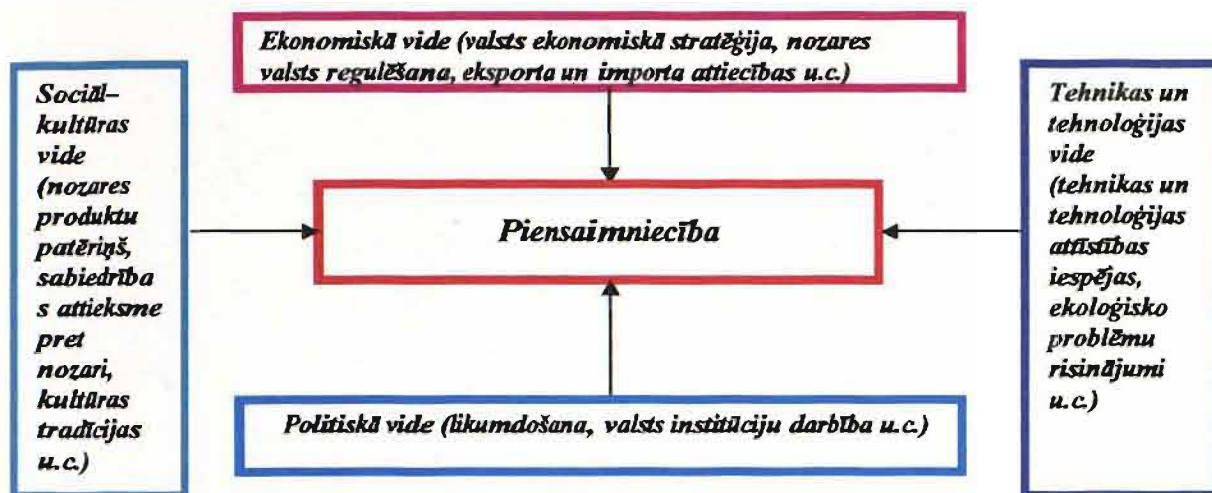
Lai izanalizētu piensaimniecības situāciju un attīstības perspektīvas, nepietiek tikai ar nozares iekšējo faktoru analīzi, bet ir jāanalizē arī ārējās vides faktori. Īpaši tas ir nepieciešams sakarā ar Latvijas iestāšanos ES. Lai veiktu šo analīzi darba autore ir izvēlējusies pazīstamo PEST metodiku (politiskie, ekonomiskie, sociālkultūras, tehnikas un tehnoloģijas faktori), bet to modificējot pēc piensaimniecības analīzes vajadzībām (sk. 1.7. attēlu).

Analīzes gaitā bija izmantoti jau apstrādāti dati, proti—likumi, MK noteikumi [1-22], pētījumi [25,27,29], raksti žurnālos un avīzēs [94;134;138;178;164], organizāciju un uzņēmumu npublicētie materiāli [52,54,55,214]. Analīzes posmi ir šādi:

- balstoties uz minētiem informācijas avotiem, aprakstīt katru vides faktoru, kas ietekmē piensaimniecības attīstību;
- piesaistīt ekspertus, lai veiktu ekspertīzi un novērtētu vides faktorus no piensaimniecības attīstības viedokļa;
- izdarīt secinājumus pēc ekspertu vērtējuma par vides ietekmes uz piensaimniecības attīstību.

**Politisko vidi** piensaimniecībai veido likumdošana, ieskaitot likumus, noteikumus, normatīvo aktus, kas regulē piensaimniecības darbību. Savukārt, likumdošanas izstrādi ietekmē politiskās partijas un valsts institūcijas.





1.7.attēls. PEST metodikas shēma

Latvijas valstī ir izstrādāti un pieņemti likumi un Ministru kabineta (MK) noteikumi, kuri nosaka, kādā kārtībā un pēc kādiem principiem ir veicamas pārtikas ieguves, pārstrādes, uzglabāšanas un tirdzniecību vietu valsts regulēšana un uzraudzība. 1.20. tabulā attēloti galvenie likumi un MK noteikumi, kuri tieši regulē piensaimniecības nozares darbību. Piemēram, "Pārtikas aprītes uzraudzības likums" - šī likuma atsevišķos pantos ir noteikti pamatnosacījumi gan uzņēmumiem, gan uzraudzības institūcijām par pārtikas kontroles pamatprincipiem.

Minētā likuma 8. panta otrā un trešā daļa nosaka, ka pārtikas uzņēmumam ir jānovērs darbība vai process, kas nelabvēlīgi var ietekmēt pārtiku, un pārtikas aprītei jānotiek atbilstoši Ministru kabineta noteiktajām prasībām, un pārtikas aprīte iesaistītām personām jāievēro normatīvos aktos noteiktās prasības. Uzņēmējdarbībai, kura vēlas iegūt, ražot, pārstrādāt un realizēt pārtikas produktus, ir tiesības savu produkciju sertificēt [3].

Pārtikas uzņēmums savā darbībā ir atbildīgs par pārtikas kvalitāti un nekaitīgumu. Obligāto pārtikas kontroli veic valsts institūcijas, pamatojoties uz "Pārtikas aprītes uzraudzības likuma" 22. pantu, kurš nosaka, ka pilnvarotām personām ir tiesības veikt pārtikas aprītes uzņēmuma kontroli un atbilstības novērtēšanu un, apliecinot, ka uzņēmums darbojas atbilstoši likumdošanai un labas ražošanas prakses noteikumiem.

Pārtikas produkcijas kontroles sistēmas sekmīgas realizācijas pamatā ir trīs kontroles līmeņi:

- valsts uzraudzība;
- uzņēmumu paškontrolē;
- brīvprātīga trešās puses sertifikācija.

Pārtikas produkcijas kontroles sistēmas optimizācija pamatojas arī uz 1998. gada pieņemtajiem MK noteikumiem Nr. 221 "Noteikumi par pilnvaru sadalījumu starp ministrijām pārtikas aprītes valsts uzraudzības un kontroles nodrošināšanai", kuri izstrādāti, pamatojoties uz "Pārtikas aprītes uzraudzības likumu". Pašreiz par piensaimniecības attīstības regulēšanu, plānošanu un uzraudzību ir atbildīgas trīs ministrijas:

- Zemkopības ministrija;
- Labklājības ministrija;
- Ekonomikas ministrija.

## Piensaimniecības reglamentējoša likumdošana \*

<i>1. Likumu izdevējs</i>	<i>Likuma nosaukums</i>	<i>Pieņemšanas gads</i>
LR Saeima	Komerclikums	2000
LR Saeima	Lauksaimniecības likums	1996
LR Saeima	Pārtikas aprites uzraudzības likums	1998
LR Saeima	Veterinārmedicīnas likums	2001
<i>2. Noteikumu izdevējs ražošanai un pārstrādei</i>	<i>Noteikumu nosaukums</i>	<i>Pieņemšanas gads</i>
LR Ministru kabinets	Piena, apstrādātā piena un piena produktu aprites noteikumi (Nr.491)	2001
LR Ministru kabinets	Pārtikas uzņēmumu atzīšana un reģistrācijas kārtība (Nr.106)	2001
LR Ministru kabinets	Noteikumi par obligātajām nekaitīguma un marķējuma prasībām pārtikas kazeīniem un pārtikas kazeinātiem (Nr. 107)	2001
LR Ministru kabinets	Kārtība, kādā Latvijā ievadams piens un piena produkti ( Nr. 320)	1998
LR Ministru kabinets	Dezinfekcijas, dezinfekcijas un deratizācijas pasākumu veikšanas kārtība (Nr. 203)	1999
LR Ministru kabinets	Obligātās nekaitīguma prasības materiāliem un priekšmetiem, kas nonāk saskarē ar pārtiku ( Nr. 217)	1998
<i>3. Noteikumu izdevējs pārtikas uzraudzībai</i>	<i>Noteikumu nosaukums</i>	<i>Pieņemšanas gads</i>
LR Ministru kabinets	Higiēnas prasības pārtikas aprītē (Nr.130)	1998
LR Ministru kabinets	Vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības organizēšanas kārtība (Nr.312)	1999
LR Ministru kabinets	Noteikumi par obligātajām nekaitīguma prasībām pārtikai, kurā izmantojamas pārtikas piedevas (Nr.86)	2001
LR Ministru kabinets	Pārtikas preču marķēšanas noteikumi (Nr.46)	2000
LR Ministru kabinets	Dzeramā ūdens obligātās nekaitīguma prasības (Nr.63)	1999
LR Pārtikas un veterinārais dienests	Par pārtikas un veterinārā dienesta uzraudzībai pakļauto uzņēmumu, to pamatdarbības un papilddarbības veidu un pamatdarbības produktu klasifikatoru (Nr. 310)	2001

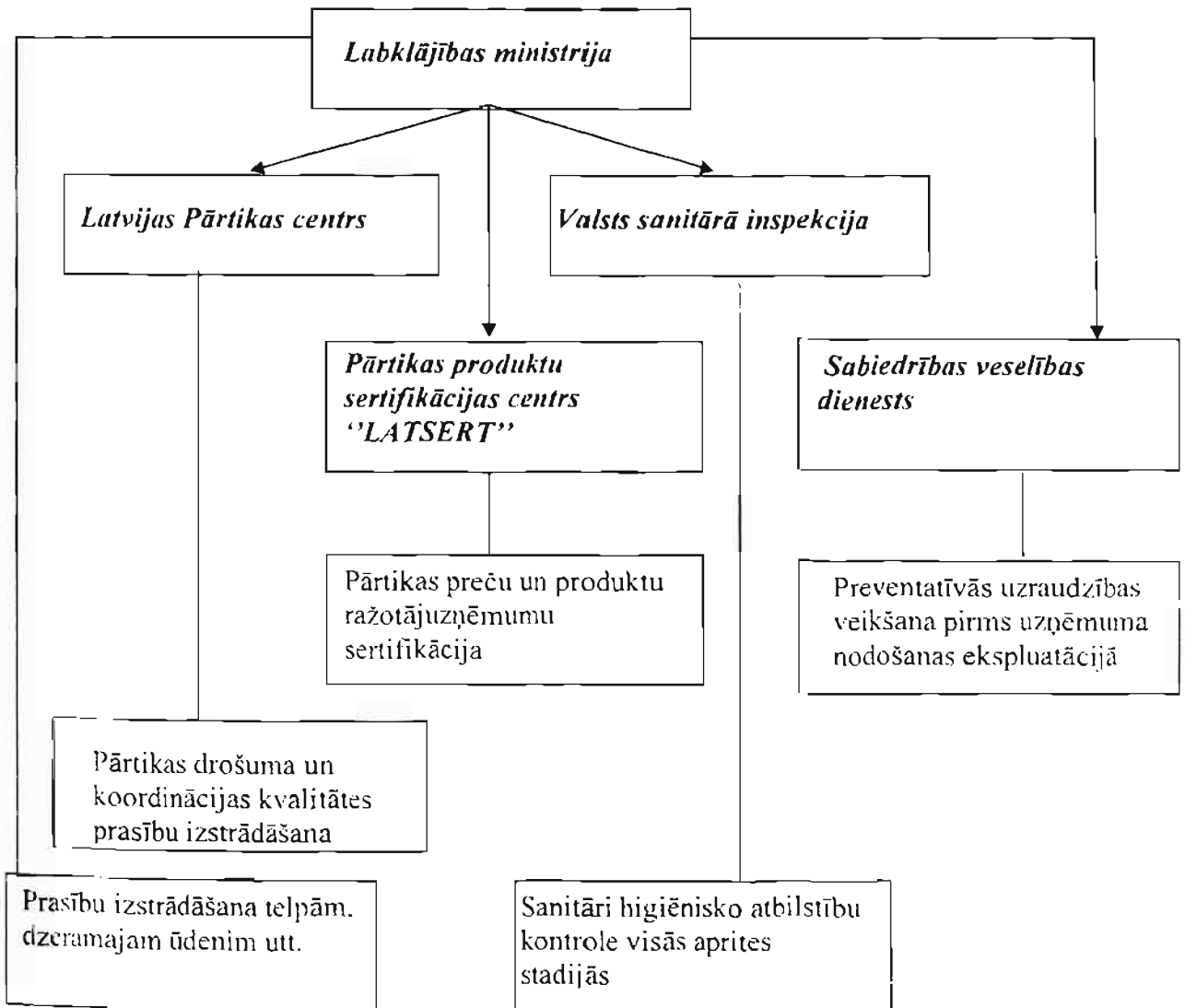
\* tabulu sastādīja autore pēc "Latvijas Vēstnesis" datiem, ņemot vērā likumu vai atsevišķo to normu spēkā esību saistībā ar Latvijas pievienošanos ES [8].

Savukārt, katrai ministrijai ir noteiktas struktūrvienības, kuras nodarbojas tieši ar pārtikas produkcijas un t.sk. piensaimniecības plānošanu, regulēšanu un uzraudzību. Visvairāk tādu struktūrvienību ir Labklājības ministrijai ( sk.1.8. attēlu):

- Latvijas Pārtikas centrs;
- Valsts sanitārā inspekcija;
- Pārtikas produktu sertifikācijas centrs;
- Sabiedrības veselības dienests.

Savukārt, Zemkopības ministrijas ietvaros darbojas Pārtikas un veterinārais dienests, bet Ekonomikas ministrijā ir atbilstošas nodaļas, kas veic uzņēmumu vērtēšanu, akreditāciju u.tml. Autore apvienoja visu valsts institūciju mērķus un 1.9. attēlā parādīja to mijiedarbību sakarā ar piensaimniecības darbības posmiem ( sk.1.2. attēlu).

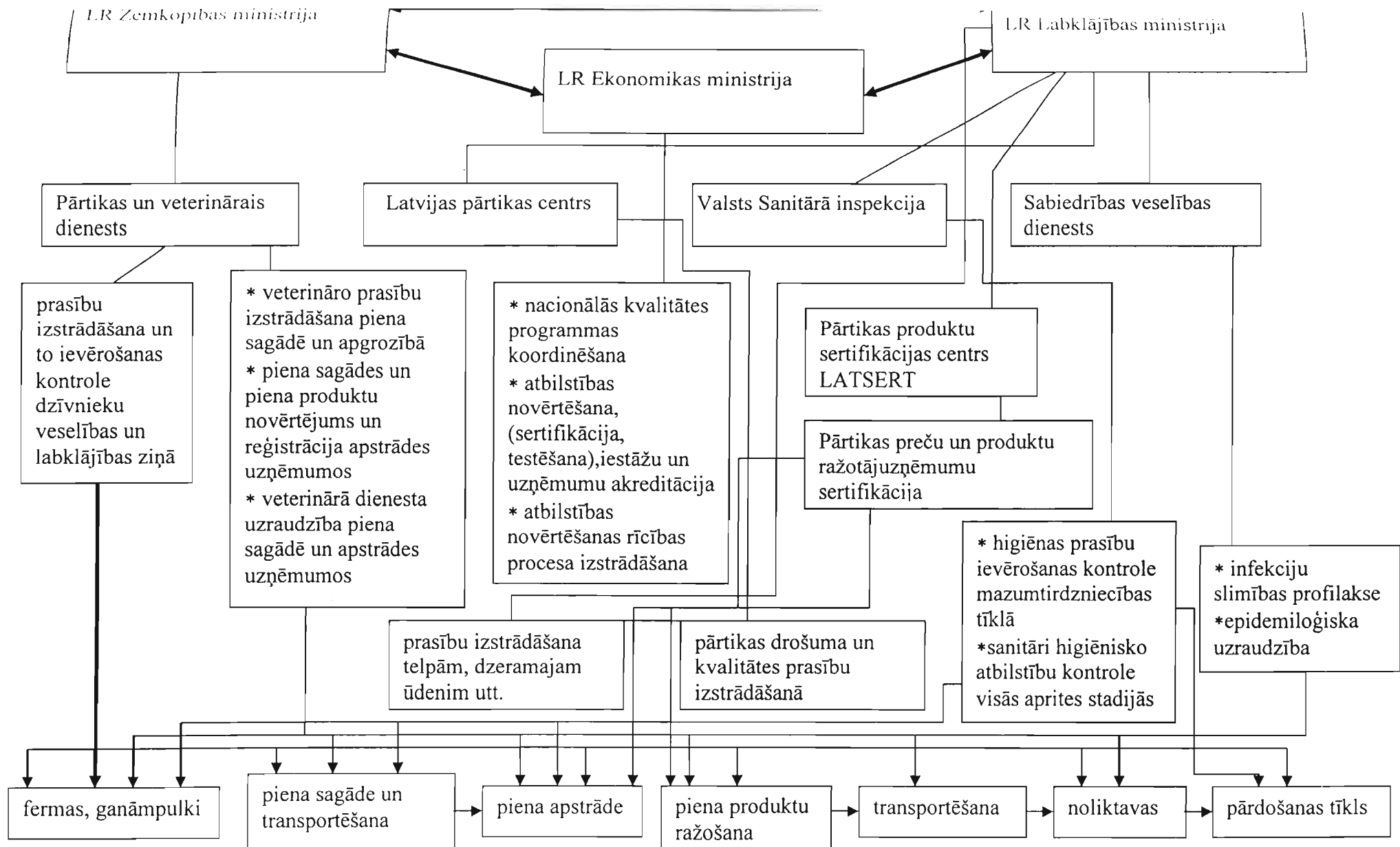
Tagad īsumā aplūkojam katras ministrijas un minēto struktūrvienību funkcijas.\*\*



**1.8. attēls. Labklājības ministrijas struktūrvienības\***

\* attēlu izveidojusi autore pēc nepublicētiem datiem[225].

\*\* materiālus apstrādāja autore pēc nepublicētiem datiem [224.-228.]



1.9. attēls. Valsts institūciju mijiedarbība, regulējot Latvijas piensaimniecību\*.

\*attēlu izveidojusi autore pēc npublicētiem datiem [224;225;226]

**Ekonomikas ministrijas** galvenās funkcijas (kompetences ietvari – kopā ar Ekonomikas ministrijas pārraudzībā un pakļautībā esošajām iestādēm) ir šādas:

- tautsaimniecības attīstības analīze un prognozēšana, valsts attīstības stratēģijas izstrāde, nacionālo programmu koordinēšana un reģionālā ekonomiskās izlīdzināšanas politikas izstrāde un realizācija;
- rūpniecības un enerģētikas politikas izstrāde un realizācija;
- ārējo ekonomisko attiecību un tirdzniecības politikas veidošana;
- uzņēmējdarbības veicināšana un mazo un vidējo uzņēmumu attīstības atbalsta politikas izstrāde;
- kvalitātes struktūrpolitikas un patērētāju tiesību aizsardzības politikas izstrāde un realizācija;
- valsts investīciju politikas izstrāde;
- ārvalstu investīciju un eksporta veicināšanas politikas izstrāde un realizācija;
- konkurences politikas izstrāde un realizācija;
- statistikas nodrošināšana[224].

Piena produktu kvalitātes nodrošināšanā Ekonomikas ministrija sadarbojas ar dažādām Eiropas Savienības kvalitātes nodrošināšanas institūcijām, kā arī ar Latvijā esošajām institūcijām, kas uzrauga produktu nokļūšanu no ražotāja līdz patērētājam.

**Labklājības ministrijas** galvenās funkcijas ir šādas:

- izstrādāt valsts politiku sociālās drošības un veselības aizsardzības jomā;
- pārzināt un ar politiskiem, ekonomiskiem un tiesiskiem līdzekļiem risināt sociālās apdrošināšanas, sociālās aprūpes un sociālās palīdzības jautājumus, veselības kopšanas un aizsardzības, kā arī sabiedrības veselības un farmācijas jautājumus;
- risināt darba, darba aizsardzības un ar bezdarbu saistītās problēmas;
- izstrādāt valsts demogrāfisko politiku un koordinēt tās īstenošanu;
- veicināt nacionālās sociālās drošības likumdošanas koordināciju, kā arī harmonizāciju atbilstoši Eiropas Savienības dokumentu prasībām;
- nodrošināt likumā "Par budžetu un finanšu vadību" izvirzīto prasību izpildi attiecībā uz valsts budžeta pieprasījuma sastādīšanu un iesniegšanu, kā arī budžeta izpildi un budžeta līdzekļu efektīvas un ekonomiskas izlietošanas kontroli.

Lai izpildītu ministrijas funkcionālos pienākumus piena produktu drošuma un sabiedrības veselības jomā, Labklājības ministrijai ir jāveic sekojoši darba pienākumi:

- jāizstrādā vienota sabiedrības veselības valsts politika un stratēģija;
- jāpārtrauga sabiedrības veselības dienesta darbs, kā arī jākoordinē valsts higiēniskās (arī pārtikas) un pretepidēmiskā uzraudzība;
- jākoordinē pasākumi, kuri aizsargātu valsts teritoriju no infekciju slimību izplatīšanās;
- jāizstrādā normatīvo aktu projekti epidēmiskās drošības, higiēnas un citos ar sabiedrības veselības nodrošināšanu saistītos jautājumos;
- jāizstrādā priekšlikumu pasākumu plāns, nosakot prioritātes valstī, lai nodrošinātu sabiedrības veselības programmas izpildi.

Labklājības ministrijas pakļautībā esošo institūciju, kas veic pārtikas (t.sk. piena) produktu valsts regulēšanu un uzraudzību, sadalījums redzams 1.8. attēlā[225].

**Latvijas pārtikas centrs (LPC)** izstrādā un īsteno Ministru kabineta pārtikas aprites valsts politiku. Šo centru vada direktors, kas atrodas Labklājības ministrijas pakļautībā.

Latvijas Pārtikas centra galvenās funkcijas ir šādas:

- organizēt un koordinēt pārtikas uzraudzību valstī, kā arī Pārtikas padomes izstrādāto priekšlikumu un programmu izskatīšanu;
- izskaidrot ražotājiem, tirgotājiem un patērētājiem pārtikas apriti reglamentējošos noteikumus, kā arī šajā jomā sadarboties ar masu informācijas līdzekļiem;
- apkopot un publicēt informāciju par pārtikas kvalitātes jautājumiem;
- nodrošināt un realizēt starptautisko sadarbību pārtikas kvalitātes jautājumu risināšanā;
- novērtēt un apstiprināt Ministru kabineta noteikumos paredzētajos gadījumos pārtikas produktu un to pārstrādes tehniskos noteikumus, standartus un citus pārtikas apriti regulējošos aktus un to piemērošanu Latvijas Republikā;
- apstiprināt oficiālās pārtikas ekspertīzes un citu pārbaužu laboratoriskās metodes, izstrādāt vai aprobēt jaunas pārbaužu metodes;
- veikt pārtikas kvalitātes nodrošināšanas sistēmu ekspertīzi, lai to sertificētu Nacionālajā sistēmā akreditētā institūcijā;
- veikt ar pārtikas produktu kontroli saistīto laboratoriju speciālistu apmācību un darbības kontroli;
- veikt pārtikas izpēti un ar kvalitātes novērtēšanu saistītos laboratoriskos izmeklējumus.

Taču pieredze liecina, ka LPC tikai daļēji realizē savas funkcijas. Tiek izstrādāti likuma projekti, bet netiek izstrādāta un koordinēta pārtikas aprites uzraudzības koncepcija.

VID muitas laboratorijai. Valsts sanitārās robežinspekcijas un Nacionālā vides veselības centru un reģionālo Vides veselības centru laboratorijām jāsavstarpēji sadarbojas ar LPC pārtikas produktu analīzes metodes.

**Sabiedrības veselības dienesta (SVD)** galvenās funkcijas ir šādas:

- plānot un koordinēt infekciju slimību profilakses un apkarošanas pasākumus;
- izstrādāt normatīvo aktu projektus un iesniegt tos Labklājības ministrijai izvērtēšanai;
- piedalīties infekciju slimību profilakses un apkarošanas valsts projektu izstrādāšanā;
- nodrošināt epidemioloģisko uzraudzību;
- veikt Nacionālo bruņoto spēku daļu un apakšvienību epidemioloģisko uzraudzību;
- informēt un konsultēt ieinteresētās institūcijas un iedzīvotājus ar masu saziņas līdzekļu starpniecību, izplatīt īpašus informatīvos materiālus par infekciju slimību profilaksi un apkarošanu, kā arī par epidemioloģisko situāciju valstī, un brīdināt par epidēmijām ārvalstīs;
- veikt epidemioloģisko izmeklēšanu, organizēt objektu un kontaktpersonu laboratorisko pārbaudi, organizēt profilakses un pretepidēmijas pasākumus infekciju slimību perēkļos;
- organizēt medicīniski sanitāros pasākumus infekcijas slimību izraisītāju izvešanas un šo slimību izplatīšanās novēršanai, neatliekamus pretepidēmijas pasākumus katastrofu gadījumos un citās ārkārtas situācijās;

- informēt Valsts veterināro inspekciju par epidemioloģisko drošību reglamentējošo normatīvo aktu pārkāpumiem.

Veicot epidemioloģisko uzraudzību vai epidemioloģisko izmeklēšanu, Sabiedrības veselības dienesta epidemioloģiem ir tiesības:

- normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā no fiziskām un juridiskām personām pieprasīt savu uzdevumu veikšanai nepieciešamo informāciju;
- pildot dienesta pienākumus, apmeklēt jebkuru objektu Latvijas Republikas teritorijā neatkarīgi no tā piederības, un normatīvajos aktos noteiktā kārtībā veikt attiecīgā objekta vai atsevišķu priekšmetu apskati, ja ir pamatotas aizdomas, ka tas var saturēt vai pārnēsāt infekcijas slimību pārnēsātājus.

Epidemioloģiskās drošības likuma pret epidēmijas pasākumu nosacījumi ir ļoti pretrunīgi, jo likumā funkcionālo pienākumu sadalē ir izstrādātas pretrunas starp vairākām viena līmeņa kontrolējošām institūcijām. Ir pretrunas jautājumu risināšanā starp Sabiedrības veselības centra darbinieku funkcionālajiem pienākumiem un valsts sanitārā inspekcijas darbiniekiem. Situācijā atkarībā no tā kurš to pieņems. Lēmums, katrā var tikt dažādi risināts, un tāpēc nav pamatojuma, ka jautājums var tikt objektīvi un atrisināts pēc vienotām prasībām. Alternatīva ir-objektos veikt preventīvu uzraudzību.

**Valsts sanitārā inspekcijas (VSI)** veic kontroli pār produktu atbilstību nekaitīguma prasībām. Sanitārās inspekcijas galvenās funkcijas ir šādas:

- kontrolēt un uzraudzīt valsts pilnvarotu un akreditētu institūciju izsniegtu atbilstības novērtēšanas apliecinājumu esamību reglamentētajā sfērā, attiecīgo normatīvo aktu prasību, kā arī higiēnisko situāciju cilvēka dzīves vidē, epidēmiskās drošības jomā, pārtikas aprīvē un sadzīvē lietojamo ķīmisko vielu un ķīmisko produktu tirdzniecībā;
- kontrolēt higiēnisko situāciju sabiedriskās un ražošanas telpās un pārbauda un konstatē nepieciešamo atbilstības novērtēšanas apliecinājumu esamību minētajās vietās, kā arī atbilstošo normatīvo aktu prasību izpildi;
- kontrolēt ūdens kvalitāti un augsmes piesārņojumu, kā arī atbilstošo normatīvo aktu prasību izpildi rekreācijas teritorijās;
- kontrolēt higiēnisko stāvokli un to reglamentējošo normatīvo aktu prasību izpildi apdzīvotajās vietās, kā arī pēc iedzīvotāju pieprasījuma – dzīvojamās telpās;
- kontrolēt deratizācijas, un dezinfekcijas veikšanu un to reglamentējošo normatīvo aktu prasību izpildi;
- kontrolēt satiksmes līdzekļu un kravas transporta, kā arī ar tiem saistīto objektu higiēnisko stāvokli un to reglamentējošo normatīvo aktu prasību izpildi atbilstoši Ministru kabineta noteiktajam funkciju sadalījumam starp ministrijām.

Pārtikas aprītes jomā VSI pārbauda:

- pārtikas produktu un to piedevu nekaitīgumu apliecināšanu dokumentu esamību un atbilstošo normatīvo aktu prasību izpildi visos pārtikas aprītes posmos atbilstoši Ministru kabineta noteiktajam funkciju sadalījumam starp ministrijām;
- nekaitīguma apliecināšanu dokumentu esamību materiālus, kas saskaras ar pārtikas produktiem;
- pārtikas higiēnu reglamentējošo normatīvo aktu prasību ievērošanu un higiēnisko situāciju visos pārtikas aprītes posmos atbilstoši Ministru kabineta noteiktajam funkciju sadalījumam starp ministrijām;

- dokumentus, kas apliecina dzeramā ūdens kvalitāti un sniedz ūdens apgādes sistēmu higiēniskā stāvokļa novērtējumu, kā arī atbilstošo normatīvo aktu prasību izpildi un higiēnisko situāciju apgādes sistēmās un vietās.

Tā kā Labklājības ministrijas pārraudzībā ir SVD un VSI darbība, bet likumi, noteikumi nereglamentē funkcionālo norobežojumu starp kontrolējošām līdzīgām institūcijām, tad nosacīti starp divām pēc nozīmes līdzīgām institūcijām ir sadalītas uzraudzības funkcijas. Pagaidām sabiedrības veselības centra darbinieki veic visus pasākumus, kas saistīti ar epidemiologa darbu. Pirms tirdzniecības vai sabiedriskās ēdināšanas centra nodošanas ekspluatācijā vai pēc remonta, vai renovācijas, preventīvo uzraudzību veic Sabiedrības veselības centra darbinieki. Pēc tam, kad objekts ir nodots ekspluatācijā, pārtikas aprites drošumu kontrolē Valsts sanitārās inspekcijas darbinieki. Tāpēc konkrētu pārbaudi vai apsekojumu biežumu nevar noteikt, jo nav vienotas uzskaites un noteikta reglamenta par pārbaudes biežumu un apjomu.

VSI saskaņā ar likumiem un citiem normatīvajiem aktiem var noteikt arī citus uzdevumus. Faktiski "Pārtikas aprites uzraudzības likums" un citi likumi un MK noteikumi, kuri reglamentē pārtikas aprites realizācijas noteikumu prasības visos aprites posmos, galvenokārt pielietojami tieši VSI, lai tā varētu, pamatojoties uz likuma nosacījumiem, veikt inspicēšanu. Ierodoties objektā, inspektors veic pārbaudi galvenokārt tikai vizuāli, jo bāzes mikrobioloģiskās vai ķīmiskās laboratorijas nav. Tā kā, lai veiktu profilaktiskās analīzes un noteiktu, vai pārtikas produkts ir vai nav piesārņots ar patogēniem mikroorganismiem, nav iespējams konstatēt. Aizdomu gadījumā ir nepieciešams pēc iepriekšējās vienošanās ar kādu no Latvijā akreditētām laboratorijām uz līguma pamata veikt objekta inspicēšanu ar laboratorijas pārbaudi metodēm.

**Zemkopības ministrijas** funkcijas ir šādas:

- realizēt lauksaimniecības politiku, veikt lauksaimniecības nozaru situācijas analīzi un izstrādāt attīstības prognozes;
- sagatavot likumus un citu tiesību aktu projektus, saskaņot tos ar Eiropas Savienības līguma prasībām un Baltās grāmatas rekomendācijām un nodrošināt minēto prasību un rekomendāciju ieviešanu;
- nodrošināt importa, eksporta un tranzīta kravas kontroli uz valsts robežas;
- organizēt pārtikas produkcijas kvalitātes valsts kontroli;
- prognozēt un veicināt zemnieku saimniecības un citu lauksaimniecības uzņēmēju darbības attīstību un to koordināciju[226].

**Pārtikas un veterinārais dienests (PVD)** ir valsts pārvaldes institūcija pārtikas aprites un veterinārās uzraudzības veikšanai, kura īsteno vienotu valsts politiku veterinārmedicīnas nozarē un darbojas Zemkopības ministrijas pārziņā.

PVD darbības mērķis ir izveidot un realizēt Eiropas Savienības prasībām un līmenim atbilstošu veterinārmedicīnas vadības sistēmu, kas veicinātu dzīvnieku veselību, produktivitāti un labturību, nodrošinātu dzīvnieku infekcijas slimību apkarošanu un profilaksi, pasargātu iedzīvotājus no saslimšanas ar dzīvniekiem un cilvēkiem kopīgām slimībām, nodrošinātu kvalitātīvu un patērētāju veselībai nekaitīgu dzīvnieku izcelsmes produkcijas apriti, apmierinātu dzīvnieku īpašnieku ētiskās un estētiskās prasības un pasargātu apkārtējo vidi no piesārņojuma. PVD darbības pamatvirzieni ir šādi:

- dzīvnieku veselības un labturības veicināšana;
- sabiedrības veselības veterinārie aspekti;
- dzīvnieku un dzīvnieku izcelsmes produkcijas veterinārā robežkontrole;
- dzīvnieku reģistrācija.



PVD uzdevumi ir šādi:

- vienotas valsts politikas īstenošana veterinārmedicīnas nozarē, valsts veterinārās uzraudzības un kontroles, kā arī dzīvnieku veterinārmedicīniskās aprūpes nodrošināšana;
- veterinārmedicīnu regulējošo normatīvo aktu projektu izstrādāšana, to harmonizēšana ar ES likumdošanas prasībām;
- dzīvnieku veselības un labturības nodrošināšana, valsts teritorijas pasargāšana no dzīvnieku infekcijas slimībām;
- valsts veterinārās uzraudzības, kontroles un veterinārās ekspertīzes nodrošināšana dzīvnieku izcelsmes produkcijai visos tās aprites posmos.

No "Veterinārmedicīnas likuma" būtības izriet, ka PVD veic uzraudzību "sākot no fermas līdz pat veikalam" [4].

PVD organizē un nodrošina vienotu valsts uzraudzību un kontroli dzīvnieku infekcijas slimību profilaksē un apkarošanā, dzīvnieku labturībā, dzīvnieku izcelsmes produktu aprītē, dzīvnieku izcelsmes atkritumu aprītē, veterināro zāļu, dzīvnieku barības piedevu aprītē, dzīvnieku un ganāmpulku reģistrēšanā un apzīmēšanā.

Eiropas Komisija 2002.gada ziņojumā minējusi trūkumus tirgus uzraudzības sistēmas institūciju darbībā un ieteikusi uzlabot to savstarpējo koordināciju. Joprojām turpinās gadījumi, kad dažādu dienestu koordinācija ir neapmierinoša. Eiropas Savienības dokumenti paredz izveidot vienotu pārtikas uzraudzības institūciju, koncentrējot pārtikas drošības jautājumus, to koordināciju un zinātnisko izpēti vienā institūcijā (White Paper of Food Safety), arī dalībvalstīs par būtiski svarīgu ir noteikts vienotas uzraudzības princips "no fermas līdz galdam" un vienoti pārtikas uzraudzības dienesti izveidoti vairākās valstīs [65].

**Ekonomisko vidi** Latvijas piensaimniecībai tirgus ekonomikas apstākļos veido valsts regulēšanas instrumenti:

- ražošanas kvotas;
- ievedmuitas tarifi importa produktiem;
- subsīdijas no valsts (pašvaldības) budžeta;
- valsts investīcijas;
- nodokļu politika.

Tālāk tiks aplūkota katra ekonomikas instrumenta priekšrocības, trūkumi un praktiskās lietošanas problēmas.

Viens no ražošanas plānošanas un regulēšanas instrumentiem ir **kvotas**.

**Kvota** kā ekonomisko kategoriju parasti saista ar importa produktu ierobežojumu noteiktā laika periodā [57.193], bet šī definīcija ir derīga attiecībā uz vienas valsts tirgu. Pēc autores viedokļa, ES valstu ietvaros kvota transformējas par centralizēto ražošanas apjoma plānu. Tikai jau plānota apjoma ietvaros tiek noteiktas atbilstošas eksporta (importa) kvotas.

**Piena kvota** ir valstij piešķirtais piena daudzums ar noteiktu tauku saturu, kurš realizē kvotas gada ietvaros. Piena kvota nepieciešama arī katram piena ražotājam, kurā gribēs pārdot pienu pārstrādes uzņēmumiem, vai arī pārdot pienu tiešajam patērētājam (piemēram, skolām, slimnīcām u.c.). Savukārt, piena ražotājam, kurš pienu patērē savām vajadzībām vai izēdina dzīvniekiem, kvota nav nepieciešama.

Valstij piešķirto piena kvotu var izpildīt divos veidos:

- **piegādes kvota** – piena apjoms, kuru ražotājs pārdod pārstrādes uzņēmumiem;
- **tiešas tirdzniecības kvotas** – piena un piena produktu (kuri pārrēķināti pienā) apjoms, kurš pārdots tiešajam patērētājam.

**Vienam piena ražotājam var būt piešķirti abi kvotu veidi.** Pašpatēriņam izmantotajam pienam kvotas netiek piešķirtas.

Latvijai kā ES dalībvalstij šīs kvotas pārtikas produktiem, tas ir, pienam un piena produktiem, tika apstiprinātas ar ES speciālo Eiropas Komisijas (EK) lēmumu. Latvijas pieprasītās un ES piedāvātās piena ražošanas kvotas parādītas 1.21.tabulā.

Pirmais piedāvātais variants izraisīja Latvijas speciālistu un uzņēmēju asu kritiku un pat prognozi par katastrofu vairākām nozarēm [159,166]. Veiktie aprēķini liecināja: ja Latvijai tiks piešķirtas EK piedāvātās ražošanas kvotas, govju skaits samazināsies par 88415 jeb 43%, pilna laika nodarbinātība lauksaimniecībā saruks par 5.3%, lauksaimniecībā izmantojamo zemju platība saruks par 111 tūkst.h [178]. Jākonstatē, ka noraidošo nostāju pret ES noteiktajām lauksaimniecības produkcijas kvotām paudušas arī citas Baltijas valstis un Slovēnija, uzsverot, ka tas var radīt pie mazo fermu slēgšanu [159].

Pēc diskusijas EK piedāvāja otro kvotas variantu, to palielinot līdz 728648 t. (ja 2006.gadā uzskaitītā pārstrādei nodotā un tieši pārdotā piena daudzums būs mazāks par šo skaitli, kvotu varētu samazināt par 33000 t.) [197]. Pēc Latvijas speciālistu un uzņēmēju viedokļa tas ir labāks piedāvājums par iepriekšējiem, taču nav optimālais, jo kvotas ierobežo piensaimniecības attīstību. Kā raksta EU Observer, dalībvalstis nav īsti apmierinātas arī ar jauniem EK priekšlikumiem [179,197].

1.21.tabula

**Pieprasītās un Latvijai ES piedāvātās piena piegādes un tiešas tirdzniecības kvotas (t gadā)\***

<i>Nosaukums</i>	<i>Ražošanas apjoms 2002.gadā</i>	<i>Latvijas pieprasītie apjomi gadā</i>	<i>ES piedāvātās kvotas (1.variants)</i>	<i>ES piedāvātās kvotas (2.variants)</i>	<i>ES apstiprinātās kvotas uz 31.03.2004</i>
Piens un piena produkti	810900	1 200 000	489476	728648	695395

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [159,163,166,179]

1.22.tabula

**Baltijas valstu un ES sarunās panāktās piena ražošanas kvotas (milj. t) \***

<i>Valsts</i>	<i>Saražotais piens 2002.gadā</i>	<i>Valsts prasītā kvota</i>	<i>ES apstiprinātā kvota</i>	<i>Rezerve pēc 2006.gada</i>	<i>Pieprasītās kvotas apmierināšanu %</i>	<i>Pārstrādei nodotais piens no kopumā izslauktā piena</i>
Latvija	0,80	1,2	0,69	0,39	58	47
Lietuva	1,48	2,2	1,65	0,57	75	79,8
Igaunija	0,62	0,9	0,62	0,21	69	78

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [163,179,180]

No 01.05.2004. gada ES jauno dalībvalstu piensaimniecības  
salīdzinājums 2001.gadā\*

Nr. p.k.	Valsts	Piena cena (eiro/t)	Piena cena (Ls/t)	Govju skaits valstī (tūkst.)	Vidējais izslau- kums	ES standartiem atbilstošs piens (%)	Piepra- stnā kvota (tūkst. tonnu)	EK piedā- vāta kvota (1.var.) (tūkst. tonnu)	Pieprasījuma apmierināšana (%)
1.	Kipra	380	216.6	9	5000	n.d.**	150	131	87,3
2.	Čehija	230	131.1	555	5225	94.9	3100	2505	80,8
3.	Igaunija	200	114	129.3	5051	87	900	562	62,4
4.	Ungārija	280	159.6	295	5335	n.d.	2800	1946	69,5
5.	<b>Latvija</b>	<b>163</b>	<b>92,9</b>	<b>206</b>	<b>3898</b>	<b>41</b>	<b>1200</b>	<b>489</b>	<b>40,7</b>
6.	Lietuva	159	90,6	460	3673	n.d.	2250	1459	67,8
7.	Malta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	60	45	75,0
8.	Polija	290	165,3	3010	5500	65	13740	8875	64,6
9.	Slovākija	207	118	272	4653	96,1	1235,9	946	76,5
10.	Slovēnija	298	169	133	5096	95	695	463	66,6

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[60,178]

\*\* nav datu par 2001.gadu

Pievienojoties viedoklim, ka jāturpina cīnīties par piena ražošanas kvotas palielināšanu kopā ar citām ES dalībvalstīm [180,181], autore tajā pašā laikā izpētīja vēl vienu neatrisināto problēmu kvotas piešķiršanas jautājuma ietvaros.

Saskaņā ar MK noteikumiem [6] piena pārstrādes uzņēmumiem viss pārstrādei nodotais piens ir jādeklarē Piena reģistrā, taču lielākā ražotāju daļa to nedara. Pēc Valsts ciltsdarba informācijas datu apstrādes centra (VCIDAC) datiem neuzskaitītas ir aptuveni 200 tūkst. tonnu vienā gadā [175].

Neuzskaitītais piens ir liela problēma. **Pirmkārt**, nozares regulējošām organizācijām nav informācijas, cik daudz piena iepērk pārstrādātāji, kādas ir cenas utt. Tās nevar kontrolēt, cik daudz piena nepieciešams pārstrādei, jo atklātībā neparādās reālie skaitļi. **Otrkārt**, piena deklarēšana ir ES prasība. Tāpēc neuzskaitītais piens ir šķērslis lielāku ražošanas kvotu noteikšanai, ko ES piedāvā tikai legāli saražotam un pārstrādātam pienam. Valsts institūcijas nevar pamatot kvotu ar statistikas skaitļiem, bet apelē tikai ar tiem skaitļiem, cik piena saražots un pārdots pārstrādei. No 1.22.tabulas izriet, ka neuzskaitīta piena īpatsvars Latvijā ir vislielākais starp Baltijas valstīm un, bez šaubām, tas ir viens no iemesliem, kāpēc Latvijas pieprasītās kvotas bija apmierinātas tikai 58% apmērā, bet Lietuvā par 75% un Igaunijā par 69%.

Pēc darba autores domām, viens no iemesliem, kāpēc piena pārstrādes uzņēmumi izvairās sniegt informāciju Piena reģistrā, ir saistīts ar nodokļu nemaksāšanu. Starpnieki pienu iepērkot par ļoti zemām cenām, taču to sekmē gan piena pārstrādes uzņēmumi, kuri gatavi šādu pienu iepirkt, gan valsts politika. **Pirmkārt**, joprojām nav sakārtota Piena reģistra sistēma. **Otrkārt**, ražotnēm iepērkot pienu nepastāv stingra uzskaitē. Turklāt daudzi uzņēmumi netieši piespiež zemniekus sadarboties ar starpniekiem, kuri atšķirībā no lieliem piena pārstrādātājiem, samaksu par produkciju veic nekavējoties. Pārstrādātāji par pienu maksā neregulāri, nostādot lauksaimnieku pazemojošā lūdzēja lomā [158].

Lai novērstu problēmu par neuzskaitīto pienu, speciālisti piedāvā pieņemt jauno "Piena deklarācijas likumu" [178]. Viņuprāt tas ļautu sakārtot piena uzskaiti, kas tieši ietekmēs kvotu apjomu piena nozarē. Taču, pēc autores viedokļa, patlaban jānodrošina jau esošo likumu

izpilde un principā jauns likums nav vajadzīgs. Valsts institūcijām stingri jākontrolē dažādu likumu un noteikumu izpilde un jāievieš sankcijas, proti, ka piena nedeklarētāji nesaņems kvotas līdz pat to uzņēmumu slēgšanai, kas prasības nepilda.

1.23.tabulas dati apstiprina, ka nesakārtota piena uzskaites sistēma Latvijā ir viens no iemesliem, kāpēc EK piedāvātā kvota (1.variants) attiecībā pret pieprasīto bija viszemākā starp ES jaunām dalībvalstīm. Bet, acīm redzot, bija arī citi iemesli. Kā redzams, pēc vidējā izslaukuma Latvija atrodas 9.vietā no 11 valstīm un pēc piena atbilstības ES standartiem arī pēdējās vietās. Iespējams, ka, piešķirot kvotas, EK akcentēja Latvijai, pirmkārt, pārstrukturizēt piensaimniecību, lai panāktu nepieciešamo kvalitātes līmeni, nevis censties palielināt piena ražošanas apjomu.

Otrais valsts piensaimniecības regulēšanas instruments ir *ievedmuītas tarifi importa produktiem*. Tarifu mērķis ir importa produktu ienākšanas ierobežojums iekšējā tirgū un vietējo ražotāju atbalsts.

Piena produktu importam Latvijā tiek piemērotas sekojošas tarifu likmes:

- pamatlikme – 20% līdz 55% robežās;
- vislielākās labvēlības režīma likme (VLR) – 15% līdz 36% apmērā, atkarībā no specifikācijas, piemērojama tirdzniecībā ar valstīm, ar kurām Latvijai ir vislielākās labvēlības režīms tirdzniecībā;
- brīvās tirdzniecības režīma likme (BTR) – ir noteikta atšķirīga katram noslēgtajam brīvās tirdzniecības līgumam (BTL) 0% līdz 36%.

1.24.tabulā parādītas Latvijas piemērotās ievadmuītas tarifu likmes piena produktiem. Kā redzams, tarifu diapazons svārstās no 0% (Igaunijas un Lietuvas piena produktiem atbilstoši BTR prasībām) līdz 36% (sviestam, sieram un biezpienam atbilstoši VLR nosacījumiem).

1.24.tabula

**Latvijas piemērotās ievadmuītas tarifu likmes piena produktiem  
pirms 01.05. 2004. gada (%)\***

Kods	Produkti	VLR	BTL, izņemot ar ES, LT, EE, CZ, SK	ES	CZ;SK <sup>1</sup>	EE;LT <sup>1</sup>
040110	Vājpiens	30	30	24	25	0
040120	Pilnpiens	30	30	24	25	0
040130	Krējums	30	30	24	25	0
040210	Vājpiena pulveris	30	30	24	25	0
040221	Pilnpiena pulveris	30	30	24	25	0
040229 <sup>2</sup>	Pārējie piena pulveri	15	15	12	15	0
040291	Piena konservi bez cukura	30	30	24	25	0
040299	Piena konservi ar cukuru	30	30	24	25	0
040310	Jogurts	15	15	5-15 <sup>3</sup>	15	0
040390	Skābpiena produkti	15	15 <sup>4</sup>	8-10	15	0
040510	Sviests	36	36	36	36	0
0406	Sieri un biezpiens	36	36 <sup>(6) 7) 8)</sup>	36/0 <sup>5</sup>	36	0
2105	Saldējums	15	15	10	15/10 <sup>9</sup>	0

- CZ – Čehija, SK – Slovākija, EE – Igaunija, LT – Lietuva

<sup>1</sup> - izņemot kodu 040229110 (speciālas nozīmes piens zīdaiņiem), kuriem piemērojama ievadmuītas tarīfu likme 0% apmērā pret jebkuru valsts importu;

<sup>2</sup> - Jogurtam ar specīfīcītiem kodiem 040310110, 040310130, 040310190, 040310330, 040310390 piemērojama tarīfu likme 5% kvotas ietvaros un 15% ārpus kvotas, savukārt kodiem 040310510, 040310530, 040310590, 040310910, 040310930, 040310990 5% kvotas ietvaros un 10% ārpus kvotas.

<sup>3</sup> - Attiecīgā likme nav piemērojama EBTA valstu īzcelsmes skābpiena produktiem, bet gan šajā gadījumā pret ES piemērojama likme, ko saskaņā ar BTL starp Latviju un EBTA valstīm A. protokola 4.pantu, īvedmuītas likme nedrīkst būt mazāk labvēlīga nekā ES vai jebkurai citai valstij, izņemot Igauniju un Lietuvu.

<sup>4</sup> - Tarīfu likme pirms daļas svītras piemērojama ES īzcelsmes siera importam ārpus kvotas, savukārt 0% likme piemērojama kvotu ietvaros.

<sup>5</sup> - Attiecīgā likme piemērojama Slovēnijas īzcelsmes sieram ārpus kvotas, bet kvotas ietvaros sieram, kuru KN kods sākas ar 040690, piemērojama likme 22.5% apmērā.

<sup>6</sup> - Attiecīgā likme nav piemērojama Polijas īzcelsmes siera importam, bet tiek piemērota likme 30% apmērā.

<sup>7</sup> - Attiecīgā likme piemērojama Turcijas īzcelsmes sieram ārpus kvotas, bet kvotas ietvaros sieram (KN kodī 040690290 – 040690330, 040690500) piemērojama tarīfu likme 0% apmērā.

<sup>8</sup> - Attiecībā uz Čehijas īzcelsmes saldējuma importu īvedmuītas likme 10% apmērā tiek pielīetota kvotas ietvaros (250 t), bet īvedmuītas likme 15% apmērā tiek piemērota Čehijas īzcelsmes saldējuma importam ārpus kvotas un Slovākijas īzcelsmes saldējuma importam.

\* tabulu sastādīja autore pēc publicītiem datiem [32]

Piena produkti ir īekļauti jūtīgo lauksaimniecības produktu sarakstā, tādēļ noslēgtajos BTL piena produktiem, importam neīerobežotam daudzumam, piemērojama īvedmuītas likme galvenokārt VLR apmērā, un koncesijas atsevišķos līgumos paredzētos kvotu ietvaros (sk. 1.25.tabulu).

1.25.tabula

**Latvijas piešķirtās koncesijas piena produktu importam noslēgtajos BTL kvotu ietvaros\***

KN kods	Produkti	VLR (%)	Čehija		ES		Slovēnija		Turcija	
			% <sup>1</sup>	Kvota (t)	% <sup>1</sup>	Kvota (t)	% <sup>1</sup>	Kvota (t)	% <sup>1</sup>	Kvota (t)
040310	Jogurts	15		-	5	20		-		-
0406	Siers	36		-	0	500 <sup>4</sup>	22,5	20 <sup>2</sup>	0	100 <sup>3</sup>
2105	Saldējums	15	10	250		-	7,5	20	7,5	100

- Tarīks uzrādīts importam kvotas ietvaros.

<sup>1</sup> - Kvota siera importam no Slovēnijas paredzēta tikai tarīfu līmījam ar KN kodu 040690;

<sup>2</sup> - Kvota siera importam no Turcijas paredzēta tikai tarīfu līmījam ar KN kodiem 040690290, 040690310, 040690330, 040690500.

<sup>4</sup> - Uzrādīta kvota noteīkta bāzes mārketīnga gadam no 01.07.2000. – 30.06.2001., turpmākajos gados paredzēts kvotas īkgādējais palielīnājums par 50 t.

\* tabulu sastādīja autore pēc publicītiem datiem[32]

Analizējot īvedmuītas tarīfu īetekmi uz Latvijas piensaimniecību, jāņem vērā, ka pēc īestāšanās ES visām tās dalībvalstīm ir vienādi tīrdzniecības apstākļi, praktiski ar visiem būs noslēgti BTL(sk.1.26 tabulu). Taču, ņemot vērā BTL noslēgšanas pieredzi ar Baltijas valstīm, var secīnāt par Latvijas piensaimniecības negatavību strādāt BTR apstākļos, jo vietējie uzņēmēji, speciālisti un īerēdņi BTL nosacījumus uztvēra vienpusīgi, proti kā iespēju īzdevīgi eksportēt savu produkcīju, bet īerobežot īmporta produktu īenākšanu vietējā tīrgū. Par to līccīna konflīkts ar Lietuvos uzņēmumiem 2002.–2003.gadā [165,167,168,169,176].

Tīeši šajā periodā būtīski palielīnājās piena īmports no Lietuvos, proti, dīvu gadu laikā pieauga 14 reizes (skat. 1.27.tabulu). Pieauga arī citu Lietuvos piena produktu īmports.

1.26 tabula

## Tirdzniecības nosacījumu izmaiņas pēc Latvijas iestāšanās ES \*

<i>Kur eksportējam</i>	<i>Tirdzniecības nosacījumi pirms iestāšanās ES</i>	<i>Tirdzniecības nosacījumi pēc iestāšanās ES</i>
ES valstis	BTL	Brīvā preču kustība
Valstis brīvā Eiropas asociācijā – Šveice, Norvēģija, Lichtenšteina, Islande	BTL	Brīvā preču kustība
Turcija	BTL	Tarifu vienošanās
Balkānu reģions – Bulgārija, Rumānija, Horvātija	VLR	BTL
NVS valstis (izņemot Ukrainu)	VLR	VLR
Ukraina	BTL	VLR
Alžīrija, Palestīna	MPT	BTL
Ēģipte, Izraēla, Tunisija, Maroka, Jordana, Sīrija, Libāna	VLR	BTL
Āfrika, Karību salas	MPT	BTL
ASV	VLR	VLR
Kanāda	VLR	VLR
Meksika	VLR	VLR
Āzijas valstis	VLR	VLR
Persijas līča valstis	VLR	VLR (iet sarunas par BTL)

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[32,63]

\*\*BTL – Brīvās tirdzniecības līgums  
 VLR - Vispārīgās labvēlības režīms  
 MPT – Muitas pamattarīfi

1.27.tabula

## Piens imports no Lietuvas 2001.–2002.gadā\*

<i>Laika periods</i>	<i>Piena imports</i>	
	<i>Apjoms (tūkst. kg)</i>	<i>Pieaugums (%)</i>
01. – 03.2001	22	100
04. – 06.2001	30	136
07. – 09.2001	74	336
10.- 12.2001	255	1159
01. – 03.2002	277	1259
04. – 06.2002	319	1450
07. – 09.2002	320	1455

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[54]

Neskatoties uz tik būtisko importa pieaugumu, šis apjoms sasniedza tikai nepilnus 2% no visa piena pārdošanas apjoma Latvijā. Tomēr Latvijas uzņēmēji apvainoja Lietuvas konkurentus par tirdzniecību pēc dempinga cenām un aicināja Valsts iekšējā tirgus aizsardzības biroju (VITAB) veikt atbilstošus pētījumus [176,183,191]. Šī organizācija izpildīja uzņēmēju prasības un faktiski apstiprināja to secinājumus, un, piesaistot pat ierēdņus no LR Ārlietu ministrijas šim konfliktam [165,168].

Pēc darba autores domām, tas bija paviršs pētījums bez pamatotiem pierādījumiem, jo pēc būtības nebija noskaidrots "dempinga cenas" jēdziens. Sākumā ar šo jēdzienu saprata vienkārši pārdošanu par zemākām cenām nekā pārdod Latvijas uzņēmumi. Bet tas ir absurds, jo tirgus konkurences apstākļos cena veidojas nevis centralizēti, bet, balstoties uz četriem galveniem faktoriem:

- uzņēmuma mērķi un stratēģija;
- uzņēmuma izmaksas un rentabilitāte;
- pircēju rīcība tirgū (ieskaitot pieprasījumu, maksātspēju u.c.);
- konkurentu rīcība.

Analizējot minētos faktoros, uzņēmumi var nosaukt produkta cenu zemāku nekā konkurentiem.

Citi speciālisti par dempinga cenām uzskatīja piena produktu pārdošanu Latvijā par zemākām cenām nekā Lietuvas tirgū. Pēc autores pētījumiem, patiešām, šī cenu starpība, kaut gan niecīga, bet eksistēja (skat 1.28.tabulu). Bet pēc veiktās analīzes autore secināja, ka šī cenu vērtība veidojas ne pēc apzinīgi veidotām ražošanas "dempinga" cenām, bet, pateicoties šādiem faktoriem:

- Latvijā Lietuvas produktiem ir zemākas transporta izmaksas nekā tieši Lietuvā, jo piegāde notiek no viena vairumtirgotāja, kas tālāk produktus piegādā veikalos. Savukārt, Lietuvā ražotājiem ir pašiem sava izplatīšanas sistēma līdz pat piegādei mazumtirgotājiem;
- mazumtirdzniecības tīkls "Vilniaus prekuba" slēdz apjomīgus līgumus, piedāvājot ilgstošu sadarbību, kas veicina dažādu atlaizņu iespējas;
- mazumtirdzniecības un vairumtirdzniecības uzcenojums Lietuvā ir izveidojies vidēji augstāks nekā Latvijas tirgū.

1.28.tabula

**Atbilstošas Lietuvas piena produktu mazumtirdzniecības cenas Lietuvas tirgū un Latvijas tirgū 2002.gada 1.ceturksnī\***

Produkti	Produktu cenas 2002.g. 1.ceturksnī (vidēji) (Ls)		Cenu starpība (Ls)
	Latvijā	Lietuvā	
Piens fasēts	0,22	0,296	- 0,076
Sviests fasēts	0,25	0,328	- 0,078
Biezpiens (9%)	0,25	0,249	+ 0,001
Vājpiena biezpiens	0,22	0,243	- 0,023
Paniņas	0,13	0,139	- 0,009
Kefīrs	0,24	0,249	- 0,009

\* tabulu sastādīja autore pēc savu pētījumu rezultātiem

Beidzot, ierēdņi par dempinga cenu uzskatīja produktus, kam ir piešķirts valsts atbalsts vietējā tirgū, pārdošanu ārzemēs par lētāku cenu, nekā vietējiem iedzīvotājiem. Pēc autores viedokļa, tieši šī pieeja atbilst īstenībai, bet arī nevar būt piemērota minētajai situācijai, jo Latvijas piens un piena produkti arī saņēma valsts atbalstu.

Tādējādi, pēc autores viedokļa, Latvijas piensaimniecības pārstāvjiem vispirms nepieciešams izstrādāt izmaksu samazināšanas stratēģiju visā loģistikas sistēmā no lauksaimniecības līdz veikalu plauktiem, kas ir nepieciešams, strādājot stingras konkurences apstākļos un nepalaujies uz importa ierobežojumiem.

Piemēram, importa produkcijas ekspansiju vietējā tirgū var zināmā mērā novērst ar atbilstošu produkcijas eksportu, jo jebkuras valsts patērētāji vēlas plašu un daudzveidīgu produkcijas sortimentu. Bet Latvijas piena produktu eksports nepieaug tik strauji kā imports

Starp citu, Latvija nepilda arī ES kvotas, neskatoties uz to, ka saskaņā ar vienošanos abām pusēm ir iespējas eksportēt pārtikas produktus ar atvieglotiem noteikumiem (skat. 1.29.tabulu).

1.29.tabula

#### Latvijas piena produktu eksports uz ES Eiropas līgumā noteikto kvotu ietvaros\*

Produkti	01.07.1999. – 30.06.2000.		01.07.2000. – 01.04.2001.	
	Kvota (t)	Izpilde (%)	Kvota (t)	Izpilde (%)
Piena pulveris	3000	71	4000	43
Piens iebiezināts ar cukuru	240	0	250	0
Sviests	1080	89	875	57
Saldējums	37	100	40	100
Siers	1440	100	3000	63

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[171]

Kā redzams, apskatāmajā periodā Latvijas piensaimniecībai izdevās nodrošināt nepārtraukto kvotas izpildi tikai saldējumam, kam, starp citu, šī kvota ir ļoti niecīga. Citas kvotas nebija izpildītas prasību neatbilstības dēļ pēc produkta kvalitātes, garantijas u.tml.

#### Valsts atbalsts tika piešķirts sekojošos veidos:

- tiešais atbalsts – valsts subsīdijas un investīcijas;
- netiešais atbalsts – nodokļu atvieglojumi.

**Subsīdijas** ir valsts tieša atbalsta veids, izmantojot maksājumus no valsts budžeta u.c. avotiem nozarēs uzņēmumiem un mājsaimniecībām.

Piensaimniecība ir viena no prioritārām lauksaimniecības nozarēm, kurās tika sniegts lielāks nacionālais valsts atbalsts. Turklāt valsts atbalstam noteikti šādi galvenie darbības virzieni:

- ražošanas tehnoloģiskā modernizācija;
- kvalitātes vadīšana visā ražošanas un pārdošanas procesā;
- produkcijas tirgus veicināšana un attīstība [32].

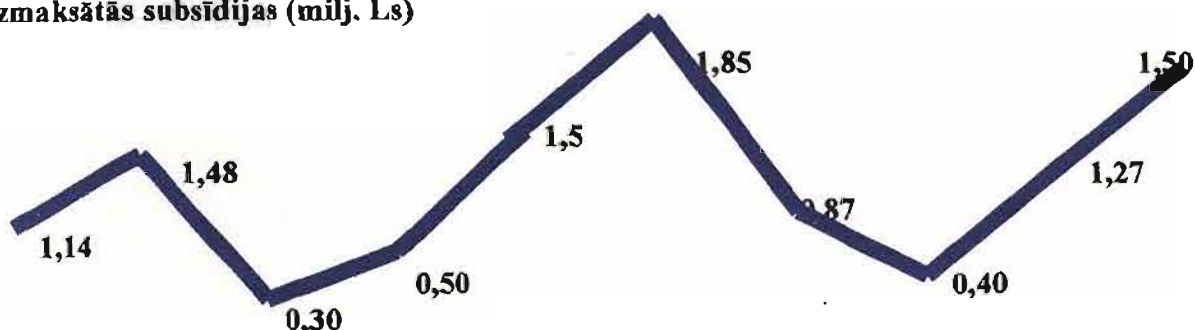
Taču pamatoti izvirzīti mērķi vēl nenozīmē atbilstoši pamatotu subsīdiju izmantošanu. To nosaka subsīdiju kritēriji (par ko maksāt), struktūra (maksājumu veidi) un sadale (kam maksāt).

Nemot vērā minēto rādītāju lietošanu piensaimniecības subsīdiju programmas realizācijai, pēc autores domām, var izdalīt divus laika periodus: 1994.–2000.g.un no 2001.gada līdz pašreizējam laikam.



Diemžēl, I.laika periodu var raksturot diezgan negatīvi, jo subsīdijas programmas bija iepļānotas un izmantotas bez pamatotiem kritērijiem un ar neobjektīviem sadales principiem. Pievērsīsim uzmanību 1.10.attēlam.

#### Izmaksātās subsīdijas (milj. Ls)



#### Uzņēmumu skaits, kuri subsīdijas saņēmuši



#### 1.10.attēls Subsīdijas piena pārstrādātājiem 1994.–2002.gadam\*

\* attēlu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[58]

Kā redzams, subsīdijas piena pārstrādātājiem raksturo ļoti liels svārstību diapazons (no 0,5 milj. Ls līdz 1,85 milj. Ls). Tas liecina par to, ka subsīdiju piešķiršanas kritēriji bija drīzāk saistīti ar budžeta sadales iespējām nekā ar piensaimniecības attīstību. No piešķirtajām 7,6 milj. Ls subsīdijām 1994.–2000.gadā gandrīz 3 milj. Ls tikuši uzņēmumiem, kas jau 2000.gadā bija maksātnespējīgi vai bankrotējuši, turklāt palīdzdami parādā arī zemniekiem – piena ražotājiem. Tas ir Rēzeknes piena konservu kombināts, uzņēmums Kurzemes piens, Aizputes sausā vājpiena rūpnīca u.c. Tiesa gan veiksmīgi bija izmantotas subsīdijas Rīgas piena kombinātā, uzņēmumiem Preiļu siers, Tukuma piens u.c.

Par lielāko subsīdiju izmantošanas neveiksmi var uzskatīt Rēzeknes uzņēmumu, kurš iepriekšējos gados saņēmis vislielāko atbalstu – apmēram 2 milj. Ls. Šis uzņēmums nebija sakārtots atbilstoši ES normām, un tāpēc nav iespējams uzskatīt par modernu uzņēmumu.

Sākot ar 2001.gadu bija nolemts virzīt līdzekļus tiem uzņēmumiem, kuri valsts naudu izmanto un strādā arī pēc tam, nevis bankrotē un nav spējīgi strādāt. Tas nozīmē, ka nelieliem piena pārstrādātājiem būs liegtas valsts subsīdijas, lai tos stimulētu apvienoties, kooperēties un specializēties. Lauksaimniecības attīstības 2001.gada programmā atzīts, ka "racionalizējot pārstrādes struktūru, galvenās pārstrādes jaudas koncentrēsies dažos efektīvākajos uzņēmumos, kas ļauj koncentrēt investīciju līdzekļus ražošanas sakārtošanai atbilstoši ES

sanitārajām, higiēnas un kvalitātes prasībām, atzīstot piena savākšanas un piegādes sistēmas, veidot stabilu līgumattiecību bāzi ar piena piegādātājiem” [32].

Šī principā pamatotā pieeja izraisīja protestus no maziem uzņēmumiem [172,174,177,186], kaut gan visi tie arī atbalsta pārkārtošanās nepieciešamību, proti – darbības specializāciju, kooperēšanu un apvienošanu. Savukārt, lielie uzņēmumi atbalsta jauno pieeju, cerot uz valsts subsīdiju palielināšanu ar nolūku veiksmīgi konkurēt ar importa piena produktiem [187,198]. Pēc autores viedokļa, valsts subsīdiju kritērijs ir nevis pašreizējais uzņēmuma lielums, bet tā attīstības projekti, kuri paredz moderno holdinga vai koncernu veidošanu, kur būtu apvienoti ne tikai piena pārstrādātāji, bet arī citi piensaimniecības subjekti. Līdz ar to jāmaina arī subsīdiju struktūra, proti – to piešķiršanas veidi.

Pievērsīsim uzmanību 1.30.tabulai. Kā redzams, lielākoties tika izmantoti tieši maksājumi par govi. Bez šaubām, šis subsīdiju veids dod iespēju zemnieku saimniecībām kompensēt samērā zemās piena iepirkšanas cenas un attīstīt ražošanu laukos.

1.30.tabula

Valsts atbalsts (subsīdijas) piensaimniecības nozarei\*

Valsts atbalsta (subsīdiju) veidi	1999		2000		2001		2002		2003	
	tūkst. Ls	%	tūkst. Ls	%	tūkst. Ls	%	tūkst. Ls	%	tūkst. Ls	%
Tiešie maksājumi par govi	1483,6	45,1	2242,5	55,3	3167,8	76,2	4116,5	36,2	3830,7	54,9
Sausuma radīto zaudējumu kompensācija par govīm	-	-	-	-	-	-	5000,0	44,0	-	-
Piena tirgus stabilizācijai (piena produktu intervence un mērķa cena)	1807,6	54,9	898,7	22,2	400	9,6	1300	11,5	2653,7	38,0
Citiem pasākumiem	-	-	910,7	22,5	591,2	14,2	940,1	7,8	491,9	7,1
<b>Kopā</b>	<b>3291,2</b>	<b>100</b>	<b>4051,9</b>	<b>100</b>	<b>4159,0</b>	<b>100</b>	<b>11356,6</b>	<b>100</b>	<b>6976,3</b>	<b>100</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[29:58]

Taču šī pieeja nerisina piena izmaksu un kvalitātes problēmu pēc būtības un līdz ar to stratēģiski nav pareiza. Piemēram, valsts subsīdiju pieaugumu 2002.-1999. gadā par 193,1% (neskaitot radīto zaudējumu kompensācija) izraisīja vidējo izslaukumu no vienas govs pieaugumu tikai par 107,9% sk. 1.12 un 1.30 tabulas datus).Pēc autores viedokļa, atbalsts zemniekiem būtu daudz ciešāk jāsaista ar atbilstību vides un dzīvnieku labklājības prasībām, kā arī ar pārtikas kvalitātes standartiem. Ierosinājumu nesaistīt subsīdijas ar saražotajām tonnām, bet gan vērst atbalstu uz lauku attīstību ir raksturīgs arī ES lauksaimniecības politikai [188].

ES plāns paredz 2002. – 2010. gadā par piekto daļu samazināt tiešos maksājumus zemniekiem un ietaupīto naudu novirzīt lauku attīstībai. Turklāt neviena zemnieku saimniecība nevarēs saņemt vairāk nekā 200 tūkst. eiro tiešo maksājumu [188].

Pie valsts regulēšanas ekonomiskiem instrumentiem attiecas arī *valsts investīcijas*. Valsts institūciju apjoms attiecībā pret iekšzemes kopproduktu (IKP) attīstītās valstīs ir apmēram 2.5–3.5% robežās. Piemēram, ES valstīs 2000.gadā valsts investīciju īpatsvars IKP bija 2.3%, bet ASV – 3.3%. Savukārt ES jaunās dalībvalstīs valsts investīcijas vidēji veido 4.5% no IKP, tajā skaitā Latvijā 2001.gadā šis rādītājs sastāda 3.8% [29]. Tas ir dabiski, ka pārejas ekonomikas valstīs valsts investīciju īpatsvars ir nedaudz augstāks nekā attīstītajās valstīs, jo neattīstīta infrastruktūra, nepieciešamība modernizēt pamatlīdzekļus un tehnoloģijas, vājš privātais sektors izraisa nepieciešamību pēc lielajām valsts investīcijām.

Lai konsolidētu budžeta līdzekļu izmantošanu investīcijām un palielinātu to efektivitāti, kopš 1995.gada Latvijā tiek izstrādāta Valsts investīciju programma (VIP), kas aptver vidēji pusī no valsts investīcijām. Pārējās valsts investīcijas tiek finansētas no valsts speciālo budžetu fondiem vai no pašvaldību budžetiem.

VIP apstiprinātie pamatvirzieni ir valsts pārvalde, enerģētika, transports, transporta infrastruktūra un vides aizsardzība. Savukārt pašvaldību budžetu finansējuma prioritāte ir vides aizsardzības, enerģētikas un transporta infrastruktūras projekti. Visi minētie virzieni tikai netieši skar piensaimniecības attīstību, bet neskatoties uz nozares attīstības prioritāti tiešās valsts investīcijas ir ļoti niecīgas (skat. 1.31.tabulu).

1.31.tabula

Valsts investīcijas zemkopībā pēc VIP 1999.–2002.gadā \*

1999		2000		2001		2002	
milj. Ls	īpatsvars %	milj. Ls	īpatsvars %	milj. Ls	īpatsvars %	milj. Ls	īpatsvars %
2,2	1,6	1,8	1,3	1,6	1,4	2,1	1,9

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[29]

Ja salīdzināt valsts investīciju faktisko apjomu ar ZM pieteikumiem, tad var konstatēt to apmierināšanu 1999.–2002.g. 35–60% apmērā. Viens no iemesliem – biežā valdības samērā maiņa un līdz ar to solījumu neizpilde. Protams, ka ne visi pieteikumi tieši attiecas uz piensaimniecības attīstību, bet viena no apakšprogrammām, kas skar šo nozari – dzīvnieku izcelsmes pārtikas uzraudzības un kontroles sistēmas – arī nekad nebija pilnā mērā nodrošināta ar valsts investīcijām. Pēc ES prasībām ir jānosaka augsta un zema riska dzīvnieku izcelsmes atšķirība. Atkritumu pārstrādes uzņēmumu celtniecības kopējās izmaksas sastāda 7–10 milj. Ls [25]. Projektā ietilpst 3 atkritumu savākšanas centru celtniecība, uzņēmuma celtniecība, iekārtu, transporta līdzekļu iegāde. Taču projekts līdz šim nav realizēts. Pēc autores viedokļa, šī projekta, kā arī citu piensaimniecības projektu realizāciju lietderīgi plānot ne ar VIP palīdzību, kurai tomēr lielākoties ir politisks raksturs, bet kopā ar privāto biznesu.

Sadarbība starp valsts un privāto ekonomikas sektoru, kas pasaulē ir dēvēta par PPP (*Public-Private Partnership*), Latvijā pagaidām ir zemā līmenī. Tā bija konstatēts starptautiskā konferencē "Valsts un privātā partnerība – efektīvs instruments valsts un pašvaldību projektu īstenošanai". Bet ES valstīs tieši otrādi – tagad raksturīgs PPP uzplaukums [30]. Mūsu konkrētā piemērā atkritumu pārstrādes uzņēmuma celtniecību varētu finansēt no valsts budžeta, bet projekta realizāciju uzticēt privātfirmai. Pēc tam uzņēmums var iznomāt arī privātai firmai, izpildot apsaimniekošanas nosacījumus. Protams, šai sadarbībai jābūt izdevīgai abām pusēm.

Pie valsts regulēšanas ekonomiskiem instrumentiem attiecas arī **nodokļi**. Kā zināms, valsts fiskālās politikas principam jābūt ne tikai naudas līdzekļu iekasēšana valsts budžetā, bet arī uzņēmumu efektīvas darbības stimulēšana. Tieši tāpēc visiem tirgus dalībniekiem vienāda nodokļa ietvaros jāizmanto to diferenciacija un atvieglojumi. Uz 01.01.2004. piensaimniecībai paredzēti šādi atvieglojumi [32]:

- **akcīzes nodokļa** kompensācija par litru dīzeļdegvielas, rēķinot 120 litrus par katru īpašuma vai pastāvīgā lietošanā esošu lauksaimniecībā izmantotās zemes hektāru;
- personiskās palīgsaimniecības, piemājas saimniecības un zemnieku saimniecības ienākumi no lauksaimniecības ražošanas (t.sk. lopkopība), kuri gadā nepārsniedz 3000 Ls ar **ieņēmuma nodokli** netiek aplikti;
- ar **ienākuma nodokli** netiek aplikti ienākumi no lauksaimniecības produkcijas ražošanas un pašražotās lauksaimniecības produkcijas pārstrādes realizācijas;
- var izmantot **pievienotās vērtības nodokļa** (PVN) atvieglojumu, ja pašu ražotās lauksaimniecības produkcijas realizācija un pašpatēriņš ir vismaz 90% no zemnieku saimniecības kopējās ar nodokli apliekamās procentu piegādes un sniegto pakalpojumu vērtības;
- ar **PVN** neapliekami arī daudzi darījumu veidi (piemēram, lauksaimniecības kooperatīvo sabiedrību pakalpojumi zemnieku saimniecībām – PVN nemaksātājām).

Taču, pēc autores viedokļa, nodokļi varētu būtiski stimulēt piensaimniecības attīstību, ja, **pirmkārt**, to atvieglojumi būtu saistīti ar citiem finanšu instrumentiem – investīcijas, peļņa, rentabilitāte un, **otrkārt**, ja nodokļu stratēģija piensaimniecībā būtu ilglaicīga un stabila, lai produkcijas ražotājiem dotu iespēju pieņemt pamatotus darbības lēmumus. Diemžēl, nodokļu likumdošanā izmaiņas notiek samērā bieži un bez saskaņošanas ar citiem valsts regulēšanas instrumentiem.

Kopsavilkums par ekonomisko vidi, proti – par valsts regulēšanas instrumentu izmantošanu Latvijā parādīts 1.32.tabulā.

1.32.tabula

Valsts regulēšanas instrumentu izmantošanas Latvijas piensaimniecībā ekspertīze\*

Nr.	Valsts regulējošie instrumenti	Teorētiskās priekšrocības	Teorētiskie trūkumi	Reālā izmantošana Latvijā
1.	Ražošanas kvotas	Veicina ražošanas specializāciju, izmaksu samazināšanu un produkcijas kvalitātes paaugstināšanu	Ierobežo zemnieku saimniecību darbības attīstību un piena pārtikas apjoma palielināšanu	Praktiski neizmanto priekšrocības un samierinājušies ar trūkumiem
2.	Ievedmuitas tarifi	Atbalsta vietējo ražotāju produkcijas realizāciju vietējā tirgū	Ierobežo konkurenci un nestimulē produkcijas kvalitātes paaugstināšanu un izmaksu samazināšanu	Ir tieksme izmantot priekšrocības tādā līmenī, ka tie pārveidojas par trūkumiem

1.32. tabulas turpinājums

3.	Valsts subsīdijas	Atbalsta vietējo ražotāju produkcijas realizāciju, jaunas tehnikas un tehnoloģiju ieviešanu	Nestimulē uzņēmumus strādāt rentabli un patstāvīgi risināt ražošanas un realizācijas problēmas	Izmantošana nav mērķtiecīga un līdz ar to tikai daļēji tiek realizētas priekšrocības
4.	Valsts investīcijas	Atbalsta jauno tehniku un tehnoloģiju ieviešanu piensaimniecībā, veicina ekoloģisko jautājumu atrisināšanu	Nestimulē uzņēmumus strādāt rentabli, lai iegūto peļņu izmantotu investīcijām	Izmantošana nav mērķtiecīga un līdz ar to tikai daļēji tiek realizētas priekšrocības
5.	Nodokļu atvieglojumi	Atbalsta uzņēmumu attīstību, t.sk. jaunu tehnikas un tehnoloģiju ieviešanu	Dod pamatu ne mērķtiecīgi izmantot atbrīvotus līdzekļus, pārkāpt likumus	Praktiski ļoti vāji izmanto priekšrocības, pieļaujot trūkumus

\* autore sastādīja tabulu un veica ekspertīzi

**Sociālkultūras vide** piensaimniecībai raksturo piena produktu patēriņa apjoms, struktūra un novērojamās tendences šajā jomā. Turklāt jāņem vērā patēriņa kultūra, tautas tradīcijas un citi faktori. 1.33.tabulā redzams piena produktu patēriņš dažādās ES valstīs un Latvijā, rēķinot uz 1 iedzīvotāju.

Kā redzams, Latvijas iedzīvotāju patēriņš būtiski atpaliek no Eiropas iedzīvotāju patēriņa pēc visiem produktiem, izņemot krējumu.

No vienas puses, piena produktu tirgus Latvijā ir ierobežots ar samērā zemo iedzīvotāju pirktspēju, salīdzinot ar Eiropas apstākļiem. Bet, no otras puses, būtu nepareizi tikai iedzīvotāju maksātspēju skaidrot ar patēriņa atpalcību no Eiropas līmeņa. Jāatzīmē arī mārketinga un menedžmenta neatrisinātās problēmas piena pārstrādātājiem. Pēc *Tetra Pak* datiem, Latvijas iedzīvotāji ir vieni no neaktīvākajiem pakotā piena patērētājiem starp Baltijas un Ziemeļvalstu iedzīvotājiem 2001.gadā [27].

Dānijā viens iedzīvotājs izdzēris 96 litrus piena, no tiem 95,5 litri bija pakotais piens. Norvēģijā – 103 litri pakotā piena, Zviedrijā – 112 litru, Somijā – 140 litru, no kuriem 132 litri bija pakotais piens. Viens Igaunijas iedzīvotājs pērn izdzēris 69,5 litrus piena, un no tiem 37 litri bija pakotais piens, bet 32,5 litri – nepakotais piens. Savukārt viens Lietuvas iedzīvotājs aizvadītajā gadā vidēji patērēja 44 litrus piena, un no tiem 20 litru bija pakotais, bet 24 litri – nepakotais piens. Viens Latvijas iedzīvotājs pagājušajā gadā vidēji izdzēris 46,5 litrus piena, no tiem 24,5 bija pakotais, bet 22 litri – nepakotais piens [52]. Darba autore šo situāciju skaidro ar bezalkoholisko dzērienu patēriņa palielināšanos, ko veicina reklāmas. Lai palielinātu piena patēriņu, LPCS, Tetra Pak, Elopak un LR Mārketinga padome ir uzsākusi reklāmas kampaņu 2002.–2003.gadā.

Ārsti, dietologi u.c. speciālisti uzskata, ka jāēd vietējie produkti, jo laika gaitā paaudzū paaudzēs organisms ir pielāgojies tiešo šo produktu pārstrādāšanai. Japāņi, ķīnieši un citi

austrumzemju iedzīvotāji nepanes pienu, respektīvi viņu organisms neizstrādā fermentu laktāzi, kas šķel pienā esošo laktosī. Latvijā šāda piena nepanesamība ir tikai aptuveni 15% cilvēku. Pienā ir daudz vērtīgu vielu, kuru dēļ cilvēkiem, kuriem piens garšo un kuru organisms to labprāt ņem pretī, ir vērts to lietot. Tādas ir olbaltumvielas, kalcijs un vitamīni. Krāsainos mākslīgi pagatavotos dzērienus, ar kuriem pārlietu aizraujas jaunā paaudze, vērtīguma ziņā ar pienu nevar salīdzināt [53]. Kalcijs ir vajadzīgs gan bērniem, gan topošajām māmiņām. Osteoporoze ir slimība, par kuru joprojām maz runājam. ASV veikts pētījums liecina, ka bērnam no viena līdz trim gadiem dienā vajadzētu izdzert divas glāzes pilnpiena (sadalot starp četrām ēdienreizēm). Četrus piecus gadus vecam bērnam ieteicamā dienas piena produktu norma ir divas glāzes piena (2%) un 20 gramu siera. Skolas vecuma bērniem vajadzētu ik dienas izdzert divas glāzes piena un apēst vismaz 45 gramus siera.

1.33. tabula

Piena un piena produktu patēriņš uz 1 iedzīvotāju ES-15 valstīs 2002.g.(kg)\*

Nr.p.k.	Valstis	Produkti				
		Piens	Siers un biezpiens	Sviests	Krējums	Jogurts un skābkrējuma produkti
1.	Vācija	91,9	21,8	6,6	7,8	26,5
2.	Dānija	135,7	17,9	1,7	9,1	40,7
3.	Nīderlande	97,3	17	3,3	2,7	42,8
4.	Francija	91,9	25,8	8,1	4,1	21,1
5.	Somija	177,9	17,7	5,9	-	40,5
6.	Zviedrija	142,4	17,4	4,7	-	34
7.	Austrija	99,4	17,8	4,9	-	21,2
8.	Beļģija	88,3**	16,1**	5,0*	-	21,1**
9.	Grieķija	142	10	2,8	-	-
10.	Īrija	68,9**	27,5	0,7	-	-
11.	Itālija	87,2**	14,6	2,7	-	-
12.	Portugāle	111,0**	9,3**	2	-	9,7**
13.	Spānija	123	9,1	0,9	-	15,7**
14.	Lielbritānija	112,5	10,4	2,7	-	-
15.	Vidēji ES	95	18,9	4,4	-	17,6
16.	Latvija	65,3	13,8	12,6	-	10,5

\* tabulu sastādīja autore pēc [27:29] datiem

\*\* 2000. gada dati

Gaidot bērniņu, topošajām māmiņām ieteicams izdzert trīs glāzes piena un vienu glāzi jogurta ar pazeminātu tauku saturu. Bērna barošanas laikā papildus noteikti katru dienu vēl vajadzētu apēst vismaz 100 gramus biezpiena. Glāzi piena (ar samazinātu tauku saturu), ik dienas jādzer arī gados veciem cilvēkiem, panašojoties arī ar pusglāzi jogurta (arī ar samazinātu tauku saturu) un 100 gramiem biezpiena [53].

1993.gadā piena patēriņš Latvijā bija— 370 kg (piena ekvivalenta) uz vienu iedzīvotāju. Turpmākajos gados patēriņš ir nepārtraukti samazinājies, kam par iemeslu ir ne tikai patērētāju pirktspējas un iedzīvotāju skaita samazināšanās, bet arī sabiedrības uztura standarta maiņa. Vidējā patēriņa samazināšanās tendence tika pārtraukta 1999.gadā, kad patēriņa rādītājs sasniedza 287,8 kg, bet pēc Latvijas un pasaules uztura zinātnieku aprēķiniem, vēlmais piena produktu patēriņš gadā ir 480 kg (minimālais apjoms 380 kg). Produktu ražošanā jāpalielina veselīgo produktu īpatsvars, tas ir skābpiena produkti ar acedofilām un bifidobaktērijām, jālieto vairāk produkti ar zemāku tauku saturu, biezpiens. Šodien piena produktu deficīts organismā daļā iedzīvotāju jau izraisījis dažādas kaulu saslīmšanas un “gadsimta slimību” osteoporozī. Lai šāda patēriņa līmeni apmierinātu ar vietējo piena produkciju, ņemot vērā apmēram 2,3 milj. iedzīvotāju skaitu, nepieciešams gadā saražot apmēram 1–1,2 milj. tonnas piena [28:51].

Pēc piena produktu patēriņa apjoma analīzes autore izpētīja piena produktu patēriņa struktūru Latvijā laika posmā 1997.–2001.g. (1.34.tabula).

1.34.tabula

Piena produktu patēriņa struktūra Latvijā 1997.–2001.g. (%)\*

Nr.	Piena produkti	1997	1998	1999	2000	2001
1.	Pilnpiens	29,4	29,7	28,6	26,8	26,2
2.	Piena konservi, sausa piens	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
3.	Jogurts	2,4	2,3	2,9	3,8	4,0
4.	Biezpiens, mājas siers	14,6	15,1	14,5	15,0	15,0
5.	Siers	12,1	13,3	15,8	16,7	17,2
6.	Skābkrējuma produkti	3,8	3,7	4,0	4,8	5,0
7.	Krējums	26,4	26,6	25,2	24,0	23,5
8.	Sviests	9,7	7,7	7,4	7,6	7,8
9.	Pārējie	0,8	0,9	0,9	0,7	0,7
	<b>Kopā</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[26:28]. Pēc 2001. gada ZM vairs nepublicēja informāciju par piena produkta patēriņa struktūru.

Kā redzams, ir vērojams siera, skābkrējuma produktu, jogurta īpatsvara palielinājums kopējā patēriņa apjomā. Ir mazinājies pilnpiena īpatsvars iedzīvotāju uzturā, ko daļēji var skaidrot ar lētāka piena ar zemāku tauku saturu piedāvājumu. Papildu faktors uztura struktūras izmaiņām ir patērētāju tendence uzturā lietot vērtīgus, pat diētiskus produktus. Tā rezultātā vērojams mazkaloriju produktu pieprasījuma pieaugums. Jāatzīst, ka piedāvājums ne vienmēr var apmierināt šo pieprasījumu pēc produktu kvalitātes, t.sk. īpatnībām, lietošanas ērtībām u.c. Dažreiz uzņēmumi slikti strādā mārketinga jomā un līdz ar to patērētāji dod priekšroku citiem produktiem (dzērieniem, gaļas produktiem u.c.). Rodas nepieciešamība uzņēmumiem specializēties noteiktu produktu ražošanai.

Pēc piena produktu patēriņa apjoma un struktūras analīzes jāizpēta piena ražošanas un patēriņa bilance pēdējo gadu laikā (skat. 1.35.tabulu). Kā redzams, kopējais piena produktu resursu līmenis 2003.gadā joprojām ir mazāks nekā 1998.gadā. Savukārt kopējais piena produktu patēriņš 2003.gadā ir samazinājies par 20,2%, salīdzinot ar 1998.gadu. 2003.gadā kopējais produktu resursu līmenis un patēriņš turpināja samazināties. Tāpat par 47,2% salīdzinot ar 1998.gadu samazinājies arī piena produktu eksports, piena produktu importam 2002.gadā pieaugot par 245%.

Raksturojot stāvokli piena produktu eksportā un importā, vispirms jāuzsver, ka piena rūpniecība ir viena no tām samērā retajām nozarēm Latvijā, kur eksports pārsniedz importu. Šobrīd ļoti aktuāla ir Lietuvas ražotāju ienākšana Latvijā, kas veidota ar labu mārketinga stratēģiju, plašu un ātru tirdzniecības tīklu izplatību (skat. 1.11. attēlu).

Bet kaut arī eksports pastāvīgi pārsniedz importa apjomu, tomēr 11,6% eksporta no kopējā patēriņa 2003.gadā var atzīt par neatbilstošu rādītāju potenciālajām nozares iespējām. Krievijas tirgus zaudējums pēc 1998.gada krīzes joprojām nav aizstāts ar citiem tirgiem.

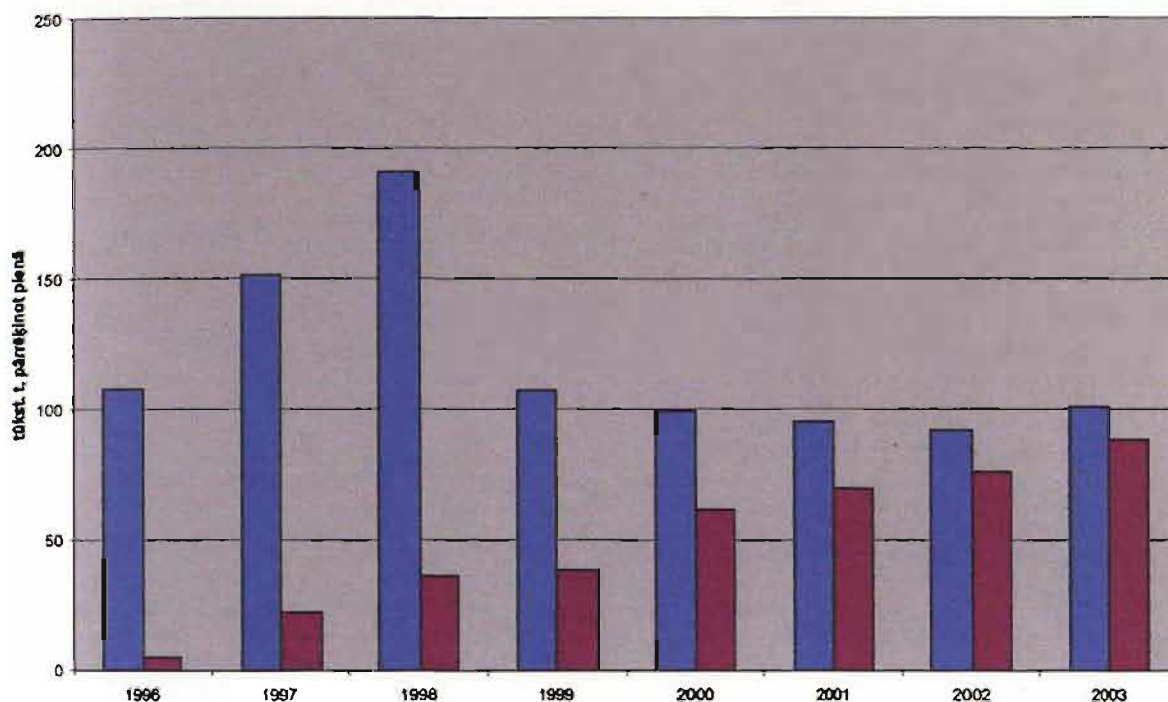
1.35.tabula



Piensaimniecības un patēriņa bilances Latvijā 1998.–2003.gadā\*

Rādītāji	1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	tūkst.t	%	tūkst.t	%	tūkst.t	%	tūkst.t	%	tūkst.t	%	tūkst.t	%
<b>Resursi</b>												
Atlikumi gada sākumā pārrēķinot pienā	35,6	3,1	77,9	7,8	25,4	2,6	40,2	4,2	34,7	3,8	16,5	1,9
Saražot piens	950,2	81,5	798,7	79,9	825,0	82,6	848,0	88,5	811,5	88,0	785,7	88,2
Piena produktu imports pārrēķinot pienā	36,0	3,1	38,2	3,9	61,3	6,1	69,5	7,3	75,9	8,2	88,2	9,9
Ārvalstu izcelsmes piens un piena produkti, pārrēķinot pienā	143,9	12,3	84,8	8,4	87,3	8,7	-	-	-	-	-	-
<b>Kopā</b>	<b>1165,7</b>	<b>100</b>	<b>999,6</b>	<b>100</b>	<b>999,0</b>	<b>100</b>	<b>957,7</b>	<b>100</b>	<b>922,1</b>	<b>100</b>	<b>890,4</b>	<b>100</b>
<b>Patēriņš</b>												
Piena un piena produktu patēriņš, izņemot lopbarību, pārrēķinot pienā	699,9	64,3	700,2	71,8	696,2	72,6	657,2	71,2	638,2	70,4	606,2	69,8
Patēriņš lopbarībā	197,3	18,1	167,1	17,2	163,5	17,1	170,9	18,5	175,7	19,4	161,5	18,6
Piena produktu eksports pārrēķinot pienā	190,6	17,6	106,9	11,0	99,1	10,3	94,9	10,3	91,8	10,2	100,6	11,6
<b>Kopā</b>	<b>1087,8</b>	<b>100</b>	<b>974,2</b>	<b>100</b>	<b>958,8</b>	<b>100</b>	<b>923,0</b>	<b>100</b>	<b>905,6</b>	<b>100</b>	<b>868,3</b>	<b>100</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[26,28]





	Eksports (tūkst. t, pārreķinot pienā)	107,4	151,1	190,6	106,9	99,1	94,9	91,8	100,6
	Imports (tūkst. t, pārreķinot pienā)	5,1	22,1	36	38,2	61,3	69,5	75,9	88,2
	Eksports pret importu	21 reizes	6,8 reizes	5,3 reizes	2,8 reizes	161,6 %	136,5%	120,9%	114%

1.11.attēls. Piena produktu eksporta un importa tendences Latvijā 1996.–2003.g.\*

\* attēlu izveidojusi autore pēc publicētiem datiem[26;28].

Kā redzams attēlā, līdz 1999.gadam piena produktu eksports pārsniedza importu vairākkārtīgi, bet pēdējos gados vērojama tendence šim rādītājam izlīdzināties. Tā 2003.gadā šis rādītājs ir jau tikai 14%. Kāda ir eksporta – importa bilance pēdējos gados pa produkcijas veidiem, mēs varam redzēt nākamajā tabulā. Piena produktu eksporta un importa struktūra skatāma 1.36.tabulā.

## Piens produktu eksports un imports Latvijā 1999.–2001.gadā (tonnas)\*

Produkti	Eksports					Imports					Balance (+;-)				
	1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003
Sviests	2886	2576	2017	2230	1992	507	1117	968	1037	1081	2379	1459	1049	1193	911
Siera bezpiens	3012	2712	4936	4683	6812	889	2064	3458	3845	4429	2123	648	1478	838	2383
Vāļpiens	179	3448	993	86	1966	5655	4633	1990	2589	1891	-5476	-1185	-997	-2503	75
Sausie piena produkti	2727	2721	1486	2499	487	282	172	498	514	645	2445	2549	988	1985	-158
Piena konservi	6992	11021	1934	399	264	289	1088	1021	1683	1667	6703	8933	933	-1284	-1403
Saldējums	515	549	704	569	658	2929	2816	2911	3514	3267	-2414	-2267	-2207	-2945	-2609
Jogurts	840	447	927	1144	1227	2360	3099	4456	633	6207	-1720	-2652	-3530	511	-4986

\* tabulu sastādīja autore pēc npublicētiem datiem[52]

2002.gadā piena produktu eksports sarucis līdz 20,2 milj. USD salīdzinājumā ar 21,1 milj. USD 2001.gadā, atpaliekot arī no 2000.gada līmeņa. Sadalījumā pa atsevišķām valstīm Krievijas īpatsvars sarucis no 25% līdz 21% no eksporta kopvērtības, savukārt Lietuvas īpatsvars sarucis no 18% līdz 16%. Visnozīmīgākais eksporta kāpums vērojams uz ASV no 10% 2000.gadā līdz 18% 2002.gadā.

Pēc 1.36.tabulas datiem var izdarīt šādus secinājumus:

- vietējā tirgus pieprasījums pēc piena produktiem ir samērā stabils, ar nelielu tendenci palielināties;
- tikai sviesta un siera eksporta apjoms stabili pārsniedz importa apjomu;
- vāļpiens, saldējuma un jogurta importa apjoms stabili pārsniedz eksporta apjomu;
- pēdējos gados arī piena konservu un sauso pienu produkta importa apjoms pārsniedz eksporta apjomu.

Kā izriet no 1.36.tabulas un datiem, uzņēmēju bažas par to, ka Latvija no piena eksportētājvalsts var kļūt par importētāju ir pamatota [164]. Tāda "pārkārtošana" var izraisīt arī citas nepatīkamas sociāli-ekonomiskas sekas—bezdarba palielināšanos valsts reģionos, lauku iedzīvotāju dzīves līmeņa pastāvīgu atpalcību no pilsētniekiem u.c. Taču uzņēmēju priekšlikumi parasti ierobežojas ar to, ka "valstij jābūt atbalsta programmai, lai mēs savus produktus varētu eksportēt" [164]. Nenoliedzot tādas programmas nepieciešamību, autore secina, ka daudz problēmu jāatrisina pašiem uzņēmumiem, izmantojot mārketinga un menedžmenta pasākumus. Runa ir par jauno produktu izstrādi, jaunām produktu pozicionēšanas metodēm tirgū u.tml.

Pēdējais no PEST metodikas vides elementiem ir **tehnika un tehnoloģija**.

Galvenie dokumenti, kas nosaka rūpniecības attīstības stratēģiju Latvijā tehnikas un tehnoloģijas jomā, ir:

- Latvijas ilgtermiņa ekonomiskā stratēģija;
- Latvijas rūpniecības attīstības pamatnostādnes;
- Nacionālā inovāciju koncepcija;
- Attīstības plāns;
- Nacionālā inovācijas programma [30].

Šajos dokumentos kā svarīgākos veicamos pasākumus rūpniecības jomā min augsto tehnoloģiju, inovāciju, uzņēmumu klasteru attīstības veicināšanu, zinātnes lomas palielināšanu ražošanas attīstībā, lai tiktu radīti konkurētspējīgi produkti ar augstu pievienoto vērtību. Uzsvērtā arī nepieciešamība uzlabot informatīvo saikni starp uzņēmējiem un valsts un pašvaldības institūcijām, kā arī nodrošināt apmācības programmu, pieejamību rūpnieciskajiem ražotājiem kvalitātes kontroles, vides un darba aizsardzības jomās.

Viens no jaunās, zināšanu virzītās ekonomikas galvenajiem dzinējspēkiem ir *inovatīva darbība*, kas rosina saimniekošanā efektīvi izmantot jaunākos zinātnes un tehnoloģiju attīstības sasniegumus. Inovatīvā darbība veicina augsti profesionāli kvalificētu speciālistu iesaistīšanos saimnieciskā darbībā un pieaugošu pieprasījumu pētnieciskā darba veikšanai augstskolās un zinātniskās pētniecības iestādēs. Inovācijas gala rezultāts ir jauni, pasaules tirgū konkurētspējīgi produkti un pakalpojumi ar augstu pievienoto vērtību, kas nodrošina nozīmīgu iekšzemes kopprodukta pieauguma tempu, vairāk darba vietu kvalificētiem speciālistiem, kas savukārt veicina ekonomisko izaugsmi, sabiedrības labklājību.

2002.gadā izstrādāta pirmā *Latvijas Nacionālā inovāciju programma 2003–2006.gadam*. Nacionālās inovāciju programmas mērķis ir veicināt nacionālās inovāciju kapacitātes palielināšanos. Vienlaicīgi nacionālā inovāciju programma izvirza vairākus apakšpašmērķus:

- harmonizētas un koordinētas labvēlīgas vides veidošana, sekmējot inovatīvu darbību;
- ilgtspējīgas inovatīvu uzņēmumu veidošanās un izaugsmi veicinošas bāzes radīšana;
- unikālās un konkurētspējīgās tautsaimniecības struktūras izveides veicināšana [31].

Ņemot vērā pašreizējo ekonomisko situāciju un valdības ierobežotās iespējas finansiāli atbalstīt inovatīvo darbību, kā arī sabiedrības gatavību iesaistīties inovatīvā darbībā, pirmajiem gadiem Programma izvirza tikai pašus nozīmīgākos mērķus un uzdevumus, kurus nepieciešams risināt, lai Latvijā koordinēti iesāktu darboties inovācijas sistēma.

Programmas ietvaros jaunās tehnoloģijas investēja a/s Rīgas piensaimnieks (kopā 5,5 milj. eiro), a/s Talsu piensaimnieks (1 milj. eiro), a/s Agrofirma Tērvete (1,2 milj. eiro), a/s Smiltenes piens (1,5 milj. eiro) u.c. Praktiski visi projekti bija realizēti ar SAPARD fonda palīdzību. Inovācijas veicināja jauno produktu izstrādi a/s Rīgas piena kombinātā (produkta marka *Rasa*), a/s Rīgas piensaimniekā (aseptiskie produkti) u.c. Bet, pēc autores viedokļa, tas ir ļoti maz, lai secinātu par veiksmīgu inovāciju izmantošanu piensaimniecībā. Lietderīgi aktivizēt reģionālo augstskolu (Daugavpils universitāte, Rēzeknes augstskola u.c.) ar reģionālajiem uzņēmējdarbības atbalsta centriem un vietējiem piena pārstrādātājiem tehnoloģiju ieviešanas jomā.

Pirmā *uzņēmumu klasteru veicināšanas* iniciatīva Latvijā ir projekts "Atbalsts rūpniecības klasteru pārstrukturizācijai" (*Support to Industrial Cluster Restructuring*) 2001.gadā. Projekta mērķis bija, popularizējot uzņēmumu klasteru koncepciju un sniedzot konsultatīvu atbalstu atsevišķiem potenciāliem klasteriem, sekmēt Latvijas rūpniecības konkurētspējas paaugstināšanu. Pēc projekta noslēguma turpinās darbs ar jaunizveidotiem un potenciāliem uzņēmumu klasteriem Latvijā. 2002.gadā Ekonomikas ministrija un Latvijas Attīstības aģentūra realizēja pasākumu plānu, kas paredzēja veicināt trīs prioritāro – informācijas sistēmu, zinātnisko pētījumu un augsto tehnoloģiju un inženiernozāres klasteru attīstību [31].

Diemžēl jākonstatē, ka šajos projektos piensaimniecības nozare praktiski nav piedalījusies. Taču, pēc autores viedokļa, būtiskākā klastera sastāvdaļa ir zinātnes un pētniecības institūcijas un to sasaiste ar rūpniecību, t.sk. piensaimniecību. Viens no ilgtspējīgākiem variantiem – *Zinātnes un tehnoloģiju parka* (ZTP) veidošana, kur būtu

iesaistīti Latvijas Lauksaimniecības universitāte, Rīgas reģiona attīstības aģentūra, Ekonomikas ministrija, Zemkopības ministrija, Latvijas centrālā piensaimnieku savienība. ZTP projektu vīzija ir fundamentālas bāzes izveidošana augsto tehnoloģiju attīstībai, inovāciju radīšanai un komercializācijai un sasaistei ar nozarēm augsto tehnoloģiju kritiskās masas sasniegšanai piensaimniecībā. Projekta mērķis ir radīt inovatīvu vidi, kas nodrošinātu ilgtspējīgas zinātnes un izglītības potenciāla radīšanu un efektīvu izmantošanu.

Cits perspektīvs virziens ir *inženiernozares klastera* attīstība piena pārstrādē. Lauksaimniecības segmenti, biotehnoloģijas intensitāte, mācību iestādes u.c. varētu tikt izvērtēti industriālā klastera veidošanas kontekstā. Tādam klasteram kopējas intereses ir šādas:

- izglītības politika. Nepieciešamo inženieru studiju programmu izstrāde; ciešākas sadarbības un kopēju projektu ar augstskolām izveidošana; profesiju standartu izstrāde; uzņēmumu darbinieku apmācība;
- uzņēmējdarbības vides uzlabošana;
- sertificētu laboratoriju izveidošana, lai iekļūtu ārējos tirgos, atbalsts produktu sertificēšanai;
- daudzslāņu iespiesto shēmu ražošanas un kontroles tehnoloģiju pilnveidošana;
- pieeja finansēm, atbalsts līdzdalībai ES finansētos projektos.

Pagaidām šajā jomā nekas nav izdarīts. Patlaban tiek deklarēts, ka piensaimniecība ir prioritāte, taču darbos tehnikas un tehnoloģijas ieviešanas jomā nozare to neīsteno.

#### ***1.4. Kopsavilkums par Latvijas piensaimniecības nozarēs attīstības tendencēm***

Vērtējot situāciju Latvijas piensaimniecības nozarē, autore ir nonākusi pie noteiktiem secinājumiem un priekšlikumiem.

**Pirmkārt**, nepieciešams pievērst uzmanību Latvijas piensaimniecības darbības pieredzei visos attīstības posmos (skat. 1.2.apakšnodaļu), lai neatkārtotu kļūdas un trūkumus un izmantotu priekšrocības, piemērojoties jauniem apstākļiem (iestāšanās ES, ekonomikas globalizācija u.c.).

**Otrkārt**, vērtējot pašreizējo situāciju piensaimniecībā, jāanalizē gan nozares iekšējo vidi (tautsaimniecības aspekts), gan ārējo vidi (PEST analīze).

Lauksaimniecības attīstības koncepcijā piensaimniecība tika atzīta par prioritāru lauksaimniecības nozari ar lielām potenciālām iespējām ražošanas apjomu palielināšanā, eksporta attīstīšanā. Taču joprojām pastāv vairākas stratēģiskas problēmas, kas kavē nozares attīstību un potenciālo iespēju realizēšanos (skat. 1.3.1.apakšnodaļu):

- sadrumstalota piena ražošana un pārstrāde;
- zema govju produktivitāte, līdz ar to mazi kopējie ražošanas apjomi;
- augstas piena ražošanas, pārstrādes un pārdošanas izmaksas;
- nepietiekama piena un piena produktu kvalitāte;
- līdzekļu trūkums investīcijām fermām un uzņēmumiem;
- piena piegādei stipri izteikta sezonālitate.

PEST analīzes rezultātā autore konstatēja pozitīvas tendences piensaimniecības attīstības jomā, bet tomēr atklājās daudzas problēmas:

- Latvijas likumdošana nenodrošina nezināmas izcelsmes piena un piena produktu ražošanas un realizācijas novēršanu;

- piensaimniecības valsts regulēšana ir pārāk sarežģīta un nenodrošina pietiekamu koordināciju starp ministrijām, to struktūrvienībām, dienestiem u.c.;
- valsts regulēšanas instrumenti – ražošanas kvotas, ievadmitas tarifi, valsts subsīdijas, valsts investīcijas, nodokļu atvieglojumi netiek izmantoti pamatoti un efektīvi un līdz ar to nevar pozitīvi ietekmēt piensaimniecības attīstību. Par to liecina autores veiktā valsts regulēšanas instrumentu ekspertīze (1.32.tabula);
- piena un piena produktu importa liels un eksporta zems pieaugums pēdējos gados var izraisīt nelabvēlīgu tendenci: no eksportētājvalsts Latvijas var kļūt par importētājvalsti ar visām negatīvām sociāli ekonomiskām sekām;
- Latvijas iedzīvotāju piena un piena produktu patēriņš pēc apjoma un struktūras būtiski atpaliek no ES valstu iedzīvotāju patēriņa;
- Latvijas piensaimniekiem mārketinga problēmas raksturo lieli piena produktu atlikumi noliktavās gada beigās un veiksmīgāka produktu – aizstājēju (atspirdzinošie dzērieni, kafija u.c.) virzīšana tirgū;
- pagaidām piensaimniecībā netika veikta nepieciešamā inovatīvā darbība, kas rosina saimniekošanā efektīvi izmantot jaunākos zinātnes un tehnoloģiju attīstības sasniegumus.

Pēc PEST atsevišķo elementu veiktas analīzes nepieciešams kopējais piensaimniecības vides vērtējums. Ar šo nolūku autore izmantoja *ekspertīzes metodi*. Šīs metodes izmantošana savukārt paredz šādus posmus:

- ekspertīzes organizācija;
- ekspertu izvēle;
- ekspertu skaitu grupā noteikšana.

*Eksperts* ir kvalificēts speciālists, kas izsaka savu viedokli analīzes procesā. *Pastāv divas ekspertīzes organizēšanas* pieejas. Speciālists spriedumu par pētāmo objektu, vadoties pēc uzdevuma, sauc par *individuālo ekspertējumu*, bet *kolektīvo ekspertējumu* iegūst, ja savu spriedumu izsaka ekspertu grupa. Ņemot vērā analīzes mērķus un uzdevumus, pētāmā objekta īpatnības un situācijas raksturu, autore nolēma organizēt individuālo ekspertvērtējumu.

Eksperta atbildes var būt sniegtas gan intervijas veidā, gan arī aizpildot anketas. Vadoties pēc analīzes mērķiem un uzdevumiem, kā arī pēc visiem tehniskiem apstākļiem, autore nolēma piedāvāt ekspertiem atbildēt uz jautājumiem individuāli, atbildot uz anketas jautājumiem mēneša laikā pēc materiāla saņemšanas.

Šis materiāls ietver:

- pētāmo problēmu, ekspertīzes mērķu un uzdevumu formulējumu;
- vispārējo informāciju par piensaimniecības attīstību Latvijā;
- informācijas avotu sarakstu;
- anketu (skat. 1.pielikumu).

Praktiski bija organizēta *neklātienas aptauja* bez tiešas ekspertīzes organizētāja palīdzības.

*Izvēloties ekspertus*, autore vadās pēc speciālistu *kompetences*, kuru nosaka eksperta spēja dot ticamus un objektīvus ekspertvērtējumus, balstoties uz profesionālām zināšanām un pieredzi pētāmo jautājumu jomā. Pie tam jāņem vērā, ka augstas klases speciālists šaurā nozarē ne vienmēr spēj pietiekoši kvalificēti novērtēt vispārējas problēmas, tāpēc ekspertu grupā jāiekļauj dažādu profilu speciālistus. Pēc autores domām, ekspertīzes rezultāti būs vērtīgāki, ja atsevišķi eksperti būs apveltīti ar iztēli un netradicionālu domāšanu.

Vadoties pēc minētiem kritērijiem, no sākuma autore izvirzīja 15 ekspertus, kuriem bija jāatbild uz jautājumiem, kuri attiecas uz ekspertīzē apskatāmo problēmu. Pēc dotās desmit ballu skalas speciālisti novērtēja savu kompetences līmeni katrā jautājumā, proti, ar

maksimālo punktu skaitu novērtēja to jautājumu, kurā speciālists orientējas vislabāk. Pēc tam katra speciālista individuālos vērtējumus autore salīdzināja ar vidējo potenciālo ekspertu kopas pašnovērtējumu par visiem jautājumiem.

Ekspertu kompetences līmenis bija novērtēts pēc formulas [93]:

$$K = \frac{\sum_{j=1}^m V_j \beta_j}{\sum_{j=1}^m V_{\max} \beta_j}, \quad (1.1)$$

kur:  $k$  – eksperta kompetences līmenis;  
 $v_j$  – eksperta pašnovērtējums ballēs jautājumā  $j$ ;  
 $v_{\max}$  – skalas maksimālā vērtība jautājumā  $j$ ;  
 $\beta_j$  – tā jautājuma svaru koeficients.

Vērtēšanas rezultātus skat. 2.pielikumā.

Ekspertīzes rezultātu kvalitāti būtiski ietekmē ne tikai atsevišķu ekspertu kompetence, bet arī **ekspertu skaits grupā**. Pārāk liels ekspertu skaits nereti samazina ekspertu grupas vidējo kompetenci, bet mazās ekspertu grupās veidojas priekšnosacījumi atsevišķiem subjektiem, būtiski ietekmējot rezultātu. Rīsinājums ir kompromisa variants.

Vadoties uz potenciāla ekspertu kompetences līmeņa, autore nolēma iekļaut ekspertu grupā 9 ekspertus (skat. 3. pielikumu). Praktiski bija piesaistīti eksperti no:

- valsts institūcijām;
- uzņēmumu vadības personāla;
- zinātniekiem;
- vadošiem žurnālistiem;
- sabiedriskām organizācijām.

Visi eksperti bija nodrošināti ar atbilstošiem materiāliem un bija veikuši vērtējumus mēneša laikā. Vērtējot piensaimniecības vidi, bija izmantoti šādi saīsinājumi:

I N – nelabvēlīga vide

DN – drīzāk nelabvēlīga vide

O – neitrāla vide

DL – drīzāk labvēlīga vide

L – labvēlīga vide

II N → DN, un otrādi – vides izmaiņas tendence

DN → O, un otrādi – vides izmaiņas tendence

O → DL, un otrādi – vides izmaiņas tendence

DL → L, un otrādi – vides izmaiņas tendence

III V – vāja iespēja valstij (uzņēmumam) ietekmēt vides elementu

DV – drīzāk vāja iespēja valstij (uzņēmumam) ietekmēt vides elementu

O – grūti spriest par valsts (uzņēmuma) iespējām ietekmēt vides elementu

DS – drīzāk stipra iespēja valstij (uzņēmumam) ietekmēt vides elementu

S – stipra iespēja valstij (uzņēmumam) ietekmēt vides elementu.

Pēc ekspertīzes autore aizpildīja tabulas ar vides vērtējumiem un pēc tam šos vērtējumus apstrādāja un izanalizēja. Lai izdarītu secinājumus par vides elementiem, tendencēm un ietekmes iespējām uz vidi, autore nolēma izmantot statistisko raksturlielumu *moda* – tas ir gadījumlīkuma vērtība, kura sastopama ar vislielāko varbūtību, t.i., tā blīvumfunkcijas maksimuma punkts. Tas ir izskaidrots ar to, ka mediānu un variācijas rādītājus nav iespējams noteikt, jo vērtējumi izteikti kvalitatīvi nevis kvantitatīvi.

Analīzes rezultāti tika atspoguļoti 1.37. – 1.44.tabulā.

1.37.tabula

**Ekspertu atbilžu par Latvijas piensaimniecības vides stāvokli kopsavilkums**

Vides elements	Ekspertu vērtējumi								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Politiskā	N	N	N	DL	DL	DN	DN	O	DN
Ekonomiskā	N	N	N	O	O	DN	DN	DN	DN
Sociālkultūras	DN	O	O	O	O	DN	DN	DL	O
Tehnika un tehnoloģija	DN	O	O	O	O	DN	DN	DL	DL

1.38.tabula

**Ekspertu atbilžu par Latvijas piensaimniecības vides stāvokli modas aprēķins**

Vides elements	Vērtējumu skaits					Moda
	N	DN	O	DL	L	
Politiskā	3	3	1	2	-	DN*
Ekonomiskā	3	4	2	-	-	DN
Sociālkultūras	-	3	5	1	-	O
Tehnika un tehnoloģija	-	3	4	2	-	O

\* N un DN līdzīgu vērtējumu skaitu situācijā autore pati devusi priekšroku DN

1.39.tabula

**Ekspertu atbilžu par Latvijas piensaimniecības vides attīstības tendencēm  
kopsavilkums**

<i>Vides elements</i>	<i>Ekspertu vērtējumi</i>								
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Politiskā	N→DN	N→DN	N→DN	DL→O	DL→L	DN→O	DN→O	O→DN	DN→O
Ekonomiskā	N→DN	N→DN	N→DN	O→DL	O→DL	DN→O	DN→O	DN→O	DN→O
Sociālkultūras	DN→N	O→DN	O→DL	O→DL	O→DL	DN→O	DN→O	DL→O	O→DL
Tehnika un tehnoloģija	DN→N	O→DN	O→DL	O→DL	O→DL	DN→O	DN→O	DL→O	DL→L

1.40.tabula

**Eksperta atbilžu par Latvijas piensaimniecības vides attīstības tendencēm modas  
aprēķins**

<i>Vides elements</i>	<i>Vērtējumu skaits</i>				<i>Moda</i>
	<i>N→DN</i>	<i>DN→O</i>	<i>O→DL</i>	<i>DL→L</i>	
Politiskā	3	3	-	1	DN→O
Ekonomiskā	3	4	2		DN→O
Sociālkultūras	1	4	4		O→DL
Tehnika un tehnoloģija	1	3	4	1	O→DL

1.41.tabula

**Ekspertu atbilžu par Latvijas valsts ietekmi uz piensaimniecības vidi kopsavilkums**

<i>Vides elements</i>	<i>Ekspertu vērtējumi</i>								
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Politiskā	DS	DS	DS	S	S	O	DS	DS	S
Ekonomiskā	DS	DS	DS	S	S	O	DS	O	O
Sociālkultūras	DV	DV	DV	DS	DS	O	O	O	O
Tehnika un tehnoloģija	DV	DV	O	DS	DS	DV	DV	DS	DV



1.42.tabula

**Eksperta atbilžu par valsts iespējām ietekmēt Latvijas piensaimniecības vidi modas aprēķins**

<i>Vides elements</i>	<i>Vērtējumu skaits</i>					<i>Moda</i>
	<i>V</i>	<i>DV</i>	<i>O</i>	<i>DS</i>	<i>S</i>	
Politiskā	-	-	1	5	3	DS
Ekonomiskā	-	-	3	4	2	DS
Sociālkultūras	-	3	4	2	-	O
Tehnika un tehnoloģija	-	6	1	2	-	DV

1.43.tabula

**Ekspertu atbilžu par uzņēmumu iespējām ietekmēt Latvijas piensaimniecības vidi kopsavilkums**

<i>Vides elements</i>	<i>Ekspertu vērtējumi</i>								
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Politiskā	V	V	V	O	O	O	V	DV	DV
Ekonomiskā	DV	DV	DV	O	O	O	DV	V	V
Sociālkultūras	O	O	O	DS	O	DS	DS	DS	O
Tehnika un tehnoloģija	DS	DS	S	S	DS	DS	DS	O	O

1.44.tabula

**Eksperta atbilžu par uzņēmumu iespējām ietekmēt Latvijas piensaimniecības vidi modas aprēķins**

<i>Vides elements</i>	<i>Vērtējumu skaits</i>					<i>Moda</i>
	<i>V</i>	<i>DV</i>	<i>O</i>	<i>DS</i>	<i>S</i>	
Politiskā	4	2	3	-	-	V
Ekonomiskā	2	4	3	-	-	DV
Sociālkultūras	-	4	5	-	-	O
Tehnika un tehnoloģija	-	-	2	5	2	DS

Pēc ekspertu atbildēm par Latvijas piensaimniecības vides stāvokļa analīzi (1.40.tabula), var secināt, ka politiskā vide bija novērtēta kā DN (drīzāk nelabvēlīga), ekonomiskā vide arī kā DN, bet sociāli ekonomiskā vide un tehnikas un tehnoloģijas vide – kā

neitrālā, piensaimniecībai, t.i., īpaši neietekmē ne labvēlīgi, ne nelabvēlīgi. Jāatzīmē, ka no 36 atbildēm (9x4) par visiem vides elementiem 6 bija N, 13 – DN, 12 – O, 5 – DL. Tas nozīmē, ka lielākoties vērtējumi ir pesimistiski, jo neviens eksperts nenovērtēja nevienu vides elementu kā labvēlīgu (L). Principā autore piekrīt ekspertu viedoklim.

Vērtējot vides attīstības tendences (1.42.tabula), eksperti bija noskaņoti optimistiski, proti – visas tendences DN→O, DN→O, O→DL, O→DL ir progresīvas, nevis otrādi. No 36 atbildēm tikai 7 bija novērots negatīvs viedoklis, t.i., uz sliktāko vides stāvokli, bet pārējām 29 atbildēm bija pozitīvs vērtējums. Tas nozīmē, ka perspektīvā piensaimniecības vide var mainīties pozitīvi. Principā autore piekrīt ekspertu viedoklim.

Interesanti, ka vērtējot valsts un uzņēmumu iespējas ietekmēt piensaimniecības vidi (1.41.tabula – 1.44.tabula), eksperti diezgan augsti novērtēja valsts iespējas ietekmēt politisko un ekonomisko vidi (DS), savukārt bija grūti pateikt par sociāli-ekonomisko vidi, bet iespējas ietekmēt tehnikas un tehnoloģiju attīstību eksperti novērtēja kā DV (diezgan vājas). Savukārt uzņēmumu iespējas bija novērtētas tieši otrādi – tie gandrīz neietekmēja politisko vidi (V) un ekonomisko vidi (DV), arī grūti pateikt par sociālkultūras vidi un ir diezgan labas iespējas ietekmēt tehnikas un tehnoloģiju attīstību. Principā autore piekrīt ekspertu viedoklim.

Pirms mērķu un priekšlikumu izvirzīšanas par minēto piensaimniecības problēmu risinājumiem lietderīgi iepazīties ar pasaules piensaimniecības, t.sk. ES-15 valstu un ES jauno valstu no 01.05.2004. pieredzi šajā jomā.

## **2. Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs**

### **2.1. Pienaunniecības attīstības galvenās tendences pasaulē**

Autore izanalizēja galvenās piensaimniecības nozares attīstības tendences pasaulē, apkopojot sekojošu informāciju par:

- piena ražošanu;
- piena apstrādi un piena produktu izstrādi;
- piena un piena produktu tirdzniecību;
- piena un piena produktu patēriņu;
- piena un piena produktu cenām pasaules tirgū;
- piena un piena produktu tirgus regulēšanu.

*Piena ražošanas attīstība pēc produkta izcelsmes ir parādīta 2.1. tabulā.*

2.1.tabula

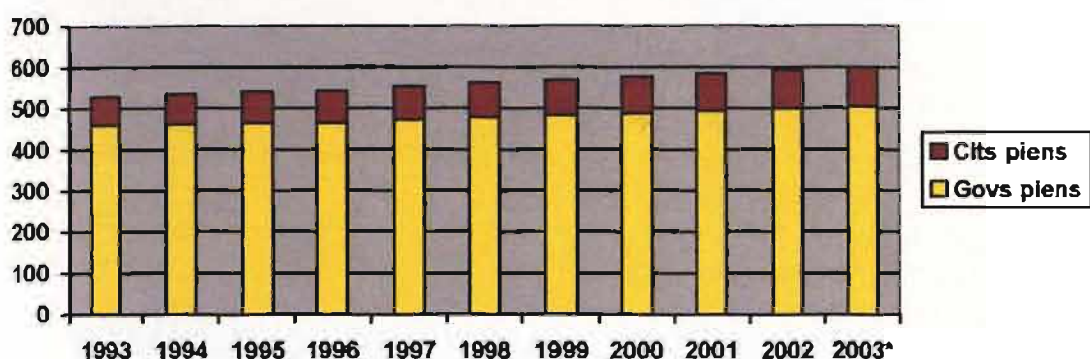
Piena ražošana pasaulē ( milj.t.) \*

Piena izcelsme	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002/1993	
											pieau - gums, %	gadu vidējais pieau - gums, %
Govs piens	460,1	461,8	465,2	464,4	472,1	478,1	483,0	488,1	492,0	500,6	108,8	0,95
B ņela piens	50,0	52,5	54,5	57,0	59,7	62,5	64,9	67,1	68,9	70,7	141,4	3,90
K ņzas piens	9,9	10,0	11,8	11,8	12,1	12,0	12,1	12,4	12,5	12,5	126,3	2,65
A ņtas piens	7,8	7,9	8,0	8,3	8,2	8,1	8,0	8,1	8,2	7,8	100	-
C ņts piens	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	108,3	0,90
<b>Kopā</b>	<b>529,0</b>	<b>533,6</b>	<b>540,8</b>	<b>542,8</b>	<b>553,4</b>	<b>562,0</b>	<b>569,4</b>	<b>577,0</b>	<b>582,9</b>	<b>592,9</b>	<b>112,1</b>	<b>1,30</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[ 63,64,68]

Kā redzams no 2.1. tabulas datiem, pēdējos desmit gados piena ražošanai pasaulē bija raksturīgi samērā nelieli pieauguma tempi, proti – 12,1% par visu apskatāmo periodu (1993.–2002. gadu) un 0,95% vidēji gadā. Ņemot vērā, ka tirgus ekonomikas apstākļos piena piedāvājums ir atkarīgs no pieprasījuma, var secināt par pieprasījuma relatīvu stabilizāciju pasaules tirgū, kaut gan uz piena ražošanas attīstību ietekmē arī citi faktori: iepirkuma cenas, valsts politika, tirgus apstākļi u.c.. Nav izslēgts, ka atsevišķos gados piena ražošanas pieaugums var būt pat augstāks nekā vidēji gadā. Piemēram, jau 2002. gadā šis pieaugums sasniedza 1,7%. Tiesa gan jau 2003. gadā pēc prognozēm pieaugums būs apmēram 0,93% un 2003.–2010. gadā tiek prognozēts pieaugums apmēram 0,1% vidēji gadā.

Pēc 2.1. tabulas datiem var secināt, ka piena ražošanas nozarēs pasaulē dominē govs piens (84,4% no saražotā piena 2002. gadā.). Govs piens īpatsvars ir labi redzams 2.1. attēlā. Neskatoties uz cita piena ražošanas samērā augsto pieaugumu, govs piens tomēr saglabāja savu dominējošo lomu piensaimniecībā.



### 2.1. attēls. Govs piena un cita piena ražošana pasaulē (milj.t.)\*\*

\*prognose

\*\*attēlu izveidojusi autore pēc publicētiem datiem[65]

Promocijas darba pētīšanas objekts ir govju piena ražošana un pārstrāde. Tāpēc autore ir pievērsusi uzmanību tieši govju piena ražošanas tendencēm pasaulē. 2.1. tabulā datus par piena ražošanas apjomu lietderīgi detalizēt pēc pasaules galveniem reģioniem (sk. 2.2. tabulu), lai pamatotu to attīstības prognozes.

2.2. tabula

Piena ražošana pasaules reģionos (milj.t.)

Reģioni	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002/1993	
											pieau - gums, %	gada vidējais pieau - gums%
Āfrika <sup>1)</sup>	4,8	4,9	5,3	5,2	5,4	5,5	5,3	5,2	4,8	4,7	97,9	-0,25
Ziemeļamerika <sup>2)</sup>	83,5	85,0	86,0	85,6	87,0	88,1	91,2	93,7	93,2	95,1	113,9	1,45
Dienvidamerika <sup>3)</sup>	27,4	28,7	31,6	33,1	34,3	36,0	36,7	36,6	36,8	37,0	135,0	3,40
Āzija <sup>4)</sup>	57,9	56,6	58,0	58,4	59,8	61,7	63,7	65,0	66,0	70,0	120,9	2,15
ES valstis(15)	119,6	120,1	121,8	121,4	121,4	121,2	122,3	121,2	121,7	121,9	101,9	0,20
ES jaunās valstis	29,6	33,0	32,8	33,2	33,3	33,7	32,8	32,0	31,7	32,2	108,8	0,95
NVS <sup>5)</sup>	71,6	66,8	62,4	56,3	53,5	53,0	51,6	50,4	51,6	53,0	74,0	-3,70
citas Eiropas valstis <sup>6)</sup>	5,9	5,9	5,9	5,8	5,8	5,8	5,8	5,7	5,6	5,6	94,9	-0,60
Okeānija <sup>7)</sup>	17,4	17,2	18,5	19,6	20,2	20,2	2,4	23,9	24,6	24,3	139,7	3,80
<b>Kopā</b>	<b>460,1</b>	<b>461,8</b>	<b>465,2</b>	<b>469,4</b>	<b>472,1</b>	<b>478,1</b>	<b>483,0</b>	<b>488,1</b>	<b>492,0</b>	<b>500,6</b>	<b>108,8</b>	<b>0,95</b>

1) tikai Dienvidāfrika, Kenija, Zimbabve

2) ASV, Kanāda, Meksika

3) Argentīna, Brazīlija, Čīle, Urugvaja, Venecuēla

4) Ķīna, Japāna, Indija u.c.

5) Krievija u.c. NVS valstis

6) Šveice, Norvēģija, Islande

7) Jaunzēlande, Austrālija

\* tabulu sastādīja autore pēc [63;70]

Ī Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs

Kā redzams pēc 2.2. tabulas datiem piena ražošanai pasaulē ir raksturīga nevienmērība pa reģioniem. Vairāk nekā puse no saražotā piena pasaulē koncentrējas trijos reģionos – ES valstīs, Ziemeļamerikā un Āzijā (kopā īpatsvars sasniedza 56,7% 1993. gadā un 57,3% 2002. gadā). ES valstīs (15) kopā ar jaunām ES valstīm (10 no 01.05.2004.gada) ražo apmēram 30,8% no pasaulē saražotā piena apjoma (t). Apskatāmā periodā tikai Okeānijai izdevās palielināt savu piena ražošanas īpatsvaru līdz 4,9% 2002. gadā.

Nevienmērība attiecas arī uz ražošanas pieauguma tempiem laika periodā 1993.–2002. gadā. Trijos reģionos (Āfrika, NVS un dažās Eiropas valstīs) bija pat ražošanas samazināšanās. Protams, katram reģionam ir savs iemesls: Āfrikā palielinājās citu dzīvnieku piena ražošana, NVS valstīs notiek būtiska nozares pārkārtošanās un palielināšanās imports no Eiropas valstīm, dažās Eiropas valstīs piena ražošanu ietekmē ekonomikas regulēšanas un plānošanas instrumenti.

Tajā pašā laikā Dienvidamerikā, Okeānijā un Āzijā bija novērots liels piena ražošanas pieaugums, bet citos reģionos samērā neliels pieaugums (gadā vidēji no 0,20 līdz 1,45 %). Novērojamā piena ražošanas nevienmērība atkarīga gan no ekonomiskiem (zemas cenas, investīcijas regulēšanas u.c.), gan no neekonomiskiem faktoriem (ģeogrāfiskie apstākļi, sociāli – ekonomiskā situācija u.c.)

Piena ražošanas apjoms pēc būtības reāli ir atkarīgs, *pirmkārt*, no govju skaita un, *otrkārt*, no vienas govš iegūtā piena. Tāpēc lietderīgi apkopot, apstrādāt un izanalizēt minētos rādītājus. Autore to bija izdarījusi, un rezultāti tiek publicēti attiecīgās tabulās (sk. 4. un 5. pielikumu). Darba pamattekstā autore atspoguļo tikai pētījuma rezultātus par ES-15 valstīm (sk. 2.3.-2.5. tabulu).

2.3. tabula

Piena govju skaits ES(15) valstīs (milj.t.)\*

ES-15 valstis	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002 pret 1997,%	Novirzes no vidējā rādītāja- 91,5% (+,-)
Beļģija	640	616	608	594	597	577	90,2	-1,3
Dānija	695	669	640	636	623	605	87,1	-4,4
Vācija	5026	4881	4758	4579	4528	4431	88,2	-3,3
Griekija	184	172	185	168	165	-	89,7**	-1,8
Spānija	1254	1283	1231	1189	1102	1167	93,0	+1,5
Francija	4502	4145	4124	4060	4153	4038	89,7	-1,8
Īrija	1268	1308	1284	1270	1279	1257	99,1	+2,6
Itālija	2078	2050	2106	2065	2154	2199	105,8	+14,3
Luksemburga	47	46	45	43	43	42	89,4	-2,1
Nīderlande	1674	1667	1630	1567	1601	1523	91,0	-0,5
Austrija	720	707	699	683	617	600	83,3	-8,2
Portugāle	362	355	351	349	348	-	96,1	+4,6
Somija	383	383	372	372	355	349	91,1	-0,4
Zviedrija	462	449	449	428	419	417	90,3	-1,2
Lielbritānija	2498	2439	2461	2353	2251	2225	89,1	-2,4
<b>Kopā</b>	<b>21794</b>	<b>21477</b>	<b>21125</b>	<b>20355</b>	<b>20234</b>	<b>19940</b>	<b>91,5</b>	<b>-</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[63;64;68]

\*\* 2001. g. pret 1997.g.%

*II Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs*

Kā redzams visās ES-15 valstīs, izņemot Itāliju, pēdējos sešos gados govju skaits samazinājās, un 10 valstīs no 15 samazināšanās tempi bija zemāki par vidējiem rādītājiem (91,5%) šajā reģionā. Zināmā mērā šī tendence ir saistīta ar piensaimniecības uzņēmumu koncentrēšanos un palielināšanos ES valstīs. Bet, pirms izdarīt secinājumus par šīs tendences ietekmi uz piensaimniecību, aplūkosim piena ražošanu šajās valstīs (sk.2.4. tabulu).

2.4. tabula

**Govs piena ražošana ES(15) valstīs ( tūkst.t)\***

ES-15 valstis	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002/ 1997%	Novirzes no vidēja rādītāja- 100,4%(+,-)
Beļģija	3213	3418	3382	3436	3425	3450	107,4	+7,0
Dānija	4633	4668	4656	4717	4618	4656	100,5	+0,1
Vācija	28668	28378	28334	28332	28191	27900	97,3	-3,1
Griekija	750	769	775	789	776	790	105,3	+4,9
Spānija	5997	5980	6172	5900	6220	6372	106,3	+5,9
Francija	24893	24793	24614	24975	24879	25173	101,1	+0,7
Īrija	5336	5141	5320	5260	5373	5200	96,9	-3,5
Itālija	11223	11500	11682	10877	11108	11326	100,9	+0,5
Luksemburga	264	264	267	267	269	269	101,9	+1,5
Nīderlande	10922	10995	11174	11155	11079	10797	98,9	-1,5
Austrija	3015	3043	3132	323	3300	3292	109,2	+2,8
Portugāle	1824	1830	1920	1970	1920	2020	110,7	+10,3
Somija	2463	2450	2470	2450	2456	2430	98,7	-1,7
Zviedrija	3334	3331	3352	3348	3339	3274	98,2	-2,2
Lielbritānija	14841	14632	15015	14489	14709	14908	100,5	+0,1
<b>Kopā</b>	<b>121406</b>	<b>121191</b>	<b>122264</b>	<b>121199</b>	<b>121661</b>	<b>121857</b>	<b>100,4</b>	<b>-</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[65.66.70]

Atšķirībā no govju skaita, piena ražošanas jomā tikai piecās valstīs pēdējos sešos gados bija konstatēta ražošanas apjoma samazināšanās, bet pārējām bija raksturīga būtiska palielināšanās ( Beļģija, Griekija, Spānija, Austrija, Portugāle), vai mērena palielināšanās (Francijā, Itālijā, Luksemburgā, Lielbritānijā, Dānijā). Tas nozīmē, ka fermu koncentrācija un jaunas tehnoloģijas izmantošana veicināja piena iegūšanu no 1 gov (savadabīgs darba ražīgums). 2.5. tabulā tiek aprēķināti rezultāti par diviem gadiem (1997.g. – perioda sākums un 2002.g. – perioda beigas) pēc 2.3. un 2.4. tabulas datiem.

2.5. tabula

**No vienas govys iegūts piens ES-15 valstīs 1997. un 2002. gadā\***

ES-15 valstis	No vienas govys iegūts piens (X)		2002. % pret 1997.
	1997	2002	
Beļģija	5020,3	5979,2	119,1
Dānija	6666,2	7633,0	114,5
Vācija	5703,9	6296,6	110,4
Griekija	4076,1	4787,9	117,5
Spānija	4782,3	5329,9	111,5
Francija	5529,3	6234,0	112,7
Īrija	4231,0	4136,8	97,7

2.5. tabulas turpinājums

Itālija	5400,9	5150,5	95,4
Luksemburga	5617,0	6404,8	114,0
Nīderlande	6524,5	7089,3	108,7
Austrija	4187,5	5486,7	131,0
Portugāle	5038,7	5804,6	115,2
Somija	6430,8	6962,8	108,3
Zviedrija	7216,5	7851,3	108,8
Lielbritānija	5941,2	6700,2	120,9
<b>Vidēji visās valstīs</b>	<b>5570,6</b>	<b>6111,2</b>	<b>109,7</b>
( $\bar{X}$ )			

\*aprēķinus veikusi autore

No 2.5. tabulas datiem izriet, ka visās atsevišķās valstīs (izņemot Īriju un Itāliju) minēts rādītājs būtiski palielinājās, vidēji sasniedzot līmeni 6111 kg. Tādējādi, visās valstīs (izņemot Itāliju) piena ražošanas apjomi palielinājās, pateicoties no vienas govs iegūtā piena rādītāja palielinājumam, bet tādās valstīs, kur bija konstatēta piena ražošanas samazināšanās (sk. 2.4. tabula), tomēr govju "ražīgums" arī palielinājās. Vēl var secināt to, ka 2002. gadā līderpozīcijas šajā jomā nostiprināja piecas valstis – Zviedrija, Dānija, Nīderlande, Somija un Lielbritānija.

2.5. tabulas datus autore apstrādāja un aprēķināja:

- grupēšanas intervālu;
- mediānu;
- variācijas amplitūdu;
- vidējo lineālo novirzi;
- vidējo kvadrātisko novirzi.

Grupēšanas intervāls un aprēķini parādīti 2.6. tabulā.

2.6. tabula

No vienas govs iegūta piena grupēšanas intervāli ES-15 valstīs 1997. un 2002. gadā\*

Grupēšanas intervāli ( kg )	1997		2002	
	Atbilstošās valstis		Atbilstošās valstis	
	skaits	%	skaits	%
4000 – 4500	3	20,0	1	6,7
4501 – 5000	1	6,7	1	6,7
5001 – 5500	3	20,0	3	20,0
5501 – 6000	4	26,7	2	13,3
6001 – 6500	1	6,7	3	20,0
6501 – 7000	2	13,2	2	13,3
7001 – 7500	1	6,7	1	6,7
7501 – 8000	-	-	2	13,3
<b>Kopā</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

\*aprēķinus veikusi autore

**Grupēšanas intervāla** sastādīšana atklāja būtisku tendenci apskatāmā periodā, proti, ja 1997. gadā 26,6% ES valstīs no vienas govs bija iegūts virs 6000 kg piena, tad 2002. gadā – jau 53,3 % valstīs bija sasniegts šāds rezultāts.

Lai aprēķinātu **mediānu**, autore sakārtoja 2.5. tabulas datus pēc rādītāja pakāpeniskas paaugstināšanas principa un izveidoja sadales statistisko rindu. Šajā rindas vidū atrodas mediāna, proti, 1997. gadā tā bija 5529 kg, bet 2002. gadā – 6234 kg. Tik ievērojams mediānas pieaugums par 12,8 % liecina par būtiskām izmaiņām ražošanas tehnikas un tehnoloģijas jomā ES valstīs, kā arī par efektīvo menedžmentu un mārketingu piensaimniecībā.

**Variācijas amplitūda** tiek aprēķināta kā starpība starp maksimālo un minimālo rādītāja lielumu (mūsu piemērā, tas ir no viena govs iegūts piens). Kā izriet no 2.5. tabulas 1997. gadā variācijas amplitūda sastādīja  $7216,5 - 4076,1 = 3140,4$  (kg), bet 2002. gadā sasniedza  $7851,3 - 4136,8 = 3714,5$  (kg). Principā variācijas amplitūdas palielināšanās par 574,1 kg liecina par piensaimniecības attīstības nevienmērību ES valstīs, bet tomēr šim rādītājam ir trūkums – tas neatspoguļo visas mainīga lieluma svārstības. Tāpēc lietderīgi aprēķināt vidējo lineālo novirzi ( $G_e$ ) un kvadrātisko novirzi ( $G_k$ ), izmantojot šādas formulas [151]:

$$G_e = \frac{\sum_{i=1}^n |X_{ij} - \bar{X}_j|}{n} \quad (2.1)$$

$$G_k = \frac{\sum_{i=1}^n |X_{ij} - \bar{X}_j|^2}{n} \quad (2.2)$$

Šajā darbā 2.1. nodaļā  $X_{ij}$  ir valstī iegūts  $j$  kg piena no vienas govs, bet  $\bar{X}_j$  - vidēji dati visās aplūkotās valstīs, un  $n$  ir valstu skaits. Aprēķiniem nepieciešamos datus skatīt 2.7. tabulā.

2.7. tabula

**Lineālo novirzi un kvadrātisko novirzi aprēķina dati \***

ES-15 valstis	1997		2002	
	$ X - \bar{X} $	$ X - \bar{X} ^2$	$ X - \bar{X} $	$ X - \bar{X} ^2$
Beļģija	550,3	302830	132	17424
Dānija	1095,6	1200339	1521,8	2315875
Vācija	133,3	17769	185,4	34373
Grieķija	1494,5	2233530	1323,3	1751123
Spānija	788,3	621417	781,3	610430
Francija	41,3	1706	122,8	15080
Īrija	1338,7	1792118	1974,4	3898255
Itālija	169,7	28798	960,7	922944
Luksemburga	46,4	2153	293,6	86201
Nīderlande	953,9	909925	978,1	956680
Austrija	1383,1	1912966	624,5	390000
Portugāle	531,9	282918	306,6	94004
Somija	860,2	739944	851,6	725223
Zviedrija	1645,2	2706683	1740,1	3027948
Lielbritānija	370,6	137344	513	346921
<b>Kopā</b>	<b>11403</b>	<b>12890440</b>	<b>12315,2</b>	<b>15192481</b>

\* apzīmējumi sk. 2.5. tabulā



No 2.7. tabulas izriet, ka 1997. gadā:

$$G_e = 11403 : 15 = 760,2(kg)$$

$$G_k = \sqrt{\frac{12890440}{15}} = 927(kg)$$

Attiecīgi 2002. gadā:

$$G_e = 12315,2 : 15 = 821(kg)$$

$$G_k = \sqrt{\frac{15 \cdot 192481}{15}} = 1006(kg)$$

Tik ievērojama novirze no vidējā rādītāja, kura ne tikai nesamazinās, bet palielinās apskatāmā periodā par 60,8 kg un 79 kg, liecina par nevienmērīgu piensaimniecības attīstību ES-15 valstīs. Neskatoties uz centralizēto nozares regulējamību, tomēr liela nozīme ir vietējām valsts regulēšanas (t.sk. atbalsta) principiem un metodēm un galvenais, uzņēmumu menedžmentam un mārketingam konkurences apstākļos.

Pēc piena ražošanas tendenču analīzes autore ir pievērsusies piena produktu ražošanai. Piena produktu ražošanas attīstību pasaulē raksturo nevienmērīgums pēc struktūras, laika periodiem un reģioniem (skat. 6.–11.pielikums). 2.8.tabulā autore piedāvā analīzei tikai datus par piena produktu ražošanu ES-15 valstīs.

Kā redzams, **pilnpiena ražošanu** raksturo, no vienas puses, stagnācija, jo, piemēram, ES-15 valstīs 1996.–2002.gadā vidēji pieauguma tempi bija negatīvi (-0,3%). Tā pati tendence novērojama arī citās attīstītās valstīs. Tikai valstis, kur piena un piena produktu patēriņš būtiski atpaliek no vidējā pasaules līmeņa, ir raksturīgs liels pieaugums šajā nozarē (skat. 6.pielikumu). Bet, no otras puses, jākonstatē būtiskas izmaiņas saražotā piena sortimenta jomā, proti – palielinājusies vajadzība pēc veselīgiem produktiem, un ražošana reaģē uz šo pieprasījumu, piedāvājot tirgū vairāk piena un piena produktus bez taukiem (ar samazinātu cukura apjomu) u.c.

Citai produkta grupai – **jogurts un skābkrējuma produkti** – raksturīgi nelieli ražošanas apjoma pieauguma tempi, t.sk. ES-15 valstīs – vidēji 1% gadā (skat. 2.8.tabulu). Atsevišķos reģionos, valstīs, kur agrāk šie produkti bija ne visai populāri, tagad ražošana attīstās vēl straujāk (skat. 7.pielikumu).

**Sviesta ražošanā** īpaši izpaužas nevienmērīgums pēc laika periodiem un reģioniem (skat. 8.pielikumu). Piemēram, ASV, dažās Eiropas valstīs šī produkta ražošana palielinājusies, bet ES-15 valstīs 1996.–2002.gadā vidēji pieauguma tempi bija negatīvi (-1%). Tas ir izskaidrots ar konkrētu tirgus situāciju un pieprasījumu, jo principā piena ražošanas jaudas var bez problēmām palielināt vai samazināt. Piemēram, ASV pēc samērā ilga laika perioda, kad sviestam bija "izsludināts karš" kā veselībai kaitīgam produktam, tagad, pateicoties dažādiem mārketinga paņēmieniem (ieskaitot sabiedriskās attiecības(PR), atkal pieaug pieprasījums pēc īstiem piena produktiem, ieskaitot sviestu, ES-15 valstīs, kur nekad principā tirgus neignorēja sviestu kā piena produktu, tagad nostiprinājusies tendence pilnveidot sortimentu, proti – dažādu pircēju segmentu vajadzību apmierināšana. Ražotāji piedāvā sviestu ar piedevām, ar atšķirīgu garšu, diferencē paciņas pēc dažādiem izmēriem u.tml., bet no otras puses, apjoms nepalielinās, jo tirgus principā jau tagad ir piesātināts ar sviestu.

Piena produktu ražošana ES-15 valstīs 1996.–2002.gadā (tūkst.t)\*

Nr.	Piena produkti	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002 pret 1996 (%)	Pieaugums vidēji gadā (%)
1.	Pilnpiens	29786	29819	29796	29415	29257	29451	29225	98,1	-0,3
2.	Jogurts un skābkrējuma produkti	6400	5960	6170	6397	6500	6600	6790	106,1	1,00
3.	Sviests	1836	1706,7	1722,8	1742,7	1702,4	1673,4	1726,2	94,0	-1,00
4.	Siers un biezpiens	5985,4	6022,9	6126,5	6166,0	6371,5	6586,5	6618,3	110,6	1,70
5.	Iebiezināts piens	1272,0	1348,1	1284,1	1257,6	1248,8	1317,3	1203,0	94,6	-0,90
6.	Sausais piens, vājpiens	877,5	898,8	926,3	895,3	879,1	835,7	794,1	90,5	-1,65
7.	Krējums	1210,0	1170,4	1074,0	1121,6	1037,7	946,6	1080,4	89,3	-1,85

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[65:66:70]

**Siers un biezpiens** – tas ir vienīgais piena produkts, kura ražošanas pieaugums ir raksturīgs praktiski visiem reģioniem un valstīm (skat. 9.pielikumu), t.sk. ES-15 valstīs vidējais pieaugums apskatāmā periodā sasniedz 1.7% gadā. Tas ir izskaidrots gan ar tirgus pieprasījumu, gan ar strukturālām izmaiņām rūpniecībā, proti – lielāko siera apjoma daļu tagad ražo nevis fermas un mazie uzņēmumi, bet lieli uzņēmumi. Lielas kompānijas siera ražošanai izmanto dažādas izejvielas, kurās ietilpst ne tikai govs piens, bet arī citu dzīvnieku piens u.c. piedevas. Līdz ar to būtiski paplašinājies siera sortiments. Zināmu ietekmi veido arī mārketinga virzīšanas tirgū paņēmieni, siera pozicionēšana kā veselīga, ar vitamīniem nodrošināts dabisks produkts.

**Iebiezināta piena** ražošanas tempi tāpat kā piena produktu ražošana atšķiras dažādos pasaules reģionos (skat. 10.pielikumu). Piemēram, ES-15 valstīs vidējie pieauguma tempi bija – 0,9%. Tas ir izskaidrots ar pieprasījuma samazināšanos, sakarā ar aizstājējproduktu patēriņu. Eksporta iespējas arī ir ierobežotas, jo dažos reģionos, kur agrāk neražoja šo produktu, tieši 20.gadsimta beigās uzņēmumi ir apguvuši jaunas tehnoloģijas un ražoja vietējo produkciju. Straujo produkcijas ražošanas pieaugumu ASV speciālisti novērtēja kā nejašu [65], jo pieauguma tempi atšķiras ar nevienmērīgumu (skat. 10.pielikumu).

**Sausā piena un vājpiena** ražošanas apjoms 1996.–2002.gadā būtiski samazinājās ES-15 valstīs (vidējie pieauguma tempi bija negatīvi–1,65%), ASV 2002.gadā–36,5% pret 1996.g. līmeni, Japānā u.c. pasaules reģionos. Ražošanas apjoma pieaugums bija novērojams tikai atsevišķās Eiropas valstīs. Dienvidamerikā, Ķīnā u.c. (skat. 2.8.tabulu un 10.pielikumu). Daļēji tas ir izskaidrots ar samērā zemu patēriņa līmeni (Ķīna), ar krājumu uzkrāšanos (Dienvidamerika) u.c. iemesliem. Bet speciālisti prognozē minēto produktu ražošanas samazināšanos pasaules tirgū 2003.–2005.g. periodā [63]. Principā tādas pašas tendences ir novērojamas **krējuma un saldkrējuma** ražošanā. Šī piena produkta ražošanas apjoms kritiski samazinājies ES-15 valstīs (vidēji–1,85 gadā), bet tajā pašā laikā Austrumeiropas valstīs, ASV, Dienvidamerikā pieprasījuma palielināšana izraisīja piena produktu papildu piedāvājumu tirgū.

Nemot vērā Latvijas saistību, pirmkārt, ar ES valstīm, autore izanalizē piena produktu ražošanas struktūras izmaiņas šajās valstīs (skat. 2.2. un 2.3. attēlus). Izrādās, ka apskatāmā periodā šajā reģionā palielinājies svaiga piena produktu, jogurta un skābkrējuma (no 13,5% līdz 14,3%) un

IĻ Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs

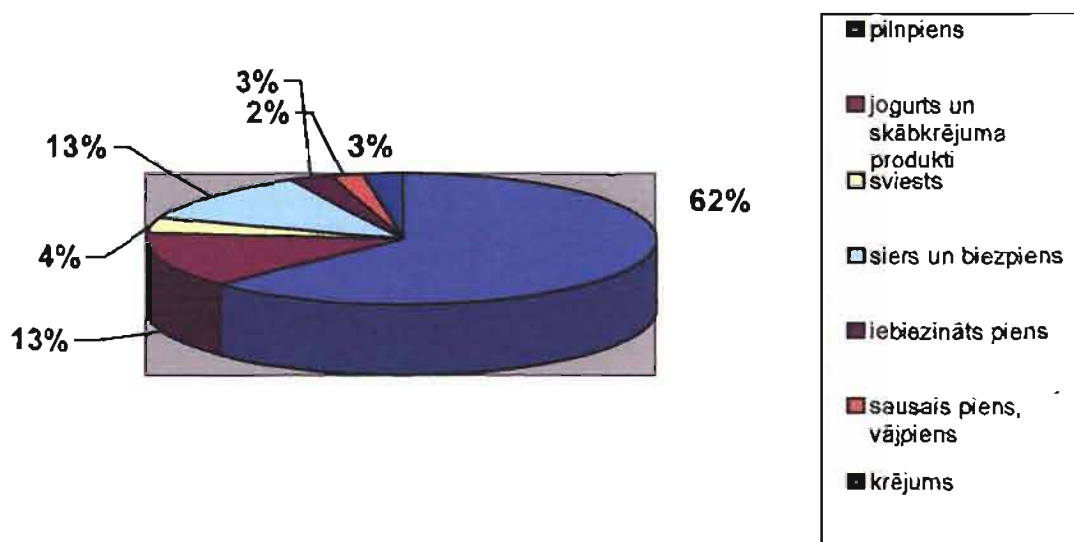
siera (no 12,6% līdz 14%) īpatsvars. Savukārt sausā piena un vājpiena, iebiezinātā piena īpatsvars ir palicis gandrīz bez izmaiņām, bet pilnpienam, sviestam un krējumam tiek konstatēta samazināšanās (attiecīgi līdz 61,6; 3,6; 2,3%).

Pēc piena un piena produktu pasaules ražošanas analīzes, autore izpētīja šo produktu *pasaules tirdzniecības tendences (eksports un imports)*. Tāpat kā agrāk, dati par pasaules valstīm tiek apkopoti pielikumos (12. un 13.), bet dati par ES-15 valstu eksportu un importu parādīti 2.9.tabulā. Tiesa gan piena produktu skaits ir ierobežots ar četriem veidiem: sviests, saussais piens, vājpiens un krējums. Tieši par šiem produktiem publicēta oficiālā statistika.

Kā redzams, visā apskatāmajā periodā bija divi noteicošie periodi—1997.gads, kad pasaules tirdzniecība būtiski palielinājās, pateicoties Pasaules tirdzniecības organizācijas (PTO) izveidošanai un līdz ar to daudzu tirdzniecības barjeru un ierobežojumu likvidēšanai, un 2001.gads, kad otrādi – pasaules tirdzniecībā krietni samazinājās piena iepirkuma cenas piena produktu tirgus palielināšanās dēļ.

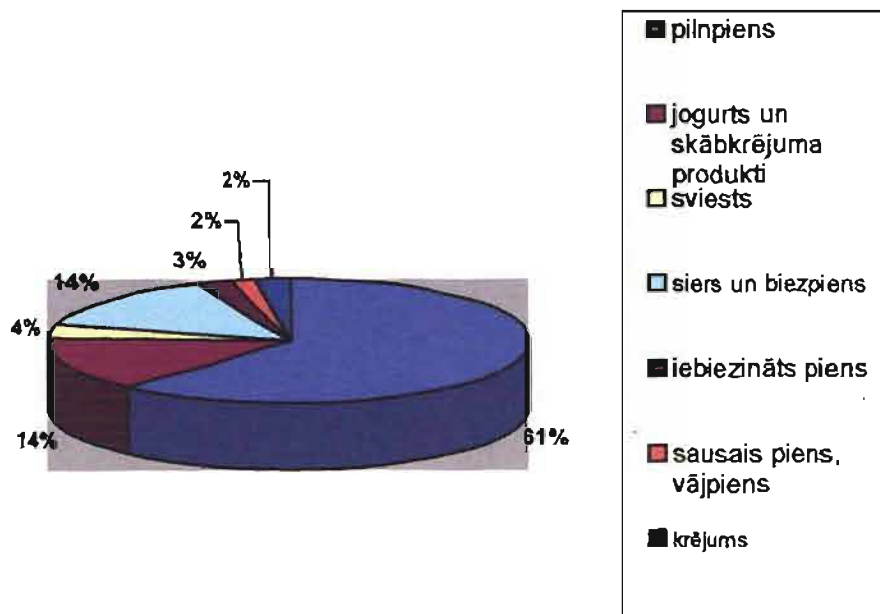
ES-15 valstis kopumā ir viens no lielākajiem eksportētāju reģioniem pasaulē. 1996.gadā tās valstis eksportēja 36,7% no pasaules tirdzniecības apjoma, bet 2002.gadā – 28,1%. Neskatoties uz reģiona daļas ievērojamu samazināšanos pasaules tirdzniecībā pēc daudzu tirdzniecības ierobežojumu atcelšanas, ES-15 valstis joprojām ir palikušas par ievērojamiem tirgotājiem pasaulē, un, pēc speciālistu domām, šo tirgus daļu (apmēram 30%) būs saglabājušas arī turpmāk [75].

Barjeru pakāpeniska atcelšana pasaules tirdzniecībā ietekmēja piena produktu importa palielināšanos ES-15 valstīs (vidēji gadā pieauguma tempi sasniedza 5,45%), bet tomēr tas ir tikai 7,3% no visas pasaules importa apjoma. Tas nozīmē, ka ES valstis galvenokārt nodrošina iedzīvotāju vajadzības ar saviem saražotiem produktiem, jo eksports pārsniedz importu apmēram 3,8 reizes.



2.2.attēls. Piena produktu ražošanas struktūra ES-15 valstīs 1996.gadā \*

\* attēlu izveidojusi autore pēc publicētiem datiem[65;66;70]



2.3.attēls. Piena produktu ražošanas struktūra ES-15 valstīs 2002.gadā\*

\*attēlu izveidojusi autore pēc publicētiem datiem[65;66;70]

2.9.tabula

Piena produktu eksports un imports ES-15 valstīs (tūkst. t)\*

Rādītāji**	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002 % pret 1996	Pieaugums vidēji gadā (%)
Piena produktu eksports: tūkst. t	1473	1583	1375	1405	1565	1255	1340	90,8	-1,6
% no pasaules tirgus eksporta	36,7	35,1	32,1	30,1	33,1	27,0	28,1	-	-
Piena produktu imports: tūkst. t	254	275	280	324	328	321	349	137,4	5,45
% no pasaules tirgus importa	6,3	6,1	6,5	7,1	6,9	6,9	7,3	-	-

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[65;66;70]

\*\* ietilpst informācija par šādiem piena produktiem: sviests, sausais piens un vājpiens, krējums un siers

Vispār jautājums par pasaules tirdzniecības barjerām ir ļoti aktuāls, sāpīgs un nav viennozīmīgs gan ES valstīs, gan citos pasaules reģionos. Kā zināms, praktiski katru gadu ES attiecīgās komisijas savās sēdēs aplūko sūdzības, strīdus šajā jomā starp atsevišķām Eiropas valstīm, starp ES un ASV, starp ES un citiem pasaules reģioniem. Tāpēc lietderīgi pieskarties šai problēmai arī šajā darbā.

*Tirdzniecības barjeras var tikt vispārēji definētas kā valsts valdības politika vai darbība, kas ir vēsta, lai aizsargātu vietējos produktus no ārvalstu konkurences.*

Pielietojot tirdzniecības barjeras, valsts vai reģions var efektīvi ierobežot, aizkavēt vai novērst starptautisku preču un pakalpojumu apmaiņu.

Valdības noteiktie normatīvi un tās politika ir visbiežākās tirdzniecības barjeras[76]:

- importa tarifī, kvantitatīvie ierobežojumi, importa licencēšana un muitas barjeras;
- nolikumi, standarti un piemērojamā testēšana, marķēšana un sertifikācijas prasības;
- tirdzniecības un pakalpojumu ierobežojumi;
- intelektuālā īpašuma aizsardzības trūkums;
- investīciju barjeras;
- citi ierobežojumi.

Pēc autores viedokļa, lietderīgi izcelt trīs *tirdzniecības barjeru grupas* :

- tarifī;
- beztarifu barjeras;
- tehniskās barjeras.

***Beztarifu barjeras aptver visus tirdzniecības ierobežojumus, izņemot tos, kas attiecas uz tarifiem. Tarifī pamatā darbojas kā nodokļi piemērojami importam.***

21.gadsimta sākumā ir novērojams ievērojams beztarifu barjeru (tālāk tekstā – BTB, oriģ. non-tariff barriers – NTBs) un tirdzniecības tehnisko barjeru (tālāk tekstā – TTB, oriģ. technical barriers to trade – TBTs) pārsvars un to ietekmes palielināšanās starptautiskajā tirdzniecībā. Pēc pētnieku un speciālistu domām, turpinoties arī citiem tirdzniecības liberalizācijas centieniem un tendencei tarifu pazemināšanā, pastāv risks, ka šāda veida barjeras tiks izmantotas kā aizsarglīdzekļi valstīs, kuras cenšas aizstāvēt savu vietējo rūpniecību no ārvalstu konkurences [124,139]. Tāpēc autores nolūks ir noteikt, kādas beztarifu un tehniskās barjeras attiecībā uz tirdzniecību vispār pastāv, izskaidrot to nozīmi starptautiskās tirdzniecības vides kontekstā, kā arī sniegt īsu pārskatu par Pasaulē tirdzniecības organizācijas (tālāk tekstā – PTO, oriģ. World Trade Organization – WTO) attieksmi pret minētajām barjerām. Līdztekus tirdzniecības beztarifu un tehnisko barjeru veidiem un piemēriem, tiks ņemta arī apskatīta šo barjeru iespējamā loma tirdzniecības attiecībās un līgumos nākotnē.

Lai gan iepriekš tekstā ir minētas vairākas BTB kategorijas, nevarētu teikt, ka kāda no tām būtu tieši starptautiski akceptēta kā BTB.

PTO, ANO tirdzniecības attīstības veicināšanas komitejai (oriģ. UNCTAD) un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijai (tālāk tekstā – ESAK, oriģ. OECD) – visām ir savas individuālas BTB klasifikācijas sistēmas. Piemēram, ESAK lieto sekojošas kategorijas [102]:

- nodokļi;
- valdības apgādes prasības;
- investīciju ierobežojumi;
- kvantitatīvie ierobežojumi un licences;
- intelektuālā īpašuma aizsardzība;
- juridiskās procedūras un to ieviešana;
- valdības līdzdalība darījumos;
- ārvalstu apmaiņas ierobežojumi;
- standarti un sertifikācija;
- muitas procedūras;
- transportēšanas ierobežojumi.

BTB var ietekmēt pārdodamās preces kvantitāti un tās cenu, sociālo labklājību kā eksportētājvalstī, tā arī importētājvalstī. Būtībā BTB ir pārāk izplatīts veids kā aizsargāt iekšzemes ražotāju precī no cenu svārstību tendencēm un virzieniem pasaulē, jo tie var ārkārtīgi efektīvi mazināt konkurenci attiecībā uz ārvalstu precēm.

Ir gandrīz neiespējami izmērīt BTB ekonomisko un citu faktoru nozīmīgumu. Daļēji tas ir tādēļ, ka ir tik daudz BTB. Ir arī ļoti grūti izskaitļot BTB ietekmi uz tirdzniecības apjomiem, jo BTB bieži ir noteiktas uz pastāvošajām tirdzniecības attiecībām. Tomēr ir aprēķināts, ka ekonomiskais guvums, liberalizējot BTB būtu ievērojami lielāks nekā pazeminot vai atceļot esošos tarifus. Īpaši jau

tādē], ka tirdzniecības faktors arvien vairāk tiek pielīdzināts jomām, kuras tradicionāli uzskata par iekšzemes jautājumu [129].

BTB tika izskatīts pēdējā posma Vispārējā līgumā par tarifiem un tirdzniecību (*GATT - General Agreement on Tariffs and Trade*) un Urugvajas sarunu kārtā (*UR - the Uruguay Round*), kuru noslēgumā 1995. gada janvārī tika nodibināta Pasaules Tirdzniecības organizācija.

Īpaši lauksaimniecībā daudzas BTB tika pārveidotas līdzīgas tarifem, pakļautiem prasību samazināšanai. Savukārt dažas citas BTB tika pilnībā likvidētas. PTO Lauksaimniecības Līgums (*WTO Agreement on Agriculture*) izceļ sekojošas BTB.

Kvantitatīvie ierobežojumi:

- minimālas importa cenas;
- patstāvīga licencēšana;
- mainīgas importa nodevas;
- BTB, kuras uztur valsts tirdzniecības iestādes;

Citas lauksaimniecībā svarīgas BTB, kā sanitārie normatīvi un tirdzniecības tehniskās barjeras tika atvērtas atsevišķos līgumos-ESAK (oriģ. OECD) tabulas, kurās atspoguļotas plaša spektra un sektoru BTB (Kanāda, ES valstis, Japāna un ASV). Informācija apkopota kā pirms, tā arī pēc Urugvajas sarunu kārtas. Acīmredzama ir UR loma BTB likvidācijā lauksaimniecībā [129].

Viens no beztarifu barjeru piemēriem varētu būt *maksas (charges)* (atšķiras no tarifiem), kas tiek neatbilstoši piemērotas importam. Piemēram, importētājvalsts var noteikt maksu par preces iekraušānu, izkraušānu un citām ostas izmaksām. Var arī prasīt maksu par muitas dokumentācijas kārtošānu vai konsulārajiem izdevumiem. Saskaņā ar PTO Noteikumiem (WTO Rules), valstīm ir tiesības uzstādīt šādus maksājumus tādā apmērā, lai tie nepārsniegtu aptuveno izdarīto pakalpojumu izmaksas un netieši nepalīdzētu vietējiem ražotājiem vai arī, lai tie nedarbojas kā veids ievad muitas iekasēšanai.

Diemžēl, neskatoties uz minētajiem noteikumiem un PTO Strīdu Risināšanas Grupas (WTO Dispute Settlement Panel) lēmumu pret ASV par *papildu nodevām preces vērtībai (advalorem fees)*, atsevišķas valstis joprojām nosaka maksājumus procentuāli no importētās preces vērtības [102].

Vēl viens piemērs varētu būt licencēšanas prasības, kas tiek izvirzītas ne tik daudz, lai apkopotu statistiku, kā vienkārši *pēc brīvas izvēles*. Raksturīgs piemērs ir valsts, kura pieprasa veikt apgrūtināšu reģistrācijas procedūru katrai atsevišķai precei, tajā skaitā pat arī iesniegt preces etiķešu un preču zīmju logo foto attēlus.

Valsts var arī aplikt importētās preces ar augstākiem nodokļiem kā 'līdzīgas' iekšējā tirgus preces. Piemēram, Eiropas Komisija savā laikā ir vērsusies pret Brazīliju sakarā ar to, ka tā piekopa daudz labvēlīgāku nodokļu politiku attiecībā uz vietējo alkoholu (konjaku) kā uz importēto alkoholu. Arī Japāna un Koreja ir izmantojušas šāda veida barjeru, lai aizstāvētu savu vietējo rūpniecību [124].

Vēl viens piemērs varētu būt Japāna, kura importētās slēpes aplika ar lielāku nodokli nekā vietējā ražojuma slēpes. Japāņi pamatoja to ar faktu, ka viņu slēpes ir citādākas. Japāņu ražotās slēpes bija īpaši piemērotas Japānas sniegam, kurš atšķiroties no sniega citur pasaulē.

Tarifu likmju kvotu TLK (oriģ. - tariff rate quotas TRQ) pielietošanas metodes arī rada neskaitāmas BTB. Valsts var iedalīt nozīmīgu daļu tās rīcībā esošo TLK uz kādu precī tikai kādai atsevišķi 'izvēlētai valstij. Tā valsts var piešķirt TLK kādai izvēlētajai valstij, lai gan šī valsts to nemaz nevēlas vai pat nav spējīga izmantot. Piemēram, ASV piešķir īpašas valsts statusu Jamaikai, attiecībā uz saražotām 3596 t saldējuma kura nebūt nav liels saldētu piena produktu eksportētājs [124].

Faktiski, daudzi PTO biedri, izmantojot ārkārtīgi radošas metodes TLK pielietošanai, kā vienojušies Urugvajas sarunu kārtā, ir ļoti veiksmīgi izvairījušies no tirgus piesātināšanās. Ir aprēķināts, ka esošās TLK visiem biedriem sasniedz aptuveni 50%.

Importa kartelji arī tiek uzskatīti par beztarifu barjerām. Piemēram, Jaunzēlande, lai gan tai ir piemērota lauvas tiesa Kanādas TLK sviestam, ir sūdzējusies, ka nav iespējams vest pārrunas tieši ar preces gala lietotāju, jo tai ir tikai un vienīgi jāstrādā ar Kanādas Pienaaimnieku komisiju [124].

**Tirdzniecības tehniskā barjera - TTB (oriģ. Technical Barriers to Trade - TBTs) ir specifisks TB veids, kas ar likumu, nolikumu un standartu piemērošanu var ierobežot tirdzniecību.**

Minētās barjeras pamatā seko, lai importētās preces būtu piemērotas vietējam tirgum, tā prasībām attiecībā uz kvalitāti, drošību, kā arī apkārtējās vides aizsardzības respektēšanu preču ražošanas procesā, attiecībā uz to iepakojumu un/vai to transportēšanu.

PTO biedri ir vienojušies, ka TTB likumīgie mērķi ietver nacionālās drošības prasības, krāpniecisku darbību aizkavēšanu, cilvēku veselības aizsardzību, pašas preces drošību attiecībā uz dzīvniekiem, augiem vai veselību, vai apkārtējo vidi, ņemot vērā risku, ko var izraisīt minēto faktoru neizpilde. Šajā gadījumā riska novērtējums jāsaskaņo ar pieejamo zinātnisko un tehnisko informāciju, atbilstošu pārstrādes tehnoloģiju, paredzētajiem preces gala lietotājiem.

PTO Līguma kontekstā TTB tiek skatītas atsevišķi no sanitārajām normām SFS (oriģ. Sanitary and Phytosanitary Measures - SPM), kuras darbojas specifiskāk attiecībā uz pārtiku, dzīvniekiem, augiem un apkārtējo vidi.

SFS normas ir, piemēram, pesticīdu pieļaujamais daudzums pārtikā, gaļas produktu apstrādes standarti, lai samazinātu patogēnos organismus, dezinfekcijas prasības labībai vai arī aizliegums atsevišķām pārtikas piedevām, vai specifisku veterināro zāļu izmantošanai. Noteikumi un sodi, kas tiek pielietoti, lai īstenotu likumīgu SFS normu ievērošanu ir ietverti PTO Līgumā.

PTO ir apstrīdējusi arī vairākas specifiskas SFS normas. Tā, piemēram, ES aizliegumu importētiem liellopiem, kuros ir izmantoti augšanas hormoni un Austrālijas aizliegumu svaiga, atdzēsēta vai saldēta laša importam. Minētajā gadījumā pēc ilgstoša strīda risinājuma abas valstis - ES un Austrālija zaudēja tiesības saglabāt šīs barjeras.

TTB ietver arī citus tehniskus noteikumus, *voluntārus standartus (voluntary standards) un atbilstības novērtējuma procedūras (conformity assessment procedures)* un kļūst arvien populārāka lauksaimniecības tirdzniecībā.

Tehnisks noteikums var tikt definēts kā jebkurš dokuments, kas sniedz preces īpašību, tās apstrādes metožu aprakstu, kam importētai precei ir jāatbilst. Piemēram, autotransporta drošības noteikumi, apkārtējās vides aizsardzības noteikumi vai celtniecības kodi. Tā kā atbilstība noteikumiem ir obligāta, neviena importēta prece nevar tikt ieviesta valstī, ja neatbilst tehnisko noteikumu prasībām.

Izvēles standarti ir dokumenti, kurus ir apstiprinājusi autorizēta institūcija, kas nosaka pamatnoteikumus, vadlīnijas vai preču īpašības, vai arī citus saistītus procesus un ražošanas metodes, atbilstība kurām nav obligāta.

Savukārt, atbilstības novērtējuma procedūras attiecas uz veidiem, kā tiek apstiprināta preces atbilstība dažādām importētājās valsts prasībām un/vai standartiem. Minētās procedūras ietver visu veidu testēšanu, pārbaudi, verifikāciju un sertifikāciju, un pamatā tās apmaksā preces eksportētājs. Diezgan bieži un bez speciāla nolūka atbilstības novērtējuma procedūra, salīdzinoši ar kādu atsevišķu noteikumu vai standartu, var kalpot kā efektīva tirdzniecības barjera.

Papildus jau iepriekš aprakstītajiem, potenciāliem, bet diemžēl pilnībā nenovērtētiem TTB mērķiem, jāatzīmē TTB loma vietējo ražotāju un tirgotāju aizsardzībā no ārvalstu konkurentiem.

Īstenībā Vispārējā līgumā par tarifiem un tirdzniecību (GATT – General Agreement on Tariffs and Trade) Urugvajai sarunu kārtā radās pamatots uztraukums, ka sakarā ar sasniegtajiem rezultātiem attiecībā uz tarifkācijas un importa ierobežojumu samazināšanu lauksaimniecības precēm, dažas valstis varētu mēģināt tajā vietā izmantot sanitārās prasības un cita veida mērus, lai kavētu importu.

Bez jau minētā iemesla, arī ieņēmumu pieaugums un lielāka patērētāju izpratne, ir radījuši pieaugošu pieprasījumu pēc kvalitātes nodrošinājuma, drošības un atbildības par apkārtējo vidi preču ražošanas gaitā un attiecībā uz to iepakojumu, kā arī informācijas nepieciešamību par precī, kas, savukārt, ir izraisījuši tehnisko barjeru un to stingrības pieaugumu.

Ir skaidrs, ka daudzi TTB mērķi ir ļoti pozitīvi patērētājiem, piemēram – importētājvalsts dabas, dzīvnieku un augu drošība. Ja kāds aprēķinātu, piemēram, kaitēkļu invāzijas vai pārtikas drošības krīzes iespējamās izmaksas, tad varētu viegli novērtēt tirdzniecības tehnisko barjeru pieaugošo nozīmīgumu.

Lai gan nevar arī noliegt, ka TTB var arī radīt zaudējumus, radot reizēm lielas un bieži nevajadzīgas izmaksas gan eksportētājiem, gan importētājvalsts patērētājiem [129].

Lielāko daļu TTB izdevumu sedz eksportētāji, jo tieši viņi visbiežāk maksā par nepieciešamajām preču atbilstības novērtējuma procedūrām. Tas nozīmē, ka pamatā tā ir eksportētāja atbildība pierādīt, ka viņa prece atbilst importētājvalsts nolikumiem un standartiem. Šādas izmaksas var iekļaut tulkošanas pakalpojumus, tulkojot citu valstu nolikumus un standartus, nepieciešams arī izmantot tehniskos ekspertus tradicionālo ražošanas tehnoloģiju maiņai, veikt izmaiņas attiecībā uz iepakojumu un preču marķēšanu, palielinās izdevumi dažāda inventāra uzturēšanai katrai atsevišķai valstij, kā arī sertifikācija, infrastruktūru izpēte un daudzas, daudzas citas lietas.

Patērētāji importētājvalstīs arī maksā par TTB, kuras uzstāda valdība. Tas notiek ar nodokļu starpniecību, lai apmaksātu nepieciešamās regulējošās instances un ar augstākām cenām, kas, savukārt, ir izskaidrojamas ar pazeminātu ārvalstu preču konkurenci un vietējo standartu asociāciju darbības izmaksām.

TTB piemēri ietver noteikumus attiecībā uz preces svaru, izmēriem vai iepakojuma materiālu, sastāvdaļas vai identitātes standartiem, obligāta ir informācija marķējumā par produkta uzturvērtību un uzglabāšanas laika ierobežojumiem.

TTB var tikt piemērotas nomenklatūras ierobežojumu veidā (oriģ. - *appellation restrictions*). Tā, vīni, kas nav ražoti noteiktā reģionā, nevar tikt saukti, piemēram, par šampanieti, jo tas ir ģeogrāfisks nomenklatūras raksturojums. Ar šādu problēmu saskaras Kanādas un ASV vīnu eksportētāji uz ES [139].

Līdzīgi, Kanāda bija viena no pirmajām valstīm, kas uzsāka uz PTO TTB balstītu prasību pret Franciju par tās izvirzītajiem noteikumiem attiecībā uz importēto gliemeņu preces marķējumu. Gadiem ilgi Kanāda bija eksportējusi gliemenes uz Franciju ar nosaukumu „*Coquilles St-Jacques*”. Tad Francija ieviesa obligātu prasību attiecībā uz preču marķējumiem, pieprasot Kanādai saukt tās uz Franciju eksportētās gliemenes par „*Petoncles*”, kas, pavirši tulkojot nozīmē „*Barnacles*” (knaibles, stangas) [129].

Galīgs lēmums izklāstītajā strīdus jautājumā tā arī nav pieņemts, jo ES nolēma mainīt tās noteikumus attiecībā uz Kanādu, lai rastu vismaz kādu risinājumu joprojām procesā esošajā jautājumā.

Cita veida TTB ir preču uzglabāšanas laika ierobežojumi. Piemēram, Dienvidkorejā pastāvēja vienādi valsts noteikti uzglabāšanas laika standarti līdz brīdim, kad ASV sāka interesēties par to zinātnisko pamatojumu. Vēlāk pārrunu ceļā Dienvidkoreja piekrita mainīt savu nostāju attiecībā uz preču uzglabāšanas laiku.

Valstis var arī noteikt tādus standartus, saskaņā ar kuriem tiek pieprasīta īpaša pieeja vai kāda speciāla sastāvdaļa, kas ir biežāk vai arī vienīgi pieejams tās valsts teritorijā. Labs piemērs šāda veida barjerai ir Itālijas izvirzītie noteikumi attiecībā uz „*pasta purity*”, kuros tiek pieprasīts, lai produkts, kuru tirgū piedāvā ar nosaukumu „*pasta*” būtu izgatavots tikai no cietiem kviešiem (*durum wheat*). Tajā laikā šādi kvieši tika audzēti lielākoties tikai Dienviditālijā.

Dažas valstis nosaka dažādus standartus vienam un tam pašam produktam dažādos valsts apgabalos, tādējādi sarežģījot un maldinot eksportētājus, kuri cenšas ienākt tirgū. Kanāda minētajā gadījumā ir vainīga, piemērojot prasības margarīna krāsai un tā maisījumam ar sviestu.

Dabas aizsardzības jautājumi bieži paši nosaka iepakojuma un apstrādes prasības. Piemēram, var prasīt, lai eksportētāji ievest preces tādā iepakojumā, kuru var bioloģiski pārstrādāt.

TTB piemērs ir arī minimālā izmēra prasības importētajiem konservētajiem omāriem.

Iepriekš izklāstītie piemēri ir tikai daži no daudzajām TTB, kuras pašreiz tiek lietotas visā pasaulē.

Ieskatoties BTB vēsturē, jau pirmajā VLTT, kas stājās spēkā 1948.gada janvārī, tika izdarītas atsauksmes par tehniskajiem noteikumiem un standartiem. Tajā laikā TTB raksturs bija vēl relatīvi vispārinošs un nenoteikts.

Lai gan pamata VLTT teksts, gadiem ejot, ir palicis gandrīz nemainīgs, dažādas tirdzniecības sarunu kārtas ir spēlējušas savu lomu atsevišķu tirdzniecības liberalizācijas iniciatīvu tālākā attīstībā.

Tā Kenedija sarunu kārtā, kas notika 1960.gadā un turpināja tarifu samazināšanu, un, kurā pieņēma jaunu VLTT Pretdepinga vienošanos, tika maz darīts attiecībā uz tirdzniecības tehnisko barjeru lietojumu.



No 1973.gada līdz 1979.gadam norisinājās Tokijas sarunu kārtā. Tajā laikā sarunās piedalījās 102 valstis. Papildus tarifu samazināšanai, šajā sarunu kārtā notika pirmais reālais mēģinājums nopietni reformēt tirdzniecības sistēmu kopumā.

VLTT darba grupa oficiāli nosauca tirdzniecības tehniskās barjeras par vislielāko beztarifa barjeru kategoriju. Tomēr, lai arī tiek pieņemtas daudzas vienošanās par beztarifu barjerām, tikai mazs skaits VLTT biedru, lielākoties no industriālajām valstīm, atbalsta tās. Standartu Kods bija pirmā vienošanās par tirdzniecības tehniskajām barjerām. To parakstīja 32 valstis 1979.gadā Tokijas sarunu kārtā. Standartu Kods iezīmēja pirmos noteikumus tehnisko noteikumu un standartu, kā arī atbilstības novērtēšanas procedūru sagatavošanai, pieņemšanai un pielietošanai.

Diemžēl, pēc autores viedokļa, Standarta Kodam bija savi trūkumi, tāpat kā visiem citiem Kodiem, kuri tika izstrādāti Tokijas sarunu kārtā. **Pirmkārt**, tam nebija stingra strīdu risināšanas mehānisma. Tikai vēlāk Urugvajas sarunās PTO Līgumā tika iekļauta izpratne par strīdu risināšanu-ISR (orig. – DSU. *Dispute Settlement Understanding*). **Otrkārt**, nebija skaidri noteikts, ka SFS normām ir jābūt zinātniski pamatotām. ES liellopu hormonu gadījums atklāja abus minētos trūkumus. **Treškārt**, Kods nebija piemērots visām PTO dalībvalstīm. Visbeidzot, vienošanās nolūks attiecībā uz procesu un prakses pārskatu bija nenoteikts, jo tika sniegts tikai zemteksta piezīmēs.

Līdz brīdim, kad notika Urugvajas sarunu kārtā, jau bija uzkrāts daudz konkrēta materiāla Standarta Koda uzlabošanai. Urugvajas kārtas sarunu un diskusiju laikā, kas noslēdzās ar PTO Līgumu, nolēma, ka visas Standartu Koda SFS normas tiks ņemtas par pamatu jaunajam SFS Līgumam, ar īpašu pieeju piemēroto normu zinātniskajam pamatojumam.

Vienojās arī par to, lai visa informācija, kas netika izmantota no Standarta Koda, tiks pārskatīta un atjaunota, jauna PTO TTB Līguma sastādīšanai.

Parakstot PTO Līgumu, kurš ietvēra iepriekš minētos līgumus, kā arī Lauksaimniecības Līgumu un ISR, tika tālāk uzlabotas barjeru regulējošās sistēmas. Saskaņā ar faktu, ka PTO Vienošanās ir daudzpusīga, regulējošām sistēmām ir daudz plašākas iespējas.

Gadījumā, ja nākamajā PTO sarunu kārtā turpināsies tālāka tarifu un palielinātas "piekļuves apņemšanās" liberalizācija, iespējams, ka valstis, kuras ir visciešāk ar to saistītas, mēģinās piemērot arī vien vairāk TTB.

Pastāv vairāki attiecībā uz BTB tirdzniecību traucējoši faktori, kurus PTO Līgums par SFS normām un TTB nav varējuši adekvāti atrisināt.

Piemēram - **līdzvērtīguma nosacījums voluntārajiem standartiem**, lai arī līdzīgs jau pastāv - PTO TTB Līgumā par obligātajiem tehniskajiem standartiem, būtu ārkārtīgi noderīgs gadījumos, kad nav starptautiski noteiktu standartu. Patērētājiem, kļūstot paliecinot pārtikušākiem un daudz prasīgākiem attiecībā uz precēm, kuras tie izvēlas nopirkt, standartu loma, salīdzinoši ar TTB, kuras ir jāievēro eksportētājiem, arī vien vairāk pieaug. Līdzvērtīguma nosacījums ļautu importētājvalstij A akceptēt eksportētājvalsts B izvēles standartu kā līdzvērtīgu attiecībā uz noteikta mērķa izpildi. Šajā gadījumā neievērojot A valsts standartu.

Papildus ir novērojama izteikta maiņa PTO speciālistu grupu iztiesāšanas sēdēs, kurās izskata SFS normu gadījums. Valstij, kura uzstāda normas, noteikumus un standartus vairs nav jāpierāda to nepieciešamība, piemērotība un atbilstība PTO prasībām. Eksportētājvalstis bieži vien ir tās, pret kurām ir netaisnīgi piemēroti noteikumi un kurām tad ir jāuzņemas juridiska un finansiāla atbildība, pārliccinot PTO strīdu risināšanas darba grupu pieņemt lēmumu attiecībā uz vainīgo valsti.

Apkārtējās vides aizsardzības standarti arī turpina pieaugt. Neskaidri likumi, standartu piemērošanas metodes jauks eksportētāju prātus nākotnē.

Pēdējā laikā patērētāju pieaugošā interese par biotehnoloģiju un ģenētiski modificētiem organismiem (GMOS) iespējami spēcīgi nopietnu lomu attiecībā uz SFS normu un TTB veidiem un skaitu, un attiecīgi arī ietekmēs eksportētājus. Diemžēl, esošajos PTO līgumos iepriekš minētais nav skatīts pēc būtības.

Pagaidām neizskatās, ka PTO līgumi attiecībā uz TTB vai SFS tiks pārskatīti nākamajā PTO sarunu kārtā. Tomēr ir arī citi veidi kā veiksmīgi atrisināt abu minēto Līgumu lielākos trūkumus.

Kā daļa no PTO līguma pastāv PTO Tirdzniecības tehnisko barjeru komiteja, kas sanāk ik gadu, un, ja nepieciešams risināt aktuālas problēmas, tad arī biežāk. Kā arī ir sagaidāms, ka nākamajā

sarunu kārtā tiks skaidri apzināta biotehnoloģijas un GMOS nozīme un būs izveidotas darba grupas, lai sāktu apspriest piemērojamos likumus un vadlīnijas.

TTB un īpaši SFS normas un izdevumi, kuri ir saistīti ar preces atbilstības pierādīšanu katram atsevišķam tirgum, lai tajā tirgotu savu preci, ir ārkārtīgi apgrūtināši.

Domājot par TTB, turpmākie centieni koncentrēt uzmanību uz standartu līdzvērtības nodrošinājumu ir tikai viens no darba aspektiem, kas ir nepieciešams eksportētāju interešu un tiesību sabalansēšanai ar importētājvalstu patērētāju un ražotāju vajadzībām.

Lietas būtība ir tāda, ka ir minimālas iespējas mainīt virzību uz TTB kā alternatīvu citām tirdzniecības barjerām, kuras ar katru nākamo tirdzniecības sarunu kārtu tiek sistemātiski samazinātas. Ļoti svarīgi ir nodrošināt esošo līgumu, kas regulē un nosaka BTB un TTB lietošanu, turpmāku darba uzlabošanu un attīstību.

Pēc piena un piena produktu pasaules tirdzniecības analīzes autore aplūkoja *patēriņa tendences* šajā jomā. Statistiskie dati par ES-15 valstīm un citām valstīm 1997.–2002. gadā tiek apkopoti tabulās un ievietoti (14-17) pielikumā.

Kā redzams, *pilnpiena patēriņam* ES-15 valstīm un citos reģionos raksturīga stabilizācija, vai atsevišķās valstīs – samazināšana (rēķinot uz vienu iedzīvotāju), kur patērētāji aizvieto piena patēriņu ar citiem līdzīgiem produktiem. Taču valstīs ar samērā zemu patēriņa līmeni novērojama pilnpiena patēriņa palielināšanās (sk. 14. pielikumu). Vēl jāatzīmē struktūras izmaiņas patēriņa sortimentam, proti, veselīgo produktu daļas palielināšanos.

*Jogurta un skābkrējuma produktu patēriņam*, tāpat kā ražošanai, ir raksturīga palielināšanās. Šī tendence attiecas praktiski uz visiem pasaules reģioniem un valstīm (sk. 15. pielikumu). Samērā augsts patēriņa pieaugums ir izskaidrots gan ar struktūras izmaiņām piena produktu patēriņā un pieprasījuma palielināšanos pēc skābkrējuma produktiem, gan ar veiksmīgiem mārketinga pasākumiem, īpaši ES-15 valstīs. Piemēram, nepārtraukti notiek minēto produktu sortimenta attīstība, t.sk. paplašināšanās daudzveidīguma un variāciju jomā, pozicionēšana tirgū, kā likums, ir saistīta ar veselīguma, estētiskuma ērtību u.c. pievilcīgām īpašībām.

*Siera un biezpiena patēriņam*, pasaulē arī raksturīga palielināšanās praktiski visos pasaules reģionos (sk.16.pielikumu). ES-15 valstīs arī (izņemot Holandi) 1997.–2002. gadā siera un biezpiena patēriņš (rēķinot uz 1. iedzīvotāju) palielinājās. Iemesli principā tie paši, kas bija minēti jogurta un skābpiena produktu patēriņam, bet šajā produktu grupā bija raksturīga arī ļoti plaša piedevu izmantošana.

Runājot par *sviesta patēriņu*, jāatzīmē stingru konkurenci ar aizstājējproduktiem (margarīns) un konkurentu mārketinga pasākumus pret sviesta patēriņu kā neveselīgu produktu. Līdz ar to patēriņa jomā var novērot stabilizāciju, vai atsevišķos reģionos (t.sk. ES-15), patēriņa samazināšanu (sk. 17. pielikumu). Tomēr pēc speciālistu domām produktu modernizēšana, kā arī veiksmīgs mārketinga var palīdzēt atkal atgūt sviesta pozīcijas tirgū.

Kopumā pēc pasaules piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa analīzes var izdarīt šādus secinājumus:

- pasaulē un t.sk. ES-15 valstīs ir raksturīgi vidēji nelieli ražošanas apjoma pieauguma tempi, bet atsevišķās valstīs ar samērā zemu patēriņa līmeni novērojama ražošanas palielināšanās;
- visā pasaulē un t.sk. ES-15 valstīs novērojama spilgta tendence uz govju skaita samazinājumu un pateicoties jaunai tehnikai un tehnoloģijai, panākta piena daudzuma palielināšanās no vienas govs;
- autores pētījums liecina par to, ka iegūtā piena rādītājs no vienas govs būtiski atšķiras atsevišķās ES-15 valstīs, tas nozīmē uzņēmumu menedžmenta, mārketinga būtisko ietekmi uz rezultātiem, nevis valsts regulēšanas un plānošanas lomu;
- piena produktu ražošana pasaules reģionos, t.sk. ES-15 valstīs atšķiras ar nevienmērīgumu: apskatāmā periodā šajā reģionā palielinās svaiga piena produktu, jogurta un skābkrējuma un siera ražošana un attiecīgi – īpatsvars kopējā apjomā: sausā piena un iebiezinātā piena īpatsvars ir palicis gandrīz bez izmaiņām, bet pilnpienam, sviestam un krējumam tiek konstatēta tā samazināšanās;

- piena un piena produktu ražošanā notiek būtiskas struktūras izmaiņas, proti, daudzveidīgā sortimenta attīstība, produktu pozicionēšana tirgū ar jaunām īpašībām, piemēram, kā veselīgiem produktiem;
- pasaules tirdzniecība galvenokārt seko pieprasījumam un ražošanai un līdz ar to principā tiek novērotas tādas pašas tendences pēc produkcijas apjoma un struktūras, bet būtiska loma vietējā tirgū uzņēmumu aizstāvēšanai pieder importa tarifēm un vēl vairāk – beztarifu barjerām (BTB), tehniskām tirdzniecības barjerām (TTB), kura loma nav viennozīmīga;
- piena un piena produktu patēriņš vidēji palielinājās visos pasaules reģionos, t.sk. ES-15 valstīs, bet galvenokārt tas attiecas uz jogurtu un skābkrējuma produktiem un sieru. Citi piena produktu patēriņš atšķiras ar nevienmērīgumu un atkarīgs no valsts iedzīvotāju sociāli-ekonomiskiem apstākļiem, kultūras tradīcijām, valsts politikas eksporta–importa jomā.

## **2.2. Strukturālo izmaiņu analīze pasaules piensaimniecībā**

Analizējot strukturālas izmaiņas pasaules piensaimniecībā, vispirms jānoskaidro lietošanas terminoloģija. Pēc autores viedokļa, gan vietējā, gan ārzemju literatūrā pētnieki jauc trīs jēdzienus – **reorganizācija, pārkārtošana un restrukturizācija** [141:143]. Skaidrības radīšana šajā jomā veicinās pamatotu uzņēmumu darbības programmas izstrādi ekonomikas globalizācijas apstākļos.

Visiem minētajiem jēdzieniem kopīga ir darbība, kas ir virzīta uz uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanu, negatīvu situāciju pārvarēšanu un mērķu īstenošanu. Bet, tajā pašā laikā ir būtiskas atšķirības sakarā ar procesā iesaistītiem komponentiem un realizācijas mērķiem.

**Reorganizācija** paredz izmaiņas tikai uzņēmuma menedžmentā (t.sk.–organizatoriskās struktūrās) jomā, kā arī paredz uzņēmumu apvienošanu (pievienošanu) vai sašķelšanu, nemainot pēc būtības tā darbības metodes, principus, mērķus un attīstības stratēģiju.

Reorganizācijas gaitā dominē vadīšanas un organizācijas aspekti. Rezultātā var būt novērsta produktu ražošanas un menedžmenta funkciju dublēšana, palielināsies produkcijas ražošanas ( realizācijas) apjoms, samazināsies izmaksas, rēķinot uz vienu produkcijas vienību, uzlabosies produktu kvalitāte.

**Pārkārtošana** paredz uzņēmuma darbības principu, metožu un stratēģijas izmaiņu, lai paaugstinātu ražošanas (realizācijas) efektivitāti un rentabilitāti.

Pārkārtošanas gaitā dominē ražošanas un tirgus aspekti, t.sk. inovācijas, moderns menedžments, kvalitātes vadības sistēmas, informācijas tehnoloģijas ieviešana u.c. Rezultātā var sasniegt būtisko ražošanas finanšu, ekonomisko un komerciālo rezultātu uzlabošanu.

**Restrukturizācija** paredz uzņēmuma darbības kompleksa optimizāciju atbilstoši izstrādātai stratēģijai un ārējās vides, t.sk. tirgus prasībām, lai būtiski paaugstinātu uzņēmuma produkcijas konkurētspēju esošā un jaunos tirgos un spēju apmierināt mērķtirgus vajadzības.

Restrukturizācijas gaitā savstarpēji apvienojas visi reorganizācijas un pārkārtošanas aspekti, kā arī pievērsta īpaša uzmanība mārketingam un loģistikai. Rezultātā var sasniegt ne tikai īslaicīgus sasniegumus, bet stratēģiski nostiprināt savas pozīcijas tirgū.

Var secināt, ka restrukturizācija paredz uzņēmumu reorganizāciju un pārkārtošanu kopā.

Šajā apakšnodaļā apvienotās strukturālās izmaiņas pasaules piensaimniecībā praktiski attiecas uz visiem trim minētiem komponentiem.

Pēc IDF (International Dairy Federation – Starptautiskā piena ražotāju federācija) iniciatīvas ir sagatavota septiņu valstu piena rūpniecības strukturālo izmaiņu situāciju analīze. SPF izpētes mērķis ir analizēt strukturālās izmaiņas piena sektorā vairākās valstīs, sākot no 1983.gada līdz 1998. gadam, īpašu uzmanību pievēršot internacionalizācijas procesam. Minētā situāciju analīze ietver Kanādu, ASV un piecas Eiropas valstis, no kurām četras ir ES dalībvalstis. Darba autore šajā nodaļā mēģina rezumēt, apkopot un novērtēt dažādu valstu pieredzi šajā jomā [62:63:64].

Raksturīgākie gadījumi ir apkopoti, vadoties pēc to rūpnieciskā mēroga.

Rūpniecība **ASV** ir koncentrēta tā, lai apgādātu lielos universālveikalus. Laika posms no astoņdesmito gadu sākuma līdz deviņdesmito gadu beigām īpaši iezīmējās ar diviem lieliem izlejāmā piena produktu uzņēmumiem un diviem piena ražošanas kooperatīviem, abiem darbojoties iekšzemes tirgus līmenī. Pirms tam uzņēmumi lielākoties tiecās darboties reģionālā līmenī. Minēto laika periodu arī raksturo piena ražošanas pārvietošanās ASV teritorijā uz Rietumu štatiem, īpaši uz Rietumu štatu vidusdaļu (tāda veida pārvietošanās nav novērojama nevienā citā valstī, iespējams, ka saistībā ar piena kvotu ieviešanu). Lai arī ASV bieži ir redzama kā globalizācijas avots, tās uzņēmumi nebūt nav vadošie pasaules piena sektora internacionalizācijas procesā. Tomēr ir jāatzīmē atsevišķu Eiropas valstu uzņēmumu izdarītās nozīmīgās tiešās investīcijas ASV tirgū.

**Vācijā** 1983. gadā piena sektora struktūra bija salīdzinoši vāja – tikai daži lieli uzņēmumi un izteikta reģionāla nevis uz valsts iekšējo tirgu orientēta koncentrācija. Līdzīgi kā citās ES dalībvalstīs, piena kvotu ieviešana 1984. gadā ar tajā pašā laikā pārstrādei pieejamā piena daudzuma samazināšanos, pastiprināja konkurenci attiecībā uz pārstrādei pieejamo pienu, kamēr individuālu uzņēmumu attīstība un to jaudu izaugsme bija atkarīga no tā, lai piena rūpniecību atstātu citi šādi uzņēmumi. Par spīti minētajam, strukturālas izmaiņas Vācijas piena rūpniecībā astoņdesmitajos gados noritēja lēni. Savukārt, Vācijas apvienošanās pēc 1989. gada radīja izaugsmes iespējas ambicioziem uzņēmumiem, pārņemot piena piegādes un ražošanas vadību bijušajā Austrumvācijā. Tikai pēc tam ļaudzi uzņēmumi sāka domāt valstiskā tirgus izteiksmē. Deviņdesmitajos gados, parādoties trīs lielām grupām, no kurām viena piederēja holandiešiem, norisinājās ātras strukturālas izmaiņas. Koncentrācija vācu universālveikalu sektorā un iepirkumu centralizācija nozīmēja, ka tikai lieli uzņēmumi var būt piemēroti partneri universālveikaliem. Pretēji ASV, Vācijai ir nozīmīgs piena produktu eksports un imports. Lielu daļu Vācijas eksporta ir veicinājusi konkurence tās iekšējā tirgū ar citu ES dalībvalstu produkciju, kas liek Vācijai eksportēt arvien lielākus apjomus īpaši uz Centrālo un Austrumeiropu. Tas gan nav nopietni saistīts ar tiešām ārzemju investīcijām. Pašā Vācijā ir samērā pieticīgs ārvalstu investīciju apjoms sektorā (tikai Campina Melkunic investīcijas var uzskatīt par ievērojamām), taču tas nav salīdzināms ar eksporta aktivitāšu līmeni.

Piena pārstrādes sektoram **Francijā** 1983. gadā bija nesalīdzināmi labāka struktūra nekā Vācijā (salīdzinot lielāko uzņēmumu mērogus un orientāciju). (Francijai arī bija liels skaits mazu uzņēmumu ar relatīvi mazu vidējo darbības mērogu). Divi uzņēmumi – Besnier (tagad Lactalis) un U.L.N (tagad C.I.E un daļa no Bongrain grupas), jau tad pārstrādāja vairāk kā 2.4 miljonus litrus piena gadā, kamēr Danone un Yoplait svaigo produktu markas jau ieņēma svarīgu vietu daudzos tirgos. Liela nozīme bija kvotu ieviešanai. Kooperatīvi, kuru stratēģija balstījās uz 'liela iepakojuma produktu' (*bulk products*) piegādi, izjuta grūtības iepirkt piena izejmateriālu. Viens no lielākajiem kooperatīviem mēģināja paplašināties ar vairākām secīgām apvienošanās ar kaimiņvalstu uzņēmumiem, taču cieta neveiksmi nepietiekamu naudas līdzekļu dēļ.

Uzņēmumi privātajā sektorā pamatā uzplauka un attiecīgi kooperatīvu veiktā pārstrādes daļa saruka. Saskaroties ar oligopolistiskiem apstākļiem iekšējā tirgū un augstu cenu spiedienu no mazumtirgotāju puses, tie investēja R & D (Research & Development - pētniecībā un attīstībā) un mārketingā, lai ieviestu jauninājumus, uzlabotu mārketinga un reklāmas stratēģiju un paplašinātu savus noieta tirgus, vispirms Eiropā, vēlāk arī visā pasaulē. Roku rokā noritēja eksporta aktivitātes pieaugums un tiešās ārvalstu investīcijas. Danone grupai, pasaulē Nr.1 svaigu un saldētu piena produktu ražotājam, 1985. gadā bija ražošanas filiāles 10 valstīs (ES-4), bet 1998. gadā jau 26 filiāles (ES-8). Sodiaal paplašināja savu darbību no 28 līdz 42 valstīm, tajā pašā laikā Besnier, Bongrain un Bel rīkojās līdzīgi. Gandrīz 1/5 *Bongrain* apgrozījuma ir ASV un tikai 40% - Francijā. Globalizācijas piena rūpniecībā ir Francijā aizsācies process.

Visdramatiskākās izmaiņas, salīdzinot ar aprakstītajiem gadījumiem, ir skārušas **Polijas** piena rūpniecību ar tās pāreju, sākot no 1989. gada no centrāli plānotas uz tirgus ekonomiku. Piena sektorā dominēja centralizētā plānošana. Valsts uzņēmumi un kooperatīvi bija pakļauti centrālās un vietējo varu plānu izpildei, nevis patērētājiem. Daudzu uzņēmumu darbība pēc 1989. gada tika piemērota mainīgajiem ekonomiskajiem apstākļiem, tajā skaitā augstajai inflācijai, pārprodukcijai tirgū, zemiem pircēju ienākumiem un importa konkurencei. Atšķirībā no citām valstīm, Polijā palielinājās piena

ražošanas uzņēmumu skaits. Pieaugošu daļu šo uzņēmumu sastādīja mazas privātas firmas. Līdztekus minētajam, bija novērojams ievērojams mazu mazumtirdzniecības uzņēmumu skaita pieaugums, kas ārkārtīgi apgrūtina saldētu piena produktu sadali. Vairāki spēcīgākie piena pārstrādes uzņēmumi tika pievienoti starptautiskām kompānijām, bet citi savukārt investē pasaules standartiem atbilstošās piena pārstrādes iekārtās. Tirgū ir izveidojusies skaidra polarizācija – ir progresīvi uzņēmumi, kuri investē jaunās tehnoloģijās un tirgos, un ir daudzi, kuri vienkārši mēģina izdzīvot dienu pēc dienas.

Arī *Nīderlandes* tirgu nopietni ietekmēja piena kvotu ieviešana 1984.gadā. Valsts rūpniecība bija koncentrēta uz iekšzemes tirgu un racionalizāciju sava pašmāju tirgus robežās, lai samazinātu preču cenas. Internacionalizācija tikpat kā nepastāvēja. Taču viss izmainījās līdz ar kvotu ieviešanu: tirgū pieejamais piena daudzums, samazinoties par 14%, radīja nepilnīgu ražošanas jaudu un darbaspēka izmantošanu. Sākotnēji radās nepieciešamība pēc papildus piena apjomiem, kam sekoja uzņēmumu iegāde un apvienošanās kaimiņvalstīs – Beļģijā un Vācijā. Kad noskaidrojās, ka piena kvotas ir relatīvi pastāvīgas, agresīvākie uzņēmumi redzēja nepieciešamību pievienot sev vērtību, un tika veiktas izmaiņas attiecībā uz preču orientāciju. Pieci lieli uzņēmumi izveidoja divus ar ievērojamiem piena apjomiem arī kaimiņvalstīs. Atšķirībā no citām valstīm, Nīderlandes piena rūpniecībā kooperatīvu loma palika nemainīga. Tiešās ārvalstu investīcijas ārpus no jauna definētā iekšējā tirgus, kuru sastāda *Benelux* valstīs un Vācija bija pieticīgas un pretēji Francijai, starptautiskā brendu attīstība ieņēma nenozīmīgu vietu tirgus attīstības procesā (uzņēmums bija veiksmīgais privātā uzņēmuma *Baars Kaas* jaunais siers – *Leerdammer*).

Vissvarīgākie notikumi *Kanādas* piena sektorā bija: (a) vietējo tirgu pārstāvošu kooperatīvu līdzīgi kā ASV un Vācijā izveidošanās; (b) saputo izveide kā daudz nacionāla uzņēmuma ar pamatiem Kanādā un nozīmīgām interesēm ASV; (c) daudz nacionālā itāļu izcelsmes uzņēmuma Parmalat nostabilizēšanās Kanādā kā vislielākajam piena pārstrādātājam šajā valstī. Pārējās ārvalstu investīcijas lielākoties ir kopuzņēmumu veidā ar Kanādas kooperatīviem, lai ražotu un pārdotu īsa dzīviescikla preces. Faktors, kas spēlē svarīgu lomu Kanādas relatīvi mazajos piena pārstrādes apjomos, ir tās zemais plašo teritoriju apdzīvotības līmenis. Daudz nacionālo uzņēmumu ienākšana Kanādas tirgū ir veicinājusi vietējās rūpniecības koncentrēšanos.

Lai arī *Īrijā* apskatītajā laika periodā notikušo strukturālo izmaiņu līmenis ir viszemākais iepriekšminēto valstu vidū, tas tomēr ir ievērojams cēlonis. Īru uzņēmumi astoņdesmitajos gados koncentrēja centienus savu biznesu paplašināšanai ārpus valsts teritorijas, iegādājoties vairākus uzņēmumus ASV un Lielbritānijā. Lai gan vēl tajā laikā esošie kooperatīvi bija pārsvarā, atsevišķu vadošo uzņēmumu struktūrā notika ievērojamas izmaiņas – ražošanas iekārtas tika nodotas jaunām akciju sabiedrībām, kuros kooperatīviem piederēja akciju kontrolpakete. Šāds jauninājums ļāva minētajiem uzņēmumiem saņemt daudz izdevīgākus aizņēmumus nekā iepriekš tālākai uzņēmējdarbības paplašināšanai. Paplašināšanās jeb ekspansijas psiholoģija bija raksturīga šiem uzņēmumiem jau pirms piena kvotu ieviešanas, jo jau agrāk uzņēmumiem bija nozīmīgs piena ražošanas ikgadējais pieaugums. Cits uzņēmumu veidošanos stimulējošs faktors bija vienotais Eiropas tirgus. Uzņēmumu panākumi jaunajā integrētajā Eiropas tirgū, kas tika pasludināts 1985. gadā un pabeigts 1992.gadā, lielākoties bija atkarīgi no darbības mēroga. Deviņdesmito gadu beigās, daži agrāk iegādātie uzņēmumi tika pārdoti un bija spiesti racionalizēt savu darbību.

Pēc minētā valstu pētījuma rezultātiem var secināt par strukturālām izmaiņām piensaimniecībā un tendencēm šajā jomā visā pasaulē.

**Pirmkārt**, var secināt par *uzņēmumu un ražotņu skaita samazināšanos*. Izteikta piena pārstrādes uzņēmumu un ražotņu skaita samazināšanās ir vispasaules parādība (salīdzinoši ar ražotnēm, uzņēmumu skaita samazināšanās ir daudz ievērojamāka). Detalizētāku informāciju skat. 2.10. tabulā.

Laika periodā no 1983.gada līdz 1997.gadam, uzņēmumu skaits, kuri ir saistīti ar piena pārstrādāšanu katrā no iepriekš minētajām valstīm, izņemot Poliju, ir samazinājies no 24 līdz 52%. Savukārt atsevišķu produktu ražotņu skaita samazināšanās bija vēl lielāka. Īpaši tas ir skāris, piemēram, Nīderlandes sviesta un Francijas svaigā piena un piena pulvera ražotnes. Vispārējās strukturālās izmaiņas vismazāk skāra Īriju. Polijā uzņēmumu skaits pieauga par 16%, kas,

samazinoties piena piegādei, izraisīja vairāk nekā 50% kritumu savāktā piena daudzumam uz vienu uzņēmumu [68].

2.10. tabula

**Piena un piena produktu uzņēmumu un ražotņu skaita izmaiņas apskatāmās valstīs  
1983.- 1997. gadā \***

Valstis	Piena pārstrādātāju skaits			Sviesta ražotņu skaits			Piena pulvera ražotņu skaits			Siera ražotņu skaits			Svaigā piena ražotņu skaits		
	1983	1997	%	1983	1997	%	1983	1997	%	1983	1997	%	1983	1997	%
Kanāda	250	171	-32	31	17	-45	7	-	-	46	22	-53	77	53	-31
Francija	1570	734	-50	886	284	-68	103	18	-83	1356	671	-51	861	85	-90
Vācija	528	256	-52	406	157	-61	98	47	-52	311	217	-30	354	202	-43
Īrija	51	39	-24	28	17	-39	15	9	-40	10	10	-	49	30	-39
Nīderlande	42	21	-50	51	7	-86	34	12	-65	76	36	-53	63	24	-62
Polija	361	420	+16												
	435	226	-48	74	34	-54	87	70	-20	704	524	-26	1191	612	-48

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[68]

**Otrkārt**, aprakstītās izmaiņas ražotņu skaitā ievērojami ietekmēja vidējo saražoto produkcijas daudzumu uz vienu uzņēmumu (2.11.tabula) un līdz ar to var secināt par **ražošanas koncentrēšanās palielināšanos**. Par spīti sviesta ražošanas samazināšanās, varēja novērot vispārēju nozīmīgu saražotā sviesta daudzuma palielināšanos uz uzņēmumu: mazākais pieaugums bija 39%.

Gadījumā ar piena pulveri, piemēram, Nīderlandē pulvera ražošanu samazināja tādā mērā, ka samazinot par 65% piena pulvera ražotņu skaitu, tikai nedaudz izdevās palielināt saražoto daudzumu vienā ražotnē (tas bija iespējams, palielinot turpat arī sūkļu pulvera ražošanu). Nīderlandē, Francijā un Kanādā vispār samazinājās specializēto pulvera ražotņu loma.

Svaigā piena ražotnēs saražotās produkcijas daudzums (Īrijā) uz vienu ražotni sasniedza mazākais 66% pieaugumu, turpretī Francijā pieaugums bija gandrīz 1000%. Tieši izmaiņas šajā sektora sadaļā bija visatšķirīgākās starp valstīm. Siera ražošana pieauga visās valstīs. Palielinoties ražošanai, samazinājās ražotņu skaits un palielinājās saražotās produkcijas daudzums uz ražotni, vismaz par 66% (atkal Īrijā). Savukārt, piemēram, Kanādā pieaugums sasniedza 285% [68].

Vācijā saražotā piena apjoms uzņēmumos ar ražošanas jaudu vairāk par 300 tūkst. t gadā 1998. gadā sastādīja 13,2 % no visa apjoma, bet 1997. gadā jau 41,5 %, saražotā sviesta apjoms uzņēmumos ar ražošanas jaudu vairāk par 7500 t gadā – attiecīgi 28,7 un 65,8%, saražotā siera apjoms uzņēmumos ar ražošanas jaudu vairāk par 6000 t gadā attiecīgi 58,9 un 90,2% saražo svaigā piena apjoms uzņēmumos ar ražošanas jaudu vairāk par 150 tūkst. gadā—attiecīgi 13,1 un 34,4% [141]. Tādas pašas tendences bija raksturīgas arī citām pētāmām valstīm.

**Treškārt**, lielākajā daļā valstu (izņemot Nīderlandi) varēja novērot **tradicionālo kooperatīvu lomas samazināšanos piensaimniecībā**. Tā kooperatīvu pārstrādātais piena daudzums Vācijā samazinājās no 66,5% 1983. gadā uz 56,1% 1997. gadā. Francijā kooperatīvu skaits, kas nodarbojās ar piena savākšanu saglabājās nemainīgs – 45%, bet produktu pārstrādē iesaistīto kooperatīvu skaits samazinājās (izņemot sūkļu pulveri un kazeīnu). Arī ASV situācija ir līdzīga, lai gan ne tik izteikta. Polijā kooperatīvu pārstrādātā piena daļa uz kopējā uzņēmumu fona ir kritusies no 96% 1993. gadā uz 68% 1996. gadā, izveidojoties liels skaits privātu uzņēmumu un samazinoties kooperatīvu skaitam.

2.11. tabula

Vidējais saražotās produkcijas daudzums, rēķinot uz vienu uzņēmumu pētīšanas valstīs  
1983. – 1997. gadā \*

Valstis	Piens (milj.l)			Sviests (t)			Piena pulveris (t)			Siers (t)			Svaigs piens (milj.l)		
	1983	1997	%	1983	1997	%	1983	1997	%	1983	1997	%	1983	1997	%
Kanāda	28.9	43.4	50	3341	5267	58	17565	-	-	3976	15299	285	15.2	26.4	74
Francija	15.5	30.2	95	649	1367	111	7148	8344	17	854	2283	167	4.3	46.4	978
Vācija	57.3	106	85	1704	2815	65	5980	10468	75	4024	7328	82	10.5	28.37	169
Īrija	100.3	131	30	5651	8176	44	12888	15025	17	5210	8640	66	10.7	17.8	66
Nīderlande	317.5	498	57	5461	19220	251	12300	12601	2	6662	19560	194	29	68.1	135
Polija	31.5	15.2	-52												
	100	256	156	7704	15353	99	7834	8681	11	2926	6344	117	19.3	40.8	111

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[68]

Īrijā un Nīderlandē kooperatīvu vadošā loma rūpniecībā nav mainījies. Savukārt Kanādā kooperatīvu daļa kopējā savāktā piena daudzumam ir pieaugusi no 54% uz 64%. Īrijā tradicionālā kooperatīvu struktūra ir ievērojami izmainījusies, izveidojoties kooperatīviem kā atvērtiem ierobežotas atbildības uzņēmumiem [66].

Vairākās valstīs (Īrijā, Francijā, Vācijā) kooperatīvi ir izveidojuši akciju sabiedrības, lai pārvarētu atsevišķus tradicionālos kooperatīvu trūkumus, īpaši attiecībā uz finansēm. Šie jaunie uzņēmumi pārņēma ražošanu un mārketinga aktivitātes, kamēr tradicionālie kooperatīvi kļuva par akcionāriem jaunajos uzņēmumos un lielākoties par galvenajiem akciju īpašniekiem.

Galvenais faktors, kas veicināja izmaiņas uzņēmumu juridiskajā struktūrā Īrijā, bija grūtības ar finansiālās darbības aktivizēšanu augstu procenta likmju un inflācijas periodā. Francijā, kur *alianse* starp reģionālajiem kooperatīviem bija jau izplatīta parādība, virkne atvērtu ierobežotas atbildības uzņēmumu (franču valodā – *Societe Anonyme*) izveidojās *Sodima-Yoplait* kooperatīvās struktūras vietā, kā arī starp citām kooperatīvu alianšēm tika izmantota atvērtu ierobežotas atbildības uzņēmumu forma. Kanādā, Nīderlandē un Vācijā arī apvienošanās un alianšu veidošanās procesā starp kooperatīviem tika izmantota atvērtu ierobežotas atbildības uzņēmumu juridiskā forma. Šādai juridiskai struktūrai ir sekojošas priekšrocības:

- apvienot un veidot alianse starp privātiem uzņēmumiem;
- vieglāka pieeja kapitālam par zemākiem procentiem;
- iespēja pienācīgi atalgot uzņēmuma vadību;
- uzņēmuma vadība var ātrāk reaģēt uz situāciju izmaiņām.

Tomēr attiecībā uz jauno struktūru ir radušās grūtības, piemēram, Īrijas pieredze ar atvērtiem ierobežotas atbildības uzņēmumiem 2000.gadā. Kļuva acīmredzams, ka akciju cenas kritās, radot jautājumu, vai minēto uzņēmumu iniciatīva ir dzīvotspējīga ilgākā laika posmā (īpaši jau tad, kad šiem uzņēmumiem ir jābūt konkurētspējīgiem attiecībā uz piena savākšanu ar tradicionālajiem kooperatīviem)?

Arī kooperatīvi būtiski palielināja savu darbības mērogu un 'internacionalizējās'. 1983. gadā daži kooperatīvi darbojās visā valstī, savu darbību visbiežāk koncentrējot atsevišķā reģionā. Visās valstīs tagad ir daži kooperatīvi, kas darbojas (pat ir vadošie) nacionālā mērogā. Vairāki kooperatīvi tagad darbojas ne tikai savā dzimtajā zemē, bet arī ārvalstīs. Praktiski tie pastāv kā privāti uzņēmumi, maksājot minimālo cenu par pienu atbilstoši ražošanas izmaksām. Ir arī novērojami centieni veidot starptautiskus kooperatīvus, īpaši starp Nīderlandi un Vāciju [141].

**Ceturtkārt**, pasaulē piensaimniecībā notiek būtiskas strukturālas izmaiņas sakarā ar straujo *internacionalizācijas un globalizācijas attīstību*.

Autore pievienojusies viedoklim, ka par internacionalizāciju uzskata procesu, kurā biznesa darbības jau sniedzas ārpus iekšzemes tirgum [103]. Izšķir četrus vispārīgus starptautisko tirgu apkalpošanas veidus:

- produktu eksportēšana;
- tirdzniecības pārstāvniecības veidošana ārvalstīs;

- ražošanas filiāles, stratēģiskas alianses vai kopuzņēmumi ar ārvalstu partneriem;
- tiešās ārvalstu investīcijas.

Tradicionāls internacionalizācijas modelis paredz iepriekš minētos veidus kā secīgu procesu, kurā uzņēmumi, vispirms eksportējot, apgūst ārvalstu tirgus, tad attīsta savu darbību līdz kāda veida investīciju palielināšanai jaunajos tirgos, piemēram, uzsākot vietēju mārketinga darbību un, visbeidzot, nodibinot vietējās ražošanas filiāles [117].

Lai arī tradicionāli piena sektors ir pārsvarā koncentrējis darbību uz attiecīgo iekšzemes tirgu, vēsturiski tas tomēr ir bijis saistīts ar gadsimtiem ilgu preču eksportu, jo vismaz jau kopš 1920. gada piena un piena produktu eksports bija ikdienišķa parādība.

20.gs. 80. gados bija ļoti izplatīta **otra internacionalizācijas pakāpe**, proti – ražošanas filiāļu kopuzņēmumu u.tml. veidošana. Mazam skaitam Eiropas kooperatīvu kā, piemēram, *Friesland*, bija ražošanas filiāles Dienvidaustrumāzijas un citos eksporta tirgos. Īrijas un Jaunzēlandes Pienšaimniecības valdei piederēja distribūcijas uzņēmumi to galvenajos noīcētā tirgos, kuri arī veica preču mazumtirdzniecības iepakojumu vietējiem tirgiem. Sodīma, trešā līmeņa franču kooperatīvs, nodeva savu *Yoplait* brendu frančizē samērā plaši un ne tikai Eiropas teritorijā. Savukārt, citam franču konkurējošam uzņēmumam *Gervais Danone* 1983. gadā (vēlāk apvienojās ar BSN un tika nosaukts *Danone*) bija ražošanas filiāles vairākās Eiropas valstīs.

Franču un holandiešu uzņēmumiem bija filiāles citās valstīs, īpaši jau ES dalībvalstīs. Bez tam daži Īru un franču uzņēmumi bija iegādājušies un attīstījuši ievērojamas ražošanas iespējas ASV, frančiem īpaši aktīvi darbojoties arī Dienvidamerikā. Holandiešu uzņēmumi ierobežojusi savu neseno ekspansiju attiecībā uz citām ES valstīm un uzskata Benelux/Vācijas reģionu par savu vietējo tirgu.

Privāts Kanādas piena pārstrādes uzņēmums ir ieguvis kontroli pār lielu ASV siera ražotāju. Franču un vācu uzņēmumi ir izveidojuši filiāles arī Centrālā- un Austrumeiropā. ASV kooperatīvs *Land O'Lakes* ir iegādājies piena ražotni Polijā. Lielākoties uzņēmumi no Vācijas, ASV un Kanādas nav īpaši saistīti ar tiešajām ārvalstu investīcijām. Savā laikā Vācijas rūpniecība bija spiesta atbildēt uz citu ES dalībvalstu panākumiem tās tirgū, palielinot savu piena produktu eksportu, taču šī darbība nav veicinājusi lielas tiešās ārvalstu investīcijas šajās valstīs. Līdzīgi arī Kanāda un Polija ir pieredzējušas tiešās ārvalstu investīcijas savās valstīs, īpaši svaigo produktu segmentos. ASV rūpniecība koncentrē savu darbību pārsvarā tikai uz lielo iekšzemes tirgu, kurš ir relatīvi norobežots no pasaules tirgiem ar nelielu piena produktu importu un eksportu. Tomēr ASV ir kalpojusi par internacionalizācijas mērķi vairākām Eiropas valstīm.

Internationalizācijas teorijas, kas ir pieejamas biznesa literatūrā, tomēr nesniedz pienācīgu piena rūpniecības pieredzes izklāstu. Aprakstītie modeļi skaidri un nepārprotami norāda uz dažādām uzņēmumu attīstības pakāpēm. Uzņēmuma eksporta izaugsmes pakāpei seko ārvalstu tirdzniecības pārstāvniecību dibināšana, tad seko ražotņu izveide vai iegāde, un vēl pēc tam seko starptautisku biznesa attiecību starp ražotnēm sistēmas izveide [141]. Diemžēl faktiski dažādās pakāpes ne vienmēr ir secīgas, kas nozīmē to, ka internacionalizācijas agrīnās stadijas var notikt vienlaicīgi, kad uzņēmums tikai attīstās, lai kļūtu par lielu iekšzemes uzņēmumu (piemēram, *Sodiaal, Friesland*). Šāda situācija ir īpaši raksturīga maziem tirgiem, kuros eksporta fāze var būt ļoti agrā uzņēmuma darbības sākumā. Eksportēšanas un internacionalizācijas jautājumi ir noteikti svarīgāki uzņēmumiem Nīderlandē un Īrijā, nekā Francijā un Vācijā.

Tomēr, ir jāatzīmē, ka 20.gs. 80. gados lielākā daļa uzņēmumu analizētajās valstīs koncentrēja savu darbību valsts iekšējam tirgum (ja ne reģionālajam), daudzi uzņēmumi centās palielināt eksportu, dibināt tirdzniecības aģentu tīklu. Tikai retais riskēja apvienot uzņēmumus, iegādāties ražotnes citās valstīs (ir daži piemēri, kad jaunas ražotnes tika veidotas vispār uz 'tukšas vietas' kā, piemēram, *Campina Melkumie* ceļ jaunu rūpnīcu netālu no Maskavas). Polijā un Kanādā (mazākā mērā) lielākai daļai uzņēmumu internacionalizācija vēl nav tik būtiska.

Saskaņā ar to, lai firma varētu uzņemties ražošanu ārvalstīs, tai ir nepieciešamas priekšrocības 'īpašumtiesībās' (ownership), 'dislokācijā' (locational) un 'internationalizācijā' (internationalisation) [105].



**Īpašumtiesību priekšrocības** ietver specifiskās firmas zināšanas, kompetenci attiecībā uz tehnoloģijām vai menedžmentu, vai arī mārketingu. **Dislokācijas priekšrocības** nozīmē to, ka ražošana ārvalstīs, sakarā ar zemākām pašizmaksām, lētākām transportēšanas izmaksām, vai arī tuvāku atrašanās vietu noieta tirgiem, ir izdevīgāka. Savukārt, **internacionalizācijas priekšrocības** paredz, ka uzņēmumam ar starptautisku ražošanu darbības izmaksas ir zemākas nekā citu pakalpojumu izmaksām. Gadījumā, ja ir gan īpašumtiesību, gan dislokācijas priekšrocības, var izveidoties labs priekšnosacījums licencēšanas, frančīzes un stratēģisko alianšu veidošanai. Tikai tad, kad ir arī internacionalizācijas priekšrocības, ražošana ārvalstīs ir pareiza izvēle [105].

Bieži vien, domājot par 'internacionalizāciju', tiek izskatīta tikai pēdējā pakāpe, kuru apzīmē ar FDI (FDI - Foreign Direct Investment – Tiešās ārvalstu investīcijas). Laikā, kad tika veikta esošā analīze, **tiešo ārvalstu investīciju nozīme ievērojami pieauga visā pasaulē, ieskaitot arī piena rūpniecību. Tādēļ arī mūsu analīze ir veltīta šim internacionalizācijas aspektam.**

Kāda cita internacionalizācijas klasifikācija izšķir sekojošus tiešo ārvalstu investīciju mērķus:

- iekarot tirgus;
- palielināt pamatlīdzekļus;
- ieviest jaunas tehnoloģijas;
- meklēt resursus – pieeju izejmateriāliem;
- paaugstināt efektivitāti.

Saskaņā ar minētajiem kritērijiem lielākā daļa tiešo ārvalstu investīciju piena sektorā ir saistīta ar tirgu 'iekarošanu'. Ir gadījumi, kad galvenais mērķis ir centieni paaugstināt efektivitāti un meklēt resursus. Ja uzņēmumam ir vadošā produkta marka (brand), tad tas var daudz efektīvāk sadalīt ar mārketinga darbību saistītos izdevumus daudzos tirgos [141].

Pamatojoties uz analizēto valstu datiem, daudzi lēmumi veikt tiešās ārvalstu investīcijas piena sektorā, tika pieņemti lielākoties oportūnistiski nevis kā kāda stratēģiskā plāna sastāvdaļa, izņemot augšanas (grow) stratēģiskos plānus. Tā Īrijā un Nīderlandē pieejamās izaugsmes iespējas uzņēmumiem ietvēra firmu pārņemšanas (take-overs) kaimiņvalstīs. Kādreizējā ULN Francijā izaugsme (tagad CLE) Spānijā un Beļģijā bija līdzīgi motivēta. Kā ietekmējošs faktors ir nostrādājis padoms 'augt vai mirt', kas tika plaši ieteikts Eiropas uzņēmējiem pēc 1985. gada paziņojuma par Vienotā Eiropas Tirgus projektu [141].

Divu franču uzņēmumu *Danone* un *Sodiaal* darbība atšķiras no citiem analizētajiem gadījumiem. Abi uzņēmumi ir svaigo piena produktu sektorā kā *vadošu produkta marku* īpašnieki ar ambīcijām kļūt par pirmajiem piena pārstrādes uzņēmumiem, kas darbojas ar globālām produkta markām. Minētie uzņēmumi ieņem pirmās divas vietas tirgus daļās, arī ASV, un ir pārstāvēti Āzijā, Dienvidamerikā, Austrumeiropā un Tuvajos Austrumos, kā arī Eiropā. Daudzos no uzskaitītajiem tirgiem tie biežāk darbojas kopuzņēmumos ar vietējiem partneriem nevis atver savas ražošanas filiāles. Tas gan nesaskan ar pakāpju teoriju, kas ir attīstīta, lai izskaidrotu internacionalizāciju, taču neatbilst jaunākajiem priekšstatiem, ka globālo brendu īpašnieki nākotnē koncentrēs savus menedžmenta centienus un finanses brendu attīstībai, uzticot ražošanu kā apakšuzņēmēja funkciju atzītām firmām. Tas arī labi saskan ar īpašumtiesību priekšrocību teoriju – attiecinātu uz to globālo brendu pieaugošo vērtību.

Pieci no septiņiem analizētajiem gadījumiem bija valstīs, kurās piena kvotu sistēma tika ieviesta izpētes laikā. Kanādā kvotu sistēma jau darbojās kādu laiku un domājams, ka tā ir likvidējusi strukturālās izmaiņas. Trijās Eiropas valstīs kvotu ieviešana radīja dinamisku ietekmi, kas katrā gadījumā veicināja attiecīgo valstu uzņēmumu lielāku internacionalizāciju. Saskaroties ar ierobežojumiem izaugsmei iekšējā tirgū, uzņēmumi meklēja iespēju pieaugumam vai centās izmantot labākās pieejamās iespējas ar internacionalizācijas palīdzību. Savukārt, Vācijā kvotu sistēma izskatās vismaz sākotnēji ir atstājusi ne visai spēcīgu ietekmi.

Globālās piena rūpniecības struktūras mainās ātri. Mēs redzam, ka arvien vairāk Eiropā ir uzņēmumu ar vairāk nekā 7 miljoniem tonnu piena, bet ASV, apvienojoties vairākiem uzņēmumiem, ir izveidota Amerikas Pienšaimnieku kompānija ar 15 miljoniem tonnu piena. Pirmo reizi kooperatīvie piena ražošanas uzņēmumi ir paplašinājušies ārpus savu valstu robežām, kas liecina par

skaidru globalizācijas faktu piena rūpniecībā, ar starptautisku kompāniju iegādi, firmu apvienošanu, kopuzņēmumiem un citām kooperācijas formām.

Lai gan ES, ASV, Jaunzēlande un Kanāda ieņem nopietnu vietu vispasaules piena rūpniecībā, piemēram, minētās valstīs ražo 80% pasaules siera un 47% piena, joprojām ir daudzas citas valstis, kuras ir ļoti interesantas gan patēriņa jomā, gan arī attiecībā uz to ražošanas un eksporta potenciālu [67].

Pasaules piena rūpniecības strukturālo attīstību raksturo fakts, ka starp piensaimniekiem notiek bieža biznesa apvienošanās un pārņemšana, kā arī tieši piena saimniecību līmenī notiek ekspansija un racionalizācija.

Lai arī strukturālā attīstība ir gandrīz vienāda visā pasaulē, tomēr ir lielas atšķirības starp reģioniem un kontinentiem. Tā Rietumu valstīs ganāmpulku izmērs pamatā ir liels. Vidēji lielākie ganāmpulki ir Jaunzēlandē. Taču arī ASV ganāmpulki bieži vien ir samērā lieli. Turpretim, piemēram, Āzijā piensaimniecībā var būt mazāk par 10 govīm. Fragmentāra struktūra sarežģī piena transportēšanu pārstrādei, kā arī bieži trūkst atbilstošu dzesēšanas iekārtu, kas traucē uzlabot piena kvalitāti. Minētie apstākļi ir tie, kurus uzskata par galvenajiem traucēkļiem piena sektora turpmākai attīstībai reģionā. Vairākās citās valstīs Latīņamerikā un Āfrikā ir sastopamas tādas pašas problēmas.

Starptautiskajā piena pārstrādes rūpniecībā konsolidācijas process noris tādā ātrumā, ka arī piensaimniecību struktūras vairākās valstīs strauji mainās. Lieli piena pārstrādes uzņēmumi apvienojas, tādējādi nostiprinot savu vietu tirgū. Jaunajiem uzņēmumiem nav pat jābūt veciem, pirms notiek to apvienošana vai kapitālu pārpirkšana. Tuvākajos gados notiks vēl arī jaunas apvienošanās, un tādējādi koncentrēšanās process turpināsies.

Tas ir redzams arī lielāko piena pārstrādes uzņēmumu gadījumos. Ir uzņēmumi, kuri pēdējo 5 gadu laikā ir sasnieguši savus patreizējos apmērus un ieņēmuši vietu tirgū saplūstot kapitāliem un tiem apvienojoties. Turpmāk 2.12. tabulā ir uzskaitīti pasaules lielākie piena pārstrādes uzņēmumi.

2.12.tabula

**Vislielākie piena pārstrādes uzņēmumi pasaulē 2002.-2000. gadā  
(pēc apgrozījuma, milj. USD)\***

N.p. k.	Kompānijas	Valsts	Apgrozījums 2002. gadā	Apgrozījums 2000. gadā	Vieta pasaulē 2000. gadā	Vieta pasaulē 2002. gadā
1.	Nestle	Internacionālā	13,6	12,9	1	1
2.	Dean Foods	ASV	7,1	3,0	17	2
3.	Dairy Farmers of America	ASV	6,4	7,4	2	3
4.	Fonterra	Jaunzēlande	6,2	-	-	4
5.	Arla Foods	Vācija un Šveice	4,3	5,3	7	10
6.	Danone	Francija	6,0	6,7	3	5
7.	Parmalat	Itālija	5,8	3,7	5	6
8.	Kraft Foods	ASV	5,3	6,3	4	7
9.	Lactalis	Francija	5,2	5,1	8	8
10.	Unilever	Nīderlande	4,9	4,5	11	9
11.	Friesland Coberco Dairy Foods	Nīderlande	4,3	4,3	12	11
12.	Meiji Dairies	Japāna	4,2	3,2	15	12
13.	Bongrain	Francija	3,7	3,7	13	13
14.	Campine Melkume	Nīderlande	3,6	4,9	9	14
15.	Land O' Lakes	ASV	2,9	3,3	14	15
16.	Sodiaal	Francija	2,6	3,1	16	16
17.	HumanaMilchunion	Vācija	2,4	-	-	17
18.	Schreiber Foods	ASV	2,4	-	-	18
19.	Mordmilch	Vācija	2,1	2,6	19	19

\*tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[71:72]

Tirgus konkurences un ekonomikas globalizācijas apstākļos vadoša piena pārstrādātāju grupā katru gadu notiek būtiskas izmaiņas. Piemēram, trīs lielas kompānijas (*Fonterra, HumanaMilchunion, Schreiber Foods*) nebija top-sarakstā 2000. gadā un savukārt, tādas pazīstamas kompānijas, kā *Suiza Foods* (USA), *Snox Brand Milk Products* (Japāna), *Morinaga Milk Industry* (Japāna) un *Glaubijs* (Īrija) 2003. gadā nerasniedza labāko kompāniju līmeni. Jāatzīmē, ka abos divos sarakstos (2003. un 2000. gadā) ASV pārstāvēja 5 kompānijas un ES – 12 kompānijas, bet 3 kompānijas bija no Jaunzēlandes un Japānas.

Vairāki lieli piena pārstrādes uzņēmumi, ieskaitot 2.12. tabulā nosauktos, ir aktīvi iesaistījušies piena produktu pārstrādē un mārketingā ārzemēs.

20. gs. deviņdesmitie gadi ir apzīmēti kā sākums, šodien mēs redzam, ka piena rūpniecības nozares ietvaros palielinās starpvalstu aktivitātes – ne tikai tirdzniecībā, bet arī attiecībā uz tiešām ārvalstu investīcijām, starptautiskiem kopuzņēmumiem utt. Savukārt, astoņdesmitajos gados un deviņdesmito gadu sākumā, internacionalizāciju saprata kā sadarbību starp kontinentiem, kas noritēja, pamatojoties uz reģionālā principa. Turpretī tagad ir tendence sadarbībai un **tiešajām ārvalstu investīcijām norītēt uz globāliem principiem**. Ārvalstu investīciju nozīme ir divkārsa: uzņēmumi, kuri investē, saņem tiešu pieeju attiecīgajam tirgum, savukārt šā tirgus piena sektors arī gūst labumu no ieplūstošā kapitāla, piemēram, no jaunām pārstrādes tehnoloģijām.

Vairākās valstīs Āzijā, Latīņamerikā un Austrumeiropā lielākais kavēklis piena un piena produktu ražošanas un pārstrādes attīstībā ir novecojušas iekārtas. Pašlaik darbojas modernizācijas programmas, lai veicinātu ražošanas uzlabošanu dažādos līmeņos ražošanas procesā. Sagaida, ka arī ārvalstu kompāniju investīcijas varētu būt ļoti svarīgas piensaimniecības attīstībai šajos reģionos.

Jaunajām piena ražotājniecībām, piemēram, Latīņamerikai un Āzijai, turpmākā modernizācija un ārvalstu kapitāla investīcijas piena pārstrādes rūpniecībā, iespējams palīdzēs kļūt par konkurētspējīgām piena eksportētājām.

Ražošanas izaugsme un globalizācijas attīstība izraisa nepieciešamību kompānijām **meklēt jaunus tirgus, veikt eksportu specializāciju un apmierināt īpašs patērētāju vajadzības**.

Rietumu valstu patērētāji tērē arvien mazāk brīvo naudas līdzekļu pārtikai, un tādējādi piena produktiem ir vājas nākotnes izredzes, turpretī citu valstu patērētāji par pārtiku tērē aizvien vairāk naudas. Tomēr pēdējā gadījumā minētā izaugsme sākas no ļoti zema starta punkta.

Dažās valstīs Āzijā, Āfrikā un Latīņamerikā, piena patēriņš ir zemāks nekā rekomendē FAO (Food and Agriculture Organization – Pārtikas un Lauksaimniecības Organizācija) un daļa iedzīvotāju vispār nelieto pienu un piena produktus kā daļu no ikdienas pārtikas. To atspoguļo zemais patēriņa rādītājs uz vienu cilvēku šajās valstīs.

Palielinoties ražošanai, šo valstu piena pārstrādātāji varētu būt gatavi apmierināt lielu daļu savu vietējo patērētāju pieprasījumu.

Minētā tendence attīstītajām valstīm rada nepieciešamību pēc produktu jaunievedumiem. Jaunienācēji eksporta tirgos pārstrādās pieaugošu daļu saražoto izejmateriālu produkcijas. Tas var izveidot sava veida dalījumu ražošanā. Piemēram, tie, kam ir salīdzinoši izdevīgāk ražot 'liela iepakojuma produktus' (*bulk products*), eksportēs tos. Citi, kam ir lielāks kapitāla apgrozījums, savukārt, specializēsies paaugstinātas pievienotās vērtības produktu eksportam. Šāds dalījums radīs jaunas eksporta iespējas jaunienācējiem. Piemēram, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (oriģ. OECD) paredz, ka tādas valstis kā Argentīna, Dienvidāfrika un Indija varētu būt nozīmīgākās 'liela iepakojuma produktu' (*bulk products*) piegādātājas, lai gan tikai uz reģionāliem pamatiem. Izejmateriālu ražotāji mēģinās virzīt tirgū lētus produktus, piemēram, Eiropā, kur cenu līmenis pamatā ir augstāks. Tādējādi, nākamajos gados ļoti liela nozīme starp tradicionālajiem piena produktu eksportētājiem būs tieši piena rūpniecības spēkam un varēšanai attīstīt produktus arī paaugstināto pievienoto vērtību [65].

Aprakstīto tendenci ietekmē arī fakts, ka Rietumos potenciālā izaugsme arvien vairāk ir vērsta uz kvalitāti, piemēram, paaugstinātas vērtības piena produkti, nevis uz kvantitāti. Eksportētāju vieta globālajā piena rūpniecībā tiks vērtēta, balstoties uz vērtības pieaugumu, nevis apjomiem.

Kopumā attiecībā uz piena produktu attīstību un tirdzniecību, būs aizvien ciešāka starptautiska kooperācija, kas ļaus iedalīt izdevumus izpētei un attīstībai (R&D), vai arī pārdošanas un mārketinga

nolūkiem. Valstīm arvien vairāk integrējoties, lielāku lomu spēlēs reģioni, un pieaugs, piemēram, starptautisku kopuzņēmumu skaits, kas nodarbosies ar izpēti un attīstības jautājumiem.

Sakarā ar to, ka industrijas konsolidācijas process lielajās piena ražotājniecībās ir noslēdzies, minētais process var kļūt transnacionāls. Šī tendence paliks izteiktāka ar katru gadu, piena kompānijām mēģinot piesaistīt arvien vairāk patērētāju, kapitālu jauniem izgudrojumiem un jauniem tirgiem, utt. Lai veiksmīgi tiktu galā ar minētajām tendencēm, būs nepieciešams spēks, ekspansija vai sadarbība ar citiem piena pārstrādes uzņēmumiem.

Pēdējā laikā notikušās transnacionālās kompāniju apvienošanās un stratēģisko aliansu veidošanās ir spilgts piemērs. Tā, nesēn Eiropā norisinājās daņu piensaimnieku kooperatīva MD Foods un zviedru piena kooperatīva Arla apvienošanās, izveidojot Arla Foods. Okeānijā, Jaunzēlandes piensaimnieku valde un Austrālijas Bonlac vienojās par dažu darbības sferu apvienošanu, Jaunzēlandes piensaimnieku valdei iegādājoties 25% no Bonlac.

Visā pasaulē piena rūpniecība strauji attīstās. Tā kā valstu un reģionu raksturīgās iezīmes ir atšķirīgas, var secināt, ka arī attīstības virzieni ir dažādi. **Tomēr pastāv arī vispārējas tendences, kuras konstatēja autore pēc septiņu valstu pētījuma rezultātiem:**

- uzņēmumu un ražotņu skaita samazināšanās piensaimniecībā;
- ražošanas koncentrēšanās līmeņa palielināšanās un darba ražīguma paaugstināšanās;
- tradicionālo kooperatīvu lomas samazināšanās piensaimniecībā;
- internacionalizācijas strauja attīstība notiek visos virzienos: pasaules eksportēšana, tirdzniecības pārstāvniecības veidošana ārvalstīs, ražošanas filiāles, stratēģiskās alianses vai kopuzņēmumu ar ārvalstu partneriem veidošana; tiešās ārvalstu investīcijas;
- tiešo ārvalstu investīciju nozīmes ievērojams pieaugums piensaimniecībā visā pasaulē ar mērķi iekarot tirgu, palielināt pamatlīdzekļus, ieviest jaunas tehnoloģijas, meklēt resursus – pieeju izejmateriāliem, paaugstināt ražošanas efektivitāti;
- internacionalizācijas attīstība līdz piensaimniecības globalizācijas līmenim, kad tā izplatījusies ārpus reģioniem un pieaug gan reģionālā, gan transnacionālā sadarbība;
- piensaimniecības attīstības nevienmērīgums pasaules valstīs diferencē eksporta specializāciju, īpatnējas patērētāju vajadzības un darbību mārketinga jomā.

Minētais saraksts nav visaptverošs, taču atspoguļo tās tendences, kas ir kopīgas tikpat kā visām piena produktus ražojošām valstīm. Protams, tas, kā šīs tendences ietekmēs piena rūpniecību ir atkarīgs no katras atsevišķas valsts vai reģiona raksturīgajām iezīmēm.

Var secināt, ka iepriekš nosauktās septiņas tendences, paralēli pasaules tirdzniecības politikas reformām un attīstībai, iezīmē vispasaules piena rūpniecības attīstības vadlīnijas.

### **2.3. Piensaimniecības attīstības stratēģija Eiropas Savienības -15 valstīs**

Eiropas Savienības iekšējā tirgus plānošanā un regulēšanā tiek izmantoti šādi instrumenti [61:63;70]:

- intervences (iejaukšanās) cenas sviestam un skābkrējuma produktiem;
- centralizētas iepirkuma cenas pienam;
- pabalsts atsevišķiem uzņēmumiem un organizācijām;
- piena ražošanas kvotas;
- tieši maksājumi piena ražotājiem.

Lietderīgi aplūkot katru no minētiem finanšu un plānošanas instrumentiem, izmantojot pieejamo statistiku šajā jomā, lai salīdzinātu ar izmantojamiem instrumentiem un standartiem Latvijā. Jāņem vērā, ka Latvijai pēc iestāšanās Eiropas Savienībā arī pakāpeniski būs jāievieš Eiropas Savienības apstiprinātus tirgus plānošanas un regulēšanas instrumentus.

**Intervences (iejaukšanās) cenas ES** iekšējā tirgū izmanto sviesta un skābkrējuma produktiem. Kopš 1987. gada sviesta tirgū funkcionē tendera (valsts iepirkuma) sistēma: kad tikai

Ī Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs

sviesta cena sasniegs 90% no intervences cenas, tad ES aģentūras atbilstošās valstīs izmanto savas pilnvaras veikt sviesta pirkšanas un koncentrēt produktus speciālās noliktavās, lai izlīdzinātu piedāvājumu un pieprasījumu tirgū.

Vēl jāpiebilst, ka intervences cenas skābkrējuma produktiem funkcionē katru gadu tikai no 1. marta līdz 31. augustam. Ja šajā periodā intervences aģentūru pirkšanas apjoms sasniegs 109000 tonnas, tad ES pārvaldes iestādes var pārtraukt uz laiku produktu iepirkšanu un atļaut vietējos tirgos pārdot produktus par zemākām cenām nekā intervences cenas.

Savukārt **centralizētās iepirkuma cenas** ir paredzētas apmēram 31 eiro par 100 kg pienu ar tauku saturu 3.7%.

2.13. tabulā skatiet intervences cenas un piena centralizētās iepirkuma cenas lielumu (eiro par 100 kg) un izmaiņu tendences šajā ziņā līdz 2007./2008. gadam.

Kā redzams laika periodā no 2001./2002. gada līdz 2007./2008/ gadam ES pārvaldes iestādes plāno samazināt centralizētā iepirkuma cenas par 17% un intervences cenas par 15 %, lai veicinātu piena produktu konkurenci.

**Pabalstu atsevišķiem uzņēmumiem un organizācijām** ES pārvaldes institūcijas paredz:

- privātām noliktavām;
- valsts budžeta organizācijām (skolas, u.c.);
- mazā biznesa uzņēmumiem;
- atsevišķu produktu ražotājiem.

Autore sastādīja matricu (sk. 2.14. tabulu), kur atspoguļota saistība starp pabalsta segmentiem un piena produktiem, bet 2.15. tabulā minēti konkrēti dati par pabalsta lielumu.

2.13. tabula

**Centralizētās iepirkuma un intervences cenas Eiropas Savienībā ( eiro par 100 kg )\*\***

<i>Cenu veidi</i>	<i>2001/ 2002</i>	<i>2002/ 2003</i>	<i>2003/ 2004</i>	<i>2005/ 2006</i>	<i>2006/ 2007</i>	<i>2007/ 2008</i>	<i>Izmaiņas (%)</i>
Centralizētas iepirkuma cenas pienam (ar tauku saturu 3,7%)	30,98	30,98	30,98	29,23	27,42	25,72	- 17
Intervencijas cenas sviestam (ar tauku saturu 82%)	328,2 0	328,2 0	328,2 0	311,7 9	295,3 8	278,9 7	- 15
Intervences cenas vājpienam	205,5 2	205,5 2	205,5 2	195,2 4	184,9 7	174,6 9	- 15

\* cenu plānošanas periods – no pašreizējā gada jūnija līdz nākamā gada jūnijam

\*\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61]

2.14. tabula

**Diferencēts pabalsts atsevišķiem uzņēmumiem ES -15 valstīs**

<i>Pabalsta objekti</i>	<i>Privātās noliktavas</i>	<i>Valsts budžeta organizācijas (skolas u.c.)</i>	<i>Mazā biznesa uzņēmumi</i>	<i>Atsevišķu produktu ražotāji</i>
<i>Produkti</i>				
Sviests	+	-	+	-
Saldējums	-	-	+	-
Piņpiens	-	+	-	-
Vājpiens	-	+	-	-
Skābkrējuma produkti	-	-	-	-
Kazeīna piens	-	-	-	+
Siers	+	-	-	-

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61:70]

**Diferencēta pabalsta lielums Eiropas Savienībā  
(eiro par tonnu, 2002. gada augusts)**

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Produkti un pabalsta objekti</i>	<i>Pabalsta lielums</i>
1.	Sviests	
1.1.	Privātās noliktavās: - pastāvīgas izmaksas; - mainīgas izmaksas ( par vienu dienu).	24 0,35
1.2.	Mazā biznesa uzņēmumi	
1.2.1.	Maiznīcas: sviests (80%) sviests (82%) sviests (e  a)	790 810 1010
1.2.2.	Saldējuma ražotāji: sviests (80%) sviests (82%) sviests (e  a) krējums	790 810 1010 340
1.2.3.	Koncentrēts sviests	1050
2.	Valsts budžeta organizācijas	1000
2.1.	Piens skolām: pilnpiens skābpiena produkti	232,4 175,8
3.	Vājpiens	610
4.	Kazeīna ražotāji	48,6
5.	Siers	
5.1.	Privātās noliktavas	
5.1.1.	Siers ar īso glabāšanas termiņu: pastāvīgas izmaksas mainīgas izmaksas (par vienu dienu) finanšu izmaksas (par vienu dienu)	35 0,35 0,48
5.2.	Siers ar ilgu glabāšanas termiņu: pastāvīgas izmaksas mainīgas izmaksas (par vienu dienu) finanšu izmaksas (par vienu dienu)	35 0,35 0,36

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61]

No 2.14. un 2.15. tabulas izriet:

- pabalsta mērķis atsevišķiem uzņēmumiem un organizācijām ir ražošanas un pārdošanas stimulēšana patēriņa tirgū un citos tirgos;
- starp uzņēmumiem un organizācijām izdalās privātās noliktavas, skolas, maiznīcas, kazeīna ražotāji;
- kopumā atsevišķie uzņēmumi un organizācijas saņem pabalstu praktiski visiem piena produktiem (izņemot jogurtu un krējumu);
- pabalsta objekts parasti ir pastāvīgas un mainīgas izmaksas (piemēram, privātām noliktavām) vai apgrozījums tirgū (piemēram, maiznīcām), vai iepirkuma cenas (piemēram, skolām);
- pabalstam nav apstiprināts pastāvīgs lielums un tas mainās atbilstoši situācijai tirgū.

Piena piegādes apjoms piena pārstrādātājiem un tieša piena pārdošana ES tirgū tiek regulēta ar kvotām.

*Kvota* bija ieviesta 1984. gadā kā piena ražošanas un piegādes regulēšanas instruments ar mērķi kontrolēt piena ražošanas apjomu un kvalitāti piena pārstrādātājiem. Katrai valstij šī ražošanas kvota tiek piešķirta īslaicīgi katru gadu. Kvotas plāno atsevišķi – pilnpiena piegādei un tiešai piena pārdošanai (sk. 2.16. tabulu).

2.16. tabula

## Piena ražošanas kvotas ES -15 valstīs (tonnas)\*

ES-15valstīs	2000/2001			2002 – 2005			2007 - 2008		
	Vairum- pārdošana	Tieša pārdošana	Kopā	Vairum- pārdošana	Tieša pārdošana	Kopā	Vairum- pārdošana	Tieša pārdošana	Kopā
Vācija	27768687	96.129	27864816	27769229	95587	27864816	28187201	95587	28282788
Francija	23832232	403566	24235798	23844318	391480	24235798	24207855	391480	24599335
Itālija	10100482	213578	10314060	10316482	213578	10530060	10316482	213578	10530060
Nīderlande	10992901	81791	11074692	11001277	73415	11074692	11167397	73415	11240812
Beļģija	3171280	139151	3310431	3188202	122229	3310431	3237858	122229	3360087
Luksemburga	268254	795	269049	268554	495	269049	272590	495	273085
Lielbritānija	14420829	181826	14602655	137482	172266	14609748	14656332	172266	14828598
Īrija	5332449	9315	5341764	5386177	9587	5395764	5386177	9587	5395764
Dānija	4454616	732	4455348	4454709	639	4455348	4521539	639	4522178
Grieķija	674471	842	675313	699626	887	700513	699626	887	700513
Spānija	5828977	87973	5916950	6035565	81385	6116950	6035565	81385	6116950
Portugāle	1863166	9295	1872461	1863171	9290	1872461	1891258	9290	1900548
Austrija	2583252	166149	2749401	2599130	150271	2749401	2640371	150271	2790642
Somija	2397528	9121	2406649	2398275	8685	2406960	2434343	8685	2443028
Zviedrija	3300000	3000	3303000	3300000	3000	3303000	3349545	3000	3352545
Kopā	116989124	1403263	118392387	17562197	1332794	11889491	119004139	1332794	120336933

\*tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[70]

Kā redzams, laika periodā no 2000./2001. līdz 2007./2008. gadam visās ES-15 valstīs ES komisija plāno pakāpeniski palielināt piena ražošanas kvotas. Kopumā kvotas palielināsies no 118.4 milj.t 2000/2001 gadā līdz 120,3 milj. t 2007./2008. gadā, tas ir, par 1,6%. Vēl jāatzīmē, ka no kopējā kvotas apjoma pakāpeniski samazinājās piena tiešās pārdošanas daļa no 1.2% līdz 1.1 % un atbilstoši palielināsies vairumpārdošanas daļa. Tikai tādās valstīs kā Francija un Itālijā saglabāsies samērā liels tiešās pārdošanas īpatsvars.

Savukārt visām ES kandidātvalstīm (ES 10) ES komisija apstiprināja kvotas apjomu pagaidām par summu 16,7 milj.t un tas ir tikai 14,2 % no ES-15 kvotas apjoma (sk. 2.16. un 2.17 tabulu). Ņemot vērā, ka ES(10) pieprasīta kvota sasniedza 23.75 milj.t, tas nozīmē, ka ES pārvaldes iestādes apmierināja pieprasīto kvotu tikai par 70,3%, (pa valstīm, skatīt 2.17 tabulā).

No 2.17 tabulas datiem izriet, ka vismazāk bija apmierinātas Baltijas valstu vajadzības (62,5:57,8 un 64,8%) un starp šīm – tieši Latvijas pieprasīta kvota (57,8%). Vienu no šādās pretrunas iemesliem autore jau analizēja 1.3. apakšnodalā, proti par valsts kontroles un uzraudzības trūkumiem piena piegādes sistēmā. Acīm redzot, uz ES pārvaldes iestādes lēmumu ietekmēja arī citi cēloņi – neuzticība jaunām ES-10 valstīm, šaubas par piena kvalitāti, stingra konkurence ES piena un piena produktu tirgū, lielo kompāniju ietekme u.c. Nekas neatliek, kā tikai līdz 2006. gadam ar iekšējām reformām piensaimniecībā pierādīt vietējo uzņēmumu spēju eksportēt produkciju un apmierināt eiropiešu vajadzības.

Cits piena ražošanas un pārdošanas regulēšanas instruments ir *tieši maksājumi piena ražotājiem (eiropar tonnu)*. Pēc ES dokumenta "Agenda 2000 reforms" [75] ir paredzēts, sākot no 2005/2006 gada palielināt tiešo maksājumu lomu intervences cenas vietā. Pie tam tiešo maksājumu palielināšana ir saistīta ar kvotas sistēmas attīstību, proti, maksājumu aprēķina atbilstoši piena kvotas plānošanai. Piemēram, 2005./2006. gadā paredzēti maksājumi 5,75 eiro par tonnu, 2006./2007. gadā 11,49 un 2007./2008. gadā – 17,24 eiro par tonnu apmērā. Tie maksājumi ir paredzēti no centralizēta ES budžeta (sk. 2.18. tabulu), bet pēc vajadzības katra valsts var piešķirt papildu maksājumus vietējiem piena ražotājiem, lai stimulētu to darbību. Tas nozīmē, ka ES pārvaldes iestādes dod priekšroku tieši lauksaimniecības fermām, nevis piena pārstrādātāju atbalstam.

2.17. tabula

## Piena ražošanas kvotas ES-10 valstīm (tūkst.tonnas)\*

ES-10valstis	Pieprasītā kvota			Apstiprinātā kvota			Pieprasītās kvotas apmierināšana(%)
	Kopā	Vairum-pārdošana	Tieša pārdošana	Kopā	Vairum-pārdošana	Tieša pārdošana	
Kipra	150.0	150.00	-	131.019	129.182	1.837	87.3
Čehija	3.100.0	2.945.0	155.0	2.505.553	2.478.867	26.686	80.8
Igaunija	900.0	810.0	90.0	562.633	484.8	77.833	62.5
Ungārija	2.8000	2.6000	200.0	1.946.333	1.638.0	308.333	69.5
Latvija	1.2000.0	900.0	300.0	695.395	468.900	226.495	57.8
Lietuva	2.250.0	1.700.0	550.0	1.459.0	1.174.333	284.667	64.8
Maļa	60.0	60.0	-	45.392	45.392	-	75.0
Polija	11.217.0	10506.0	711.0	8875.0	6956333	1918667	79.0
Slovākija	1235.9	1147.0	61.8	946150	932.150	14.0	76.6
Slovēnija	695.0	556.0	139.0	463.333	422.7	40.633	66.6

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61;70]

ES ārējā tirdzniecība ar pienu un piena produktiem balstās uz tiem pašiem instrumentiem, kas tiek izmantoti pasaules tirgū un bija aplūkoti 2.1. apakšnodajā, proti, tarifī, netarifū tirdzniecības barjeras un tehniskās tirdzniecības barjeras. Tiesa gan, līdz 1995. gadam ES lietoja diezgan daudz importa ierobežojuma instrumentus, lai nodrošinātu vietējo ražotāju aizsardzību un saglabātu iekšējā tirgus priekšrocības. Taču sākot no 1995. gada pēc GATT organizācijas lēmuma sešu gadu laikā ES visiem piena produktiem bija jāsamazina importa tarifus par 36% (vājpiena pulverim – par 20%). Kas attiecas uz eksportu, bija pieņemts lēmums samazināt subsidēto ES valstīm eksporta apjomu par 21%, bet subsidiijas lielumu – par 36% sešu gadu laikā [76].

2.18. tabula

## Tiešie maksājumi ES piena ražotājiem ( milj. eiro)\*

ES -15 valstis	2005	2006	2007
Vācija	72	144	216
Francija	62.6	125.3	187.9
Itālija	25.7	51.3	77
Nīderlande	28.6	57.2	85.8
Beļģija	8.6	17.1	25.7
Luksemburga	0.7	1.4	2.1
Lielbritānija	37.7	75.4	113.1
Īrija	13.6	27.1	40.7
Dānija	11.5	23	34.5
Griekija	1.6	3.3	4.9
Spānija	14.4	28.7	43.1
Portugāle	4.8	9.7	14.5
Austrija	7.1	14.2	21.3
Somija	6.2	12.4	18.6
Zviedrija	8.5	17.1	25.6
<b>ES -15</b>	<b>303.6</b>	<b>607.2</b>	<b>910.8</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[70]

Pēc Eiropas Komisijas pieņemtā dokumenta Agenda 2000 esošā importa tarifū sistēma paliks spēkā līdz 2010. gadam. Bija apstiprināti arī speciāli divpusēji līgumi ar atsevišķām valstīm. Līdz ar to pašreiz (2004. gadā) ES-15 valstu importu regulē:

- importa tarifū (eiro par tonnu) piena produktiem no citām valstīm (izņemot speciālus līgumus);
- pazemināti importa tarifū Jaunzēlandei (sviestam un sieram), Austrālijai (sieram), Kanādai (sieram) un Norvēģijai (sieram) pēc speciāliem līgumiem;
- nulles importa tarifū ES-10 valstīm pēc divpusējas vienošanās;



*II Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs*

- importa kvotas sviestam, sieram un vājpiena pulverim ( tonnas );
- citi netarifū tirdzniecības barjeras;
- tehniskās tirdzniecības barjeras.

Savukārt ES-15 eksportu regulē:

- iekšēja tirgus plānošanas un regulēšanas instrumenti (kvotas u.c.);
- subsīdijas piena produktu eksportam pēc trim līmeņiem:
  - sākuma limits;
  - faktiskais eksports;
  - pārpalikums.

Piemēram, ES importa kvotas un muitojuma priekšrocības pēc divpusējas vienošanās ar ES-10 valstīm 2001./2002. gadā sk. 2.19. tabulā. Tādējādi vēl pirms iestājas ES sastāvā ES kandidātvalstīs bija iespēja izmantot ES priekšrocības, eksportējot savus piena produktus. Rodas jautājums – kā reāli valstīs izmantoja šīs iespējas?

2.19. tabula

**ES importa kvotas un muitojuma priekšrocības pēc divpusējas vienošanās ar ES-10 valstīm (tonnas, 2001./2002. gads)\***

ES-10 valstis	Importa kvotas			Ikgadējais pieaugums		
	sviests	vājpiens	siers	sviests	vājpiens	siers
Polija	6.600	11.000	9.900	600	1.000	900
Čehija	1.250	2.875	5.865	-	-	765
Slovākija	750	1.500	2.530	-	-	330
Ungārija	-	415	3.850	-	40	350
Rumānija	-	-	2.200	-	-	200
Bulgārija	-	-	58--	-	-	300
Igaunija	3.900	13.000	3.510	900	3.00	810
Latvija	2.065	4.650	3.300	190	400	300
Lietuva	2.100	6.000	7.200	175	500	600
Slovēnija	-	1.500	450	-	-	-

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[70]

Lai atbildētu uz šo jautājumu autore vispirms izanalizēja ES valstu piena produktu importa attīstību 1997. – 2001. gadā. Šis imports ietilpst ES-15, ES-10, citu Eiropas valstu un citu kontinentu valstu tirgus. No septiņiem importējamiem piena produktiem pieciem tiks konstatēts pieaugums minētā laika periodā, un tikai sviestam un vājpiena pulverim bija negatīvs rādītājs (sk. 2.20. tabulu). Šis negatīvais rezultāts izveidojas, pateicoties nevis kādai vienmērīgai tendencei, bet tikai 2001. gada importam. Tieši šajā gadā ES transnacionālās kompānijas bija sākušas jauno tirgu meklējumu un iekarošanu, jo tirgus daļas palielināšanās iespējas ES valstīs praktiski ir izsmeltas.

Pēc tam autore izanalizēja ES-15 piena produktu importu pēc teritoriālās struktūras (sk. 2.21. tabulu). Izrādās, ka lielākoties imports attiecas uz savstarpējām ES-15 attiecībām, bet no citām Eiropas valstīm zināmā mērā var izcelt tikai sviesta (5,08%), siera (4,05%) un vājpiena pulvera (11,72%) importu. Jāņem vērā, ka tieši no ES-10 valstīm šī daļa būs vēl mazāka (diemžēl statistika nesniedz tādu informāciju par katru analizējamo gadu). Pēc autores viedokļa, tik niecīgam rezultātam ir šādi iemesli:

- neskatoties uz labvēlīgiem muitojuma nosacījumiem, ES-15 valstīs izmantoja diezgan daudz tirdzniecības barjeru un tehniskas beztarifū tirdzniecības barjeras (sk. 2.1. apakšnodaļu), kuras jaunām ES-10 valstīm bija grūti ievērot;
- lai iekarotu jaunu ES tirgu, nepietiek ar eksporta subsīdijām un valsts plānošanas instrumentiem, jo nepieciešams ieguldīt naudas līdzekļus mārketingā, menedžmentā un jaunās tehnoloģijās, lai kļūtu par konkurētspējīgu piesātinātā ES-15 tirgū.

2.20. tabula

## ES-15 valstu piena produktu imports (tonnas)\*

Nr.p.k.	Produkti	1997	1998	1999	2000	2001	2001/1997,%	Vidējais gada pieaugums (%)
1.	Pilnpiens	4739,9	5125,9	5392,3	5391,9	4982,8	105,1	1,25
2.	Saldais krējums	436,6	490,2	558,4	529,1	461,8	105,8	1,40
3.	Jogurts	446,0	503,0	534,5	731,1	792,7	177,7	15,45
4.	Skābpiena produkti	207,0	227,2	304,3	330,1	302,1	145,9	9,90
5.	Sviests	584,7	546,7	559,7	590,7	550,9	94,2	-1,5
6.	Dabisks siers	1794,9	1843,6	1878,4	2017,1	2036,1	113,4	3,20
7.	Vājpiena pulveris	561,9	513,0	583,6	620,5	482,9	85,9	-3,75

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61,70]

2.21. tabula

## ES-15 valstu piena produktu importa teritoriālā struktūra (%)\*

Nr.p.k.	Produkti	1997		1998		1999		2000		2001	
		no ES-15	no ES-10 un CE*	no ES-15	no ES-10 un CE*	no ES-15	no ES-10 un CE*	no ES-15	no ES-10 un CE*	no ES-15	no ES-10 un CE*
1.	Pilnpiens	99,71	0,28	99,68	0,31	99,73	0,27	99,80	0,20	99,61	0,39
2.	Saldais krējums	99,67	0,32	99,71	0,29	99,64	0,33	99,61	0,35	99,49	0,47
3.	Jogurts	99,92	-	99,93	-	99,89	-	99,88	-	99,76	0,20
4.	Skābpiena produkti	99,15	-	99,61	-	99,34	0,35	99,13	0,79	98,05	1,8
5.	Sviests	86,0	1,60	84,57	1,75	82,21	2,22	83,86	2,07	80,19	5,08
6.	Dabisks siers	93,81	3,48	93,11	3,20	92,21	3,69	92,65	3,00	91,66	4,05
7.	Vājpiena pulveris	87,11	12,72	87,16	12,30	87,52	11,79	87,37	11,79	88,12	11,72

\*tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61:70]

\*\*CE – citas Eiropas valstis, izņemot ES-15 un ES-10

2.22. tabula

## ES(15) valstu piena produktu eksports ( tonnas)\*

Nr.p.k.	Produkti	1997	1998	1999	2000	2001	2001/1997,%	Vidējais gada pieaugums (%)
1.	Pilnpiens	4499.0	4955.0	5318.6	5256.7	4860.1	108.0	2.6
2.	Saldais krējums	597.9	585.5	636.0	641.9	569.9	95.3	-1.2
3.	Jogurts	479.8	667.2	960.2	771.6	1138.5	237.3	24.1
4.	Skābpiena produkti	435.8	439.1	440.6	494.6	491.0	112.7	3.05
5.	Sviests	618.0	593.6	523.5	528.5	510.1	82.5	- 4.7
6.	Dabisks siers	2268.8	2255.7	2359.4	2518.0	2482.3	109.5	2.3
7.	Vājpiena pulveris	793.2	628.2	763.3	881.7	674.1	85.0	- 4.0

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61:70]

ES-15 eksportam principā raksturīgas tādas pašas tendences, jo tas arī pārsvarā notiek starp ES valstīm. Pie tā secinājuma var nonākt pēc 2.20. un 2.22. tabulas salīdzinājuma. Praktiski visiem piena produktiem eksports pārsniedz importu, pateicoties eksportam uz citām valstīm.

Autore izanalizēja ārējās tirdzniecības stāvokli starp ES-15 un ES-10 valstīm (sk.2.23 tabulu). Kā redzams, pēc 2001. gada rezultātiem ES-15 gan imports, gan eksports ar ES(10) ir ļoti mazs. Kas attiecas uz importu, autore jau secināja par neliela apjoma iemesliem, bet, runājot par eksportu uz ES-10 valstīm, neliels apjoms ir izskaidrots ar samērā zemu iedzīvotāju maksātspēju, tirdzniecības barjerām, investīciju trūkumiem, vietējo tirgu pieradumiem u.c. iemesliem. Nav šaubu, ka pēc iestāšanās ES no 2004. gada 1. maija pakāpeniski palielināsies ES-15 valstu eksports uz ES-10 valstīm un līdz ar to saasināsies konkurence ar vietējiem ražotājiem.

2.23. tabula

## ES-15 valstu ārējā tirdzniecība (eksports un imports) ar ES-10 valstīm 2001. gadā\*

Nr.p.k.		Imports		Eksports	
		tonnas	% no kopējā apjoma	tonnas	% no kopējā apjoma
1.	Pilnpiens	18107	3.60	219	0.005
2.	Saldais krējums	928	0.20	4288	0.75
3.	Jogurts	64	0.008	1001	0.09
4.	Skābpiena produkti	854	0.28	30628	6.23
5.	Sviests	26357	4.78	2858	0.56
6.	Dabiskais siers	38067	1.87	12292	0.49
7.	Vājpiena pulveris	24653	5.11	1683	0.25

\*tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61:70]

IĻ Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs

No 2.23. tabulas izriet, ka ES-10 valstu eksports uz ES-15 valstīm pārsniedz importu četriem piena produktiem (pilnpienam, sviestam, sieram un vājpiena pulverim). No vienas puses, tas ievieš optimismu, bet, no otras puses, vēl nav pamata secināt par ES tirgus iekarošanu. Vispirms, izrādās, ka praktiski visu ES-10 eksportu "aprija" tikai piecas valstis no 15 – Nīderlande, Vācija, Francija, Beļģija un Lielbritānija un, otrkārt, kā autore jau minēja, būs jāgaida ES-15 eksportu jaunajos tirgos.

Lai "izrādītu pretesību", konkurentiem jāveic strukturālas izmaiņas piensaimniecībā atbilstoši pasaules tendencēm šajā jomā (sk. 2.2. apakšnodaļu). Šeit tikai pievērsīsim uzmanību šauras specializācijas nepieciešamībai. Pēc sīkas ES-10 eksporta analīzes var nonākt pie secinājuma, ka praktiski 3–4 valstis nodrošina atbilstoša piena produkta apmēram divas trešdaļas no visa eksporta ES-15 valstīm. Piemēram, 76,4% sviesta eksportē Polija, Čehija un Igaunija; 72,5% siera eksportē Polija, Lietuva, Latvija un Čehija; 77% vājpiena pulvera eksportē Polija un Čehija. Acīmredzot, Polija un Čehija arī turpmāk saglabās eksporta līderpozīcijas starp jaunām ES valstīm, bet Baltijas valstīm un pārējām jāmeklē savas nišas piesātinātā ES tirgū. Piemēram, Latvijai jācenšas nostiprināt savas pozīcijas ar siera produktu sortimentu.

2.24. tabula

**ES-10 valstu dažādu piena produktu eksports 2001. gadā (tonnas)\***

<i>ES(10) valstis</i>	<i>Sviests</i>	<i>Siers</i>	<i>Vājpiens</i>
Kipra kopā	-	2.800	-
ES -15	-	1.810	-
Čehija kopā	24.290	19.625	49.840
ES -15	6.230	4.210	7.560
Igaunija kopā	3.960	5.420	15.510
ES -15	2.070	2.950	8.660
Ungārija kopā	1.220	18.950	140
ES -15	-	1.670	-
Latvija kopā	2.060	4.940	1.490
ES -15	1.780	4.240	1.325
Lietuva kopā	9.030	34.670	8.485
ES -15	1.925	6.260	3.945
Polija kopā	18.600	45.400	108.000
ES -15	7.680	9.760	15.650
Slovākija kopā	2.200	11.600	9.200
ES -15	1.180	2.840	3.850
Slovēnija kopā	1.620	3.990	540
ES -15	35	-	400
<b>Visās kopā</b>	<b>62.980</b>	<b>147.395</b>	<b>193.205</b>
<b>valstīs ES -15</b>	<b>20.900</b>	<b>33.740</b>	<b>41.390</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[61:63;70]

Kopumā pēc piensaimniecības attīstības stratēģijas ES valstīs analīzes var izdarīt šādus secinājumus:

- laika periodā no 2001./2002. gada līdz 2007./2008.gadam ES-15 pārvaldes iestādes plāno samazināt centralizētas iepirkuma cenas par 17% un intervences cenas – par 15%. Tas nozīmē, šo tirgus regulēšanas instrumentu lomas samazināšanos.. lai veicinātu piena produktu konkurenci Eiropas tirgū;
- ES-15 pārvaldes iestādes turpina izmantot diferencēto pabalstu atsevišķiem uzņēmumiem, organizācijām, lai sekmētu piena produktu ražošanu un stimulēšanu vietējā tirgū. Starp uzņēmumiem un organizācijām izdalās privātās noliktavas, skolas, maiznīcas, kazeīna ražotāji, kas saņem pabalstu praktiski visiem piena produktiem (izņemot jogurtu un krējumu);
- diferencēto pabalstu objekts ES valstīs parasti ir izmaksas (privātām noliktavām), vai apgrozījums tirgū (piemēram, maiznīcām), vai iepirkuma cenas (piemēram, skolām). Pabalstam nav apstiprināts pastāvīgs lielums un tas mainās atbilstoši situācijai tirgū;

- kvota ir piena ražošanas un piegādes regulēšanas instruments, kas tiek ieviests, lai kontrolētu piena ražošanas apjomu un kvalitāti piena pārstrādātājiem;
- ES pārvaldes iestādes plāno nepārtraukti līdz 2010. gadam palielināt piena ražošanas kvotas kopējo summu ES-15 valstīs, t.sk., palielinot vairumpārdošanas un samazināt tiešas pārdošanas kvotas. Tajā pašā laikā ES-10 valstīs kopumā pieprasīta kvota bija apmierināta tikai par 70,3%, un t.sk. īpaši "cietušie" ir Baltijas valstis. Šo lēmumu ietekmēja daudz cēloņu – neuzticība jaunām ES-10 valstīm, valsts kontroles un uzraudzības trūkumi piegādes sistēmā Baltijas valstīs, t.sk. Latvijā, šaubas par piena kvalitāti atbilstoši ES standartiem, stingra konkurence ES piena un piena produktu tirgū un lielo kompāniju vēlēšanas ierobežot jauno produktu "pieplūdumu" ES tirgū;
- tiek pieņemts lēmums ES tirgū, sākot no 2005./2006. gada, palielināt tiešo maksājumu aprēķinu atbilstoši piena kvotas plānošanai un izmaksāt vietējiem piena ražotājiem – fermām u.c.;
- ES-15 valstu importu regulē importa tarifi piena produktiem no citām valstīm, izņemot speciālus līgumus. ES-10 valstīs importē savu produkciju pēc divpusējas vienošanās, bet ES-15 plaši izmanto arī beztarifu tirdzniecības barjeras un tehniskās tirdzniecības barjeras;
- eksportējot piena produktus, ES izmanto iekšējās tirgus plānošanas un regulēšanas instrumentus un subsīdijas, pēc trim līmeņiem: sākuma līmits, faktiskais eksports un pārpalikums. ES pārvaldes iestādes neplāno palielināt eksporta subsīdijas;
- neskatoties uz labvēlīgiem muitas nosacījumiem, ES-15 valstis izmantoja diezgan daudz netarifū tirdzniecības barjeras un tirdzniecības barjeras, kuras jaunām ES-10 valstīm grūti ievērot.
- pēc iestāšanās ES var prognozēt pakāpenisko ES-15 valstu eksporta palielināšanos uz ES-10 valstīm, un līdz ar to saasināsies konkurence ar vietējiem ražotājiem. Savukārt, lai iekarotu jaunu ES tirgu, nepietiek ar eksporta subsīdijām un valsts plānošanas instrumentiem, jo nepieciešams ieguldīt naudas līdzekļus mārketingā, menedžmentā un jaunās tehnoloģijās, lai kļūtu par konkurētspējīgu piesātinātā ES-15 tirgū;
- jaunām ES-10 valstīm, t.sk. Latvijai jāpaplašina diezgan šaurā specializācija piena produktu eksportam, lai nostiprinātu savas pozīcijas ES tirgū. Piemēram, Latvijai jācenšas nostiprināties šajā tirgū ar siera produktu sortimentu.

## **2.4. Kopsavilkums par piena un piena produktu ražošanas tirdzniecības un patēriņa attīstības tendencēm pasaulē un ES-15 valstīs**

Pēc pasaules piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa analīzes autore izdarījusi šādus secinājumus:

- pasaulē un t.sk. ES-15 valstīs vidēji ir raksturīgi nelieli ražošanas apjoma pieauguma tempi, bet atsevišķās valstīs ar samērā zemu patēriņa līmeni novērojama ražošanas palielināšanās;
- visā pasaulē un t.sk. ES-15 valstīs novērojama spilgta tendence uz govju skaita samazinājumu un pateicoties jaunai teknikai un tehnoloģijai, – iegūta piena daudzuma palielināšanās no vienas govys;
- autores pētījums liecina par to, ka iegūtā piena rādītājs no vienas govys būtiski atšķiras atsevišķās ES-15 valstīs, tas nozīmē, uzņēmumu menedžmenta, mārketinga būtisko ietekmi uz rezultātiem, nevis valsts regulēšanas un plānošanas lomu;
- piena produktu ražošana pasaules reģionos, t.sk. ES-15 valstīs atšķiras ar nevienmērīgumu: apskatāmā periodā šajā reģionā palielinās svaigu piena produktu, jogurta un skābkrējuma un siera ražošana un attiecīgi – īpatsvars kopējā apjomā; sausā

11 Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs

piena un iebiezinātā piena īpatsvars ir palicis gandrīz bez izmaiņām, bet pilnpienam, sviestam un krējumam tiek konstatēta tā samazināšanās;

- piena un piena produktu ražošanā notiek būtiskas struktūras izmaiņas, proti, daudzveidīgā sortimenta attīstība, produktu pozicionēšana tirgū ar jaunām īpašībām, piemēram, kā veselīgiem produktiem;
- tirdzniecības barjeras (TB) ir valdības darbība, kas vērstā, lai aizsargātu vietējos produktus no ārvalstu konkurences. Lietderīgi izcelt trīs TB grupas: tarifi, beztarifu barjeras (BTB) un tehniskas tirdzniecības barjeras (TTB);
- pasaules tirdzniecība galvenokārt seko pieprasījumam un ražošanai, un līdz ar to principā tiek novērotas tādas pašas tendences pēc produkcijas apjoma un struktūras, bet būtiska loma vietējā tirgū uzņēmumu aizstāvēšanai pieder importa tarifiem un vēl vairāk beztarifu barjerām (BTB), tehniskām tirdzniecības barjerām (TTB), kuru loma nav viennozīmīga;
- tarifi pamatā darbojas kā nodokļi piemērojami importam. BTB aptver visus ierobežojumus, izņemot tos, kas attiecas uz tarifiem. TTB ir specifisks TB veids, kas ar likumu, nolikumu un standartu pieņemšanu var ierobežot tirdzniecību;
- piena un piena produktu patēriņš vidēji palielinās visos pasaules reģionos, t.sk. ES-15 valstīs, bet galvenokārt tas attiecas uz jogurtu un skābkrējuma produktiem un sieru. Citu piena produktu patēriņš atšķiras ar nevienmērīgumu un ir atkarīgs no valsts iedzīvotāju sociāli-ekonomiskiem apstākļiem, kultūras tradīcijām, valsts politikas eksporta-importa jomā.

Visā pasaulē piena rūpniecība strauji attīstās. Tā kā valstu un reģionu raksturīgās iezīmes ir atšķirīgas, var secināt, ka arī attīstības virzieni ir dažādi. Tomēr pastāv arī vispārējas tendences, piemēram, kuras konstatēja autore pēc septiņu valstu (ASV, Vācija, Francija, Polija, Nīderlande, Kanāda, Īrija) pētījuma rezultātiem:

- uzņēmumu un ražotņu skaita samazināšanās piensaimniecībā;
- ražošanas koncentrēšanās līmeņa palielināšanās un darba ražīguma paaugstināšana;
- tradicionālo kooperatīvu lomas samazināšanās piensaimniecībā;
- piensaimniecības attīstību raksturo lokalizācijas, internacionalizācijas un globalizācijas savienojums. Lokalizācija nozīmē uzņēmuma resursu, mārketinga un menedžmenta koncentrēšanu vietējos tirgos, internacionalizācija paplašina uzņēmuma darbību līdz reģionālam mērogam kāda kontinenta ietvaros, bet globalizācija nozīmē darbību visā pasaules tirgū;
- internacionalizācijas strauja attīstība notiek visos virzienos: preču eksportēšana pasaules mērogā, tirdzniecības pārstāvniecības veidošana ārvalstīs; ražošanas filiāles, stratēģiskās alianses vai kopuzņēmumu veidošana ar ārvalstu partneriem; tiešās ārvalstu investīcijas;
- tiešo ārvalstu investīciju nozīmes ievērojams pieaugums piensaimniecībā visā pasaulē ar mērķi iekarot tirgu, palielināt pamatlīdzekļus, ieviest jaunas tehnoloģijas, meklēt resursus—pieeju izejmateriāliem, paaugstināt ražošanas efektivitāti;
- internacionalizācijas attīstība notiek līdz piensaimniecības globalizācijas līmenim, kad tā izplatījies ārpus reģioniem un pieaug gan reģionālā, gan transnacionālā sadarbība;
- piensaimniecības attīstības nevienmērīgums pasaules valstīs diferencē eksporta specializāciju, īpatnējas patērētāju vajadzības un darbību mārketinga jomā.

Mīnētās tendences ir kopīgas tikpat kā visām piena produktus ražojošām valstīm. Protams, tas, kā šīs tendences ietekmēs piena rūpniecību, ir atkarīgs no katras atsevišķas valsts vai reģiona raksturīgajām iezīmēm.

ES-15 valstu grupa ir viens no attīstītiem piensaimniecības pasaules reģioniem.

Kopumā pēc piensaimniecības attīstības stratēģijas ES valstīs analīzes var izdarīt šādus secinājumus:

Ī Piena un piena produktu ražošanas, tirdzniecības un patēriņa attīstības tendences pasaulē un ES valstīs

- laika periodā no 2001./2002. gada līdz 2007./2008. gadam ES pārvaldes iestādes plāno samazināt centralizētas iepirkuma cenas par 17% un intervences cenas – par 15%. Tas nozīmē šo tirgus regulēšanas instrumentu lomas samazināšanu, lai veicinātu piena produktu konkurenci Eiropas tirgū;
- ES pārvaldes iestādes turpina izmantot diferencēto pabalstu atsevišķiem uzņēmumiem un organizācijām ar mērķi stimulēt piena produktu ražošanu un stimulēšanu vietējā tirgū. Starp uzņēmumiem un organizācijām izceļas privātas noliktavas, skolas, maiznīcas, kazeīna ražotāji, kas saņem pabalstu praktiski visiem piena produktiem (izņemot jogurtu un krējumu);
- diferencēto pabalstu objekts ES valstīs parasti ir izmaksas (privātām noliktavām), vai apgrozījums tirgū (piemēram, maiznīcām), vai iepirkuma cenas (piemēram, skolām). Pabalstam nav apstiprināts pastāvīgs lielums un tas mainās atbilstoši situācijai tirgū. Tāpēc Latvijas valsts iestādēm jāizstrādā diferencēto pabalstu kritērijus un pamatoti jālieto šis tirgus un patēriņa regulēšanas instrumentu;
- kvota ir piena ražošanas un piegādes regulēšanas instruments, kas tiek ieviests ar nolūku kontrolēt piena ražošanas apjomu un kvalitāti piena pārstrādātājiem. ES pārvaldes iestādes plāno nepārtraukti līdz 2010. gadam palielināt piena ražošanas kvotas kopējo summu ES-15 valstīm, t.sk., palielinot vairumpārdošanas un samazināt tiešas pārdošanas kvotas. Tajā pat laikā ES-10 valstīm kopumā pieprasīta kvota bija apmierināta tikai par 70.3% un t.sk. īpaši "cietušie" ir Baltijas valstis. Šo lēmumu ietekmēja daudz cēloņu – neuzticība jaunām ES-10 valstīm, valsts kontroles un uzraudzības trūkumi piegādes sistēmā Baltijas valstīs, t.sk. Latvijā, šaubas par piena kvalitāti atbilstoši ES standartiem, stingra konkurence ES piena un piena produktu tirgū un lielo kompāniju vēlēšanās ierobežot jauno produktu "pieplūdumu" ES tirgū. Līdz ar to Latvijas valsts iestādēm vēl nāksies veikt sarežģītas diskusijas ar ES pārstāvjiem sakarā ar eksporta attīstību. Bet tomēr galvenais arguments – tas ir uzņēmumu spējas organizēt un vadīt kvalitatīvu pienu un piena produktu ražošanu;
- tiek pieņemts lēmums ES tirgū, sākot no 2005./2006. gada palielināt tiešo maksājumu aprēķinu atbilstoši piena kvotas plānošanai un izmaksāt vietējiem piena ražotājiem – fermām u.c. Tas nozīmē, ka Latvijas valsts iestādēm jāmaina nozares finansēšanas struktūra un vairāk uzmanības jāpievērš piena ražotājiem;
- ES-10 dalībvalstīm ES pārvaldes iestādes plāno piešķirt tiešus maksājumus 55% apmērā no tā tiešo maksājumu līmeņa, ko maksā ES-15 valstu zemniekiem. Pie tam ES garantēta daļa ir 25%, bet pārējie 30% Latvijai jāatrod pašai. Piemēram, par piena ražošanu paredzēti tieši maksājumi 4,95 eiro apmērā par 1 tonnu un par liellopu – 80 eiro vienai vienībai. Problēma ir ne tikai atrast atbilstošo summu valsts budžetā, bet galvenais – mērķtiecīgi un pamatoti izmantot maksājumus, lai būtiski palielinātu piena ražošanas efektivitāti un kvalitāti;
- ES-15 valstu importu regulē importa tarifi piena produktiem no citām valstīm, izņemot speciālus līgumus. ES-10 valstīs importē savu produkciju pēc divpusējas vienošanās, bet ES-15 plaši izmanto arī bez tarifu tirdzniecības barjeras un tehniskās tirdzniecības barjeras;
- eksportējot piena produktus, ES izmanto iekšējās tirgus plānošanas un regulēšanas instrumentus un subsīdijas, pēc trim līmeņiem: sākuma limits, faktiskais eksports un pārpalikums. ES pārvaldes iestādes neplāno samazināt eksporta subsīdijas apmēram par 36% līdz 2008. gadam;
- neskatoties uz labvēlīgiem muitas nosacījumiem, ES-15 valstis izmantoja diezgan daudz netarifū tirdzniecības barjeru un tirdzniecības barjeru, kuras jaunām ES-10 valstīm grūti ievērot;
- pēc iestāšanās ES var prognozēt pakāpenisko ES-15 valstu eksporta palielināšanos uz ES-10 valstīm un līdz ar to saasināsies konkurence ar vietējiem ražotājiem. Savukārt, lai iekarotu jaunu ES tirgu, nepietiek ar eksporta subsīdijām un valsts plānošanas instrumentiem, jo nepieciešams ieguldīt naudas līdzekļus mārketingā, menedžmentā un jaunās tehnoloģijās, lai kļūtu par konkurētspējīgu piesātinātā ES-15 tirgū;

- jaunām ES-10 valstīm, t.sk. Latvijai, jāplāno diezgan šaurā specializācija piena produktu eksportam, lai nostiprinātu savas pozīcijas ES tirgū. Piemēram, Latvijai jācenšas nostiprināties šajā tirgū ar siera produktu sortimentu.

Pēc pašreizējās situācijas analīzes Latvijas piensaimniecībā un pasaules attīstības tendencēm šajā nozarē var secināt par būtisku mūsu valsts atpalicību visās sfērās – ražošanā, tirdzniecībā un patēriņā. Tas izskaidrojams ar būtiskiem trūkumiem piensaimniecības organizēšanā, menedžmentā un mārketingā (sk. 1. nodaļu). Šo atpalicību daļēji var novērst ar ES izmantojamiem tirgus regulēšanas instrumentiem, bet tikai ar nosacījumu, ka tiem jābūt efektīvi lietotiem. Piemēram, minētos tiešos maksājumus lietderīgi piešķirt nevis mazām saimniecībām, bet vidējām un lielām, lai stimulētu lielu modernu piena saimniecību veidošanu, kur varētu izmantot jaunas tehnoloģijas un palielināt darba ražīgumu.

Atpalicības novēršana gan ražošanā, gan patēriņā ir saistīta ar būtisku iekšējo problēmu, kuru pagaidām neņem vērā ES pārvaldes iestādes, proti, zems valsts iedzīvotāju dzīves līmenis, zema maksātspēja un līdz ar to – pieprasījuma trūkums. Tāpēc jāsteno diezgan elastīgo piensaimniecības attīstības stratēģiju, respektīvi stimulējot uzņēmumu investīcijas, modernizāciju un pārstrukturizēšanu, tajā pašā laikā nepieļaujot ievērojamo piena produktu cenu kāpumu mazumtirdzniecībā. Kādā pārējas periodā, acīmredzot, jāturpina izmantot centralizētas iepirkuma cenas un intervences cenas, saskaņojot ar ES pārvaldes iestādēm.

Ievērojot visas ES piena un piena produktu standartus, ražošanas un tirdzniecības attīstības metodes, patēriņa struktūru, tomēr nedrīkst aizmirst par Latvijas ekonomikas un sociālkultūras vides īpatnībām un tās savdabīgumu. Par to, ka būtu nepareizi pilnīgi piemēroties kādai ES valsts pieredzei, liecina pašu ES-15 valstu attīstības analīze: katrai valstij atšķiras menedžments un mārketinga ražošanas un tirdzniecības jomā un piena produktu patēriņa struktūra, kaut gan izpaužas kopīgas tendences visām ES valstīm.

Neskatoties uz valsts ražošanas un tirgus regulēšanas instrumentu lomu un to pilnveidošanas nepieciešamību, galvenais Latvijas piensaimniecības atpalicības novēršanas faktors ir paši uzņēmumi, kuri ražo, pārvaldā un pārdod pienu un piena produktus.

Tāpēc promocijas darba 3. nodaļā autore pievērsīs uzmanību tieši uzņēmumu analīzei, izmantojot dažādas modernas metodikas, piemērojot to piensaimniecības analīzei.



### **3. Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas**

#### **3.1. Uzņēmumu darbības rādītāji un attīstības tendences**

Pēc Latvijas piensaimniecības nozares situācijas analīzes (1. nodaļa) un tās salīdzinājumu ar pasaules un ES tirgus tendencēm jāizanalizē iekšējo situāciju šajā nozarē, proti – uzņēmumu attīstības rādītājus un tendences.

Kā jau bija minēts tāpat kā piena ražošana, arī piena pārstrāde Latvijā ir pārāk sadrumstalota: uz 2004.gada 01. janvārī ir reģistrēti 60 uzņēmumi, kas ir nodarbojušies ar piena produktu ražošanu (sk. 18. pielikumu). Tie uzņēmumi atšķiras pēc sava juridiskā statusa (sk. 3.1. tabulu)

3.1.tabula

**Latvijas piena pārstrādāju uzņēmumu tipi \***

<i>N.p.k.</i>	<i>Uzņēmumu veidi</i>	<i>skaitis</i>	<i>% no kopējā skaita</i>
1.	Sabiedrības ar ierobežotu atbildību	25	41,7
2.	Akciju sabiedrības	21	35,0
3.	Piensaimnieku kooperatīvu saistības	7	11,7
4.	Zemnieku saimniecības	4	6,7
5.	Individuālie uzņēmumi	2	3,3
6.	Paju sabiedrības	1	1,6
<b>Kopā</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[226]

Kā redzams, piena pārstrādātāji tiek reģistrēti lielākoties kā akciju sabiedrības un sabiedrības ar ierobežotu atbildību (77,1% no kopējā skaita), bet praktiski tikai viena akciju sabiedrība ("Tukuma piens") reģistrēta kā publiskā. Maz sabiedrībā populāri ir kooperatīvi un paju sabiedrības (tikai 13 %). Zemnieku saimniecības un individuālie uzņēmumi ļoti bieži veido akciju sabiedrību akcionāri, bet tikai 10 % reģistrēti kā atsevišķi uzņēmumi – piena pārstrādātāji. Daudziem reģistrētiem uzņēmumiem pieder tikai nelieli objekti: pienotavas, atsevišķu piena produktu ražotnes, cehi u.c. Protams, tiem nav iespējas sakārtot uzņēmumus atbilstoši ES prasībām, veikt investīcijas, uzņēmuma modernizāciju un rekonstrukciju.

Piensaimniecības nozarē galvenie analīzes rādītāji, pēc autores viedokļa, ir šādi:

- piena iepirkumi (summa un tirgus daļa);
- piena produktu realizācija un tirgus daļa;
- produktu kvalitāte (piešķirtie sertifikāti, atļauja eksportēt produktus u.c.);
- peļņa un rentabilitāte.

**Piena iepirkumi** liecina par piena pārstrādātāju izmantojamiem izejvielu apjomiem, jo piens ir pati galvenā izejviela piena produktiem. Atšķirībā no daudzām citām nozarēm, kur ir iespēja ietaupīt izejvielu un līdz ar to samazināt produkcijas materiālietilpību, piensaimniecībā tīri tehnoloģiski–izejvielas ietaupījums nevar būt bez produkta kvalitātes pazemināšanas.

3.2. tabula

## Piens iepirkums 2000. – 2003. gadā\*

N>p.k.	Uzņēmuma nosaukums	2000			2001			2002			2003		
		Iepirkts piens (t)	Vieta Latvijā	Iepirkuma tirgus daļa (%)	Iepirkts piens (t)	Vieta Latvijā	Iepirkuma tirgus daļa (%)	Iepirkts piens (t)	Vieta Latvijā	Iepirkuma tirgus daļa (%)	Iepirkts piens (t)	Vieta Latvijā	Iepirkuma tirgus daļa (%)
1.	A/s''Rīgas piena kombināts''	42612	1.	10,7	70139	1.	17,4	71695	1.	18,6	73845	1.	18,2
2.	A/s''Tukuma piens''	41481	2.	10,4	46063	2.	11,4	32886	3.	8,6	33074	5.	8,1
3.	A/s''Preiļu siers''	29195	4.	7,3	44118	3.	11,0	32034	4.	8,3	44017	2.	10,8
4.	A/s''Valmieras piens''	3083	3.	7,6	30732	4.	9,3	38522	2.	10,0	43088	3.	10,6
5.	A/s''Limbažu piens''	24949	5.	6,3	29743	5.	7,4	30000	5.	7,8	31371	6.	7,7
6.	A/s''Rīgas piensaimnieks''	22692	6.	5,7	24910	6.	6,2	29857	6.	7,8	33396	4.	8,2
7.	A/''Rankas piens''	15843	9.	4,0	16669	7.	4,1	15323	8.	4,0	14489	9.	3,6
8.	A/s''Bauskas piens''	16184	8.	4,1	14243	8.	3,6	13688	10.	3,6	12918	10.	3,2
9.	A/s''Cesvaines piens''	18954	7.	4,8	14212	9.	3,5	16920	7.	4,4	22536	7.	5,5
10.	A/s''Talsu piensaimnieks''	13851	10.	3,5	13925	10.	19	14233	9.	3,7	15638	8.	3,8
11.	Pārējie	141509	-	35,5	72246	-	22,7	89334	-	23,2	82152	-	20,3
-	<b>KOPĀ</b>	<b>398100</b>	-	<b>100</b>	<b>402600</b>	-	<b>100</b>	<b>384493</b>	-	<b>100</b>	<b>406524</b>	-	<b>100</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc npublicētiem datiem [52]

*III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas*

3.2. tabulā var redzēt desmit lielākos piena iepirkuma uzņēmumus no 2000. gada līdz 2003. gadam. Tāpat 3.2. tabula parāda, ka pēdējo gadu laikā būtiskas izmaiņas vietu sadalījumā nav notikušas. Lielākie uzņēmumi ir palielinājuši savu daļu Latvijas piena tirgū no 64,4% 2000. gadā līdz 79,7 % 2003. gadā, kas liecina par šo uzņēmumu stabilitāti piena un piena produktu tirgū. 2003. gadā pārējie uzņēmumi ir pārstrādājuši tikai 82152 tonnas piena jeb vidēji viena pienotava tikai nedaudz vairāk kā 1600 tonnas piena. Lielāko uzņēmumu sarakstā nav vairs tādu stabilu pārstrādātāju kā a/s "Rēzeknes piena konservu kombināts" un a/s "Kurzemes piens", kuri 2002. gadā pilnībā pārtraukuši savu darbību.

Lielākos piena pārstrādātājus pēc produkcijas realizācijas varam redzēt 3.3. tabulā. Tie paši uzņēmumi – līderi, kuri iepērk visvairāk piena savu produktu ražošanai, arī realizē lielāko piena produktu daļu Latvijas tirgū (2003. gadā apmēram 90%). Apskatāmā periodā (1998. – 2003.gads) gandrīz visiem uzņēmumiem (izņemot Bauskas piens, "Limbažu piens") novērojams būtisks produkcijas realizācijas pieaugums. A/s "Limbažu piens" notiek būtiska rekonstrukcija sakarā ar attīstības stratēģijas izmaiņām. Jāatzīmē, ka 6 no 10 minētiem uzņēmumiem atrodas starp 30 Latvijas lielākiem pārtikas produktu ražotājiem 2003. gadā un t.sk. Rīgas piena kombināts–2. vietā (sk. 19. pielikumu) [59].

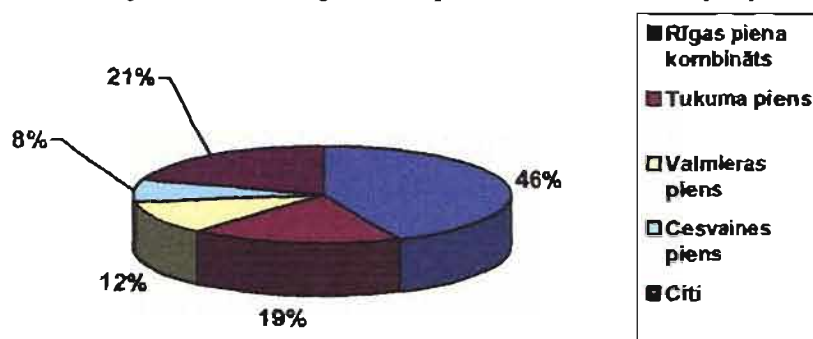
3.3. tabula

Latvijas lielākie piena pārstrādātāji pēc realizācijas apjoma 1998.- 2003. gadā (milj. Ls)\*

Nr. p.k.	Nosaukums	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2003/1998, %
1.	A/s "Rīgas piena kombināts"	14,90	15,33	14,10	19,60	30,09	32,04	215,03
2.	A/s "Valmieras piens"	7,40	6,61	6,97	7,45	15,19	15,95	215,54
3.	A/s "Rīgas piensaimnieks"	10,87	10,91	10,68	12,04	14,16	15,28	140,57
4.	A/s "Tukuma piens"	6,40	5,80	7,37	9,20	7,91	9,82	153,43
5.	A/s "Limbažu piens"	7,08	5,48	4,67	4,40	6,32	7,48	105,64
6.	A/s "Preiļu siers"	3,05	3,49	4,60	7,81	5,91	7,70	252,15
7.	A/s "Talsu piensaimnieks"	1,39	1,66	1,56	2,29	2,32	2,54	182,73
8.	A/s "Bauskas piens"	2,55	2,44	2,39	2,30	2,31	2,46	96,47
9.	A/ "Rankas piens"	2,34	2,38	2,46	3,00	2,60	3,00	128,21
10.	A/s "Cesvaines piens"	2,09	1,97	3,00	3,30	3,50	3,60	172,25

\* tabulu sastādīja autore pēc neregulāriem datiem [214-222]

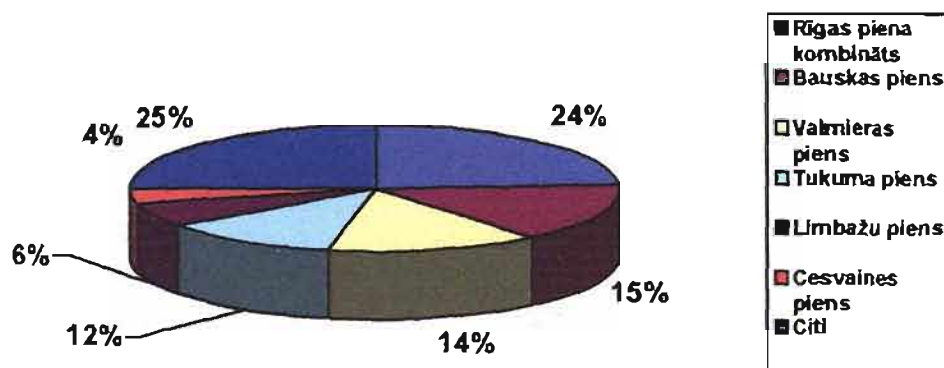
Tagad aplūkosim galvenos piena produktu ražotājus pēc realizācijas apjoma.



### 3.1. attēls. Fasētā piena Latvijas tirgus sadalījums 2003. gadā\*

\* attēlu izveidojusi autore pēc npublicētiem datiem [52]

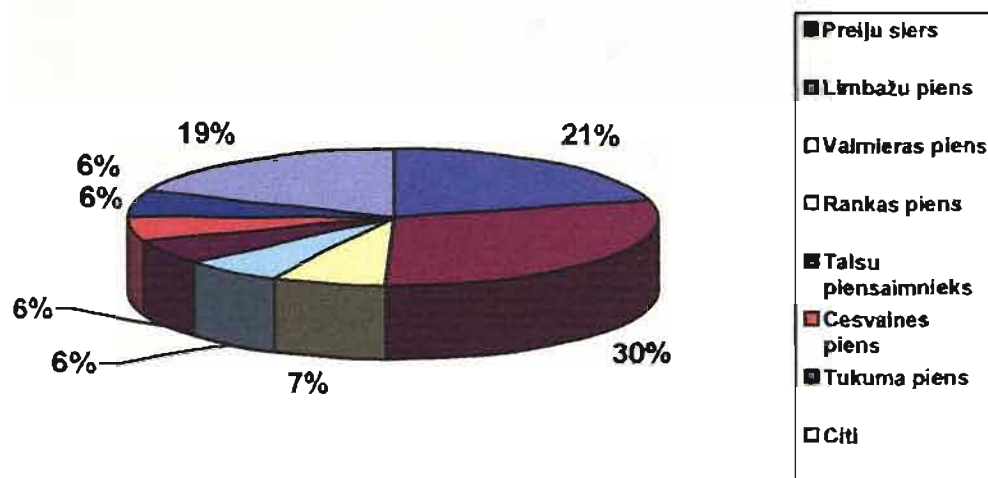
Kā redzams, lielākie fasētā piena ražotāji ir koncentrējušies tuvāk galvaspilsētai, respektīvi tuvāk galvenajam pilnpiena produkcijas tirgum. Te jāpiebilst, a/s "Rīgas piena Kombināts" (RPK) savā laikā tika būvēts ar domu, ka tas apgādās visu valsti ar fasēto pienu un dienā spēs pārstrādāt 500 tonnas piena. Tagad četri lieli uzņēmumi koncentrē 78 % fasētā piena realizācijas tirgū.



### 3.2. attēls Sviesta Latvijas tirgus sadalījums 2003. gadā \*

\* attēlu izveidojusi autore pēc npublicētiem datiem [52]

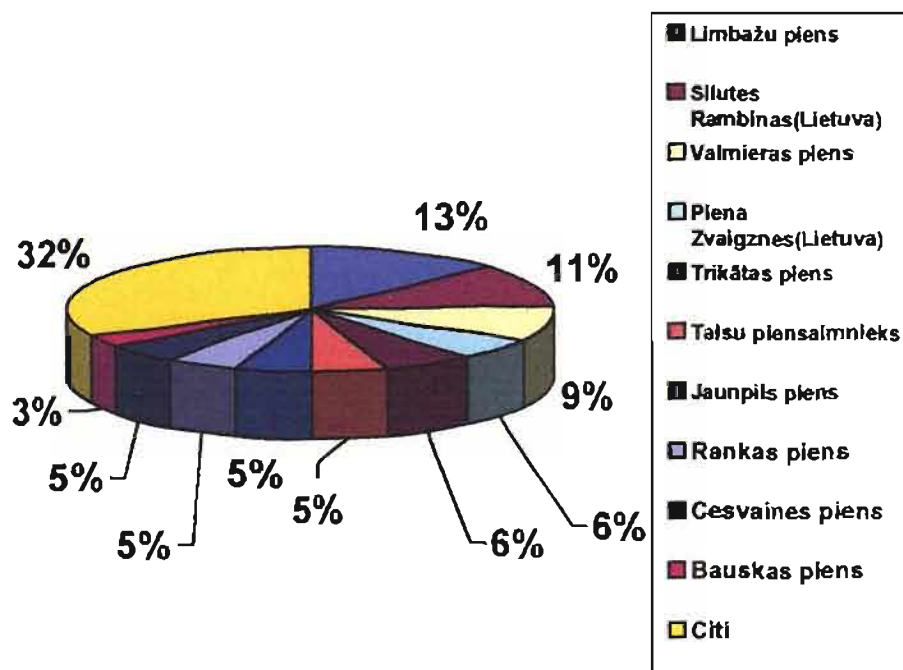
Kā redzams, lielākie sviesta ražotāji ir tie paši, kas ir lielākie piena iepircēji un tie koncentrē 75 % sviesta realizācijas apjomu. Sakarā ar Latvijai raksturīgo piena ražošanas sezonālītāti, vasaras piens tiek pārstrādāts sviestā, ziemā nodrošinot pietiekamu daudzumu izejvielas pārējai produkcijai.



3.3. attēls Siera ražošanas sadalījums 2003. gadā\*

\*attēlu izveidojusi autore pēc npublicētiem datiem [52]

Siera ražošana ir koncentrēta divos, ES atbilstošos uzņēmumos (51%), bet pārējās siera ražošanas jaudas ir izkaisītas daudzās sīkās pienotavās. Jāatzīmē, ka attēlā a/s "Preiļu siers" un a/s "Limbažu piens" saražotajos siera daudzumos ir arī siers, kurš paredzēts realizācijai eksporta tirgos. 2003. gadā Latvijā tika saražotas 12.8 tūkst. tonnas siera, un 81 % no šī apjoma koncentrēts septiņos uzņēmumos. 3.4. attēlā ir parādīts Latvijā realizētā siera tirgus sadalījums.

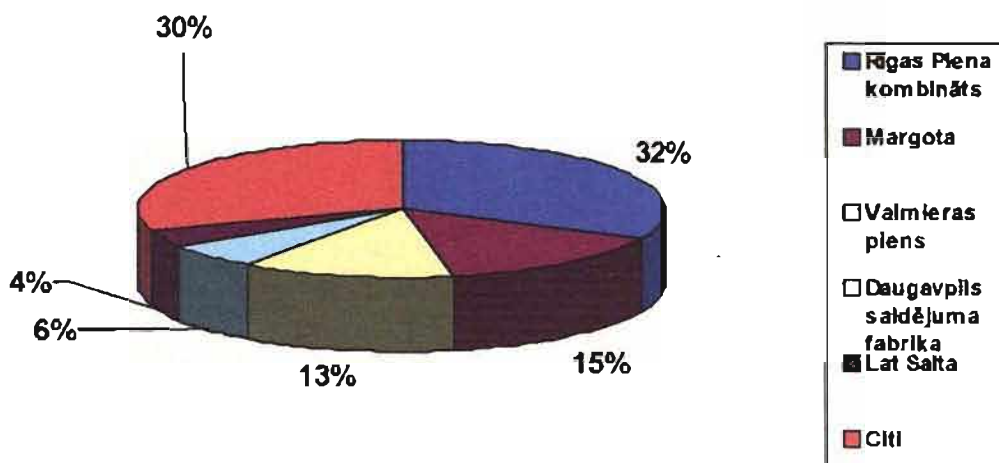


3.4. attēls Siera Latvijas tirgus sadalījums 2003. gadā\*

\*attēlu izveidojusi autore pēc npublicētiem datiem [52]

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

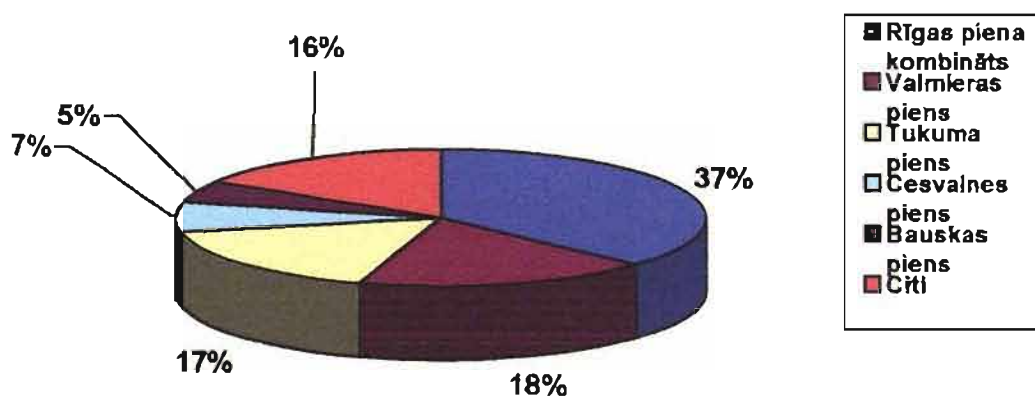
Ja salīdzina 3.3. attēlu un 3.4. attēlu, tad redzam, ka starp lielākiem siera realizētājiem nav a/s "Preiļu siers". Tas ir izskaidrojams ar to, ka uzņēmums saražoto sieru pārsvarā ir realizējis eksporta tirgos un Latvijā pārdotais apjoms ir niecīgs. No otras puses samērā liela tirgus daļu (23%) iekaroja Lietuvas uzņēmumi



#### 3.5. attēls Saldējuma Latvijas tirgus sadalījums 2003. gadā\*

\*attēlu izveidojusi autore pēc nepublicētiem datiem [52]

Vislielākais saldējuma ražotājs un realizētājs Latvijā ir Rīgas piena kombināts (RPK). Vispieprasītākie RPK saldējuma veidi ir *Pols*, *Solo*, *Karlsons*, *Tio* un *Jūsu Ekselence*. 70% produkcijas ražo 5 uzņēmumi, bet pārējie – tikai 30%.



#### 3.6. attēls. Kefīra Latvijas tirgus sadalījums 2003. gadā\*

\* attēlu izveidojusi autore pēc nepublicētiem datiem [52]

Kefīra ražošanai un realizācijai ir vislielākais koncentrēšanas līmenis, jo 72% ražo un pārdod 3 uzņēmumi – RPK, Valmieras piens un Tukuma piens.

**Pēc galveno piena produktu ražotāju sadalījuma pēc realizācijas apjoma (sk. 3.1. – 3.6. att.) var secināt:**

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

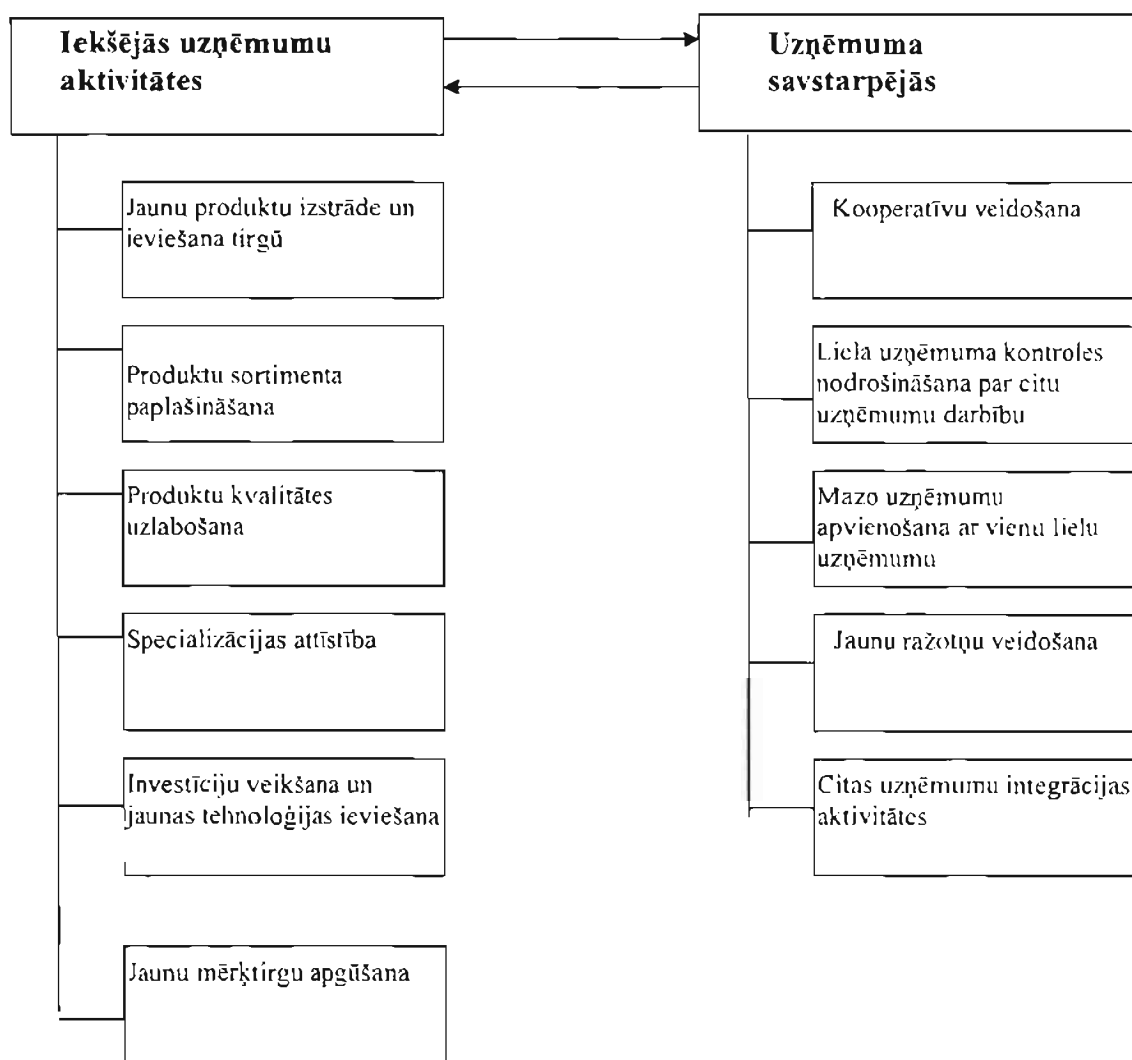
- katrā produkta grupā izveidojas ražotāji – līderi, kuri koncentrē 70–80 % saražotās produkcijas un līdz ar to dominē vietējā tirgū un ir arī galvenie piena produktu eksportētāji;
- starp piena produktu līderiem pastāvīgi atrodas 10 uzņēmumi (izņēmumi: SIA Margota un SIA Lat Salta kā saldējuma ražotāji).

Pēc trešā svarīgā radītāja–peļņas apjoma–autore praktiski nevarēja veikt pētījumus, jo daudzi uzņēmumi nesniedza pamatoto informāciju.

Apkopojot npublicētus Latvijas piena pārstrādātāju materiālus, autore secināja, ka 2000.–2004. gadā laika periodā būtiski aktivizējās šo uzņēmumu darbs konkurences apstākļos, gatavojoties iestāšanai ES. Lai vispusīgi izanalizētu visas aktivitātes, autore to sadalīja divās grupās:

- iekšējās uzņēmuma attīstības aktivitātes;
- savstarpējās uzņēmumu darbības aktivitātes.

Protams, abas aktivitāšu grupas ir saistītas un tām ir raksturīga mijiedarbība (sk. 3.7. attēlu). Vispirms aplūkosim uzņēmumu iekšējo aktivitāšu dažādus piemērus\*\*.



### 3.7. attēls Latvijas piensaimniecības uzņēmumu aktivitātes\*

\* attēlu izveidojusi autore

\*\* visi aprakstītie 3.1. apakšnodalā piemēri balstās uz npublicētiem uzņēmumu materiāliem [214-221].

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

**A/s Limbažu piens** ražo eksportam sieru *Rigamont*, kas ir patentēts un tiek ražots tikai Limbažos. Produkcijas izplatīšanai eksporta tirgos ir izveidota ilgtermiņa sadarbība ar kompānijas *Vonk Dairy Products*.

Sākot ar 2001. gada pavasari, a/s Limbažu piens ir atteikusies no pilna klāsta pilnpiena produkcijas ražošanas un specializējies siera ražošanā, lai to realizētu gan vietējā tirgū, gan varētu eksportēt. Tiek strādāts pēc plāna, kā lietderīgāk izmantot piena sulīgas, kas veidojas siera ražošanas procesā. Šis projekts tapis ar sadarbības partneriem no Igaunijas. Uzņēmumā strādā speciāls dienests, kas nodarbojas ar zemnieku apmācību un servisu piena kvalitātes jomā [219].

**A/s Rīgas piensaimnieks**, investējot 1. milj. ASV dolāru, ir uzstādījis 2001. gadā aseptisko produktu ražošanas līnijas un ražo produktus – kafijas krējums, saldaiss krējums Pērle, aromatizētie pieni, augļu saldējums *Džungļu Pops*, kas guvuši patērētāju atzinību Baltijas valstīs u.c. Eiropas valstīs. Produkti aseptiskā iepakojumā tiek ražoti bez konservantiem, un tiem ir salīdzinoši ilgs uzglabāšanas laiks.

2000.–2002. gadā uzņēmuma attīstība ieguldīti 5,5 milj. eiro, investējot ražošanas tehnoloģijās, kvalitātes sistēmas sakārtošanā, jaunu tirgu izpētē un piena piegādātāju izglītošanas programmās, t.sk. 2002. gadā a/s Rīgas piensaimnieks jaunajās biezpiena sieriņu Kārums ražošanas un iepakojuma tehnoloģijās investējis 0,75 milj. eiro. Uz ES tirgu plānots eksportēt 12% Kāruma no kopējā biezpiena sieriņu eksporta apjoma. 2003. gadā uzņēmums eksportēja aptuveni 20% no kopējā realizācijas apjoma, bet 2004. gadā cer eksportu palielināt līdz 25% [218].

**A/s Rīgas piena kombināts** 2002. gada martā uzņēmums saņēma starptautisko kvalitātes sistēmu standarta ISO un pārtikas nekaitīguma standarta HACCP apliecināšus sertifikātus. Šajā gadā uzņēmums uzsācis jaunās paaudzes produkta *Crazy Milk* ražošanu, ražotnē investējot 185 tūkst. latu. Piena un augļu sulas kokteilis. *Crazy Milk* ietilpst īpaši pasterizēto produktu grupā ar produkta marku Lāse. Šādu produktu neražo neviens no Baltijas valstu piena pārstrādes uzņēmumiem, bet līdzīgi produkti top Skandināvijas valstīs. Produkts bija izstrādāts sadarbībā ar kompāniju Tetra Pak. Jauno kokteili RPK 2002.–2003. gadā pārdod visā Baltijas reģionā, Krievijā un Kazahijā, un principā jaunas paaudzes produkti ir konkurētspējīgs pamats ES [214].

Lai specializētos siera ražošanā un modernizētu ražošanu atbilstoši ES prasībām **a/s Smiltenes piens** 2003. gadā ir pabeigusi uzņēmuma rekonstrukcijas pirmo kārtu. Eksploatācijā nodoti trīs jauni objekti: siera ceha piebūve, izremontētas noliktavas un pirmais stāvs pienotavā Smiltē. Projekta pirmās kārtas finansējums, ierēķinot SAPARD atbalstu, ir 530 tūkst. latu un trešajā kārtā – 150 tūkst. latu. Rekonstrukcijas mērķis ir specializēties siera ražošanā un sakārtot uzņēmumu. Jaunajā siera cehā ražošana notiks plūsmas veidā, - tiks ražoti mīkstā un svaiga siera tipi. Savu produkciju uzņēmums pagaidām realizē vietējā tirgū, tostarp 75% Rīgas lielveikalu tīklos, bet pakāpeniski plāno eksportēt sieru uz ASV un ES valstīs [217].

**A/s Talsu piensaimnieks** ir lielākais piena pārstrādes uzņēmums Kurzēnē, kas specializējies siera ražošanā. Uzņēmums lielāko daļu produkcijas realizē vietējā tirgū, savukārt ap 30% no saražotā siera tiek eksportēts uz Lietuvu. 2002. gadā starptautiskajā izstādē Viļņā tika saņemta zelta medaļa un pēc tam tika uzsākts siera Zaļais Talsu ritulis eksports uz kaimiņvalsti. Pēc uzņēmuma rekonstrukcijas uzņēmums cer iegūt arī sertifikātu, kas ļautu produkciju eksportēt uz ES valstīm [221].

Lielākais siera eksportētājs Latvijā **a/s Preiļu siers** 2004. gadā plāno ražot tikai siera un biezpiena sieriņus, bet pārējo produktu ražošanu pārcelt citiem ražotājiem. Uzņēmums 2004. gadā plāno saražot 3500–4000 t siera un eksportēt vairāk nekā 90% siera produkcijas, bet perspektīvā ražot apmēram 5000 t siera un to eksportēt lielākoties ES tirgū. Šobrīd uzņēmums eksportam ražo Čēderas sieru un katru gadu ražošanas sakārtošanā un modernizēšanā iegulda apmēram 500–600 tūkst. latu. Piemēram, 2004. gadā uzņēmums plāno ieguldīt 600 tūkst. latu (piesaistot arī SAPARD līdzekļus) jaunus un modernus piena pieņemšanas un uzglabāšanas telpu un laboratorijas būvniecībai. Tas ļaus palielināt piena pieņemšanu līdz 300 t. dienā, kā arī veikt nepieciešamas piena analīzes [220].

**Agrofirma Tērvete** ir lielākais piena ražotājs Latvijā. Kā akciju sabiedrība tā bija nodibināta 1998. gadā, un 2003. gadā apgrozījums pārsniedza 3 milj. Ls. Ar ES fonda SAPARD atbalstu Tērvete



III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

2000. gadā realizēja trīs projektus piena lopkopībā, kuru kopējās investīcijas ir 365 tūkst. latu. Viens no realizētajiem projektiem ir slaukšanas modernizācija ganībās, kā rezultātā iegādātas trīs pārvietojamas mehanizētās slaukšanas iekārtas jeb modernas fermas uz riteniem vienlaicīgi 16 govju slaukšanai ar tūlītēju piena dzesēšanu ganībās, kas atvieglo darbu lopkopjiem un ļauj palielināt govju ganīšanu, līdz ar to pieaug arī izslauktā piena apjoms. Otrs projekts paredz fermas Tērces I rekonstrukciju, bet trešais – fermas Tērces 3 slaukšanas modernizāciju, lai iegūtu visaugstākās kvalitātes pienu. Papildus būs atrisināta govju mehanizētā barošana, kā arī uzlabota tehnoloģija kūtsmēsli izvešanai.

2003. gada beigās Tērvetē vidējais izslaukums no govju bija 7759 kg, kas liecina par ļoti labu ražību, jo pēc pārskatāmiem datiem 2002. gadā vidējais izslaukums Latvijā bija 4833 kg, bet pēc statistikas datiem – 3958 kg no govju, tajā pašā laikā Zviedrijā vidējais izslaukums sasniedza 7851 (sk. 2.5 tabulu). Tērvete ir viena no lielākajiem piena piegādātājiem RPK un a/s Limbažu piens, kas eksportē produkciju vairākās ārvalstīs. Kā zināms, eksportam paredzēto piena produktu ražošanā saskaņā ar ES prasībām drīkst izmantot tikai augstākās kvalitātes pienu [222].

Tagad aplūkosim uzņēmumu savstarpējo aktivitāšu piemērus.

Sadarboties ar lieliem piena piegādātājiem, kā, piemēram, lielsaimniecībām vai kooperatīviem, ir izdevīgāk nekā ar atsevišķiem nelieliem piena ražotājiem. Tāpēc pozitīvi var novērtēt **lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīva (LPK) "Jaunais piens"** dibināšanu Valkā 2003. gadā februārī. LPK dibinātāji ir 17 piena ražotāji no Valmieras un Valkas rajona. Pēc tam LPK pievienojas arī Bauskas un Aizkraukles rajona piena ražotāji. 2003. gadā piena savākšanai transporta nomā, bet 2004. gadā, lai nodrošinātu piena savākšanu lielākā apjomā, LPK ir iegādājies pienvedēju. Perspektīvā, piesaistot ES struktūrfondu naudu, LPK plāno attīstīt infrastruktūru.

LPK mērķis ir apvienot pēc iespējas vairāk piena ražotāju, sniedzot tiem piena realizācijas, kvalitātes pārbaudes, lopbarības un materiālu sagādes, transporta, kā arī konsultāciju un ciltsdarba pakalpojumus. 2003. gadā LPK bija divi pircēji: a/s Valmieras piens un a/s Smiltenes piens. Ir atzīmēts, ka LPK darbības laikā ir augusi saražotā piena kvalitāte un izslaukums (sākot no 2003. gada decembra ir pārdots tikai ES prasībām atbilstošs piens), kas būtiski ir palielinājusi ražotāju ienākumus. Svarīgi, ka praktiski ir novērsta piena ražošanas sezonālitate [52].

Kā jau iepriekš darba autore pauda, Latvijas piena pārstrādes uzņēmumiem ir nepieciešams apvienoties, lai tie varētu veiksmīgāk attīstīties un būt pilntiesīgi ES tirgus dalībnieki. Vienu no iespējamiem apvienošanas variantiem jau 2001. gada novembrī realizēja **RPK, kas iegādājies 37% uzņēmuma "Limbažu piens" (LP) akciju**. Līdz ar to LP tagad ir trīs akcionāri – SIA "Baltijas Lāse" (52%), RPK (37%) un dažas zemnieku saimniecības (11%). Ņemot vērā, ka SIA "Baltijas Lāse" pieder arī RPK akciju kontrolpakete, tai tieši vai pastarpināti pieder 89% LP akcijas. Pie tam RPK un LP paliks kā divi uzņēmumi, bet ar vienotu konceptuālu stratēģiju, kas attiecas uz:

- piena iepirkumu vadīšanu;
- produktu sortimenta paplašināšanu;
- uzņēmumu specializāciju;
- produktu izplatīšanu un realizāciju.

Diviem uzņēmumiem ir kopīgs ražošanas un finanšu plāns. RPK ir piena iepircējs un produktu pārdevējs gan vietējā, gan ārzemes tirgū. LP līdz šim ir specializējies siera ražošanā, savukārt, RPK ražo plaša spektra pilnpiena un citus produktus, piemēram, saldējumu. LP sava tirdzniecības tīkla uzturēšana bija nerentabla. Tieši šī iemesla dēļ uzņēmums nespēj veikt likumā noteikto izejvielu apmaksu 15 dienu laikā. Savukārt, RPK kā plaša spektra piena produkcijas ražotājs ir izveidojis un ieviesis augsti attīstītu sadales sistēmu un tagad no LP iepērk svaigi saražotus produktus, sabalansējot un pilnveidojot piedāvājuma paleti gan vietējā, gan ārējā tirgū. LP tas savukārt ļauj ātrāk norēķināties ar piegādātājiem.

75% produkcijas LP ražo eksportam, turklāt pieprasījums pēc uzņēmuma siera produkcijas turpina pieaugt. Latvijas siera tirgū LP tirgus daļa 2003. gadā bija aptuveni 15% ar populārājiem

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

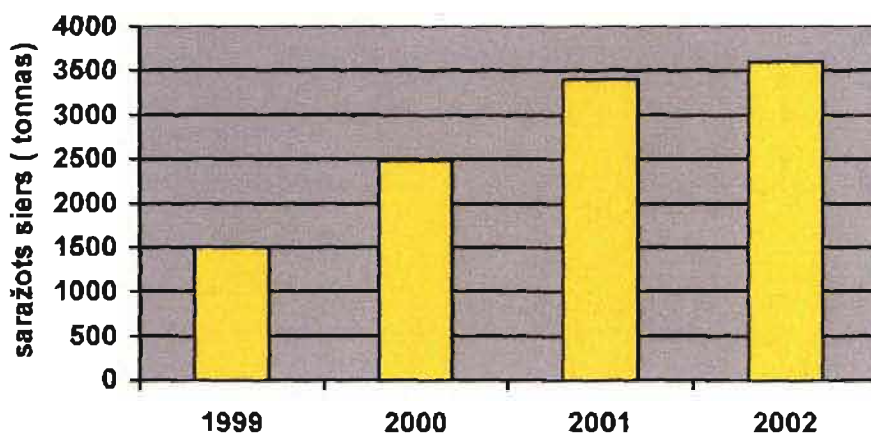
Krievijas, Holandes un Ķīmeņu sieru. Eksporta tirgiem LP ražo sieru Rigamont, kas ir paredzēts un tiek ražots tikai Limbažos. Ņemot vērā, ka RPK un LP ārvalstīs ir viens un tāds pats pircējs – Nīderlandes uzņēmums *Vonk Dainy Products*, – apvienojot produkcijas apjomu, uzņēmumi pārdod produktus par izdevīgām cenām.

Vasaras sezona ir laiks, kad RPK saņem lielu piena daudzumu, taču nespēj to uzreiz pārstrādāt, lai tas nesabojātos. Pie tam piena produktu sortimentā, ko šobrīd pieprasa gan vietējie, gan ārvalstu patērētāji, sieru daudzveidības un piesātinātības pagaidām trūkst. Tāpēc LP ir specializējies uz siera ražošanu vietējam un eksporta tirgum [214;219].

**2002. gadā a/s Vidzemes piens (tagad a/s nosaukums ir Valmieras piens) akcionāru ir vienojušies par uzņēmuma paplašināšanu**, reorganizējot a/s Valrit, SIA Tīlikas un Rūjienas saldējuma ražotni, kuras kļūst par viena uzņēmuma struktūrvienībām bez savas juridiskās patstāvības. Pēc apvienošanās uzņēmuma pamatkapitāls pārsniedz 6 milj. latu un tas kļūst par otro lielāko piena pārstrādes uzņēmumu Latvijā, t.sk. trešais lielākais pilnpiena produkcijas ražotājs (pēc RPK un a/s Tukuma piena) un ceturtais lielākais, salīdzinot piena iepirkuma apjomu (pēc RPK, A/s Tukuma piens un A/s Preiļu siers). Tagad uzņēmums ir viens no tiem, kam ir pilns piena produktu spektrs sākot no piena un beidzot ar sauso vājpienu un saldējumu. parādās visas manevra iespējas ar pienu un visām tā sastāvdaļām [52].

Kā autore jau minēja (sk.1. un 2. nodaļu), vērojams siera, skābkrējuma produktu, jogurta īpatsvara palielinājums kopējā patēriņa apjomā. Ir mazinājies pilnpiena īpatsvars iedzīvotāju uzturā, ko daļēji var skaidrot ar lētāka piena ar zemāku tauku saturu piedāvājumu. Papildu faktors uztura struktūras izmaiņām ir patērētāju tendence uzturā lietot vērtīgus, pat diētiskus produktus. Tā rezultātā vērojams mazkaloriju produktu pieprasījuma pieaugums. Jāatzīst, ka piedāvājums ne vienmēr var apmierināt šo pieprasījumu pēc produktu kvalitātes, t.sk. īpatnībām, lietošanas ērtībām u.c. Dažreiz uzņēmumi slikti strādā mārketinga jomā, un līdz ar to patērētāji dod priekšroku citiem produktiem (dzērieniem, gaļas produktiem u.c.) Rodas nepieciešamība **uzņēmumiem specializēties noteiktu produktu ražošanai**. To var izdarīt, uzņēmumiem apvienojoties. Piena pārstrādes uzņēmumu pirkšana vai apvienošanās ir daudz mazāk sāpīga tendence Latvijas laukiem nekā uzņēmumu sanācības nespēja un to bankrotēšana. Pārsvārā tiek pirkti piena ražošanas uzņēmumi un šajos gadījumos jaunie saimnieki samaksā iepriekšējos parādus. Vēl labāks variants ir, ja, nopērkot pienotavu, ne tikai saglabā piena ražotāju tīklu, bet arī bijušās pienotavas kā piena savāktuves vai atsevišķu piena produktu ražotnes. Piemēram, 2000. gadā **apvienojās PKS "Blomes pienotava" un a/s "Smiltenes piens", vēlāk pievienojot arī KS "Raunas piensaimnieks"**. Ziemeļvidzeme ir "smagākais" reģions piena pārstrādātājiem, jo tur joprojām ir ļoti daudz pienotavu. Tāpēc arī notika apvienošanās ap a/s "Smiltenes piens", lai spētu konkurēt gan ar lielajiem, gan ar mazajiem uzņēmumiem. Koordinējot ražošanu, apvienojot mārketinga darbību un veidojot katrā pienotavā specifisku produktu ražotni, šī apvienība šobrīd ražo sviestu – Smiltenē, "Latvijas" tipa sieru – Raunā, "Krievijas" tipa sieru – Blomē, pilnpiena, vājpiena produkciju – Smiltenē [217].

Arī Latgalē veidojas līdzīga situācija. Pirmkārt, a/s "Krāslavas piens" 1999. gadā saražoja 468 tonnas jeb 16% no Latvijas sausā vājpiena, 2000. gadā–601 tonnu jeb 17% no visa sausā vājpiena, bet 2001. gadā piena pulveris ražots netika, tikai daži simti tonnu pilnpiena produkcijas. Otrkārt, bijušo Daugavpils piena kombinātu ir mēģināts vairākkārtīgi reanimēt pēc tā darbības pārtraukšanas. 1999.–2000. gadā tur saražoja vidēji tikai 100 tonnas sviesta, 100 tonnas siera un nedaudz pilnpiena produkcijas. Loģiski, ka ar šādu apjomu Daugavpils piena kombināts nevarēja eksistēt, bet A/s "Preiļu piens", nopērkot šo uzņēmumu akcijas, kā arī piesaistot bankrotējušā Rēzeknes piena konservu kombināta piegādātājus, ir vairākkārtīgi palielinājis "Čedera" tipa siera ražošanu 3.7 attēlu [220].



### 3.8. attēls. Siera ražošanas attīstības dinamika a/s "Preiļu siers"\*

\*attēlu izveidojusi autore pēc nepublicētiem datiem [220].

3.8. attēlā redzamā attīstības tendence tika panākta, piesaistot jaunus piena piegādātājus, kas īpaši svarīgi, piens netika izmantots ražojot pilnpienu jau tās piesātinātajam Latvijas tirgum, bet vairāk kā 90% iepirkta piena pārstrādāja Čederas sierā, kas 93% tiek eksportēts. Lielākā problēma a/s "Preiļu siers" varētu būt ražošanas jaudu nodrošināšanā ar ES prasībām atbilstošu izejvielu, jo galvenais siera tirgus ir ES valstis.

Dažu pēdējo gadu laikā *iekšējās konkurences dēļ savu darbību ir pārtraukuši virkne pārstrādes uzņēmumi*. Lielākais no tiem ir a/s Rēzeknes PKK. 1997. un 1998. gadā tas bija lielākais piena pārstrādātājs valstī un monopoluzņēmums piena konservu ražošanā. Uzņēmuma bankrota cēlonis bija Krievijas krīze 1998. gadā, jo Krievija bija galvenais piena konservu tirgus. Tam sabrūkot un nespējot pārkārtot ražošanu un mārketingu citiem tirgiem, uzņēmums 2001. gada vasarā bija spiests pārtraukt savu darbību.

A/s "Kurzemes piens" jau pirmajos atjaunotās Latvijas gados, veica mērķtiecīgu darbību sava stāvokļa nostiprināšanai Kurzemes reģionā. Dažādos veidos akciju sabiedrības sastāvā tika iekļautas Priekules, Saldus, Ventspils, Kuldīgas pienotavas. Uzņēmuma darbība vainagojās ar Aizputes sausā vājpiena rūpnīcas pievienošanu "Kurzemes pienam" 1999. gadā, tā iegūstot zināmu monopolstāvokli visā Rietumkurzemē. Tomēr ar šo pašu gadu sākās strauja "Kurzemes piena" pozīciju pasliktināšanās Latvijas piensaimniecībā, un rezultātā 2001. gadā ir bankrotējis "Kurzemes piens" un līdz ar to arī visi pārējie iepriekšminētie uzņēmumi. 3.4. tabulā ir attēloti pēdējā gada darbības rādītāji, kad vēl reāli darbojās šie uzņēmumi.

RPKK piena konservu ražošana divu gadu laikā samazinājās 3,5 reizes, bet a/s "Kurzemes piens" sausā vājpiena ražošana gada laikā samazinājās 4 reizes, sviesta ražošana – 2 reizes. Tomēr 3.4. tabulā redzams, šie kombināti vēl ieņēma pietiekoši nozīmīgu vietu starp citiem uzņēmumiem un jāatzīmē arī to zināms monopolstāvoklis katram savā reģionā. Acīmredzot, uzņēmumi bankrotēja slikta menedžmenta un mārketinga dēļ, parādot savu nespēju veikt nepieciešamo darbības restrukturizāciju un specializāciju.

3.4. tabula

**RPKK un "Kurzemes piens" saražotā produkcija un daļa Latvijas tirgū  
2000. gadā\***

Uzņēmums	Sviests		Siers		Piens		Krējums		Saldējums		Kazeīns		Sausais vājpiens	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
RPKK	353	4,8	7	-	1458	2,2	128	0,8	198	5,7	148	35,5	-	-
Kurzemes piens	514	6,9	448	4,1	2112	3,2	486	2,9	-	-	-	-	250	8

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[52]

Neskatoties uz vispārēju piena pārstrādes tendenci koncentrēties un specializēties, tomēr ir *virktne mazo pienotavu, kas cenšas saglabāt savu eksistenci un patstāvību*. Pagaidām tas ir izdevies, ražojot specifisku produkciju, uzņēmuma veiksmīga ģeogrāfiskā stāvokļa dēļ un veiksmīgas vadības rezultātā. Zināmas problēmas varētu rasties sakarā ar ražotņu sakārtošanu atbilstoši ES prasībām.

Atkal pievērsīsim uzmanību 3.2. attēlam. No tā izriet, ka četri uzņēmumi (a/s Preiļu siers, a/s Limbažu piens, a/s Valmieras piens, a/s Tukuma piens) ražo 64% no saražotā siera apjoma Latvijā. Informāciju par citām mazām pienotavām satur 3.5. tabula.

3.5. tabula

**Latvijas mazo sierotavu darbības rezultāti 1999.-2001. gadā**

Nr.p.k.	Pienotavas	Saražots siers (tonnas)			2001./1999. (%)
		1999	2000	2001	
1.	A/s "Bauskas piens"	291	334	402	138
2.	A/s "Cesvaines piens"	639	833	548	85,7
3.	PKS "Mālpils pienotava"	612	564	547	89,4
4.	Neretas PKS	269	335	42	156,9
5.	A/s "Rankas piens"	621	544	405	65,2
6.	A/s "Talsu piensaimnieks"	222	383	520	234,2
7.	A/s "Beverīna"	706	642	546	77,3
	<b>Kopā</b>	<b>3360</b>	<b>3635</b>	<b>3390</b>	<b>100,9</b>
	<b>%no Latvijas tirgus</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>-</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[52]

Kā redzams no tabulas, šo septiņu samērā mazo sierotavu saražotais siers daudzums pēdējo gadu laikā nav būtiski mainījies. Līderis attīstības ziņā ir a/s "Talsu piensaimnieks", kas divu gadu laikā, pateicoties oriģinālajam "Talsu ritulim", siera ražošanu ir kāpinājis 2,3 reizes. Šis ir praktiski vienīgais iespējamais attīstības variants – ražot specifiskus, atšķirīgus no tradicionālajiem sierus. Kā redzams, Latvijas labākā "Krievijas siera" ražotāja a/s "Beverīna" apjomus ir samazinājusi gandrīz par 23%. Kamēr vēl Latvijā nav nevienas modernas "Krievijas" un "Holandes" tipa siera ražotnes un lētākās Lietuvas produkcijas ekspansija ir tikai sākusies, pastāv arī mazās tradicionālo siera sierotavas ar salīdzinoši augstām ražošanas izmaksām. Attīstoties tālāk brīvajam tirgum starp Baltijas

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

un vēlāk ES valstīm, šīm pienotavām nav nākotnes, ja tās neatradīs savu, specifisku vietu Latvijas siera tirgū.

Kā veiksmīgu nišu starp produktu ražotājiem var minēt a/s "Lazdonas piensaimnieks" ar stabilu pēdējos gados pārstrādātā piena daudzumu ap 7500 tonnas gadā un augošo pilnpiena produktu tirgus daļu. Tā pēdējos divos gados palielinājusies par 80%. "Lazdonas piensaimnieka" veiksmīgās darbības pamatā, pēc autorei viedokļa, ir:

- apkārtnes iedzīvotāju ilggadīgā uzticība vietējās pienotavas produkcijai (Lazdonas pienotava arī padomju gados apgādāja tuvējos rajonus ar pilnpiena produkciju);
- stabila sadarbība ar vietējiem piena ražotājiem;
- plašs un regulāri atjaunināts produktu sortiments;
- daudzi Latvijā maz izplatīti deserta produkti ar lielu pievienoto vērtību.

Pilnīgi pretējā situācijā atrodas, piemēram, a/s "Zemgales piens". Iespīests starp RPK, a/s Rīgas piensaimnieku, a/s "Tukuma pienu" un a/s "Bauskas pienu", tas daudzus gadus spītīgi turpina ražo praktiski tādu pašu produkciju kā šie lielie, salīdzinoši daudz modernākie, blakus esošie piena kombināti. Pretēji loģikai, pārstrādājot tikai 1% no Latvijas piena, aizņemot nepilnus 2% no pilnpiena tirgus, dienā saražojot 3 tonnas pasterizēta piena, 1 tonnu krējuma, biezpiena, ap simts kilogramu jogurta un dažas biezpiena tortes, a/s "Zemgales piens" turpina strādāt bez perspektīvas.

Lai arī visi apzinās, ka izdzīvos tikai spēcīgākie piena pārstrādes uzņēmumi, pēdējos gados ir *izveidotas arī jaunas pienotavas*. Tās varētu iedalīt sekojošās grupās:

- spēcīgākie piena ražotāji veido savu piena pārstrādi;
- piena pārstrādātāji dibina akciju sabiedrību specifisku produktu ražošanai;
- tirgotāji organizē piena pārstrādi;
- piena kombinātu akcionāri atdala kādu no saviem uzņēmumiem, kurš pēc tam strādā juridiski atsevišķi;
- zemnieku saimniecība uzsāk piena pārstrādi.

Izrādās, ka dažreiz celt jaunu pienotavu ir lētāk un vienkāršāk nekā pārbūvēt jau esošu atbilstoši ES noteiktām normām. Pēc npublicētiem materiāliem autore apkopoja dažus piemērus šajā jomā.

Jau deviņdesmito gadu sākumā piena pārstrādes *biznesā veiksmīgi ienāca p/s "Pampāļi"*. Izmantojot to, ka vasarā Latvijā ir liels vājpiena pārpalikums un tajā brīdī esošās pienotavas nespēja to kvalitatīvi pārstrādāt, izveidoja savu kazeīna ražotni. Bez tam "Pampāļi" bija gatavi savus produktus pārdot par salīdzinoši zemu cenu. Saražojot katru gadu ap 300 tonnām kazeīna, p/s "Pampāļi" savu ražotni ir sakārtojuši atbilstoši ES prasībām un tai ir piešķirta atļauja eksportēt produkciju uz Eiropu. Uzņēmuma liels pluss ir piena ieguve no Pampāļu fermas, kas ir augstā higiēnas līmenī un kur ir lielākais Latvijā slaucamo govju ganāmpulks. Tāpat nodibināta veiksmīga sadarbība ar RPK, kas savu vasaras vājpienu piegādā kazeīna ražotnei. Cita Latvijas kazeīna ražošanas uzņēmumā, kam ir atļauja eksportam uz ES – a/s "AGM" – tieši atbilstošas kvalitātes izejvielas trūkums varētu būt par nopietnu veiksmīgas darbības šķērslī [223].

Otrs progresīvs pašražotā piena pārstrādātājs ir *zemnieku saimniecība "Daugava"*, kas pārsvarā ražo pilnpiena produkciju un līdzīgi kā a/s "Lazdonas piensaimnieks", arī šeit lielu daļu produkcijas klāsta aizņem izstrādājumi ar lielu pievienoto vērtību – dažādi saldie ēdieni, sieri un sieriņi ar visāda veida piedevām. Z/s "Daugava" pārsvarā izmanto savā un netālajās saimniecībās ražoto pienu, kas nodrošina pietiekami augstu izejvielas kvalitāti un līdz ar to augstu gala produktu kvalitāti.

Lai veiksmīgāk realizētu vājpienu, kas vasaras mēnešos paliek pēc sviesta ražošanas, lielākie sviesta pārstrādātāji, tādi kā a/s "Valmieras piens", a/s "RPK", a/s "Tukuma piens" un citi, deviņdesmito gadu beigās nodibināja sauso piena produktu ražotni a/s "Valrit". Sākotnēji tā bija sabiedrība ar vairākiem līdztiesīgiem īpašniekiem, bet šodien tā praktiski ir a/s "Valmieras piens" kontrolē. Uzņēmums ir saņēmis ES atzīšanas numuru un sniedz savus pakalpojumus piena kombinātiem piena un vājpiena pārstrādei sausajos produktos. 2001. gadā "Valrit" saražoja 829 tonnas sausā vājpiena un 858 tonnas sausā pilnpiena.

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Kā unikālu parādību Latvijas piensaimniecībā var minēt *Degoles pienotavu*. Šeit ir gadījums, ka pārtikas tirgotājs savu naudu ieguldīja nevis tirdzniecības attīstībai, bet gan uzbūvējot pienotavu. Motīvi varēja būt šādi:

- diversificēt biznesu, lai iegūtu peļņu ne tikai no tirdzniecības, bet arī no pārstrādes;
- nodrošināt savus veikalus ar piena produktiem tādā sortimentā un kvalitātē kā to nespēja tuvumā esošā a/s "Tukuma piens".

Taču šie motīvi neiztur laika pārbaudi. Jau 2001. gadā visu galveno produktu ražošana Degoles pienotavā bija tikai 27 % apjomā no 2000. gada un 2002. gadā pienotava bankrotēja, neizturot a/s "Tukuma piens" konkurenci.

Pilnīgi citāda pieeja piena produktu ražošanā ir tirgotājam SIA "Siera nams", kura saimnieki, pirmkārt, jau sākumā mājas siera ražotni veidoja augstā tehniskā līmenī ar modernām, profesionālām iekārtām, kādu Latvijā nebija nevienai citai pienotavai un, otrkārt, veica sadarbību ar lieliem uzņēmumiem. Tagad "Siera nams" ražo un pārdod mājas sieru ar savu produkta marku "Ciba", ražo mājas sieru ar produkta marku "Baltais", kas pieder a/s "Tukuma piens", ražo mājas sieru ar produkta marku "Rasa", kas pieder RPK. Līdz ar to lielākā daļa Latvijas mājas siera tiek ražots SIA "Siera namā", kas liecina par ārkārtīgi veiksmīgu produkta un tehnoloģiju izvēli jaunuzceltajā piena pārstrādes uzņēmumā.

Vēl viens *veiksmīgs uzņēmums ir z/s "Gosupi"* jogurta ražotne ar produkta marku "Jogijs". Strādājot ne sevišķi piemērotos apstākļos un sākotnēji radot ne pārāk kvalitatīvu produktu, z/s "Gosupi" šobrīd ir kļuvusi par lielāko jogurta ražotni Latvijā. Pie panākumiem minams veiksmīgs mārketinga un kopīgā tendence pieaugt jogurta patēriņam Latvijā. Ja uzņēmuma vadībai izdosies paplašināt, modernizēt ražotni, uzlabot tehnoloģiju, tas varētu būt nopietns Latvijas mēroga jogurta un jogurta dzērienu ražotājs.

Pēc Latvijas piensaimniecības uzņēmumu attīstības rādītāju un tendenču analīzes var izdarīt šādus secinājumus:

- starp piena pārstrādes uzņēmumiem valda spēcīga konkurence, jo gandrīz visi ražo visa veida piena produkciju. No vienas puses, konkurence veicina uzņēmumu attīstību, bet, no otras puses, tik liela sadrumstalotība neļauj samazināt izmaksas, ieviest jaunas tehnoloģijas un strādāt atbilstoši ES prasībām;
- pēdējos gados vērojamas izmaiņas iedzīvotāju ēšanas paradumos, uzturā vairāk tiek lietoti produkti ar mazāku tauku saturu, kā arī siers, jogurts. Tāpēc uzņēmumi – līderi (RPK, Valmieras piens u.c.) pievērš lielu uzmanību jauno produktu ieviešanai un produkcijas kvalitātes uzlabošanai;
- vienāda ražošanas profila uzņēmumi cenšas apvienot ražošanas jaudas, lai tirgū piedāvātu lētāku produktu un iegūtu tirgus nišu specializēto produktu ražošanā;
- liela uzņēmumu daļa nespēj izturēt konkurenci, bez ekonomiskās izpratnes saimniekojot. Latvijā piena pārstrādes uzņēmumu bankrota dēļ gan Kurzemē, gan Latgalē zemniekiem netiek samaksātas ievērojamas summas par nodoto pienu pārstrādes uzņēmumiem;
- pilnveidojoties pārtikas racionam un pilsētu iedzīvotāju labklājības līmenim, veiksmīgākie uzņēmēji veido jaunus piena pārstrādes uzņēmumus produktu ražošanai, kuriem vēl ir brīva tirgus niša. Veidojas specializēti uzņēmumi tikai viena produkta ražošanai, kā kazeīns un saussais piens un vājpiena pulveris, kuri uzskatāmi, kā piena produkcijas blakusprodukti;
- daži piena ražotāji cenšas apvienot piena ražošanu ar piena pārstrādi, tādā veidā sadalot ekonomiskās izmaksas starp piena ražošanu un pārstrādi;
- pēdējos gados vērojama pozitīva tendence – resursu apvienošana ar lieliem uzņēmumiem – līderiem tirgū. Starp apvienošanas modeļiem vispopulārākie ir divi – atsevišķu uzņēmumu juridiska statusa zaudēšana un pievienošana lielam uzņēmumam kā

struktūrvienības, kā arī mazo uzņēmumu akciju kontrolpaketes iegādāšanās un darbības kontroles nodrošināšana.

- mazās pienotavas, izmantojot ģeogrāfisko stāvokli, tuvumā esošo piena zonu cenšas saglabāt savu neatkarību un eksistenci, ražojot specifiskus produkcijas veidus. Tomēr šiem uzņēmumiem nākotnē praktiski nav iespējams nodrošināt savu pastāvēšanu atbilstoši tirgus un ES prasībām pārtikas ražošanai.

Konstatējot pozitīvas tendences Latvijas piensaimniecības nozarē pēdējos gados, autore tomēr secināja, ka šobrīd tas ir tikai pirmais nozares restrukturizācijas posms, kas liecina par uzņēmumu piemērošanu lokālam tirgum. Strādājot jaunos, ekonomikas globalizācijas apstākļos ar to nepietiek, jo ES tirgus prasībām atbilst lielie uzņēmumi kuri ir koncerna tipa (sk 2. nodaļu). Taču pirms priekšlikumu izvirzīšanas šajā jomā vēlams veikt uzņēmumu analīzi pēc modernas SWOT un M.Portera metodikas.

### **3.2. Uzņēmumu analīze pēc SWOT metodikas**

SWOT ir pazīstama pasaulē uzņēmumu analīzes metode, kas balstās uz šādiem elementiem:

- iekšējais spēks ( Strengths ),
- iekšējais vājums ( Weakness ),
- ārējās izdevības ( Opportunities ).
- ārēji draudi ( Threats ).

Novērtējot visus minētos elementus, tas jāsakārto matricas veidā un tās pamatā jāizstrādā uzņēmumam piemērota stratēģija (abstrakto piemēru sk. 3.9.attēlā). Tādējādi SWOT analīzes mērķis ir vispusīgs uzņēmuma konkurētspējas vērtēšana un atbilstošas stratēģijas noteikšana.

<i>Iekšējie faktori (kritēriji)</i>	<i>Iekšējais spēks</i>	<i>Iekšējais vājums</i>
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Ārējās izdevības	SO (stiprums un izdevības) stratēģija	WO (vājums un izdevības) stratēģija
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Ārējie draudi	ST (spēks un draudi) stratēģija	WT (vājums un draudi) stratēģija
.....	.....	.....
.....	.....	.....

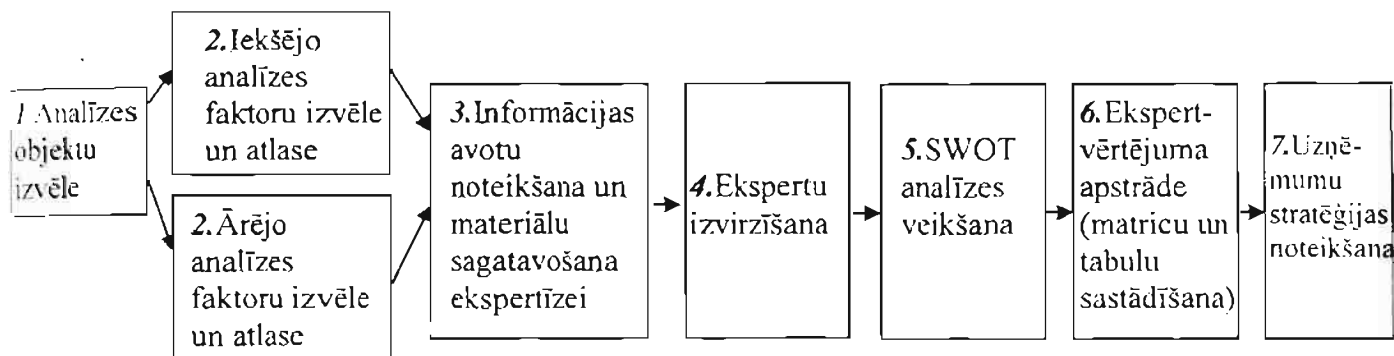
3.9. attēls. SWOT analīze matricas abstrakts piemērs.

*Balstoties uz pazīstamas SWOT analīzes metodes pamatiem [78;90], autore izstrādāja SWOT lietošanas metodiku atbilstoši piensaimniecības attīstības vajadzībām. Izstrādājot šo metodiku, autore ņēma vērā:*

- īpatnējo SWOT analīzes posmu secību;
- piensaimniecības īpatnības;
- Latvijas tirgus īpatnības;
- Latvijas ekonomikas īpatnības.

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

SWOT analīzes posmi pēc autores izstrādātās metodikas atspoguļoti 3.10. attēlā. Aplūkosim katru posmu atsevišķi.



**3.10. attēls. SWOT analīzes posmi pēc autores izstrādātās metodikas**

**1. posmā jāizvēlas analīzes objekti.** Starp visiem piensaimniecības uzņēmumiem autore ir izvēlējusies analīzei piena pārstrādātājus kā galveno posmu nozares loģistikas ķēdītē. Tomēr ir skaidrs, ka, no vienas puses, nav iespējas veikt šo analīzi visiem 60 reģistrētiem Latvijas piena pārstrādātājiem, bet, no otras puses, arī nav vajadzības to darīt, ņemot vērā sekojošus analīzes mērķus:

- novērtēt Latvijas uzņēmumu piena pārstrādātāju konkurētspēju;
- noteikt uzņēmumu iespējamo attīstības stratēģiju.

Balstoties uz izvirzītiem mērķiem, pēc autores domām, pilnīgi pietiekami veikt SWOT analīzi tikai galvenajiem uzņēmumiem, kas Latvijas tirgū pēc piena iepirkumiem un produkcijas realizācijas apjoma ieņēma apmēram 80 % tirgus daļu, ražo plašu produkcijas sortimentu un arī eksportē ražojamos produktus uz ārzemēm. Starp visiem uzņēmumiem autore izvēlējās 8 uzņēmumus (par uzņēmumu galvenajiem rādītājiem sk. 3.1. apakšnodaļā):

1. A/s Rīgas piena kombināts
2. A/s Valmieras piens
3. A/s Rīgas piensaimnieks
4. A/s Tukuma piens
5. A/s Limbažu piens
6. A/s Preiļu piens
7. A/s Cesvaines piens
8. A/s Talsu piensaimnieks

#### **2. posmā notiek analīzes faktoru izvēle un atlase.**

Ņemot vērā, ka SWOT metode paredz iekšējo un ārējo faktoru analīzi, autore izdalīja astoņas galvenās iekšējo faktoru grupas:

1. Produkts
  - produkta raksturlielumi (kvalitāte, sortiments, iesaiņojums, dizains),
  - produkta marka, pozīcija tirgū,
  - jauno produktu izstrāde.
2. Mārketinga darbības
  - produktu cenas,
  - produktu sadale,



III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

- produkta virzīšana tirgū,
- mārketinga pētījumi.
- 3. Ražošanas resursi
  - izmantojamā tehnika,
  - izmantojamā tehnoloģija,
  - inženierings,
  - izejvielas kvalitāte.
- 4. Darbinieki
  - kompetence,
  - pieredze,
  - nokomplektēšana.
- 5. Menedžments
  - vadības personāla kvalifikācija,
  - organizatoriskā struktūra,
  - darbības plānošana,
  - darbības koordinēšana,
  - darba motivēšana.
- 6. Finanses
  - izmaksu līmenis,
  - peļņa un rentabilitāte,
  - finansiālais stāvoklis,
  - aktīvi.
- 7. Loģistika
  - pasūtījumu apstrāde un darījumi,
  - piegādātāju atlase,
  - transportēšana,
  - noliktavu saimniecība.
- 8. Kvalitātes vērtējums un kontrole
  - vērtēšanas sistēma,
  - ISO u.c. kvalitātes sistēmas ieviešana.

Pēc autores domām minētie faktori ir galvenie, kas raksturo uzņēmuma iekšējo darbību salīdzinājumā ar konkurentiem.

Starp ārējiem faktoriem, kas raksturo uzņēmuma konkurētspēju, vēlams izdalīt šādas divas grupas:

- i. Tieši ietekmējošie
  - piegādātāji,
  - starpnieki,
  - pircēju vajadzības un maksātspēja,
  - konkurence,
  - produkcijas eksports un imports,
  - sabiedriskās organizācijas, prese,
  - likumdošana.
- B. Netieši ietekmējošie
  - valsts demogrāfiskais stāvoklis,
  - valsts ekonomiskais stāvoklis,
  - starptautiskās attiecības,
  - zinātnes un tehnoloģijas attīstība,
  - valsts politika,
  - sociālkultūras elementi,
  - integrācijas attīstība.

**3. posmā – informācijas avotu noteikšana** – bija jāprecizē un jā sagatavo informācija par uzņēmumiem, lai veiktu pamatotu SWOT analīzi. Apstrādājot visus informācijas avotus, autore, to sadalīja trīs grupās:

#### I Valsts institūciju informācijas avoti

- Centrālās statistikas pārvaldes ziņas,
- Ekonomikas ministrijas ziņojumi,
- Zemkopības Ministrijas ziņojumi,
- Finanšu ministrijas biļeteni,
- Latvijas bankas pārskati,
- Latvijas attīstības aģentūras izdevumi,
- Uzņēmumu reģistra dati.

#### II Komercedarbības informācijas avoti:

- uzņēmumu gada pārskati, pētījumi,
- uzņēmumu bilanci ( t.sk. pielikumi ),
- Rīgas fondu biržas biļeteni,
- audita firmas pakalpojumi,
- Latvijas Piensaimnieku Centrālās savienības dati.

#### III Publiskie informācijas avoti:

- mēdija ( avīzes, žurnāli u.c. ),
- internets,
- prezentācijas,
- konferences, semināri.
- izstādes.

Analīze tiek veikta balstoties uz minētiem informācijas avotiem un ievērojot šādus principus:

- analīze jāveic pēc faktoriem ( sk. 1. posmu ) un rezultātus jāsadala pēc grupām:
  - iekšējais spēks ( Strengths ),
  - iekšējais vājums ( Weakness ),
  - ārējās izdevības ( Opportunities ),
  - ārēji draudi ( Threats ).
- jāņem vērā, ka iekšējais spēks un vājums – tas ir kontrolējamie un regulējamie no uzņēmuma puses faktori, bet ārējās izdevības un draudi – tas ir faktori, uz kuriem uzņēmums nevar ietekmēt, bet var tikai izmantot;
- formulējumiem jābūt īsiem un konkrētiem, uzņēmuma stiprās un vājās puses jānovērtē no pircēju viedokļa un salīdzinājumā ar konkurentiem.

Pētot pieejamos projektus, referātus, zinātniskus darbus, kur tiek izmantota SWOT analīze autore nonākusi pie secinājuma, ka diemžēl pētnieku vairums ierobežojas tikai ar kvalitatīviem vērtējumiem [143:144;]. Šī pieeja ierobežo SWOT iespējas un galvenais pazemina izstrādātās stratēģijas pamatojumu. Tāpēc autore piedāvā izvirzītiem ekspertiem kopsavilkumā novērtēt SWOT faktorus arī kvantitatīvi. Ar šo nolūku autore izstrādāja speciālas tabulas ekspertiem aizpildīšanai

1. tabulā – "uzņēmuma iekšējo faktoru vērtējumi" (darbā-3.6.tabula) 2. ailē uzrādīti SWOT analīzes faktori (sk. 2.posmu); 3. aile jāaizpilda ekspertiem pēc trīs balļu sistēmas (1 – nozīmīgs, 2 – ļoti nozīmīgs, 3 – izšķiroša nozīme), 4,5 u 6 ailes jāaizpilda ekspertiem pēc deviņu balļu sistēmas. Ekspertu vērtējumi jāsadala pēc trim grupām – vāji (1-3), vidēji (4-6), spēcīgi (7-9).

2. tabulā – ‘‘uzņēmuma ārējo faktoru vērtējumi’’ (darbā-3.7.tabula) 2 ailē uzrādīti SWOT analīzes ārējie tieši ietekmējoši faktori ( sk. 2.posmu ). Autore nolēma ierobežoties ar šo faktoru grupu, jo netiešo faktoru vērtējums prasa atsevišķu analīzi un zināmā mērā šī problēma jau bija atrisināta ar PEST analīzi.(sk. 1.3. apakšnodaļu).

**4. posms – ekspertu izvirzīšana** – savukārt paredz šādus apakšposmus:

- ekspertīzes organizācija;
- ekspertu izvēle;
- ekspertu skaitu grupā noteikšana.

Ekspertīzes organizēšana un ekspertu izvēle aprakstīta 1.4. apakšnodaļā.

Pēc potenciālā ekspertu kompetences līmeņa, autore nolēma iekļaut ekspertu grupā 9 ekspertus, ieskaitot sevi (sk. 3. pielikumu). Praktiski bija piesaistīti eksperti no:

- valsts institūcijām,
- uzņēmumu vadības personāla,
- zinātniekiem,
- vadošiem žurnālistiem,
- sabiedriskām organizācijām.

**5. posmā notiek reāla analīzes veikšana.**

Visi eksperti bija nodrošināti ar atbilstošiem materiāliem un bija veikušas SWOT analīzi mēneša laikā. Pēc ekspertīzes autore saņēma analītiskus materiālus un vērtējumus no visiem izvirzītiem ekspertiem, kur arī pati bija ņēmusi dalību šīs analīzes veikšanā.

**6. posms ir darbietilpīgs, jo jāapstrādā no ekspertiem saņemtais materiāls, proti:**

- sastādīt SWOT matricas katram uzņēmumam;
- sastādīt tabulas – kopsavilkumu pēc uzņēmumu vērtējumiem;
- aprēķināt ekspertvērtējumu variāciju.

3.6 -3.13 tabulā ir parādītas pētītajam uzņēmumam SWOT matricas, ko autore sastādīja pēc ekspertu analīzes. Matricas dod iespēju vizuāli novērot visus SWOT elementus un aprakstīt vēlamo attīstības stratēģiju (sk. 7. posmu).

Uzņēmumu ietekmējošo faktoru ekspertu vērtējumi atspoguļoti 3.14 un 3.15 tabulā. Tie ir piemēri par RPK vērtējumiem.

Tabulās ekspertu kopējais vērtējums aprēķināts pēc formulas:

$$V_{kj} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{ij} \cdot \beta_{ij}}{\sum_{i=1}^n w_{ij}}, \quad (3.1)$$

kur:

$V_{kj}$  – k-eksperta j- uzņēmuma vērtējums;

III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

$\beta_{ij}$  – balle (1-9), kas raksturo j- uzņēmumu salīdzinājumā ar konkurentiem pēc faktora;  
 $W_{ij}$  – svars (1-3), kas atspoguļo i- faktora nozīmi kopējā j- uzņēmuma vērtējumā;  
 $n$  – faktoru skaits.

Ekspertvērtējumi doti ballēs un tāpēc ir iespējams veikt plašu analīzi. Autore aprēķināja sekojošus rādītājus [93]:

- ekspertvērtējuma summa;
- vidējais ekspertvērtējums.

Ekspertvērtējuma summa tiek aprēķināta pēc šīs formulas:

$$\sum_{k=1}^Z V_{kj} \quad (3.2.)$$

kur:

Z – ekspertu skaits.

Aprēķinu rezultāti parādīti 3.16 un 3.17 tabulā.

Vidējie ekspertvērtējumi aprēķināti pēc formulas:

$$\bar{v}_j = \frac{\sum_{k=1}^Z V_{kj}}{Z} \quad (3.3)$$

kur:

$\bar{v}_j$  - vidējais j- uzņēmuma ekspertvērtējums.

Aprēķinu rezultāti parādīti 3.18 tabulā.

\* visi 9 ekspertu 8 uzņēmumu vērtējumi (72 tabulas) nav atspoguļoti darbā un glabājas pie autores.

## A/s Rīgas piena kombināta SWOT matrica

<p><i>Iekšējie faktori</i></p> <p><i>Ārējie faktori</i></p>	<p><i>Iekšējais spēks</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atziņš līderis vietējā tirgū</li> <li>• spēcīgas produktu markas</li> <li>• moderna tehnoloģija</li> <li>• izdevīgs izvietojums</li> <li>• liela pieredze piena produktu ražošanā</li> <li>• pircēju vajadzībām atbilstošs plašs sortiments</li> <li>• oriģinālo jaunu produktu veiksmīga ieviešana (bioprodukti)</li> <li>• ES standartiem atbilstošas eksporta produkcijas ražošana</li> <li>• mārketinga pētījumu organizēšana</li> <li>• veiksmīgas reklāmas kampaņas</li> <li>• ātras piegādes, izmantojot centralizēto loģistiku</li> <li>• ISO 9001:2000 un HACCP kvalitātes sertifikāti</li> </ul>	<p><i>Iekšējais vājums</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepietiekams jaudu noslogojums</li> <li>• neizteikta specializācija</li> <li>• pirktas nevis pašradītas tehnoloģijas</li> <li>• liels piena piegādātāju skaits</li> </ul>
<p><i>Ārējās izdevības</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valsts subsīdijas – piena iepirkumu cenu starpības kompensēšana</li> <li>• valsts ieguldījums piena produktu popularizēšanā</li> <li>• ES finansiālais atbalsts nākotnē</li> <li>• intervences mehānisma ieviešana</li> <li>• zinātnes sasniegumi piensaimniecības jomā</li> </ul>	<p><i>SO (stiprums un izdevības) ieteicamā stratēģija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nostiprināt līdera pozīcijas tirgū</li> <li>• efektīvi izmantot jauno tehnoloģiju, radot jaunus produktus</li> <li>• attīstīta loģistika ļauj veikt savlaicīgas piegādes</li> <li>• augstāka kvalitāte spēj uzvarēt konkurentus</li> <li>• palielināt produkta eksportu, lai noslogotu visas ražošanas jaudas</li> <li>• subsīdiju saņemšana sakarā ar augstāko piena iepirkumu cenas samaksu</li> <li>• ietekmēt likumdošanas pilnveidošanu</li> </ul>	
<p><i>Ārējie draudi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zemā patērētāju pirktspēja vietējā tirgū</li> <li>• pieaugošais piena produktu imports par zemām cenām</li> <li>• nepietiekošas ES kvotas</li> <li>• liela konkurence vietējā un ārējā tirgū</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• komplikētās nuītas procedūras</li> <li>• šauras vietējā tirgus iespējas</li> <li>• ātra piena iepirkumu cenu izlīdzināšanās ar ES-15 valstu cenām</li> <li>• mazumtirdzniecības tīklu augošā ietekme</li> </ul>		

A/S Valmieras piens SWOT matrica

<b>Ārējie faktori</b>	<b>Iekšējais spēks</b>	<b>Iekšējais vājums</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augsts tehnoloģijas līmenis</li> <li>• konkurētspējīgas cenas</li> <li>• spēja apgūt jaunus produktu veidus</li> <li>• produktu iedalījums atkarībā no kalorijām</li> <li>• pozicionēšana tirgū (pēc produktu veselīguma)</li> <li>• veiksmīga uzņēmuma paplašināšanās un reorganizācija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lielas ražošanas izmaksas</li> <li>• nepietiekamas kvalifikācijas speciālisti</li> <li>• nepietiekama produkcijas sortimenta dažādība</li> <li>• zema rentabilitāte</li> <li>• samērā zems reklāmas budžets un līmenis</li> </ul>
<b>Ārējās izdevības</b>		<b>WO (vājums un izdevības) stratēģija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zinātnes sasniegumi nozarē</li> <li>• patērētāju uzticība produktu markām</li> <li>• valsts ieguldījumi produktu popularizēšanā</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ražošanas izmaksu samazinājums</li> <li>• atbilstošu produktu piedāvājums pēc sortimenta paplašināšanās</li> <li>• tirgus daļas palielināšana pēc produktu izplatīšanas jaunos tirgos</li> <li>• jauno speciālistu sagatavošana un piesaistīšana</li> <li>• pēc iespējas apvienošana ar citiem uzņēmumiem</li> </ul>
<b>Ārējie draudi</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zema patērētāju pirktspēja vietējā tirgū</li> <li>• pieaugošā konkurence</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• šauras vietējā tirgus iespējas</li> <li>• komplikētas muitas procedūras</li> <li>• ātra piena iepirkumu cenu izlīdzināšanās ar ES-15 valstu cenām tendence</li> <li>• mazumtirgotāju patvaļa izvēloties cenas</li> </ul>		

A/s Rīgas piensaimnieks SWOT matrica

<i>Iekšējie faktori</i>  <i>Ārējie faktori</i>	<i>Iekšējais spēks</i>	<i>Iekšējais vājums</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viens no stiprākajiem konkurentiem RPK</li> <li>• augsts tehnoloģiskais līmenis</li> <li>• radīts pievilcīgs tēls</li> <li>• augsti kvalificēts personāls</li> <li>• konkurētspējīgas cenas</li> <li>• spēja nepārtraukti apgūt jaunus produktu veidus</li> <li>• veiksmīgas investīcijas ražošanas un iepakojuma tehnoloģijās</li> <li>• aseptisko produktu ražošana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neatbilstošs produkcijas sortiments pieprasījumam</li> <li>• lielas ražošanas izmaksas</li> <li>• nepietiekamas kvalifikācijas speciālisti</li> <li>• neefektīva reklāma</li> </ul>
<i>Ārējās izdevības</i>	<i>SO ( stiprums un izdevības ) stratēģija</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pieaugošs pieprasījums pēc uzņēmuma produkcijas</li> <li>• zinātnes sasniegumi nozarē</li> <li>• patērētāju uzticība</li> <li>• valsts ieguldījumi produktu popularizēšanā</li> <li>• produkcijas eksportam labvēlīgie apstākļi uz Eiropu, Krieviju un ASV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnoloģijas attīstība</li> <li>• jaunu produktu izstrāde</li> <li>• jaunas tirgus daļas apgūšana</li> <li>• ražošanas izmaksu samazinājums, rēķinot uz produkcijas vienību</li> <li>• atbilstošu produktu piedāvājums</li> <li>• patērētāju vajadzību apmierināšanai</li> <li>• palielināt eksporta produkcijas apjomu</li> <li>• sagatavot un piesaistīt augstākas kvalifikācijas speciālistus</li> <li>• noslēgt līgumu ar reklāmas aģentūrlīderi tirgū</li> <li>• ietekmēt likumdošanu un muitas darbību</li> <li>• veikt efektīvu mazumtirgotāju atlasi</li> </ul>	
<i>Ārējie draudi</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zema patērētāju pirktspēja</li> <li>• pieaugošā konkurence</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• šauras vietējā tirgus iespējas</li> <li>• komplicētas muitas procedūras</li> <li>• zemas piena iepirkuma cenas</li> <li>• mazumtirgotāju patvaļa, izvēloties cenas</li> </ul>		

A/s Tukuma piens SWOT matrica

<p style="text-align: center;"><i>Iekšējie faktori</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Ārējie faktori</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Iekšējais spēks</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nozīmīgs dalībnieks vietējā tirgū</li> <li>• normālu peļņu nesošs uzņēmums</li> <li>• zemās izmaksas</li> <li>• mārketinga pētījumu organizēšana</li> <li>• veiksmīgas reklāmas kampaņas</li> <li>• liela pieredze piena produktu ražošanā</li> <li>• pircēju vajadzībām atbilstošs plašs sortiments</li> <li>• augsti kvalificēti darbinieki</li> <li>• oriģinālo produktu veiksmīga ieviešana (bioprodukti )</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Iekšējais vājums</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pieprasījumam neatbilstošs produkcijas sortiments</li> <li>• lielas ražošanas izmaksas</li> <li>• nepietiekamas kvalifikācijas speciālisti</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><i>Ārējās izdevības</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valsts ieguldījums piena produktu popularizēšanā</li> <li>• ES finansiālais atbalsts nākotnē</li> <li>• intervences mehānisma ieviešana</li> <li>• valsts ieguldījumi produktu popularizēšanā</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><i>Ārējie draudi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zemā patērētāju pirktspēja vietējā tirgū</li> <li>• pieaugošais piena produktu imports par zemām cenām</li> <li>• liela konkurence vietējā un ārējā tirgū</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• komplicētas muitas procedūras</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>ST (spēks un draudi) stratēģija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nostiprināt sekojoša pēc līdera pozīciju</li> <li>• pateicoties ES atbalstam, iespējams pašiem līdzdarboties tehnoloģiju izstrādē</li> <li>• augsta produkta kvalitāte uzvar konkurentus</li> <li>• zinātnes sasniegumu izmantošana darbības pilnveidošanai vai inovācijai</li> <li>• palielināt produktu eksportu</li> <li>• izstrādāt katrai produkta markai pozīciju tirgū</li> <li>• pilnveidot produkcijas specializāciju</li> </ul>	



A/s Limbažu piens SWOT matrica

<p style="text-align: center;"><i>Iekšējie faktori</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Ārējie faktori</i></p>	<i>Iekšējais spēks</i>	<i>Iekšējais vājums</i>
	<p style="text-align: center;"><i>Ārējās izdevības</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zinātnes sasniegumi nozarē</li> <li>• patērētāju uzticība produktu markām</li> <li>• valsts ieguldījumi produktu popularizēšanā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurētspējīgs uzņēmums</li> <li>• augsts tehnoloģijas līmenis</li> <li>• radīts pievilcīgs tēls</li> <li>• konkurētspējīgas cenas</li> <li>• spēja apgūt jaunus produktu veidus</li> <li>• produktu augsta kvalitāte</li> <li>• ekskluzīvu produktu šķirņu ražošana</li> <li>• ārzemju konsultanta pakalpojuma izmantošana</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Ārējie draudi</i></p>	<p><i>ST ( spēks un draudi )</i></p> <p><i>stratēģija</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zema patērētāju pirktspēja</li> <li>• pieaugoša konkurence</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• šauras vietējā tirgus iespējas</li> <li>• mazumtirgotāju patvaļa, izvēloties cenas</li> <li>• ātra piena iepirkumu cenu izlīdzināšanās ar ES-15 valstu cenām tendence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• patērētāju vajadzību apmierināšana, paplašinot produkcijas sortimentu</li> <li>• jaunas tirgus daļas apgūšana</li> <li>• jaunu produktu izstrāde un apgrozījuma pieaugums</li> <li>• ražošanas izmaksu samazinājums</li> <li>• tehnoloģijas attīstība</li> <li>• ietekme likumdošanas pilnveidošanā</li> </ul>	

A/s Preiļu siers SWOT matrica

	<i>Iekšējais spēks</i>	<i>Iekšējais vājums</i>
<p><i>Iekšējie faktori</i></p> <p><b>Ārējie faktori</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atzīts siera eksporta uzņēmums</li> <li>• peļņu nesošs uzņēmums</li> <li>• jaunu ceļu veidošana</li> <li>• samērā zemas izmaksas</li> <li>• liela pieredze siera ražošanā</li> <li>• augsta rentabilitāte</li> <li>• augsta siera kvalitāte</li> <li>• zemāka vairumtirdzniecības cena sieram</li> <li>• izteikta uzņēmuma specializācija</li> <li>• vienīgais Čederas siera ražotājs pasaulē</li> <li>• ES standartiem atbilstošas eksporta produkcijas ražošana</li> <li>• vakuuma iepakojums sieram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepietiekams jaudu noslogojums</li> <li>• pirktas nevis pašradītas tehnoloģijas</li> <li>• netiek organizēti mārketinga pētījumi</li> <li>• produkti netiek reklamēti vietējā tirgū</li> </ul>
<i>Ārējās izdevības</i>	<i>SO (stiprums un izdevības) stratēģija</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valsts subsīdijas – piena iepirkumu cenu starpības kompensēšana</li> <li>• valsts ieguldījums piena produktu popularizēšanā</li> <li>• ES finansiālais atbalsts nākotnē</li> <li>• intervences mehānisma ieviešana</li> <li>• pieaugošais pieprasījums pēc siera</li> <li>• ziņāmes sasniegumi piensaimniecības jomā</li> <li>• veselīgu produktu prioritāte sabiedrībā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nostiprināt siera ražošanas līdera pozīciju tirgū</li> <li>• izmantot izdevīgas cenas, un augstu produktu kvalitāte – pamats veiksmīgam eksportam cīņā ar ārvalstu konkurentiem</li> <li>• izstrādāt un izplatīt efektīvu reklāmu, uzsverot veselības prioritāti</li> <li>• vispārīgā piena produktu popularizēšana nes labumu arī Preiļos ražoto produktu noieta stimulēšanā</li> <li>• subsīdiju saņemšana sakarā ar augstāko piena kvalitāti</li> <li>• plānot un realizēt mārketinga aktivitātes piena produktu tirgū</li> </ul>	
<i>Ārējie draudi</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zemā patērētāju pirktspēja vietējā tirgū</li> <li>• pieaugošā konkurence vietējā un ārējā tirgū</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• šauras vietējā tirgus iespējas</li> <li>• ātra piena iepirkumu cenu izlīdzināšanās ar ES-15 valstu cenām tendence</li> </ul>		

A/s Cesvaines piens SWOT matrica

<i>Iekšējie faktori</i>  <i>Ārējie faktori</i>	<i>Iekšējais spēks</i>	<i>Iekšējais vājums</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peļņu nesošs uzņēmums</li> <li>• plašs produkcijas sortiments</li> <li>• nacionālās kvalitātes zīme "Karotīte"</li> <li>• izdevīgu izejvielu nodrošinājums</li> <li>• ekoloģiski tīras produkcijas ražošanas iespējas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finansiālo resursu trūkums</li> <li>• netiek organizēti mārketinga pētījumi</li> <li>• produkti neefektīvi tiek reklamēti vietējā tirgū</li> <li>• zema nodarbinātība</li> <li>• nav šauras specializācijas</li> <li>• nav ļoti populāras produkta markas</li> </ul>
<p><i>Ārējās izdevības</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valsts ieguldījums piena produktu popularizēšanā</li> <li>• ES finansiālais atbalsts nākotnē</li> <li>• intervences mehānisma ieviešana</li> </ul>		
<p><i>Ārējie draudi</i></p>		<p><i>WT (vājums un draudi) stratēģija</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zemā patērētāju pirktspēja vietējā tirgū</li> <li>• pieaugošā konkurence vietējā un ārējā tirgū</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• pieaugošais piena imports</li> <li>• mazumtirgotāju patvaļa, nosakot cenas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzņēmuma iekļaušana citā uzņēmumā radīs izdevību turpināt darbību un attīstīties</li> <li>• pieaugošās konkurences apstākļos Latvijas patērētāju izvēli galvenokārt ietekmē cena. Šaura produkcijas specializācija veicinās cenu samazināšanos</li> <li>• uz šīs bāzes var veikt uzņēmumu apvienošanu</li> <li>• patērētāji uzticas vietējiem produktiem, jo tas ir kvalitatīvs, ražots no dabīgām izejvielām</li> </ul>

A/s Talsu piensaimnieks SWOT matrica

<b>Iekšējie faktori</b>  <b>Ārējie faktori</b>	<b>Iekšējais spēks</b>	<b>Iekšējais vājums</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pelņu nesošs uzņēmums</li> <li>• samērā zemas izmaksas</li> <li>• ātras piegādes, izmantojot privāto transportu</li> <li>• mārketinga pētījumu organizēšana</li> <li>• senas tradīcijas piena produktu ražošanā</li> <li>• samērā augsta rentabilitāte</li> <li>• plašs produktu sortiments</li> <li>• zemākas vairumtirdzniecības cenas</li> <li>• oriģinālo produktu veiksmīga ieviešana (bioprodukti)</li> <li>• pilnīgs jaudu noslogojums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neizteikta, bet plānota specializācija</li> <li>• pirktas nevis pašradītas tehnoloģijas</li> <li>• nav izteiktas pozīcijas vietējā tirgū</li> <li>• trūkst modernu tehnoloģiju</li> <li>• plašu mārketinga pasākumu trūkums</li> <li>• nepietiekama atbilstība ES prasībām</li> </ul>
<b>Ārējās izdevības</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valsts subsīdijas – piena iepirkumu cenu starpības kompensēšana</li> <li>• valsts ieguldījums piena produktu popularizēšanā</li> <li>• intervences mehānisma ieviešana</li> </ul>		
<b>Ārējie draudi</b>	<b>ST (spēks un draudi) stratēģija</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zemā patērētāju pirktspēja vietējā tirgū</li> <li>• pieaugošais piena produktu imports (par zemām cenām no Lietuvas)</li> <li>• liela konkurence vietējā un ārējā tirgū</li> <li>• nepilnības likumdošanā</li> <li>• šauras vietējā tirgus iespējas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augsta kvalitāte un zemāka cena palīdz konkurences cīņā</li> <li>• uzņēmumam ir jānostiprina esošā pozīcija tirgū un jāmeklē jauni tirgi</li> <li>• jāpilnveido sava darbība, lai uzņēmums varētu uzsākt darbību ārvalstu tirgos</li> <li>• attīstīta loģistika ļauj veikt laicīgas piegādes</li> <li>• ražošanas un ražojuumu kvalitātes pilnveidošana atbilstoši ES prasībām</li> <li>• jaunu tehnoloģiju ieviešana</li> <li>• oriģinālo produktu plaša popularizēšana, izmantojot mārketinga aktivitātes</li> <li>• jāpārtrauc nepieprasīto produktu ražošana</li> </ul>	

3.14. tabula

## A/s Rīgas piena kombināta iekšējo faktoru k eksperta vērtējums (piemērs)

Nr. p.k.	Uzņēmuma darbības iekšējie faktori	Faktoru svarīguma koeficients ( $W_i$ )	Uzņēmuma konkurētspējas vērtējums ( $\beta_i$ )									Kopējais vērtējums	
			vāja			vidēja			spēcīga			$(W_i \cdot \beta_i)$	$V_k$
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.	Produkts	3							v			24	
2.	Mārketiņa darbības (t.sk.cenas)	3						v				18	
3.	Ražošanas resursi	3				v						15	
4.	Darbinieki	2						v				14	
5.	Menedžments	2						v				14	
6.	Finansiālais stāvoklis	3								v		27	
7.	Loģistika	3							v			24	
8.	Kvalitātes vērtējums un kontrole	2							v			16	
	<b>Kopā</b>	<b>21</b>										<b>152</b>	<b>7,24</b>

3.15. tabula

## A/s Rīgas piena kombināta ārējo faktoru k eksperta vērtējums (piemērs)

Nr. p.k.	Uzņēmuma darbības ārējie faktori	Faktoru svarīguma koeficients ( $W$ )	Ārējo faktoru ietekmes pakāpes vērtējums ( $\beta_j$ )									Kopējais vērtējums	
			vāja			vidēja			spēcīga			$(W_i \cdot \beta_i)$	$V_k$
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.	Piegādātāji	3							v			24	
2.	Starptnieki	2						v				12	
3.	Pircēju vajadzības un maksātspēja	3							v			24	
4.	Konkurentu darbība	3						v				18	
5.	Produkcijas eksports un imports	3							v			24	
6.	Sabiedrības attieksme	2							v			16	
7.	Likumdošana	3							v			24	
	<b>Kopā</b>	<b>19</b>										<b>142</b>	<b>7,47</b>

3.16. tabula

## Uzņēmumu iekšējo faktoru ekspertu vērtējumi

Nr. p.k.	Akciju sabiedrības	Ekspertu vērtējumi ( $V_{kj}$ )									$\sum_{k=1}^9 V_{kj}$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	Rīgas piena kombināts	7,52	7,48	7,24	7,42	7,32	7,35	7,28	7,23	7,58	66,42
2.	Valmieras piens	5,33	5,95	5,41	5,91	5,55	5,38	5,91	5,82	5,68	50,94
3.	Rīgas piensaimnieks	6,12	6,85	6,81	6,37	6,98	6,78	6,13	6,99	6,84	59,67
4.	Tukuma piens	6,98	6,99	7,23	7,17	7,38	7,12	7,45	7,49	7,44	65,25
5.	Limbažu piens	6,60	6,59	6,21	6,25	6,46	6,48	6,51	6,52	6,61	58,23
6.	Preiļu siers	6,07	6,12	6,35	6,55	6,15	6,61	6,54	6,70	6,60	57,69
7.	Cesvaines Piens	5,18	5,52	5,45	5,61	5,48	5,82	5,80	5,75	5,88	50,49
8.	Talsu piensaimnieks	5,91	6,41	6,30	6,22	6,23	6,15	5,82	6,03	5,83	54,90

3.17. tabula

## Uzņēmumu ārējo faktoru ekspertu vērtējumi

Nr. p.k.	Akciju sabiedrības	Ekspertu vērtējumi ( $V_{kj}$ )									$\sum_{k=1}^9 V_{kj}$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	Rīgas piena kombināts	7,58	7,58	7,47	7,61	7,46	7,43	7,29	7,12	7,60	67,14
2.	Valmieras piens	6,00	6,21	6,64	6,28	6,35	6,22	6,01	6,02	6,05	55,98
3.	Rīgas piensaimnieks	6,85	6,92	6,71	7,22	7,19	6,65	6,79	6,78	7,17	62,28
4.	Tukuma piens	5,68	5,72	5,75	6,27	6,15	6,21	6,06	5,62	5,82	53,28
5.	Limbažu piens	5,92	5,95	5,91	6,35	6,30	5,90	6,05	6,27	6,25	54,90
6.	Preiļu siers	6,50	6,61	6,65	7,20	7,15	6,79	6,91	6,72	7,12	61,65
7.	Cesvaines Piens	5,51	5,46	5,62	6,35	6,25	5,45	5,71	6,00	6,30	52,65
8.	Talsu Piensaimnieks	5,28	5,45	5,51	6,16	6,05	5,92	5,70	5,30	6,11	51,48

Vidēji uzņēmumu ekspertvērtējumi

Nr. p.k.	Akciju sabiedrības	Vidējais ekspertvērtējums ( $\bar{v}_j$ )	
		iekšējie faktori	ārējie faktori
1.	Rīgas piena kombināts	7,38	7,46
2.	Valmieras piens	5,66	6,22
3.	Rīgas piensaimnieks	6,63	6,92
4.	Tukuma piens	7,25	5,92
5.	Limbažu piens	6,47	6,10
6.	Preiļu siers	6,41	6,85
7.	Cesvaines piens	5,61	5,85
8.	Talsu piensaimnieks	6,10	5,72

Ekspertvērtējumu variāciju raksturo, pirmkārt, *variācijas amplitūda* ( $R_v$ ):

$$R_v = V_{\max} - V_{\min} \quad (3.4)$$

$R_v$  - var aprēķināt pēc 3.16 un 3.17 tabulas datiem.

Otrkārt, lietderīgi aprēķināt *standartnovirzi* ( $S_{vj}$ ) pēc formulas:

$$S_{vj} = \sqrt{\frac{\sum_{k=1}^Z (V_{kj} - \bar{v}_j)^2}{Z}} \quad (3.5)$$

kur:  $S_{vj}$  - ekspertvērtējumu  $v_j$  uzņēmuma standartnovirze

Pēc 3.16. un 3.17. tabulas datiem autore aprēķināja standartnovirzes ( $S_{vj}$ ). Rezultāti atspoguļoti 3.19. tabulā. Samērā maza standartnovirze un variācijas koeficienta vērtība liecina par augsto ekspertvērtējuma saskaņotības līmeni.

## Ekspertvērtējumu variācijas

Nr. p.k.	Akciju sabiedrības	Iekšējo faktoru ekspertvērtējumu variācijas		Ārējo faktoru ekspertvērtējumu variācijas	
		R <sub>v</sub>	S <sub>vj</sub>	R <sub>v</sub>	S <sub>vj</sub>
1.	Rīgas piena kombināts	0,36	0,12	0,49	0,16
2.	Valmieras piens	0,64	0,23	0,80	0,20
3.	Rīgas piensaimnieks	0,48	0,35	0,57	0,21
4.	Tukuma piens	0,51	0,19	0,65	0,23
5.	Limbažu piens	0,40	0,13	0,45	0,18
6.	Preiļu siers	0,63	0,23	0,70	0,23
7.	Cesvaines piens	0,70	0,21	0,90	0,36
8.	Talsu piensaimnieks	0,59	0,20	0,88	0,33

**7. posms ir SWOT analīzes galīgais posms, tas ir uzņēmumu stratēģijas noteikšana.**

No SWOT matricas izriet 4 iespējamās *stratēģijas*:

**SO** – paredz pilnā mērā izmantot spēku gūstot labumu no izdevībām. Ja ir vājas puses, tad centīsies pārvērst tās par spēku. Ja ir draudi, tad jādara viss iespējamais, lai tie kļūtu par izdevību;

**WO** - paredz pārvarēt un mazināt vājumu, lai gūtu labumu no izdevībām

**ST** - paredz izmantot un palielināt spēku, lai tiktu galā ar draudiem

**WT** - paredz biznesa sašaurināšanos, likvidāciju vai apvienošanas.

*Izpētot atbilstošo literatūru [152], autore izvirzīja šādas rekomendācijas par vērtējumu izmantošanu:*

- SO lietderīgi noteikt, ja iekšējo faktoru vērtējuma kopējais rezultāts vidēji  $\geq 6$  balles un ārējo faktoru vērtējuma rezultāts vidēji arī  $\geq 6$  balles. Tajā pašā laikā pēc stratēģiskiem plāniem to vērtējumi var sasniegt 7–8 balļu līmeni;
- WO lietderīgi noteikt, ja iekšējo faktoru vērtējuma kopējais rezultāts vidēji ir  $< 6$  balles, bet pēc stratēģiskiem plāniem var sasniegt 6 balles. Tajā pašā laikā ārējo faktoru vērtējuma kopējais rezultāts vidēji  $\geq 6$  balļu un pēc plāna var sasniegt 7–8 balļu līmeni
- ST lietderīgi izmantot, ja iekšējo faktoru vērtējuma kopējais rezultāts ir  $\geq 6$  balļu un pēc plāniem var sasniegt 7–8 balles, bet ārējo faktoru vērtējumu ir  $\leq 6$  balles un pēc plāniem var sasniegt 6 balles;
- WT lietderīgi izmantot, ja gan iekšējiem, gan ārējiem faktoriem vidējais vērtējums ir  $< 6$  balles, un šo līmeni ir grūti sasniegt.



Pēc vērtējuma tabulu datiem, autores izvēlētos 8 lielākos Latvijas piena pārstrādes uzņēmumus var sadalīt četrās grupās, pēc to atbilstošās stratēģijas pielietošanas nepieciešamības (sk. 3.20. tabulu).

3.20. tabula

**Uzņēmumu stratēģijas veidi**

<i>SO</i>	<i>WO</i>
A/s Rīgas piena kombināts A/s Rīgas piensaimnieks A/s Preiļu siers	A/s Valmieras piens
<i>ST</i>	<i>WT</i>
A/s Tukuma piens A/s Limbažu piens A/s Talsu piensaimnieks	A/s Cesvaines piens

Kopumā no SWOT analīzes izriet šādi secinājumi:

- lielie uzņēmumi novirza lielus līdzekļus tehnikas un tehnoloģiju attīstībai, kas ir vērtējams ļoti pozitīvi. Iekārtu modernizēšana ļauj samazināt izmaksas, cenu, paaugstināt produktu kvalitāti, lai turpinātu apgūt pasaules plašo tirgu, pārvarot lielo konkurenci;
- pārstrādes uzņēmumi velta lielu uzmanību piena ražotājiem, veicinot kopēju sadarbību. Rezultātā zemnieki kļūst izglītotāki, apzinoties augstās kvalitātes prasības un veidojot tālredzīgu stratēģiju izvirzīto mērķu sasniegšanai;
- uzņēmumu specializācija rada situāciju, kad katrs uzņēmums dara to, ko prot vislabāk. Piemēram, siera ražotājs var veiksmīgāk konkurēt tirgū, ja visu uzmanību velta patstāvīgai siera ražotņu pilnveidošanai, kvalitātes paaugstināšanai un atmet nerentablu piena produktu ražošanu, atbrīvojot vietu spēcīgākam šī produkta ražotājam. Tomēr uzņēmumi nav sasnieguši optimālo specializācijas līmeni.
- no vadošiem astoņiem uzņēmumiem tikai 3 var īstenot SO stratēģiju, kas ir pamats pozīciju nostiprināšanai tirgū; 1 uzņēmums var realizēt WO stratēģiju un 3 uzņēmumiem - ST stratēģiju, kas dod iespēju strādāt ar atsevišķiem tirgus segmentiem. Taču pat no vadošiem viens var īstenot tikai WT stratēģiju, kas nav īpaši perspektīva. Acīm redzot šāds secinājums attiecas arī uz citiem 52 uzņēmumiem (sk. 3.22. tabulu);
- Latvijā ir pārāk liels mazo un vidējo piena pārstrādes uzņēmumu skaits, kas apkalpo šauru vietējo tirgu, tāpēc nepieciešama iespējama uzņēmumu apvienošanās, kas paaugstina to konkurētspēju un palīdz izdzīvot.

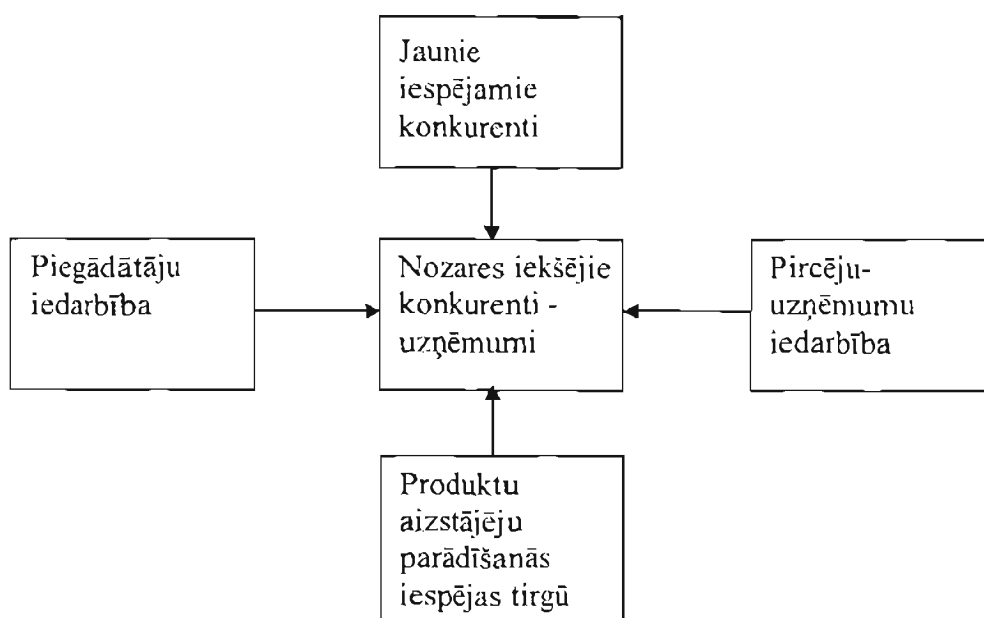
### 3.3. Uzņēmumu analīze pēc M.Portera metodikas

Pēc M.Portera metodikas nozares iekšējo konkurenci raksturo pieci galvenie faktori (87;88 ). Jebkuram uzņēmumam (uzņēmumu grupai vai nozarei kopumā) jāanalizē visi faktori, kas iedarbojas uz tirgus situāciju un veicina konkurences intensitāti (sk. 3.11. attēlu).

M.Portera metodikas mērķis ir palīdzēt uzņēmumam (uzņēmumu grupai, nozarei) noteikt savu konkurētspējas pozīciju tirgū, lai tas varētu efektīvi pretoties konkurentu draudiem vai izmantot to savās interesēs.

Uz atsevišķiem konkurences faktoriem var tieši vai netieši ietekmēt, pie citiem var tikai pielāgoties, bet dažus var ignorēt. Tāpēc pēc faktoru analīzes un novērtēšanas jāizstrādā atbilstoša apstākļiem konkurences stratēģija.

Pēc autores viedokļa, analizējot un novērtējot minētos 3.11. attēlā faktoros jāņem vērā konkrētas nozares īpatnības, jo katrā nozarē atšķiras faktoru iedarbības intensitāte (nav izslēgts, ka kaut kāds faktors vispār neiedarbosies), tā nozīmīgums un vērtējums.

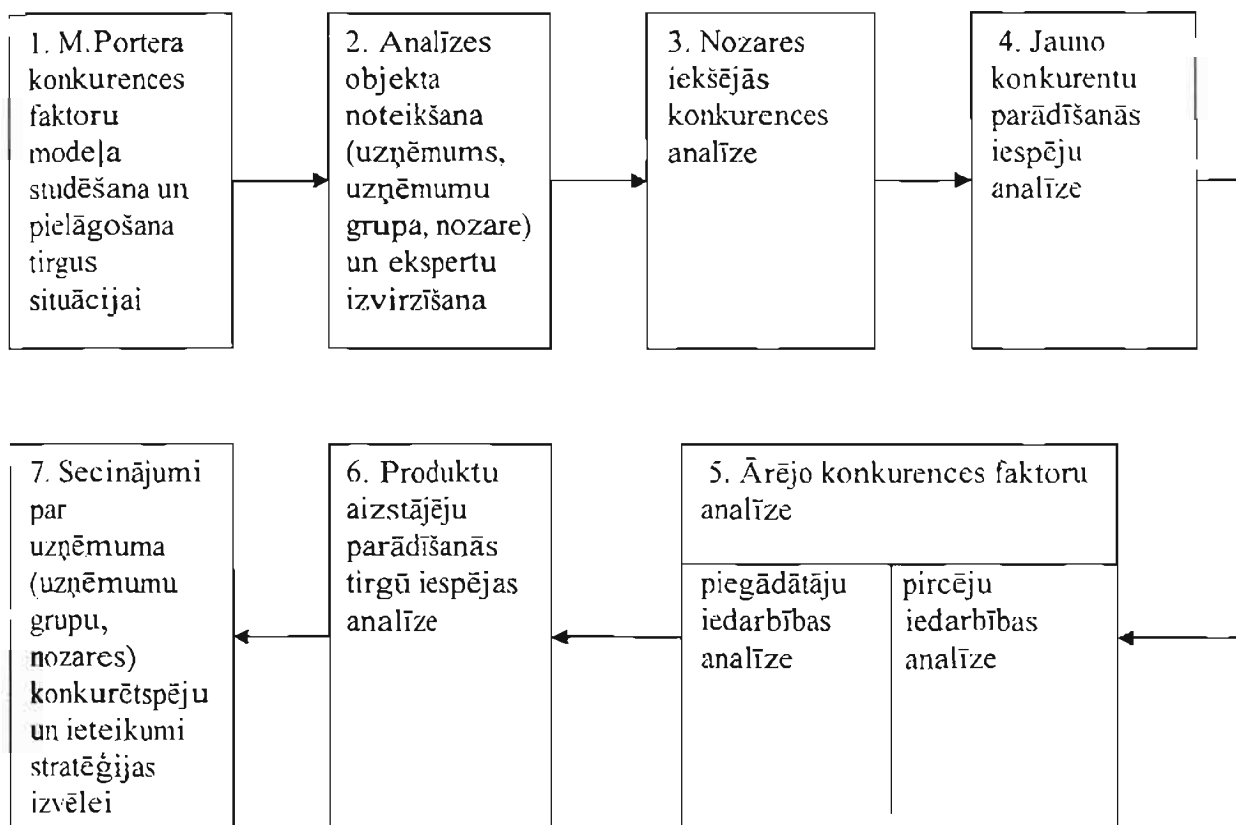


3.11. attēls M.Portera konkurences faktoru modelis

*Balstoties uz pazīstamas M.Portera konkurences faktoru metodikas pamatiem [87,88], autore izstrādāja tās lietošanas metodiku atbilstoši piensaimniecības attīstības vajadzībām. Izstrādājot šo metodiku autore ņēma vērā:*

- īpatnējo konkurences faktoru analīzes posmu secību;
- piensaimniecības īpatnības;
- Latvijas tirgus īpatnības;
- Latvijas ekonomikas īpatnības.

Autore izstrādātā analīzes metodika attēlota 3.12. attēlā. Kā redzams, tā iekļauj 7 posmus. Aplūkosim katru posmu atsevišķi.



### 3.12. attēls. M.Portera konkurences faktoru modeļa izmantošanas posmi.

*1. posmā. M.Portera konkurences faktoru modeļa studēšana un pielāgošana tirgus situācijai* ir nepieciešama, lai noteiktu analīzes metodiku, izpētītu tirgus situācijas un ekonomikas īpatnības. Šīs analīzes veikšanai autore izmantoja 1. nodaļas informāciju, kā arī citu informāciju par piena pārstrādātājiem [214-223].

*2. posmā jānosaka analīzes objekti un jāizvirza atbilstoši ekspertui.* Par analīzes objektiem pēc M.Portera konkurences modeļa var kļūt:

- atsevišķi esošie uzņēmumi esošā tirgū;
- esošo uzņēmumu grupa esošā tirgū;
- vesela nozare;
- atsevišķi esošie uzņēmumi (uzņēmumu grupa) jaunajā tirgū.

Objekta izvēle ir atkarīga no:

- analīzes mērķiem;
- informācijas pieejamības;
- resursu (naudas līdzekļu, speciālistu u.c.) esamības;
- analīzes veikšanas pieredzes.

Kā jau bija minēts, Latvijas tirgū darbojas 60 piena pārstrādes uzņēmumi (sk. 18. pielikumu). Pēc autores domām, analīzes procesā pilnīgi pietiekami atsevišķiem mērķiem izmantot 40 uzņēmumu datus (kopā tiem pieder 99% tirgus daļa) un citiem mērķiem izmantotos piena desmitnieka uzņēmumu datus (apmēram 90% tirgus daļa). Ekspertīzes organizācija jau bija apskatīta 3.2. apakšnodaļā pēc SWOT analīzes vajadzībām. To pašu ekspertu autore izmantoja, lietojot M.Portera modeli, tikai piedāvājot aizpildīt citu aptaujas anketu (sk. 20 pielikumu).

3. posmā jāveic nozares iekšējās konkurences analīze. Nozares iekšējās konkurences analīzi var veikt, **pirmkārt**, balstoties uz tirgus daļu. Šo metodi vēlams izmantot, analizējot uzņēmumu konkurētspēju. **Otrkārt**, analīzi var veikt, balstoties uz rādītāju kompleksu. Šo metodi var izmantot, analizējot kādas uzņēmumu grupas konkurētspēju. **Treškārt**, visas nozares analīzi var veikt, novērtējot konkurences intensitāti kopumā. Metodes izvēle balstās uz tiem pašiem priekšnosacījumiem, kā analīzes objekta noteikšana (sk. 2.posmu).

Nozares iekšējās konkurences rezultātus raksturo uzņēmumu tirgus daļa, kura tiek aprēķināta pēc šādas formulas:

$$q_{ji} = \frac{Q_{ji}}{\sum_j^n Q_{ij}}, \quad (3.6)$$

kur:  $q_{ji}$  – uzņēmuma  $j$  daļa  $i$  produkta (produktu grupas) realizācijas apjomā;

$Q_{ji}$  – uzņēmuma  $j$   $i$  produkta (produktu grupas) realizācijas apjoms;

$\sum_j^n Q_{ij}$  -  $i$  produkta (produktu grupas) realizācijas apjoms tirgū;

$n$  - uzņēmumu (konkurentu) skaits tirgū, kas pārdod  $i$  produktu (produkta grupu).

Aprēķinot tirgus daļu pēc 3.6. formulas, autore izmantoja , gan dabiskus, gan vērtības rādītājus par 40 Latvijas piena pārstrādātājiem [51,52,54,55].

Atbilstoši tirgus daļai bija noteikta uzņēmuma pozīcija tirgū pēc vērtēšanas skalas (sk.3.21. tabulu).

3.21. tabula

**Uzņēmuma konkurētspēja atbilstoši tirgus daļai**

<b>Tirgus daļa (%)</b>	<b>≥ 30</b>	<b>29-15</b>	<b>14-5</b>	<b>&lt;5</b>
Pozīcija tirgū starp konkurentiem	Līderis tirgū	Pretendents uz līdera lomu (stipra konkurētspējas pozīcija)	Vadāmais (vāja konkurētspējas pozīcija)	Izvairījās no konkurences, ieņemot tirgus nišu (tirgus pastarītis)

Analīzē jāparedz arī iespējamās izmaiņas tirgū, proti–konkurētspējīgas pozīcijas līmeņa paaugstināšanu vai pazemināšanu (sk. 3.22. tabulu).

3.22. tabula

## Uzņēmuma konkurētspēja atbilstoši tirgus daļai

<i>Tirgus sākumā izmaiņu tendences</i>	<i>Konkurentu klasifikācija tirgū analīzes perioda sākumā</i>			
	<i>līderis tirgū</i>	<i>stipra konkurētspējas pozīcija</i>	<i>vāja konkurētspējas pozīcija</i>	<i>tirgus pastarītis</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Uzņēmumam ātri uzlabojušās konkurētspējas pozīcijas	A1	B1	C1	D1
Uzņēmumam uzlabojušās konkurētspējas pozīcijas	A2	B2	C2	D2
Uzņēmumam nemainās konkurētspējas pozīcijas	A3	B3	C3	D3
Uzņēmumam pasliktinājušās konkurētspējas pozīcijas	A4	B4	C4	D4
Uzņēmumam ātri pasliktinājušās konkurētspējas pozīcijas	A5	B5	C5	D5

3.22. tabula jāizpilda, ņemot vērā:

- uzņēmuma rādītāju izmaiņu tendences pēdējos 2 -3 gados (apgrozījums, peļņa, rentabilitāte u.c.);
- ekspertu vērtējums;
- pircēju aptaujas rezultātus.

3.23. tabulā parādīti pētīšanas rezultāti atbilstoši 3.22. tabulas datiem. Pēc 3.22. tabulas aizpildīšanas ar ekspertu vērtējumu palīdzību autore rekomendē uzņēmumiem izvēlēties attiecīgo stratēģiju.

A1,A2 – turpināt uzbrukumu un nostiprināt līdera pozīciju tirgū, ja pietiek resursu;

A3,A4 – veikt mārketinga un menedžmenta pasākumus, lai saglabātu līdera pozīciju;

A5 – draud "pārslēgšana" uz C grupas pozīciju, ja neveiks atbilstošus mārketinga un menedžmenta pasākumus;

B1 - var izvēlēties uzbrukumu uz līdera pozīciju stratēģiju;

B2, B3 – var nostiprināt savas pozīcijas tirgū;

B4, B5 – draud "pārslēgšana" uz C grupas pozīciju, ja neveikt atbilstošus mārketinga un menedžmenta pasākumus;

C1,C2,C3 – veikt aktīvu aizsardzības stratēģiju, dažreiz izmantojot "pretuzbrukumus";

C4,C5 – veikt diversifikācijas stratēģiju, vai meklēt noteikto nišu tirgū un izvairīties no konkurences;

D1,D2,D3 -- aizsargāt savu nišu no konkurentiem;

D4,D5 – būtiski reorganizēt uzņēmumu vai atstāt tirgu.

*III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas*

No 3.23. tabulas datiem izriet, ka pie A un B grupas ir pieskaitāmi tikai 5 uzņēmumi, pie C grupas – 3 uzņēmumi un pie D grupas visi pārējie (32) uzņēmumi. Tas nozīmē, ka piena pārstrādātāju vairākumam ir ieteicamas divas stratēģijas:

- aizsargāt savu nišu no konkurentiem;
- būtiski reorganizēt uzņēmumu vai atstāt tirgū.

Abas divas stratēģijas neizslēdz apvienošanu ar citiem stipriem uzņēmumiem un specializācijas pilnveidošanu. Pēc autores domām, tas ir ģenerālā Latvijas piena pārstrādātāju attīstības stratēģija.

Uzņēmumu konkurētspēja atkarīga ne tikai no tirgus daļas ( kaut gan tas ir galvenais rādītājs), bet arī no citiem faktoriem. Ar uzņēmumiem, kas ir pieskaitāmi pie A, B un C grupas (sk. 3.23. tabulu) lietderīgi veikt papildus konkurētspējas analīzi:

- noteikt rādītāju kompleksu paraugu (sk. 3.24. tabulu);
- ar ekspertu palīdzību noteikt katra rādītāja nozīmīgumu konkrētajā tirgū un konkrētajā situācijā pēc 3 baļļu sistēmas;
- noteikt rādītāju vērtējumu skalu un vērtēšanas kritēriju (sk. 3.24. tabulu);
- ar ekspertu palīdzību novērtēt uzņēmuma rādītājus pēc 5 baļļu sistēmas;
- veikt uzņēmumu konkurētspējas aprēķinus pēc formulas:

$$K_a = \sum_{i=1}^n R_{ij} \cdot V_{ib} \quad (3.7)$$

kur:

$K_a$  – uzņēmuma "a" konkurētspējas koeficients;

$R_{ij}$  – rādītāja i nozīmīgums j;

$V_{ib}$  – rādītāja i vērtējums b;

n – rādītāju skaits

3.23. tabula

**Piena pārstrādātāju konkurētspējas pozīcijas vērtēšanas matrica**

Konkurētspējas analīze	Konkurentu klasifikācija tirgū analīzes perioda sākumā			
	līderis tirgū <b>A</b>	stipra konkurētspējas pozīcija <b>B</b>	vāja konkurētspējas pozīcija <b>C</b>	tirgus pastaītis <b>D</b>
<i>Tirgus periodu sākumā izmaiņu tendences</i> Uzņēmumam ātri uzlabojošās konkurētspējas pozīcijas		A/s "Valmieras piens" A/s "Preiļu siers"	A/s "Limbažu piens"	Pampāji Smiltenes piens Lazdonas piensaimnieks Siera nams
Uzņēmumam uzlabojošās konkurētspējas pozīcijas	A/s "Rīgas piena kombināts"	A/s "Tukuma piens"		Mālpils piensaimnieks Rankas piens Bauskas piens Daugava Lat Salta
Uzņēmumam nemainās konkurētspējas pozīcijas		A/s "Rīgas piensaimnieks"	A/s "Cesvaines piens" A/s "Talsu piensaimnieks"	Beverīna Margota Opāls Līcīši Mārupe Braslas

3.23. tabulas turpinājums

Uzņēmumam pasliktinājušās konkurētspējas pozīcijas				Zemgales piens Dzilna Dundaga Ludzas piensaimnieks Pumpuri Straupe
Uzņēmumam ātri pasliktinājušās konkurētspējas pozīcijas				Aizkraukles piens Cēsis Ozols Ramies Elpa Latgales piens Krāslavas piens Nereta Sēplis Jaunais tirgus Modernieks

3.24. tabula

## Uzņēmumu konkurētspējas rādītāji (paraugs)

N.p.k.	Rādītāji	Nozīmīgums (balles)	Vērtējums		
			Zems (1-2 balles)	Vidējs (3-4 balles)	Augsts (5 balles)
1.	Tirgus daļa		Mazāka nekā 1/3 no līdera tirgus daļas	Augstāka nekā 1/3 no līdera tirgus daļas	Līdzīga līdera tirgus daļai
2.	Izmaksas, rēķinot uz vienu produkcijas vienību		Augstākas nekā galvenajiem konkurentiem	Līdzīgas galvenajiem konkurentiem	Zemākas nekā galvenajiem konkurentiem
3.	Produkta raksturlielumi (kvalitāte, iesaiņojums, dizains)		Grūti apgūstama	Viegli apgūstama	Pilnīgi apgūta
4.	Tehnoloģijas apgūšanas līmenis un iespējas		Grūti apgūstama	Viegli apgūstama	Pilnīgi apgūta
5.	Sadales kanālu kontrole		Nekontrolējami	Kontrolējami	Tieši sakari ar pircējiem
6.	Produkta markas atpazīšana un pievilcīgums		Nav pazīstama	Pazīstama	Pazīstama un populāra

III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

3.25. tabulā uzrādīti 10 uzņēmumu konkurētspējas rādītāji, ieskaitot rādītāju nozīmīgumu un vērtējumus. Pēc 3.7. formulas un pēc 3.25. tabulas datiem katram uzņēmumam tiek aprēķināti konkurētspējas rādītāji (Ka):

1. A/s RPK	$K = 3 \cdot 5 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 2 \cdot 5 + 2 \cdot 5 = 71$
2. A/s Valmieras piens	$K = 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 2 \cdot 4 + 2 \cdot 5 = 66$
3. A/s Preiļu siers	$K = 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 2 \cdot 4 + 2 \cdot 4 = 64$
4. A/s Tukuma piens	$K = 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 3 + 2 \cdot 4 + 2 \cdot 5 = 63$
5. A/s Rīgas piensaimnieks	$K = 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 2 \cdot 3 + 2 \cdot 4 = 62$
6. A/s Limbažu piens	$K = 3 \cdot 2 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 2 + 2 \cdot 4 + 2 \cdot 4 = 46$
7. A/s Talsu piensaimnieks	$K = 3 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 3 = 34$
8. A/s Cesvaines piens	$K = 3 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 3 = 37$
9. A/s Smiltenes piens	$K = 3 \cdot 1 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 2 \cdot 1 + 2 \cdot 2 = 28$
10. A/s Rankas piens	$K = 3 \cdot 1 + 3 \cdot 1 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 2 \cdot 1 + 2 \cdot 3 = 26$

No vērtējuma rezultātiem izriet, ka vienam uzņēmumam (RPK) ir līdera pozīcija tirgū, četriem uzņēmumiem ir stipra konkurētspējas pozīcija un pieciem uzņēmumiem – vāja konkurētspējas pozīcija tirgū, ņemot vērā Latvijas iestāšanos ES. Šī analīze konkretizē analīzi pēc tirgus daļas rādītāja, bet principā būtiski neatšķiras pēc galīgiem rezultātiem (sk. 3.23. tabulu).

3.25. tabulas rezultātus vizuāli var attēlot uzņēmumu konkurētspējas matricā. Lai sastādītu šo matricu autore bija veikusi šādu analīzi:

- noteica uzņēmumu produktu tirgus vērtību kā maksimāli pieejamo cenu attiecībā pret galveno konkurenta cenu, ņemot vērā pieprasījuma elastīgumu;
- noteica uzņēmuma vidējās izmaksas, rēķinot uz produkcijas vienību, attiecībā pret galvenā konkurenta izmaksām;
- sastādīja uzņēmuma konkurētspējas matricu (sk. 3.13. attēls).

3.25. tabula

**Piena pārstrādātāju konkurētspējas rādītāji**

N.p.k.	Rādītāji	Nozīmīgums (balles)	Vērtējums		
			Zems (1-2 balles)	Vidējs (3-4 balles)	Augsts (5 balles)
1.	Tirgus daļa	3	A/s Limbažu piens(2) A/s Cesvaines piens(2) A/s Talsu piensaimnieks (2) A/s Bauskas piens(1) A/s Rankas piens (1)	A/s Valmieras piens(4) A/s Rīgas piensaimnieks(4) A/s Preiļu siers(4) A/s Tukuma piens(4)	A/s Rīgas piena kombināts(5)
2.	Izmaksas, rēķinot uz vienu produkcijas vienību	3	A/s Rīgas piensaimnieks(2) A/s Cesvaines piens(2) A/s Talsu piensaimnieks (2) A/s Bauskas piens(2) A/s Rankas piens (1)	A/s Rīgas piena kombināts(4) A/s Tukuma piens(4) A/s Valmieras piens(4) A/s Preiļu siers(4) A/s Limbažu piens(3)	



3.	Produkta raksturlielumi (kvalitāte, iesaiņojums, dizains)	3	A/s Cesvaines piens(2) A/s Smiltenes piens(2) A/s Rankas piens (1)	A/s Rīgas piena kombināts(4) A/s Tukuma piens(4) A/s Valmieras piens(4) A/s Preiļu siers(4) A/s Rīgas piensaimnieks(4) A/s Limbažu piens(3) A/s Talsu piensaimnieks (3)	
4.	Tehnoloģijas apgūšanas līmenis un iespējas	3	A/s Limbažu piens(2) A/s Cesvaines piens(2) A/s Talsu piensaimnieks (2) A/s Bauskas piens(2) A/s Rankas piens (1)	A/s Rīgas piena kombināts(4) A/s Tukuma piens(3) A/s Valmieras piens(4) A/s Preiļu siers(4) A/s Rīgas piensaimnieks(4)	
5.	Sadales kanālu kontrole	2	A/s Bauskas piens(1) A/s Rankas piens (1) A/s Cesvaines piens(2) A/s Talsu piensaimnieks (2)	A/s Tukuma piens(4) A/s Valmieras piens(4) A/s Preiļu siers(4) A/s Rīgas piensaimnieks(3) A/s Limbažu piens(4)	A/s Rīgas piena kombināts(5)
6.	Produkta markas atpazīšana un pievilcīgums		A/s Bauskas piens(2)	A/s Preiļu siers(4) A/s Rīgas piensaimnieks(4) A/s Limbažu piens(4) A/s Cesvaines piens(3) A/s Talsu piensaimnieks (3) A/s Rankas piens (3)	A/s Rīgas piena kombināts(5) A/s Tukuma piens(5) A/s Valmieras piens(5)

Atbilstoši uzņēmuma izvietošana A,B,C vai D kvadrantā konkurētspēju var novērtēt šādi:

- A – "izgāšanās" pozīcija;
- B – līderpozīcija izmaksu jomā;
- C – līderpozīcija produkta jomā;
- D – ideāla pozīcija.

Bisektrise EF dala kvadrantus B un C divās pusēs, no kurām viena puse (pa labi) ir labvēlīga un otra puse (pa kreisi) ir nelabvēlīga konkurences zona, jo tas nozīmē, ka līderpozīcija produkta jomā tiek sasniegta ar lielām izmaksām, vai līderpozīcija izmaksu jomā tiek sasniegta, pateicoties samērā zēmai produkta kvalitātei.

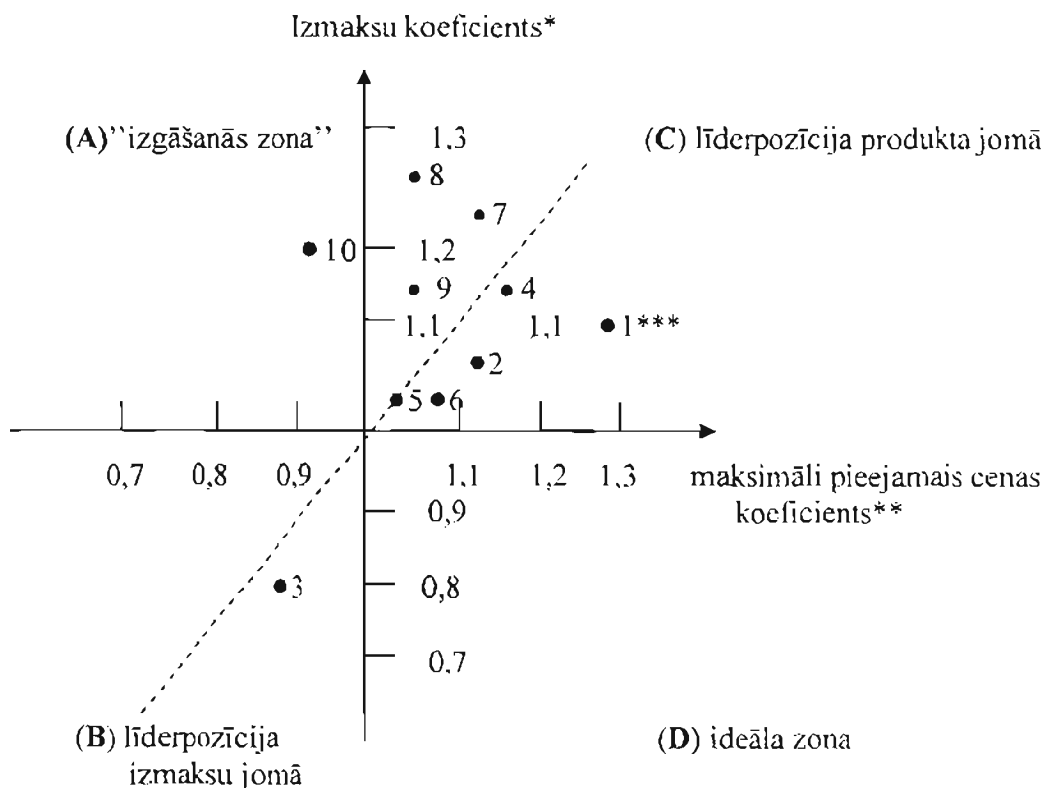
III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Atbilstoši konkurētspējas pozīcijas rekomendējamās stratēģijas ir šādas:

**Līderpozīcija izmaksu jomā** – tirgus daļas palielināšanas un cenu konkurences stratēģija;

**Līderpozīcija produktu jomā** – inovācijas augstākās kvalitātes jauno produktu ražošanas un realizācijas stratēģija;

**Ideāla pozīcija** – realizācijas metožu pilnveidošanas stratēģija.



### 3.13. attēls Uzņēmumu konkurētspējas matrica

\* tiek aprēķināts pēc formulas  $i = \frac{I}{I_i}$ .

kur:

I – uzņēmuma izmaksas, rēķinot uz produkta vienību;

$I_i$  – galvenā konkurenta izmaksas, rēķinot uz produkta vienību;

\*\* tiek aprēķināts pēc formulas  $p = \frac{P}{P_i}$ .

kur:

p – cenu koeficients;

P – uzņēmuma produkta cena;

$P_i$  – konkurenta produkta cena

\*\*\* skaitļi matricā atbilst uzņēmuma Nr. pēc konkurētspējas rādītāja (KR).

III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

No uzņēmumu konkurētspējas matricas izriet, ka līderpozīcijas izmaksu jomā stratēģiju var ieteikt tikai A/s Preiļu siers, līderpozīcijas produkta jomā – RPK, A/s Valmieras piens, A/s Tukuma piens, A/s Limbažu piens un A/s Rīgas piensaimnieks. Ideālas pozīcijas nav nevienam uzņēmumam, bet četriem uzņēmumiem obligāti jāsamazina izmaksas, kas ir nepamatoti lielas, salīdzinot ar produkta kvalitāti.

Līdz šim M.Portera konkurences modeļa lietošanas 3. posmā bija izanalizēta atsevišķo uzņēmumu konkurētspēja un izdarīti secinājumi par noteikto stratēģijas izmantošanas lietderību katram uzņēmumam. Bet M. Porters ieteica analizēt arī kopējo nozares konkurences intensitāti. Pēc autora viedokļa, uz nozares konkurences intensitāti ietekmē šādi faktori:

- konkurentu skaits nozarē, ieskaitot ārzemes uzņēmumus;
- produktu unikalitāte un īpašas atšķirības;
- pastāvīgo izmaksu lielums, rēķinot uz produkcijas vienību;
- ražošanas jaudas ieviešanas un palielināšanas tendences;
- biznesa attīstības ierobežošanas iespējas.

Miņēto faktoru iedarbība uz nozares konkurences intensitāti atspoguļota 3.26. tabulā:

3.26. tabula

Nr.p.k.	Nozares konkurences faktori	Konkurences intensitātes faktori	
		augsts līmenis	zems līmenis
1.	Konkurentu skaits nozarē	Samērā liels līdzīgu konkurentu skaits	Samērā mazs konkurentu skaits
2.	Biznesa attīstības ierobežošanas iespējas	Biznesu grūti ierobežot	Biznesu nav grūti ierobežot
3.	Produktu unikalitāte un īpašas atšķirības	Nav īpašu atšķirību un unikalitātes	Produkti ir unikāli ar individuālām īpašībām
4.	Izmaksu lielums, rēķinot uz produkcijas vienību	Samērā lielas izmaksas, rēķinot uz produkcijas vienību	Samērā zemas izmaksas, rēķinot uz produkcijas vienību
5.	Ražošanas jaudas ieviešanas un palielināšanas tendences	Nevienmērīga ieviešana	Samērā vienmērīga ieviešana

Balstoties uz 3.26. tabulas kritērijiem jāsecina par konkurences intensitāti starp piena pārstrādātājiem kopumā. Principā var aprobežoties ar '+' un '-' vērtējumu salīdzinājumiem (sk. 3.27. tabulu).

3.27. tabula

Nozares konkurences faktori *	Konkurences intensitātes vērtējumi (piemērs)	
	Augsts līmenis	Zems līmenis
1	+	-
2	-	+
3	+	-
4	+	-
5	+	-

\* faktoru raksturojumus sk. 3.28. tabulā

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Kā redzams, “+” skaits pārsniedz “-” skaitu, tas liecina par to, ka tirgū pastāv augsts konkurences intensitātes līmenis.

No konkurences intensitātes vērtējuma atkarīga arī ieteicamā nozares attīstības stratēģija (sk. 3.14. att.)

		Konkurences intensitātes līmenis	
		<i>Augsts</i>	<i>Zems</i>
Nozares attīstības perspektīvas	<i>Labvēlīga</i>	Izmaksu samazināšanas un cenu pazemināšanas stratēģija	Produktu virzīšanas tirgū un integrēto mārketinga komunikāciju stratēģija
	<i>Nelabvēlīga</i>	Tirgus daļas palielināšanas stratēģija (produkta kvalitātes paaugstināšana, izmaksu samazināšana, tirgus segmentācija)	Diversifikācijas stratēģija (segmentu atlase, jauno tirgu iekarošana u.c.)

#### 3.14. attēls Nozares attīstības stratēģijas matrica

Par nozares attīstības perspektīvām var secināt, ņemot vērā:

- nozares attīstības rādītāju pieauguma tempus;
- nozares darbības rentabilitātes tendences;
- pircēju maksātāju un rīcību tirgū.

Sprīžot pēc 1. nodaļas pētījumiem un secinājumiem, kā arī pēc SWOT analīzes rezultātiem pašreizējā nozares situācija neizraisa optimismu par pozitīvām attīstības perspektīvām. Pēc autores domām drīzāk tā ir nelabvēlīgā. No otras puses sprīžot pēc M.Portera modeļa analīzes, nozarei piemīt samērā augsts konkurences intensitātes līmenis. Līdz ar to autore iesaka vietējiem piena pārstrādātājiem tirgus daļas palielināšanas stratēģiju (3.14. attēlā šis kvadrāts ir iezīmēts). Tas nozīmē:

- ieguldīt papildus resursus produktu kvalitātes paaugstināšanai;
- uzlabot produkta kvalitāti bez kopējo izmaksu palielināšanu, rēķinot uz produkcijas vienību to var izdarīt, samazinot administratīvas u.c. neracionālas izmaksas;
- veikt plašu tirgus segmentāciju pēc dažādām pircēju rīcības tirgu pazīmēm un apmierināt diferencētas patērētāju vajadzības pēc piena produktiem;
- veikt darbības specializāciju ražošanā un paplašināt produkcijas sortimentu.

#### 4. M.Portera konkurences faktoru modeļa lietošanas posmā jāanalizē jauno konkurentu parādīšanās iespēju tirgū.

Jauno konkurentu rašanās tirgū iespēja atkarīga no tirgus situācijas un esošo uzņēmumu reakcijas.

Pēc autores viedokļa tirgus situāciju no jauno konkurentu rašanās viedokļa raksturo šādi faktori:

- izmaksu samazināšanas iespējas, rēķinot uz produkcijas vienību;
- pircēju lojalitātes produktu markām līmenis;
- izmaksu līmenis esošiem uzņēmumiem;
- ieguldījumu nepieciešamība;
- pieejamība sadales kanāliem;
- valsts ekonomiskā politika.

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

**Izmaksu samazināšanas iespējas rēķinot uz produkcijas vienību** sakarā ar ražošanas apjomu palielināšanu. Kā jau bija minēts, Latvijā 10 vadošie uzņēmumi ir A/s RPK, A/s "Tukuma piens", A/s Valmieras piens" u.c. Šie uzņēmumi pārstrādā apmēram 80% no iepirkta piena tirgus Latvijā. Kopumā Latvijā gada laikā tiek sarazotas aptuveni 80000 tonnas piena. Citiem vietējiem uzņēmumiem praktiski nav nekādas cerības uz lieliem ražošanas apjomiem, tirgus iekārošanu un peļņu. Taču ārzemju uzņēmumiem ir iespēja iekarot ievērojamu tirgus daļu, pateicoties samērā zemām izmaksām. Jau 2002. gadā piena produkta imports Latvijā gandrīz sasniedza eksporta apjomu. Līdz ar to var secināt, ka šis faktors ir labvēlīgs jauniem konkurentiem tirgū.

**Pircēju lojalitāte produktu markām.** Pētījumi rāda, ka Latvijas pircējs vairāk dod priekšroku vietējai produkcijai. Tirdzniecībā priekšroka ir tiem produktiem, kuriem ir pazīstama produkta marka. Tā nodrošina atpazīstamību. ļauj patērētājam vieglāk orientēties piedāvāto produktu klāstā. Latvijā pieprasītākās piena produktu markas ir *Lāse, Rusa un Baltais* (piens, kefīrs, saldaiss un skābais krējums, biezpiens, jogurts u.c.). Produkta marku *Lāse* atpazīst aptuveni 90% Latvijas iedzīvotāju. Arī "Tukuma Piens" piedāvā savu piena produktu marku *Baltais*, kas jau guvusi lielu atzinību patērētāju vidū. Vispieprasītākās kausēto sieru markas Latvijā ir *Dzintars*, ko ražo "Rīgas Piensaimnieks", kā arī uzņēmuma "Preiļu siers" ražotā produkcija. Vislielākais saldējuma ražotājs un realizētājs Latvijā ir RPK saldējuma veidi *Pols, Solo, Karlsons, Tio, Jūsu Ekselence*. No Latvijas ražojumiem pieprasīts ir arī "Rūjienas saldējums". Autores pētījuma rezultāti par pircēju rīcību tirgū tiek apkopoti 4. nodaļā. Taču pēc pētījumu rezultātiem var secināt, ka pircēju lojalitātes līmenis ir vidējs (11-15%). Tomēr jaunajiem konkurentiem situācija nav labvēlīga, jo Latvijas tirgū pircēju lojalitātes iegūšana prasa daudz laika un resursu.

**Izmaksu līmenis esošiem uzņēmumiem** neatkarīgi no produkcijas ražošanas apjoma veidojas pateicoties izdevīgam izvietojumam, valsts atbalstam, darbinieku kvalifikācijai, patentam u.c. faktoriem.

**Darbinieku kvalifikācija.** Lielākie piena pārstrādes uzņēmumi (RPK, Limbažu piens, Valmieras piens u.c.) rīko mācības saviem darbiniekiem un piena ražotājiem. Notiek gan teorētiskās nodarbības, gan arī praktiskie semināri – izbraukumi uz zemnieku saimniecībām. Nemītīgi tika organizēti dažādi konkursi. Tomēr daudziem uzņēmumiem pietrūkst kvalificētu menedžeru, mārketinga un loģistikas speciālistu.

**Valsts atbalsts.** 2002.–2003. g. būtiski palielinoties piena produktu importam no Lietuvas, Latvijas piena pārstrādātāji kopā ar dažādām valsts institūcijām sarosījušies aizstāvēt vietējos ražotājus no kaimiņvalsts lētās produkcijas, piedāvājot noteikt Lietuvas piena produktiem dempinga nodevu jeb ievadmitu. Tomēr diez vai tādi risinājumi var atrisināt problēmu pēc būtības īpaši pēc iestāšanās ES. Būtiska ir risinājumu nozīme konceptuālu lēmumu pieņemšana par uzņēmumu apvienošanu, iepirkuma cenām, kvotām, subsīdijām u.tml.

**Patenti, licences.** 2002. gada sākumā a/s RPK veiksmīgi noritēja audits par atbilstības kvalitātes sistēmu standarta ISO 9001:2000 un pārtikas nekaitīguma standarta HACCP prasībām. Ar TQM (*Total Quality Management*) sistēmas ieviešanu darbojas arī citi uzņēmumi. Protams, tas veicinās uzņēmumu konkurētspēju. Principā var secināt, ka minētais faktors drīzāk veicinās jauno konkurentu parādīšanos tirgū.

**Ieguldījumu nepieciešamība.** Piena pārstrādes tehnoloģijas attīstās strauji, un jaunās iekārtas ir nepieciešamas, bet dārgas. Šobrīd daudzās piena pārstrādes uzņēmumos joprojām iekārtas, tehnikas un tehnoloģijas ir novecojušas, taču piena pārstrādei ir nepieciešami samērā lieli ieguldījumi uzņēmumu modernizācijai, lai sasniegtu ES valsts līmeni. Šādus pasākumus jau ir uzsākuši lielākie Latvijas piena pārstrādes uzņēmumi. Piemēram, 2001. gadā RPK realizētas investīcijas Ls 185 tūkst. apjomā un uzstādīta iekārta TBA 9, kas sniedz iespēju nodrošināt 12 jaunu produktu veidu ražošanu, kā arī ir uzstādīta jauna laboratorija.

Savukārt, cits piena pārstrādes uzņēmums a/s "Tukuma piens" 2002. gadā attīstībā ieguldīja 100 tūkst. latu, investējot jaunas noliktavas celtniecībā un automašīnu aprīkošanā ar ledusskapjiem, bet 2001. gadā tika investēti gandrīz 200 tūkst. latu uzņēmuma tehnoloģiju modernizācijā un

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

datorizācijā atbilstoši ES kvalitātes prasībām. Prognozējot siera patēriņa pieaugumu Latvijā, a/s Smiltenes piens plāno orientēties uz siera ražošanu. Galvenokārt uzņēmums pievērsīsies mīksto sieru un sieru ar gliemi ražošanai. Tādam nolūkam uzņēmuma rekonstrukcijā šogad paredzēts ieguldīt ap 300000 latu, kas būs gan pašu ieguldījums, gan finansiālais atbalsts [214:215:218]. Tātad principā nepieciešamība pēc ļoti lieliem ieguldījumiem samazina potenciālo konkurentu loku. Bet produkcijas piegāde var organizēt arī no kaimiņvalstīm un Eiropas valstīm, neieguldot naudas līdzekļus ražošanā.

**Pieejamība sadales kanāliem.** Latvijā nav ieviesta centralizētas piena produktu izplatīšanas sistēma., kā tas ir Eiropā, kur dominē tirdzniecība no vairumtirdzniecības noliktavām. Vēl joprojām pārtikas tirdzniecība Latvijā nav sakārtota optimāli, jo šobrīd daudzi preču vairumtirgotāji ir vienkārši transporta aģenti. Lielie tirdzniecības tīkli (RIMI u.c) jau veido savus distribūcijas centrus. Var secināt, ka pašreiz lielākoties tirgotāji nevis ražotāji veido un kontrolē piena produkta sadales kanālus. No otras puses, lielie piegādātāji – piena ražotāji, lai gan arī tur nav sakārtota optimāla piegādes sistēma. Var secināt, ka principā uzņēmumiem–iesācējiem ir iespēja ar progresīvām metodēm veidot un kontrolēt piegādes sadales kanālus, īpaši–no ražotājiem līdz starpniekiem un tirgotājiem.

**Valsts ekonomiskā politika.** Piena pārstrādes uzņēmumiem ir jāievēro visi likumi un noteikumi, t.sk. ES standarti un noteikumi. Principā jauniem konkurentiem nav grūti ievērot visus minētos noteikumus. No otras puses, valsts iestāžu mēģinājumi ieviest konkurentu darbību ierobežojumus izraisa pamatotu pretestību. Līdz ar to var secināt, ka valsts politika būtiski neierobežo jauno konkurentu rašanos un to nevar darīt ar administratīvām metodēm. Cita lieta ir valsts ekonomiskā regulēšana, kad vietējiem uzņēmumiem veidojas labvēlīgi "spēles noteikumi" tirgū. Pēc autores viedokļa, esošo uzņēmumu reakcija uz jauno konkurentu draudiem ir atkarīga no šādiem faktoriem:

- naudas līdzekļi un iespēja piesaistīt kredītu;
- iespējas veidos ietekmi uz sadales kanāliem;
- ražošanas jaudu potenciāls;
- cenu samazināšanas iespējas;
- tirgus ietilpība un pieauguma tempi;
- pieredze veikt konkurences cīņu.

**Naudas līdzekļi un iespēja piesaistīt kredītresursus.** 2002.-2003. gadā piensaimniecībai, salīdzinot ar 2000. gadu, vidēji par 30% palielināts subsīdiju apjoms, kas veido vairāk nekā 5 milj. latu. Tāpat piensaimniecībā pieejami ilgtermiņa kredīti.

**Iespējas veidot ietekmi uz sadales kanāliem.** Lielākie uzņēmumi veido savu loģistikas nodaļu, kas ļauj efektīvāk piegādāt produkciju veikaliem un sabiedriskās ēdināšanas uzņēmumiem visā Latvijā. Autotransporta aprīkošana ar speciālajiem ledusskapjiem jau ir sākta, un tiek plānots, ka visās uzņēmuma automašīnās būs iespējams saglabāt nepieciešamo temperatūru produktu uzglabāšanai pārvadāšanas laikā. Kā arī daži uzņēmumi savus klientus nodrošina ar tirdzniecības vitrīnām, krāšņiem bukletiem, un organizē dažas mārketinga programmas. Vēl piena pārstrādātāji strauji attīsta cksportu, meklējot jaunus noieta tirgus.

**Ražošanas jaudas potenciāls.** Lielākais piena pārstrādes uzņēmums Latvijā a/s RPK ir sācis ražošanas reorganizāciju, samazinot ražotņu skaitu līdz divām. Patlaban visi pilnpiena produkti tiek ražoti vienā ražotnē, bet saldējums – otrā. Šī reorganizācija ļaus optimizēt ražošanas izmaksas un nepaaugstināt gatavās produkcijas cenu, jo tiek plānots ražošanas izmaksu samazinājums. Tāpat reorganizācijas dēļ ir koncentrēta produkcijas ražošana, daudz pārskatāmāka ir piena sadale, ir viena gatavās produkcijas noliktava u.c. [214]. Iekšējo reorganizāciju jāveic arī citiem vadošiem uzņēmumiem, lai palielinātu visas ražošanas jaudas. Tomēr reorganizācija nebūs efektīva bez mazo uzņēmumu apvienošanās.

**Cenu samazināšanas iespējas.** Piena produktu cenas iekšējā tirgū ir stabilas jau apmēram 4 gadus. Brīžiem notiek pat zināma cenu pazemināšanās, ko izraisa konkurence starp vietējiem

ražotājiem. No zemām cenām iegūst pircēji, toties cieš piena piegādātāji. Īpaši nežēlīgi piena produktu cenas Latvijā pazemina lielveikali un veikalu ķēdes, kas darbojas tieši pretēji, stabilizējot cenas visiem izdevīgā līmenī. 2003. gadā tika novērota iepirkuma cenu paaugstināšanas tendence, kuru var novērtēt kā ilglaicīgu. Tātad, cenu pazemināšanas iespējas ir minimālas.

**Tirgus ietilpība un pieauguma tempi.** Lielākā piena pārstrādes uzņēmuma RPK tirgus ietilpība ir ap 40%. Pēdējos trijos gados RPK sortiments pieaudzis par 30%. Veselīgo piena ražošanu uzsāka jau 1994. gadā. Šobrīd *Bio Lacto* un *Biokefira* īpatsvars skābpiena produktu grupā ir 28%. Darbs pie jaunu veselīgo produktu un jaunās paaudzes produktu izveides turpinās. Patlaban tiek uzsākta piena un augļu sulas kokteiļu ražošana. Šāds produkts netiek ražots nevienā no Baltijas piena pārstrādes uzņēmumiem. Būtiski palielinās produktu grupas *Lāse* realizācija [214].

“Tukuma piens” ir viens no lielākiem piena pārstrādes uzņēmumiem Latvijā, un tajā ražotā gatavā pilnpiena produkcija veido apmēram 15% no kopējā Latvijas piena tirgus. 73% no kopējās uzņēmumā saražotās produkcijas veido produkti ar preču zīmi *Baltais*. Šogad “Tukuma piens” plāno uzsākt 15 jaunu produktu ražošanu [215].

2001. gada vasarā pasludināta vienīgā iebiezinātā piena ražotāja – a/s “Rēzeknes piena konservu kombināts” maksātne spēja. Līdz ar to pakāpeniski šī iecienītā produkta tirgus tiek zaudēts. A/s “Valmieras piens” sausā piena rūpnīca ir viens no tiem uzņēmumiem, kurā varētu uzsākt iebiezinātā piena ražošanu. Iebiezinātā piena ražošanu ir jāattīsta, jo pašreiz šo nišu pārņem Lietuvas produkti. [216]. Principā piena produktu realizācijas pieauguma tempi ir samērā zemi, lai pretotos jaunajam konkurentam.

**Pieredze veikt konkurences cīņu.** Vietējie ražotāji konkurences apstākļos ļoti cenšas, un ar katru dienu pieaug piedāvāto preču sortiments, iepakojumu mūsdienīgāka kvalitāte, kā arī sīkie fasējumi, kurus iecienījuši pircēji, tādēļ pārdošanas perspektīvas vietējā tirgū palielināsies arī turpmāk. Piena un piena pārstrādes uzņēmumi nemitīgi strādā, lai apgūtu jaunas tehnoloģijas, kā arī ievieš ražošanā jaunas, augstas kvalitātes piena produktus. Izstrādājot oriģinālus, patērētājiem nepieciešamus produktus, uzņēmumi pievieno vērtību un stiprina konkurētspēju starptautiskā mērogā. Aizvien pieaugošās konkurences apstākļos būtiskākā loma ir uzņēmuma spējai ražot produktus ar spēcīgām, atpazīstamām tirdzniecības markām, kam definētas pievienotās vērtības.

Uzņēmumi realizē virkni aktivitāšu: optimizē darbību reorganizējot ražošanu, aktivizē mārketinga un tirgus izpēti, investē iekārtu iegādē un uzsāk jaunās produktu ražošanu, lai stiprinātu konkurētspēju gan vietējā, gan eksporta tirgū. Tajā pašā laikā joprojām izpaužas tendence nerisināt problēmas ar iekšējiem resursiem, bet prasīt palīdzību no valsts iestādēm. Principā nevar secināt par lieliem sasniegumiem konkurences cīņā.

Katru tirgus situācijas faktoru, no jauna konkurentu rašanās viedokļa, jānovērtē pēc:

- **faktora nozīmīguma**, no jauno konkurentu viedokļa, pēc trīs balļu sistēmas (1 – nozīmīgums, 2 – ļoti nozīmīgs, 3 – izšķiroša nozīme);
- **faktoru iedarbības**, no jauno konkurentu viedokļa, pēc deviņu balļu sistēmas.

Kā jau bija minēts, vērtējumiem bija piesaistīti 6 eksperti (ieskaitot autori).

Tirgus situācijas vērtējums bija aprēķināts pēc formulas:

$$\bar{F} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (3.8)$$

kur:

$\bar{F}$  – vidējs tirgus situācijas vērtējums;

$f_i$  – balles, kas raksturo  $i$  faktora iedarbību uz tirgus situāciju no jauno konkurentu viedokļa;

III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

$W_i$  – svars, kas atspoguļo  $i$  faktora nozīmi kopējā tirgus situācijas vērtējumā;  
 $n$  – faktoru skaits.

Pēc tādas pašas metodikas bija aprēķināts esošo uzņēmumu aktivitātes vērtējums pret konkurentiem, tikai formulā bija izmantoti citi rādītāji:

$$\bar{A} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}, \quad (3.9)$$

kur:

$\bar{A}$  - vidējs uzņēmumu aktivitātes koeficients

$a_i$  – balle, kas raksturo  $i$  faktora iedarbību uz uzņēmumu aktivitāti pret jauniem konkurentiem.

$w_i$  – svars, kas atspoguļo  $i$  faktora nozīmi kopējā uzņēmuma aktivitātes vērtējumā;

$n$  – faktoru skaits.

3.28. un 3.29. tabulā tiek uzrādīti vidēji vērtējuma rezultāti pēc formulām (3.8. un 3.9.), kuras bija izmantotas arī SWOT analīzē. Katra atsevišķa eksperta viedokļi sk. 21. pielikumā

3.28. tabula

**Tirgus situācijas ekspertu vērtējums, no jauno konkurentu viedokļa**

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Faktori</i>	<i>Faktoru nozīmīguma vērtējums (W)</i>	<i>Faktoru iedarbības vērtējums (f)</i>	<i>Kopā</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Izmaksu samazināšanas iespējas, rēķinot uz produkcijas vienību	3	8	24
2.	Pircēju lojalitātes līmenis produktu markām	2	7	14
3.	Izmaksu līmenis esošiem uzņēmumiem	2	7	14
4.	Ieguldījumu nepieciešamība	3	7	21
5.	Pieejamība sadales kanāliem	2	7	14
6.	Valsts ekonomiskā politika	2	7	14
	<b>Kopā</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>101</b>
	<b>Vidējs vērtējums (<math>\bar{F}</math>)</b>	<b>7.21</b>		



## Esošo uzņēmumu aktivitātes pret konkurentiem ekspertu vērtējums

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Faktori</i>	<i>Faktoru nozīmīguma vērtējums (W)</i>	<i>Faktoru iedarbības vērtējums (f)</i>	<i>Kopā</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Naudas līdzekļi un iespēja piesaistīt kredītu	3	5	15
2.	Iespējas veidot ietekmi uz sadales kanāliem	2	5	10
3.	Izmaksu līmenis esošiem uzņēmumiem	3	8	24
4.	Ieguldījumu nepieciešamība	3	5	15
5.	Pieejamība sadales kanāliem	3	5	15
6.	Valsts ekonomiskā politika	2	5	10
	<i>Kopā</i>	<i>16</i>	<i>-</i>	<i>89</i>
	<i>Vidējs vērtējums (A)</i>	<i>5,56</i>		

Lai salīdzinātu tirgus situācijas vērtējumu no jauno konkurentu viedokļa un esošo uzņēmumu aktivitātes pret konkurentiem vērtējumu, autore izmantoja M.Portera modeļa lietošanas speciālistu rekomendācijas [78]:

- ja vidējais tirgus situācijas vērtējums ir 6-9 balles, tad šo situāciju var novērtēt kā labvēlīgu jauniem konkurentiem;
- ja vidējais tirgus situācijas vērtējums ir zemāks nekā 6 balles, tad situāciju var novērtēt kā nelabvēlīgu jauniem konkurentiem;
- ja vidējais uzņēmumu aktivitātes pret konkurentiem vērtējums ir 9 – 6 balles, tad šo rezultātu var novērtēt par augstu aktivitātes līmeni;
- ja vidējais uzņēmumu aktivitātes pret konkurentiem vērtējums ir zemāks nekā 6 balles, tad šo rezultātu var novērtēt par zemu aktivitātes līmeni.

No 3.28. un 3.29. tabulas izriet, ka vidējais tirgus situācijas vērtējums ir 7.21 balļu, bet esošo uzņēmumu aktivitātes pret konkurentiem līmenis ir 5,56 balles.

Lai secinātu par jauno konkurentu rašanās iespējām tirgū, jāsastāda matrica "tirgus situācija – uzņēmumu aktivitāte".

## Tirgus situācija no jauno konkurentu viedokļa

<i>Uzņēmumu aktivitātes līmenis pret konkurentiem</i>	<i>Labvēlīga</i>	<i>Nelabvēlīga</i>
	<i>Augsts</i>	Jauno konkurentu rašanās varbūtība
<i>Zems</i>		Jauno konkurentu rašanās vidēja varbūtība

## 3.15. attēls .Matrica "tirgus situācija – uzņēmumu aktivitāte"

Tādējādi autore secināja par jauno konkurentu – piena pārstrādātāju rašanās lielo varbūtību Latvijas tirgū.

**5. M.Portera konkurences faktoru modeļa lietošanas posmā jāizanalizē piegādātāju un pircēju – uzņēmumu iedarbību.**

Piegādātāju un pircēju iedarbības analīzi var veikt kopā ar šādu secību:

- noteikt piegādātāju spēju ietekmēt tirgus situāciju, aizpildot atbilstošu 3.30. tabulu, proti – izvēloties alternatīvo variantu;
- noteikt pircēju spēju ietekmēt tirgus situāciju, aizpildot 3.31. tabulu, proti – izvēloties alternatīvo variantu.

3.30. tabula

**Piegādātāju spēja ietekmēt tirgus situāciju  
( alternatīvie teorētiskie varianti)**

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Faktori</i>	<i>Piegādātājiem raksturīgs</i>	
		<i>augsts iedarbības līmenis</i>	<i>zems iedarbības līmenis</i>
1.	Piegādātāju koncentrēšanās līmenis	Ir augstāks nekā apkalpojamā nozarē un pastāv nedaudz uzņēmumu	Ir zemāks nekā apkalpojamā nozarē un pastāv daudz uzņēmumu
2.	Papildizmaksu nepieciešamība uzņēmumiem piegādātāju maiņas gadījumā	Liela izmaksas sakarā ar ieguldījumiem specializētās iekārtās, personāla apmācība u.c.	Zemas izmaksas sakarā ar to, ka uzņēmums nav ļoti cieši saistīts ar noteiktu piegādātāju
3.	Konkurences līmenis nozarēs, kuras apkalpo piegādātāji	Pastāv zems konkurences līmenis	Pastāv augsts konkurences līmenis
4.	Integrācijas veidošanās iespējas piegādātājiem	Situācija ir labvēlīga	Situācija ir nelabvēlīga
5.	Nozares nozīme piegādātājiem	Nav lielas nozīmes	Ir liela nozīme

## Pircēju – uzņēmumu spēja ietekmēt tirgus situāciju ( alternatīvie teorētiskie varianti )

Nr.	Faktori	Pircējiem – uzņēmumiem raksturīgs	
		augsts iedarbības līmenis	zems iedarbības līmenis
1	Uzņēmuma koncentrēšanās līmenis nozarē	Ir augsts un raksturīgs liels iepirkuma apjoms	Ir zems un raksturīgs neliels iepirkuma apjoms
2	Nozares produkcijas diferencēšanas līmenis	Produkcija standartizēta un maz diferencēta	Produkcija ir unikāla un raksturojas ar plašu sortimentu
3	Ražotāja īpatsvars produkta mazumtirdzniecības cenā	Cenai ir samērā liels īpatsvars pircēju produktu vērtībā	Cenai ir samērā neliels īpatsvars pircēju produktu vērtībā
4	Pircēju nozares darbības rentabilitāte	Zema rentabilitāte un līdz ar to liels jutīgums pret piegādes cenām	Augsta rentabilitāte un līdz ar to mazs jutīgums pret piegādes cenām
5	Nozares produkcijas nozīmīgums pircēju produktu kvalitātei	Nav būtiskas nozīmes un līdz ar to ir liels jutīgums pret piegādes cenām	Ir būtiska nozīme un līdz ar to ir mazs jutīgums pret piegādes cenām
6	Produkcijas pirkšanas izdevīgums	Pircējiem nav īpaši izdevīgi iegādāties produkciju	Pircējiem ir stratēģiski izdevīgi iegādāties produkciju
7	Integrācijas veidošanas iespējas uzņēmumiem - pircējiem	Situācija ir labvēlīga	Situācija ir nelabvēlīga
8	Iespēja ietekmēt pircēju rīcību patēriņa tirgū	Ir būtiska iespēja	Nav būtiskas iespējas

Vispirms jāanalizē 3.30. tabulā minētie faktori pēc ekspertu viedokļa un npublicētiem materiāliem [214-223].

Diemžēl, piena ražošana un pārstrāde pēdējos gados samazinās. Latvijā ir diezgan maz lielo zemnieku saimniecību, kuras var piegādāt labu kvalitatīvu pienu pārstrādes uzņēmumiem. Turpinās ganāmpulku samazināšanās un sīku saimniecību bankrotēšana. Piemēram, daudzi piena piegādātāji pārtrauca savu darbību pēc Liepājas, Rēzeknes un Daugavpils piena pārstrādes uzņēmumu bankrotēšanas (sk.1.4. apakšnodaju).

Latvijas lielākie piena pārstrādes uzņēmumi ir ļoti cieši saistīti ar saviem piegādātājiem. Pārstrādes uzņēmumi pašlaik aktīvi cīnās par lielajiem piena ražotājiem, kuru ganāmpulkos ir vairāk nekā 20 govīs. Uzņēmumi pārsola viens otru, piedāvādami augstāku piena iepirkuma cenu. Lai piesaistītu lielus piena ražotājus, uzņēmumi slēdz ar tiem ilgtermiņa līgumus, kuri dod pārlicību, ka partneris noteiktajā termiņā samaksās par piegādāto produkciju. Kā arī garantē kredītus, kurus zemnieki ņem tehnoloģijas iegādei.

Daži piena pārstrādātāji un piegādātāji cenšas apvienoties vienā organizācijā, lai varētu samazināt izmaksas. Piens ražotāji un pārstrādātāji ir satraukti par krīzi piena produktu tirgū, kas draud ar piena iepirkuma cenu pazemināšanos. Piens ražotāji prasa maksāt augstāku piena iepirkuma cenu, jo uzskata, ka pašreizējā samaksa par pienu nesedz pašizmaksu. Piens ražotājs saņem tikai vienu trešdaļu no galaprodukta ienākuma, kamēr divas trešdaļas patur pārstrādātājs. Kamēr šī proporcija būs tik nesamērīga, zemnieki nebūs ieinteresēti ražot pienu.

Balstoties uz minētiem informācijas avotiem, autore ir nonākusi pie secinājumiem par situāciju Latvijas tirgū ( sk. 3.32. tabulu, kas aizpildīta pēc 3.30. tabulas parauga).

3.32 tabula

**Piegādātāju spējas ietekmēt uz tirgus situāciju analīzes rezultāti**

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Faktori</i>	<i>Piegādātājiem raksturīgs</i>	
		<i>augsts iedarbības līmenis</i>	<i>zems iedarbības līmenis</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	Piegādātāju koncentrēšanās līmenis		Ir zemāks nekā apkalpojamā nozarē un pastāv daudz piegādātāju
2.	Papildizmaksu nepieciešamība uzņēmumiem piegādātāju maiņas gadījumā		Zemas izmaksas sakarā ar to, ka uzņēmums nav ļoti cieši saistīts at noteiktu piegādātāju
3.	Konkurences līmenis nozarēs, kuras apkalpo piegādātāji		Pastāv augsts konkurences līmenis
4.	Integrācijas veidošanas iespējas piegādātājiem		Situācija ir nelabvēlīga
5.	Nozares nozīme piegādātājiem		Ir liela nozīme

Tālāk ir jāanalīzē pircēju–uzņēmumu spēju ietekmēt piena un piena produkta tirgu Latvijā pēc 3.31. tabulā minētiem faktoriem.

Piens ir unikāls pārtikas produkts, jo tā sastāvā ietilpst visu cilvēka organismam nepieciešamo bioloģisko aktīvo vielu dienas deva. Latvijas uzņēmumi piedāvā plašu piena produktu sortimentu:

- dzeramais piens (parasti pasterizētais Rasa un aseptiskais L.āse, Baltais ar dažādu tauku saturu no 0,5%-3,5% un dažādos tilpumos);
- raudzētie piena produkti (skābkrējums, kefīrs, biokefīrs, jogurts, Bio Lacto, biezpiens, un biezpiena produkti);
- piena tauku produkti (sviests ar dažādu tauku saturu);
- sieru (saldpiena Krievijas, skābpiena Ķimeņu, pēc ūdens satura, pēc tauku satura Čederas);
- saldējums (piena, krējuma, porciju (impulsu), jauktais, ģimenes u.c.);
- citi piena produkti.

Uzņēmumi vairāk sāk ražot piena produktus ar zemu tauku saturu, jo pēdējā laikā Latvijas iedzīvotāji sākuši pievērst īpašu uzmanību veselīgam uzturam. Pircējiem ir izdevīgi iegādāties piena produkciju, jo tas ir veselīgs produkts, kas satur cilvēka organismam nepieciešamās uzturvielas. Piena produkti ir ikdienas pieprasījuma preces, tāpat kā maize, dārzeņi, bez kurām cilvēks nevarētu normāli dzīvot un to pirkšana īpaši neietekmē pircēju budžetu.

Balstoties uz minētiem secinājumiem un citiem informācijas avotiem [214.-223] no piedāvātiem alternatīviem variantiem (3.31. tabula) autore nonākusi pie šādiem secinājumiem (sk. 3.33. tabulu).

Pircēju – uzņēmumu spējas ietekmēt tirgus situāciju analīzes rezultāti

Nr.p.k.	Faktori	Pircējiem – uzņēmumiem raksturīgs	
		augsts iedarbības līmenis	zems iedarbības līmenis
1	2	3	4
1.	Uzņēmumu koncentrēšanās līmenis nozarē	Ir augsts koncentrēšanās līmenis un raksturīgs liels iepirkuma apjoms	
2.	Nozares produkcijas diferencēšanas līmenis		Produkcija raksturojas ar daudzveidīgo sortimentu
3.	Ražotāja īpatsvars produkta mazumtirdzniecības cenā	Ražotāja cenai ir samērā liels īpatsvars pircēju produktu vērtībā	
4.	Pircēju nozares darbības rentabilitāte	Zema rentabilitāte un līdz ar to liels jutīgums pret piegādes cenām	
5.	Nozares produkcijas nozīmīgums pircēju produktu kvalitātei		Produktu kvalitātei ir būtisks nozīmīgums pret piegādes cenām
6.	Produkcijas pirkšanas izdevīgums		Pircējiem stratēģiski izdevīgi iegādāties produkciju
7.	Integrācijas veidošanas iespējas uzņēmumiem pircējiem	Situācija ir labvēlīga	
8.	Iespēja ietekmēt pircēju rīcību patēriņa tirgū	Ir būtiska iespēja	

Kopsavilkums par piegādātāju un pircēju–uzņēmumu spēju ietekmēt tirgus situāciju atspoguļots 3.34. tabulā (sastādīta pēc 3.32. un 3.33. tabulas datiem).

## Piegādātāju un pircēju – uzņēmumu spēju ietekmēt tirgus situāciju vērtējums

Faktora Nr. *	Piegādātāju iedarbības līmenis		Faktora Nr. **	Pircēju – uzņēmumu iedarbības līmenis	
	augsts	zems		augsts	zems
1	-	+	1	+	-
2	-	+	2	-	+
3	-	+	3	+	-
4	-	+	4	+	-
5	-	+	5	-	+
			6	-	+
			7	+	-
			8	+	-
<b>Kopā “+” skaits</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>Kopā “+” skaits</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

\* faktoru nosaukumu sk. 3.32. tabulā

\*\* faktoru nosaukumu sk. 3.33. tabulā

Atšķirībā no citu faktoru vērtējumiem pēc M.Portera konkurences modeļa (sk. 3. un 4. posmu), kur bija nepieciešams piesaistīt ekspertus un novērtēt faktoru iedarbības kvantitatīvi, piegādātāju un pircēju–uzņēmumu iedarbības lēmumi paredz tikai divus variantus–augsts vai zems līmenis. Līdz ar to autore tikai salīdzina “+” un “-” skaitu pēc 3.34. tabulas datiem. Izrādās, ka piegādātāju iedarbības līmenis ir zems (“+” pārsniedz “-”), bet pircēja – uzņēmumu iedarbības līmenis ir augsts novērtēt viennozīmīgi, jo “+” skaits ir pārsniedz “-” skaitu.

Balstoties uz secinājumiem par piegādātāju un pircēju iedarbības līmeni, jāsastāda atbilstoša matrica un jāizvēlas piemērota stratēģija (sk. 3.16. attēlu).

		Piegādātāju spēja ietekmēt tirgus situāciju	
		Augsta	Zema
Pircēju uzņēmumu spējas ietekmēt tirgus situāciju	Augstas	Biznesa ierobežošanas stratēģija	Uzņēmumu - pircēju izvēles un atlases stratēģija
	Zemas	Piegādātāju izvēles un atlases stratēģija	Pozīciju nostiprināšanās tirgū stratēģija

## 3.16. attēls Matrica “Piegādātāji–pircēji”

Uzņēmumiem ir jāizvēlas pircēju izvēles un atlases stratēģija vai pozīciju nostiprināšanas tirgū stratēģija, jo piegādātāju spēja ietekmēt tirgus situāciju ir zema, bet pircēju–uzņēmumu spēja ietekmēt tirgus situāciju ir augsta. Tas nozīmē, ka uzņēmumiem vajadzētu segmentēt tirgus, veikt uzņēmumu–pircēju atlasī un vienlaikus izstrādāt stratēģiju pozīciju nostiprināšanas tirgū.

**6. posmā pēc M.Portera modeļa jāanalizē produktu–aizstājēju parādīšanās tirgū iespējas varbūtību.**

Pēc autores viedokļa, produktu aizstājamības iedarbības spēja izpaužas šādos virzienos:

- nosaka cenu līmeni un cenu veidošanas stratēģiju galvenajiem nozares produktiem;
- ietekmē rentabilitātes līmeni nozares uzņēmumiem;
- prasa zemākas izmaksas nekā nozares produktu ražošana un pārdošana.

Alternatīvas iespējas nozares produktiem ierobežot produktu – aizstājēju iedarbību ir šādas:

- paaugstināt produktu kvalitāti;
- uzlabot produktu dizainu un iepakojumu;
- paplašināt un pagarināt produkta sortimenta līniju atbilstoši tirgus segmentu vajadzībām;
- diferencēt produktu pozicionēšanu atbilstoši tirgus segmentu vajadzībām un palielināt lojālo pircēju skaitu.

Piena pārstrādātāji cenšas uzlabot produkcijas kvalitāti, sortimentu, iepakojumu, dizainu, lai pielāgotos pircēju vajadzībām. Piena produktu ražotāji savos ražojumos pamatā izmanto dabīgas izejvielas un naturālas piedevas. Uzņēmumos regulāri tiek kontrolēta piena kvalitāte (tiek veiktas piena paraugu analīzes, pārbaudīti zemnieku saimniecības un tie apstākļi, kur mīt govīs).

Pēdējos gados vērojama tendence pārtikas produktu tirgū – pievēršanās veselīgākam uzturam. Arvien vairāk tiek piedāvāti produkti ar zemāku tauku saturu, tajā skaitā arī saldējums, mudinot tos pirkt pat tiem, kas seko līdzī tam, lai netiktu apēsta kāda lieka kalorija. Būtiski palielinājies piena produktu klāsts, kuriem tiek pievienotas dažādas piedevas, kā arī visdažādākajā svarā un iepakojumā. Arvien vairāk tirgū sāk parādīties pilnīgi jauni piena produkti.

**Jaunās paaudzes produkti** – ir patērētāju ērtībām, dzīves ritmam un nepieciešamībai maksimāli atbilstoši produkti ar uzturvērtību, modernu iepakojumu un atraktīvu dizainu, piemēram, a/s RPK ražo jaunu produktu – piena kokteili *Crazy Milk*. Produkta mērķauditorija ir jaunieši. *Crazy Milk* ietilpst īpaši pasterizēto produktu grupā ar preču zīmi *Lāse*. Pēc minētā produkta realizācijas *Lāses* noiets tirgū būtiski palielinājās. Mērķa grupai produkta priekšrocības ir šādas: atbilstība aktīvam dzīvesveidam, ir iespēja dažādot, būtiski vitamīni un citas uzturvielas, ko nodrošina piens, iespēja veidot jaunas ēšanas tradīcijas – stilu. Līdz ar *Crazy Milk* ražošanas uzsākšanu tiek nodrošināta 1997. gadā uzsāktā ilgtermiņa projekta pētniecība. Projekta mērķis popularizēt bērnu vidū piena nozīmi uzturā. RPK speciālisti ir pārliecināti, ka produkta garšas īpašības un iepakojuma dizains ir atbilstoši, lai *Crazy Milk* pārliecinoši konkurētu ar citām, mazāk veselīgām uzkodām un dzērieniem.

Nostiprinājās Latvijas bērnu veselīgā uztura tradīcijas. Līdz šim piens bērniem ir pieejams ar banānu, karameļu, zemeņu un šokolādes garšu 200 ml iepakojumā ar salmiņu. Taču atbilstoši bērnu vēlmēm, tā garša būs intensīvāka un spilgtāka. Šobrīd produkts iekarojis noteiktu un stabilu patērētāju loku. Par to liecina ne vien tirgus izpētes dati, bet arī neskaitāmie patērētāju zvani. Pienam ir ļoti svarīga loma bērnu uzturā. Taču ir bērni, kas pienu nevēlas dzert, vai arī izvēlas cita veida atspirdzinošos dzērienus. *Lāsēns* ir izvēles alternatīva – garšīgs, vitamīnizēts un dabīgs produkts bez konservantiem, kas ļauj bērniem nodrošināt veselīgu uzturu arī ēdienreīžu starplaikos. Tirgū sāk parādīties patērētāju vajadzībām atbilstoši **funkcionālie produkti** – pārtika, kas ne tikai baro, bet arī atveseļo organismu un veic profilaksi, piemēram – biokefīri un biojogurti. Protams, visi šie pasākumi ietekmē produkta cenu, jo tādas produkcijas ražošanai ir nepieciešamas samērā lielas izmaksas.

Lai novērtētu nozares produkcijas konkurētspēju produkta – aizstājējam ir nepieciešams:

- novērtēt produktu aizstājamības iedarbības faktoru nozīmīgumu nozarei (kopējais līmenis ir līdzīgs 1);
- novērtēt alternatīvas iespējas nozares produktiem ierobežot produktu–aizstājēju iedarbību nozarē (4–ļoti lielas iespējas; 3–labas, 2–vidējas, 1–vājas).

Bija izmantotas jau minētās ekspertīzes metodes. 3.35. tabulā atspoguļoti vidējie ekspertīzes rezultāti. Katra atsevišķa eksporta viedokli sk. 22. pielikumā.

3.35. tabula

## Produktu – aizstājēju iedarbības tirgū vērtēšana

Nr. p.k.	Produktu aizstājēju iedarbības faktori (n)	Faktora nozīmīguma vērtējums (W <sub>i</sub> )	Alternatīvas iespējas nozares produktiem (P <sub>ij</sub> )				Kopā
			produktu kvalitāte (j)	produktu dizains un iepakojums (j)	produktu sortiments (j)	produktu diferenciacija (j)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Nosaka cenu līmeni	0,4	3	3	3	3	4,8
2.	Ierobežo rentabilitātes līmeni uzņēmumiem	0,3	3	3	2	2	3,0
3.	Prasa zemākas izmaksas nekā nozares produktu ražošana un pārdošana	0,3	1	1	2	1	1,5
<b>Kopā:</b>		<b>1,0</b>	-	-	-	-	<b>9,3</b>

Alternatīvo iespēju līmenis ( $\bar{I}$ ), tas ir nozares produktu spēja pretoties produkta aizstājējiem un tiek aprēķināts pēc šādas formulas:

$$\bar{I} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^x P_{ij} W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (3.10)$$

kur: W<sub>i</sub> – i faktora nozīmīguma vērtējums;  
P<sub>ij</sub> – i faktora alternatīvo iespēju j vērtējums;  
n – produktu aizstājēju iedarbības faktoru skaits;  
x – alternatīvo iespēju skaits.

Pēc aprēķiniem izrādās, ka vidējais alternatīvu iespēju līmenis ir 9,3 punkti. Tātad alternatīvas iespējas uzņēmuma nozaru līmenis pretoties produktiem – aizstājējiem ir samērā augsts (sk. 3.36. tabulu, kura tiek aizpildīta pēc M.Portera rekomendācijām) [88].



3.36. tabula

## Alternatīvo iespēju vērtēšanas skala

<i>Alternatīvas iespējas uzņēmumiem pretoties produktiem - aizstājējiem</i>	
<i>vērtējums (punkti)</i>	<i>līmenis</i>
16 – 13	loti augsts
<b>12,9 – 9</b>	<b>Augsts</b>
8,9 – 5	vidējs
4,9 – 1	zems

Uzņēmumiem jāizstrādā mārketinga–miks stratēģiju, izmantojot *produktu vadīšanu, cenu veidošanu, sadales kanālu plānošanu un produktu virzīšanu tirgū*.

Pirmkārt, uzņēmumiem ir jāpieņem lēmumus par *produktu sortimentu*. Jo daudzveidīgāks būs sortiments, jo pircējiem būs lielāka izvēle savu vajadzību un vēlmju apmierināšanai. Produkta kvalitāte, īpašības, dizains, marka, iesaiņojums un pircēju apkalpošanas serviss ir būtiskie līdzekļi cīņā par pircēju. Tos izmanto, lai noteiktu un atšķirtu produktus tirgū, piesaistītu pircēju uzmanību un nostiprinātu savas pozīcijas mērktirgū. Lai cena būtu optimāla un izdevīga, gan ražotājiem, gan pircējiem jāņem vērā visi uzņēmuma iekšējie un ārējie cenu veidošanas faktori.

*Cenu noteikšanai* var izmantot dažādas metodes un ārējie cenu veidošanas faktori atkarībā no uzņēmuma mērķiem.

*Sadales kanālu* izvēle ir viens no grūtākajiem uzņēmuma lēmumiem, jo no tā ir atkarīgs, kā produktu sadales produkts tiek virzīts no ražotāja pie patērētājiem. Ar sistēmas palīdzību tiek samazināts laiks un izmaksas produkta piegādāšanai.

Uzņēmumam ir *jākomunicē ar pircējiem*, jo konkurences apstākļos nevar palauties uz labu laimi, ka tiks pirkti tieši uzņēmuma produkcija. Pieņemot lēmumus par mārketinga pasākumu kompleksu, pareizi jāizmanto uzņēmuma resursi, lai maksimāli nodrošinātu informāciju par produktiem, ērtību produktu iegādāšanai un aptvertu lielāku pircēju loku.

7. *M.Portera konkurences faktoru modeļa izmantošanas posmā* jāizdara secinājumi par uzņēmumu un nozares konkurētspēju un ieteikumi par stratēģijas izvēli. Apkopojot visus secinājumus par uzņēmumiem konkurētspēju 3.-6. analīzes posmā un atbilstošas darbības rekomendācijas, autore sastādīja 3.37. tabulu.

3.37 tabula

## Kopsavilkums par pētījumiem pēc M.Portera modeļa

<i>Faktori pēc M.Portera konkurences modeļa</i>	<i>Pētījuma</i>	
	<i>secinājumi</i>	<i>rekomendācijas uzņēmumiem</i>
Nozares iekšēja konkurence	Konkurences intensitātes līmenis ir augsts, bet nozares attīstības perspektīvas nelabvēlīgas (3.13. attēls)	Izvēlēties tirgus daļas palielināšanas stratēģiju (produkta kvalitātes paaugstināšana, izmaksu samazināšana, tirgus segmentācija)
Jauno konkurentu parādīšanās iespēja tirgū	Tirgus situācija no jauno konkurentu viedokļa ir labvēlīga, bet uzņēmumu aktivitātes līmenis pret konkurentiem ir zems (3.15. attēls)	Jāņem vērā jauno konkurentu rašanās liela varbūtība Latvijas tirgū

3.37. tabulas turpinājums

Piegādātāju spēja ietekmēt tirgus situāciju	Piegādātāju spēja ietekmēt tirgus situāciju ir zema, bet pircēju – uzņēmumu spējas ietekmēt tirgus situāciju ir augstas ( 3.16. attēls)	Uzņēmumu – pircēju izvēles un atlases stratēģija. Pozīciju nostiprināšanas tirgū stratēģija ( produkta markas virzīšana tirgū u.c.)
Pircēju - uzņēmumu spējas ietekmēt tirgus situāciju		
Produktu – aizstājēju tirgū parādīšanās iespējas	Pastāv augstas alternatīvas iespējas uzņēmumiem – aizstājējiem tirgū (3.36. tabula)	Uzņēmumiem jāizstrādā stingra mārketinga stratēģija, ieskaitot produktu vadīšanu, cenu veidošanu, produktu sadali un produktu virzīšanu tirgū

Secinājumu par atsevišķu uzņēmumu konkurētspēju (3.34, 3.37 tabula) principā sakrīt ar secinājumiem pēc SWOT analīzes ( 3.20. tabula). Gan SWOT, gan pēc M.Portera metodikas analīze, no vienas puses, apstiprina, bet, no otras puses – konkretizē secinājumus un ieteikumus par piensaimniecības restrukturizācijas, kas savukārt ietver reorganizāciju, nepieciešamību.

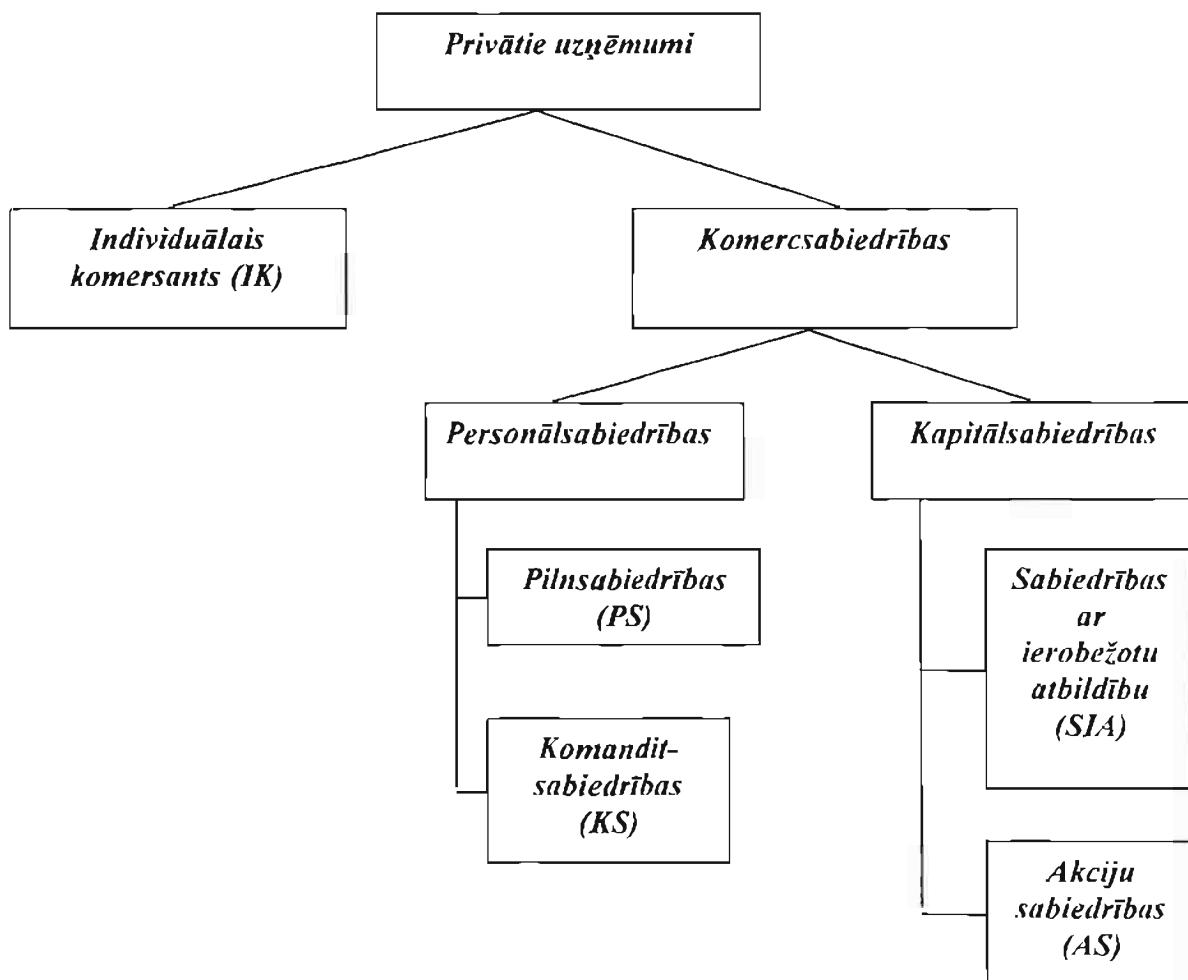
Uz galveniem reorganizācijas virzieniem norāda ES un pasaules pieredze (sk. 2. nodaļu), bet tajā pašā laikā Latvijai ir īpatnēja situācija (sk. 1.nodaļu). Līdz ar to ir vēlams izanalizēt uzņēmuma reorganizācijas iespējas un izdarīt secinājumus.

### 3.4. Uzņēmumu reorganizācijas iespēju analīze

Pēc LR Komerclikuma uzņēmums ir organizatoriski saimnieciska vienība. Uzņēmumā ietilpst komersantam piederošas ķermeniskas un bezķermeniskas vērtības, kā arī citi saimnieciski labumi (vērtības), kuras komersants izmanto komercdarbības veikšanai. [1.18.p.] Izšķir šādus privāta uzņēmuma veidus:

- individuālais komersants;
- personālsabiedrība;
- kapitālsabiedrība.

Savukārt personālsabiedrībai un kapitālsabiedrībai arī ir dažādi veidi, kas atšķiras pēc juridiskiem, saimnieciskiem un vadības kritērijiem (skat. 3.17.attēlu).



### 3.17.attēls. Privāto uzņēmumu veidi pēc Latvijas likumdošanas\*

\* attēlu izveidojusi autore pēc avota [1]

Atšķirības starp minētajiem 3.16.attēlā uzņēmumiem parādīta 3.38. tabulā.

## Privāto uzņēmumu atšķirība pēc Latvijas likumdošanas\*

<i>Uzņēmuma veids**</i>	<i>Definīcija</i>	<i>Atbildība</i>	<i>Priekšrocības</i>	<i>Trūkumi</i>
IK	Fiziskā persona, kas veic saimniecisko darbību un kā komersants ierakstīta komercreģistrā	Par savām saistībām atbild ar visu savu mantu	Ātra reakcija uz pieprasījumu, vadības elastīgums, motivācija u.c.	Finanšu resursu ierobežojums, vāja konkurētspēja, cilvēku spēju ierobežojums u.c.
PS	Personālsabiedrība, kuras mērķis ir komercdarbības veikšana, izmantojot kopīgu firmu, un kurā uz sabiedrības līguma pamata, neierobežojot savu atbildību pret kreditoriem, apvienojušās divas vai vairākas personas (biedri)	Sabiedrības biedri par sabiedrības saistībām atbild kā kopparādnieki personiski ar visu savu mantu	Kapitāla piesaistīšana, darba dalīšana, specializācija vadības jautājumos u.c.	Personīga neierobežota atbildība, neelastīgums un vāja operatīvitate lēmumu pieņemšanā u.c.
KS	Personālsabiedrība, kuras mērķis ir komercdarbības veikšana, izmantojot kopēju firmu un kurā uz sabiedrības līguma pamata apvienojušās divas vai vairākas personas, ja vismaz viena sabiedrības biedra (komandēta) atbildība attiecībā uz kreditoriem ir ierobežota ar viena ieguldījuma apmēru, bet pārējo personiski atbildīgo sabiedrības biedru (komplementāru) atbildība nav ierobežota	Komandēts sabiedrības kreditoriem atbild sava ieguldījuma apmērā, pārējo sabiedrības biedru atbildība nav ierobežota	Dalībnieku profesionālisms u.c. (skat. pilnsabiedrības priekšrocības)	Ierobežots tikai ar nozarēm (sfērām), kur darbības risks ir neliels u.c. (skat. pilnsabiedrības trūkumus)
SIA	Slēgta kapitālsabiedrība, kuras pamatkapitāls sastāv no pamatkapitāla daļu nominālvērtību kopsummas un kuras daļas nav publiskas apgrozības objekts	Sabiedrība par savām saistībām atbild ar visu savu mantu; sabiedrība neatbild par dalībnieka saistībām, dalībnieks neatbild par sabiedrības saistībām	Lielu kapitālu piesaistīšanas iespējas, ierobežota atbildība u.c.	Aizklāta funkcionēšana, apgrūtinājumi uzņēmuma vērtības noteikšanā u.c.
AS	Atklāta kapitālsabiedrība, kuras pamatkapitāls sastāv no pamatkapitāla akciju nominālvērtību kopsummas un kuras akcijas var būt publiskas apgrozības objekts	Tāpat kā SIA	Iespēja brīvi rīkoties ar pamatkapitāla daļām u.c. (skat. SIA priekšrocības)	Nepieciešamība sniegt plašu informāciju par savu darbību, sarežģīta vadības sistēma, maza motivācija nelieliem akcionāriem u.c.

\* tabulu sastādīja autore pēc avota [1] datiem

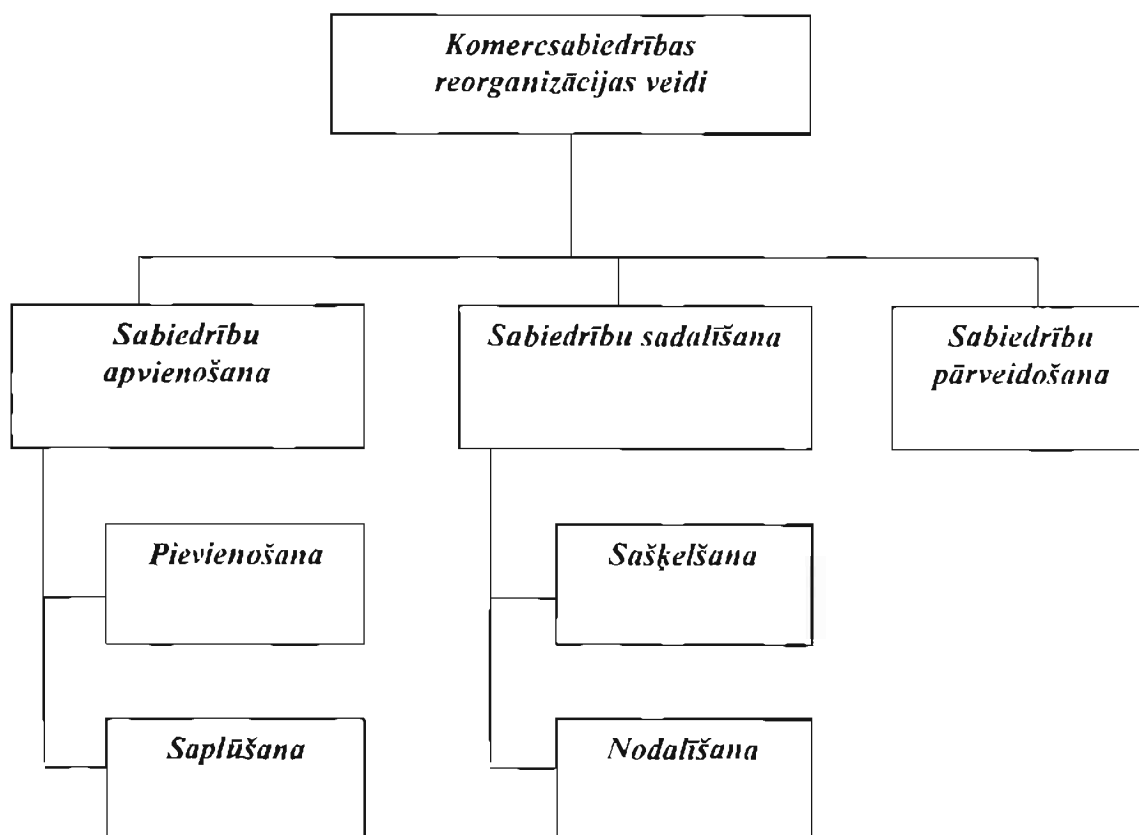
\*\* apzīmējumus skat. 3.17. attēlā

*III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas*

Kā jau tika minēts (skat. 3.1.tabulu), uzņēmumi – piena pārstrādātāji strādā lielākoties kā kapitālsabiedrības (SIA un AS), bet pēc LR Komerclikuma visām AS jāpārveidojas par publiskām akciju sabiedrībām. Līdz ar to pārreģistrēšanās periodā visiem uzņēmumiem nepieciešams izvēlēties starp aizklātas sabiedrības (SIA) un atklātas sabiedrības (AS) veidiem. Citiem uzņēmumiem (individuālie, zemnieku saimniecības, paju sabiedrības) jāmaina savs juridiskais statuss, izņemot kooperatīvus, jo kooperatīvs – tas ir uzņēmumu apvienošana, nevis atsevišķs uzņēmums un tā darbība tiek regulēta ar citiem likumiem.

Ņemot vērā secinājumus par uzņēmumu reorganizāciju nepieciešamību un pasaules pieredzi šajā jomā (skat. 1.3.; 2.2. un 3.1.apakšnodalu), aplūkosim reorganizācijas iespējas Latvijas piensaimniecībā.

Principā pēc Latvijas likumdošanas komercsabiedrības var reorganizēt apvienošanas, sadalīšanas vai pārveidošanas ceļā. Savukārt, tiem reorganizācijas veidiem atšķiras realizācijas procesi (skat. 3.18.attēlu). Par procesa atšķirībām detalizēta informācija tiek sniegta 3.39.tabulā.



**3.18.attēls. Komercsabiedrību reorganizācijas veidi pēc Latvijas likumdošanas\***

\* attēlu izveidojusi autore pēc avota [1].

3.39.tabula

Nr.	Uzņēmumu reorganizācijas veids	Reorganizācijas procesa apraksts
1.	Sabiedrību apvienošana, t.sk. pievienošana	Process, kurā sabiedrība (pievienojamā sabiedrība) nodod visu savu mantu citai sabiedrībai (iegūstošā sabiedrība).
	saplūšana	Process, kurā divas vai vairākas sabiedrības (pievienojamās sabiedrības) nodod visu savu mantu jaundibināmai sabiedrībai (iegūstošā sabiedrība).
		Apvienošanās gadījumā pievienojamā sabiedrība beidz pastāvēt bez likvidācijas procesa un tās tiesības un saistības pāriet iegūstošai sabiedrībai, un dalībnieki kļūst par iegūstošās sabiedrības dalībniekiem
2.	Sabiedrību sadalīšana, t.sk.: sašķelšana	Process, kurā sadalāmā sabiedrība nodod visu savu mantu divām vai vairākām iegūstošajām sabiedrībām un beidz pastāvēt bez likvidācijas procesa
	nodalīšana	Process, kurā sadalāmā sabiedrība nodod daļu savas mantas vienai iegūstošajai sabiedrībai vai vairākām šādām sabiedrībām. Nodalīšanas gadījumā sadalāmā sabiedrība turpina pastāvēt.
		Sabiedrību sadalīšanas gadījumā iegūstošā sabiedrība var būt jau esoša vai jaundibināma sabiedrība.
3.	Sabiedrības pārveidošana	Process, kurā viena veida sabiedrība (pārveidojamā sabiedrība) tiek pārveidota par cita veida sabiedrību (iegūstošā sabiedrība) un visas pārveidojamās sabiedrības tiesības un saistības pāriet iegūstošai sabiedrībai. Pārveidojamās sabiedrības dalībnieki kļūst par iegūstošās sabiedrības dalībniekiem.

\* tabulu sastādīja autore pēc avota [1]

Minētie L.R. Komerclikuma uzņēmumu reorganizācijas veidi paredz obligāto esošo uzņēmumu likvidāciju (izņemot nodalīšanu, kad sadalāmā sabiedrība turpina pastāvēt), jo, no vienas puses, pastāv iegūstošā sabiedrība, bet, no otras puses – pievienojamās, sadalāmās un pārveidojamās sabiedrības. Bet tirgus ekonomikas apstākļos tiek izmantoti vēl citi reorganizācijas veidi bez uzņēmuma likvidācijas, no kuriem vispopulārākais ir valdošā uzņēmuma (*holding company*) veidošana. Šajā gadījumā notiek nevis pievienošana vai saplūšana, bet drīzāk tas ir atkarīgo uzņēmumu "absorbēšana" (*absorption*).

**Valdošais uzņēmums - tas ir kapitālsabiedrība, kurai pieder citu kapitālsabiedrību daļu (akciju) kontrolpaketes un līdz ar to ir iespēja reāli vadīt atkarīgo uzņēmumu darbību.** Turklāt atkarīgās kapitālsabiedrības nezaudē savu juridisko un saimniecisko patstāvību, ieskaitot aktīvus, produkta markas u.c.

III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Jāatšķir divus valdošā uzņēmuma tipus:

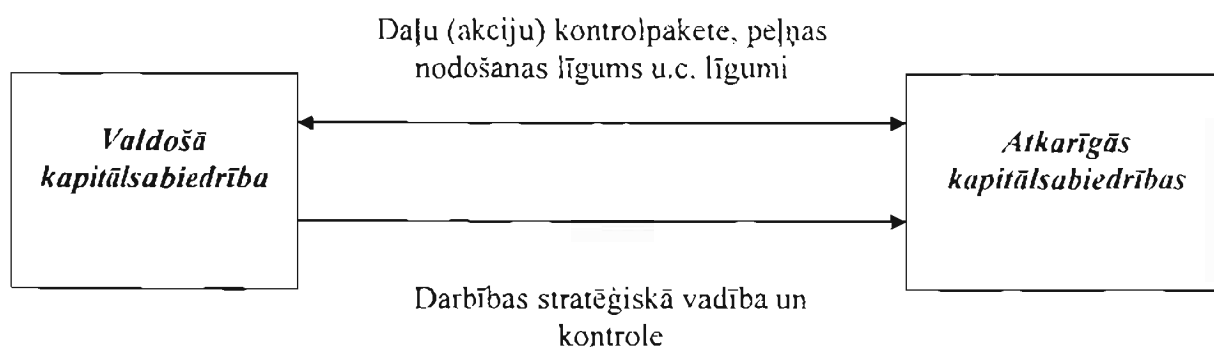
- speciāla kapitālsabiedrība (veidojas ar nolūku veikt tikai uzņēmumu kontrolpakete turētāja funkcijas);
- komerciālas kapitālsabiedrības (veidojas ar nolūku veikt komercdarbību – ražošanu, tirdzniecību u.c.). Šajā gadījumā pie valdošā uzņēmuma veidojas vairāki tā dēvētie “meitas” uzņēmumi.

Praktiski valdošā kapitālsabiedrība var kontrolēt un vadīt vairāku meitas uzņēmumu skaitu, pat gadījumā, ja to aktīvi pārsniedz valdošā uzņēmuma aktīvus. Dažreiz veidojas valdošo uzņēmumu ķēdīte, kam pie meitas uzņēmumiem kā kontrolpaketes turētājam savukārt veidojas jaunie meitas uzņēmumi (praktiski tās ir “mazmeitas”). Pēc tādiem principiem strādā naftas pārstrādes kompānijas *Royal Dutch Shell*, pārtikas un saimniecības produktu ražošanas kompānija “*Uniliver*” u.c. Latvijā holdinga struktūras piemērs ir SIA “Skonto”.

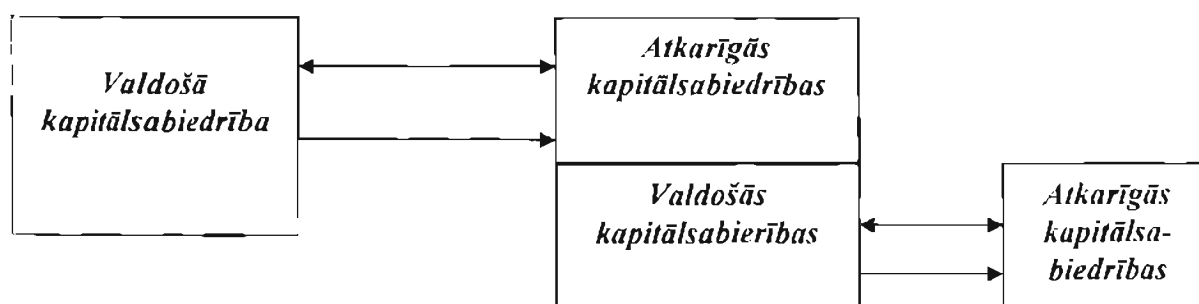
Valdošie uzņēmumi saņem atkarīgo uzņēmumu peļņas daļu – dividendes vai arī visu tīro peļņu pēc speciāli noslēgta peļņas nodošanas līguma.

Valdošo un atkarīgo kapitālsabiedrību attiecības attēlotas 3.19.attēlā (A un B veidi).

A



B



3.19.attēls. Valdošo un atkarīgo kapitālsabiedrību attiecības.

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Valdošais uzņēmums var izmantot dažādus ceļus, lai iegūtu citu uzņēmumu kontrolpaketi.

**Pirmkārt**, var vienoties ar citu uzņēmumu vadību par to akciju kontrolpaketes iegūšanas lietderību pašreizējos tirgus apstākļos. Tad veidojas tā dēvētā “draudzīgā absorbēšana”.

**Otrkārt**, var griezties tieši pie uzņēmuma esošajiem akcionāriem ar priekšlikumu par izdevīgu akciju atpirkšanu. Šajā gadījumā būs drīzāk “piespiedu absorbēšana”.

**Treškārt**, var iegādāties nepieciešamās akcijas biržas tirgū un/vai ārpusbiržas tirgū un līdz ar to sasniegt reālo kontroli pār uzņēmuma darbību. Šo gadījumu var klasificēt kā “tirgus absorbēšanu”.

Latvijā tiek izmantoti pirmie divi varianti, jo vērtspapīru tirgus ir ļoti vāji attīstīts, lai tur veiktu tik apjomīgus darījumus ar dažādiem emitentiem.

Gadījumā, ja uzņēmumi nevēlas kļūt par atkarīgiem uzņēmumiem piespiedu ceļā, tad var izmantot divus paņēmienus:

- statūtos paredzēt iespējamās grūtības un neizdevīgumu potenciālajiem valdošām kapitālsabiedrībām,
- aktīvi meklēt kapitālsabiedrību, ar kuru varētu draudzīgi vienoties par “holdinga” veidošanu,
- veikt darījumus vērtspapīru tirgū ar nolūku iegūt sava uzņēmuma akcijas saskaņā ar likumdošanu, jo likumā ir paredzēti konkrēti gadījumi, kad akciju sabiedrības drīkst vai nedrīkst iegūt savas akcijas [19]

Jebkurā gadījumā, pieņemot lēmumu par tāda veida reorganizāciju, gan valdošam uzņēmumam, gan atkarīgiem uzņēmumiem jāveic audits, efektivitātes aprēķini, jā sastāda stratēģiskais plāns. Principā “holdinga” veidošanas reorganizācija ir populāra arī ES valstīs un būtu lietderīga arī Latvijas piensaimniecībā, jo dod iespēju:

- veikt pamatotu produktu ražošanas specializāciju,
- paplašināt produktu sortimentu,
- koncentrēt liela apjoma investīcijas galvenos attīstības virzienos,
- ieviest jaunas produktu ražošanas tehnoloģijas,
- ietaupīt loģistikas izdevumus ceļā no ražotāja līdz patērētājam.

Cits uzņēmumu reorganizācijas veids, kurš nav atspoguļots LR Komerclikumā, ir **koncerna veidošana**. Acīmredzot, likuma pieņēmēji bija domājuši, ka šo procesu regulē atsevišķs “Koncernu likums” [6], bet, pēc autores viedokļa, šis likums apraksta nevis koncerna darbību, bet drīzāk holdinga veida reorganizāciju. Pret likuma saturu autorei ir šādi iebildumi:

- **pirmkārt**, definīcija “koncerns ir valdoša uzņēmuma un vienas vai vairāku atkarīgu sabiedrību kopums” [6, 2.p.] īsti neattiecas uz koncernu, bet attiecas uz holdinga veidošanu. Koncerns var apvienot līdzīgus partnerus, kas nav atkarīgi no kāda valdoša uzņēmuma un brīvprātīgi ir pievienojušies koncernam;
- **otrkārt**, likumā daudzās vietās tiek uzsvērtā “uzņēmuma izšķirošā ietekme sabiedrībā”, “atkarīgās sabiedrības interešu aizstāvība”, “mazākumdalībnieku aizsardzība” u.tml. gadījumi, nemaz neņemot vērā, ka uzņēmumi varētu pilnīgi brīvprātīgi iestāties koncernā un strādāt kopā uz līguma pamata.

Līdz ar to autorei nāksies pašai aprakstīt koncerna būtību, balstoties uz ES un pasaules ekonomikas pieredzi [77;81], un tās veidošanas iespējas Latvijas ekonomikas apstākļos. Tikai diemžēl jākonstatē, ka likuma trūkumi, protams, neveicinās īsto koncernu veidošanu Latvijā un tai skaitā – piensaimniecībā.

**Koncerns (concern) ir brīvprātīga dažādu uzņēmumu apvienošana, lai centralizētu menedžmenta, mārketinga un finanšu funkcijas.** Uzņēmumi – koncerna dalībnieki nezaudē juridisko un saimniecisko patstāvību, bet nevar vienlaikus kļūt par cita koncerna dalībniekiem.

Koncerna veidošanai ir šādi mērķi:

- attīstīt ražošanas specializāciju un kooperāciju,
- paaugstināt finanšu, materiālu, darba un citu resursu izmantošanas efektivitāti.



III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

- ietaupīt transporta un citas loģistikas izmaksas,
- paplašināt produkcijas sortimentu un uzlabot produktu kvalitāti, lai nostiprinātu produktu markas pozīciju tirgū,
- izstrādāt jaunus produktus, lai apmierinātu gan vietējo patērētāju, gan eksporta produkciju ārējā tirgū.

Koncerns ir juridiskā persona ar saviem statūtiem un izpilda funkcijas, kuras tam brīvprātīgi deleģē uzņēmumi – koncerna dalībnieki pēc līguma.

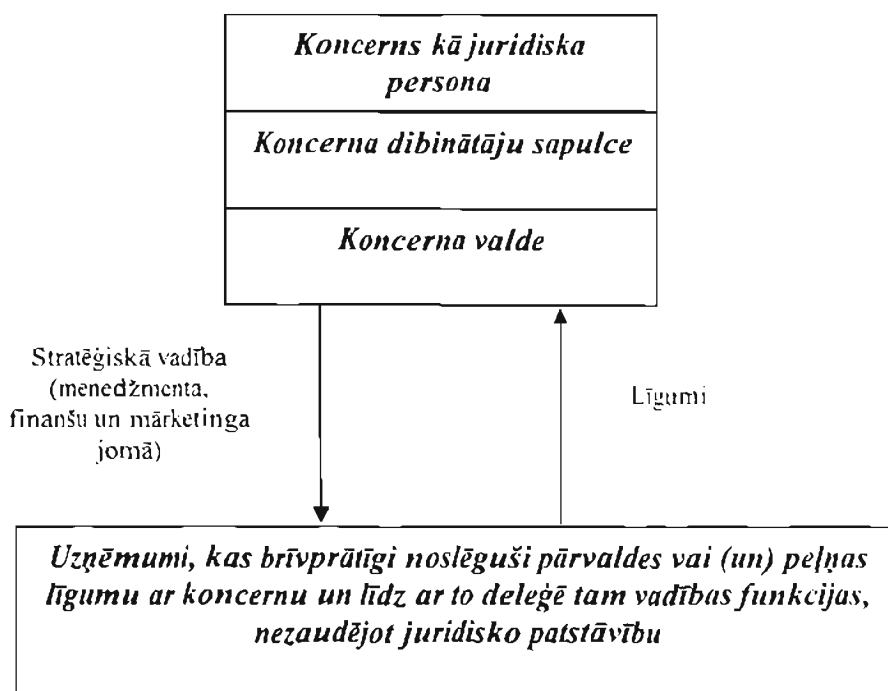
**Koncerna līgums** ir tāds līgums, ar kuru uzņēmums deleģē savas vadības funkcijas koncernam (pārvaldes līgums) vai/un arī apņemas nodot visu savu peļņu (tās daļu) citam uzņēmumam (peļņas nodošanas līgums).

Koncerna veidošana un funkcionēšana balstās uz šādiem principiem:

- uzņēmumu brīvprātīga iekļūšana koncerna sastāvā,
- uzņēmumu brīvprātīga pārvaldes funkciju deleģēšana koncernam,
- koncerna dalībnieku līdztiesība,
- dalībnieku līdztiesīga pārstāvniecība koncerna pārvaldes institūcijās,
- līguma attiecības starp koncernu un tā dalībniekiem.

Koncerna sastāvā var būt arī uzņēmumi, kas ir saistīti pēc “holdinga” principa, bet atšķirtībā no “holdinga” apvienošanas sistēmas, koncerns var ietilpināt ne tikai kapitālsabiedrību, bet arī pilnsabiedrības, kooperatīvus u.c. uzņēmumus.

Autore uzskata, ka šo uzņēmumu apvienošanas veidu lietderīgi izmantot arī piensaimniecībā. Attiecības starp koncernu un uzņēmumiem attēlotas 3.20.attēlā.



3.20.attēls. Attiecības starp koncernu un koncerna dalībniekiem.

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Praktiski koncerna veidošana atspoguļo integrācijas procesus ekonomikā. Atšķir trīs koncerna veidus:

- **horizontāla integrācija** notiek, kad apvienojas vienas nozares uzņēmumi (piemēram, tikai piena pārstrādātāji),
- **vertikāla integrācija** notiek, kad apvienojas saistītie ar tehnoloģisko vai (un) produktu realizācijas procesu uzņēmumi (piemēram, piena ražotāji, piena piegādātāji, piena pārstrādātāji, piena produktu tirgotāji),
- **diversifikācija** notiek, kad apvienojas dažādu nozaru uzņēmumi (piemēram, piensaimniecības uzņēmumi, dzērienu ražotāji, gaļas pārstrādātāji u.c.).

Analizējot pasaules uzņēmumu attīstības reorganizācijas pieredzi, autore minēja arī klasteru veidošanu (skat. 2.2.apakšnodaļu).

**Klasteris** – tas ir uzņēmumu teritoriāla pārvalde, kas balstās uz kooperācijas sakariem starp noteikta reģiona uzņēmumiem.

**Kooperācija** – tas ir sadarbības veids, uzņēmumu darbības plānošana un koordinēšana produkcijas ražošanas un realizācijas procesā.

Starp uzņēmumiem reģionā veidojas:

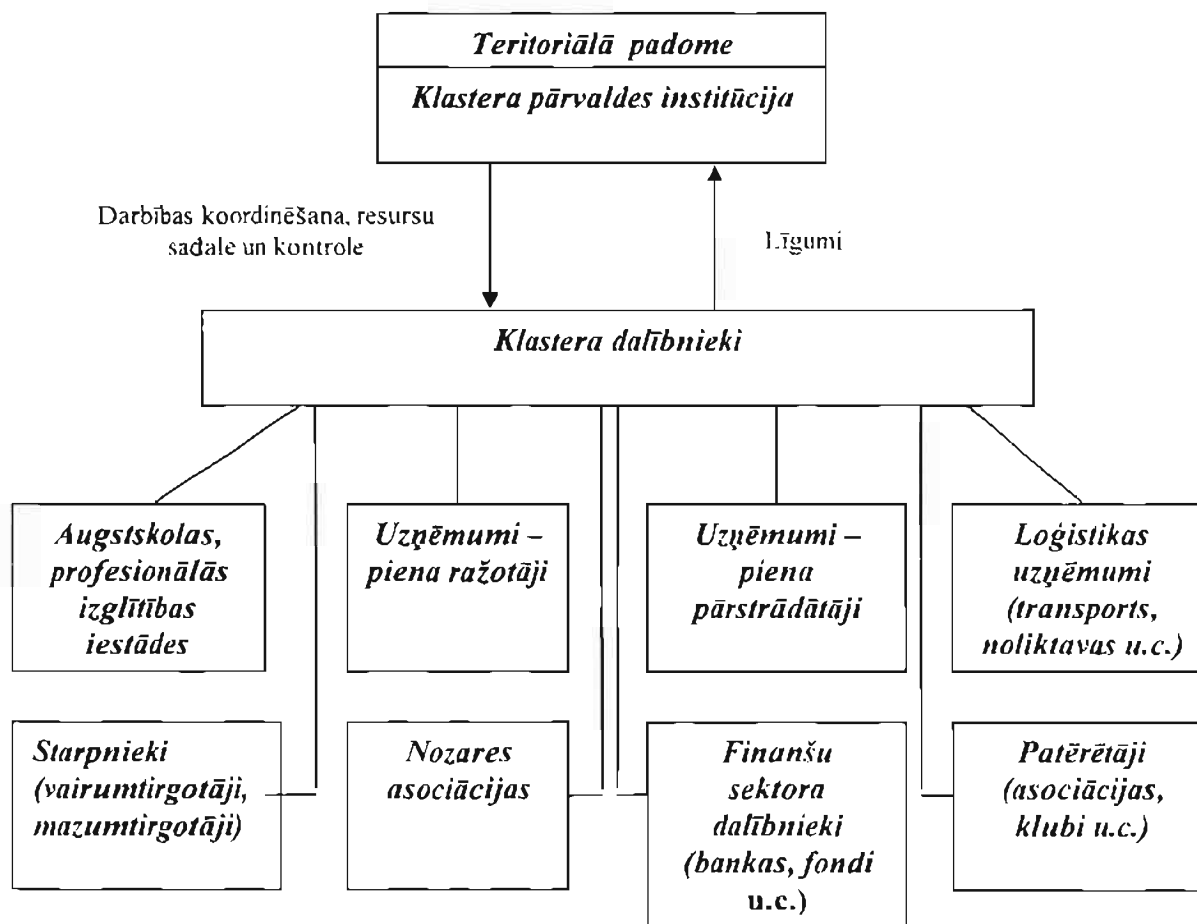
- stabili sakari, kuru pamatā ir ražošanas tehnoloģijas attīstība, sākot no izejvielas apstrādes līdz gatavas produkcijas realizācijai,
- partnerības sakari, kuru pamatā ir tirgus situācijas un ekonomiskais izdevīgums,
- organizācijas sakari, kuru pamatā ir pašreizējā produkcijas piegādes un realizācijas situācija.

Praktiski visi kooperācijas veidi var būt realizēti uzņēmumu klastera ietvaros. Atšķirībā no koncerna klasterī ietilpst ne tikai komercsabiedrības, bet arī valsts uzņēmumi, valsts iestādes, zinātniskās iestādes, augstskolas, bezpeļņas organizācijas u.c.

Klāsteris nav juridiska persona un visi klastera dalībnieki nedelegē tam visas (vai gandrīz visas) vadības funkcijas. Starp teritoriāla (reģionāla) klastera dalībniekiem var būt noslēgti līgumi tikai par plānošanas un koordinēšanas u.tml. funkciju deleģēšanu, par biedra naudu, lai uzturētu pārvaldes institūciju. Tajā pašā laikā klastera pārvaldes institūcijām var būt piešķirta pilnvara veikt resursu sadalījumu starp dalībniekiem un to izmantošanas kontroli (piemēram, ES struktūrfondu sadalījums).

Darbības plānošana un koordinēšana klastera ietvaros var veicināt inovācijas, jauno produktu izstrādi, jaunu tehnoloģiju ieviešanu, tirgus izpēti u.c.

3.21.attēlā shematiski attēlots viens no klastera veidošanas variantiem piensaimniecībā pēc autores viedokļa.



3.21.attēls. Uzņēmumu klastera shēma Latvijas rajonā.

Tādējādi piensaimniecības uzņēmumu reorganizāciju var veikt, izmantojot sekojošo:

- komercsabiedrību apvienošanu, sadalīšanu un pārveidošanu atbilstoši I.R. Komerclikuma prasībām[1];
- valdoša uzņēmuma (holding company) veidošanu (nav atsevišķa likuma, bet var izmantot citus likumus [1,19]);
- koncerna veidošanu ( neskatoties uz oficiālu likumu [6], praktiski pašreiz nav juridiska mehānisma un līdz ar to nepieciešams jauns likums);
- klastera veidošanu (var veidot, izmantojot esošo Latvijas likumdošanu).

Praktiski piensaimniecības uzņēmumu reorganizāciju vēlams veikt, balstoties uz šādiem principiem:

- jānosaka reorganizācijas procesa organizatori un posmi;
- jāizceļ vadošie uzņēmumi u.c. uzņēmumi, kuriem būs atšķirīga loma un funkcijas reorganizācijas procesā. Šis lēmums balstās uz pētījuma rezultātiem (sk.3.1.-3.3. apakšnodaļu);
- jāveic par reorganizācijas efektivitātes aprēķini, ņemot vērā gan uzņēmumu, gan sabiedrības intereses;
- reorganizācijas procesā jāievēro reģionālais faktors, ņemot vērā vietējo iedzīvotāju intereses.

Svarīgs ir jautājums par vadoša uzņēmuma izvietojumu. Autore pievienojas vācu speciālista F.Bea viedoklim par uzņēmuma izvietojuma izvēles faktoriem [77]. Viņš sadalīja visus faktorus piecās grupās.

1. **Resursu vērtība, t.sk.**
  - zeme (pārdošanas vai nomas cena);
  - izejviela u.c. materiāli (cena, transporta izmaksas, tuvums pie uzņēmuma);
  - darbinieki (klasifikācija, motivācija, potenciāls reģionā).
2. **Ražošanas iespējas, t.sk.**
  - dabiskas iespējas (klimats, zems struktūra);
  - tehniskās iespējas (ražošanas jauda, tehnoloģija);
  - infrastruktūras iespējas (tuvums pie kooperācijas partneriem).
3. **Produkcijas realizācijas iespējas, t.sk.**
  - realizācijas potenciāls (iedzīvotāju tuvums, vajadzības patēriņa struktūra, maksātspēja, konkurence);
  - satiksme (transporta izmaksas ceļu kvalitāte);
  - lietišķie kontakti (aģenti, tirgotāji, izstādes).
4. **Ierobežojumi, t.sk.**
  - likumdošana;
  - dabas aizsardzības pasākumi;
  - nodokļi (veidi, izmēri, atvieglojumi);
  - valsts pabalsts (subsīdijas, reģionu atbalsts, atbalsta fondi).
5. **Nozares īpatnības, t.sk.**
  - ražošanas specifika;
  - produkcijas realizācijas specifika;
  - pašreizēja situācija tirgū.

Izmantojot visus faktorus un ņemot vērā pētījuma rezultātus (3.1. – 3.4. apakšnodaļa) autore nonākusi pie secinājuma, ka Latvijas piensaimniecībā uzņēmumus reorganizācija, t.sk. vadoša uzņēmuma noteikšana jābalsta uz ģeogrāfiskiem, sociāliem un ekonomiskiem pamatiem. Līdz ar to vēlams veidot holdingus un (vai) konkursus dažādos valsts reģionos. 3.40. tabulā autore sagrupēja visus piena pārstrādātājus pēc 9 reģioniem un izcēla Rīgu kā galvaspilsētu.

3.40 tabula

## Piena pārstrādātāju sagrupējums pēc Latvijas reģioniem.\*

Nr.p.k.	Reģions	Rajoni reģionā	Piena pārstrādātāji no piena desmūnieka pēc konkurētspējas	Piena pārstrādātāji ar vāju konkurētspēju
1.	Ziemeļvidzemes	Valmieras Valkas Cēsu Limbažu	Valmieras piens Limbažu piens	A/s "Beverīna", PKS "Straupe", PKS "Cēsis", PKS "Modernieks" A/s "Smiltenes piens"
2.	Ziemeļaustrumu	Gulbenes Alūksnes Balvu	Rankas piens	PKS "Linda"
3.	Austrumlatgales	Rēzeknes Ludzas		A/s "Ludzas piensaimnieks"
4.	Dienvidlatgales	Preiļu Daugavpils Krāslavas	Preiļu siers	SIA "Jaunais tirgus", IU "Lašukalns", IU "Saltums2", A/s "Latgales piens", SIA "Daugavpils saldējuma fabrika"
5.	Viduslatvijas	Jēkabpils Madonas	Cesvaines piens	LS "Līvi", Lazdonas piensaimnieks, SIA "Jēkabpils piena kombināts", PKS "Sēpils", SIA "Lat Salta"
6.	Lielrīgas	Ogres Aizkraukle Rīgas		SIA "Mārupe", SIA "Dzilna", SIA "Opāls", SIA "Daugava", SIA "Aizkraukles piens", ZS "Gosupi", SIA "Mālpils piensaimnieks", SIA "Ramils", PKS "Nereta"
7.	Zemgales	Jelgavas Dobeles Bauskas	Bauskas piens	SIA "Līcīši", A/s "Zemgales piens", SIA "Latoniks", SIA "Vilagro", A/s "Siera nams", ZS "Purnpuri"
8.	Dienvidkurzemes	Saldus Kuldīgas Liepājas		SIA "Vajar", SIA "Ozols", PS "Pampāji", SIA "Lukas Ludz", SIA "Elpa", A/s "Druvas pārtika"
9.	Ziemeļkurzemes	Talsu Tukuma Ventspils	Tukuma piens Talsu piensaimnieks	ZS "Braslas", PKS "Dundaga", SIA "Edaks", SIA "Tārgulīte", A/s "Jaunpils pienotava"
10.	Rīga		RPK Rīgas piensaimnieks	SIA "Margota", SIA "LN", SIA "LN", SIA "Doctor Langer", SIA "Gardais lācis"

\* tabulu sastādīja autore

\*\* sk. 3.27 tabulu

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Balstoties uz 3.42. tabulas datiem un ņemot vērā reģionu situācijas īpatnības, autore piedāvāja uzņēmumu reorganizācijas risinājumu katrā reģionā.

**Ziemeļvidzemes reģionā** darbojas kopā 7 piena pārstrādātāji, t.sk. divi uzņēmumi no pirmā desmitnieka pēc konkurētspējas. Iepirkuma piena apjoms šajā reģionā ir apmēram 80-85 tūkst.t gadā. Pēc autores viedokļa, iespējamie reorganizācijas veidi un posmi ir šādi:

- a/s "Limbažu piens" jāturpina strādāt RPK izveidotā holdinga ietvaros, attīstot specializāciju un ieviešot pakāpeniski jaunu tehnoloģiju;
- a/s "Valmieras piens" veidot holdinga tipa apvienošanu, piesaistot a/s "Smiltenes piens" un visus četrus uzņēmumus – "pastarīšus" no Ziemeļvidzemes reģiona (sk. 3.42. tabulu), kā arī divus uzņēmumus no Ziemeļaustrumiem. Šis priekšlikums pamatots ar to, ka a/s "Smiltenes piens" pēc konkurētspējas tomēr būtiski atpaliek no a/s "Valmieras piens" (sk. 3.3 apakšnodaļu);
- pirms holdinga veidošanās četriem kooperatīviem (Straupe, Cēsis, Modernieks, Linda) lietderīgi pārveidoties par kapitālsabiedrībā un apvienoties ar divām akciju sabiedrībām "Beverīna" un "Rankas piens", vai likvidēties;
- holdinga veidošana ar valdošu uzņēmuma a/s "Valmieras piens" priekšgalā nevar būt formāla, bet ar nolūku specializēties pēc noteiktiem piena produktiem un apkalpot ne tikai divus minētos reģionus ( kaut gan tas ir viens no mērķiem), bet arī visu Latvijas tirgu un ar laiku eksportēt savu produkciju ES valstīs Latvijas kvotas ietvaros;
- pēc divu minēto reģionu piena ražotāju, transporta u.c. uzņēmumu apvienošanas ar vadošo uzņēmumu perspektīvā var veidot koncernu "Valmieras piens" ar iepirkta piena apjomu 115–120 tūkst. t produkcijas sortimentu un atsevišķu produktu eksportu.

**Ziemeļaustrumu reģionā** atrodas tikai divi uzņēmumi, kuri pēc visiem rādītājiem (sk. 3.3. apakšnodaļu) nevar kļūt par vadošiem tirgū. Iepirkta piena apjoms pašreiz ir tikai 26-28 tūkst.t gadā. Tāpēc, kā jau bija minēts, būtu vēlams to uzņēmumu piesaistīšana a/s "Valmieras piens" holdingam (koncernam).

**Austrumlatgales reģionā** ir līdzīga situācija kā Ziemeļaustrumu reģionā, jo pēc Rēzeknes piena kombināta bankrotēšanas tur turpina strādāt tikai viens uzņēmums ar nelielu iepirkta piena apjomu. Līdz ar to šeit arī nav konkurētspējīga līdera, kas varētu veidot holdingu vai koncernu.

**Dienvidlatgales reģionā** ir tikai viens spilgts līderis – a/s "Preiļu siers", kas strauji attīstās pēdējos gados. Līdz ar to lietderīgi veidot holdingu ar valdošu uzņēmumu a/s "Preiļu siers" un atkarīgiem sešiem uzņēmumiem no Dienvidlatgales reģiona un Ludzas piensaimnieku no Austrumlatgales reģiona.

No minētiem 7 uzņēmumiem 5.2 akciju sabiedrības un līdz ar to holdinga veidošanas process nebūs apgrūtināts. Savukārt diviem individuāliem uzņēmumiem nāksies apvienoties ar citiem uzņēmumiem, vai likvidēties.

A/s Preiļu siers var turpināt attīstīt specializāciju siera ražošanas jomā un jaunās tehnoloģijas ieviešanu, lai ar laiku pievienojot piena ražošanas u.c. uzņēmumus, kļūtu par koncernu ar iepirkta piena apjomu 70-80 tūkst. t un noteiktu mārketinga stratēģiju – apkalpot Austrumlatgales, Dienvidlatgales reģionu u.c. Latvijas reģionus ar dažādiem piena produktiem un eksportēt sieru uz ES u.c. valstīm.

**Viduslatvijas reģionā** pašreiz nav spilgta vadoša uzņēmuma, jo akciju sabiedrībai Cesvaines piens, kaut gan tā atrodas 8. vietā, ir diezgan vājas konkurētspējas pozīcijas. Šajā reģionā darbojas vēl seši uzņēmumi, no kuriem vismaz divi (A/s Lazdonas piensaimnieks un SIA Lat Salta) turpina attīstīties, pateicoties šaurai specializācijai, plašam produkcijas sortimentam un modernai tehnoloģijai. Iepirkta piena apjoms ir neliels – 30–35 tūkst. t gadā.

Līdz ar to pašreizējā situācijā diez vai lietderīgi veidot šeit holdingu ar stipru vadošo uzņēmumu priekšgalā. Drīzāk uzņēmumiem jālemj par apvienošanas tipa reorganizāciju

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

(pievienošanu vai saplūšanu) un pēc tam nolemt, kas no uzņēmumiem var kļūt par holdinga veidotājiem. Acīmredzot vadošam uzņēmumam šajā reģionā pašam nāksies kļūt par cita liela holdinga dalībnieku.

**Lielrīgas reģionā** atrodas deviņi uzņēmumi – piena pārstrādātāji, bet neviens no tiem nav vadošais proti – no pirmā desmitnieka pēc konkurētspējas. Iepirktā piena apjoms ir vidējs – apmēram 50–55 tūkst. tonnas. No deviņiem uzņēmumiem septiņi ir SIA, viens – zemnieku saimniecība “Gosumi” un vēl viens – PKS “Nereta”.

Pašreizējā situācijā, pēc autores viedokļa ZS “Gosupi” ir izredzes attīstīties noteiktā tirgus nišā un ar laiku kļūt par vadošu uzņēmumu šajā reģionā. Līdz ar to uzņēmumiem būtu lietderīgi pārveidoties par kapitālsabiedrību un pievienot citus uzņēmumus. Var veidot arī holdinga tipa reorganizāciju, bet tomēr ar nolūku savukārt kļūt par cita liela holdinga meitas uzņēmumu, jo pašai z/s “Gosumi” trūkst resursu, lai vadītu lielo koncerna tipa apvienību.

**Zemgales reģionā** atrodas viens piena pārstrādātājs – a/s “Bauskas piens” no pirmā desmitnieka pēc konkurētspējas, proti, tā ieņem 9. vietu. A/s Siera nams ir siera efektīva mārketinga stratēģija. Visiem pārējiem pieciem uzņēmumiem ar nelielu tirgus daļu principā nav izredžu izdzīvot stipras konkurences apstākļos. Līdz ar to akciju sabiedrības “Bauskas piens” kā vadošam uzņēmumam, pēc iespējamās uzņēmumu apvienošanās jāveido holdings ar iepirktā piena apjomu 55–60 tūkst. tonnas gadā. Diez vai šis holdings ar laiku var attīstīties līdz koncernam, jo a/s “Bauskas piens” tomēr ir samērā vājas konkurētspējas pozīcijas. Drīzāk šis uzņēmums var kļūt par meitas uzņēmumu lielākajā holdingā, vai koncerna ietvaros.

**Dienvidkurzemes reģionā** atrodas tikai 6 nelieli uzņēmumi ar kopējo iepirktā piena apjomu – 45–50 tūkst. t gadā. No visiem tiem uzņēmumiem tikai privātai saimniecībai “Pampāji” ir labvēlīgas perspektīvas attīstīties, jo ir licence produktu eksportam u.c. pozitīvas attīstības tendences. Tomēr kļūt par vadošo uzņēmumu uzņēmumam pašreiz nav iespējas. Līdz ar to, pirmkārt, privātai sabiedrībai “Pampāji” jāpārveido par kapitālsabiedrību un pēc vienošanās apvienoties kā iegūstošam uzņēmumam ar citiem reģiona uzņēmumiem (pievienošana vai saplūšana) un, otrkārt, kļūst par meitas uzņēmumu kādā – holdingā. Acīm redzot par vadošu uzņēmumu šajā reģionā var kļūt a/s “Tukuma piens” no Ziemeļkurzemes reģiona.

**Ziemeļkurzemes reģionā** izveidojas labvēlīga situācija, jo tur strādā pat divi uzņēmumi no pirmā desmitnieka, proti, a/s “Tukuma piens” un “Talsu piensaimnieks”. Citiem pieciem uzņēmumiem praktiski nav izredžu izdzīvot stipras konkurences apstākļos. Kopējais iepirktā piena apjoms reģionā ir apmēram 50–55 tūkst. tonnas. A/s “Tukuma piens”, pēc autores viedokļa, tomēr ir vairāk izredžu kļūt par vadošo uzņēmumu šajā reģionā (par to liecina analīze 3.3 apakšnodaļā). Līdz ar to iespējama piensaimniecības attīstības scenārijs šajā reģionā ir saistīts ar holdinga veidošanu, kur a/s “Tukuma piens” ir vadošais uzņēmums. Par holdinga dalībnieku var kļūt arī “Talsu piensaimnieks”, kam varētu būt arī savi atkarīgi uzņēmumi, un citi Dienvidkurzemes un Ziemeļkurzemes uzņēmumi. Ar laiku, pievienojot piena ražotājus un citus uzņēmumus a/s “Tukuma piens” var kļūt par lielo koncernu ar dažādu piena produktu ražošanu un eksportēšanu. Latvijā šis koncerns apkalpos galvenokārt Dienvidkurzemes un Ziemeļkurzemes reģionus.

Rīgā kā zināms atrodas divi lieli uzņēmumi – līderi, proti – RPK un Rīgas piensaimnieks. Pārējiem četriem SIA, kas atrodas Rīgā nav nekādu izredžu izdzīvot šajā tirgū. Tāpēc lietderīgi veidot divus koncernus.

Arī Lielrīgas un Zemgales reģiona piena pārstrādātājiem lietderīgi kļūt par atkarīgiem uzņēmumiem, vai koncernu dalībniekiem, kurus veidos divi minētie uzņēmumi.

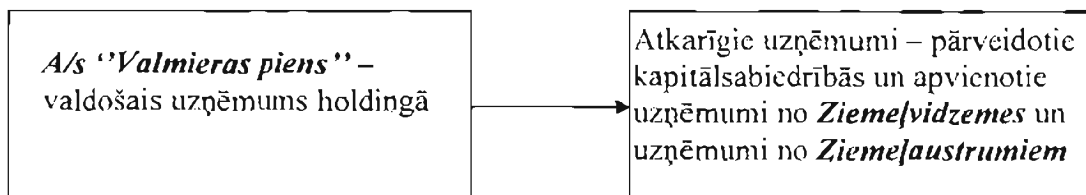
Autore šajā darbā piedāvā principiālo piensaimniecības reorganizācijas shēmu, bet lēmums par to, kādus tieši uzņēmumus no Lielrīgas un Zemgales reģiona piesaistīt RPK un kādus Rīgas piensaimniekam prasa papildu pētījumus. Tāpat vēl nav skaidrs par Viduslatvijas reģiona uzņēmumu likteni. Tie var būt piesaistīti gan Rīgas vadošiem uzņēmumiem, gan a/s “Preiļu siers”, kā vadošam uzņēmumam Dienvidlatgales reģionā. Acīmredzot, lēmumu svarīgi pamatot ar aprēķiniem par specializācijas efektivitāti.

*III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas*

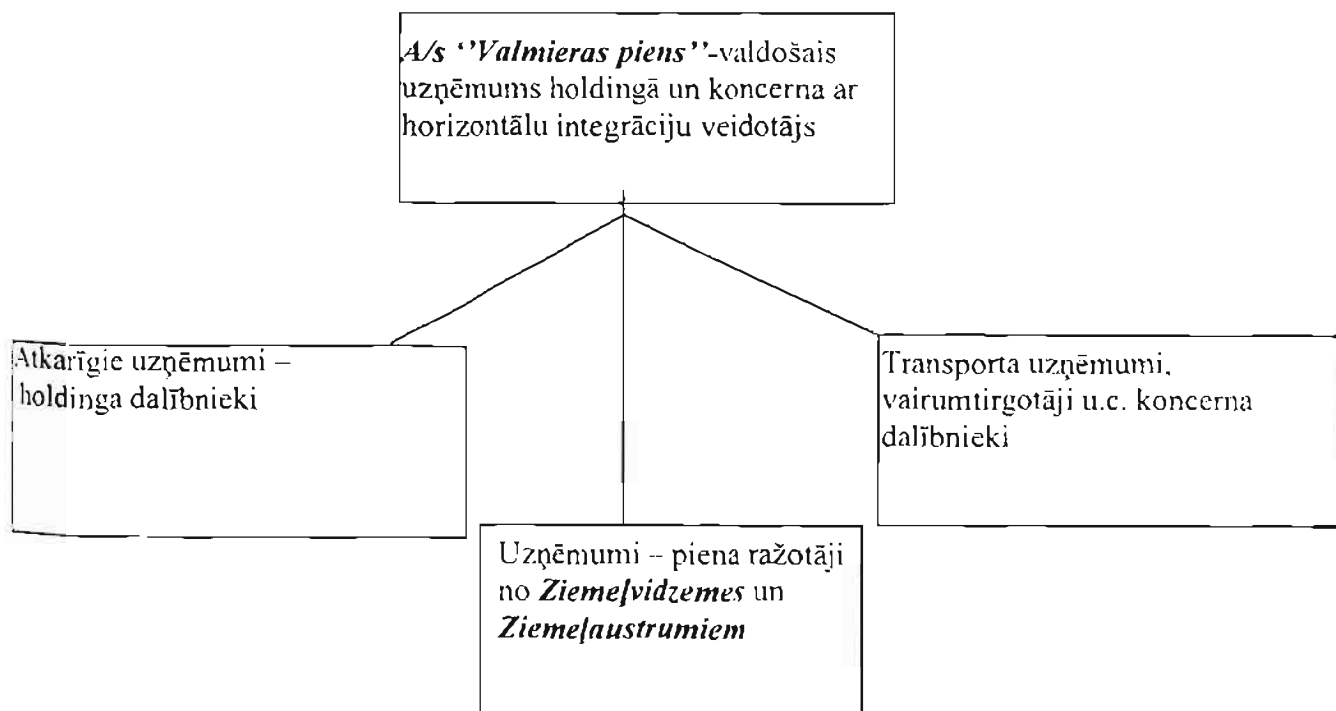
Visi piedāvātie uzņēmumu reorganizācijas veidi attēloti 3.22.-3.26 attēlā. Turklāt autore nosacīti izdalīja divus reorganizācijas posmus. Praktiski dažos reģionos reorganizācija var atšķirties gan pēc posmu skaita, gan pēc to realizācijas perioda.

*I Koncerna "Valmieras piens" veidošana*

*1. posms*



*2. posms*

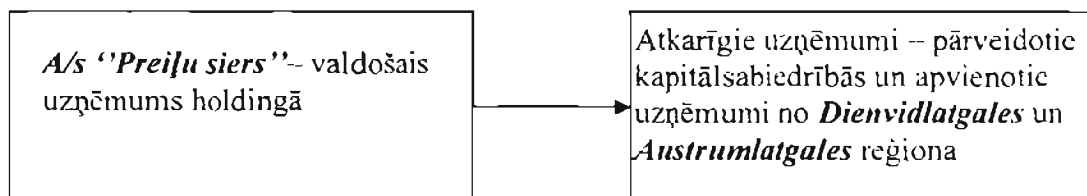


3.22. attēls. Koncerna "Valmieras piens" veidošanas posmi.

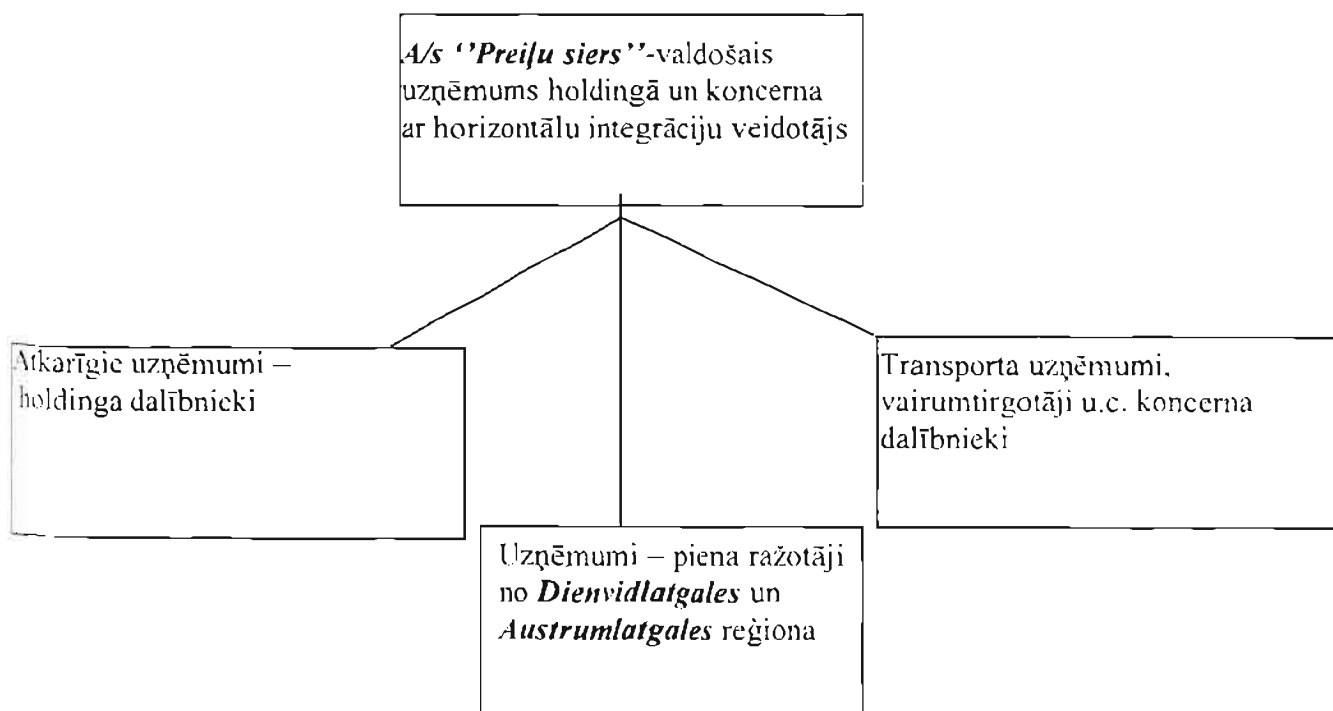


## II Koncerna "Preiļu siers" veidošana

## 1. posms



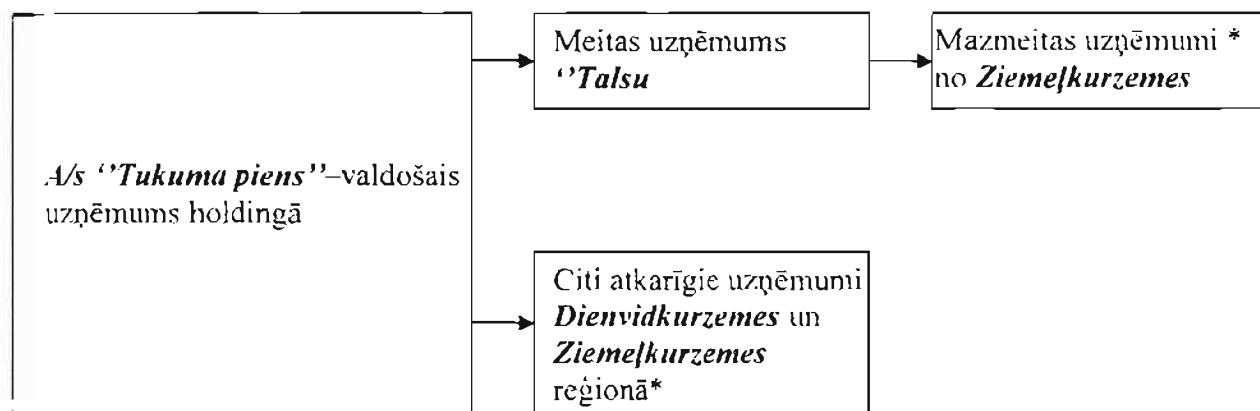
## 2. posms



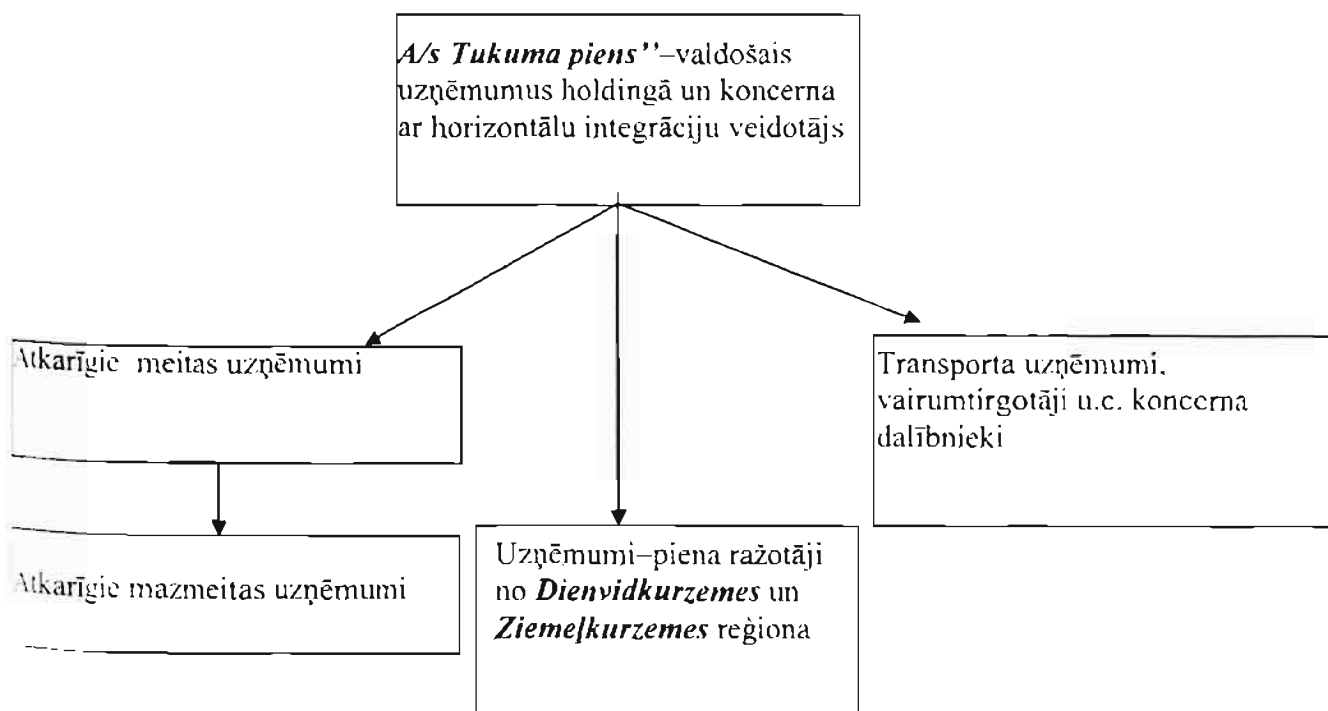
3.22. attēls. Koncerna "Preiļu siers" veidošana.

## III Koncerna "Tukuma piens" veidošana

## 1. posms



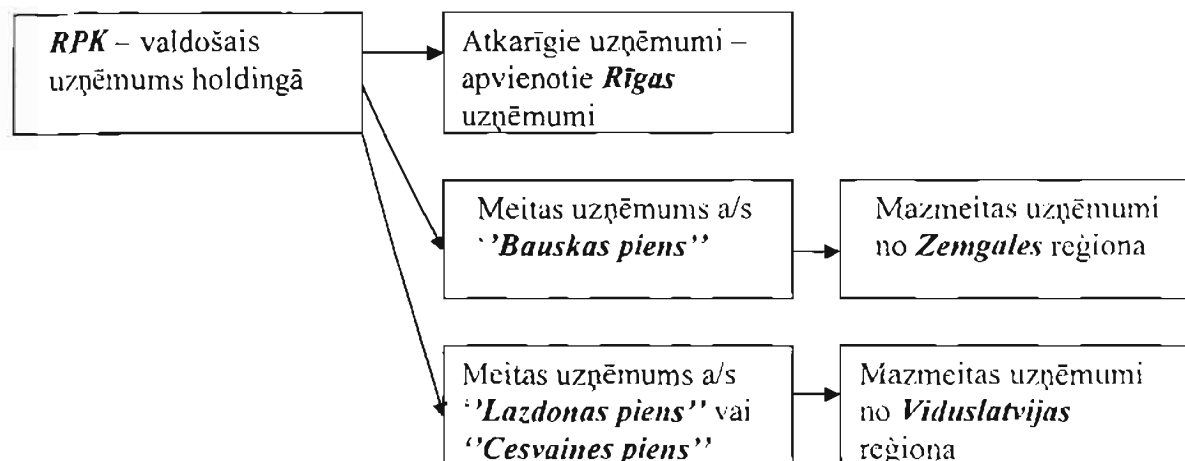
## 2. posms



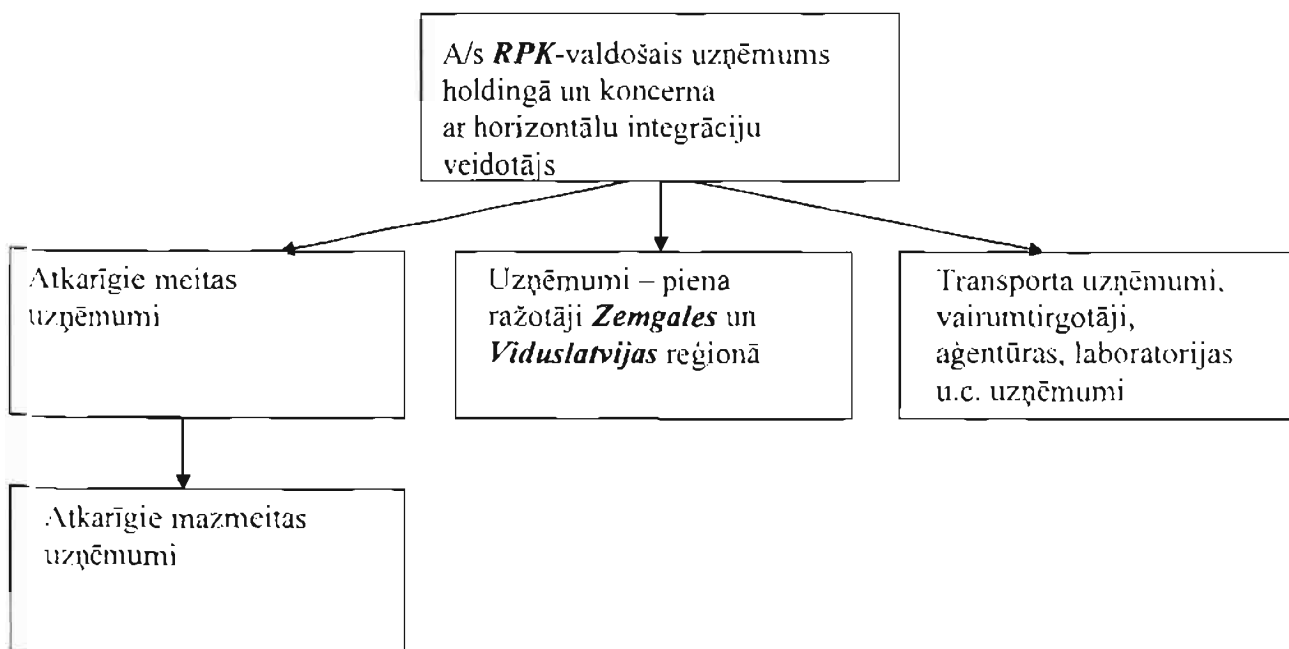
3.24. attēls. Koncerna "Tukuma piens" veidošanas posmi.

## IV RPK koncerna veidošana

## 1. posms



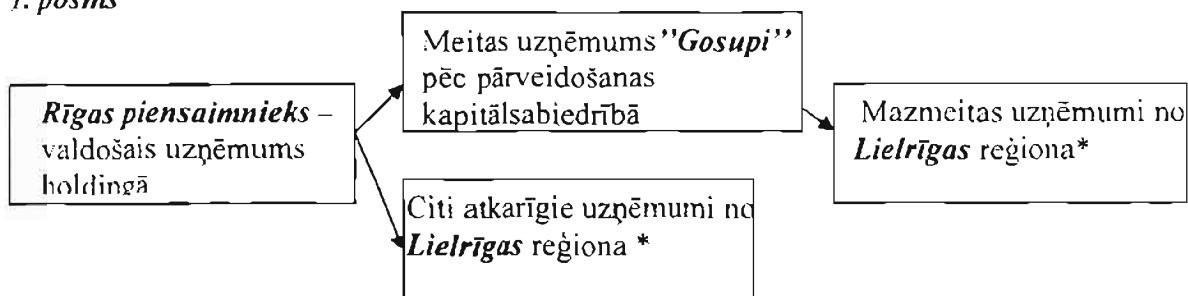
## 2. posms



3.25. attēls. Koncerna RPK veidošanas posmi.

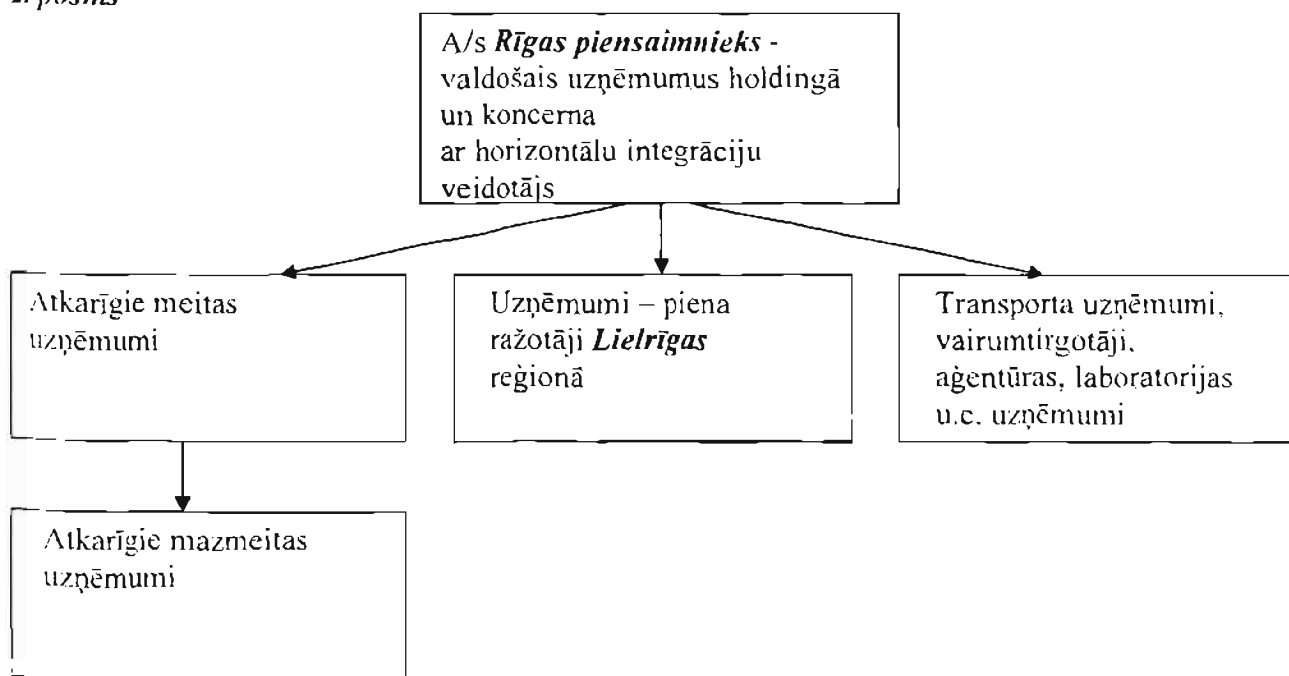
## I "Rīgas piensaimnieks" koncerna veidošana

## 1. posms



\* kopā 9 uzņēmumi

## 2. posms



## 3.26. attēls. Koncerna "Rīgas piensaimnieks" veidošanas posmi.

Pēc lielo koncernu izveidošanas (2. reorganizācijas posms) Latvijas piensaimniecības reorganizācija var attīstīties pēc diviem iespējamiem variantiem.

**Pirmais variants** ir saistīts ar piensaimniecības koncentrēšanas turpināšanu tikai ar vietējo uzņēmumu līdzdalību. Piemēram, var apvienoties RPK un A/s Valmieras piens, lai kļūtu par lielāko piena pārstrādātāju Baltijas reģionā.

**Otrais variants** paredz Eiropas uzņēmēj sabiedrības (EUS) veidošanu. Šī iespēja ir paredzēta Eiropas Regulā 2157/20014 un Eiropas direktīvā 2001/ 86/EK un, sākot no 2004. gada 1.oktobra

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

šie noteikumi ir spēkā arī Latvijā. Tas nozīmē, piemēram, holdinga veidošanas iespēju ar ārvalstu uzņēmumu līdzdalību, kuri ir reģistrēti citās ES valstīs. Turklāt reģistrētā EUS juridiskā adrese var būt gan Latvijā, gan citās valstīs. Jāņem vērā, ka uzņēmuma reģistrācija, dibināšana, dokumentu kārtošana, likvidācija, nodokļu iekasēšana notiek atbilstoši valsts likumdošanas un ES direktīvām.

Līdz ar to Latvijas interesēm atbilst kā pirmais piensaimniecības reorganizācijas variants, tā arī otrais variants ar uzņēmuma reģistrāciju Latvijā. Reāla abu variantu īstenošana ir atkarīga no vietējo uzņēmumu menedžmenta spējas veikt efektīvu darbības reorganizāciju un restrukturizāciju.

### **3.5. Kopsavilkums par Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīzi un to reorganizācijas iespējām.**

Pēc Latvijas piensaimniecības uzņēmumu attīstības rādītāju un tendenču analīzes var izdarīt šādus secinājumus:

- starp piena pārstrādes uzņēmumiem valda spēcīga konkurence, jo gandrīz visi ražo visa veida piena produkciju. No vienas puses, konkurence veicina uzņēmumu attīstību, bet, no otras puses, tik liela sadrumstalotība neļauj samazināt izmaksas, ieviest jaunas tehnoloģijas un strādāt atbilstoši ES prasībām;
- pēdējos gados vērojamas izmaiņas iedzīvotāju ēšanas paradumos, uzturā vairāk tiek lietoti produkti ar mazāku tauku saturu, kā arī siers, jogurts. Tāpēc uzņēmumi – līderi (RPK, Valmieras piens u.c.) pievērš lielu uzmanību jauno produktu ieviešanai un produkcijas kvalitātes uzlabošanai;
- vienāda ražošanas profīla uzņēmumi cenšas apvienot ražošanas jaudas, lai tirgū piedāvātu lētāku produktu un iegūtu tirgus nišu specializēto produktu ražošanā;
- liela uzņēmumu daļa nespēj izturēt konkurenci bez ekonomiskās izpratnes saimniskošanā. Latvijā piena pārstrādes uzņēmumu bankrota dēļ gan Kurzemē, gan Latgalē zemniekiem netiek samaksātas ievērojamas summas par nodoto pienu pārstrādes uzņēmumiem;
- mazās pienotavas, izmantojot ģeogrāfisko stāvokli, tuvumā esošās piena zonās cenšas saglabāt savu neatkarību un eksistenci, ražojot specifiskus produkcijas veidus. Tomēr šiem uzņēmumiem nākotnē sagaidāmi lieli kapitālieguldījumi ražošanā, lai nodrošinātu savu pastāvēšanu atbilstoši tirgus un ES prasībām pārtikas ražošanā;
- pilnveidojoties pārtikas racionam un pilsētu iedzīvotāju labklājības līmenim, veiksmīgākie uzņēmēji veido jaunus piena pārstrādes uzņēmumus produktu ražošanai, kuriem vēl ir brīva tirgus niša. Veidojas specializēti uzņēmumi tikai viena produkta ražošanai, kā kazeīns un sausais piena un vājpiena pulveris, kuri uzskatāmi, kā piena produkcijas blakusprodukti;
- daži piena ražotāji cenšas apvienot piena ražošanu ar piena pārstrādi, tādējādi sadalot ekonomiskās izmaksas starp piena ražošanu un pārstrādi;
- pēdējos gados vērojama pozitīva tendence – resursu apvienošana ar lieliem uzņēmumiem – līderiem tirgū. Starp apvienošanas modeļiem vispopulārākie ir divi – atsevišķu uzņēmumu juridiska statusa zaudēšana un pievienošanās lielam uzņēmumam kā struktūrvienības, kā arī – mazo uzņēmumu akciju kontrolpaketes iegādāšanās un darbības kontroles nodrošināšana.

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Konstatējot pozitīvas tendences Latvijas piensaimniecības nozarē pēdējos gados, autore tomēr secināja, ka tas pagaidām ir tikai pirmais nozares restrukturizācijas posms, kas liecina par uzņēmumu piemērošanu lokālam tirgum. Strādājot jaunus, ekonomikas globalizācijas apstākļos ar to nepietiek, jo ES tirgus prasībām atbilst lieli koncerna tipa uzņēmumi (sk. 2. nodaļu).

Autore bija veikusi uzņēmumu analīzi pēc modernas SWOT un M.Portera metodikas.

Kopumā no SWOT analīzes izriet šādi secinājumi:

- lieli uzņēmumi novirza lielus līdzekļus tehnikas un tehnoloģiju attīstībai, kas ir vērtējams ļoti pozitīvi. Iekārtu modernizēšana ļauj samazināt izmaksas, cenu, paaugstināt produktu kvalitāti, lai turpinātu apgūt pasaules plašo tirgu, pārvarot lielo konkurenci;
- pārstrādes uzņēmumi velta lielu uzmanību piena ražotājiem, veicinot kopēju sadarbību. Rezultātā zemnieki kļūst izglītotāki, apzinoties augstās kvalitātes prasības un veidojot tālredzīgu stratēģiju izvirzīto mērķu sasniegšanai;
- uzņēmumu specializācija rada situāciju, kad katrs uzņēmums dara to, ko prot vislabāk. Piemēram, siera ražotājs var veiksmīgāk konkurēt tirgū, ja visu uzmanību velta patstāvīgai siera ražošanai pilnveidošanai, kvalitātes paaugstināšanai un atmet nerentablu piena produktu ražošanu, atbrīvojot vietu spēcīgākam šī produkta ražotājam. Tomēr uzņēmumi nav sasnieguši optimālo specializācijas līmeni.
- no vadošiem astoņiem uzņēmumiem tikai 3 – a/s RPK, Rīgas piensaimnieks un Preiļu siers – var īstenot SO stratēģiju, kas ir pamats pozīciju nostiprināšanai tirgū; 1 uzņēmums – a/s Valmieras piens – var realizēt WO stratēģiju un 3 uzņēmumi – a/s Tukuma piens, Limbažu piens, Talsu piensaimnieks – ST stratēģiju, kas dod iespēju strādāt ar atsevišķiem tirgus segmentiem. Taču pat no vadošiem uzņēmumiem tikai viens – a/s Cesvaines piens – var īstenot WT stratēģiju, kura nav īpaši perspektīva. Acīmredzot, šāds secinājums attiecas arī uz citiem 52 uzņēmumiem (sk. 3.20 tabulu);
- Latvijā ir pārāk liels mazo un vidējo piena pārstrādes uzņēmumu skaits, kas apkalpo šauru vietējo tirgu, tāpēc nepieciešama iespējamā uzņēmumu apvienošanās, kas paaugstina to konkurētspēju un palīdz izdzīvot. Latvijā lielākoties ir vērojams mazo uzņēmumu iefiltrēšanās process, pareizais ceļš, lai izvairītos no iespējamā bankrota.

Pēc M.Portera metodikas analīzes izriet, ka vienam uzņēmumam (RPK) ir līdera pozīcija tirgū, četriem uzņēmumiem (a/s "Valmieras piens", a/s Preiļu siers, a/s "Tukuma piens", a/s Rīgas piensaimnieks) ir stipra konkurētspējas pozīcija un pieciem uzņēmumiem ( a/s "Limbažu piens", a/s "Bauskas piens" u.c.) ir vāja konkurētspējas pozīcija Latvijas tirgū.

Secinājumi par atsevišķu uzņēmumu konkurētspēju pēc būtības sakrīt ar secinājumiem pēc SWOT analīzes. Gan SWOT, gan analīze pēc M.Portera metodikas, no vienas puses, apstiprina, bet, no otras puses, – konkretizē secinājumus un rekomendācijas par piensaimniecības reorganizācijas nepieciešamību. Uz galveniem reorganizācijas virzieniem norāda ES un pasaules pieredze, bet tajā pašā laikā Latvijai ir īpatnēja situācija, un līdz ar to autore izanalizēja uzņēmuma reorganizācijas iespējas un izdarīja secinājumus.

Minētie LR Komerclikuma uzņēmumu reorganizācijas veidi paredz obligāto esošo uzņēmumu likvidāciju (izņemot nodalīšanu, kad sadalāmā sabiedrība turpina pastāvēt), jo, no vienas puses, pastāv iegūstošā sabiedrība, bet, no otras puses – pievienojamās, sadalāmās un pārveidojamās sabiedrības. Bet tirgus ekonomikas apstākļos tiek izmantoti vēl citi reorganizācijas veidi bez uzņēmuma likvidācijas, no kuriem vispopulārākais ir valdošā uzņēmuma (*holding company*) veidošana. Šajā gadījumā notiek nevis pievienošana vai saplūšana, bet drīzāk tas ir atkarīgo uzņēmumu "absorbēšana" (*absorption*).

**Valdošais uzņēmums – tas ir kapitālsabiedrība, kurai pieder citu kapitālsabiedrību daļu (akciju) kontrolpaketes, un līdz ar to ir iespēja reāli vadīt atkarīgo uzņēmumu darbību.** Turklāt

### III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

atkarīgās kapitālsabiedrības nezaudē savu juridisko un saimniecisko patstāvību, ieskaitot aktīvus, produkta markas u.c.

Jāatšķir divus valdošā uzņēmuma tipus:

- speciāla kapitālsabiedrība (veidojas ar nolūku veikt tikai uzņēmumu kontrolpakešu turētāja funkcijas);
- komerciālas kapitālsabiedrības (veidojas ar nolūku veikt komercdarbību – ražošanu, tirdzniecību u.c.). Šajā gadījumā pie vadošā uzņēmuma veidojas vairāki tā dēvētie “meitas” uzņēmumi.

Praktiski valdošā kapitālsabiedrība var kontrolēt un vadīt vairāku meitas uzņēmumu skaitu, pat gadījumā, ja to aktīvi pārsniedz vadošā uzņēmuma aktīvus. Dažreiz veidojas vadošo uzņēmumu ķēdīte, kam pie meitas uzņēmumiem kā kontrolpaketes turētājam savukārt veidojas jaunie meitas uzņēmumi (praktiski tās ir “mazmeitas”).

Jebkurā gadījumā, pieņemot lēmumu par tāda veida reorganizāciju, gan vadošam uzņēmumam, gan atkarīgiem uzņēmumiem jāveic audits, efektivitātes aprēķini, jāstādā stratēģiskais plāns. Principā “holdinga” veidošanas reorganizācija ir populāra arī ES valstīs un principā būtu lietderīga arī Latvijas piensaimniecībā, jo dod iespēju:

- veikt pamatotu produktu ražošanas specializāciju,
- paplašināt produktu sortimentu,
- koncentrēt liela apjoma investīcijas galvenos attīstības virzienos,
- ieviest jaunas produktu ražošanas tehnoloģijas,
- ietaupīt loģistikas izdevumus ceļā no ražotāja līdz patērētājam.

Cits uzņēmumu reorganizācijas veids, kurš nav atspoguļots LR Komerclikumā, ir **koncerna veidošana**. Acīmredzot likuma pieņēmēji bija domājuši, ka šo procesu regulē atsevišķs “Koncernu likums” [6], bet, pēc autores viedokļa, šis likums apraksta nevis koncerna darbību, bet drīzāk holdinga veida reorganizāciju. Pret likuma saturu autorei ir šādi iebildumi:

- **pirmkārt**, definīcija “koncerns ir valdoša uzņēmuma un vienas vai vairāku atkarīgo sabiedrību kopums” [6, 2.p.] īsti neattiecas uz koncernu, bet attiecas uz holdinga veidošanu. Praktiski koncerns var ietilpināt līdzīgus partnerus, kas nav atkarīgi no kāda vadoša uzņēmuma un brīvprātīgi ir pievienojušies koncernam,
- **otrkārt**, likumā daudzās vietās tiek uzsvēta “uzņēmuma izšķirošā ietekme sabiedrībā”, “atkarīgās sabiedrības interešu aizstāvība”, “mazākumdalībnieku aizsardzība” u.tml. gadījumi, nemaz neņemot vērā, ka uzņēmumi varētu pilnīgi brīvprātīgi iestāties koncernā un strādāt kopā pēc noslēgta līguma.

**Koncerns (concern) ir brīvprātīga dažādu uzņēmumu apvienošana ar nolūku centralizēt menedžmenta, mārketinga un finanšu funkcijas.** Uzņēmumi – koncerna dalībnieki nezaudē juridisko un saimniecisko patstāvību, un arī nevar vienlaikus kļūt par cita koncerna dalībniekiem.

Koncerna veidošanai ir šādi mērķi:

- attīstīt ražošanas specializāciju un kooperāciju,
- paaugstināt finanšu, materiālu, darba un citu resursu izmantošanas efektivitāti,
- ietaupīt transporta un citas loģistikas izmaksas,
- paplašināt produkcijas sortimentu un uzlabot produktu kvalitāti, lai nostiprinātu produktu markas pozīciju tirgū,
- izstrādāt jaunus produktus, lai apmierinātu gan vietējo patērētāju, gan eksporta produkciju ārējā tirgū.

Koncerns ir juridiska persona ar saviem statūtiem un izpilda funkcijas, kuras tam brīvprātīgi deleģē uzņēmumi – koncerna dalībnieki pēc līguma.

**Koncerna līgums** ir tāds līgums, ar kuru uzņēmums deleģē savas vadības funkcijas koncernam (pārvaldes līgums) vai/un arī apņemas nodot visu savu peļņu (tās daļu) citam uzņēmumam (peļņas nodošanas līgums).

III Latvijas piensaimniecības uzņēmumu pašreizējās situācijas analīze un to reorganizācijas iespējas

Koncerna veidošana un funkcionēšana balstās uz šādiem principiem:

- uzņēmumu brīvprātīga iekļūšana koncerna sastāvā,
- uzņēmumu brīvprātīga pārvaldes funkciju deleģēšana koncernam,
- koncerna dalībnieku līdztiesība,
- dalībnieku līdztiesīga pārstāvniecība koncerna pārvaldes institūcijās,
- līguma attiecības starp koncernu un tā dalībniekiem.

Koncerna sastāvā var būt arī uzņēmumi, kas ir saistīti pēc "holdinga" principa, bet atšķirībā no "holdinga" apvienošanas sistēmas, koncerns var ietilpināt ne tikai kapitālsabiedrību, bet arī pilnsabiedrības, kooperatīvus u.c. uzņēmumus.

Autore pamatoja un piedāvāja atbilstošos reģionos veidot pirmajā posmā piecus holdingus ar valdošiem uzņēmumiem priekšgalā un otrajā posmā – piecus koncernus:

- RPK;
- Rīgas piensaimnieks;
- Valmieras piens;
- Preiļu siers;
- Tukuma piens.

Pēc reorganizācijas izveidošanas koncerni realizēs praktiski 100% saražotus Latvijā piena produktus vietējā tirgū, kā arī ES tirgū un citos tirgos. Aptuveni dati par iepirkta piena apjomiem un tirgus daļām parādīti 3.41. tabulā.

3.41. tabula

Izveidoto koncernu rādītāji

Koncerna nosaukums	Iepirkta pienu apjoms gadā (tūkst.t)	Tirgus daļa Latvijas tirgū (%)**	Stratēģijas veids *
RPK	125 – 135	30	SO
Rīgas piensaimnieks	90 – 95	20	SO
Valmieras piens	106 – 113	18	WO
Preiļu siers	85 – 95	17	SO
Tukuma piens	95 – 105	15	ST

\* apzīmējumus skat. 3.22. tabulā

\*\* aptuveni aprēķini balstās uz nozares situāciju 2003. gada beigās

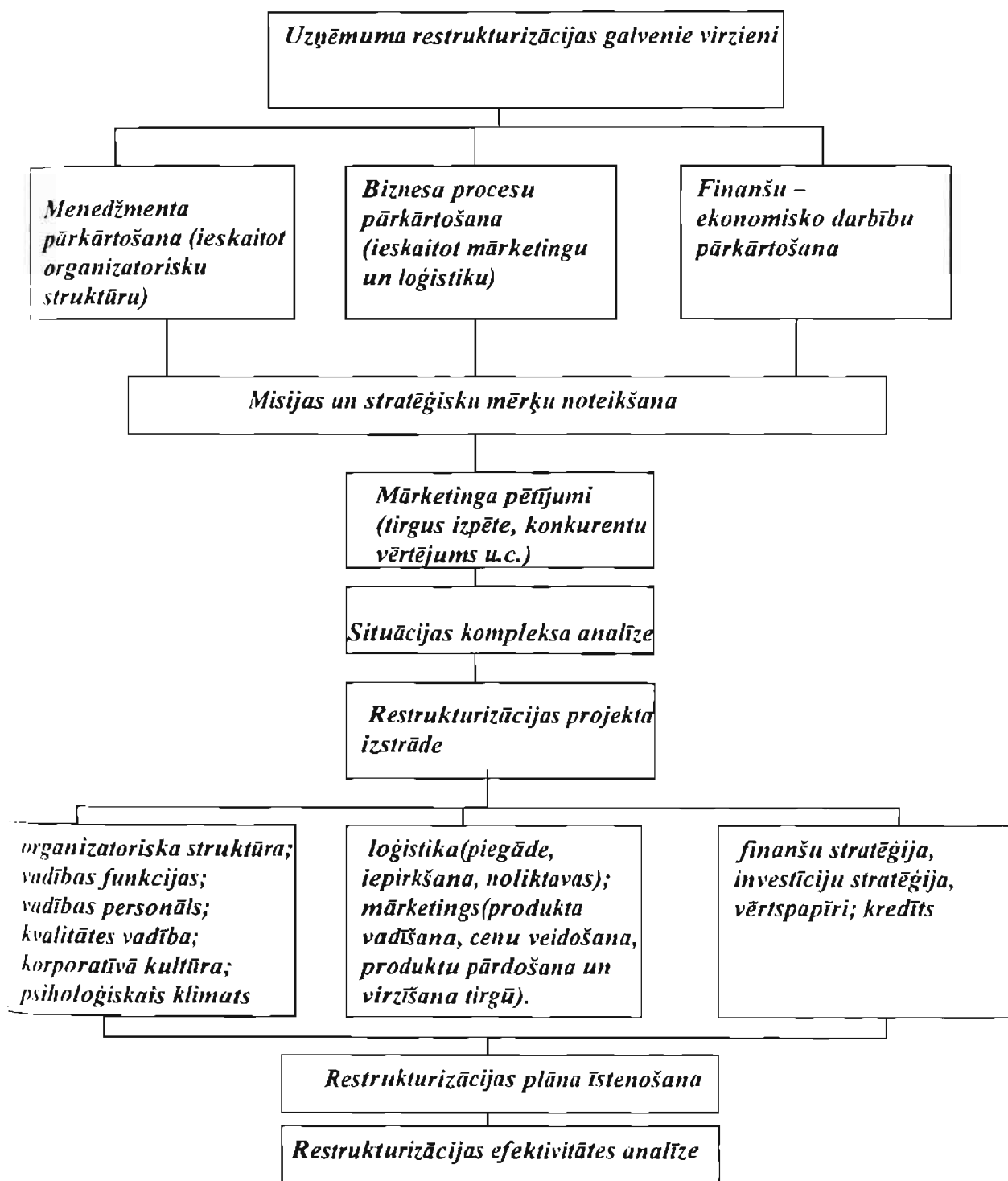
Visiem izveidotajiem koncerniem 1. un 2. posmā vajag turēties pie stratēģijas, kas izriet no SWOT analīzes, un jāņem vērā konkurences situācija nozarē, kas izriet no analīzes pēc M.Portera metodikas (skat. 3.37. tabulu).

Koncernu veidošana nav pašmērķis, bet būtisks darbības efektivitātes paaugstināšanas nosacījums, strādājot atbilstoši ES prasībām ES tirgū. Tāpēc reorganizācijas procesa jāveic aprēķini un jāizstrādā menedžmenta, mārketinga un loģistikas attīstības programma.

Trešajā reorganizācijas posmā lietderīgi turpināt piensaimniecības reorganizāciju ekonomikas globalizācijas aspektos. Viens no variantiem – liela koncerna veidošana pēc vietējo uzņēmumu (RPK un a/s Valmieras piens) apvienošanās, bet otrais variants paredz koncerna (holdinga)veidošanu ar ārvalstu uzņēmuma līdzdalību.

Kā jau bija minēts, reorganizācija – tas ir tikai viena no uzņēmuma strukturizācijas sastāvdaļām (sk.2.2.apakšnodaļu). Strukturizācijas vispārēja shēma attēlota 3.27. attēlā.





3.27 attēls. Uzņēmuma restrukturizācijas vispārējā shēma\*

\* attēlu izveidojusi autore

## **IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni**

Iepriekšējās promocijas darba nodaļās tika izpētīti piensaimniecības nozares un reģionālās problēmas, bet šajā nodaļā, balstoties uz 3.nodaļas secinājumiem par nepieciešamiem uzņēmumu stratēģijas veidiem un reorganizācijas principiem, autore veikusi pētījumu par atsevišķa uzņēmuma attīstības stratēģiju. Turklāt autore izmantoja savu pieredzi strādājot RPK, kā arī šī uzņēmuma materiālus. 4.nodaļas secinājumi un priekšlikumi būs noderīgi arī citiem piena pārstrādātājiem, kas strādās Latvijas un kopējā ES tirgū. Promocijas darba ierobežojumi neļauj izpētīt visus restrukturizācijas elementus. Tāpēc autore bija pievērsusi uzmanību tikai marketinga aspektiem, jo uzskata, ka tā ir ļoti vāja vieta piena pārstrādātājiem. Par to liecina SWOT un pēc M.Portera metodikas uzņēmumu analīzes (sk. 3. nodaļu).

Tiek izpētīti šādi galvenie uzņēmumu restrukturizācijas aspekti:

- tirgus izpēte un mērķtirgus noteikšana;
- produktu pozicionēšana tirgū;
- produktu sortimenta veidošana un vadīšana;
- jauna produkta izstrāde;
- produktu cenu veidošana;
- produktu virzīšana tirgū.

### **4.1. Tirgus izpēte un mērķtirgus noteikšana**

**Mārketinga pētīšana** ir informācijas vākšana, apstrāde, analīze un izplatīšana, lai noteiktu mārketinga iespējas vai problēmas, izstrādātu un novērtētu mārketinga aktivitātes un pilnveidotu mārketinga procesu.

Mārketinga pētījumu rezultātā uzņēmums izmanto iegūto informāciju šādos virzienos:

- mārketinga aktivitāšu izstrāde un novērtējums;
- mārketinga aktivitāšu efektivitātes noteikšana;
- mārketinga procesa pilnveidošana.

Mārketinga pētīšanas organizēšana atkarīga galvenokārt no uzņēmuma lieluma, tā resursiem, organizatoriskās struktūras un darbinieku pieredzes. Piemēram, RPK Mārketinga un pārdošanas nodaļā strādā pavisam 35 darbinieki, pētījumiem vienmēr tiek atvēlēta diezgan ievērojama mārketinga budžeta daļa, un līdz ar to uzņēmums lielākoties veic pētījumus ar saviem resursiem un nepieciešamos gadījumos piesaista specializētas aģentūras BMF, sociālo pētījumu centru u.c. [229; 230].

Šajā nodaļā tiek aprakstīta Latvijas siera tirgus izpēte, kas bija veikta 2002.gadā novembrī–decembrī šī promocijas darba autores vadībā. Ar pētījuma procesu, secinājumiem un rezultātiem būtu lietderīgi iepazīties arī citiem piena pārstrādātāju speciālistiem, lai izmantotu pozitīvo pieredzi, veicot atbilstošus pētījumus.

Viss pētījuma process sastāv no pieciem posmiem.

**Pirmajā posmā jāformulē pētījuma mērķi un jānosaka tā objekts.** RPK pētījumam ir aprakstoši mērķi, proti – izpētīt siera pircēju rīcību, t.sk. produkta lietošanas biežumu, siera ražotāja un siera produkta marku atpazīstamību, pircēju lojalitāti siera produkta markām, kā arī izanalizēt savstarpējos sakarus starp pircēju rīcību tirgū un to raksturojumiem pēc ģeogrāfiskām, demogrāfiskām, sociālām – kultūras u.c. pazīmēm.

Pētījuma pamatā bija izvirzīta hipotēze, ka starp minētajām pazīmēm un pircēju rīcību tirgū pastāv cieši korelācijas sakari.

II Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

**Otrajā posmā pētījuma mērķi jātransformē specifiskos informācijas mērķos.** Atkarībā no pētījuma mērķiem var izmantot gan pirmreizējos, gan jau apstrādātus datus. RPK deva priekšroku pirmreizējiem datiem, kas ir pirmo reizi savākti un konkrētiem mērķiem paredzētā informācija. Pirmreizējiem datiem ir šādas priekšrocības:

- tie tiek vākti konkrētiem mērķiem;
- datu vākšanas metodoloģija uzņēmumam ir zināma un kontrolējama;
- nepastāv pretrunīgi dati no dažādiem avotiem;
- var nodrošināt datu vākšanas drošību.

**Trešajā posmā notiek informācijas vākšana.** No trim pētniecības metodēm – novērošana, apsekojums un eksperiments, RPK izvēlējās apsekojumu, jo tieši šī metode atbilst pētījuma mērķiem. Savukārt starp apsekojuma paņēmieniem bija izvēlēta **anketēšana**, kas paredz anketas sagatavošanu un aptaujas veikšanu. Bija izstrādāta anketa, kas ietver jautājumus par respondentu raksturojumiem un rīcību tirgū, kā arī atbildes variantus (skat. 23.pielikumu).

Šajā posmā jānosaka arī komunikācijas līdzekļi un izlases veida metodes. RPK izvēlējās:

- tiešas datorizētas intervijas respondentu dzīvesvietās;
- anketas nosūtīšanu pa pastu RPK pastāvīgiem pētījuma dalībniekiem.

**Izlase** ir iedzīvotāju segments, kas personificē visu iedzīvotāju kopumu. Tirgus pētījamam, veidojot izlases aptaujas plānu, jāpieņem lēmums par trim galvenajiem jautājumiem: 1) kas tieši jāaptaujā; 2) cik cilvēku jāaptaujā; 3) kādā veidā lietderīgi veikt aptauju. Līdz ar to runa ir par **izlases vienību, izlases lielumu un izlases procedūru**. Par izlases vienību RPK izvēlēja atsevišķus patērētājus, kas dzīvo Rīgā un citos Latvijas reģionos. **Izlases lielums** bija noteikts 1200 respondentu apmērā. Praktiski bija saņemtas aizpildītas anketas no 1023 respondentiem, kas nodrošina nepieciešamo rezultātu ticamību (skat. 4.2.tabulu). Bija organizēta nenoteikta tipoloģiskā izlase.

**Ceturtajā posmā tiek veikta informācijas novērtēšana, apstrāde un analīze.** Informācijas novērtēšanai RPK izmantoja:

- datu koriģēšanu,
- kodēšanu,
- tabulu sastādīšanu.

**Koriģēšana** ietver datu apskati un, ja tas ir nepieciešams, arī labošanu.

**Kodēšana** ir tehnisks paņēmiens, ar kura palīdzību dati tiks sadalīti pēc noteiktām grupām, kategorijām.

**Vienmēra tabulas** paredz vienas vai daudzu kategoriju notikumu skaitīšanu, ja šī kategorija balstās uz viena mainīga lieluma.

**Krusttabulas** dod iespēju izpētīt mijiedarbību starp daudziem mainīgiem lielumiem.

**Piektajā posmā jāsapatavo pētījumu pārskati.** Tas ir noslēdzošais mārketinga pētījumu posms.

Galvenie pētījuma raksturojumi atspoguļoti 4.1.tabulā.

4.1.tabula

Pētījuma apraksts	
Raksturojumi	Informācija
Pētījuma objekts	Latvijas siera tirgus
Pētījuma organizators	Rīgas piena kombināts
Projekta vadītāja	Ināra Driksna
Darba veicējs	RPK mārketinga un pārdošanas nodaļa
Pētījuma laiks	2002.gada 28.novembris–13.decembris
Pētījuma vieta	Rīga, Vidzeme, Kurzeme, Zemgale, Latgale (t.sk. pilsētas un lauki)

<i>Izlase</i>	Veidota saskaņā ar stratificētās vairākpakāpju nenoteiktas izlases metodi (tipoloģiskā izlase)
<i>Izlases lielums</i>	1200 cilvēki; atdeve – no 1023 cilvēkiem
<i>Metode</i>	Tiešās datorizētās intervijas respondentu dzīvesvietās. Anketas nosūtīšana pa pastu
<i>Kontrole</i>	10% pa pastu
<i>Datu apstrādes instrumenti</i>	SPSS for Windows 10.0, e-pasts, tīkls Internet

Pētījuma rezultātos vienmēr pastāv zināma statistiskās kļūdas varbūtība. Analizējot un interpretējot pētījumā iegūtos rezultātus, to vajadzētu ņemt vērā. Tās atšķirības, kuras iekļaujas statistiskās kļūdas robežās jeb ir mazākas par to, var uzskatīt par nenozīmīgām.

4.2.tabula

## Pētījuma rezultātu statistiskās kļūdas noteikšana (ar 95% varbūtību)

Atbilžu sadalījums %	Respondentu skaits (bāze) n = 1200												
	50	75	100	150	200	300	400	500	600	800	1000	1200	1500
2 vai 98	4.0	3.2	2.8	2.3	2.0	1.6	1.4	1.3	1.1	1.0	0.9	<b>0.8</b>	0.7
4 vai 96	5.6	4.5	3.9	3.2	2.8	2.3	2.0	1.8	1.6	1.4	1.3	<b>1.1</b>	1.0
6 vai 94	6.8	5.5	4.8	3.9	3.4	2.8	2.4	2.1	2.0	1.7	1.5	<b>1.4</b>	1.2
8 vai 92	7.7	6.2	5.4	4.4	3.8	3.1	2.7	2.4	2.2	1.9	1.7	<b>1.6</b>	1.4
10 vai 90	8.5	6.9	6.0	4.9	4.3	3.5	3.0	2.7	2.5	2.1	1.9	<b>1.7</b>	1.5
12 vai 88	9.2	7.5	6.5	5.3	4.6	3.8	3.3	2.9	2.7	2.3	2.1	<b>1.9</b>	1.7
15 vai 85	10.1	8.2	7.1	5.9	5.1	4.1	3.6	3.2	2.9	2.5	2.3	<b>2.1</b>	1.8
20 vai 80	11.4	9.2	8.0	6.6	5.7	4.6	4.0	3.6	3.3	2.8	2.5	<b>2.3</b>	2.1
25 vai 75	12.3	10.0	8.7	7.1	6.1	5.0	4.3	3.9	3.6	3.0	2.8	<b>2.5</b>	2.2
<b>30 vai 70</b>	<b>13.0</b>	<b>10.5</b>	<b>9.2</b>	<b>7.5</b>	<b>6.5</b>	<b>5.3</b>	<b>4.6</b>	<b>4.1</b>	<b>3.8</b>	<b>3.2</b>	<b>2.9</b>	<b>2.6</b>	2.4
35 vai 65	13.5	11.0	9.5	7.8	6.8	5.5	4.8	4.3	3.9	3.3	3.1	2.8	2.5
40 vai 60	13.9	11.3	9.8	8.0	7.0	5.7	4.9	4.4	4.0	3.4	3.1	2.8	2.5
45 vai 55	14.1	11.4	9.9	8.1	7.0	5.8	5.0	4.5	4.1	3.5	3.2	2.9	2.6
50 vai 50	14.2	11.5	10.0	8.2	7.1	5.8	5.0	4.5	4.1	3.5	3.2	2.9	2.6

Lai noteiktu statistisko mērījumu kļūdu, nepieciešams zināt nosvērtu respondentu skaitu atbilstošajā apakšgrupā (tabulā 4.2 apzīmēts ar N) un rezultātu procentos. Izmantojot šos lielumus, tabulas attiecīgajā iedaļā var atrast statistiskās mērījumu kļūdas robežas +/- procentos ar 95% varbūtību. Piemēram, ja pētījuma rezultātā no visiem aptaujātajiem Latvijas iedzīvotājiem (respondentu skaits n = 1200) tiek iegūta mērķa grupa 30,0%, kas pauž apstiprinošu attieksmi pret spriedumu vai izteikumu X, tad ar 95% varbūtību varam teikt, ka statistiskā mērījuma kļūda ir +/- 2,6% robežās. No tā izriet, ka mērķa grupa, kas identificē sevi ar spriedumu vai izteikumu X, ir robežas no 27,4 % līdz 32,6%.

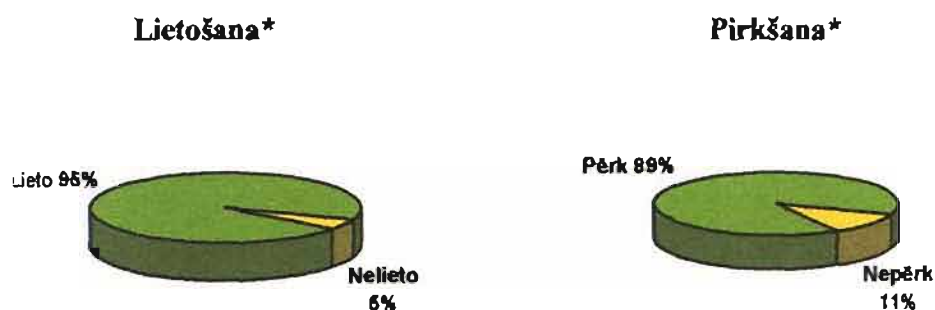
Tagad tiek izklāstīti galvenie pētījumu rezultāti.

**Siera patēriņš** starp Latvijas iedzīvotājiem vērtējams kā augsts. To lieto 95% no visiem Latvijas iedzīvotājiem vecumā no 15 līdz 74 gadiem. Savukārt siera pircēju skaits ir nedaudz mazāks – 89% (skat. 4.1.attēlu).

Saskaņā ar pētījumu rezultātiem redzams, ka 21% no visiem siera lietotājiem to lieto gandrīz katru dienu, 11% – četras, piecas dienas nedēļā. Abas minētās lietotāju grupas sastāda siera biežo lietotāju

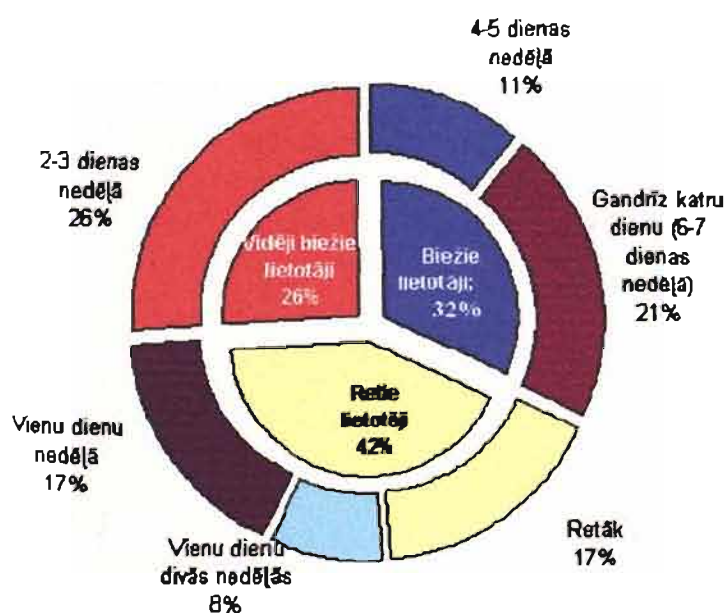
#### IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

grupu (kopā–32%). Aptuveni ceturtdaļa (26%) siera lietotāju sieru lieto divas, trīs dienas nedēļā. Pārējie siera lietotāji (42%) to uzturā lieto vienu dienu nedēļā vai retāk (skat. 4.2.attēlu).



#### 4.1. attēls. Siera lietošanas un pirkšanas mērķa grupa

\* Bāze: visi respondenti, n=1023



#### 4.2. attēls Siera lietošanas biežums

\* Bāze: siera lietotāji, kuri devuši noteiktu atbildi, n=956

## II Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Viens no aptaujas mērķiem bija noskaidrot *siera lietošanas biežuma ietekmējošus faktoros*. Tiek izpētīti korelācijas sakari starp produkta lietošanas biežumu un šādiem mērķgrupu raksturojumiem:

- demogrāfiskie (dzimums, vecums, cilvēku skaits ģimenē);
- sociālie un kultūras (tautība, sociālais stāvoklis, izglītība);
- ekonomiskie (ienākumi);
- ģeogrāfiskie (dzīves vieta).\*

Dažādās demogrāfiskajās grupās ir vērojamas atšķirības siera lietošanas biežumā. Vecākajā vecuma grupā (65–74 gadi) siers tiek lietots ievērojami retāk nekā citās grupās. Vislielākais korelācijas koeficients (0,78) ir starp siera lietošanas biežuma un vecuma grupu 35–49 gadi. Savukārt siera patērētāju dzimums praktiski neietekmē uz produkta lietošanas biežumu (skat. 4.3. tabulu).

Tāpat cilvēku skaits ģimenē arī ietekmē siera lietošanas biežumu, piemēram, visaugstākais korelācijas koeficients (0,81) starp minētajiem rādītājiem ir vērojams tieši ģimenēm ar cilvēku skaitu 4 un vairāk (skat. 4.4. tabulu).

No sociāliem un kultūras faktoriem siera lietošanas biežumu mazāk ietekmē tautība (0,71), bet ievērojami – augstākā izglītība (0,90). Vairāk sieru lieto pašnodarbināti cilvēki (0,87), vadītāji (0,81), ierēdņi (0,82) un reti – pensionāri (0,24) un bezdarbnieki (0,31) (skat. 4.5. tabulu).

Siera lietošanas biežumu ietekmē arī cilvēku materiālais stāvoklis, proti, sociālai grupai ar ienākumiem uz 1 cilvēku 61 Ls apmērā un vairāk mēnesī korelācijas koeficients ir 0,82.

*Pēc pētīšanas rezultātiem var raksturot tipisko patērētāju grupu (klasterus), kas ļoti bieži lieto sieru – tie ir vecumā 25–49 gadi, dzīvo lielās ģimenēs (3–4 cilvēki un vairāk), viņiem ir labs materiālais stāvoklis un augstākā izglītība, tās ir pašnodarbinātas personas, strādā par firmas vadītājiem vai ierēdņiem.* Šo mērķauditoriju var izmantot, plānojot mārketinga stratēģiju, t.sk., pozicionējot produktu tirgū, izstrādājot jauno produktu, virzot produktu tirgū.

Cieša korelācija ir novērota arī starp siera lietošanas biežumu un ģeogrāfiskām pazīmēm, proti, visvairāk sieru lieto Rīgā, Vidzemē un Zemgalē, kur atrodas galvenie siera ražotāji – Valmieras piens, Limbažu piens, Bauskas piens u.c. Samērā retāk produktu lieto Kurzemē un Latgalē (skat. 4.6. tabulu).

Viens no pētījuma uzdevumiem bija noskaidrot dažādu siera ražotāju un produkta marku pozīciju tirgū, balstītu uz *pazīstamības rādītājiem*. Rezultāti ļauj secināt, ka patērētāji atpazīst un izvēlas sieru galvenokārt, vadoties pēc tā produkta markas, nevis ražotāja. Kā spontānās, tā arī kopējās pazīstamības rādītāji siera markām ir ievērojami augstāki nekā to ražotājiem\*\*.

Lai izpētītu ražotāju pazīstamību, respondentiem piedāvāja atbildēt uz jautājumu: "Domājot par sieru, kādi siera ražotāji Jums nāk prātā?" Izrādās, ka ražotāju spontānās pazīstamības līmenis nav sevišķi augsts. Bez priekšā teikšanas 42% aptaujāto nevarēja nosaukt nevienu siera ražotāju. Arī to vidū, kas ģimenē atbild par ikdienas pirkumiem, šādu respondentu skaits bija ievērojams – 38%. Likumsakarīgi, ka to vidū, kas par ikdienas pirkumiem neatbild, šādu nezinātāju bija vēl vairāk – gandrīz puse (49%). Arī reto lietotāju vidū, salīdzinājumā ar tiem, kas sieru lieto biežāk, ir vairāk tādu, kas spontāni nenosauca nevienu ražotāju.

Visaugstākie spontānās pazīstamības (bez priekšā teikšanas) rādītāji ir Bauskas pienam (14%) un Rīgas piensaimniekam (13%). Tiem seko Valmieras piens (12%). Attiecībā uz Valmieras pienu iezīmē kāda īpatnība – samērā liels respondentu skaits šī ražotāja nosaukumu nevarēja pateikt precīzi. Pavisam tika minēti 7 šī ražotāja nosaukuma varianti. Apkopojot visus nosauktos variantus, Valmieras piena spontānā pazīstamība ir nedaudz augstāka (14%). Neprecizitāte ražotāja atpazīšanā vērojama arī attiecībā uz Beverīnu. Šī ražotāja spontānā pazīstamība ir 2%. Tikpat daudz respondentu minēja nosaukumu Trikāta (arī Trikātas pienotava, piensaimieks), lai gan ražotāja nosaukums ir Beverīna. Limbažu piena kā siera ražotāja spontānā pazīstamība pagaidām nedaudz atpaliek no pazīstamākajiem ražotājiem (8%). Viszemākā pazīstamība ir Lietuvas siera ražotājiem (skat. 4.7. tabulu).

\* Sīkāk izpētīti siera tirgus korelācijas, regresijas un klasteranalīzes materiāli atrodas pie autoreš.

\*\* Spontānā pazīstamība = Cilvēku skaits (%), kuri uzreiz atpazīst ražotāju.

Kopējā pazīstamība = Spontānā pazīstamība + cilvēku skaits (%), kuri atpazīst ražotāju tikai tad, kad tiek parādīts tā nosaukums.

4.3.tabula

Korelācijas koeficienti starp siera lietošanas biežumu un raksturojumiem – dzimums, vecums, tautība

<i>Raksturojumi</i>	<i>Dzimums</i>		<i>Vecums (gadi)</i>					<i>Tautība</i>	
	<i>Vīrieši</i>	<i>Sievietes</i>	<i>15-24</i>	<i>25-34</i>	<i>35-49</i>	<i>50-64</i>	<i>65-74</i>	<i>Latvieši</i>	<i>Citi</i>
<i>Rādītājs</i>									
Siera lietošanas biežums	0,66	0,68	0,64	<b>0,74</b>	<b>0,78</b>	0,69	0,13	<b>0,71</b>	0,56

4.4.tabula

Korelācijas koeficienti starp siera lietošanas biežumu un raksturojumiem – cilvēku skaits ģimenē, izglītība, ienākumi

<i>Raksturojumi</i>	<i>Cilvēku skaits ģimenē</i>				<i>Izglītība</i>			<i>Ienākumi uz 1 cilvēku</i>		
	1	2	3	4 un vairāk	Nepilna vidējā	Vidējā	Augstākā	līdz 40 Ls	41–60 Ls	61 un vairāk Ls
<i>Rādītājs</i>										
Siera lietošanas biežums	0,12	0,58	<b>0,75</b>	<b>0,81</b>	0,15	0,70	<b>0,90</b>	0,27	0,59	<b>0,82</b>

4.5.tabula

Korelācijas koeficienti starp siera lietošanas biežumu un cilvēku sociālo stāvokli sabiedrībā

<i>Raksturojumi</i>	<i>Sociālais stāvoklis sabiedrībā</i>							
	<i>Bezdarbnieks</i>	<i>Mājsaimniece</i>	<i>Pensionārs</i>	<i>Students, skolnieks</i>	<i>Pašnodarbinātais</i>	<i>Vadītājs</i>	<i>Strādnieks</i>	<i>Ierēdnis</i>
<i>Rādītājs</i>								
Siera lietošanas biežums	0,31	0,60	0,24	0,61	<b>0,87</b>	<b>0,81</b>	<b>0,77</b>	<b>0,82</b>

4.6.tabula

## Korelācijas koeficienti starp siera lietošanas biežumu un cilvēku dzīves vietu

Raksturojumi Rādītājs	Reģioni un pilsētas						
	Rīga	Citas pilsētas	Lauki	Vidzeme	Kurzeme	Zemgale	Latgale
Siera lietošanas biežums	0,77	0,58	0,61	0,71	0,52	0,80	0,40

Lai noskaidrotu *kopējo pazīstamību*, respondentiem piedāvāja atbildēt uz jautājumu: "kurus no ekrānā (lapā) redzamajiem siera ražotājiem Jūs zināt, vai esat par to dzirdējis?"

Izrādās, ka pēc kopējās pazīstamības Latvijas iedzīvotājiem vispazīstamākais siera ražotājs ir Rīgas piena kombināts (56%). Otro pozīciju daļa divi ražotāji – Rīgas piensaimnieks un Bauskas piens (abiem – 48%). Bet trešajā vietā ir Limbažu piens (45%). Vēl vairākus ražotājus pazīst trešā daļa vai nedaudz vairāk respondentu. Tie ir Tukuma piens, Valmieras piens, Rankas piens un Cesvaines piens. Vēl 15 – 30% respondentu pazīst tādu ražotājus kā – Mālpils piensaimnieks, Talsu piensaimnieks, Preiļu siers un Smiltenes piens. Pārējie ražotāji ir mazāk pazīstami (skat. 4.7.tabulu).

4.7.tabula

## Siera ražotāju pazīstamība un aptvertā tirgus daļa (%)\*

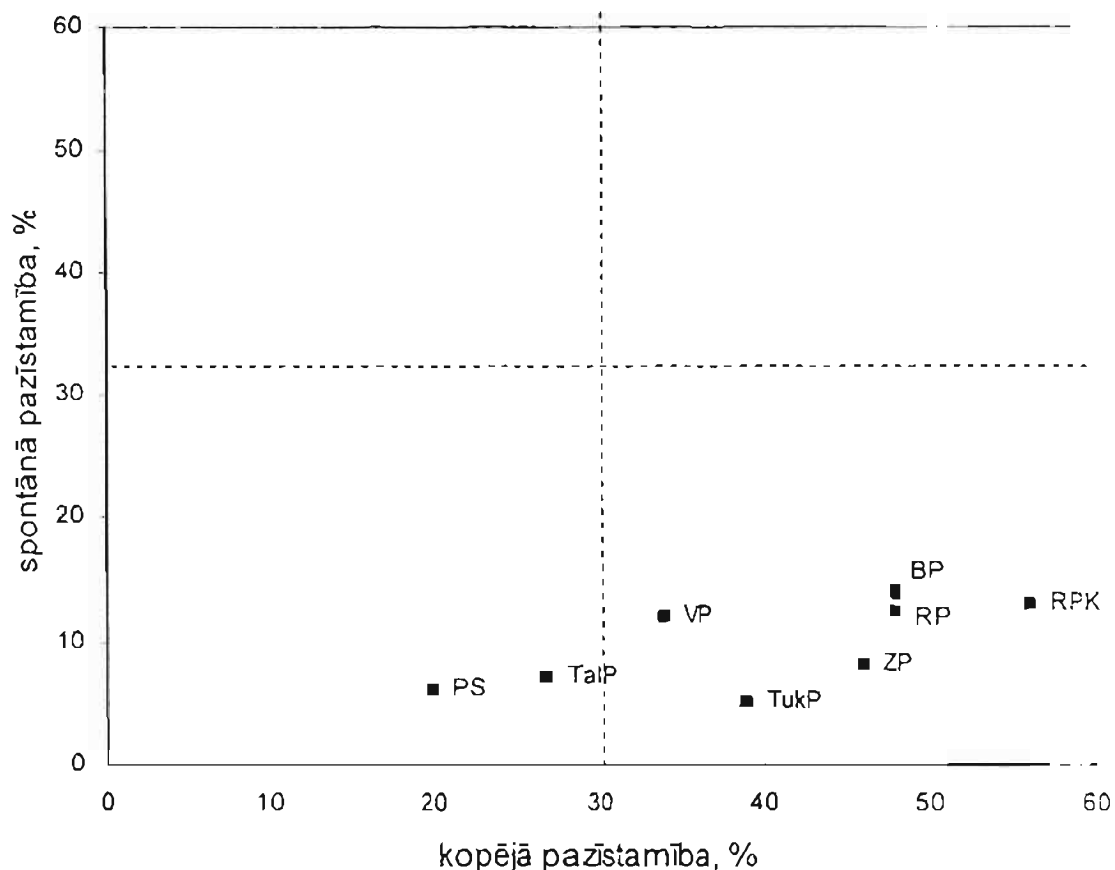
Ražotāji	Spontānā pazīstamība	Kopējā pazīstamība	Pircis pēdējo 3 mēnešu laikā	Iecienītākais ražotājs
Rīgas piena kombināts	13	56	10	5
Rīgas piensaimnieks	13	48	14	7
Bauskas piens	14	48	16	8
Limbažu piens	8	45	10	5
Tukuma piens	5	39	6	3
Valmieras piens	12	34	9	6
Rankas piens	9	33	5	2
Cesvaines piens	6	30	7	4
Mālpils piensaimnieks	5	29	6	2
Talsu piensaimnieks	7	27	8	5
Preiļu siers	6	20	5	4
Smiltenes piens	2	15	1	1
Z/s "Daugava"	3	9	3	1
Panevežo Pienas	0,4	6	1	0,2
Beverīna	2	6	3	2
Neretas PKS	1	5	1	1
Zemaitijos pienas	0,4	4	1	
Piena Zvaigznes	0,4	3	1	
Vilkišķas pienas	0,1	1	0,1	0,1

\* Bāze: visi respondenti no 1023 "Cits", "neviens" un "grūti pateikt" nav attēlots



### 13. Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Izvērtējot iegūtos datus par ražotāju pazīstamību, autore sastādīja siera pozicionēšanas karti 8 vadošiem piena pārstrādātājiem (skat. 4.3.attēlu). Kā redzams, ļoti stipras pozīcijas nav nevienam ražotājam, stipras pozīcijas – sešiem ražotājiem, bet vājas pozīcijas – Talsu Piensaimniekam un Preiļu sieram.



#### 4.3. attēls. Ražotāju pozīcija tirgū pēc kopējās un spontānās pazīstamības rādītājiem\*

\* apzīmējumi:

A sektors – ļoti stipra pozīcija

B sektors – stipra pozīcija

C sektors – apmierināta pozīcija

D sektors – neapmierināta pozīcija

Nemot vērā ieteicamo stratēģiju pēc M.Portera metodikas analīzes (skat.3.17.tabulu), vadošiem ražotājiem nepieciešams popularizēt savu darbību, **pirmkārt**, Latvijas tirgū, izmantojot sabiedriskās sakares (PR), uzņēmuma imidža reklāmu, savstarpējus pasākumus ar tirgotājiem u.c. **Otrkārt**, jauniem izveidotiem koncerniem būs jāpopularizē sava darbība arī ES tirgū, jo tur minēto uzņēmumu praktiski nepazīst (izņemot Lietuvā un Igaunijā).

Pārējie ražotāji ir patērētājiem mazāk zināmi un tiem ir grūti kļūt par plašāk pazīstamiem.

Ražotāju pazīstamība dažādos Latvijas reģionos ir atšķirīga. Rīgā pazīstamākie ražotāji ir Rīgas piena kombināts un Rīgas piensaimnieks. Kurzemē, salīdzinot ar pārējiem reģioniem, augstāka pazīstamība ir Tukuma pienam un Talsu piensaimniekam. Vidzemē salīdzinoši augstāka pazīstamība ir Vidzemes pienam un Rankas pienam, bet Zemgalē, kā citur pazīst Bauskas pienu, savukārt, Latgalē pārliecinošs līderis ir Preiļu siers.

Lai izpētītu produktu markas spontānu pazīstamību, respondentiem piedāvāja atbildēt uz šādu jautājumu: "Domājot par sieru, kādas siera markas Jums nāk prātā?" Visbiežāk spontāni tika minētas divas markas – *Krievijas* (77%) un *Holandes* (69%). Pārējo marku spontānā pazīstamība ievērojami, par 50% un vairāk, atpaliek no līderiem. Septiņām markām spontānā pazīstamība ir robežās no 10–20%. Šīs šķirnes ir *Bauskas* (20%), *Dzintars* (17%), *Ķimeņu* (16%), *Talsu ritulis* (14%), *Jāņu* (13%).

*II Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni*

Čedēras (12%) un Mālpils (16%). Pārējām markām spontānā pazīstamība ir vēl zemāka. Starp tām ir arī *Limbažu siers* (1%) (skat.4.8.tabulu).

4.8.tabula

**Siera marku pazīstamība un aptvertā tirgus daļa (%)\***

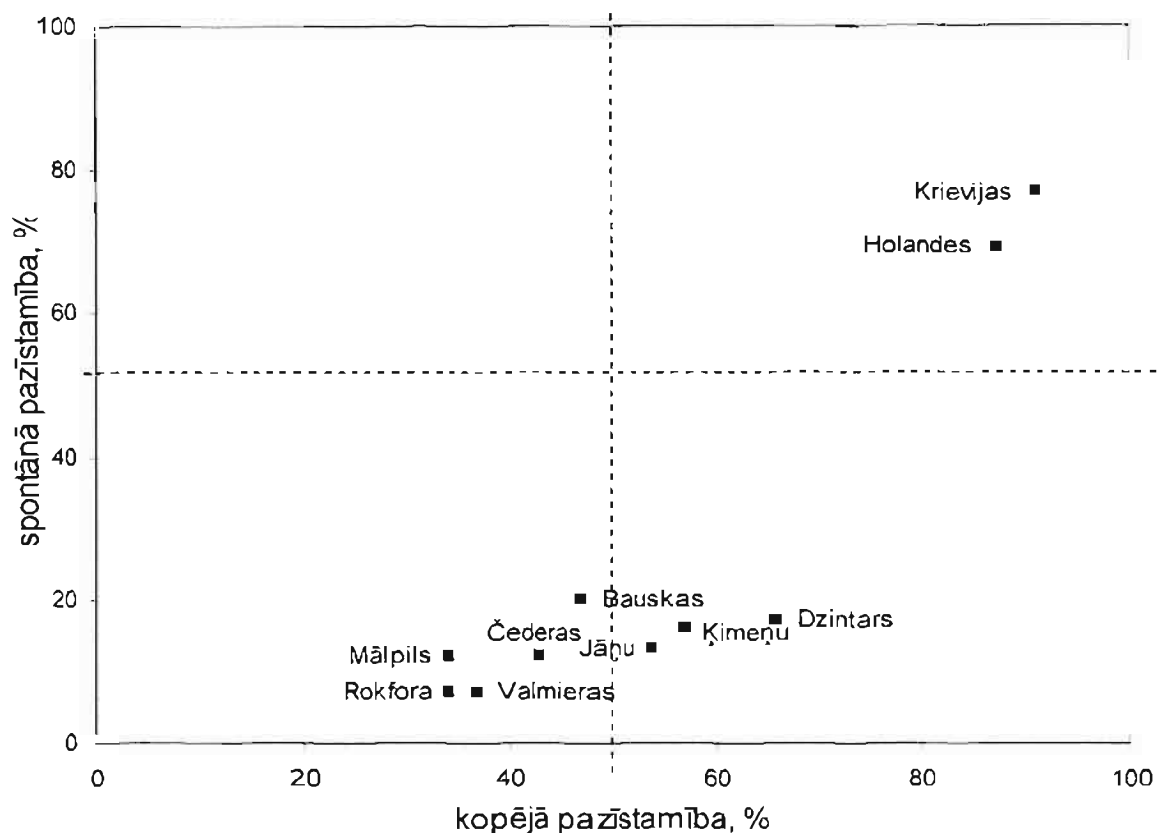
<i>Siera markas nosaukums</i>	<i>Spontānā pazīstamība</i>	<i>Kopējā pazīstamība</i>	<i>Pircis pēdējo 3 mēnešu laikā</i>	<i>Iecienītākā siera marka</i>
Krievijas	77	91	58	33
Holandes	69	87	44	23
Dzintars	17	66	19	5
Ķimeņu	16	57	7	2
Jāņu	13	54	4	2
Bauskas	20	47	13	3
Čedēras	12	43	5	1
Valmieras	7	37	5	1
Mālpils	12	34	8	1
Rokfora	7	34	2	1
Latvijas	7	31	3	1
Talsu ritulis	14	31	13	6
Mednieku	4	24	3	1
Brinza	2	22	1	-
Sveices	3	18	2	1
Limbažu piens	1	17	2	0,2
Kūpinātais Beverīnas	3	15	2	1
Baltais	2	14	2	0,5
Ženēvas	4	12	2	1
Ugličas	0,3	7	1	-
Mozarella	1	7	0,2	0,1
Fetas	1	6	0,4	-
Emmentaler	1	5	1	1
Bakšteina	1	4	1	0,3
Dor Blue	1	4	1	0,5
Gouda	0,3	2	1	0,1
Cambazola		2	0,3	0,2
Tilzītes	0,2	1	0,1	-

\* Bāze: visi respondenti, n = 1023

"Cits", "neviens" un "grūti pateikt" nav attēlots

Lai izpētītu produkta marku kopējo pazīstamību, respondentiem piedāvāja atbildēt uz šādu jautājumu: "Kuras no ekrānā (lapā) redzamajām siera markām Jūs zināt, vai esat par tām dzirdējis?" Pēc **kopējās pazīstamības** rādītājiem piecas markas pazīst vairāk nekā puse Latvijas iedzīvotāju. *Krievijas* (91%) un *Holandes* (87%) siers ir pārliciecināmi līderi, no kuriem pārējo marku pazīstamība atpauk par vismaz 20%. Trešais pazīstamākais siers ir *Dzintars* (66%). Vēl divu marku pazīstamība pārsniedz 50% robežu – tās ir *Ķimeņu* (57%) un *Jāņu* (54%) siera markas. Šīs piecas markas ir labi zināmas un respektētas markas. Šo secinājumu apliecina arī produkta marku pozicionēšanas karte, kuru sastādīja autore pēc pētījuma rezultātiem (skat. 4.4.attēlu).

### 11. Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni



4.4. attēls. Vadošu produkta marku pozīcija tirgū pēc kopējās un spontānās pazīstamības rādītājiem\*

- \* A sektors – ļoti stipra pozīcija
- B sektors – stipra pozīcija
- C sektors – apmierināta pozīcija
- D sektors – neapmierināta pozīcija

Tāpat kā ražotāju, arī siera marku pazīstamība dažādos Latvijas reģionos ir atšķirīga. Tā *Baksteina*, *Čederas*, *Dor Blue*, *Latvijas*, *Rokfora* un *Ugličās* siers Rīgā ir labāk pazīstams (salīdzinājumā ar vienu vai vairākiem reģioniem), bet *Jāņu* un *Ķimeņu* siers – mazāk pazīstams. Savukārt Vidzemē labāk nekā citviet zina šādas siera markas – *Jāņu*, *Kūpinātais Beverīnas*, *Ķimeņu*, *Latvijas*, *Limbažu siers*, *Mālpils*, *Mednieku* un *Valmieras*. Kurzemē labāk kā atsevišķos citos novados zina *Talsu* rituli, bet sliktāk nekā citos – *Baksteina*, *Čederas*, *Balto*, *Limbažu piens*, *Mālpils*, *Mednieku*, *Rokfora*, *Šveices* un *Valmieras*. Zemgales iedzīvotāji labāk nekā citi pazīst *Baksteina*, *Bauskas*, *Jāņu*, *Ķimeņu*, *Latvijas*, *Mednieku* un *Rokfora* sienu. Latgalē mazāk kā citviet zināmas lielākā daļa siera marku – *Baksteina*, *Bauskas*, *Brinza*, *Čederas*, *Dzintars*, *Emmentaler*, *Fetas*, *Jāņu*, *Kūpinātais Beverīnas*, *Latvijas*, *Limbažu siers*, *Mednieku*, *Mālpils*, *Rokfora*, *Šveices*, *Talsu ritulis*, *Valmieras* un *Ženēvas*.

Pēc siera marku atpazīstamības pētījumiem var izdarīt šādus secinājumus:

- vadošas pozīcijas ir jau sen (praktiski pēc otrā Pasaules kara) pazīstamām produkta markām, bet jaunām markām ir ļoti grūti iekarot un nostiprināt pozīcijas Latvijas tirgū (šis secinājums attiecas arī uz importa produktiem, kaut gan ārzemnieki var šim nolūkam atvēlēt lielākas mārketinga izmaksas);
- vadošiem ražotājiem kopā ar sava tēla veidošanu, jārisina arī produkta marku virzīšanas tirgū problēmas, proti izmantot visas mārketinga komunikācijas, lai sasniegtu markas pazīstamību. Liela nozīme ir arī produkta pozicionēšanai tirgū.

*Atšķirībā no siera lietošanas biežuma nav novēroti tieši korelācijas sakari starp ražotāju un produkta markas pazīstamību, no vienas puses, un pircēju raksturojumiem pēc demogrāfiskām, sociālām un kultūras, kā arī ekonomiskām pazīmēm, no otras puses. Piemēram, korelācijas*

koeficients starp siera ražotāja pazīstamību un cilvēku vecumu bija diapazonā no 0.01 līdz 0.22. Korelācijas koeficienti starp citiem siera patērētāju raksturojumiem (tiek minēti 4.3.–4.6.tabulās) un siera ražotāju pazīstamību nepārsniedz 0,35, bet, kas attiecas uz siera markas pazīstamību – visaugstākais koeficients bija 0,13.\* Daļēji tas liecina par to, ka pagaidām Latvijas ražotāji vēl nepiedāvā īpašus produktus īpašām pircēju mērķgrupām.

Izvērtējot ražotāju un marku pozīciju tirgū, svarīgi ir pirkšanas rādītāji. Lai izpētītu aptverto mērķa tirgus daļu, respondentiem piedāvāja atbildēt uz jautājumiem: “Kura ražotāja sieru Jūs esat pircis pēdējo 3 mēnešu laikā?” un “Kuras siera markas Jūs esat pircis pēdējo 3 mēnešu laikā?”

Saskaņā ar pētījuma rezultātiem redzams, ka respondenti pievērš salīdzinoši mazāku vērību ražotājiem un nezina, vai arī neatceras, kādu ražotāju siers ir pirktis pēdējo 3 mēnešu laikā. Konkrētu atbildi nav varējuši sniegt 29% aptaujāto. Tādējādi rezultāti attiecībā uz ražotājiem reālo tirgus situāciju neatspoguļo precīzi. Savukārt konkrētu atbildi attiecībā uz pēdējo 3 mēnešu laikā pirktajām siera markām nesniedza tikai 6% respondentu, tādējādi šie rezultāti tirgus situāciju atspoguļo pareizāk.

Vismaz 10% respondentu ir minējuši četrus ražotājus, kuru sieru viņi ir pirkuši pēdējo 3 mēnešu laikā. Šie ražotāji ir Bauskas piens (16%), Rīgas pienaunnieks (14%), Rīgas piena kombināts un Limbažu piens (abi – 10%). Pārējo ražotāju siera pirkšana minēta vēl retāk (sk.4.7. tabulu). Arī pēc pirkšanas, tāpat kā pēc pazīstamības, izteikti līderi ir *Krievijas* un *Holandes* siers. Šīs siera markas pēdējo 3 mēnešu laikā ir pirkuši attiecīgi 58% un 44% aptaujāto. Tuvākais sekotājs atpaliek par 25% un tas ir siers *Dzintars* (19%). Vēl tikai divas markas pēdējo 3 mēnešu laikā ir pirkuši vairāk par 10% respondentu. Šīs markas ir *Bauskas siers*(13%) un *Talsu ritulis* (12%). Pārējo marku rādītāji ir zemāki par 10%. (sk.4.8. tabulu).

Korelācijas koeficients starp pirkšanas rādītājiem un patērētāju raksturojumiem svārstās no 0.04 līdz 0.42- tas nozīmē, ka starp mainīgiem lielumiem nav ciešu sakaru.

***Samērā zems korelācijas līmenis starp pirkšanas rādītājiem un patērētāju raksturojumiem liecina par būtiskām problēmām pat vadošām piena pārstrādātājām, strādājot ar pircēju mērķgrupām un pozicionējot savu produktu tirgū.***

Nākamā apakšnodaļa tiek veltīta tieši pozicionēšanas tirgū problēmām. Pēc būtības siera tirgus problēmas attiecas arī uz citu piena produktu tirgiem.

## **4.2. Piena produktu pozicionēšana tirgū**

Viens no svarīgākajiem uzņēmuma restrukturizācijas jautājumiem ir pozicionēšana tirgū. Pozicionēt var produktu, darbību kopumā, uzņēmuma tēlu u.c. Turklāt jāizšķir trīs kategorijas:

- pozicionēšana tirgū;
- pozīcija tirgū;
- pozīcijas nostiprināšana tirgū.

***Pozicionēšana tirgū*** ir uzņēmuma darbība, kas tiek balstīta uz produkta visizteiksmīgāko īpašību izstrādi un labvēlīgāko tēlu veidošanu pircēju uztverē relatīvi pret konkurentu piedāvājumu. Pozicionēšanas rezultātā veidojas noteikta uzņēmuma pozīcija tirgū.

***Pozīcija tirgū*** ir stabils produkta īpašību un uzņēmuma tēls pircēja uztverē, salīdzinoši ar konkurentu piedāvājumu.

\* Autore nedemonstrē pētījuma tabulas un aprēķinus, jo, pirmkārt, tas būtiski palielinās promocijas darba apjomu un, otrkārt, aptaujas metodikā jau bija izklāstīta 23.pielikumā.

IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Pircēji ir pārslogoti ar informāciju par visiem produktiem un praktiski nevar katru reizi pieņemt lēmumu par pirkumu, to novērtēt no jauna. Tāpēc, lai atvieglotu sev lēmumu pieņemšanu par pirkumu, pircēji iedala produktus pēc grupām, atkarībā no nodarbinātām pozīcijām tirgū. Pircējiem produktu pozīcija ir atieksmju, iesaīdu un saīūtu kompleks, ar kuru tie tirgū uzīver noteiktu produktu.

Ar laiku pircējiem it kā jāpīerod pie domas, ka šajā tirgū tieši šis produkts ir pārāks par citiem analogiem. Taču konkurences apstākļos uzīņemumam nepārtraukti ir jādomā par tādiem mārketinga pasākumiem, kas varētu nostiprināt savas pozīcijas tirgū.

**Pozīciju nostiprināšana** ir tādu mārketinga pasākumu īstenošana, kuri rada pircējos stabilas domas par uzīņemuma produkta neapšaībāmām priekšrocībām mērīrtirgū. Produkta tirgus pozīcijas nostiprināšanas stratēģija iekļauj šādus posmus:

- produkta iespējamo konkurētspējīgo priekšrocību noteikšana;
- produkta konkurētspējīgo priekšrocību īstenošana.

Pircēji parasti priekšroku dod produktiem, kas viņiem nodrošina lielāko patēriņa efektu par to pašu cenu vai to pašu efektu par zemāko cenu. Tas nozīmē, ka pircēji dod priekšroku vērtīgākiem, no viņu vīedokļa produktiem. Tāpēc, strādājot mērīrtirgū, ir jāpīedāvā pircējiem kaut kas vērtīgāks nekā to var konkurenti. Turklāt produkta vērtība saistīta ne tikai ar kvalitāti, bet arī ar citiem faktoriem: dizainu, iesaiņojumu, servisu utt. Nereti paša uzīņemuma produktu vērtējums atšķiras no pīrcēja vīedokļa par šo vērtējumu. Piemēram, izejot mērīrtirgū, uzīņemums pīedāvā savu produktu (un šo pīeeju atspoguļo visos mārketinga pasākumos) kā produktu ar augstāko kvalitāti un relatīvi zemu cenu. Taču pīrcēji to var uzīvert kā vidējas kvalitātes produktu ar relatīvi augstu cenu. Protams, ar šādu pīrcēju attīeksmi uzīņemums nevar nostiprināt savas pozīcijas tirgū. Tādēījadi ir jānosaka iespējamas produkta konkurētspējīgās priekšrocības. Konkurētspējas priekšrocības tirgū var būt saistītas ar šādām mārketinga darbībām:

- produkta diferencēšana (dažādas īpašības, īpatnības, dizains, sortiments u.c.);
- apkalpošanas diferencēšana (formas, metodes, dažādība u.c.);
- darbinieku diferencēšana (īpašas prasmes, iemaņas, zināšanas);
- produktu izplatīšanas diferencēšana;
- uzīņemuma tēla (imidža) diferencēšana.

4.9.tabulā autore apkopojā dažādus uzīņemuma pozīcionēšanas paīēmīenus.

4.9. tabula

Uzīņemuma pozīcionēšanas tirgū paīēmīeni				
Produkts	Apkalpošana	Darbinieki	Izplatīšana	Uzīņemuma tēls (imidžs)
īpašības	Ērtības	Kompetence	Izdevīgums	Logotīps
Lietošanas	Ātrums	Laipnība	Profesionālisms	Gaisotne
ērtums	Uzstādīšana	Uzticība	Efektivitāte	Sabiedriskās
Papildu	Apmācība	Drošība		saskares
iespējas	Konsultēšana	Atsaucība		
Ilgizturība	Garantijas un	Saskares		
Drošums	remonts	iemaņas		
īpašošanas	Papildu			
iespējas	pakalpojumi			
Stils un dizains				
Iesaiņojums				

### IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Pozicionēšanas tirgū paņēmieni izvēle lielā mērā ir atkarīga no nozares īpatnībām un pircēju rīcības tirgū īpatnībām. Autore izpētīja uzņēmumu pozicionēšanas paņēmieni izmantošanu piensaimniecībā.

Autore apkopoja un izanalizēja divu lielo kompāniju *Nestle* un *Danone* piena produktu pozicionēšanas tirgū pieredzi. Starp lielākām pasaules kompānijām piena pārstrādātajiem pēc 2002. gada darba rezultātiem *Nestle* ieņēma 1. vietu ar produkcijas realizācijas apjomu 13.6 miljardu dolāru, bet *Danone* – 6. vietu (6,2 miljardu dolāru) [64]. Minētās kompānijas pārdod savu produkciju visos pasaules kontinentos. Līdz ar to var secināt, ka kompāniju produktu pozicionēšanas tirgū stratēģija raksturo arī galvenās pasaules tendences šajā tirgū. Balstoties uz publicētiem materiāliem par kompāniju darbību [62,65,66], autore izanalizēja apmēram 500 jauno piena produktu pozicionēšanu Eiropas Savienības tirgū 2000.–2002. gadā. Izrādās, ka piena produktu pozicionēšanas pamatā bija trīs specifiskās īpašības un labumi:

- **gandarījums no patēriņa** (produkta garša, smarža, aizraušāns u.c.);
- **veselību** kā patēriņa rezultāts (dabisks produkts, ēdiena piedevas, kaitīgo sastāvdaļu noņemšana u.c.);
- **izskats** (lietošanas ērtums, iepakojums, formāts).

Protams, pozicionēšanas procesā katram piena produktam atšķiras minēto īpašību akcents. Piemēram, sieram produkta markas pozicionēšanā tiek uzsvērts gandarījums un lietošanas ērtums; aukstiem desertiem galvenokārt pozicionē gandarījumu, krēmam – veselību un gandarījumu, bet sviestam un jogurtiem īpaši bija uzsvērtā veselība, atstājot gandarījumu otrajā vietā. Autori secināja, ka veselības faktora plaša izmantošana piena produktu pozicionēšanā tirgū tā ir viena no galvenajām tendencēm pasaules kompāniju produktu pozicionēšanas stratēģijā.

Otrā pozicionēšanas tendence ir saistīta ar patēriņa situāciju. Vairs nepietiek balstīties tikai uz brokastošanos, pusdienu un vakariņu ēšanu parazīm. Pēdējos gados patērētāji ir novirzījušies no sabiedriskās ēdināšanas un mājas uz citiem patēriņa gadījumiem. Arvien vairāk ir pieprasījums pēc gataviem ēdieniem, kurus var nopirkt un uzreiz arī apēst. Patērētājiem ir vajadzīgs ēdiens dažādos dienas brīžos – darbā, mācību iestādē, pastaigā un izbraukumā ārpus pilsētas u.tml. Līdz ar to produkta īpašību nepieciešams apvienot ar noteiktām patēriņa situācijām (kur? kad?) produktu pozicionēšanā tirgū.

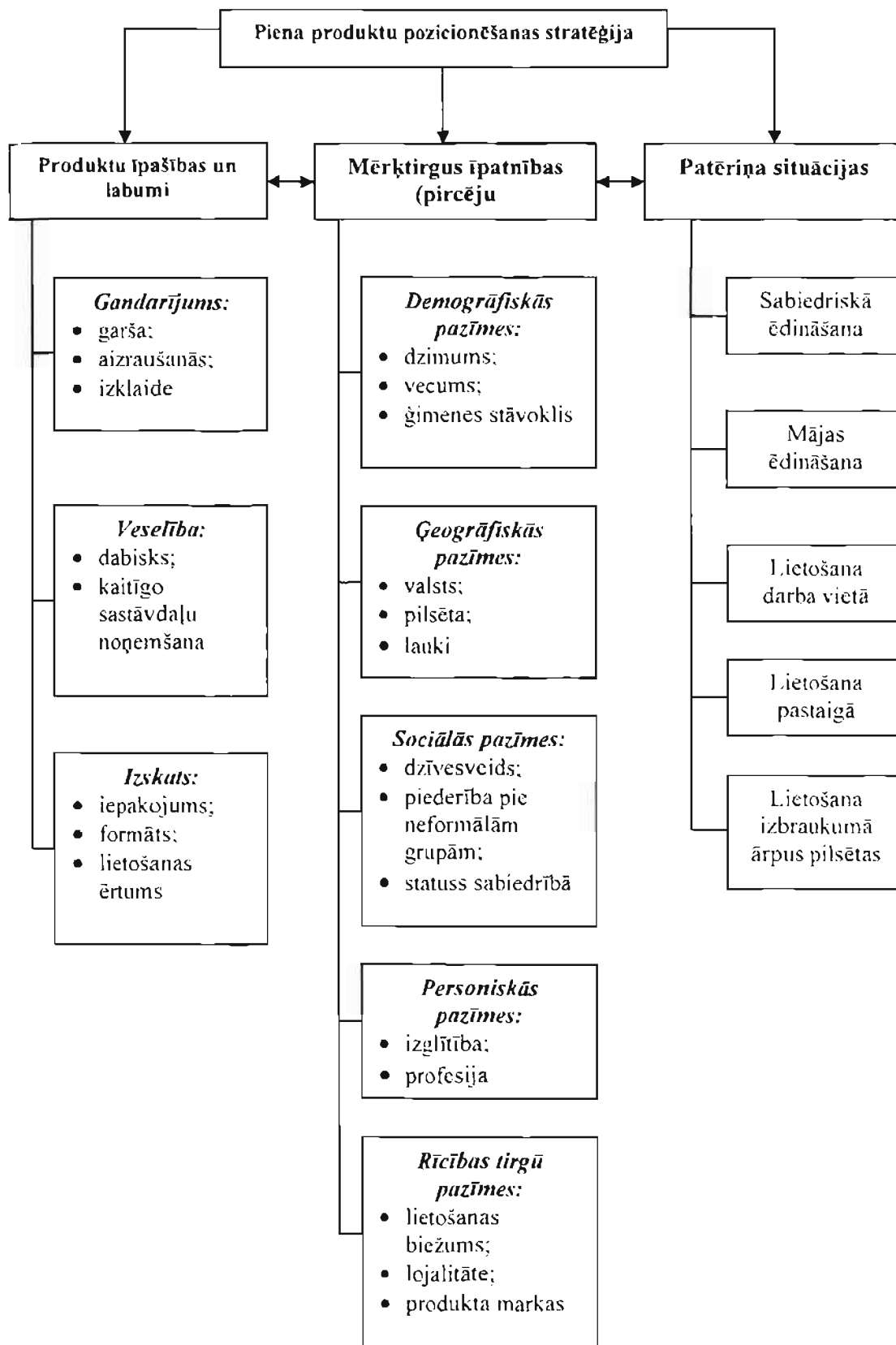
Trešā pozicionēšanas tendence ir mērķtirgus nozīmes palielināšana. Ir zināms, ka pircēji mērķtirgos atšķiras pēc dažādām pazīmēm. Piena produktu pircējiem vissvarīgākās ir šādas pazīmes:

- ģeogrāfiskās (valsts, reģions, pilsēta);
- demogrāfiskās (dzimums, vecums, ģimenes stāvoklis u.c.);
- sociālās (dzīvesveids, sociālais statuss sabiedrībā u.c.);
- rīcības (lietošanas biežums, lojalitāte u.c.);
- personiskās (izglītība, profesija u.c.)

ES valstīs samērā mazāka nozīme ir ekonomiskiem un psiholoģiskiem faktoriem. Turklāt patērētājiem ir svarīga piena produkta marka (brends). Tādējādi katru minēto produkta īpašību (gandarījums, veselība un izskats) pozicionēšanas procesā jāsaista ne tikai ar patēriņa situācijām, bet arī ar mērķauditorijas īpatnībām. Piemēram, atkarībā no mērķauditorijas uzņēmumi var izcelt vienu no produkta īpašībām, vai arī to kombinēt (piemēram, jaunatnei – gandarījums, pusmūža cilvēkiem – veselība); var uzsvērt patēriņa situāciju (piemēram, studentiem produktu lietošana diskotēkā, bet tūlītējiem – darba vietā).

Pamatojoties uz minētajiem pētījumiem un piena produktu realizācijas pieredzi gan Latvijā, gan ES tirgū [214;70;71;72], autore izstrādāja **piena produktu pozicionēšanas stratēģijas modeli** (sk. 4.5. attēlu).

No visiem pozicionēšanas tirgū elementiem pašas svarīgākās tomēr ir produktu īpašības un labumi (sk. 4.5. attēlu). Autore izanalizēja galvenās tendences šajā jomā ES tirgū.



4.5. attēls. Piena produktu pozicionēšanas tirgū modelis

## IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

### **Veselības faktora palielināšanai ir šādi iemesli:**

- pieaugošā vēlme un piekrišana cilvēkiem pašiem uzlabot savu veselību ir palielinājusi pievienoto vērtību produktu iespējas. Patērētāji lielāku vērtību pievērš profilaktiskiem līdzekļiem un produktiem ar piedevām;
- ātrās uzkodas ir kļuvušas ļoti populāras, tā kā patērētāji vēlas ātri likvidēt izsalkumu, bez tam arī gūstot no tā veselībai nepieciešamās vielas;
- lielas inovācijas ir piedzīvojis jogurtu tirgus ar dažādiem uzlabojumiem veselības jomā;
- pieaudzis ir arī pieprasījums pēc diētiskām piedevām tirgū. Populāri ir kļuvuši A, B, D un E vitamīni jogurtā, margarīnā, krējumā.

Tirgū ir izvēlēti trīs varianti—kas tiek iekļauts produktos, balstoties uz veselības uzsvāru uz

tiem:

- ēdiena piedevas (food plus) – produktiem ir klāt pievienotas piedevas u.c., kas papildus ēdiena vērtībai dod labumu veselībai. Var minēt produktus ar pazeminātu holesterīnu, gremošanas uzlabošanai u.c.
- ēdiena mīnusi (food minus) – produktiem ir samazinātas tās sastāvdaļas, kas tajos dabiski jau ir un kuras var būt kaitīgas – tauki, cukurs, sāls u.c.
- dabiski un organiski—produkti tiek ražoti, nelietojot sintētiskās vai ķīmiskās piedevas. Var izcelt arī ražotāju iespējas pozicionēt produktu veselīgumu:
- dzīves stila iespējas – personiskā ārējā izskata un fizisko spēju uzlabošanas nozīme arvien pieaug. Tādā veidā ražotājiem ir labas iespējas „ēdiena mīnus” jomā. Tas izpaužas produktos ar pazeminātu tauku, cukura, sāls saturu;
- medicīniskās iespējas – patērētāji cenšas iegādāties produktus, kuru mērķis ir uzlabot veselību, mazināt dažādu stimulu iegūšanas risku, tādas kā sirdsslimības, augsts holesterīna līmenis utt.
- ātras izsalkuma remdēšanas iespējas – patērētāji arvien vairāk meklē ikdienas produktus, kas piemērojas viņu dienas rutīnai un var remdēt ātri un efektīvi gan slāpes, gan izsalkumu.

Tā kā lielākai daļai patērētāju ikdienas steiga pieaug, tie arvien vairāk meklē produktus, kas uzlabo veselību un labsajūtu var pārvērst par ikdienas rutīnu un sastāvdaļu. Efektīvs uzturs ir kļuvis par atslēgu vecumā, kurā laiks ir ļoti svarīgs. Produkti, kuri efektīvi sniedz palīdzību, apmierinot tā brīža vēlmi, un tajā pašā laikā atbilst medicīniskām un dzīves stila prasībām būt ideālām priekš mūsdienu tirgum.

### **Gandarījuma faktora palielināšanai ir šādi iemesli:**

- gandarījuma svarīgums ēdienā ir pieaudzis, tā kā ēšana kļūš pieejama dzīvei kā „atalgojums”;
- siers, krējums, krēmi ir pēdējos gados daudz izmantoti garšas uzlabojumos, liekot tiem klāt dažādas piedevas, garšas;
- aukstajiem desertiem ir strauji pieauguši uzlabojumi gandarījuma radīšanas ziņā;
- strauji pieaug pieprasījums pēc īstiem augļu gabaliņiem produktos, it īpaši jogurtos un citos aukstajos desertos.

### **Izkata faktora palielināšanai ir šādi iemesli:**

- ērtums iepakojumā strauji attīsta šo produktu rādītāju. To ietekmē patērētāju vēlme, lai varētu labāk apmierināt savas vajadzības pie strauja dzīves ritma. Viens no uzlabojumiem varētu būt pievienotā karotīte pie deserta iepakojuma utt.;
- uzlabojumi iepakojumā visvairāk ir skāruši siera ražošanu. Tie ir bijuši ieviesti dažādās formās—kubciņos, šķēlēs, lielos gabalos, rīvīti.

ES valstīs daudzi piena produktu ražotāji meklē jaunas iespējas, kā izplatīt savus produktus. Lai arī piena produktu tirgū mazumtirdzniecība ir vissvarīgākās, tomēr tā ir arī ar ļoti augstu konkurenci. Plauktu vieta veikalos nepieaug tik strauji, lai ražotāji varētu tur ievietot visus savus produktus, ko ievieš ražotājs. Tāpēc tiek meklētas jaunas izplatīšanas iespējas—benzīna uzpildes stacijās, ēdienu automātos utt.



### IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Pēdējā laikā sekojošiem produktiem tiek likts uzsvars uz to īpašībām, virzot tos tirgū:

- siers – inovācijas gandarījuma jomā, ieviešot šos produktus. Mazāk ir likts uzsvars uz izskatu un veselību. Tomēr, salīdzinot ar citiem produktiem, izskats ir izcelts vairāk;
- aukstie deserti–vislielākā jomā tiek gandarījums, virzot tos tirgū. Otrā vietā ir veselība un pēdējā–izskats;
- krēmi–veselība un gandarījums pēdējā laikā akcentēts ir dominējošie virzot tos tirgū, balstoties uz šīm īpašībām;
- sviests un smērējamie sieri–veselības īpašības un piedevu saturu tajos–tas ir galvenais akcents lielākajā daļā uzņēmumu;
- jogurts–veselības uzsvars, arī gandarījuma pozīcijas ir stipras; maz ir likts uzsvars uz iepakojumiem.

Tendences patērētāju vēlmēm pasaulē rāda, ka produktiem ar pievienotām labām īpašībām veselības nolūkā ir perspektīvas. Patērētāji arvien vairāk uzmanības pievērš veselīgam dzīvesveidam. Tas ir devis lieliskas iespējas ražotājiem darboties šajā jomā. Faktori, kas ietekmē patērētāju vēlmi pirkt veselīgākus produktus ir šādi:

- ārstēšanās pieaugošās izmaksas;
- rūpes par savu izskatu, imidžu – daudzi cenšas rādīt, ka piekopj veselīgu dzīvesveidu;
- rūpes par drošu pārtiku – patērētāji ir kļuvuši izvēlīgāki un piesardzīgāki, vairāk pievērš vērību tam, ko ēd;
- Eiropas valstīs notiek vecāku cilvēku īpatsvara palielināšanās. Tas dod iespējas šāda tipa produktiem tos labi realizēt, jo vecākiem cilvēkiem ir vajadzīgi dažādi vitamīnizēti produkti, ar mazāku holesterīna saturu utt.

Piena produktu pozicionēšanas tirgū stratēģijas izstrāde un tās realizācija ir ļoti svarīga arī Latvijas piena pārstrādātājiem, jo, **pirmkārt**, pēc iestāšanās ES tirgus vēl vairāk piesātināsies ar importa produktiem un līdz ar to pastiprināsies tirgus konkurence. **Otrkārt**, pēdējos gados notiek izmaiņas patērētāju patēriņa struktūrā, proti, vajadzības palielināšana pret veselīgiem produktiem, t.sk. jogurtiem ar piedevām u.c. **Treškārt**, jau tagad tirgū apgrozās daudz līdzīgu produktu, kas var aizstāt piena produktu patēriņā (piemēram, var dzert pienu, minerālūdeni un atspirdzinošos dzērienus; var ēst jogurtu, krēmus, lielkonfektes u.tml.).

Cita problēma ir saistīta ar piedāvāto modeli (sk. 4.5. attēlu) piemērošanu Latvijas tirgus apstākļiem. Pēc autores viedokļa, problēmas atrisinājuma pamatā ir mārketinga taktika un stratēģija. Tas nozīmē, ka stratēģiski, ņemot vērā Latvijas tirgu saplūšanu ar ES tirgu, šis modelis ir universāls, bet taktiski, ņemot vērā pašreizējo situāciju, piedāvāto modeli jāmodificē.

Pētījumi rāda, ka, pozicionējot piena produktus Latvijas tirgū, lietderīgi mērķauditorijas raksturojumus papildināt ar ekonomiskām pazīmēm (ienākumu līmenis), bet patēriņa situācijās jāprojām likt akcentu uz sabiedrisko un mājas ēdināšanu. [214]

Izstrādātā pozicionēšanas modeļa aprobācija bija izmantota *RPK*, attīstot produkta marku *Rasa* 2002.–2003. gadā. Vispirms autore bija veikusi produkta markas SWOT analīzi un nonākuši pie noteiktiem secinājumiem par tās stiprām un vājām pusēm (sk. 4.6. attēlu).

11 Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

<p style="text-align: center;"><b>STIPRĀS PUSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vadošā piena produkta marka Latvijā;</li> <li>• uzņēmumu un stratēģiski prioritārā produkta marka;</li> <li>• augsts atpazīstamības līmenis;</li> <li>• plašs sortiments;</li> <li>• plaša izplatība</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VĀJĀS PUSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produkti netiek uzskatīti kā veselīgi produkti;</li> <li>• produkti netiek uzskatīti kā dabiski produkti;</li> <li>• maz „sevi lutinošie” produkti;</li> <li>• samērā augsta cena</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>IESPĒJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• attīstīt veselīgo produktu sortimenta līniju;</li> <li>• attīstīt „sevi lutinošo” produktu sortimenta līniju;</li> <li>• pastāvīgi paplašināt sortimentu;</li> <li>• nostiprināt savu pozīciju tirgū kā vadošu produktu marku Latvijā</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DRAUDI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cenu konkurence;</li> <li>• konkurenti var apsteigt ar jauniem produktiem</li> </ul>

**4.6. attēls. Produkta markas Rasa SWOT analīze**

Lai pārvarētu vājās puses un izmantotu stiprās puses, RPK vadība apstiprināja šādu biznesa stratēģiju:

- attīstīt multidimensionālus Rasa produktus, t.sk. funkcionālus un veselīgus;
- nodrošināt vadošo pozīciju piena produktu tirgū Latvijā;
- veidot stipru produkta marku vidējā cenu segmentā;
- paplašināt produktu markas jaunās piena produktu kategorijās;
- nodrošināt inovāciju esošās produktu kategorijās.

Funkcionālo produktu Rasa pozicionējums ietver šādus elementus:

**1. Produkta īpašības, labumi, sortiments:**

- jāpiedāvā daudzveidīgas produktu garšas;
- produktiem jānodrošina pilnvērtīgs piena produktu uzturs, tos piedāvājot visās vadošās piena produktu kategorijās;
- produkti, kas stiprina imunitāti un uzlabo gremošanas sistēmu.

**2. Produkta mērķauditorija:**

- ģimenes, kas tic, ka tikai viss dabiskais ir veselīgs;
- stipra un vesela ģimene.

**3. Produkta patēriņa situācijas:**

- mājas ēdināšana ģimenes lokā;
- sabiedriskā ēdināšana;
- atsevišķu produktu lietošana skolās, augstskolās.

## IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

### **4. Rasa nozīme:**

- svarīgi no Latvijas laukiem;
- enerģija aktīvai ikdienai;
- izvēle visai ģimenei;
- vislabākais, ko spēj dot piens.

### **5. Kopējais secinājums:**

- *Rasa* ir patiesa (neviltota);
- *Rasa* ir aktīva (dzīvespriecīga);
- *Rasa* ir ģimenei draudzīga;
- visas „labas lietas” dienā, kas cilvēkiem sagādā daudz prieka un prasa enerģiju, sākas ar piena produktiem *Rasa*.

Veselīgo produktu *Rasa* pozicionējums ietver šādus elementus:

#### **1. Produktu īpašības, labumi, sortiments:**

- prioritāri produkti 2002.gadā – kefīrs, paniņas, jogurts;
- prioritāri produkti 2003. gadā – piens krējums, sviests, siers, biezpiens;
- nodrošināt pilnvērtīgu uzturu patērētājiem, kuri augstu vērtē „aciodus + bifīdus” baktēriju profilaktisko ietekmi uz organismu ikdienā;
- visiem produktiem konkrētā grupā jābūt ar vienotu „veselības pierādījumu”.

#### **2. Produktu mērķauditorija:**

- sievietes un vīrieši vecumā no 25–60 gadiem;
- dzīvo Latvijas pilsētās un mazpilsētās;
- sociāli aktīvie un aizņemtie (strādā);
- dzīvo ģimenēs un galvenā vērtība ir „laimīga ģimene”;
- vēlas produktus, kas palīdzētu ātri atgūties un sniegtu ikdienas veselības profilaksi.

#### **3. Patēriņa situācijas:**

- prioritātes ir ikdienas rūpes par ģimenes labklājību un tās pastāvīgumu, ko simbolizē veselība;
- bailes no nelaimes, kas var piemeklēt ģimenē;
- uzskata, ka slimības ir nevis nevērības, bet ikdienas steigas, nepilnīga uztura un strauja dzīves ritma rezultāts.

#### **4. Rasa Veselīgie produkti nozīmē:**

- stiprina imunitāti;
- uzlabo gremošanu;
- padara pilnvērtīgu dzīvi.

#### **5. Kopējais secinājums:**

- *Rasa Veselīgie* produkti straujā dzīves ritmā palīdz saglabāt veselību un dzīvesprieku;
- *Rasa Veselīgie* produkti veicināt atjaunotni aktīvai dzīvei, stiprinot imunitāti.

Produktu markas *Rasa* pozicionēšanas tirgū koncepcijas bija mārketinga komunikāciju stratēģijas veidošanās pamatā. Tas izpaužas reklāmā, sabiedriskās saskarēs, produktu realizācijas stimulēšanas pasākumos un personiskā apkalpošanā.

#### IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Pēc jaunas produktu pozicionēšanas stratēģijas īstenošanas produkta markas *Rasa* kopējais realizācijas apjoms 2003.gadā palielinājās par 10 %. Tas ir lielākais pieaugums starp visām RPK produkta markām [214]. Pēc pētījuma rezultātiem var izdarīt šādus secinājumus un priekšlikumus:

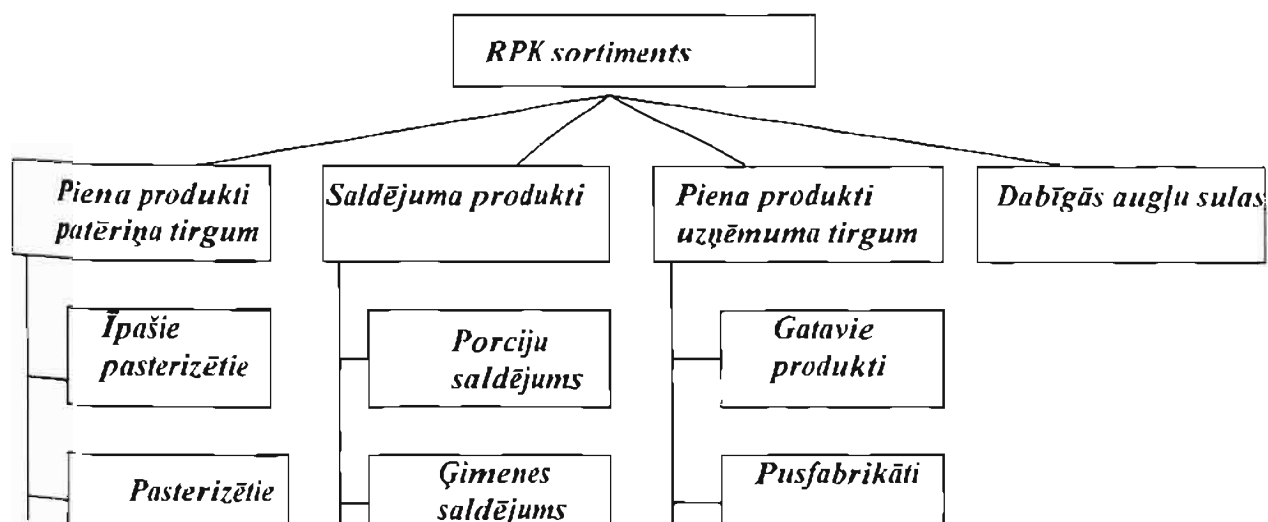
- jāatšķir mārketinga kategorijas: produktu pozicionēšana tirgū, pozīcija tirgū un pozīciju nostiprināšana tirgū;
- piena produktu pozicionēšanas tirgū modelis ietver produkta īpašības un labumus, mērķauditorijas īpatnības un patēriņa situācijas;
- starp produktu īpašībām un labumiem galvenais akcents jāliek uz gandarījumu, veselību un produkta izskatu;
- izstrādātais piena produktu pozicionēšanas modelis ir derīgs visām ES valstīm, bet tā piemērošana Latvijas tirgū prasa atšķirt stratēģiskus un taktiskus mērķus;
- stratēģiski piedāvātais modelis ir universāls, bet taktiski tas jāpapildina ar mērķauditorijas pazīmēm Latvijā;
- piedāvātais piena produktu pozicionēšanas tirgū modelis bija veiksmīgi aprobēts RPK produkta markas *Rasa* attīstības procesā;
- autore piedāvā minēto modeli izmantot citiem Latvijas piena pārstrādājumiem un izmantot mārketinga komunikāciju veidošanas stratēģijā.

### 4.3. Produktu sortimenta veidošana un vadīšana

**Produktu sortimentu** veido produkti, kas ir savstarpēji saistīti, sakarā ar līdzīgo funkciju izpildi patēriņā, tiek pārdoti vienām un tām pašām pircēju grupām un izmanto vienādas mārketinga aktivitātes [90].

Uzņēmuma produkcijas sortimentam raksturīgi vairāki rādītāji.

**Sortimenta daudzveidība** rāda uzņēmuma ražoto produktu veidu dažādību. Piemēram, RPK ražotus produktus var apvienot trijās lielās grupās (sk. 4.7. attēlu). Pavisam RPK ražo 12 atsevišķus produktu veidus (sk. 24 pielikumu).



4.7. att. RPK sortimenta daudzveidība\*

\* autore izveidoja attēlu pēc npublicētiem datiem[214]

## IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

**Sortimenta piesātinātība** rāda kopējo produktu nosaukumu skaitu. Piemēram, RPK patēriņa tirgū izgatavo apmēram 69 dažādus pārtikas produktus (sk. 25. pielikumu). Ja izdalām 69 ar 12 (produktu grupu skaits), tad iznāk apmēram 6 produktu nosaukumi, proti – tas ir vidējais RPK sortimenta piesātinātības rādītājs.

**Sortimenta dažādība** rāda noteikta produkta veida izgatavošanas variantu skaitu (piemēram, atšķiras produkta iesaiņojums, tilpums u.c. rādītāji). Piemēram, RPK izgatavo apmēram 58 atšķirīgus saldējuma produktus (sk. 25. pielikumu) Tā izdalām 66 ar 11 (saldējuma sortimenta piesātinātība), tad iznāk 6 – vidējais saldējuma dažādības rādītājs.

**Sortimenta blīvums** rāda, cik cieši saistīti viena uzņēmuma dažāda sortimenta produkti un kā tie saskaras pēc ražošanas tehnoloģijas, patēriņa un citiem kritērijiem. Piemēram, RPK produkcijas sortimenta blīvums ir samērā liels, jo tajā ietilpst tikai pārtikas produkti: piena produkti un dabīgās sulas.

Tādējādi, uzņēmums savu biznesu var attīstīt četros virzienos. Pircējus var piesaistīt, **pirmkārt**, ar jauniem produktu veidiem, **otrkārt**, ar produktu pamatveidu sortimenta piesātinātību, **treškārt**, katru produkta nosaukumu var papildināt ar kādu atšķirīgu īpatnību, veicināt sortimenta dažādību, **ceturtkārt**, var pieņemt lēmumu par jauna produkta grupu ražošanu un līdz ar to ietekmēt sortimenta blīvumu.

Uzņēmuma lēmumu pieņemšanu par produktu sortimenta attīstību ietekmē dažādi faktori:

- uzņēmuma mērķi un resursi;
- produktu veidu sortimenta rentabilitāte;
- produktu pozīcija tirgū salīdzinājumā ar konkurentiem;
- pieprasījums mērķtirgos;
- produktu vērtība (cena atbilstoši kvalitātei) [90].

Lai pieņemtu pamatotu lēmumu sortimenta jomā, autore piedāvā uzņēmumiem izmantot *Boston Consulting Group* (BCG) metodiku [96]. Šīs metodikas mērķis ir palīdzēt uzņēmumam noteikt mārketinga un finanšu stratēģiju. Autore izstrādāja tās metodikas lietošanas principus, ņemot vērā:

- īpatnējo analīzes posmu secību;
- piensaimniecības īpatnības;
- Latvijas tirgus īpatnības.

Autores izstrādātā analīzes metodika attēlota 4.8. attēlā. Kā redzams, tā aptver 7 posmus.

Aplūkosim katru posmu atsevišķi.

**1. posmā** – BCG metodikas studēšana un pielāgošana tirgus situācijai – jānoskaidro, metodikas būtība un lietošanas principi.

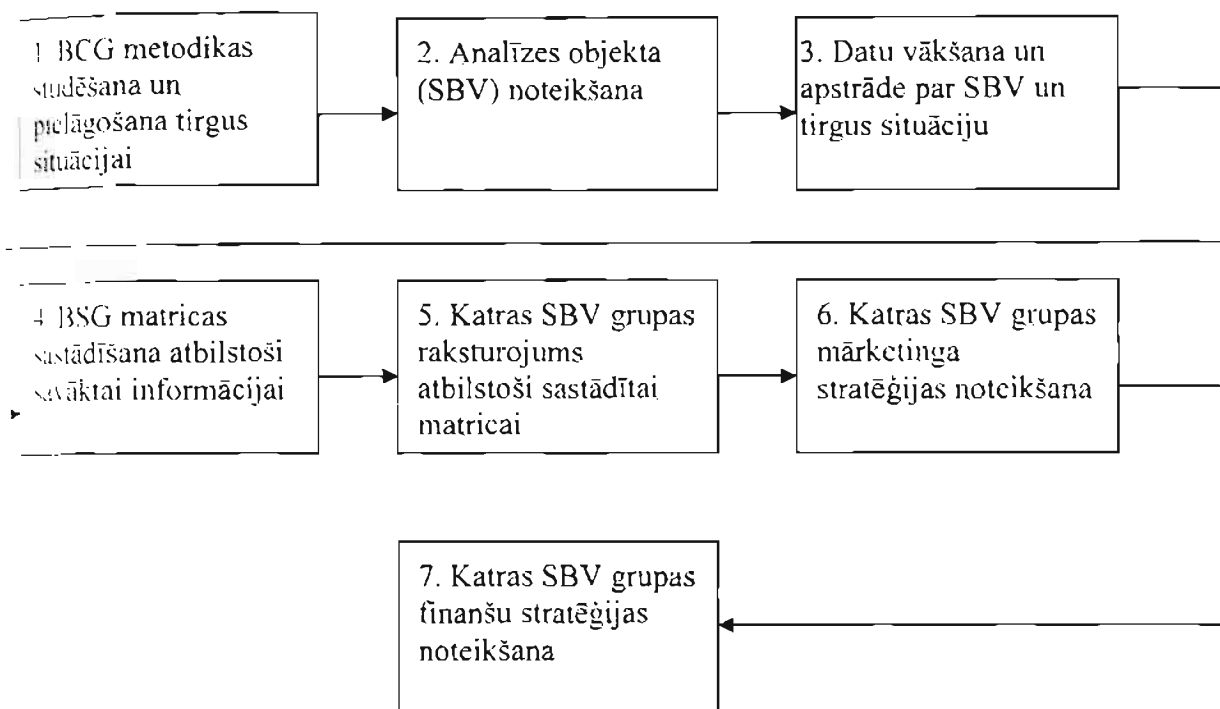
BCG metodikas pamatā ir stratēģiskā biznesa vienību (SBV) analīze un to attīstības stratēģijas noteikšana. SBV ir biznesa veids, kas paredz noteiktu mērķi, produktu (produktu kategoriju) un tirgu. No vienas puses katrai SBV ir savs realizācijas apjoms (apgrozījums) un noteikta tirgus daļa. No otras puses, katru SBV piedāvā tirgū, kuram raksturīgas noteiktas attīstības tendences – pieaugums, stabilizācija vai kritiens. Tāpēc BCG matrica atspoguļo divus minētos faktorus un tā dēvē par “tirgus pieaugumu/ tirgus daļas” matricu.

Horizontālā ass atbilst attiecībai “uzņēmuma tirgus daļas/ galvenā konkurenta tirgus daļa”. Autore pievērsa uzmanību šiem rādītājiem, jo parasti pētījumos bija tikai rādītājs “uzņēmuma tirgus daļa” [92].

Vertikālā ass atbilst kopējam realizācijas apjomam (apgrozījumam) tirgū. Matricas iekšpusē tiek izvietotas SBV atbilstoši pozīcijai tirgū un tirgus daļai. Matrica tiek sadalīta četrās vienlīdzīgās daļās ar nosaukumu:

- zvaigznes;
- “slaucamā govys”;
- jautājuma zīme;
- neveiksminieki.

1) Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni



**4.8. attēls Boston Consulting Group (BCG) metodikas izmantošanas posmi**

“**Zvaigznes**” – ieņem līderpozīciju nozarē un labi attīstās. Tās dod nozīmīgu peļņu, bet prasa lielus resursus, lai finansētu pieauguma turpināšanos. Skatoties, kā palēninās nozares augšanas tempi. “Zvaigznes” pārvēršas par “slaucamu govi”. Galvenais mērķis uzņēmumam – uzturēt firmas atšķirīgās priekšrocības augošās konkurences apstākļos. Tirgus daļas saglabāšanu vai palielinājumu var panākt ar cenu paaugstināšanu un (vai) efektīvu mārketinga komunikāciju veidošanu un (vai) intensīvu produktu izplatīšanu.

“**Slaucamā govs**” – ieņem līderpozīcijas salīdzinoši nobriedušā tirgū. Atbilstošiem produktiem parasti ir izveidojusies lojāla pircēju grupa un konkurentiem ir grūti tās piesaisīt. Līdz ar to “slaucamā govs” bez īpašām mārketinga izmaksām dod vislielāko peļņu un saglabā savu tirgus daļu. Iegūtie naudas līdzekļi uztur citas produktu grupas. Firmas mārketinga stratēģija tiek orientēta uz cenu atlaidēm, sadales kanālu uzturēšanu un atgādinošo reklāmu.

“**Jautājuma zīmes**” – nespēj ietekmēt tirgu, jo tai ir maza tirgus daļa nozarēs, kas labi attīstās. Līderpozīcijas tirgū pieder konkurentiem, produktiem ir neskaidra pozīcija tirgū un līdz ar to diezgan mazs pieprasījums tirgū. Lai noturētu vai palielinātu tirgus daļu šādos apstākļos, nepieciešami samērā lieli naudas resursi. Uzņēmumam ir jāizlemj – vai nu palielināt mārketinga izmaksas produktu pievienošanai, cenu pazemināšanai, produktu virzīšanai tirgū, vai aiziet no tirgus.

“**Neveiksminieki**” – ir produkti ar ierobežotu realizācijas apjomu nobriedušā nozarē, kas samazinās. Neskatoties uz to, ka tā atrodas tirgū pietiekami ilgi, tai nav izdevies pievērst pietiekami lielo patērētāju daļu un tā atpaliek no konkurentiem gan pēc pārdoto produktu apjoma, gan pēc rentabilitātes. Uzņēmumam ir jāizlemj – mēģināt iekļūt kādā nišas tirgū, samazinot mārketinga izmaksas, vai aiziet no tirgus.

2. posmā jānosaka analīzes objektus (SBV). Par analīzes objektiem (SBV) var būt pieņemti:

- uzņēmuma produktu grupas (sortimenta daudzveidība);
- produkta veidi produkta grupas ietvaros (sortimenta pīcētātītība);
- produkta veida varianti (sortimenta dažādība);
- produktu kategorijas (sortimenta blīvums);

*IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni*

- citi SBV veidi (piemēram, atbilstoši uzņēmuma organizatoriskai struktūrai).

Lai izvietotu katru SBV matricā, tai jābūt aplīša formā. Pēc tam katrs aplis atšķiras pēc diametra atbilstoši realizācijas apjomam (apgrozījumam). Pieņemsim, ka par SBV tiek pieņemta RPK produktu kategorijas, proti – sortimenta daudzveidība. Lai precīzi noteiktu aplīša izmēru, jāsastāda tabula (sk. 4.10.tabulu)

4.10. tabula

RPK produkcijas realizācijas apjoma struktūra 2001. gadā

Nr. p.k.	Produktu grupas nosaukums	Realizācijas apjoms gadā		Aplīša diametrs (1% = 0,5mm)
		Ls	% no kopējā apjoma	
1.	Piens	5108431.1	27.4	13.7
2.	Skābpiena produkti	1687273.8	9.05	4.53
3.	Skābais krējums	2546758.0	13.66	6.83
4.	Siers	1269650/2	6.81	3.41
5.	Biezpiens un biezpiena produkti	1152193.5	6.18	3.09
6.	Lakto	372878.2	2.00	1.00
7.	Sviests	1010499.9	5.42	2.71
8.	Jogurts	419826.5	2.52	1.26
9.	Saldais krējums	266607.9	1.43	0.72
10.	Saldējums	4325386.9	23.20	11.60
11.	Sausais piens	203218.6	1.09	0.55
12.	Produkti citiem uzņēmumiem	231184.4	1.24	0.62
	<b>Kopā</b>	18643909.0	100	-

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[214]

3. posms ir datu par SBV un tirgus situāciju vākšana un apstrāde. Lai savāktu visu nepieciešamo informāciju, jāsastāda atbilstošas tabulas par:

- uzņēmuma produktu tirgus daļām;
- produktu tirgus daļām salīdzinājumā ar konkurentu;
- tirgus attīstību (realizācijas pieaugumu).

Par uzņēmuma produktu tirgus daļām kopējā piena produkta realizācijas apjomā Latvijas patēriņa tīrū liecina 4.11. tabulas dati.

4.11. tabula

RPK realizācijas produkcijas tirgus daļa 2001. gadā

Nr. p. k.	Produktu grupas nosaukums	Uzņēmuma realizācijas apjoms gadā(Ls)	Realizācijas apjoms gadā Latvijas tirgū (Ls)	Produktu grupas tirgus daļa (3:4),%
1	2	3	4	5
1.	Piens	5108431*	11105284.8	46
2.	Skābpiena produkti	1687273.8	4962570.0	34
3.	Skābais krējums	2546758.0	1107286.1	23
4.	Siers	1269650.2		
5.	Biezpiens un biezpiena produkti	1152193.5	6982990.9	16.5

*IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni*

4.11. tabulas turpinājums				
6.	Lakto	372878.2		
7.	Sviests	1010499.9	4210416.3	24
8.	Jogurts	469826.5	2409366.7	19.5
9.	Saldais krējums	266607.9	1403199.5	19
10.	Saldējums	4325386.9	9403015.0	46
11.	Sausais piens	203218.6	572446.8	35.5

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[214]

Par RPK produkcijas realizācijas tirgus daļām salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem Latvijas tirgū sk. 4.12. tabulu.

4.12. tabula

**RPK produkcijas realizācijas tirgus daļas salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem\***

<i>Nr.p. k.</i>	<i>Produktu grupas nosaukums</i>	<i>Uzņēmuma produktu grupas tirgus daļa (q<sub>1</sub>)</i>	<i>Galvenā konkurenta produktu grupas tirgus daļa (q<sub>2</sub>)</i>	<i>Tirgus daļas attiecība (<math>\frac{q_1}{q_2}</math>)</i>
1	2	3	4	5
1.	Piens	46	22	2.09
2.	Skābpiena produkti	34	16	2.12
3.	Skābais krējums	23	12.5	1.84
4.	Siers			
5.	Biezpiens un biezpiena produkti	16.5	19.5	0.85
6.	Lakto			
7.	Sviests	24	15	1.60
8.	Jogurts	19.5	21	0.93
9.	Saldais krējums	19	29	0.66
10.	Saldējums	46	10	4.60
11.	Sausais piens	35.5	62.2	0.57

\* tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[52,214]

Lai noteiktu tirgus attīstības tendences (BCG matricas vertikālā ass) jāsastāda tabula ar piena produktu realizācijas Latvijas tirgū datiem par 3–5 gadiem (sk.4.13.tabulu).



Piens produktu realizācijas apjoms Latvijas tirgū 1999. – 2001. gadā\*

Nr. p.k.	Produktu grupas nosaukums	Realizācijas apjoms Latvijas tirgū					Augšana 2001.-1999. gadā (%)	Pieaugums vidēji gadā (%)
		1999. gads(t)**	2000. gads		2001. gads			
			t	% pret iepriekš. gadu	t	% pret iepriekš. gadu		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Piens	51630.3	58780.8	113.8	62.646.5	106.6	121.3	10.15
2.	Skābpiena produkti	17493.6	19747.1	112.9	20162.9	102.1	115.3	7.4
3.	Skābais krējums	15699.9	16615.7	105.8	17383.8	104.6	110.7	5.2
4.	Siers	8998.0	9841.8	109.4	11570.5	117.6	128.6	13.4
5.	Biezpiens un biezpiena produkti	7763.9	8930.7	115.0	7990.0	89.5	102.9	1.45
6.	Lakto	-	-	-	-	-	-	-
7.	Sviests	5523.0	6286.1	113.8	5068.8	80.6	91.8	-4.2
8.	Jogurts	2399.1	3054.3	127.3	2881.8	94.3	120.1	9.55
9.	Saldais krējums	1288.5	1269.6	98.5	1366.2	107.6	106.0	1.95
10.	Saldējums	4814.1	3470.7	72.1	3699.0	106.5	76.8	-12.35
11.	Sausais piens	2128.9	3237.5	152.4	2348.5	72.51	110.3	5.0

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[52]

\*\* pēc būtības šajā tabulā jāizmanto vērtības rādītāji (L.s), bet informācijas trūkuma dēļ autore izmantoja dabiskos rādītājus (t)

4. posms - tas ir BCG matricas sastādīšana atbilstoši savāktai informācijai. BCG matricu jā sastāda pēc 4.9. attēla parauga, izmantojot 4.12. un 4.13. tabulas datus. Pie tam horizontālā asī 1.0 nozīmē,

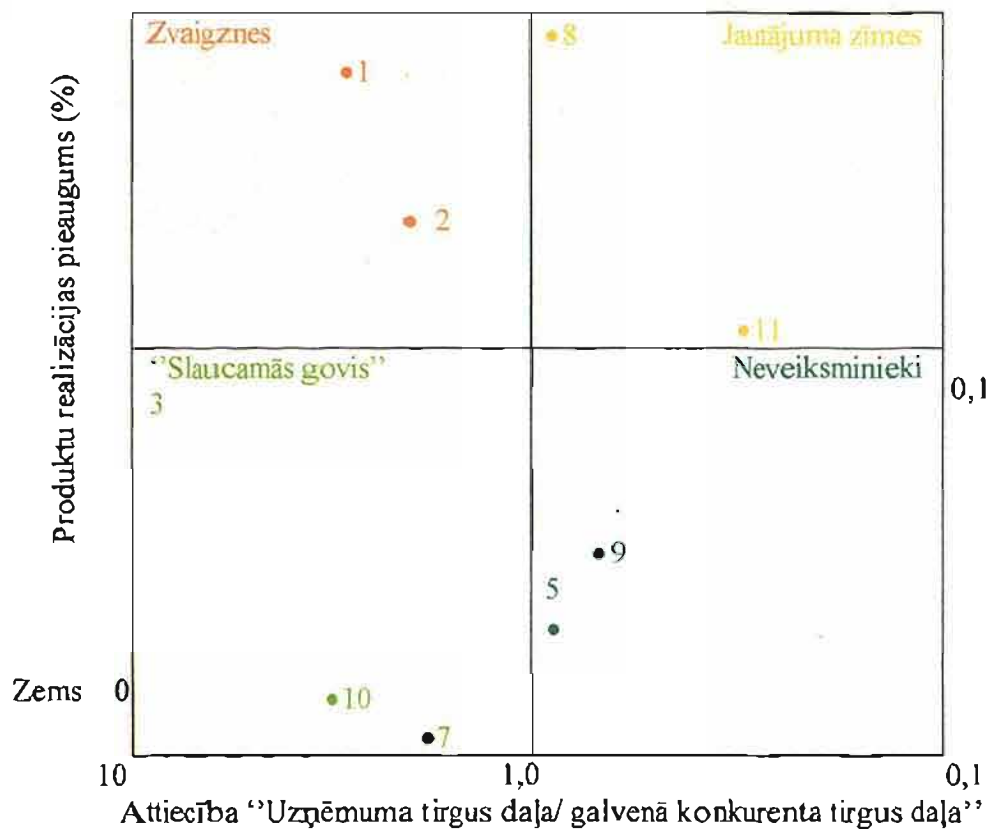
ka  $\frac{q_1}{q_2} = 1$ ; 0,1 nozīmē, ka  $\frac{q_1}{q_2} = 0,1$  un 10 nozīmē, ka  $\frac{q_1}{q_2} = 10$ .

Vertikālā asī tiek atspoguļoti apgrozījuma pieauguma tempi. Atbilstoši nozares situācijai, noteikt proporcijas (piemēram, 1 pieauguma procents = 1,17cm) un atspoguļot pieauguma tempus vertikālā asī.

Iekšējā pusē jāizvieto uzņēmuma SBV noteiktā izmērā (skat. 4.10. tabulu). Katrai SBV, proti, produktam tiek piešķirts savs numurs (atbilstoši 4.10. tabulai).

4.9. attēlā parādīta RPK matrica "Tirgus augšana – tirgus daļa"

Augsts 10



4.9. attēls. RPK matrica "Tirgus augšana – tirgus daļa"

5. posmā – SBV grupas raksturojums atbilstoši sastādītai matricai – visas SBV tiek sadalītas četrās grupās.

**Zvaigznes.** Šajā grupā atrodas piens un skābpiena produkti. Šīs SBV turpina attīstīties, iegūta liela tirgus daļa un tās ir kļuvušas par līderiem. Produkti labi attīstās un spēj sevi finansēt, protams, tās ir jāatbalsta un jāpalīdz atvairīt konkurentu uzbrukums ar papildu finansēšanu no peļņas. Nākotnē šīs SBV var pārvērsties par "slaucamo gotiņu".

**"Slaucamās govīs."** Šajā grupā atrodas sviests un saldējums – SBV ar samērā lielu peļņu, ieņem līderpozīcijas nobriedušā tirgū, tām ir uzticīgi patērētāji un stabilas pozīcijas tirgū. Taču atšķirībā no "zvaigznēm" šīs SBV nav vērts finansēt turpmāko tirgus attīstīšanas tempu samazināšanās dēļ. Tieši tāpēc SBV peļņu var izmantot citu mērķu finansēšanai un tās kalpo pārējiem SBV kā "slaucamā govju". Protams, jo vairāk ir "slaucamo govju", jo labāk.

**Jautājuma zīmes.** Šīs grupas produkti – jogurts un sausais piens – darbojas ātri attīstītajā tirgū, bet tām ir samērā maza tirgus daļa. Tāpēc visām SBV ir kā izvirzījās jautājums, no vienas puses, tās var mēģināt konkurēt ar līderiem šajā attīstītajā tirgū, bet tādā gadījumā ir nepieciešamas lielas investīcijas (jauni uzņēmumi, iekārtas, kvalificēti darbinieki). No otras puses, ierobežotu resursu apstākļos nepieciešams izvēlēties tikai SBV ar lielāku potenciālo rentabilitāti.

**Neveiksminieki.** Šajās grupās produkti – biezpiens un saldaiss krējums – nākotnē. Tām ir maza tirgus daļa vāji attīstītā tirgū un ir potenciālas iespējas nonākt pie "jautājuma zīmes", kad jānosaka atbilstoša stratēģija. Taču zaudējumu dēļ uzņēmumam parasti ir bezjēdzīgi attīstīt šīs SBV.

6. posmā – jānotiek katras SBV grupas mārketinga stratēģija:

**Zvaigznes.** Atbilstošām SBV jāizmanto esošas tirgus daļas saglabāšanas stratēģija, kas nozīmē:

- cenu pazemināšana;
- izmaksu samazināšana, rēķinot uz vienu produkcijas vienību;

### Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

- produktu kvalitātes uzlabošana;
- jauno pircēju segmentu piesaistīšana.

**“Slaucamās govīs”.** Šajā situācijā SBV prasa **līdera pozīcijas tirgū nostiprināšanas stratēģiju**, kas nozīmē:

- pieprasījuma prognozēšana, lai noteiktu tirgus attīstības perspektīvas;
- cenu veidošanas kontrole tirgū;
- sadales kanālu vadīšanas kontrole.

**Jautājuma zīmes.** Šajā situācijā SBV prasa **tirgus daļas palielināšanas stratēģiju**, kas nozīmē:

- mārketinga izmaksu palielināšana;
- papildieguldījumi ražošanā un tirdzniecībā;
- tirgus segmentēšana un jauno segmentu iekarošana.

**Neveiksminieki.** Šajā situācijā lietderīgi **atteikties no produktu ražošanas un pārdošanas** un izvēlēties no šādiem variantiem:

- pārdot SBV citam uzņēmumam;
- noslēgt licences līgumu par SBV ar citu uzņēmumu;
- īsā laika periodā samazināt ražošanas un mārketinga izmaksas, pārdot atlikušos SBV (produktus) pircējiem un pēc tam to likvidēt.

**7. posmā** – jānosaka SBV finanšu stratēģija.

**Zvaigznes.** Iegūtu peļņu lietderīgi izmantot šīs grupas SBV attīstīšanai, jo nepieciešams saglabāt esošo tirgus daļu.

**“Slaucamās govīs.”** Iegūtu peļņu lietderīgi izmantot “jautājuma zīmes” grupas SBV atbalstam un jaunu produktu izstrādes finansēšanai.

**Jautājuma zīmes.** Nepieciešams atbalstīt no “slaucamās govīs” SBV ienākumiem, jo citādi šie SBV pārvietosies uz “neveiksminieku” grupu.

**Neveiksminieki.** Finansēšanas turpinājums stratēģiski nav izdevīgs. Īsā laika periodā var atbalstīt no citu SBV grupu ienākumiem.

**Pēc pētījuma rezultātiem var izdarīt šādus secinājumus un priekšlikumus:**

- katram uzņēmumam jāanalizē un jāplāno produktu sortimenta attīstība pēc četriem rādītājiem:
  - daudzveidība;
  - piesātinātība;
  - dažādība;
  - blīvums.
- analizējot un plānojot produktu sortimentu attīstību, lietderīgi izmantot BCG metodiku, kuru jāpielāgo piensaimniecības nozares īpatnībām;
- BCG metodikas izmantošana dod iespēju plānot katras produktu grupas sortimenta attīstības stratēģiju konkrētā tirgus situācijā;
- piena pārstrādātāju restrukturizācijas procesā jāņem vērā sortimenta veidošanas izdevīgums pēc uzņēmuma specializācijas un patērētāju vajadzībām.
-

#### 4.4. Jauno produktu izstrāde

Mūsdienās strauji attīstoties ražošanas tehnoloģijām, patērētāju pieprasījuma tendencēm un pasasinoties konkurencei, izdzīvot spēj tikai tas uzņēmums, kurš pārveidojas līdz ar tehnoloģiju attīstību un spēj elastīgi reaģēt uz tirgus pieprasījumu, piedāvājot patērētājam arvien jaunus, konkurētspējīgākus produktus.

Uzņēmumam pastāv divas iespējas, kā iegūt jaunus produktus – jauni produkti var tikt iegūti uzņēmuma īpašumā tos iegādājoties vai arī uzņēmums var pats saviem spēkiem šo produktu izstrādāt.

**Jauna produkta iegāde** var norisināties trīs veidos [82]:

- uzņēmums var iegādāties citu uzņēmumu ar visiem tam piederošajiem produktiem;
- uzņēmums var iegādāties no citiem uzņēmumiem produktu patentus;
- uzņēmums var iegādāties no citiem uzņēmumiem licenci vai frančīzi.

**Jauna produkta izstrāde** var norisināties divos veidos:

- uzņēmums var izstrādāt jauno produktu savās laboratorijās, ražotnēs u.tml.;
- uzņēmums var noslēgt līgumu ar jaunu produktu izstrādes kompāniju, kas izstrādās uzņēmumam nepieciešamo produktu.

Runājot par Latvijas praksi, autorei nākas atzīt, ka jaunu pārtikas produktu izstrādes procesu uzņēmumi izvēlas veikt paši ar saviem resursiem. Tas ir izskaidrojams ar to, ka ražošanas apjomi ir pārāk mazi, lai atmaksātos cita uzņēmuma piesaistīšana jauna produkta izstrādei. Turklāt Latvijā nepastāv uzņēmumi, kas varētu pēc konkrēta pasūtījuma izstrādāt jaunu produktu. Šādu pakalpojumus piedāvā ārvalstu kompānijas, bet tajos gadījumos izmaksas ir nesamērīgi augstas. Latvijā jaunu produktu izstrādes procesā lielākoties pastāv iespēja, ka uzņēmums izstrādes procesa gaitā pieaicina neatkarīgus konsultantus, kuri dalās ar savām zināšanām konkrētajā jomā.

Mārketinga izpratnē jaunam produktam pastāv vairākas kategorijas [82]:

- tie var būt oriģināli produkti, kuri līdz šim vispār nav bijuši tirgū;
- tie var būt uzlaboti produkti, kuri nav oriģināli, bet ir būtiski pilnveidoti;
- tie var būt modificēti produkti, kuri nav būtiski pilnveidoti, bet tomēr atšķiras no esošajiem;
- esošu produktu sortimenta attīstība.

A/s RPK, būdams līderis piena pārstrādes rūpniecībā, ik gadu izstrādā un ievieš tirgū vidēj apmēram, 4-5 jaunus produktus, bet, diemžēl daļa 10% no šiem produktiem cieš neveiksmi.

Kā ļoti ilustratīvu piemēru var minēt A/S Bio jogurtu ar graudiem, kura ražošanu uzņēmums uzsāka 2000. gada jūnijā. Šis jogurts bija jauns produkts Latvijas tirgū, jo līdz 2000.gada vasarai neviens no Latvijas ražotājiem tādu nebija piedāvājis. Šī jogurta ražošanas uzsākšanu pamudināja pieprasījums pēc veselīgiem produktiem, jo Latvijā vērojama tendence, ka cilvēki aizvien lielāku vērtību sāk pievērst savam uzturam, izvēloties produktus ar pazeminātu tauku saturu. Bio jogurts pilnībā atbilst šīm prasībām, jo tā ražošanā tiek izmantots vājpiens. Tātad tam ir zems tauku saturs, tas satur *Bifido* baktērijas (tās ir aktīvo pienskābes baktēriju probiotiķi), kas uzlabo zarnu trakta darbību un stiprina organisma imūnsistēmu. Šis jogurts satur rupja maluma kviešu graudus, kas ir bagāti ar barības vielām, vitamīniem un minerālvielām. Visi iepriekšminētie produkta rādītāji norādīja uz to, ka produkta ideja ir veiksmīga un tam ir potenciāls sasniegt uzstādītos mērķus. Diemžēl produkts nerasniedza prognozētos pārdošanas apjomus, turklāt pārdošanas apjoms lēni un neatlaidīgi turpināja kristies, līdz sasniedza konstantu lielumu, pie kura šī produkta ražošana sāka kļūt neizdevīga.

Par to, ka produkta koncepcija principā bija pamatota, un minētajam produktam pie veiksmīgas vadīšanas būtu jāiekļūst visvairāk pārdoto porciju jogurtu Latvijā, liecina 2002. gada tirgus izpētes kompānijas "AC Nielsen Latvija" pētījums par jogurtu mazumtirdzniecību Latvijā.

Pētījuma rezultātā ir redzams, ka 2002. gada pirmajā pusgadā jogurti ar graudiem, bifidobaktērijām ar samazinātu tauku saturu sastāda apmēram 30% no visa realizētā jogurta apjoma Latvijā [231]. Bio jogurta ar graudiem neveiksmes pamatā var izdalīt trīs galvenos cēloņus – neveiksmīgs dizains, nepietiekošs reklāmas atbalsts un ražošanas problēmas saglabāt nemainīgi augstu kvalitāti.

Ņemot vērā minēto negatīvo pieredzi u.c. gadījumus, kad uzņēmumi cieš neveiksmes, bija nolēmts izstrādāt RPK jauna produkta izstrādes noteikumus. Autore izstrādāja šos noteikumus un 2001. gada maijā tie bija apstiprināti (26. pielikums). Noteikumi nosaka jaunu produktu izstrādāšanas kārtību A/s RPK, kā arī definē produktu izstrādāšanā iesaistīto darbinieku pienākumus un atbildību. Autore vēlas uzsvērt, ka instrukcijā definētie jauno produktu izstrādes darbību posmi lielā mērā atbilst mārketinga teorētiku skatījumam uz jauno produktu izstrādes procesu [82,83,80].

Izstrādāto metodiku var izmantot arī citi piena pārstrādātāji. Tāpēc autore secīgi iztirzās visas jaunā produkta izstrādes posmus pēc minētiem uzteikumiem, balstoties uz jogurta dzērienu "Lāse Active" piemēra.

Noteikumiem jaunu produktu izstrādāšanas norises pats **pirmais posms ir tirgus izpēte un ideju vākšana jaunu produktu ražošanai.**

A/s RPK tirgus izpēti veic profesionālas firmas. Tajā pašā laikā arī tiek nodrošināta iespēja ideju un ieteikumu iesniegšanai no uzņēmuma darbinieku un sadarbības partneru puses, kā arī no cilvēkiem, kas vispār nav saistīti ar uzņēmumu. Šo ieteikumu vākšanu, pirmapstrādi un lēmumu pieņemšanu par to, vai ieteikums ir derīgs, veic Mārketinga daļas vadītājs. Lēmums par veiksmīgākās idejas izvēli tiek pieņemts, balstoties uz Mārketinga daļas vadītāja rīcībā esošajiem tirgus izpētes datiem un informāciju, kas saņemta ar atgriezeniskās saiknes palīdzību no patērētājiem. Šo informāciju no patērētājiem visvairāk saņem A/s RPK tirdzniecības pārstāvji un realizācijas daļas darbinieki, jo viņu darbs ir saistīts ar produkta virzīšanu tirgū, situācijas novērtēšanu tirdzniecības vietās, ieteikumu un reklamāciju uzklauššanu no produkcijas patērētājiem, kā arī no tirgotājiem. Šie uzņēmuma darbinieki arī ir pirmie, kas pamana konkurentu aktivitātes jauno produktu izstrādes jomā.

Rodoties reālam un interesantam ieteikumam, Mārketinga daļas vadītājs sasauc **jauno produktu izstrādes darba grupu**, kurā ietilpst visas amatpersonas, kas ir cieši saistītas ar jaunā produkta izstrādes procesu (2.posms). Šajā darba grupā tiek diskutēts, vai produkts atbilst uzņēmuma mērķiem, vai pastāv tehniskas un tehnoloģiskas iespējas šādu produktu saražot, vai tas būs finansiāli izdevīgi un vai šim produktam būs pieprasījums tirgū. Pēc pozitīvām atbildēm uz iepriekšminētajiem jautājumiem, darba grupas dalībniekiem tiek sadalīti pienākumi padziļinātākai jautājuma izskatīšanai atbilstoši katra dalībnieka kompetencei. Piemēram, Mārketinga daļas vadītājam tiek dots uzdevums iegūt padziļinātus tirgus izpētes datus un potenciālos pārdošanas apjoma rādītājus, savukārt ražošanas direktoram jāizstrādā jaunā produkta ražošanas shēma.

Visiem darba grupas dalībniekiem uzdotie jautājumi ir jā sagatavo un jā iesniedz direktoru Padomei, kas visu iesniegto un papildus izpētīto informāciju apkopo un **sagatavo precīzu jaunā produkta ekonomisko pamatojumu (3.posms)**. Ekonomisko pamatojumu prezentē darba grupai, un prezentācijas noslēgumā notiek diskusijas par vēl neskaidriem jautājumiem, produktam izvirzāmo prasību formulēšana un jaunā produkta ieviešanas termiņiem (4.-5. posms).

Šajā posmā pastāv 3 iespējas:

- jaunā produkta ideju var noraidīt, jo tā var nebūt pietiekoši ekonomiski izdevīga un atbilstoša uzņēmuma mērķiem;
- lēmuma pieņemšanu par produkta ieviešanu var atlikt, uzdodot izanalizēt vēl neskaidros jautājumus;
- tiek pieņemts pozitīvs lēmums par produkta tālāku izstrādi un ieviešanu tirgū.

Pozitīva lēmuma gadījumā sākas vairāku **tehnisko darbību posmi** (6.-9. posms) – produkta izejvielu un iepakojuma pasūtīšana eksperimentālo paraugu izgatavošanai, produkta eksperimentālo paraugu izgatavošana un testēšana, produkta tehnoloģijas izstrādāšana, un produktu aptuvenās kalkulācijas izstrādāšana. Autore vēlas piezīmēt, ka arī šajos posmos pastāv iespēja, ka jaunā

produkta izstrādes un ieviešanas process var tikt apstādināts un pavisam atcelts. Tas var būt saistīts ar tādiem faktoriem kā nespēja sagādāt produkta izejvielas, nespēja savienot produktu tehnoloģiju ar esošajām ražošanas iekārtām, un jaunu iekārtu iegāde vai esošo pārveidošana saistīta ar pārāk lielām investīcijām. Tāpat produkta pašizmaksas kalkulācijas rezultātā var atklāties, ka tā ir pārāk augsta, un tādēļ produkts nebūs konkurētspējīgs tirgū.

**Pēc lēmumu pieņemšanas par jauna produkta attīstību** (10.posms) notiek eksperimentālās partijas ražošana, tā kvalitātes rādītāju novērtēšana laboratorijā un produkta pašizmaksas kalkulācija (11.-13.posms).

**Pēc lēmuma pieņemšanas par produktu ieviešanu ražošanā** (14.posms) jānosaka produkta ieviešanas termiņi, jāizstrādā produkta dizains un jāsāk ražošana (15.-17.posms). Pēc tam lietderīgi iegūto produktu salīdzināt ar izvirzītajām prasībām un izpētīt realizācijas procesu pirmajos 3-6 mēnešos (18.-19.posms).

Vadoties pēc minētajiem noteikumiem, RPK bija izstrādāts **jauns produkts – jogurts „Lāse Active”**. Šo piemēru autore aplūkoja promocijas darbā, jo pati aktīvi piedalījās šajā procesā.

A/s RPK jogurta dzēriena „Lāse Active” izstrādes process aizsākās 2001.gada vasarā, kad uzņēmuma sadarbības partneris – ražošanas iekārtu un piena produktu iepakojuma piegādātājs „Tetra Pak Latvija” prezentēja jaunākās paudzes iepakojumu un iespējamos jauno produktu konceptus. „Tetra Pak Latvija” produktu konceptu piedāvājumā ietilpa tādu jaunu produktu grupu izstrāde un attīstīšana kā enerģijas dzērieni, piena kokteiļi, piena–sulas kokteiļi, jogurta dzērieni, kā arī vitamīnizētas un minerālvielām bagātinātas sulas. „Tetra Pak Latvija” sniedza arī ieskatu minēto produktu ieviešanas gaitā un rezultātos vairākās Eiropas valstīs, kā arī apskatīja konkrēto produktu pozicionēšanas iespējas un potenciālo tirgus apjomu Latvijā.

Ideju izvirzīšanas un apspriešanas procesa noslēgumā uzņēmums ir ieguvis lielu skaitu jauno produktu idejas, bet nevar atļauties ieviest visas idejas dzīvē, jo to ir pārāk daudz, turklāt nav pārbaudīts šo ideju ekonomiskais potenciāls. Tāpēc ideju atlases un vērtējuma procesa gaitā no visa ideju kopuma ir jāatlasa viena vai vairākas pievilcīgākās, praktiskākās idejas.

Lai uzņēmuma vadība būtu vairāk pārliecināta par jaunā produkta idejas veiksmīgumu un atbilstību uzņēmuma mērķiem, tā var pieprasīt mārketinga nodaļas vadītājam sagatavot aptuvenās aplēses par jaunā produkta potenciālo tirgu un konkurenci, iespējamo produkta cenu, produkta ieviešanas laiku un veidu, kā arī par jaunā produkta ieviešanas izmaksām. Turpinot apskatīt jau iepriekšminēto piemēru. Mārketinga nodaļas darbiniekiem tika uzdots padziļināti izskatīt firmas „Tetra Pak Latvija” iesniegtos jauno produktu paraugus, no tiem izvēloties veiksmīgāko piedāvājumu. Uzņēmuma Mārketinga nodaļa, balstoties uz tirgus izpētes datiem, no piedāvātajām jauno produktu grupām kā perspektīvāko un visatbilstošāko uzņēmuma mērķiem izvirzīja jogurta dzērienu grupu.

Jogurta dzēriena grupa tika izvirzīta, balstoties uz sekojošiem apsvērumiem:

- jogurta un jogurta produktu kategorija Latvijā ir straujas attīstības stadijā;
- pasaulē piena pārstrādes industrija aizvien vairāk orientējas uz augstas pievienotās vērtības produktiem;
- tendence, kas pārņēmusi arī Latvijas tirgu, ir ēšanas paradumu maiņa, kas liek piena produktu ražotājiem pielāgot produktus ērtākai lietošanai starp ēdienreizēm, darbā vai ceļā.

Lielākais arguments jogurta dzērienu veiksmīgai ieviešanai un attīstīšanai Latvijā, ir iespēja apkopot lielāko daļu iepriekšminētos raksturlielumus jaunajā jogurta dzērienā, tādējādi radot pasaules un Latvijas tirgus tendencēm atbilstošu produktu.

Tā kā a/s RPK apsvērumi par jauna produkta ieviešanu bija saistīti ar firmas „Tetra Pak Latvija” piedāvāto iepakojuma veidu – 200ml kartona paciņa ar salmiņu, šis iepakojuma veids precīzi nodrošināja pircējam lietošanas ērtumu. Turklāt ir iespējams nodrošināt arī baudas faktora ietveršanu jaunajā produktā, iepriekš veicot fokusa grupu pētījumu par mērķa auditorijas vēlmēm attiecībā uz produkta garšu.

Pēc firmas „Tetra Pak Latvija” veiktajiem apsekojumiem, jogurta dzērienu mērķa auditorija Eiropas valstīs ir sievietes vecumā no 18-35 gadiem, atbilstoši šai mērķa auditorijai ir iespējams

1/ Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

izstrādāt produktam „pievienojamo vērtību kompleksu” (vitamīni, minerālvielas u.c.), tādējādi nodrošinot jaunā produkta atbilstību veselīga uztura prasībām.

Jebkura produkta ideja var tikt pārvērsta vairākās produkta koncepcijās. **Izstrādājot jauna produkta koncepciju, jāatbild uz sekojošiem jautājumiem:**

1. Kas būs jaunā produkta patērētājs? Jogurta dzēriena lietotāji varētu būt bērni, pusaudži, jauni un vidēja vecuma cilvēki. Veci cilvēki neatbilst jogurta dzēriena lietotāju profilam, jo produkta iepakojums ar salmiņu vecāka gada gājuma cilvēkiem varētu būt pārāk komplicēts.

2. Kādu labumu gūs produkta patērētājs pēc tā lietošanas? Jogurta patērētāji, to lietojot, varētu gūt garšas baudījumu, izsalkuma apmierināšanu, enerģijas pieplūdi, dienas vitamīnu devu, atspirdzinājumu u.c.

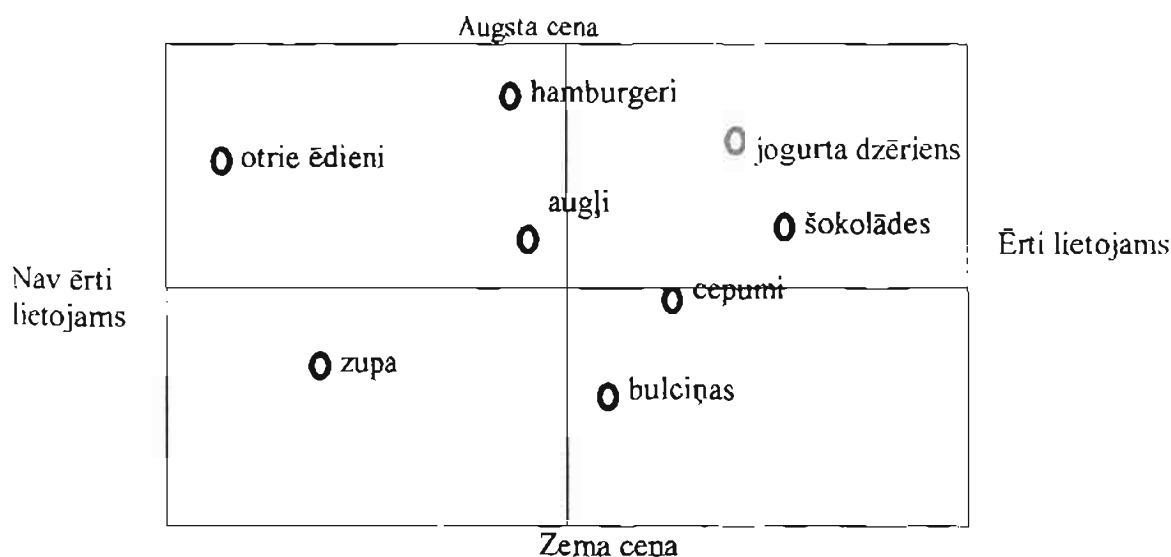
3. Kādā gadījumā produkts ir lietojams? Jogurta dzēriena lietošanas gadījums varētu būt brokastis, pusdienas, vakariņas, launags, starp ēdienreizēm, pēc ēdienreizēm u.c.

Atbildot uz iepriekšminētajiem jautājumiem, a/s RPK izveidoja vairākas jogurta dzēriena koncepcijas:

- **ātra maltīte**, kā atalgojums straujajā dienas ritmā „pa ceļam” vai arī atpūtas pauzē;
- **veselīgs produkts** ar zemu tauku saturu, kas bagātināts ar vitamīnu dienas devu;
- **garšīga uzskoda**, piedāvājot dažādas eksotiskas augļu, ogu garšas.

Šīs koncepcijas simbolizē produktu kategoriju koncepcijas, tas ir pozicionēšanas ideju kategorijas ietvaros. Koncepcija „ātra maltīte” konkurētu ar tādām uzkodām kā šokolādes, cepumi, augļi un hamburgeri, savukārt koncepcija „veselīgs produkts” konkurētu ar augļiem, vitamīniem un diētiskām uzkodām. Tātad nevis produkta ideja, bet gan produkta kategorijas koncepcija nosaka potenciālā produkta konkurentus.

A/s RPK no iepriekšminētajām produkta koncepcijām izvēlējās koncepciju „ātra maltīte”, kam sekoja nākošais solis – produkta pozicionēšanas kartes izstrādāšana (4.10. attēls) ar mērķi noskaidrot, kur jogurta dzērieni atrodas attiecībā pret citiem konkurējošiem produktiem.



4.10. attēls A/s RPK jogurta dzērienu pozicionēšanas karte\*

\* tabulu izveidoja autore pēc nepublicētiem datiem [214]

Kā redzams 4.10. attēlā, jogurta dzēriena pozicionēšanā tika izmantoti 2 raksturlielumi – produkta cena un produktu lietošanas ērtums. Pozicionēšanas rezultātā redzams, ka jogurta dzērienu lielākie konkurenti ir šokolādes un cepumi. Tas padara jaunā produkta ieviešanu mazliet riskantu, jo šokolādes un cepumu segmentā Latvijā darbojas starptautiskas kompānijas ar spēcīgām produktu markām („Mars”, „Snickers”, „Kit Kat”, „Bounty”, „Twix”), kurām ir daudz lielāki finansiālie resursi produkta virzīšanai tūgū. Tomēr šie produkti nav tieši konkurējoši, tāpēc a/s RPK pieņem lēmumu turpināt produkta ieviešanas un attīstīšanas procesu.

## 11' Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

A/s RPK jogurta dzērienu koncepcijas testēšanas procesā nolēma izmantot fokusa grupas pētījumu.

Fokusa grupas pētījuma galvenie uzdevumi bija šādi:

- aprakstīt patērētāju psiholoģisko portretu;
- noskaidrot patērētāju viedokli par jogurta dzēriena pirkšanas un lietošanas ieradumiem;
- noskaidrot patērētāju attieksmi pret produktiem ar produkta marku „Lāse”, jo tieši zem šīs markas bija paredzēts realizēt jauno jogurta dzērienu;
- padziļināti noskaidrot patērētāju viedokli par jauno produktu – tā vēlamo sastāvu, garšas veidiem, iepakojuma dizainu, iespējamo nosaukumu, iespējamo cenu un lietošanas situāciju;
- noskaidrot patērētāju viedokli par jaunā produkta komunikācijas stratēģiju.

Fokusa grupas pētījuma rezultāti ļautu ne tikai testēt produkta koncepciju, bet arī precīzāk izstrādāt produkta mārketinga stratēģiju.

Kad tika apstiprināti fokusa grupas pētījuma galvenie uzdevumi, a/s RPK kopā ar mārketinga aģentūru „McCANN Erickson Latvija”, uzsāka produktu parauga sagatavošanas darbus. Tā kā uzņēmuma nozīmīgākais sadarbības partneris dažādu augļu un ogu piedevu, kā arī aromatizētāju piegādes jomā bija Dānijas kompānija „Chr. Hansen”, tad uzņēmums griezās pie šī piegādātāja ar lūgumu sagatavot 10 jogurta dzērienu paraugus ar Eiropas populārākajām augļu un ogu piedevām, kā arī bija lūgusi šos paraugus sagatavot ar diviem dažādiem tauku satura rādītājiem – 1,5% un 2% apmērā. No atsūtītajiem „Chr. Hansen” jogurta paraugiem tika izvēlēti 5 veiksmīgākie – zemeņu, zemeņu-banānu, mango, upeņu un persiku, kas tika tālāk nodoti fokusa grupas pētījuma vajadzībām. Šie paraugi tika atlasīti gan sensorās testēšanas rezultātā, gan arī, balstoties uz tirgus izpētes datiem par populārākajām jogurta un aromatizētā piena gāršām Latvijā, turklāt lielāku skaitu paraugu nodot fokusa grupas vērtēšanai nebūtu lietderīgi, jo līdz ar lielo vērtējamo parametru skaitu pastāv lielāka kļūdas iespējamība.

Paralēli produkta parauga izgatavošanas procesam, mārketinga aģentūras „McCANN Erickson” izstrādāja:

- jaunā produkta iespējamus nosaukuma variantus. Fokusa grupai tika piedāvāti sekojoši nosaukuma varianti – „Lāse Active”, „Lāse VitaFit”, „Lāse Plus” un „Lāse Bio Fit”, kā arī fokusa grupai tika paredzēta iespēja pašām izdomāt savu nosaukuma variantu. Produkta iespējamie nosaukumi tika sacerēti ar mērķi, ka tiem ir jāsasaucas ar produkta raksturojošām īpašībām – veselīgs, diētisks, uzmundrinošs.
- jaunā produkta dizaina konceptu variantus. Aģentūra izstrādāja divus dizaina variantus ar mērķi, ka tam ir jākomunicē produkta mērķa auditorija un produkta priekšrocība – garšas baudījums, ko sniedz jogurtā esošā augļu sula.
- jaunā produkta komunikāciju, t.sk. koncepcijas aģentūra izstrādāja 3 reklāmas situāciju variantus – „sieviete”, „aerobika” un „ofiss”.

Reklāmas varianta „sieviete” pamatā bija ļoti skaistas, slaidas un sportiskas sievietes tēla izmantošana, savukārt reklāmas varianta „aerobika” pamatā bija sievietes aktīva darbība sportiskā vidē – aerobikas zālē. Reklāmas varianta „ofiss” pamatā bija sieviete ikdienišķā darba situācijā – ofisā.

- jaunā produkta saukļa variantus. Tika piedāvāti trīs jaunā jogurta dzēriena saukļa varianti – „veselīgs uzmundrinājums”, „mirklis sev” un „uzmundrini sevi”.

Kad visi iepriekšminētie sagatavošanās darbi bija paveikti, tika izstrādāts *fokusa grupas Diskusiju plāns, kurā var izcelt desmit galvenos posmus un zem tiem apskatāmos jautājumus* (sk. 27. pielikumu).

Parasti fokusa grupu diskusijas norisinās 2-3 stundu garumā. Nav ieteicams, ka diskusijas ilgst vairāk par 3 stundām, jo tad sāk samazināties iegūto rezultātu ticamība un objektivitāte. Tas saistīts ar to, ka diskusijas laikā respondentiem ir ļoti lielā mērā jāsaspringst un jāsakoncentrējas, un, ja tas notiek pārāk ilgi, respondenti nogurst un sāk kļūt „slinki”, nevēlas vairs sasprindzināties un domāt un atbild atbildēšanas pēc, lai ātrāk beigtos diskusija.



### IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Ļoti lielu lomu fokusa grupu pētījumu kvalitatīvā iznākumā spēlē fokusa grupas vadītāja profesionalitāte un orientēšanās konkrētajā izpētes jomā. A/s RPK šim jautājumam pievērsa lielu vērību, noorganizējot fokusa grupas vadītājam prezentāciju par jogurta tirgu Latvijā, kā arī par jogurta vērtēšanas īpašībām un raksturlielumiem.

Kad fokusa grupas diskusiju plāns tika izstrādāts un fokusa grupas vadītājs apmācīts, pienāca nākošais posms – fokusa grupas dalībnieku atlase un fokusa grupas aptaujas organizēšana.

Balstoties uz firmas „Terra Pak Latvija” rīcībā esošajiem materiāliem par jogurta dzērienu lietotājiem Eiropā, tika definēts, ka fokusa grupu potenciālajiem dalībniekiem ir jāatbilst sekojošiem sociāli ekonomiskiem rādītājiem – tām ir jābūt 25-30 gadus jaunām sievietēm, kas dzīvo Rīgā, strādā vadītāja amatā, to vidējie ienākumi uz vienu ģimenes locekli ir 70 Ls vai vairāk, un šīs sievietes vismaz 3 reizes nedēļā pērk un lieto ārpus mājas jogurtus mazos iepakojumos (līdz 250 gr). Tāpat tika noteikts, ka, lai iegūtu pilnīgākus un precīzākus aptaujas rezultātus, ir jāorganizē 2 fokusa grupas, no kurām vienā piedalītos latviski runājošas sievietes, bet otrā krieviski runājošas sievietes.

Lai gan fokusa grupas pētījumi maksā dārgi, tomēr, pēc autore domām, šis ieguldījums sevi atpeln, jo fokusa grupas pētījuma rezultātā tiek iegūta ļoti vērtīga informācija, kas pasargā no daudzām iespējamām kļūdām un palīdz izveidot un attīstīt veiksmīgu, konkurētspējīgu produktu.

A/S RPK organizētais fokusa grupas pētījums attaisnoja ieguldītās investīcijas, jo tas sniedza atbildes uz ļoti daudziem, jaunā produkta radīšanas, neskaidrajiem jautājumiem.

Fokusa grupas pētījumos iegūtos rezultātus, pēc to izpētes objekta, var iedalīt 5 lielos jautājumu blokos:

- respondentu apraksts;
- jogurtu pirkšanas un lietošanas ieradumi;
- jogurtu produkta marku raksturojums un produkta markas „Lāse” vērtējums;
- jaunā produkta testēšana;
- jaunā produkta komunikācijas (reklāmas) paraugu testēšana.

**Pirmais jautājumu bloks** sniedza respondentu aprakstu, un iegūtie rezultāti parāda:

- respondentiem brīvajā laikā patīk skatīties televizoru, lasīt avīzes, sportot, satikties ar draugiem un izbraukt pie dabas;
- respondentu svarīgākās personas dzīvē ir ģimenes locekļi un draugi;
- respondenti sapņo par labi atalgotu darbu, sava biznesa izveidošanu, mīlestību un laimi;
- respondenti baidās no vientulības, nāves, nabadzības un nodevības;
- respondentu hobiji ir sports, dejas, ceļošana, mūzika un valodu apgūšana;
- respondentu visiecienītākā reklāma ir jogurta „Fantazia” un piena „Baltais” reklāma, jo tā izstaro mājīgumu un omulību. Tāpat respondentiem patīk arī dzēriena „Coca Cola” reklāma, jo tai ir interesants un intriģējošs sižets;
- respondentu mīļākās filmas ir „Mulenrūža”, „Septiņi gadi Tibetā” un „Forests Gamps”;
- ja respondentiem iedotu Ls 50, viņi iegādātos apģērbu un grāmatas, kompaktdiskus un kosmētiku;
- ja respondentiem iedotu Ls 1000, viņi tos ieguldītu izglītībā, dotos ceļojumā vai ieguldītu tos bankā.

**Otrais jautājumu bloks** ataino respondentu pirkšanas un lietošanas ieradumus attiecībā pret jogurtiem. Fokusa grupu aptaujas rezultātu apkopojums parāda, ka respondenti visbiežāk jogurtus lieto darbā un mājās, kā arī pirms un pēc treniņiem. Visi respondenti jogurtus lieto vidēji reizi dienā.

Analizējot jogurta lietošanas situāciju atkarībā no to iepakojuma lieluma, atklājās, ka jogurtus mazajos iepakojumos tās lieto ārpus mājas, savukārt jogurtus lielos iepakojumos tās pērk visai ģimenei un patērē mājās.

Analizējot, kādus jogurtus pēc konsistences respondenti lieto, tika iegūta nepārprotama informācija, ka visi respondenti dod priekšroku deserta jogurtam, kas ēdams ar karoti. Dzeramos jogurtus respondenti lieto reti, un raksturo to kā dzērienu vai „uzkodu”. Apstākli, ka dzeramo jogurtu

lieto reti, galvenokārt var izskaidrot ar faktu, ka Latvijā ir ļoti ierobežots dzeramo jogurtu piedāvājums, un šī jogurta kategorija vēl ir tikai pirmajā attīstības stadijā. Nenoliedzami šai kategorijai ir attīstības perspektīva, par to liecina jogurtu tirgus attīstība citās Eiropas valstīs.

**Trešajā jautājumu blokā** respondenti tiek lūgti novērtēt produkta marku „Lāse” un tās produktus. Pētījumā atklājās, ka piena produktu ar marku „Lāse” lieto lielākā daļa respondentu, un viņi raksturoja „Lāsi” kā dārgu, garšīgu, ar dažādu tauku saturu un dažādiem tilpumiem, kā arī minēja, ka to pirmo sāka ražot ar vāciņu, ka tas ilgi saglabājās svaigs un to var glabāt ārpus ledusskapja. Pēdējie divi raksturojumi respondentiem liek domāt, ka produkts satur konservantus.

Respondenti minēja, ka tiek lietots gan baltais piens „Lāse”, gan arī piens ar dažādām papildgaršām. Pienu ar dažādām garšām visbiežāk respondenti lieto tad, kad vēlas kaut ko garšīgu.

Respondentu „Lāses” tipiskā lietotāja raksturojums abās grupās bija nedaudz atšķirīgs:

- latviešu grupā respondenti uzskatīja, ka „Lāses” lietotāji ir sievietes un vīrieši vecumā no 25-40 gadiem, tie ir gan ģimenes cilvēki, gan vienuļnieki, un šo cilvēku ienākumi ir vidēji un augsti. Latviešu grupas respondenti uzskatīja, ka „Lāse” tiek pirktā tāpēc, ka tā nebojājas un tai ir ērts iepakojums;
- krievu grupā respondenti uzskatīja, ka „Lāses” lietotāji ir sievietes un vīrieši vecumā no 25-30 gadiem, ar vidējiem un augstiem ienākumiem. Krievu grupas respondenti uzskatīja, ka „Lāsi” pērk tāpēc, ka „Lāses” marka ir plaši atpazīstama, kā arī tāpēc, ka „Lāses” pienam ir pievienoti vitamīni un tā ilgi saglabājas svaiga.

**Ceturtajā jautājumu blokā** uzmanība tiek pievērsta jaunā produkta koncepcijas testēšanai.

Vispirms tiks testēta produkta ideja. Lielākā daļa respondentu ideju par jauna jogurta dzēriena ieviešanu novērtēja pozitīvi un apliecināja gatavību šādu produktu lietot. Pirms jogurta dzēriena degustācijas krievu respondentu grupā pastāvēja bažas, ka šis produkts būs ļoti līdzīgs pienam, tāpēc ka tas ir dzerams, bet pēc degustācijas bažas tika novērstas.

Vērtējot lietošanas biežumu un produkta cenu, lielākā daļa respondentu minēja, ka ir gatavas šo produktu pirkt retāk nekā reizi nedēļā, savukārt daži respondenti minēja, ka labprāt šo produktu pirktu biežāk. Attiecībā uz cenu respondentu vidū valdīja vienprātība, ka jogurta dzērienam būtu jāmaksā ne vairāk kā 0,25 Ls.

Nākošais vērtēšanas parametrs bija jogurta dzēriena iepakojums un tilpums, kur tika minēts, ka respondenti labprāt iegādātos produktu tādā iepakojumā, kas varētu būt ērti lietojams ārpus mājas. Lielākajai daļai respondentu produkta tilpums šķita piemērots vienai ēdienreizei, savukārt daži respondenti minēja, ka tilpumam ir jābūt lielākam.

Tika novērtētas arī jaunā produkta iespējamās lietošanas situācijas, kur tika minēts, ka visbiežāk tādu produktu varētu lietot ārpus mājas – braucot transportā, atrodoties uz ielas, parkā vai pludmalē, pēc treniņa apmeklējuma vai esot darbā.

Lielākā daļa respondentu pozitīvi novērtēja ideju, ka produktu ražos ar produkta marku „Lāse”, jo uzskatīja, ka „Lāsei” ir pozitīvs tēls, turklāt, ražojot jaunus produktus zem šīs tirdzniecības markas, rosinātu iespaidu, ka tās tirdzniecība attīstās, ir moderna un dinamiska. Bet bija arī respondenti, kas uzskatīja, ka tirdzniecības markai nav nekādas nozīmes, jo galvenais ir pats produkts.

Respondenti uzskatīja, ka potenciālie jogurta dzēriena lietotāji varētu būt cilvēki vecumā no 20-40 gadiem ar vidējiem ienākumiem.

Respondenti, novērtējot jogurta dzēriena garšu un sastāvu, uzskatīja, ka tam ir jābūt ar tauku saturu, kas nepārsniedz no 1,5%-2%. Respondentiem ļoti patika ideja, ka produkts tiks bagātināts ar papildvielām. No respondentu puses tika piedāvātas idejas bagātināt produktu ar dažādiem mikroelementiem – selēnu, kalciju, ar vitamīniem A, B, C, E, kā arī ar dzelzi.

Degustējot produktu, respondentiem bija atsevišķi jānovērtē jogurta dzēriena garša, aromāts, konsistence un krāsa, katru parametru katrai garšai novērtējot 10 ballu sistēmā. Respondentiem bija jāvērtē jogurta dzērieni ar 5 dažādām garšām – zemeņu, zemeņu-banānu, mango, upeņu un persīku. No minētajām 5 garšām kā labākās tika atzītas zemeņu-banānu, mango un upeņu garša. Tāpat respondenti arī minēja, ka jogurta dzērienam jāsamazina cukura daudzums, un tam jābūt šķidrākam.

### IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Protams, ka visi šie vērtējumi un komentāri bija ļoti būtiski a/s RPK Ražošanas daļai, un no minētajiem paraugiem tika izvēlētas trīs populārākās garšas, ar kurām strādāt tālāk. Visi respondentu komentāri tika ņemti vērā, izgatavojot atkārtotus produktu paraugus, līdz beidzot tika sasniegts vēlams rezultāts.

Vērtējot jaunā produkta dizainu, respondenti uzskatīja, ka noteikti jāparādās garšīgām ogām un sievietei, kura tērpta baltā sporta tērpā.

**Piektajā jautājumā blokā** tika testēti jaunā jogurta dzēriena komunikācijas paraugi. Reklāmas varianta „sieviete” pamatā bija ļoti skaistas, slaidas un sportiskas sievietes tēla izmantošana. Šim variantam respondentu vērtējums latviešu un krievu grupā bija atšķirīgs. Krievu grupas respondenti šo variantu atzina par vislabāko, jo „sievietes” tēla izmantošana ir pielāgojama jebkurai situācijai – gan no rīta, gan pēc treniņa. Sieviete sevi mīl, viņa rūpējas par savu izskatu un veselību. Savukārt latviešu grupas respondenti uzskatīja, ka tomēr šis sievietes tēls īsti neatbilst jaunajam jogurta dzērienam.

Fokusa grupas aptaujas rezultātu apstrādes un analīzes rezultāti bija izmantoti jauna produkta mārketinga stratēģijas izstrādes procesā.

Mārketinga stratēģijas plāns sastāv no trīs pamatsadaļām:

- pirmajā tiek aprakstīts mērķtirgus apjoms un struktūra: pircēju rīcības modelis; plānotā produkta pozicionēšana, potenciālā tirgus daļa un plānotais pārdošanas apjoms; kā arī peļņas rādītāji tuvākajiem gadiem;
- otrajā atspoguļo plānoto cenu, produkta izplatīšanas stratēģiju un mārketinga budžetu pirmajam gadam;
- trešā sadaļa apraksta ilgtermiņa pārdošanas un peļņas mērķus; kā arī mārketinga mix stratēģiju tuvākajiem gadiem [82].

Balstoties uz firmas „*Tetra Pak Latvija*” rīcībā esošo tirgus analīzi par jogurta dzēriena lietotājiem, kā arī balstoties uz fokusa grupas pētījuma rezultātiem, tika definēta jogurta dzēriena potenciālā mērķa auditorija – tās ir sievietes vecumā no 20-40 gadiem, ar vidējiem un augstiem ienākumiem, kuras dzīvo pilsētā. Mērķa auditorijas psiholoģiskais raksturojums – tās ir aktīvas sievietes, kas orientētas uz panākumiem karjerā un personiskajā dzīvē, viņām ikdienā ir ļoti daudz jāpaspēj, un viņām vienmēr pietrūkst laika, it īpaši sev pašām. Tomēr šīm sievietēm ļoti rūp sava veselība, izskats un labsajūta. Tika nolemts, ka jaunais jogurta dzēriens tiks pozicionēts kā augstas cenas un augstas kvalitātes produkts. Šādu pozicionējumu ir iespējams sasniegt vairāku apsvērumu dēļ:

- produkts tiks ražots ar produkta marku „*Lāse*”, kurai ir visaugstākā atpazīstamība (kopējā atpazīstamība 2001.gadā 81,1%) no visām piena produktu markām;
- produkta markas „*Lāse*” produkti ir pozicionēti augstas cenas un augstas kvalitātes segmentā. Produkta augsto kvalitāti nodrošina produktu ražošanas modernās tehnoloģijas un tehniskais risinājums. „*Lāses*” produkti tiek ražoti uz augstas kvalitātes jaunākās paaudzes ražošanas iekārtām, kuras A/S RPK iegādājās no Zviedrijas koncerna „*Tetra Pak*”. Turklāt produkta augsto kvalitāti un lietošanas ērtību palīdz nodrošināt produkta īpašais, aseptiskais kartona iepakojums.
- ar produkta marku „*Lāse*” tiek ražoti moderni produkti ar piedevām.

Uzņēmumam ieviešot jaunus produktus, kā arī strādājot ar esošajiem produktiem, ļoti svarīgi ir apzināties un prognozēt to pārdošanas apjomus un peļņas apjoma iespējas. Jaunam produktam vispirms ir jāšak ar pašizmaksas kalkulāciju un plānotās cenas noteikšanu. Lai gan šajā jauna produkta izstrādes un attīstības posmā vēl nav iespējams veikt precīzu pašizmaksas kalkulāciju, jo vēl nav precīzi zināmas produkta sastāvdaļas (piemēram, pievienojamie vitamīni un minerālvielas), kā arī nav precīzi zināmas izejvielu izmaksas, jo izejvielu izmaksas ir atkarīgas no to iegādes apjoma, savukārt iegādes apjomu nav iespējams prognozēt, pirms nav veikts provizorisks pārdošanas apjoma aprēķins. Tomēr pastāv iespēja veikt aptuveno produkta pašizmaksas kalkulāciju, balstoties uz vidējām piedevu izmaksām un pārējiem rādītājiem. Pašizmaksas kalkulāciju jaunajiem

II Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

produktiem veic a/s RPK Finanšu komerciālā daļa, iesniedzot mārketinga daļai pašizmaksas kalkulācijas aprēķinu

Reklāmas varianta „ofiss” pamatā bija sievietē ikdienišķā darba situācijā – ofīsā. Lai gan latviešu grupas respondenti šo reklāmas variantu novērtēja kā labāko no piedāvātajiem, tomēr bija komentāri, ka attēlotais ofiss ir pārāk spožs un plašs. Latviešu grupas respondenti ieteica reklāmas koncepcijā ieviest nelielus labojumus, attēlojot sievieti ikdienišķā situācijā uz ielas, parkā vai mašīnā. Savukārt krievu grupas respondentiem reklāma šķita pārāk neuzticama, jo reālajā dzīvē taču nevarot atļauties darba laikā veltīt mirkli sev.

Tā kā attiecībā uz reklāmas variantiem nebija vienprātības abās grupās, tad reklāmas aģentūrai, ņemot vērā visus respondentu komentārus, bija jāatrod zelta vidusceļš, lai radītu tādu reklāmas koncepciju, kas apmierina abu mentalitāšu pārstāvjus.

Produkta koncepcijas izstrāde un testēšana ir dārgs un darbietilpīgs process, bet, kā jau autors iepriekš minēja, ja šis darbs tiek paveikts kvalitatīvi un profesionāli, projektā ieguldītās investīcijas, darbs un laiks nes atdevi. Turklāt atdeve būs tikai tad, ja, turpmāk izstrādājot produkta mārketinga stratēģiju, tiek ņemti vērā visi pētījumos iegūtie rezultāti.

Tāpat ar produkta koncepcijas testēšanu garais produkta izstrādes un attīstīšanas process nebūt nebeidzas. Tieši pretēji, tas tā īsti ir tikai sācies, un *aiz šī posma nāk nākošais, tikpat nozīmīgs posms – produkta mārketinga stratēģijas izstrādāšana, t.sk. cenu veidošana.*

Šajā gadījumā Finanšu komerciālās daļas ieteikums jogurta dzēriena pārdošanas cenai bija 0,15 Ls par vienu paciņu. Balstoties uz esošajiem fokusa grupu pētījuma rezultātiem, Mārketinga daļa ieteica jaunajam jogurta dzērienam noteikt augstāku pārdošanas cenu – 0,17 Ls apjomā. Ja produkta cena sastāda 0,17 Ls, tad prognozējamā mazumtirdzniecības cena veikalā šādam produktam ir orientējoši 0,25 Ls (uzņēmuma vairumtirdzniecības cena 0,17 Ls, pievienotās vērtības nodoklis 18% apmērā – 0,03 Ls un veikala uzcenojums orientējoši 25% apmērā – 0,05 Ls). Tieši 0,25 Ls bija tā cena, kuru respondenti nosauca kā atbilstošāko cenu jaunajam jogurta dzērienam.

Nākošais solis pēc produkta orientējošās pašizmaksas kalkulācijas un pārdošanas cenas noteikšanas ir jaunā jogurta dzēriena tirgus daļas prognozēšana un pārdošanas apjoma aprēķins. Aprēķina vispārinātā shēma attēlota 4.14. tabulā:

4.14. tabula

**“Lāse jogurta dzēriena” pārdošanas apjoma un citu rādītāju provizorisks aprēķins**

<i>N.p.k.</i>	<i>Aprēķina postenis</i>	<i>Rādītāji</i>
1.	Jogurtu tirgus apjoms Latvijā 2001. gadā (t)	10000
2.	Dzeramie jogurti no kopējā apjoma (t)	1700
3.	Mērķis sasniegt 15% no dzeramo jogurtu tirgus (t)	255
4.	Paciņu skaits gadā	1275000
5.	Uzņēmuma cena par vienu paciņu ( Ls)	0.17
6.	Realizācijas apjoms ( Ls)	216750
7.	Tirgus daļa (%)	18

\*tabulu sastādīja autore pēc nepublicētiem datiem[214]

Jogurta tirgus apjoma rādītājus un dzeramā jogurta tirgus daļu Latvijā a/s RPK ieguva no šīrmas „ACNielsen Latvija” veiktajiem mazumtirdzniecības indeksu pētījumiem, kuras tās pasūta katru ceturksni. Balstoties uz „ACNielsen Latvija” tirgus izpētes datiem, a/s RPK ražotie jogurti

### W' Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

sastāda 13% no kopējā jogurta tirgus apjoma Latvijā. Balstoties uz šo rādītāju, tika izvirzīts adekvāts un ļoti reāls mērķis ar jauno jogurtu dzērienu sasniegt 15% no kopējā dzēriamo jogurta tirgus apjoma. Šis mērķis ir sasniedzams tāpēc, ka jaunajam produktam tiek plānota vērienīga reklāmas kampaņa produkta virzīšanai tirgū, turklāt produkta izplatīšana tiks veikta caur jau esošajiem sadales kanāliem.

Nākošais posms produkta mārketinga stratēģijas izstrādē ir produkta izplatīšanas stratēģijas izstrādāšana.

A/S RPK jau vairākus gadus ir izstrādāta un darbojas tradicionālā sadales kanālu sistēma. Tradicionālais sadales kanāls sastāv no neatkarīga ražotāja, viena vai vairākiem vairumtirgotājiem un no viena vai vairākiem mazumtirgotājiem [84]. Turklāt a/s RPK tiek piekopti vienlīmeņa un divlīmeņa sadales kanāli.

Tā kā uzņēmumam ražotā piena produkcija ir ar salīdzinoši īsu uzglabāšanas termiņu, kā arī pietiekoši komplicētiem uzglabāšanas nosacījumiem (katrai piena produktu grupai noteikta uzglabāšanas temperatūra), tad a/s RPK produktu izplatīšanas darbībā vairāk tomēr figurē vienlīmeņa sadales kanāls: ražotājs – mazumtirgotājs – pircējs. Šādu sadales kanāla organizāciju palīdz nodrošināt uzņēmuma ilgtermiņa līgums ar autopārvadājumu kompāniju, no kuras uzņēmuma vajadzībām tiek irētas 45 automašīnas, kā arī uzņēmuma rīcībā ir pašiem savs autoparks, kas sastāv no 15 piena pārvadāšanas automašīnām un 14 saldējuma pārvadāšanas automašīnām. a/s RPK 2001.gadā ar piena produktiem apgādāja 2548 tirdzniecības vietas.

Arī jaunajam jogurta dzērienam tika plānots izmantot esošo produktu izplatīšanas sistēmu, orientējoties gan uz vienlīmeņa, gan arī uz divlīmeņa sadales kanāliem, jo jaunajam produktam, no vairumtirgotāju un citu sadales kanāla dalībnieku viedokļa, ir ļoti pievilcīgi uzglabāšanas nosacījumi – produkta uzglabāšanai nav nepieciešamas aukstuma iekārtas, un produktu var uzglabāt 3 mēnešus.

Uzņēmumu restrukturizācijas procesā jāpilnveido ne tikai produkta pozicionēšana tirgū, produktu sortimenta analīze, bet arī produkta cenu veidošana.

## 4.5. Cenu veidošana

Teorētiski un praktiski jāatšķir cenu veidošana un cena kā šī procesa rezultāts.

**Cenu veidošana ir cenu noteikšanas faktoru metožu un aprēķinu kopa [90].**

Tas nozīmē, ka, veidojot cenu, uzņēmumiem jāņem vērā:

- iekšējos un ārējos faktorus;
- noteiktas metodes;
- aprēķinus.

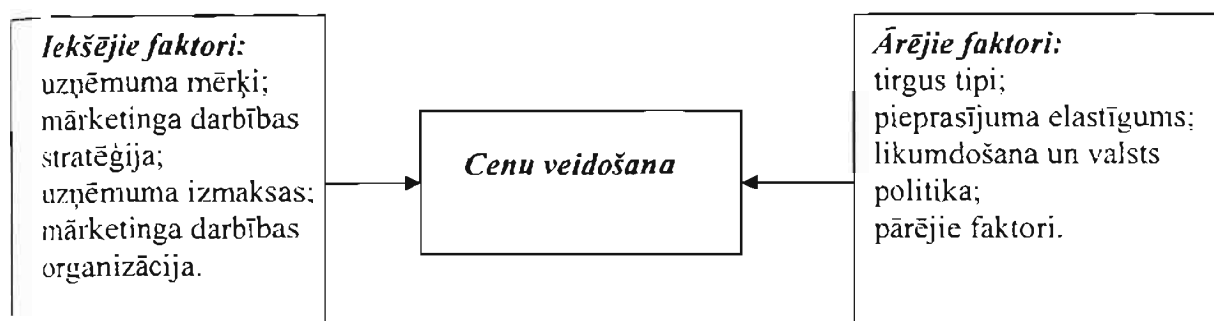
Šī procesa rezultātā veidojas **cena – produkta vērtība naudas izteiksmē, proti, patērētāja maksa par produkta patēriņa rezultātā gūto labumu [89].**

Praktiski uzņēmumi veido cenas ne tikai katram atsevišķam produktam, bet visam piedāvātam produkta kompleksam atbilstoši tirgus situācijai. Tāpēc jānosaka uzņēmuma cenu veidošanās stratēģija.

**Cenu veidošanas stratēģija nozīmē produktu sortimenta, dzīves cikla jaunuma pakāpes un tirgus situācijas ievērošana, lai piemērotos patērētāju vajadzībām [89].**

Tikai izpētot visu cenu veidošanās elementus, faktorus, metodes un stratēģiju var izstrādāt cenas veidošanās modeli atbilstoši nozarei, uzņēmumam. Protams, šis secinājums pilnīgi attiecas arī uz piensaimniecības produktiem. Autore izpētīja visus minētos elementus, izmantojot RPK darbības piemēru.

Cenu veidošanas faktori parādīti 4.11. attēlā.



#### 4.11. attēls. Cenu veidošanas faktori

Pirmām kārtām jānosaka, kādus **mērķus** uzņēmums vēlas īstenot, pārdodot savus produktus. **RPK mērķis** ir nodrošināt patērētājus ar augstas kvalitātes piena produktiem, ieviest jaunākās ražošanas tehnoloģijas, ceļt savu darbinieku kvalifikāciju, izmantojot senās tradīcijas un iegūto pieredzi mūsdienu uzņēmējdarbībā. **RPK nākotnes vīzija** ir nodrošināt kvalitāti visā savā darbībā, jāklūst par vadošo piena produktu ražotāju Baltijā – drošības, kvalitātes un panākumu simbolu [214].

Ja uzņēmuma mērķis ir nostiprināt līdera pozīcijas kvalitātes ziņā, tad parasti nosaka produktiem samērā augstas cenas, kas kompensē izdevumus pētniecības darba, kvalitātes sistēmas ieviešanai, mārketinga pasākumiem u.c.

Nākamais cenu veidošanas faktors ir **uzņēmuma mārketinga stratēģija**. Tā var būt aktīva vai pasīva.

Uzņēmums var plānot un īstenot **aktīvo cenu veidošanas stratēģiju**, proti – noteikt cenas samērā autonomi, neatkarīgi no konkurentiem. Turklāt var lietot dažādus šīs stratēģijas veidus (sk. 4.11. att.)[89]:

- augstāko cenu stratēģija (1.līkne);
- augstāko cenu ar turpmāko tās pazemināšanu stratēģija (2.līkne);
- zemu cenu stratēģija (3.līkne);
- zemu cenu ar turpmāko tās paaugstināšanu stratēģija (4.līkne);
- cenu svārstības stratēģija (5.un 6.līkne).

RPK izmanto stratēģiju, kas attēlota ar 2.līkni, jo tas atbilst šādiem nosacījumiem:

- produktam ir augstāka kvalitāte nekā citiem analogiem produktiem;
- uzņēmums piedāvā tirgū daudzveidīgu un piesātinātu produktu sortimentu;
- tirgū tomēr ir konkurenti;
- ir ievērojamas produktu dzīves cikla posmu izmaiņas.

Savukārt **pasīvu cenu veidošanas stratēģiju** veic uzņēmumi, kuri savā darbībā praktiski seko konkurentu cenām, kuri savā darbībā praktiski seko konkurentu cenām un necenšas ietekmēt patērētāju rīcību tirgū.

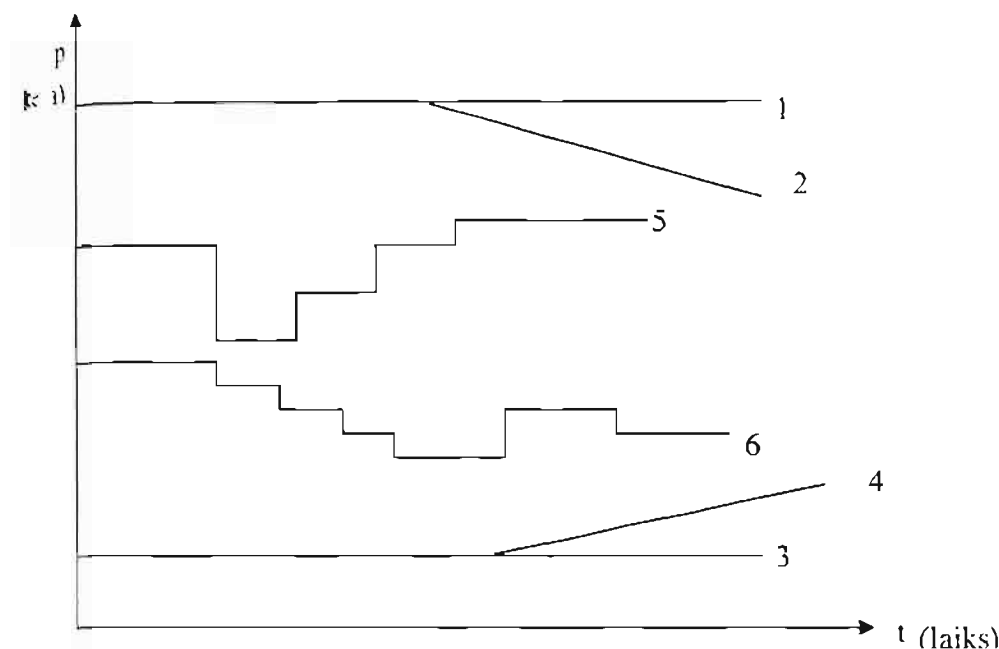
Acīmredzot pēc piensaimniecības reorganizācijas piensaimniecības uzņēmumiem būs jārealizē cenas veidošanas stratēģija.

Produktu ražošanai un realizācijai ir vajadzīgas **pastāvīgas un mainīgas izmaksas**.

**Pastāvīgās izmaksas** (fixed cost – FC) ir izmaksas, kas nemainās mainoties (palielinoties vai samazinoties) ražošanas apjomam vai pārdevumam.

**Mainīgās izmaksas** (variable cost – VC) mainās līdz ar ražošanas apjoma vai pārdevuma palielināšanos (samazināšanos).

**Bruto izmaksas** (total cost – TC) ir preču ražošanas (pārdevuma) pastāvīgo un mainīgo izmaksu summa ( $TC = FC + VC$ ).



#### 4.12. attēls. Aktīva cenu veidošanas stratēģija

\* attēlu izveidojusi autore pēc avotiem [82;83]

Piena produktu cenas lielā mērā nosaka **mainīgas izmaksas**, t.sk. izejvielas, iepakojums u.c. Lai sagatavotai produkcijai nodrošinātu pastāvīgo augsto kvalitāti, ir nepieciešamas atbilstošas kvalitātes izejvielas (iepirktais piens un pievienotas sastāvdaļas, piemēram, - siera un skābpiena produktu ražošanai, kas ir salīdzinoši dārgi. Var arī minēt, ka svarīgs izmaksu cenu veidošanas faktors ir tauku saturs pienā, proti – jo lielāks ir šis rādītājs, jo augstāka ir piena produktu cena. Bez tam arī ir jānodrošina, lai produkti tiktu ražoti ar modernām un drošām iekārtām un tehnoloģijām. Citām mainīgām izmaksām, saistītām ar loģistikas darbību – pasūtījumu apstrāde, noliktavas saimniecība, transportēšana – piena pārstrādātājiem ir samērā neliels īpatsvars (ne vairāk kā 10% no produkta cenas).

Piena produktu pastāvīgu izmaksu attiecība pret mainīgām izmaksām ir aptuveni 1:2, bet ar laiku tas var mainīties, nemainoties ražošanas apjomam, piemēram, sakarā ar ražošanas resursu lietošanas tarifu paaugstināšanu (tieši tas ir raksturīgs Latvijas tautsaimniecībai 2004.gadā).

Kopumā A/s RPK 2004. gadā aprīlī bija spiesta palielināt ražošanas cenas, jo palielinājās kopējās izmaksas, pateicoties šādiem faktoriem [52]:

- šajā gadā uzņēmums maksāja piena ražotājiem vidēji 129,52 Ls/t pretstatā 98,36 Ls/t, kas tika maksāti vidēji pagājušā gada aprīlī;
- paaugstinājās sarazotā piena kvalitāte (salīdzinot ar pagājušā gada aprīli, šogad augstākās šķiras piena iepirkums pieaudzis par 19%, bet pirmās un otrās šķiras piena iepirkums sarucis attiecīgi par 48% un 49%).

Pēc LTV prognozēm trīs gadu laikā sagaidāms pakāpenisks piena cenu pieaugums vidēji par 30-50% [56]. Līdz ar to kļuvusi aktuāla piena produkta izmaksu samazināšana, rēķinot uz vienu produkta vienību.

Izvērtējot situāciju, A/s RPK pieņēma lēmumu reorganizēt ražošanu un koncentrēt pilnpiena produktu izstrādi vienā ražotnē, bet saldējumu – otrā. Tajā pašā laikā bija izveidota viena gatavās produkcijas noliktavām sabalansēta un vienota pieņemtā piena analīze un produkcijas ražošanas kontrole laboratorijās. Līdz ar to 2003. gadā izmaksas samazinājās apmēram par 300 tūkst. Ls gadā [214]. Bet tomēr izmaksas samazināšanas iespējas, rēķinot uz vienu produkta vienību, piensaimniecībā pašreizējos apstākļos ir krietni ierobežotas. Izmaksu marģināla analīze, kuru bija veikusi autore pēc botekniskās metodikas [90], pārliecinoši pierādīja, ka būtiskas izmaiņas šajā jomā var sasniegt tikai pēc

## 11. Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

piensaimniecības reorganizācijas un līdz ar to pēc ražošanas specializācijas koncentrēšanas un jaudas tehnoloģijas ieviešanas.\*

Nākamais cenu veidošanas iekšējais faktors ir **mārketinga organizācija uzņēmumā**. Tā lielā mērā ir atkarīga no uzņēmuma kopējā sakārtojuma (A/s RPK organizatorisko vadības struktūru skat. 28. pielikumu), jo ļoti svarīgas ir savstarpējās attiecības starp uzņēmuma nodaļām, dienestiem, speciālistiem. Pieņemsim, ka cenu veidošanas procesā uzņēmumā dominē grāmatvedība un finanšu nodaļa. Diezin vai šajā gadījumā cenas saskaņojas ar pieprasījuma tendencēm un konkurentu cenām. Piemēram, A/s RPK par cenu veidošanu ir atbildīgas pārdošanas un mārketinga direktors, bet savus lēmumus viņš saskaņo ar finanšu, iepirkšanas, ražošanas un kvalitātes direktoriem. Pēc autores viedokļa, šis risinājums ir pamatots un to var izmantot arī citi uzņēmumi pēc reorganizācijas (sk. 3.nodaļu).

Pēc cenu veidošanas iekšējo faktoru analīzes var secināt, ka pēc piensaimniecības reorganizācijas divi faktori (mērķi un mārketinga stratēģija) iedarbojas uz piena produktu cenu paaugstināšanu, bet citi (izmaksas un mārketinga organizācija) – uz to pazemināšanu.

Pie ārējiem cenu veidošanas faktoriem attiecas, pirmkārt, **tirgus tips**, kur strādā piena pārstrādātāji. Ņemot vērā pašreizējo situāciju, kad neskatoties uz nozares sadrumstalotību, 90% tirgus apkalpo 8-10 vadošie uzņēmumi, un var secināt, ka piena un piena produktu tirgus ir **monopolistiskas konkurences tirgus**. Tas nozīmē, ka analogi produkti netiek pārdoti un pirkti par vienotām tirgus cenām, bet gan par cenām, kas ir plašā diapazonā. Tā kā produkti cits no cita var atšķirties ar savām lietošanas īpašībām, kvalitāti, ārējo noformējumu utt., pircējiem tiek piedāvātas dažādas izvēles iespējas. Lai produkti atšķirtos ne tikai ar cenu, pārdevēji cenšas tos pārdot dažādos tirgus segmentos, piešķirt tiem noteikto marku, plaši lietot mārketinga komunikācijas, nemitīgi uzlabot produktu kvalitāti un paplašināt to sortimentu.

Pēc uzņēmumu reorganizācijas minētā tendence tikai nostiprināsies, proti – šajā tirgus tipā katrs uzņēmums ir savdabīgs monopolists, jo piedāvā patērētājiem īpašus produktus par noteiktām cenām. Līdz ar to neliela cenu paaugstināšana vēl nenozīmē pircēju aiziešanu pie konkurentiem, tāpat kā cenu samazināšana uzreiz nepalielinās produktu realizāciju.

Cena ir atkarīga arī no **tirgus pieprasījuma**. Jebkurš pirkums ir pircēja vajadzību izpausme un vienlaikus katrs pircējs salīdzina no produkta gūto labumu ar tās cenu. Turklāt katram pircējam ir individuāls vērtējums, ņemot vērā savu attieksmi pret noteikto cenas līmeni.

Pieprasījumu pēc produkta jutīguma pakāpes attiecībā pret cenu sauc par **pieprasījuma elastīgumu** [90]. Līdz ar to var runāt par elastīgu un neelastīgu pieprasījumu.

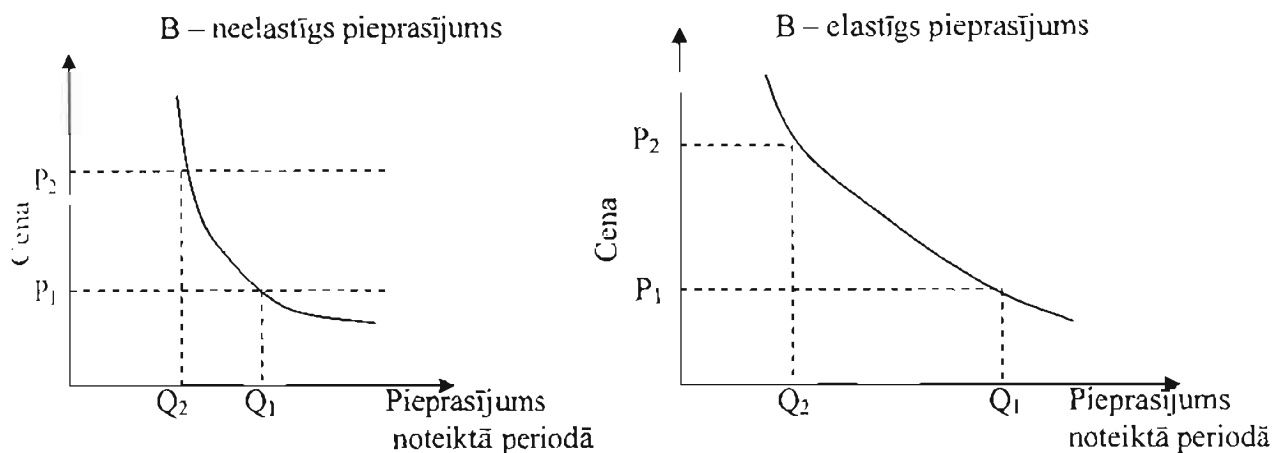
Divi pieprasījuma maiņas grafiskie attēli redzami 4.13. attēlā. Pirmajā gadījumā cena ir paaugstinājusies no  $P_1$  līdz  $P_2$ , taču diezgan maz ietekmējusi pieprasījumu – tas samazinājies no  $Q_1$  līdz  $Q_2$ . Šajā gadījumā pieprasījums ir neelastīgs. Otrajā gadījumā cenas augšana no  $P_1$  līdz  $P_2$  izraisījusi būtiskas pieprasījuma izmaiņas – no  $Q_1$  līdz  $Q_2$ , šāds pieprasījums ir elastīgs. Jo vairāk pieprasījuma elastīguma likne tuvojas vertikālei, jo pieprasījums ir mazāk elastīgs, un pretēji – jo vairāk pieprasījuma likne tuvojas horizontālei, jo pieprasījums ir elastīgāks.

Dažādiem produktiem pieprasījuma elastīgums ir atšķirīgs. Tas ir atkarīgs no tirgus segmenta, kurā attiecīgo produktu pārdod, no pārdošanas laika, cenu maiņas analogiem konkurentu produktiem u.c.

Vispārinātā veidā piena produkta pieprasījuma elastīgumu ietekmējošie faktori apkopoti 4.15. tabulā. Tā, piemēram, ja pircējs tirgū var atrast samērā daudz aizstājējpreču, tad pieprasījums ir elastīgs. Pieprasījums ir neelastīgs, ja aizstājējpreču trūkst. Turklāt ir svarīgi, lai pircējam būtu informācija par šādiem produktiem. Ja pircējs par aizstājējprečām nav informēts, tad pieprasījums ir niecīgs un neelastīgs.

\*autore nevar parādīt detalizētus aprēķinus, jo izmaksas struktūra un peļņa, rēķinot uz vienu produktu vienību, ir uzņēmuma komercnosacījums.





4.13. attēls. Pārmaiņas neelastīgā un elastīgā pieprasījumā

Ja produktam ir kādas unikālas īpašības, kuru nav konkurentu produktiem, arī tad pieprasījums pēc tā ir neelastīgs, ja pircēju galvenokārt saista produkta unikālās īpašības, cena kļūst mazāk svarīga. Tādu produktu grūti (vai pat nav iespējams) salīdzināt ar citiem un dot objektīvu vērtējumu. Jo kvalitatīvāks ir arī līdzīgs konkurentu produkts, jo pieprasījums kļūst elastīgāks.

Pieprasījuma elastīgums atkarīgs arī no tā, cik lielu ģimenes budžeta daļu veido paredzētā produkta cena. Jo mazāka šī daļa (procents), jo pieprasījums pēc produkta ar tādu cenu būs neelastīgāks, un pretēji – pircējs kļūst daudz jūtīgāks pret cenu, ja pirkums maksā ievērojamu viņa budžeta daļu. Taču, ja maksājums veicams ilgākā laikā (maksājums ar termiņa sadalījumu pēc kredīta, līzings nosacījumiem), tad pircējs kļūst mazāk jūtīgs pret cenu.

Vienmēr, kad pirkšanas brīdī maksā tikai daļu no kopējās cenas, pircējs ir mazāk jūtīgs pret cenu un pieprasījums turklāt ir neelastīgs. Tādēļ daudzās valstīs valdība subsidē daļu pirkumu ar nodokļu atvieglojumiem u.c. papēmieniem (sk. promocijas darba 2. nodaļu).

4.15. tabula

Konkurentu produktu pieprasījuma elastīgumu ietekmējošie faktori

Nr.p.k.	Pieprasījuma elastīgumu ietekmējošie faktori	Pieprasījuma elastīgums	
		Liels	Mazs
1.	Tirgū ir daudz aizstājējpreču	+	
2.	Pircējam produkts ir nepieciešams		+
3.	Produktam ir unikālas īpašības, kas pircējam ir ļoti svarīgas		+
4.	Pircējs var viegli salīdzināt produktu ar konkurentu produktiem	+	
5.	Produkta pirkums būtiski ietekmē pircēja budžetu	+	
6.	Pircējs maksā tikai daļu no produkta cenas		+
7.	Pircējs cenu uzskata par produkta kvalitātes rādītāju		+
8.	Nav iespēju nodrošināt produkta saglabāšanu		+

1) Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Ja pircējs cenu uzskata par preces kvalitātes rādītāju, pieprasījums ir neelastīgs. Jau minējām, ka šādai produktu grupai pieder dažāda prestiža produkti.

Uz pieprasījuma elastīgumu ietekmē arī produktu saglabāšanas iespējas. Ja pircējs var uzkrāt produkta krājumu, tad pieprasījums būs elastīgs un otrādi.

Pēc 4.15. tabulas datiem var secināt, ka pašreizējā situācija Latvijas tirgū uz pieprasījuma elastīguma palielināšanos virziena pēc piena produktiem iedarbojas visi faktori (Nr.1,4,5), bet tikai divi faktori (2,8) veicina pieprasījuma elastīguma samazināšanos. Savukārt pārējie trīs faktori (3,6,7) tikai nesēn sāka iedarboties un var prognozēt, kā šo faktoru loma palielināsies.

Pieprasījuma elastīgums ietekmē uzņēmuma ieņēmumus. Tāpēc konkrētos apstākļos jācenšas noteikt optimālo cenu. Elastīga pieprasījuma gadījumā cenas pazemināšana var dot ieņēmumu pieaugumu tāpat, kā cenas paaugstināšana, pastāvot neelastīgam pieprasījumam. Šo attiecību iespējamie varianti dažāda pieprasījuma apstākļos redzami 4.16. tabulā.

4.16. tabula

<b>Sakarība starp pieprasījuma elastīgumu un uzņēmuma ieņēmumiem</b>		
<i>Pieprasījuma vērtējums</i>	<i>Cenu maiņa</i>	
	<i>Cena paaugstinās</i>	<i>Cena pazeminās</i>
Elastīgs pieprasījums	Ieņēmumi samazinās	Ieņēmumi palielinās
Neelastīgs pieprasījums	Ieņēmumi palielinās	Ieņēmumi samazinās
Pieprasījuma elastīgums ir stabils	Ieņēmumi nemainās	Ieņēmumi nemainās

Pieprasījuma elastīgumu zināmā mērā iespējams vadīt (regulēt) ar mārketinga programmu. Runa ir par pircēja jutīguma samazināšanu pret konkurenta produktu cenu. Šajā nolūkā iespējams izmantot dažādus pircēja ietekmēšanas līdzekļus: nostiprināt uzskatus par produkta īpašību nozīmīgumu, par produkta vienreizīgumu, pārliecināt, ka cenai ir samērā zems īpatsvars ģimenes budžetā u.c.

Pie cenu veidošanas ārējiem faktoriem attiecas **valsts politika un likumdošana**.

**Pirmkārt**, piena produktu cenas ietekmē nodokļi un nodevas, kas jāņem vērā, nosakot galīgo pārdošanas cenu. Neskatoties uz to, ka pēc firmas Ernst&Young datiem nodokļa sloga indekss Latvijā sasniedzis 91,1 līmeni, un līdz ar to Latvijas nodokļu likmes novērtētas kā optimālas [232], tas tiek sasniegts galvenokārt, pateicoties nelieliem uzņēmuma ienākuma nodokļiem. Bet tomēr sociālais nodoklis un PVN nodoklis, ar ko tiek aplikti visi apgrozāmie tirgū piena produkti, ir samērā liels. Tas palielina galīgo ražotāja un tirgotāja cenu, bet var ietekmēt pieprasījuma elastīgumu.

**Otrkārt**, valsts likumdošana var gan ieviest kādu tarifu ierobežošanu, gan atbrīvot tarifus no ierobežojumiem uzņēmumam–monopolam. Tādi lēmumi ietekmēs energonesējus u.c. produktus.

Pie **pārējiem cenu veidošanas ārējiem faktoriem attiecas**, piemēram, monetārās politikas elementu–banku procentu likmes, valūtas kurss u.c.–svārstība.

Pēc cenu veidošanas ārējo faktoru analīzes var secināt, ka trīs faktori (tirgus tips, valsts politika un likumdošana, pārējie) pastāvīgi, bet viens faktors (pieprasījuma elastīgums) daļēji ietekmē uz piena produktu cenu paaugstināšanas tendencēm Latvijas tirgū.

Cenu veidošanas **metode** ir noteikta mērķa sasniegšanas, konkrēta uzdevuma risināšanas veids. Cenai ir jābūt ne zemākai par tādu līmeni, kāds dod iespēju segt izmaksas un ne augstāka par līmeni, virs kura nav pieprasījuma pēc piedāvātiem produktiem. Posmā starp abām galējībām var noteikt dažādas cenas – tas lielā mērā atkarīgs no izvēlētās metodes.

Visas tirgus cenu noteikšanas metodes var apvienot trīs grupās, orientējoties pēc izmaksām, pieprasījuma un konkurentiem (sk. 4.17. tabulu) [90].

**Cenu veidošanas metodes**

<i>Izmaksas</i>	<i>Pieprasījums</i>	<i>Konkurence</i>
Vidējās izmaksas plus peļņa (uzcenojums)	Produkta cenu diferenciācija pēc tirgus segmentiem	Proporcionālās cenas
Vidējās izmaksas plus mērķpeļņa	Produkta patēriņvērtības noteikšana	Gaidāmās peļņas aprēķins

Piensaimniecībā un t.sk. a/s RPK ir pieņemts veikt cenu pēc metodes "vidējas izmaksas plus peļņa". Šo metodi var ilustrēt ar formulām (4.1.-4.5.):

$$PP = AVC + AFC + AR; \quad (4.1.)$$

kur:

PP – produkta vienības ražotāja cena;

AVC – vidējas mainīgas izmaksas, rēķinot uz vienu produkta vienību;

AFC – vidējas pastāvīgās izmaksas, rēķinot uz vienu produkta vienību;

AR – vidēja peļņa, rēķinot uz vienu produkta vienību

Vidējā peļņa veidojas pēc nozares izveidotas normās ( $K_1$ ), uz kuru, savukārt, ietekmē cenas veidošanas faktori:

$$AR = k_1 \cdot (AFC + AVC) \quad (4.2.)$$

Piemēram kefīra (*Rasa – 2%*) ražotāja cena 2003. gadā tiek aprēķināta pēc formulām 4.1. un 4.2.:

$$PP = 0,08 + 0,04 + +0,5 (0,08 + 0,04) = 0,18 \text{ (Ls)}$$

Katrs produktu sadales procesa dalībnieks iegādes cenai pieskaita noteiktu uzcenojumu, kas veidojas pēc šādas formulas:

$$M_p = PP + M \quad (4.3.)$$

kur:

$M_p$  – produkta vienības starpnieka (vairumtirgotāja, mazumtirgotāja) cena;

M – starpnieka uzcenojums

$$\text{Savukārt : } M = k_2 \cdot PP; \quad (4.4.)$$

kur :

$k_2$  – nozares peļņas veidošanas norma.

11 Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Ņemot vērā, ka a/s RPK pārdod produktu tieši mazumtirgotājiem, starpnieka cena veidojas pēc formulām 4.3. un 4.4. :

$$MP = 0,18 + 0,25 \cdot 0,18 = 0,225 \text{ ( Ls)}$$

Kā zināms, pie starpnieku pievienotās cenas tiek pieskaitīts arī pievienotās vērtības nodoklis ( $k_3$ ). Līdzējādi mazumtirdzniecības cena patēriņa tirgū ir:

$$TP = MP + k_3 \cdot MP, \quad (4.5.)$$

kur:

TP – pārdošanas cena;

$k_3$  – nodokļa likme.

Pašreizējā situācijā piena produktiem PVN likme ir 18% un līdz ar to kefīram *Rasa* 2% pārdošanas cena ir:

$$TP = 0,225 + 0,18 \cdot 0,225 = 26,55 \text{ Ls}$$

Praktiski mazumtirdzniecības cenas diapazons šajā laika periodā veikalos bija novērots no 0,24 Ls (Mego) līdz 0,27 (RIMI), kas jau ir atkarīgs no uzņēmuma cenu veidošanas stratēģijas.

Kopumā var secināt, ka pārdošanas cena piena produktiem praktiski veidojas pēc formulas\*:

$$TP = AVC + AFC + k_1 (AFC + AVC) + k_2 [AVC + AFC + k_1 (AFC + AVC)] - k_3 \left\{ [k_2 [AVC + AFC + k_1 (AFC + AVC)]] \right\}. \quad (4.6.)$$

Kā redzams, cenas lielumu praktiski ietekmē uzņēmuma izmaksas ( $AVC + AFC$ ) un trīs koeficienti  $k_1$ ,  $k_2$  un  $k_3$ . Ja  $k_3$  ir neatkarīgs no uzņēmuma vēlēšanas un veidojas pēc likuma, tad  $k_1$  ir atkarīgs no uzņēmuma – ražotāja lēmuma (ņemot vērā arī nozares situāciju) un  $k_2$  ir atkarīgs no uzņēmuma – starpnieka lēmuma (arī ņemot vērā nozares situāciju).

Neskatoties uz cenu veidošanas metodes “vidējās izmaksas plus peļņa” priekšrocībām, jāatzīst arī trūkumi – praktiski netiek ņemta vērā produkta patēriņvērtība un tirgus pieprasījums. Lai novērstu šos trūkumus, uzņēmumiem – piena pārstrādātājiem nepieciešams izmantot cenu veidošanas stratēģisko pieeju, proti:

- ievērot produktu sortimenta un dzīves cikla īpatnības;
- ievērot produkta jaunuma pakāpi;
- piemēroties mērķtirgus pieprasījumam.

Uzņēmumiem jāveido cenu sistēma, lai pārdotu visus produktu sortimenta grupas produktus, ņemot vērā pieprasījumu dažādos, vietas ziņā attālos tirgos un to dažādajos segmentos, iepirkšanas laiku u.c. faktoros. Kā jau bija izpētīts 4.3. nodaļā, pēc BCG matricas atšķiras arī viena produkta sortimenta grupas atsevišķi produkti pēc sava ieguldījuma kopējā uzņēmuma tirgus daļā. Līdz ar to cena jāveido un  $k_1$  jānosaka visai sortimenta grupai (sk. 24. un 25 pielikumu), nevis atsevišķiem produktiem pēc 4.1. formulas.

\* formula 4.6. veidojas pēc formulas 4.1. – 4.5. kopas

IV Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

Savukārt produkta dzīves cikls atspoguļo patērētāju vajadzības (pieprasījuma) maiņu un tūdaļ arī ietekmē cenas veidošanas stratēģiju, proti – produkta ieviešanas un attīstības posmā cena varētu būt samērā paaugstināta brieduma posmā cenas jāpazemina, biežāk jālieto cenu atlaides un zemām, lai nobeigtu tikai izmaksas un praktiski bez peļņas iegūšanas.

Atšķirībā no jau esošiem produktiem tirgū, tādas pašas produktu sortimenta grupas, bet jaunus produktus jāpārdod par citām cenām atbilstoši pozicionēšanai tirgū pēc produkta kvalitātes. 4.14. attēlā ir attēloti 9 iespējamie stratēģijas varianti. Līdera pozīcija tirgū, no vienas puses, bet pārtikas nozares īpatnības (kvalitāte nevar būt zemā līmenī un importa produkcijas konkurence), no otras puses, nosaka atbilstošas stratēģijas izvēli A/s RPK un citiem uzņēmumiem pēc reorganizācijas (4.14. attēlā tie stratēģijas varianti ir izcelti)

		Cena		
		Augsta	Vidēja	Zema
Preces kvalitāte	Augsta	1. Priekšējā uzdevuma stratēģija	2. Vidējā izmaksas stratēģija	3. Paaugstinātās produkta vērtības stratēģija
	Vidēja	4. Paaugstināto cenu stratēģija	5. Vidējā līmeņa stratēģija	6. Vidējās produktu vērtības stratēģija
	Zema	7. "Aplaušanās" stratēģija	8. "Ārējā spožuma" stratēģija	9. Zemās produkta vērtības stratēģija

#### 4.14. attēls. Mārketinga stratēģijas atbilstoši jauna produkta cenai un kvalitātei\*

\* attēlu izveidojusi autore pēc avotiem [82;83]

Pēc cenu veidošanas analīzes piensaimniecībā var secināt:

- cenu veidošana ir cenu noteikšanas faktoru metožu un aprēķinu kopa. Tas nozīmē, ka, veidojot cenu, uzņēmumiem jāņem vērā:
  - iekšējie un ārējie faktori;
  - noteiktas metodes;
  - aprēķini.
- pēc cenu veidošanas iekšējo faktoru analīzes (RPK piemērā) var secināt, ka pēc piensaimniecības reorganizācijas divi faktori (mērķi un mārketinga stratēģija) iedarbojas uz piena produktu cenu paaugstināšanu un citi faktori (izmaksas un mārketinga organizācija) uz to pazemināšanu;
- pēc cenu veidošanas ārējo faktoru analīzes var secināt, ka trīs faktori (tirgus tips, valsts politika un likumdošana, pārējie) pastāvīgi, bet viens faktors (pieprasījuma elastīgums) daļēji ietekmē piena produkta cenu paaugstināšanas tendences Latvijas tirgū.;
- piensaimniecībā ir pieņemts veikt cenu pēc metodes "vidējās izmaksas plus peļņa. Neskatoties uz dažām priekšrocībām, jāatzīst arī metodes trūkumi: praktiski netiek ņemti vērā produkta patēriņa vērtība un tirgus pieprasījums;
- lai novērstu šos trūkumus, piena pārstrādātājiem nepieciešams izmantot cenu veidošanas stratēģisko pieeju, proti:
  - ievērot produktu sortimenta un dzīves cikla īpatnības;
  - ievērot produkta jaunuma pakāpi;
  - piemēroties mērķtirgus pieprasījumam.

#### **4.6. Kopsavilkums par Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieniem**

Pēc Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas izpētes var izdarīt šādus secinājumus:

- lai noteiktu mērķtirgus, uzņēmumiem nepieciešams veikt tirgus izpēti;
- pētījuma process ietver piecus posmus:
  - pētījuma mērķa un objekta formulējums;
  - pētījuma mērķa transformējums informācijas mērķos;
  - informācijas vākšana;
  - informācijas novērtēšana, apstrāde un analīze;
  - pētījuma pārskata sagatavošana;
- aprakstīta Latvijas siera tirgus izpēte, kuru bija veikusi autore, ir piemērs arī citiem uzņēmumiem, kas vēlas noskaidrot un izanalizēt mērķtirgu piena produktiem;
- mārketinga pētījuma rezultātā uzņēmums var izmantot iegūto informāciju šādos virzienos:
  - mārketinga aktivitāšu izstrāde un novērtējums;
  - mārketinga aktivitāšu efektivitātes noteikšana;
  - mārketinga procesa pilnveidošana;
- viens no svarīgākiem uzņēmuma restrukturizācijas jautājumiem ir pozicionēšana tirgū. Turklāt jāizšķir trīs kategorijas:
  - pozicionēšana tirgū;
  - pozīcija tirgū;
  - pozīcijas nostiprināšana tirgū,
- pozicionēšana tirgū ir uzņēmuma darbība, kas tiek balstīta uz produkta visizteiksmīgāko īpašību izstrādi un labvēlīgāko tēlu veidošanu pircēju uztverē relatīvi pret konkurentu piedāvājumu;
- pozīcija tirgū ir stabils produkta īpašību un uzņēmuma tēls pircēja uztverē, salīdzinoši ar konkurentu piedāvājumu;
- pozīciju nostiprināšana ir tādu mārketinga pasākumu īstenošana, kas rada pircējos stabilas domas par uzņēmuma produktu neapšaubāmām priekšrocībām mērķtirgū;
- produkta pozīcijas nostiprināšanas stratēģija iekļauj šādus posmus:
  - produkta iespējamo konkurētspējīgo priekšrocību noteikšana;
  - produkta konkurētspējīgo priekšrocību īstenošana;
- konkurētspējas priekšrocības tirgū var būt saistītas ar šādām mārketinga darbībām:
  - produkta diferencēšana;
  - apkalpošanas diferencēšana;
  - darbinieku diferencēšana;
  - produktu izplatīšanas diferencēšana;
  - uzņēmuma tēla diferencēšana;
- pozicionēšanas tirgū paņēmieni izvēle lielā mērā ir atkarīga no nozares īpatnībām un pircēju rīcības tirgū īpatnībām;
- autore izstrādāja piena produktu pozicionēšanas tirgū modeli, kas ietver produkta īpašības un labumus, mērķauditorijas īpatnības un patēriņa situācijas. Starp produktu īpašībām un labumiem galvenais akcents jāliek uz gandarījumu, veselību un produkta izskatu;
- izstrādātais piena produktu pozicionēšanas modelis ir derīgs visām ES valstīm, bet tā piemērošana Latvijas tirgū prasa atšķirt stratēģiskus un taktiskus mērķus, proti: stratēģiski piedāvātais modelis ir universāls, bet taktiski tas jāpapildina ar mērķauditorijas pazīmēm Latvijā;
- piedāvātais piena produktu pozicionēšanas tirgū modelis bija veiksmīgi aprobēts RPK produkta markas *Rasa* attīstības procesā;
- autore piedāvā minēto modeli izmantot citiem Latvijas piena pārstrādātājiem un izmantot mārketinga komunikāciju veidošanas stratēģijā;
- katram uzņēmumam jāanalizē un jāplāno produktu sortimenta attīstība pēc četriem rādītājiem:

11' Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

- daudzveidība;
- piesātinātība;
- dažādība;
- blīvums;
- analizējot un plānojot produktu sortimentu attīstību, lietderīgi izmantot BCG metodiku, kuru jāpielāgo piensaimniecības nozares īpatnībām. Autores pieeju šajā jomā var izmantot citi piena pārstrādātāji;
- BCG metodikas izmantošana dod iespēju plānot katras produktu grupas sortimenta attīstības stratēģiju konkrētā tirgus situācijā;
- piena pārstrādātāju restrukturizācijas procesā jāakcentē sortimenta veidošanas izdevīgums ņemot vērā uzņēmuma specializāciju un patērētāju vajadzības;
- uzņēmumam pastāv divas iespējas, kā iegūt jaunus produktus – jauni produkti var tikt iegūti uzņēmuma īpašumā tos iegādājoties vai arī uzņēmums pats saviem spēkiem var šo produktu izstrādāt. Runājot par Latvijas praksi, autorei nākas atzīt, ka jaunu pārtikas produktu izstrādes procesu uzņēmumi izvēlas veikt paši ar saviem resursiem;
- uzņēmumiem būtu vēlams ievērot jauna produkta izstrādes noteikumus. Autores izstrādātais šo noteikumu variants ir derīgs arī citiem piena pārstrādātājiem;
- jauna produkta izstrādes noteikumi ietver šādus galvenos posmus:
  - tirgus izpēte un ideju vākšana jaunu produktu ražošanai;
  - jauna produkta izstrādes darba grupas veidošana;
  - jauna produkta ekonomiskais pamatojums;
  - tehniskas darbības, sakarā ar produkta izgatavošanu;
  - likumu pieņemšana par jauna produkta attīstību un eksperimentiem;
  - lēmumu pieņemšana par produktu ieviešanu ražošanā;
- noteikumu reālā aprobēšana jauna produkta – jogurta ‘*Lāse Active*’ piemērā ir pamatojums ieteikt izmantot šo pieeju arī citiem uzņēmumiem;
- īpaša uzmanība jāpievērš produkta koncepcijas izstrāde, proti:
  - kas būs jaunā produkta patērētājs?
  - kādu labumu gūs produkta patērētājs pēc tā lietošanas?
  - kādā gadījumā produkts ir lietojams?
- produkta koncepcijas testēšanas procesā lietderīgi izmantot fokusa grupas pētījumu, kas ļautu arī precīzāk izstrādāt produkta mārketinga stratēģiju;
- cenu veidošana ir cenu noteikšanas faktoru, metožu un aprēķinu kopa. Tas nozīmē, ka, veidojot cenu, uzņēmumiem jāņem vērā:
  - iekšējie un ārējie faktori;
  - noteiktas metodes;
  - aprēķini;
- pēc cenu veidošanas iekšējo faktoru analīzes var secināt, ka pēc piensaimniecības reorganizācijas divi faktori (mērķi un mārketinga stratēģija) iedarbosies uz piena produktu cenu paaugstināšanu un citi ( izmaksas un mārketinga organizācija)- uz to pazemināšanu;
- pēc cenu veidošanas ārējo faktoru analīzes var secināt, ka trīs faktori ( tirgus tips, valsts politika un likumdošana, pārējie) ir patstāvīgi, bet viens faktors ( pieprasījums elastīgums) daļēji ietekmē piena produktu cenu paaugstināšanas tendences Latvijas tirgū;
- cenu veidošanas metode ir noteikta mērķa sasniegšanas, konkrēta uzdevuma risināšanas veids. Cenai ir jābūt ne zemākai par tādu līmeni, kāds dod iespēju segt izmaksas un ne augstāka par līmeni, virs kura nav pieprasījuma pēc piedāvātiem produktiem. Posmā starp abām galējībām var noteikt dažādas cenas–tas lielā mērā atkarīgs no izvēlētās metodes;
- piensaimniecībā ir pieņemts veidot cenu pēc metodes ‘*vidējās izmaksas plus peļņu*’. Neskatoties uz dažām priekšrocībām, jāatzīst arī metodes trūkums–praktiski netiek ņemta vērā produkta patēriņvērtība un tirgus pieprasījums;

## II Latvijas piensaimniecības uzņēmumu restrukturizācijas virzieni

- lai novērstu šos trūkumus, piena pārstrādātājiem ir jāizmanto cenu veidošanas stratēģiskā pieeja, proti:
  - ievērot produkta sortimenta un dzīves cikla īpatnības;
  - ievērot produkta jaunuma pakāpi;
  - piemēroties mērktirgus pieprasījumam.

Uzņēmumu restrukturizācijas efektivitāti var aprēķināt un novērtēt ar šādām metodēm.

**Pirmkārt**, var veikt kompleksu rādītāju analīzi pirms un pēc restrukturizācijas un to salīdzināt. Šajā nolūkā praksē izmanto horizontālo, vertikālo un efektivitātes koeficientu analīzi. Metodei ir zināmas priekšrocības: informācijas pieejamība, objektīvie dati un vērtējumi u.c. Tajā pašā laikā metodei piemīt arī trūkumi: pozitīvie un vai negatīvie rezultāti varētu būt sasniegti, pateicoties citiem, nejausiem faktoriem.

**Otrkārt**, var veikt kompleksa uzņēmuma aktīvu novērtēšanu pirms un pēc restrukturizācijas un to salīdzināt. Šajā nolūkā praksē izmanto diskontēšanu, tirgus vērtējumu un/ vai nozares vērtējumu. Metodei ir zināmas priekšrocības: komplekss vērtējums, ārēju faktoru ievērošana u.c., bet par trūkumiem var uzskatīt nejauso faktoru ietekmi un līdz ar to rodas restrukturizācijas faktora neobjektīvais vērtējums. Pie tam šī metode veido galvenokārt nozares (uzņēmumu) prognozes, kuras var būt kļūdainas.

**Treškārt**, var veikt ekspertīzes pirms un pēc uzņēmuma restrukturizācijas un salīdzināt rezultātus. Šī metode paredz faktoru noteikšanu, to nozīmīgumu vērtējumos un kopējā uzņēmuma attīstības vērtējumā. Līdz ar to pēc būtības var sasniegt "tīru" restrukturizācijas vērtējumu, bez nejausiem faktoriem. Bet diemžēl šai metodei piemīt visvairāk subjektivisma, salīdzinot ar minētajām metodēm.

Autore uzskata, ka katras metodes izmantošana atsevišķi satur diezgan lielu rezultātu neprecizitātes risku, bet visu trīs metožu izmantošana kopā var novērst šo risku līdz minimumam. Šajā sakarībā ir iespējami trīs vērtēšanas varianti:

- visas izmantojamās metodes sniedz pozitīvus rezultātus, tas nozīmē, ka restrukturizācijai ir neapšaubāma efektivitāte;
- daļa no izmantojamām metodēm sniedz pozitīvu, bet daļa– negatīvus rezultātus. Tas nozīmē, ka jāveic atkārtoti pētījumi;
- visas izmantojamās metodes sniedz negatīvus rezultātus. Tas nozīmē, ka restrukturizācija bija veikta neefektīvi.



## Secinājumi un priekšlikumi

Promocijas darbā veiktie teorētiskie pētījumi un Latvijas piensaimniecības kvantitatīvā analīze ļāva autorei izdarīt šādus **secinājumus**:

1. Piensaimniecība ir tautsaimniecības nozare, kas apvieno piena ražošanu, piena pārstrādi, piena produktu ražošanu, piena un piena produktu piegādi un pārdošanu patēriņa tirgū.
2. Jāatšķir šādi piensaimniecības darbības aspekti un līdz ar to arī pētīšanas aspekti:
  - makroekonomiskais;
  - mikroekonomiskais;
  - tautsaimnieciskais;
  - sociālekonomiskais;
  - uzņēmējdarbības.

Katram darbības aspektam piemīt atbilstoši mērķi un rādītāji.

3. Nepieciešams pievērst uzmanību Latvijas piensaimniecības darbības pieredzei visos attīstības posmos, lai neatkārtotu kļūdas un trūkumus un izmantotu priekšrocības, piemērojoties jauniem apstākļiem (iestāšanās ES, ekonomikas globalizācija u.c.).
4. Lauksaimniecības attīstības koncepcijā piensaimniecība tika atzīta par prioritāru nozari ar lielām potenciālām iespējām ražošanas apjomu palielināšanā, eksporta attīstīšanā. Taču joprojām pastāv vairākas stratēģiskas problēmas, kas kavē nozares attīstību un potenciālo iespēju realizēšanos:
  - sadrumstalota piena ražošana un pārstrāde;
  - zema govju produktivitāte, līdz ar to mazi kopējie ražošanas apjomi;
  - augstas piena ražošanas, pārstrādes un pārdošanas izmaksas;
  - nepietiekama piena un piena produktu kvalitāte;
  - līdzekļu trūkums investīcijām fermām un uzņēmumiem;
  - piena piegādei stipri izteikta sezonālitate.
5. *Vērtējot pašreizējo situāciju piensaimniecībā, jāanalizē gan nozares iekšējo vidi (tautsaimniecības aspekts), gan ārējo vidi (PEST analīze). PEST analīzes rezultātā autore konstatēja pozitīvas tendences piensaimniecības attīstības jomā, bet tomēr atklājās daudzas problēmas:*
  - LR likumdošana neveicina nezināmas izcelsmes piena un piena produktu ražošanas un realizācijas novēršanu Latvijā;
  - piensaimniecības valsts regulēšana ir pārāk sarežģīta un nenodrošina nepietiekamu koordināciju starp ministrijām, to struktūrvienībām, dienestiem u.c.;
  - valsts regulēšanas instrumenti – ražošanas kvotas, ievadmitas tarifi, valsts subsīdijas, valsts investīcijas, nodokļu atvieglojumi netiek izmantoti pamatoti un efektīvi un līdz ar to nevar pozitīvi ietekmēt piensaimniecības attīstību. Par to liecina autores veiktā valsts regulēšanas instrumentu ekspertīze;
  - piena un piena produktu importa liels un eksporta zems pieaugums pēdējos gados var izraisīt nelabvēlīgu tendenci: no eksportētājvalsts Latvijas var kļūt par importētājvalsti ar visām negatīvām sociāli ekonomiskām sekām;
  - Latvijas iedzīvotāju piena un piena produktu patēriņš pēc apjoma un struktūras būtiski atpaliek no ES valstu iedzīvotāju patēriņa;
  - Latvijas piensaimniekiem mārketinga problēmas raksturo lieli piena produktu atlikumi noliktavās gada beigās un veiksmīgāka produktu – aizstājēju (atspirdzinošie dzērieni, kafija u.c.) virzīšana tirgū;
  - pagaidām piensaimniecībā netika veikta nepieciešamā inovatīvā darbība, kas rosina saimniekošanā efektīvi izmantot jaunākos zinātnes un tehnoloģiju attīstības sasniegumus.

6. Pēc PEST atsevišķo elementu veiktas analīzes nepieciešams kopējais piensaimniecības vides vērtējums. Šajā nolūkā autore izmantoja *eksperimentālās metodes*. Šīs metodes izmantošana savukārt paredz šādus posmus:
- ekspertīzes organizācija;
  - ekspertu izvēle;
  - ekspertu skaitu grupā noteikšana.
7. Pēc ekspertu atbildēm par Latvijas piensaimniecības vides stāvokļa analīzi, var secināt, ka politiskā vide bija novērtēta kā DN (drīzāk nelabvēlīga), ekonomiskā vide arī kā DN, bet sociāli ekonomiskā vide un tehnikas un tehnoloģijas vide – kā neitrāla piensaimniecībai, t.i., īpaši neietekmē ne labvēlīgi, ne nelabvēlīgi. Jāatzīmē, ka no 36 atbildēm (9x4) par visiem vides elementiem 6 bija N, 13 – DN, 12 – O, 5 – DL. Tas nozīmē, ka lielākoties vērtējumi ir pesimistiski, jo neviens eksperts nenovērtēja nevienu vides elementu kā labvēlīgu (L). Principā autore piekrīt ekspertu viedoklim.
8. Vērtējot vides attīstības tendences, eksperti bija noskaņoti optimistiski, proti – visas tendences DN→O, DN→O, O→DL, O→DL ir progresīvas, nevis otrādi. No 36 atbildēm tikai 7 bija novērots negatīvs viedoklis, t.i. uz sliktāko vides stāvokli, bet pārējām 29 atbildēm bija pozitīvs vērtējums. Tas nozīmē, ka perspektīvā piensaimniecības vide var mainīties pozitīvi. Principā autore piekrīt ekspertu viedoklim\*.
9. Vērtējot valsts un uzņēmumu iespējas ietekmēt piensaimniecības vidi, eksperti diezgan augsti novērtēja valsts iespējas ietekmēt politisko un ekonomisko vidi (DS), savukārt bija grūti pateikt par sociāli – ekonomisko vidi, bet iespējas ietekmēt tehnikas un tehnoloģiju attīstību eksperti novērtēja kā DV (diezgan vājas). Savukārt uzņēmumu iespējas bija novērtētas tieši otrādi – tie gandrīz neietekmēja politisko vidi (V) un ekonomisko vidi (DV), arī grūti pateikt par sociāli – ekonomisko vidi un ir diezgan labas iespējas ietekmēt tehnikas un tehnoloģiju attīstību. Principā autore piekrīt ekspertu viedoklim\*.
10. *Pēc pasaules piena un piena produktu ražošanas analīzes autore izdarījusi šādus secinājumus:*
- pasaulē un t.sk. ES-15 valstīs vidēji ir raksturīgi nelieli ražošanas apjoma pieauguma tempi, bet atsevišķās valstīs ar samērā zemu patēriņa līmeni novērojama ražošanas palielināšanās;
  - visā pasaulē un t.sk. ES-15 valstīs novērojama spilgta tendence uz govju skaita samazinājumu un, pateicoties jaunai teknikai un tehnoloģijai, – iegūta piena daudzuma palielināšanās no vienas gov;
  - autores pētījums liecina par to, ka iegūtā piena no vienas gov rādītājs būtiski atšķiras atsevišķās ES-15 valstīs un tas nozīmē, uzņēmumu menedžmenta, mārketinga būtisko ietekmi uz rezultātiem, nevis valsts regulēšanas un plānošanas lomu;
  - piena produktu ražošana pasaules reģionos, t.sk. ES-15 valstīs atšķiras ar nevienmērīgumu: apskatāmā periodā šajā reģionā palielinās svaigu piena produktu, jogurta un skābkrējuma un siera ražošana un attiecīgi – īpatsvars kopējā apjomā; sausā piena un iebiezinātā piena īpatsvars ir palicis gandrīz bez izmaiņām, bet pilnpienam, sviestam un krējumam tiek konstatēta tā samazināšanās;
  - piena un piena produktu ražošanā notiek būtiskas struktūras izmaiņas, proti – daudzveidīgā sortimenta attīstība, produktu pozicionēšana tirgū ar jaunām īpašībām, piemēram, kā veselīgiem produktiem.
11. *Pēc pasaules piena un piena produktu tirdzniecības un patēriņa analīzes autore izdarījusi šādus secinājumus:*
- pasaules tirdzniecība galvenokārt seko pieprasījumam un ražošanai, un līdz ar to principā tiek novērotas tādas pašas tendences pēc produkcijas apjoma un

\* saīsinājumu atšifrējumu sk. 65 lpp.

struktūras, bet būtiska loma vietējā tirgū uzņēmumu aizstāvēšanai pieder tirdzniecības barjerām (TB), kuru loma nav viennozīmīga;

- tirdzniecības barjeras (TB) ir pieņemtu likumu, nolikumu kopums, tā ir valdības darbība, kas tiek vērsta, lai aizsargātu vietējos produktus no ārvalstu konkurences. Lietderīgi izcelt trīs TB grupas: importa tarifi, beztarifu barjeras (BTB) un tehniskas tirdzniecības barjeras (TTB);
- tarifi pamatā darbojas kā nodokļi, piemērojami importam. BTB aptver visus ierobežojumus, izņemot tos, kas attiecas uz tarifiem. TTB ir specifisks TB veids, kas ar likumu, nolikumu un standartu pieņemšanu var ierobežot tirdzniecību;
- piena un piena produktu patēriņš vidēji palielinās visos pasaules reģionos, t.sk. ES-15 valstīs, bet lielākoties tas attiecas uz jogurtu un skābkrējuma produktiem un sieru. Citu piena produktu patēriņš atšķiras ar nevienmērīgumu un ir atkarīgs no valsts iedzīvotāju sociāli-ekonomiskiem apstākļiem, kultūras tradīcijām, valsts stratēģijas eksporta-importa jomā.

**12. *Tā kā valstu un reģionu raksturīgās iezīmes atšķirīgas, var secināt, ka arī attīstības virzieni ir dažādi. Tomēr pastāv arī vispārējas tendences, piemēram, kuras konstatēja autore pēc septiņu valstu (ASV, Vācija, Francija, Polija, Nīderlande, Kanāda, Īrija) pētījuma rezultātiem:***

- uzņēmumu un ražotņu skaita samazināšanās piensaimniecībā;
- ražošanas koncentrēšanās līmeņa palielināšanās un darba ražīguma paaugstināšana;
- tradicionālo kooperatīvu lomas samazināšanās piensaimniecībā;
- piensaimniecības attīstību raksturo lokalizācijas, internacionalizācijas un globalizācijas savienojums. Lokalizācija nozīmē uzņēmuma resursu, mārketinga un menedžmenta koncentrēšanu vietējos tirgos, internacionalizācija paplašina uzņēmuma darbību līdz reģionālam mērogam kāda kontinenta ietvaros, bet globalizācija nozīmē darbību visā pasaules tirgū;
- internacionalizācijas strauja attīstība notiek visos virzienos: ražošanas filiāles, stratēģiskās alianses vai kopuzņēmumu veidošana ar ārvalstu partneriem pasaules mērogā; preču eksportēšana, tirdzniecības pārstāvniecības veidošana ārvalstīs; tiešās ārvalstu investīcijas;
- tiešo ārvalstu investīciju nozīmes ievērojams pieaugums piensaimniecībā visā pasaulē ar mērķi iekarot tirgu, palielināt pamatlīdzekļus, ieviest jaunas tehnoloģijas, paaugstināt ražošanas efektivitāti;
- internacionalizācijas attīstība notiek līdz piensaimniecības globalizācijas līmenim, kad tā izplatījusies ārpus reģioniem un pieaug gan reģionālā, gan transnacionālā sadarbība;
- piensaimniecības attīstības nevienmērīgums pasaules valstīs diferencē eksporta specializāciju, īpatnējas patērētāju vajadzības un darbību mārketinga jomā.

**13. *ES-15 valstu grupa ir viens no attīstītiem piensaimniecības pasaules reģioniem. Kopumā pēc piensaimniecības attīstības stratēģijas ES valstīs analīzes var izdarīt šādus secinājumus:***

- laika periodā no 2001./2002. gada līdz 2007./2008. gadam ES pārvaldes iestādes plāno samazināt centralizētas iepirkuma cenas par 17% un intervences cenas – par 15%. Tas nozīmē šo tirgus regulēšanas instrumentu lomas samazināšanu, lai veicinātu piena produktu konkurenci Eiropas tirgū;
- ES pārvaldes iestādes turpina izmantot diferencēto pabalstu atsevišķiem uzņēmumiem un organizācijām ar mērķi stimulēt piena produktu ražošanu un pārdošanu vietējā tirgū. Starp uzņēmumiem un organizācijām izceļas privātas noliktavas, skolas, maiznīcas, kazeīna ražotāji, kas saņem pabalstu praktiski visiem piena produktiem (izņemot jogurtu un krējumu);

- diferencēto pabalstu objekts ES valstīs parasti ir izmaksas (privātām noliktavām), vai apgrozījums tirgū (piemēram, maiznīcām), vai iepirkuma cenas (piemēram, skolām). Pabalstam nav apstiprināts pastāvīgs lielums un tas mainās atbilstoši situācijai tirgū.
  - kvota ir piena ražošanas un piegādes regulēšanas instruments, kas tiek ieviests nolūkā kontrolēt piena ražošanas apjomu un piena kvalitāti. ES pārvaldes iestādes plāno nepārtraukti līdz 2010. gadam palielināt piena ražošanas kvotas kopējo summu ES-15 valstīm, t.sk., palielinot vairumpārdošanas un samazināt tiešas pārdošanas kvotas. Tajā pašā laikā ES-10 valstīm kopumā pieprasītā kvota apmierināta tikai par 70,3% un t.sk. īpaši "cietušie" ir Baltijas valstis. Šo lēmumu ietekmēja daudz cēloņu – neuzticība jaunām ES-10 valstīm, valsts kontroles un uzraudzības trūkumi piegādes sistēmā Baltijas valstīs, t.sk. Latvijā, šaubas par piena kvalitāti atbilstoši ES standartiem, stingra konkurence ES piena un piena produktu tirgū un lielo kompāniju vēlēšanās ierobežot jauno produktu "pieplūdumu" ES tirgū.
  - tiek pieņemts lēmums ES tirgū, sākot no 2005./2006. gada palielināt tiešo maksājumu aprēķinu atbilstoši piena kvotas plānošanai un to izmaksāt vietējiem piena ražotājiem;
  - ES-10 dalībvalstīm ES pārvaldes iestādes plāno piešķirt tiešus maksājumus 55% apmērā no tā tiešo maksājumu līmeņa, ko maksā ES (15) valstu zemniekiem. Pie tam ES garantēta daļa ir 25%, bet pārējie 30% Latvijai jāatrod pašai. Piemēram, par piena ražošanu paredzēti tieši maksājumi 4,95 eiro apmērā par 1 tonnu un par liellopu – 80 eiro vienai vienībai;
  - ES-15 valstu importu regulē importa tarifi piena produktiem no citām valstīm, izņemot speciālus līgumus. ES-10 valstīs importē savu produkciju pēc divpusējas vienošanās, bet ES-15 plaši izmanto arī beztarifu tirdzniecības barjeras un tehniskās tirdzniecības barjeras;
  - eksportējot piena produktus, ES izmanto iekšējās tirgus plānošanas un regulēšanas instrumentus un subsīdijas, pēc trim līmeņiem: sākuma limits, faktiskais eksports un pārpalikums. ES pārvaldes iestādes neplāno samazināt eksporta subsīdijas apmēram par 36% līdz 2008. gadam;
  - neskatoties uz labvēlīgiem muitas nosacījumiem, ES-15 valstis izmanto diezgan daudz netarifū barjeru un tehniskas tirdzniecības barjeru, kuras jaunām ES-10 valstīm grūti ievērot. Var prognozēt pakāpenisko ES-15 valstu eksporta palielināšanos uz ES-10 valstīm un līdz ar to saasināšies konkurence ar vietējiem ražotājiem.
14. Pēc pašreizējās situācijas analīzes Latvijas piensaimniecībā un pasaules attīstības tendencēm šajā nozarē var secināt par būtisko mūsu valsts atpalcību visās sfērās – ražošanā, tirdzniecībā un patēriņā. Tas ir izskaidrojams ar būtiskiem trūkumiem piensaimniecības organizēšanā, menedžmentā un mārketingā.
  15. Neskatoties uz valsts ražošanas un tirgus regulēšanas instrumentu lomu un pilnveidošanas nepieciešamību, tomēr galvenais Latvijas piensaimniecības atpalcības novēršanas faktors ir paši uzņēmumi, kuri ražo, pārvadā un pārdod pienu un piena produktus.
  16. Konstatējot pozitīvas tendences Latvijas piensaimniecības nozarē pēdējos gados, autore tomēr secināja, ka tas pagaidām ir tikai pirmais nozares restrukturizācijas posms, kas liecina par uzņēmumu piemērošanos lokālajam tirgum. Strādājot jaunos, ekonomikas globalizācijas apstākļos ar to nepietiek, jo ES tirgus prasībām atbilst lieli koncerna tipa uzņēmumi.
  17. *Autore bija veikusi uzņēmumu analīzi pēc modernas SWOT un M.Portera metodikas. Kopumā no SWOT analīzes izriet šādi secinājumi:*
    - lieli uzņēmumi novirza lielus līdzekļus tehnikas un tehnoloģijas attīstībai, kas ir vērtējams ļoti pozitīvi. Iekārtu modernizēšana ļauj samazināt izmaksas, cenu, paaugstināt produktu kvalitāti, lai turpinātu apgūt pasaules plašo tirgu, pārvarot lielo konkurenci;

- pārstrādes uzņēmumi velta lielu uzmanību piena ražotājiem, veicinot kopēju sadarbību. Rezultātā zemnieki kļūst izglītotāki, apzinoties augstās kvalitātes prasības un veidojot tālredzīgu stratēģiju izvirzīto mērķu sasniegšanai;
  - uzņēmumu specializācija rada situāciju, kad katrs uzņēmums dara to, ko prot vislabāk. Piemēram, siera ražotājs var veiksmīgāk konkurēt tirgū, ja visu uzmanību velta patstāvīgai siera ražotņu pilnveidošanai, kvalitātes paaugstināšanai un atmet nerentablu piena produktu ražošanu, atbrīvojot vietu spēcīgākam šī produkta ražotājam;
  - tomēr uzņēmumi nav sasnieguši optimālo specializācijas līmeni: no vadošiem astoņiem uzņēmumiem tikai 3 – RPK, Rīgas piensaimnieks un Preiļu siers – var īstenot SO stratēģiju, kas ir pamats pozīciju nostiprināšanai tirgū; 1 uzņēmums – Valmieras piens – var realizēt WO stratēģiju un 3 uzņēmumi – Tukuma piens, Limbažu piens, Talsu piensaimnieks – ST stratēģiju, kas dod iespēju strādāt ar atsevišķiem tirgus segmentiem. Taču Cesvaines piens var īstenot tikai WT stratēģiju, kas nav īpaši perspektīva. Acīm, redzot, šāds secinājums attiecas arī uz citiem 52 uzņēmumiem\*;
  - Latvijā ir pārāk liels mazo un vidējo piena pārstrādes uzņēmumu skaits, kas apkalpo šauru vietējo tirgu, tāpēc nepieciešama iespējamā uzņēmumu apvienošanās, kas paaugstina to konkurētspēju un palīdz izdzīvot.
18. No analīzes izriet, ka vienam uzņēmumam (RPK) ir līdera pozīcija tirgū, četriem uzņēmumiem (a/s "Valmieras piens", a/s Preiļu siers, a/s "Tukuma piens", a/s Rīgas piensaimnieks) ir stipra konkurētspējas pozīcija un pieciem uzņēmumiem ( a/s "Limbažu piens", a/s "Bauskas piens" u.c.) ir vāja konkurētspējas pozīcija Latvijas tirgū.
19. Secinājumi par atsevišķu uzņēmumu konkurētspēju pēc būtības sakrīt ar secinājumiem pēc SWOT analīzes. Gan SWOT, gan analīze pēc M. Portera metodikas, no vienas puses, apstiprina, bet, no otras puses – konkretizē secinājumus un rekomendācijas par piensaimniecības reorganizācijas nepieciešamību. Uz galveniem reorganizācijas virzieniem norāda ES un pasaules pieredze, bet tajā pašā laikā Latvijai ir īpatnēja situācija, un līdz ar to autore izanalizēja uzņēmumu reorganizācijas iespējas.
20. Pēc cenu veidošanas iekšējo faktoru analīzes var secināt, ka pēc piensaimniecības reorganizācijas divi faktori ( mērķi un mārketinga stratēģija) iedarbosies uz piena produktu cenu paaugstināšanu un citi ( izmaksas un mārketinga organizācija)- uz to pazemināšanu. Pēc cenu veidošanas ārējo faktoru analīzes var secināt, ka trīs faktori (tirgus tips, valsts politika un likumdošana, pārējie) pastāvīgi, bet viens faktors ( pieprasījuma elastīgums) daļēji ietekmē uz piena produktu cenu paaugstināšanas tendencēm Latvijas tirgū.

Veiktie pētījumi un izdarītie secinājumi ļāva autorei sniegt šādus **priekšlikumus**:

1. Latvijas piensaimniecības stratēģiskajam mērķim jābūt atpalcības likvidēšanai no ES-15 u.c. valstīm piena ražošanā (produktivitāte, kvalitāte, izmaksas), piena pārstrādē (produktu kvalitāte, sortiments), piena piegādē (izmaksas, uzskaitē, regulēšana), piena pārdošanā (produkta markas pozicionēšana, mārketinga komunikācijas, cenu veidošana) un piena patēriņā (apjoms, struktūra).
2. Piensaimniecības atpalcību daļēji var novērst ar ES izmantojamiem valsts regulēšanas instrumentiem, bet tikai ar nosacījumu, ka tiem jābūt efektīvi izmantotiem:
  - piensaimniecību jāregulē vienai iestādei (piemēram, Zemkopības ministrija), piešķirot šai visas pilnvaras plānošanas, koordinēšanas un kontroles jomā;
  - valsts iestādēm jāizstrādā diferencēto pabalstu kritērijus un pamatoti jālieto šis tirgus un patēriņa regulēšanas instruments;
  - valsts iestādēm jāmaina nozares finansēšanas struktūra un vairāk uzmanības jāpievērš piena ražotājiem;

- svarīgi ne tikai atrast atbilstošo naudas summu valsts budžetā, bet galvenais mērķtiecīgi un pamatoti izmantot maksājumus, lai būtiski palielinātu piena ražošanas efektivitāti un kvalitāti. Piemēram, minētos tiešos maksājumus lietderīgi piešķirt nevis mazām saimniecībām, bet vidējām un lielām, lai stimulētu lielu modernu piena saimniecību veidošanu, kur varētu izmantot jaunas tehnoloģijas un palielināt darba ražīgumu.
3. Atpaliecības novēršana gan ražošanā, gan patēriņā ir saistīta ar būtisku iekšējo problēmu, kuru pagaidām neņem vērā ES pārvaldes iestādes, proti, zems valsts iedzīvotāju dzīves līmenis, zema maksātspēja un līdz ar to – pieprasījuma trūkums. Tāpēc jāīsteno diezgan elastīga piensaimniecības attīstības stratēģija, respektīvi stimulējot uzņēmumu investīcijas, modernizāciju un pārstrukturizēšanu, tajā pašā laikā nepieļaujot ievērojamo piena produktu cenu kāpumu mazumtirdzniecībā. Pārejas periodā, acīmredzot, jāturpina izmantot centralizētas iepirkuma cenas un intervences cenas, saskaņojot ar ES pārvaldes iestādēm.
  4. Ievērojot visas ES piena un piena produktu standartus, ražošanas un tirdzniecības attīstības metodes, patēriņa struktūru, tomēr nedrīkst aizmirst par Latvijas ekonomikas un sociālkultūras vides īpatnībām un tās savdabīgumu. Par to, ka būtu nepareizi pilnīgi piemēroties kādai ES valsts pieredzei, liecina pašu ES-15 valstu attīstības analīze: katrai valstij atšķiras menedžments un mārketinga ražošanas un tirdzniecības jomā un piena produktu patēriņa struktūrā, kaut gan izpaužas kopīgas tendences visām ES valstīm.
  5. Tirgus ekonomikas apstākļos tiek izmantoti vēl citi reorganizācijas veidi bez uzņēmuma likvidācijas, no kuriem vispopulārākais ir vadošā uzņēmuma (holding company) veidošana. Šajā gadījumā notiek nevis pievienošana vai saplūšana, bet drīzāk tas ir atkarīgo uzņēmumu "absorbēšana" (absorption).

**Valdošais uzņēmums - tā ir kapitālsabiedrība, kurai pieder citu kapitālsabiedrību daļu (akciju) kontrolpaketes, un līdz ar to ir iespēja reāli vadīt atkarīgo uzņēmumu darbību.** Turklāt atkarīgās kapitālsabiedrības nezaudē savu juridisko un saimniecisko patstāvību, ieskaitot aktīvus, produkta markas u.c.

"Holdinga" veidošanas reorganizācija ir populāra arī ES valstīs un principā būtu lietderīga arī Latvijas piensaimniecībā, jo dod iespēju:

- veikt pamatotu produktu ražošanas specializāciju,
  - paplašināt produktu sortimentu,
  - koncentrēt liela apjoma investīcijas galvenos attīstības virzienos,
  - ieviest jaunas produktu ražošanas tehnoloģijas,
  - ietaupīt loģistikas izdevumus ceļā no ražotāja līdz patērētājam.
6. Cits uzņēmumu reorganizācijas veids, kurš nav atspoguļots LR Komerclikumā, ir **koncerna veidošana**. Acīmredzot likuma pieņēmēji bija domājuši, ka šo procesu regulē atsevišķs "Koncernu likums", bet, pēc autores viedokļa, šis likums apraksta nevis koncerna darbību, bet drīzāk holdinga veida reorganizāciju. Pret likuma saturu autorei ir šādi iebildumi:
    - **pirmkārt**, definīcija "koncerns ir valdoša uzņēmuma un vienas vai vairāku atkarīgo sabiedrību kopums" īsti neattiecas uz koncernu, bet attiecas uz holdinga veidošanu. Praktiski koncerns var ietilpināt līdzīgus partnerus, kas nav atkarīgi no kāda vadoša uzņēmuma un brīvprātīgi ir pievienojušies koncernam,
    - **otrkārt**, likumā daudzās vietās tiek uzsvēta "uzņēmuma izšķirošā ietekme sabiedrībā", "atkarīgās sabiedrības interešu aizstāvība", "mazākumdalībnieku aizsardzība" un tml. gadījumi, nemaz neņemot vērā, ka uzņēmumi varētu pilnīgi brīvprātīgi iestāties koncernā un strādāt kopā pēc noslēgta līguma.
  7. Autore piedāvā savu koncerna definīciju:
 

**"Koncerns (concern) ir brīvprātīga dažādu uzņēmumu apvienošana ar nolūku centralizēt menedžmenta, mārketinga un finanšu funkcijas."** Uzņēmumi – koncerna

dalībnieki nezaudē juridisko un saimniecisko patstāvību, un arī nevar vienlaikus kļūt par cita koncerna dalībniekiem.

Koncerna veidošanai ir šādi mērķi:

- attīstīt ražošanas specializāciju un kooperāciju,
- paaugstināt finanšu, materiālu, darba un citu resursu izmantošanas efektivitāti,
- ietaupīt transporta un citas loģistikas izmaksas,
- paplašināt produkcijas sortimentu un uzlabot produktu kvalitāti, lai nostiprinātu produktu markas pozīciju tirgū,
- izstrādāt jaunus produktus, lai apmierinātu gan vietējo patērētāju, gan eksporta produkciju ārējā tirgū.

8. Koncerns ir juridiskā persona ar saviem statūtiem un izpilda funkcijas, kuras tam brīvprātīgi deleģē uzņēmumi – koncerna dalībnieki pēc līguma.

**Koncerna līgums** ir tāds līgums, ar kuru uzņēmums deleģē savas vadības funkcijas koncernam (pārvaldes līgums) vai/un arī apņemas nodot visu savu peļņu (tās daļu) citam uzņēmumam (peļņas nodošanas līgums). Koncerna veidošana un funkcionēšana balstās uz šādiem principiem:

- uzņēmumu brīvprātīga iekļūšana koncerna sastāvā,
- uzņēmumu brīvprātīga pārvaldes funkciju deleģēšana koncernam,
- koncerna dalībnieku līdztiesība,
- dalībnieku līdztiesīga pārstāvniecība koncerna pārvaldes institūcijās,
- līguma attiecības starp koncernu un tā dalībniekiem.

Koncerna sastāvā var būt arī uzņēmumi, kas ir saistīti pēc "holdinga" principa, bet atšķirībā no "holdinga" apvienošanas sistēmas, koncerns var ietilpināt ne tikai kapitālsabiedrību, bet arī pilnsabiedrības, kooperatīvus u.c. uzņēmumus.

9. Autore pamatoja un piedāvāja atbilstošos reģionos veidot **pirmajā posmā** piecus holdingus ar valdošiem uzņēmumiem priekšgalā un **otrajā posmā** – piecus koncernus:

- RPK;
- Rīgas piensaimnieks;
- Valmieras piens;
- Preiļu siers;
- Tukuma piens.

Pēc reorganizācijas izveidošanas koncerni realizēs praktiski 100% saražotus Latvijā piena produktus vietējā tirgū, kā arī ES tirgū un citos tirgos.

10. Visiem izveidotiem koncerniem 1. un 2. posmā vajag turēties pie stratēģijas, kas izriet no SWOT analīzes, un jāņem vērā konkurences situācija nozarē, kas izriet no analīzes pēc M.Portera metodikas.

Koncernu veidošana nav pašmērķis, bet darbības efektivitāšu paaugstināšanas nepieciešams nosacījums, strādājot atbilstoši ES prasībām. Tāpēc reorganizācijas procesā jāveic aprēķini un jāizstrādā menedžmenta, mārketinga un loģistikas attīstības programma. Šos jautājumus autore aplūkoja, balstoties uz RPK u.c. uzņēmumu piemēra.

11. Trešajā reorganizācijas posmā lietderīgi turpināt piensaimniecības reorganizāciju ekonomikas globalizācijas apstākļos. Viens no variantiem – tas ir liela koncerna veidošana pēc vietējo uzņēmumu (RPK un a/s Valmieras piens) apvienošanas, bet otrais variants paredz koncerna (holdinga) veidošanu ar ārvalstu uzņēmuma līdzdalību.

12. Lai noteiktu mērķtirgus uzņēmumiem nepieciešams veikt tirgus izpēti atbilstošiem produktiem. Aprakstīta Latvijas siera tirgus izpēte, kuru bija veikusi autore, ir piemērs, arī citiem uzņēmumiem, kas vēlas noskaidrot un izanalizēt mērķtirgu piena produktiem. Mārketinga pētījuma rezultātā uzņēmums var izmantot iegūto informāciju šādos virzienos:

- mārketinga aktivitāšu izstrāde un novērtējums:

- mārketinga aktivitāšu efektivitātes noteikšana;
- mārketinga procesa pilnveidošana.

13. Viens no svarīgākajiem uzņēmuma restrukturizācijas jautājumiem ir pozicionēšana tirgū.

Turklāt jāizšķir trīs kategorijas:

- pozicionēšana tirgū;
- pozīcija tirgū;
- pozīcijas nostripināšana tirgū.

**Pozicionēšana** tirgū ir uzņēmuma darbība, kas tiek balstīta uz produkta visizteiksmīgāko īpašību izstrādi un labvēlīgāko tēlu veidošanu pircēju uztverē relatīvi pret konkurentu piedāvājumu.

**Pozīcija** tirgū ir stabils produkta īpašību un uzņēmuma tēls pircēja uztverē, salīdzinot ar konkurentu piedāvājumu.

**Pozīciju nostiprināšana** ir tādu mārketinga pasākumu īstenošana, kuri noved pircēju pie stabilām domām par uzņēmuma produktu neapšaubāmām priekšrocībām mērktirgū.

Konkurētspējas priekšrocības tirgū var būt saistītas ar šādiem mārketinga darbībām:

- produkta diferencēšana;
- apkalpošanas diferencēšana;
- darbinieku diferencēšana;
- produktu izplatīšanas diferencēšana;
- uzņēmuma tēla diferencēšana.

14. Pozicionēšanas tirgū paņēmieni izvēle lielā mērā ir atkarīga no nozares īpatnībām un pircēju rīcības tirgū īpatnībām. Autore izstrādāja piena produkta pozicionēšanas tirgū modeli, kas ietver produkta īpašības un labumus, mērķauditorijas īpatnības un patēriņa situācijas. Starp produktu īpašībām un labumiem galvenais akcents jāliek uz gandarījumu, veselību un produkta izskatu. Izstrādāts piena produktu pozicionēšanas modelis ir derīgs visām ES valstīm, bet tā piemērošana Latvijas tirgū prasa atšķirt stratēģiskus un taktiskus mērķus, proti: stratēģiski piedāvāts modelis ir universāls, bet taktiski tā jāpapildina ar mērķauditorijas pazīmēm Latvijā. piedāvāts piena produktu pozicionēšanas tirgū modelis bija veiksmīgi aprobēts RPK produkta markas *Rasa* attīstības procesā. Autore piedāvā minēto modeli izmantot arī citiem Latvijas piena pārstrādātājiem un izmantot mārketinga komunikāciju veidošanas stratēģijā.

15. Katram uzņēmumam jāanalizē un jāplāno produktu sortimenta attīstība pēc četriem rādītājiem:

- daudzveidība;
- piesātinātība;
- dažādība;
- blīvums.

16. Analizējot un plānojot produktu sortimentu attīstību, lietderīgi izmantot BCG metodiku, kuru jāpielāgo piensaimniecības nozares īpatnībām. Autores pieeju šajā jomā var izmantot citi piena pārstrādātāji. BCG metodikas izmantošana dod iespēju plānot katras produktu grupas sortimenta attīstības stratēģiju konkrētā tirgus situācijā. Piena pārstrādātāju restrukturizācijas procesā jāņem vērā sortimenta veidošanas izdevīgumu sakarā ar uzņēmuma specializāciju un patērētāju vajadzībām.

17. Uzņēmumiem būtu vēlami jauna produkta izstrādes noteikumi. Autores izstrādāts šo noteikumu variants ir derīgs arī citiem piena pārstrādātājiem. Jauna produkta izstrādes noteikumi ietver šādus galvenos posmus:

- tirgus izpēte un ideju vākšana jaunu produktu ražošanai;
- jauna produkta izstrādes darba grupas veidošana;
- jaunā produkta ekonomiskais pamatojums;
- tehniskās darbības, sakarā ar produkta izgatavošanu;
- likumu pieņemšana par jauna produkta attīstību un eksperimentiem;
- lēmumu pieņemšana par produktu ieviešanu ražošanā.



18. Noteikumu reālā aprobēšana jauna produkta – jogurta “Lāse Active” piemērā ir pamatojums ieteikt izmantot šo pieeju arī citiem uzņēmumiem. Pie tam īpaša uzmanība jāpievērš produkta koncepcijas izstrāde, proti:

- kas būs jaunā produkta patērētājs?
- kādu labumu gūs produkta patērētājs pēc tā lietošanas?
- kāds ir produkta lietošana gadījums?

19. Pienašaiņniecībā ir pieņemts veikt cenu pēc metodes “vidējās izmaksas plus peļņa”. Neskatoties uz dažām priekšrocībām, jāatzīst arī metodes trūkums – praktiski netiek ņemta vērā produkta patēriņvērtība un tirgus pieprasījums.

Lai novērstu šos trūkumus, piena pārstrādātājiem nepieciešams izmantot cenu veidošanas stratēģisko pieeju, proti:

- ievērot produkta sortimenta un dzīves cikla īpatnības;
- ievērot produkta jaunuma pakāpi;
- piemēroties mērķtirgus pieprasījumam.

20. Uzņēmumu restrukturizācijas efektivitāti var aprēķināt ar šādām metodēm.

**Pirmkārt**, var veikt kompleksu rādītāju analīzi pirms un pēc restrukturizācijas un to salīdzināt.

**Otrkārt**, var veikt kompleksa uzņēmuma aktīvu novērtēšanu pirms un pēc restrukturizācijas un to salīdzināt. Šajā nolūkā praksē izmanto diskontēšanu, tirgus vērtējumu un/ vai nozares vērtējumu.

**Treškārt**, var veikt ekspertīzes pirms un pēc uzņēmuma restrukturizācijas un salīdzināt rezultātus. Šī metode paredz faktoru noteikšanu, to nozīmīgumu vērtējumu un kopējā uzņēmuma attīstības vērtējumā. Autore uzskata, ka katras metodes izmantošana atsevišķi satur diezgan lielus rezultātus neprecizitātes risku, bet visu trīs metožu izmantošana kopā var novērst šo risku līdz minimumam. Šajā sakarībā ir iespējami trīs vērtēšanas varianti:

- visas izmantojamās metodes sniedz pozitīvus rezultātus, tas nozīmē, ka restrukturizācijai ir neapšaubāma efektivitāte;
- daļā no izmantojamām metodēm sniedz pozitīvas, bet daļa– negatīvus rezultātus. Tas nozīmē, ka jāveic atkārtoti pētījumi;
- visas izmantojamās metodes sniedz negatīvus rezultātus, tas nozīmē, ka restrukturizācija bija veikta neefektīvi.

## Bibliogrāfija

### ***I. Oficiālie dokumenti: likumi, noteikumi, nolikumi***

1. LR Komerclikums. – "Latvijas Vēstnesis", 04.05. 2000. Nr.. 158/160 ( ar grozījumiem 2000 – 2004 gadā)
2. LR Lauksaimniecības likums. – "Latvijas Vēstnesis", 03.06.1998, Nr 60/61 ( ar grozījumiem 2000- 2004 gadā)
3. LR Pārtikas aprites uzraudzības likums – "Latvijas Vēstnesis", 06.03. 1998 ( ar grozījumiem 2002 – 2004 gadā)
4. LR Veterinārmedicīnas likums. – LR Saeimas un MK Ziņotājs, 2001, Nr.11 ( ar grozījumiem 2001 – 2003. gadā)
5. LR likums "Par ievadmuītas nodokļa (tarifa) likmēm, muitas tarifu kvotām." – "Latvijas Vēstnesis", 28.06.2002, Nr.97
6. LR Koncernu likums. – Saeimā pieņemts 2000. gada 23.03.
7. LR Finanšu instrumentu tirgus likums. – "Latvijas Vēstnesis", 11.12.2003, Nr. 175 (ar grozījumiem 2004. gadā).
8. "Par likumu vai atsevišķu to normu spēkā esību saistībā ar Latvijas pievienošanu Eiropas Savienībai". – Saeimā pieņemts 22.04. 2004. gadā
9. LR MK noteikumi Nr. 491 "Piena, apstrādātā piena un piena produktu aprites noteikumi". – "Latvijas Vēstnesis", 27.11.2001, Nr.56
10. LR MK Noteikumi Nr. 165. "Pārtikas preču marķēšanas noteikumi". – MK pieņemti 23.03.2004.gadā
11. LR MK noteikumi Nr.106."Pārtikas uzņēmumu atzīšana un reģistrācijas kārtība." – "Latvijas Vēstnesis", 03.08.2001., Nr.39
12. LR MK noteikumi Nr.107 "Par obligātajām nekaitīguma un marķējuma prasībām pārtikas kozeīnam un pārtikas kozeīnātiem". – MK pieņemti 06.03.2001.
13. LR MK noteikumi Nr. 494 "Kārtība, kādā Latvijā ievadams piens un piena produkti." – MK pieņemti 02.09.2003.
14. LR MK noteikumi Nr. 203 "Dezinfekcijas, dezīnsekcijas un deratizācijas pasākumu veikšanas kārtība". – MK pieņemti 01.06.1999.
15. LR MK noteikumi Nr. 217 "Obligātas nekaitīguma prasības materiāliem un priekšmetiem, kas nonāk sakarā ar pārtiku. – MK pieņemti 09.06.1998.
16. LR MK noteikumi Nr.140 "Iepakojuma klasifikācijas un marķēšanas noteikumi."- MK pieņemti 02.04.2002.
17. LR MK noteikumi Nr. 261 "Klasifikācijas, kvalitātes un marķējuma prasības dehidrētajiem piena produktiem".- MK pieņemti 13.05.2003.
18. LR MK noteikumi Nr. 521 "Klasifikācijas, kvalitātes un marķējuma prasības piena produktiem, saliktiem piena produktiem un piena produktu izstrādājumiem" - MK pieņemti 16.09.2003.
19. LR MK noteikumi Nr. 2002"Noteikumi par fasēto preču nomināla daudzuma un iepakojuma nominālā tilpuma standartvērtībām"- MK pieņemti 22.05.2001.
20. LR MK noteikumi Nr. 235 "Dzeramā ūdens obligātas nekaitīguma un kvalitātes prasības, monitoringa un kontroles kārtība"-MK pieņemti 29.04.2003.
21. LR MK noteikumi Nr.112 Pārtikas veterinārā dienesta nolikums."-MK pieņemti 12.03.2002.
22. Eiropas Savienības Padomes 16.06. 1992 Direktīva 92/46 EEC "Veterinārsanitāra noteikumi par neapstrādāto pienu, termiski apstrādāto pienu un piena produktu ražošanu un tirdzniecību.
23. Eiropas Savienības Padomes 19.07. 1999 Regula(EK) Nr.1804/1999, kas papildina Regulu (EK) Nr.2092/91 par lauksaimniecības produktu bioloģisko ražošanu un norādījumiem.

## **II. Oficiālie LR un starptautiskās statistikas avoti, LR ministriju ziņojumi, valsts standarti**

24. LR Zemkopības ministrija. Lauksaimniecības gada ziņojums. – Rīga, 2000.
25. Latvijas lauksaimniecību un lauku 1999: politika un attīstība. – Latvijas Valsts agrāras ekonomikas institūts, Rīga, 2000
26. LR Zemkopības ministrijas lauksaimniecības attīstības programma. – Rīga, 2001.
27. LR Zemkopības ministrijas 2001. gada ziņojums. – Rīga, 2001.
28. Baltijas valstu lauksaimniecības ministru savākšanas kopējais paziņojums. – Agropols, Nr. 24, 2002.
29. LR Zemkopības ministrijas 2002. gada ziņojums. – Rīga, 2002.
30. LR Ekonomikas ministrijas ziņojums. – Rīga, 2002. g. decembris.
31. LR Ekonomikas ministrijas ziņojums. – Rīga, 2003 g. decembris
32. Lauksaimniecības attīstības 2001. gada programma. – Rīga, 2002. gada augusts
33. LR Zemkopības ministrijas Lauksaimniecības gada ziņojums. – Rīga, 2003.
34. LR Zemkopības ministrijas darbības stratēģija 2003. -2005. gadam.
35. Latvijas statistiskā gada grāmata 1933. – Rīga, 137 – 172 lpp.
36. Rūpniecības statistika. – Rīga, 1938, 55 – 56 lpp.
37. Latvijas PSR statistikas tabulas. – Rīga, 1940, 132 – 135 lpp.
38. Latvijas PSR tautas saimniecība Statistisko datu krājums. – Rīga, 1972, 115 – 140 lpp.
39. Latvijas PSR tautas saimniecība. – Rīga, Avots, 1981, 112 – 124 lpp.
40. Latvijas PSR tautas saimniecība. – Rīga, Avots, 1990, 208 – 210 lpp.
41. Latvijas statistikas gadagrāmata 1991. – Rīga, 1992, 358 lpp.
42. Latvijas Republikas lauksaimniecības rādītāji 1992. gadā. – Rīga, 1993, 20 lpp.
43. Latvijas lauksaimniecība. – Rīga, LR valsts statistikas komiteja, 1998, 52 lpp.
44. Lauku saimniecības Latvijā 1998. – Rīga, LR Centrālā statistikas pārvalde, 1999, 78 lpp.
45. Starptautiskās piensaimniecības federācijas biļetens. – Rīga, Latvijas piensaimniecība, 2001, novembris – decembris, 10 – 11 lpp.
46. Latvijas statistikas gadagrāmata 2002. – Rīga, LR Centrālā statistikas pārvalde, 2002, 134 – 151 lpp.
47. Latvijas statistikas gada grāmata 2003.-Rīga, LR Centrālā statistikas pārvalde, 2003., 140-160 lpp.
48. Informatīvs lauku politikas biļetens. – Agropols, 2002, aprīlis, Nr.7
49. Informatīvs lauku politikas biļetens. – Agropols, 2002, oktobris, Nr.18
50. LV STLML 1-92. Govs piens. Iepirkuma prasības ar 1. izmaiņu. – Rīga, 1995., 7.lpp.
51. LR Centrālās statistikas pārvaldes dati par 1993.-2003.g.
52. Latvijas Piensaimnieku centrālās savienības ( LPCS ) dati par 1997.-2003.g.
53. Pārtikas un veterinārā dienesta ( PVD ) dati par 2000.-2003.g
54. Valsts iekšējā tirgus aizsardzības biroja ( VITAB) dati par 2003.g.
55. LR Zemkopības ministrijas (LZM) dati par 1993.-2003.g.
56. LR Lauksaimniecības tirgus veicināšanas centra ( LTVC ) dati par 2001.-2003.g.
57. LR Lauku atbalsta dienesta ( LAD ) dati par 2001.-2003.g.
58. Latvijas Piena ražotāju asociācijas ( LPRA ) dati par 1993.-2003.g.
59. LR Komercreģistra dati par 2002.-2003.g.
60. LR mārketinga padomes dati par 2001.-2003.g.
61. Eurostat dati par 1997.-2003.g.
62. Bulletin of the International Dairy Federation. World Dairy Situation.-2002., Nr.378.
63. Bulletin of the International Dairy Federation. World Dairy Situation.-2003., Nr.384.
64. Bulletin of the International Dairy Federation. World Dairy Situation.-2001., Nr.368.
65. Bulletin of the International Dairy Federation. The Global Dairy Industry Today.- 2001., Nr.361.
66. Bulletin of the International Dairy Federation. Structural Change of the Dairy Sector.- 2001.,Nr.360.

67. Bulletin of the International Dairy Federation. The world Market for Cheese 1990. – 1999., Nr.359.
68. Bulletin of the International Dairy Federation. World Dairy Situation. -2000., Nr.355.
69. Dairy Economic Indicators. 2002. European Union. Dairy Research International 52 AmisAveue, New Haw, Surwey kT 153ET, United Kingdom
70. Dairy Economic Indicators 2002 Dairy Research International. United Kingdom, 2003
71. Rababank International Utreht. Netherlands, July 2000
72. Rababank International Utreht. Netherlands, April 2003
73. Итоги работы предприятий мясной и молочной промышленности Латвийской ССР за 1981 год.-Рига, ЦТПКБ, 1982, стр. 78-80.
74. ГОСТ 13264-88. Молоко коровье. Требование при закупках. – Москва Издательство стандартов, 1988, 7 стр..
75. Agenda 2000 reforms.

### **III. Grāmatas latviešu un angļu valodā**

76. Brigham E.F. Fundamentals of Financial Manegement. 6-th Ed. The Dryden Press, 1992, Chepter 2.
77. Borman D., Federman R., Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург, 1992, 905 стр.
78. Dibb S., Simkin L. The Market Segmentation Work Book.-Thomson Learning and Barkhim House, New York, 1996, p. 240
79. Gods U. Mikroekonomika I daļa. – Rīga, Biznesa augstskola ‘‘Turība’’, 1998, 15-45 lpp.
80. Gods U. Mikroekonomika II daļa. – Rīga, Biznesa augstskola ‘‘Turība’’, 2000, 81 – 120 lpp.
81. Hosking A. Business Studies. Textbook. – The MLT Group Ltd, London, 1990, p 348.
82. Kotler P. Armstrong G. Principles of marketing. 7 th Ed., Prentic hall, 1998, 216 – 548 lpp.
83. Kotler P. Marketing Management Analysis, Planning, Impermentation and Control. 9 th Ed., Prentic Hall, 1997, 229 – 446 lpp.
84. Scheer F. Industry Strukture, Strategy and Public Policy. Harvard University. Addison Westley Higher Education, 1996.
85. Kozlinskis V., Pučure I. u.c. Ekonomisko pētījumu metodes un informācijas avoti.- Jelgava, 2001. 66 lpp.
86. Piensaimnieku kopdarbība mūsu valsts divdesmit gados. – Rīga, Rota, 1938, 74 lpp.
87. Porter M. Competitive Strategy: Tehnigues for Analypzing Industries and Competitons. – New York, Free Press, 1980, Chapter 2
88. Porter M. Competitive Strategy. – New York, Free Press, 1985, pp. 4 – 236
89. Praude V, Beļčikovs J. Mārketings. -, - Rīga, Vaidelote, 1999, 535 lpp.
90. Praude V, Beļčikovs J. Menedžments. -, - Rīga, Vaidelote, 2001
91. Praude V, Beļčikovs J. Loģistika -, - Rīga, Vaidelote, 2002, 540 lpp.
92. Tirdzniecības pamati: mācību līdzeklis.- Rīga, Jumava, 2002, 117 – 153 lpp.
93. Vasermanis E., Šķiltere D., Krasts J. Prognozēšanas metodes. - Rīga, Latvijas Universitāte, 2002, 129 lpp.

### **IV. Raksti žurnālos, promocijas darba kopsavilkumi latviešu un angļu valodā**

94. Brunovska M. Piens un piena produkti seno latviešu tradīcijās. – Piena avīze, 2000, Nr. 48, 8-15 lpp.
95. Bramley A.J. Mc Kinnon C.M. The Microbiology of Raw Milk. – IDF Bulletin. 1989, Nr. 238, 5-8 p.
96. Champagne C.P., Goulet I. The mikrobiology of Milk. Dairy Science and Tehnology. Principles and Applications. – Canada, Department of Science and Tehnology, 1985, 72 – 75 pp.
97. Blank K. The TBT Agreement.-Bulletin of IDF, 2000, Nr. 349,p.11-14..

98. Crammes M., Kress A. Fundamentals of Banruptcy & Corporate Reorganization. Publishing, Incorporated. USA, 1998.
99. Cherchill G. Basic Marketing Research 4 th Ed. the Druden Press, 2000, p 307-423...
- 100 Cuncil Directive 92/46 EEC of 16 June laying down SMB health rules for production and placing on the market of raw milk, heat treated milk and milk – based products. – Official Journal of European Communities. 1992. Nr. 268, 70 p.
- 101 Commision Directive 89/362EEC of 26 May 1989 on general conditions of hygiene in Milk production holdings. – official Journal of the European Communities. 1989, Nr. 181. 50 p.
- 102 Department of Foreign Affairs and International Trade. Sectoral and International Trade. Sectoral Consultations. Market Access – Non tariff Measures. – Discuttion paper. Consultations with Canadian Series. – 1999, May.
- 103 Dicken P. Global – Local Tensions, Firms and States in the Global Space Economy. . - 1994, Economy Geog. 70(2), 1994, 101 – 128 pp.
- 104 Dunning I.N. The Eclectic Paradigm of International Production : Restatement and Some Postiber Extensions. – 1988. I. Int. Business Studies, Spring 1 – 38 pp.
- 105 Dunning I.N. Multinational enterprises and the Globalisation of Innovatory Capacity. - Discuttion Paper. Department of Economics, University of Reading, 1990, 66 pp.
- 106 EU Milk directive and legislation. – Jonmoping, 2000. 6pp.
- 107 Foster E.M., Nelson F.E., Spece M.L. u.c. Dairy Microbidogy. – New Jerser, Rentice – Hall, 1961, 10 – 20 pp.
- 108 Holt I.G. Bergeu's Manual of Systematic Bacteriology. Volumet. Baltimore, Williams & Wilkins, 1986, 500 – 550 pp.
- 109 Igaunijas piensaimnieki arī bez subsīdijām brūgējuši ceļu uz lielražošanu. – Latvijas lopkopis un piensaimnieks, 1996. Nr.7 39 – 41 lpp.
- 110 Ingiļāvičute B. Piena lopkopība Lietuvā. – Latvijas piensaimniecība, septembris – oktobris 2001, 25 – 26 lpp.
- 111 Jēkabsons A. Piena ražošana un pārstrāde 2001. gadā. - Latvijas piensaimniecība, janvāris – marts 2002, 10 – 12 lpp.
- 112 Jēkabsons A. Piena produktu eksports un imports 2001 gadā. – Latvijas piensaimnieks, septembris – oktobris 2001, 9-10 lpp.
- 113 Kreilis M. Par labu pienu, tā tīrību un dzesēšanu. – Latvijas lauksaimnieks, 1995 Nr. 8, 19-21 lpp.
- 114 Liepa V. Vai esam gatavi "lēcienam" piena kvalitātes izmaiņās. – Latvijas lopkopis un piensaimnieks, 1996, Nr.8, 8-14 lpp.
- 115 Lapše I. Kādi izskatāmies Eiropas durvju priekšā? – lauku avīze, 2002, 29. oktobris
- 116 Laurs A., Priekulis I. Mūsdienīga piena ražošana. – Rīga, LLU Ulbrokas zinātnes centrs, 2001
- 117 Lowes B. Pass C., Sanderson S. Companies and Markets: Understanding Business Strategy and the Market emvironment. – Blackwell Business, 1994. 65 – 116 lpp.
- 118 Martin I.H. Significance of Bacterial spores in Milk. – Journal of Milk and Food tehnology, 1974, Nr. 2, 94 – 98 pp.
- 119 Mikolajcik E.M. Psyhotropic Sporeformers. – American Dairy Ruiew, Nr. 4, 1978, 434 – 436 pp.
- 120 Myllykangas O. Studies on the Toruperatures of Finish Milk and Milk Products their Influence on the Growth of Bacillus Cereus in Milk in Particular. – Finnish Journal of Dairy Science. 1995, Nr.1, 93 p.
- 121 Meir D.D., Kelly M.E., Philips I.D. The Effects of Storage Temperature on Bacterial Geowth and Lippolytis in Raw Milk.- Journal Society Dairy Technology, 1978, Nr.31, 203 – 208 pp.
- 122 Makielis R. Piena pārstrāde Igaunijā. – Latvijas piensaimniecība, 2001, septembris – oktobris.

- 123 Nielson I.E., Dicken P. The Internationalisation Process: European Firms in Global Competition.- Paul Chapman Publishing. Londod, 1996, 38 – 60 pp.
- 124 OECD. Indicators of Tariff and Non – tariff Trade Barriers. – Paris, 1997
- 125 Pirksts V., Rozenbergs V. Lauksaimniecības produkcijas vajadzības un tās ražošanas iespējas. – Rīga. Latvijas valsts agrārās ekonomikas institūts, 1995. 24 – 29 lpp.
- 126 Purmalis R. Kurš prātis mainīties, tas pastāvēs. – Latvijas Lopkopis un piensaimnieks, 1996, Nr.8. 14 lpp.
- 127 Robinsons R.K. Dairy Microbiology. Volume 1. – London. Elsevier Applied Science, 1990. 400 – 420 pp.
- 128 Reinsons A. Pienaimniecība pirms kara Latvijā. – Latvijas Pienaimniecība, 2001, novembris – decembris, 30 – 31 lpp.
- 129 Poberts D., Josling T.E., Orden D.A. Framework for Analysing Technical Trade Barriers in Agricultural Markets. – Technical Bulletin, March, 1999
- 130 Reiz jau mēs bijām Eiropā. – Latvijas Lopkopis un piensaimnieks, 1996, Nr.6, 43 – 44 lpp.
- 131 Strautmanis D. Piena govju šķirņu salīdzinājums Latvijā. – Latvijas Lopkopis un piensaimnieks, 1999, Nr. 8, 8-9 lpp.
- 132 Strakšas A. Pienaimniecības attīstība 1996. gada I. Ceturksnī. – Latvijas Lopkopis un piensaimnieks, 1996, Nr. 5, 2 lpp.
- 133 Strakšas A. Piena iepirkuma un produkcijas realizācijas tirgus 1997. gada I. pusgadā. – Latvijas Lopkopis un piensaimnieks, 1997, Nr. 16-17 lpp.
- 134 Strakšas A. Pienaimniecības apskats 1998. gadā. – Latvijas Lopkopis un piensaimnieks, 1999, Nr.3, 8-9 lpp.
- 135 Situation and Outlook: Dairy Sector. – Brussel, 2001, 19 p.
- 136 The CAP reform: Milk and milk products. – Brussel, 2000, 8 p.
- 137 Tilta E. Piena rūpniecības attīstība Latvijas Republikā. – Rīga, LRZTIPI, 1975, 40 lpp.
- 138 Zīle A. Rīcības programmas lauksaimniecības nozaru attīstībai. – Rīga, LRZM, 1998, 40 lpp.
- 139 Whalley I. Trade Liberalization Among The Major World Trading Areas. – London, MIT Press, 1985, Chapter 10
- 140 World butter markets: review and perspective. – IDF World Dairy Summit, 2000, september
- 141 Weindimaier H. Structural Change and Internationalization of the German Dairy Industry. – Bulletin of the IDF Nr. 360, 2001, pp. 20 – 29
- 142 Revina I. Ekonometrija. Rīga, 2002, 88 – 116 lpp.
- 143 Šenkmanis A. Rūpniecības uzņēmumu sistēmu reforma pārceļ ekonomikas apstākļos. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga, 2004, 12 – 16 lpp.
- 144 Saksonova S. Latvijas komercloku aktīvu struktūras pilnveidošana. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga, 2002., 21 – 22 lpp.
- 145 Zīle R., Šteinbuka I., Počs R. Latvia Entering the XXI st Century. Economics. Internation. Finance). Rīga, 2000

#### ***V. Grāmatas un raksti krievu valodā***

- 146 Буткус К., Буткус Р. Влияние молока на качества сыра.- М.,Агропромиздат,1985,78 стр.
- 147 Давыдов Р. Молоко и молочное дело.-М.,Колос, 1973, 256 стр.
- 148 Королева Н., Селичкикина В. Санитарная микробиология молока и молочных продуктов.-М.,Пищевая промышленность, 1980, 256 стр.
- 149 Билетова Р., Корнемаева Р. Санитарная микробиология.- М.,Пищевая промышленность, 1980,352 стр.
- 150 Якубчак О. Контроль санитарного качества молока.Мю,Ветеринария, 1995, №12,44-46стр.

- 151 Дружинин М. Математическая статистика, М., Статистика 1971, 263 стр.
- 152 Беляевский М. Маркетинговые исследования информация, анализ, прочно.- М., Финансы и статистика, 2001, 317 стр.
- 153 Мазур И., Шапиро В. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. М., Высшая школа, 2000, 250 стр....
- 154 Реформирование предприятий концепция, модель, программа. М., КОНСЕКО, 1998....
- 155 Гутунджян А. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике проблемы теории и практики. Б., Экономика, 2000, 330 стр.....
- 156 Фомин Я. Диагностика Кризисного состояния предприятия. М. ЮНИТИ ДАНА, 2003, 155 стр....
- 157 Цурулевич. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. М., Экономика, 2003

#### ***VI. Raksti laikrakstos***

- 158 Aktualizējas piena pārpirceju jautājums. – Dienas bizness, 12.09.2002
- 159 Briseles kvotu priekšlikumi – katastrofa Latvijas laukiem. Dienas bizness, 06.02.2002.
- 160 Brisele dod zaļo gaismu importam. – Dienas bizness, 24.07.2002.
- 161 Cīņa par Eiropas tirgu notiks Latvijas teritorijā. – Lauku Avīze, 0404, 2002.
- 162 Gatavo vēl vienu kvotu piena lietā. – Dienas bizness, 03.02. 2003.
- 163 Jauns piedāvājums. – Dienas bizness, 26.11. 2002.
- 164 Skvarnovičs J. No piena eksportētājvalsts varam kļūt par importētāju. – Dienas bizness, 02.05.2002.
- 165 Iesniedz otru kvotu. Dienas bizness, 02.02. 2003.
- 166 Imports nebiedē. – Dienas bizness, 15.06. 2002.
- 167 Konstatē Lietuvas piena dempingu.-Dienas bizness, 21.03.,2003.
- 168 Kvotas ierobežo ražošanu. – Neatkarīgā Rīta Avīze, 22.02. 2002
- 169 Lietuva: piena kara nebūs. – Dienas bizness, 27.01. 2003.
- 170 Lietuva aicina beigt piena karus. – Dienas bizness, 12.02. 2003.
- 171 Latvija nepilda tirdzniecības kvotas. – Dienas bizness, 23.07. 2001.
- 172 Lielajiem nauda, mazajiem cerības. – Dienas bizness 19.09. 2001.
- 173 Lietuvas siers iekaro ASV tirgu. – Diena, 15.04.2002.
- 174 Mazie uzņēmumi protestē pret nevienlīdzīgu subsidēšanas politiku. – Dienas bizness, 14.03. 2001.
- 175 Nelegālais piens – šķērslis kvotām. Dienas bizness, 19.03. 2002.
- 176 Nepieteiktais piena karš. Dienas bizness, 25.03. 2002.
- 177 Norāda uz lielāku valsts atbalstu nepieciešamību piensaimniecībā. – Dienas bizness, 06.09. 2001.
- 178 Piena deklarēšanas likums bez kontroles nelegāls ražotājs. – Dienas bizness, 18.07. 2002.
- 179 Piedāvā lielākas kvotas. – Dienas bizness, 27.11. 2002.
- 180 Piensaimnieki spiesti apvienoties. – Neatkarīgā Rīta Avīze, 04.03. 2003.
- 181 Pārtikas uzraudzība valstī beidzot ir vienās rokās. – Dienas bizness, 08.01. 2002.
- 182 Pārtikas preču eksporta pieauguma tempi sarukuši. – Dienas bizness, 02.04. 2003.
- 183 Piensaimnieki norūpējušies par tirgus neaizsargātību. - Dienas bizness, 27.02.2002.
- 184 Piena lietā lūdz laiku.- Dienas bizness, 13.02.2003.
- 185 Piensaimniekus uztrauc robeža.-Dienas bizness, 27.02.2003.
- 186 Piensaimnieki pieprasa steidzamu valsts atbalstu.- Dienas bizness, 05.06.2001.
- 187 Piena pārstrādes nozares līderi – ieinteresēti vēl palielināt ietekmi. – Dienas bizness 14.03.2001.
- 188 Piens un nauda Eiropas savienībā. – Dienas bizness 08.07.2002.
- 189 Par EŠ naudu vēl gaidāmi ķīviņi. – Dienas bizness, 31.01.2002.

- 190 Piensaimnieki brīdina par krīzi. – Lauku Avīze, 28.02. 2002.
- 191 Latvijā vilņojas piena tirgus.- Diena, 27.03.2002.
- 192 Šūpošanās piena tirgū. – Lauku Avīze, 20.04.2002.
- 193 Tepat Eiropā. – Lauku avīze, 20.04.2002.
- 194 Tirgus zaudēts. Dienas bizness, 15.04.2002.
- 195 Tomsone I. Jaunas eksporta iespējas uz ES.- Lauku Avīze, 13.04.2002.
- 196 Uzņēmēji cerīgi par kvotu palielināšanu.-Dienas bizness, 17.04.2002.
- 197 Vēl cīnīsies par lielākās kvotām. – Dienas bizness, 29.11.2002.
- 198 Zemkopības ministrija-nelielajiem piena pārstrādes uzņēmumiem būs jākooperējas.- Dienas bizness, 14.03.2001.
- 199 Lieliskā Latvija.- Lauku Avīze, 16.03.2002.
- 200 Neatkarīgā rīta avīze, 10.10.2002.

#### **VII. Interneta tīkla dati**

- 201 Pārtikas un veterinārā dienesta mājas lapa – [www.pvd.gov.lv](http://www.pvd.gov.lv)
- 202 .Zemkopības ministrijas mājas lapa-[www.zm.gov.lv](http://www.zm.gov.lv)
- 203 .Latvian academy of sciences mājas lapa- [www.era.lv](http://www.era.lv)
- 204 Agrarius mājas lapa- [www.agrarius.lv](http://www.agrarius.lv)
- 205 Latvijas lauksaimniecības konsultāciju centra mājas lapa-[www.elkc.lv](http://www.elkc.lv)
- 206 [www.delfi.lv](http://www.delfi.lv)
- 207 Lursoft datu bāze- [www.eursoft.lv](http://www.eursoft.lv)
- 208 [www.eeta.lv](http://www.eeta.lv)
- 209 [www.bns.lv](http://www.bns.lv)
- 210 [www.valio.com](http://www.valio.com)
- 211 <http://www.bode.lv>
- 212 <http://www.piens.biz.lv>
- 213 [www.sric-bi.com/VALS](http://www.sric-bi.com/VALS)

#### **VIII. LR uzņēmumu nepublicētie materiāli**

- 214 A/s "Rīgas piena kombināts" gada pārskati, bilances un tirgus izpētes materiāli.
- 215 A/s "Tukuma piens" gada pārskati, bilances.
- 216 A/s "Valmieras piens" gada pārskati, bilances.
- 217 A/s "Cesvaines piens" gada pārskati, bilances.
- 218 A.s "Rīgas piensaimnieks" gada pārskati, bilances.
- 219 A/s "Limbažu piens" gada pārskati, bilances.
- 220 A/s "Preiļu siers" gada pārskati, bilances.
- 221 A/s "Talsu piensaimnieks" gada pārskati, bilances.
- 222 SIA "Tērvetes agrofirma" gada pārskati.
- 223 SIA "Pampāji" gada pārskati.

#### **IX. LR Ministriju un iestāžu iekšējie nepublicētie materiāli**

- 224 Ekonomikas ministrijas nepublicētie materiāli.
- 225 LR Labklājības ministrijas nepublicētie materiāli.
- 226 LR Zemkopības ministrijas nepublicētie materiāli.
- 227 LR Pārtikas centra nepublicētie materiāli.
- 228 LR Pārtikas produktu sertifikācijas centra nepublicētie materiāli.
- 229 SIA "Baltijas Datu Nams" nepublicētie materiāli.
- 230 Latvijas Sociālo pētījuma centra nepublicētie materiāli.

#### **X. Starptautisko aģentūru nepublicētie materiāli**

- 231 Aģentūras "AC Nielsen" nepublicētie materiāli par LR tirgus izpēti.
- 232 Aģentūras "Ernst and Young" nepublicētie materiāli.



## Pielikumi

1. Latvijas piensaimniecības vides pētījums pēc PEST metodikas.
2. Potenciālie eksperti – vērtētāji pēc PEST analīzes
3. Izvirzītie PEST analīzei eksperti
4. Piena govju skaits pasaulē (tūkst.gb.)
5. Piena ražošana pasaulē (tūkst.t)
6. Pilnpiena ražošana pasaulē (tūkst.t)
7. Jogurta un skābkrējuma produktu ražošana pasaulē (tūkst.t)
8. Sviesta ražošana pasaulē (tūkst.t)
9. Siera un biezpiena ražošana pasaulē (tūkst.t)
10. Iebiezinātā piena ražošana (tūkst.t). Sausā piena un vājpiena ražošana (tūkst.t)
11. Krējuma ražošana (tūkst.t)
12. Piena produktu tirdzniecība pasaules tirgū (eksports, tūkst.t)
13. Piena produktu tirdzniecība pasaules tirgū (imports, tūkst.t)
14. Pilnpiena patēriņš pasaulē
15. Jogurta un skābkrējuma patēriņš pasaulē
16. Siera un biezpiena patēriņš pasaulē
17. Sviesta patēriņš pasaulē
18. Latvijas piena pārstrādātāju saraksts uz 01.01.2004. gadu
19. Latvijas lielākie pārtikas ražotāji 2002. gadā pēc neto apgrozījuma (milj.Ls)
20. Ekspertu aptauja par piena pārstrādes uzņēmumu konkurētspēju
21. Ekspertu vērtējums par tirgus situāciju (no jauno konkurentu viedokļa). Ekspertu vērtējums par esošo uzņēmumu aktivitātēm pret konkurentiem
22. Produktu aizstājēju iedarbības ekspertu vērtēšana tirgū
23. Anketa . Latvijas siera tirgus izpēte.
24. A/s RPK patēriņa produkcijas sortimenta daudzveidība un piesātinātība 2003. gadā
25. A/s RPK saldējuma sortimenta piesātinātība un dažādība 2003. gadā
26. Jauno produktu izstrādes RPK noteikumi
27. A/s RPK fokusa grupas diskusiju plāns

**1. pielikums****Latvijas piensaimniecības vides pētījums pēc PEST metodikas.****Anketa**

Cien., ekspert,

lūdzu Jūs atbalstīt pētījumu, kas ietver sevī aptaujas par Latvijas piensaimniecības vides aspektiem. Jūsu sniegtās atbildes un informācija ir konfidenciāla un tiks izmantota tikai apkopotā veidā atkarīgā pētījuma ietvaros.

Papildus katram anketas jautājumam minēti atbildes sniegšanas nosacījumi, tādējādi atvieglojot Jūsu darbu aptaujas laikā. Lūgums katram jautājumam sniegt tikai vienu atbildi no iespējamajiem variantiem, nosvītrojot atbilstošo rūtiņu.

Paskaidrojumi par atbildes variantu apzīmējumiem:

- I. N – nelabvēlīga vide  
DN – drīzāk nelabvēlīga vide  
O – neitrāla vide  
DL – drīzāk labvēlīga vide  
L – labvēlīga vide
- II. N → DN, un otrādi – vides izmaiņas tendence  
DN → O, un otrādi – vides izmaiņas tendence  
O → DL, un otrādi – vides izmaiņas tendence  
DL → L, un otrādi – vides izmaiņas tendence
- III. V – vāja iespēja valstij (uzņēmumam) ietekmēt vides elementu  
DV – drīzāk vāja iespēja valstij (uzņēmumam) ietekmēt vides elementu  
O – grūti spriest par valsts (uzņēmuma) iespēju ietekmēt vides elementu  
DS – drīzāk stipra iespēja valstij (uzņēmumiem) ietekmēt vides elementu  
S – stipra iespēja valstij (uzņēmumiem) ietekmēt vides elementu

**Jautājumi**

1. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības politisko vidi?

N	DN	O	DL	L
---	----	---	----	---

2. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības ekonomisko vidi?

N	DN	O	DL	L
---	----	---	----	---

3. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības sociāli ekonomisko vidi?

N	DN	O	DL	L
---	----	---	----	---

## 1. pielikuma turpinājums

4. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības tehnisko un tehnoloģisko vidi?

N	DN	O	DL	L
---	----	---	----	---

5. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības politisko vides attīstības tendenci?

N → DN	D → O	O → DL	DL → L
DN → N	O → D	DL → O	L → DL

6. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības ekonomisko vides attīstības tendenci?

N → DN	D → O	O → DL	DL → L
DN → N	O → D	DL → O	L → DL

7. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības sociāli ekonomisko vides attīstības tendenci?

N → DN	D → O	O → DL	DL → L
DN → N	O → D	DL → O	L → DL

8. Kā Jūs novērtējat Latvijas piensaimniecības tehnikas un tehnoloģisko vides attīstības tendenci?

N → DN	D → O	O → DL	DL → L
DN → N	O → D	DL → O	L → DL

9. Kā Jūs novērtējat valsts iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības politikas vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

10. Kā Jūs novērtējat valsts iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības ekonomisko vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

## 1. pielikuma turpinājums

11. Kā Jūs novērtējat valsts iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības sociāli ekonomisko vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

12. Kā Jūs novērtējat valsts iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības tehnikas un tehnoloģijas vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

13. Kā Jūs novērtējat uzņēmumu iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības politisko vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

14. Kā Jūs novērtējat uzņēmumu iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības ekonomisko vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

15. Kā Jūs novērtējat uzņēmumu iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības sociāli ekonomisko vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

16. Kā Jūs novērtējat uzņēmumu iespējas ietekmēt Latvijas piensaimniecības tehnikas un tehnoloģisko vides uzlabošanu?

V	DV	O	DS	S
---	----	---	----	---

**2. pielikums****Potenciālie eksperti – vērtētāji pēc PEST analīzes  
( amats, vārds un uzvārds, kompetences līmenis )**

1.	Zemkopības ministrijas tirdzniecības nodaļas vadītāja	<i>R. Lerhe</i>	0.60
2.	Zemkopības ministrijas nozaru atbalsta departamenta vadītājas vietniece	<i>I. Jēkabsons</i>	0.74
3.	Zemkopības ministrijas lauksaimniecības nozaru un pētniecības attīstības departamenta direktore	<i>Z. Bērziņa</i>	0.74
4.	Latvijas Piensaimnieka centrālās savienības valdes priekšsēdētājs	<i>M. Rava</i>	0.80
5.	Valsts veterinārā dienesta direktors	<i>V. Veldre</i>	0.52
6.	Piena ražotāju asociācijas priekšsēdētājs	<i>A. Vītolbergs</i>	0.77
7.	Valsts ciltsdarba informācijas apstrādes centra direktora vietniece	<i>E. Galvanovska</i>	0.52
8.	A/s Rīgas piena kombināta ģenerāldirektors	<i>I. Skavrnovičs</i>	0.85
9.	A/S Rīgas piensaimnieks realizācijas daļas vadītāja	<i>A. Ušča</i>	0.63
10.	A/S Tukuma piens komercdirektors	<i>N. Ozoliņš</i>	0.68
11.	A/S Valmieras piens komercdirektors	<i>V. Sakne</i>	0.68
12.	A/S Rīgas piena kombināta mārketinga daļas vadītāja	<i>S. Jusone</i>	0.55
13.	Latvijas Universitātes profesors	<i>V. Praude</i>	0.70
14.	Latvijas Universitātes docente	<i>I. Karlsonē</i>	0.52
15.	Preses izdevuma "Apgāds" galvenā redaktore	<i>I. Vabole</i>	0.71
16.	Lauksaimniecības tirgus veicināšanas centra (LTVC) direktore	<i>I. Gulbe</i>	0.65

**3. pielikums****Izvirzītie PEST analīzei eksperti  
( pēc reitinga )**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. A/s Rīgas piens kombināta ģenerāldirektors  | <i>I. Skavrnovičs</i> |
| 2. Latvijas Piensaimnieku centrālās savienības valdes priekšsēdētājs                               | <i>M. Rava</i>        |
| 3. Piens ražotāju asociācijas priekšsēdētājs   | <i>A. Vītolbergs</i>  |
| 4. Zemkopības ministrijas nozaru atbalsta departamenta vadītājas vietniece                         | <i>I. Jēkabsons</i>   |
| 5. Zemkopības ministrijas lauksaimniecības nozaru un pētniecības attīstības departamenta direktore | <i>Z. Bērziņa</i>     |
| 6. Preses izdevuma "Apgāds" galvenā redaktore  | <i>I. Vabole</i>      |
| 7. Latvijas Universitātes profesors  | <i>V. Praude</i>      |
| 8. A/S Tukuma piens komercdirektors  | <i>N. Ozoliņš</i>     |
| 9. A/s Valmieras piens komercdirektors   | <i>V. Sakne</i>       |

## 4. pielikums

## Piena govju skaits pasaulē (tūkst. gb.)\*

ES valstis -15	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Beļģija	640	616	608	594	597	577
Dānija	695	669	640	636	623	605
Vācija	5026	4881	4758	4579	4528	4431
Griekija	184	172	185	168	165	.....
Spānija	1254	1283	1231	1189	1102	1167
Francija	4502	4145	4124	4060	4153	4038
Irja	1268	1308	1284	1270	1279	1257
Itālija	2078	2050	2106	2065	2154	2199
Luksemburga	47	46	45	43	43	42
Nīderlande	1674	1667	1630	1567	1601	1523
Austrija	720	707	699	683	617	600
Portugāle	362	355	351	349	348	.....
Somija	383	383	372	372	355	349
Zviedrija	462	449	449	428	419	417
Lielbritānija	2498	2439	2461	2353	2251	2225
<b>ES-15 kopā</b>	<b>21794</b>	<b>21477</b>	<b>21125</b>	<b>20355</b>	<b>20234</b>	<b>19940</b>
Norvēģija	326	322	324	316	299	.....
Šveice	742	737	725	714	718	.....
Islande	29	29	28	27	26	26
Bulgārija	390	389	424	434	419	.....
Horvātija	305	271	275	287	255	.....
Čehija	627	598	583	547	529	.....
Igaunija	173	159	144	131	129	.....
Latvija	277	242	206	205	200	.....
Lietuva	590	583	541	494	438	.....
Polija	3496	3471	296	3047	2991	2904
Rumānija	1798	1769	1698	1656	1580	.....
Ungārija	403	407	399	380	368	.....
Slovākija	315	288	262	246	239	237
Baltkrievija	.....	1258	1249	1242	.....	.....
Krievija	14620	13531	12900	13100	12700	12200
Ukraina	6280	5864	5600	5431	4918	4731
Kanāda	1253	1202	1180	1142	1156	.....
ASV	9199	9154	9156	9206	9115	.....
Meksika	6500	6600	6700	6800	6900	.....
Austrālija	2060	2154	2170	2165	2281	.....
Jaunzēlande	3273	3300	3270	3485	3682	3750
Argentīna	2525	2567	2630	2500	2400	2200
Brazīlija	17067	17067	16194	16040	16045	.....
Čīle	725	615	613	608	610	.....
Japāna	1204	1190	1171	1150	1124	1126
Kīna	.....	4397	4300	4887	5662	6873
Indija	77750	83885	86999	86862	88401	89976
Israēla	.....	110	110	115	115	.....
Taizeme	.....	220	239	266	292	.....
Dienvīdāfrika	554	552	550	545	545	540
Zimbabve	.....	45	43	39	36	.....

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63.64.68]

## 5.pielikums

## Piena ražošanas pasaulē (tūkst. t)\*

ES valstis-15	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Beļģija	3213	3418	3382	3436	3425	3450
Dānija	4633	4668	4656	4717	4618	4656
Vācija	28668	28378	28334	28332	28191	27900
Grieķija	750	769	775	789	776	790
Spānija	5997	5980	6172	5900	6220	6372
Francija	24893	24793	24614	24975	24879	25173
Īrija	5366	5141	5320	5260	5373	5200
Itālija	11223	11500	11682	10877	11108	11326
Luksemburga	264	264	267	267	269	269
Nīderlande	10922	10995	11174	11155	11079	10797
Austrija	3015	3043	3132	3233	3300	3292
Portugāle	1824	1830	1920	1970	1920	2020
Somija	2463	2450	2470	2450	2456	2430
Zviedrija	3334	3331	3352	3348	3339	3274
Īelbritānija	14841	14632	15015	14489	14709	14908
<b>ES-15 kopa</b>	<b>121406</b>	<b>121191</b>	<b>122264</b>	<b>121199</b>	<b>121661</b>	<b>121857</b>
Islande	105	109	119	115	117	121
Norvēģija	1827	1819	1797	1690	1640	1600
Šveice	3867	3894	3852	3872	3942	3900
Kipra				147	142	154
Igaunija	714	733	626	629	687	612
Latvija	988	948	797	823	848	806
Lietuva	1950	1930	1714	1725	1730	1752
Bulgārija	1197	1327	1389	1390	1290	1300
Slovākija	1239	1358	1142	1099	1114	1163
Slovēnija	603	627	644	649	660	670
Čehija	2703	2716	2736	2708	2702	2729
Krievija	34067	33197	32274	31938	33000	33467
Ukraina	13717	13738	13140	12658	13444	14138
Baltkrievija	5133	5232	4762	4320	4300	4907
Moldāvija	646	589	569	551	575	604
Polija	12123	12596	12284	11900	12030	11776
Rumānija	5390	5160	5076	5002	5047	4450
Ungārija	1931	2045	2045	2080	2100	2150
Korvātijā	669	615	560	600	588	753
Austrālija	9723	10474	11172	10864	11330	10300
Jaunzēlande	10929	10500	11900	12700	13300	14000
Kanāda	8093	8130	8289	7925	8148	8017
ASV	70802	71373	73807	76004	74995	77020
Meksika	8084	8565	9161	9591	9756	9886
Argentīna	9086	9684	10329	9794	9475	8500
Brazīlija	20600	21630	21700	22134	22580	22635
Čīle	2110	2142	2160	2250	2300	2170
Argentīna	1031	1150	1187	1150	1200	1490
Venēcija	1431	1440	1312	1300	1300	1450
Japāna	8645	8572	8460	8497	8300	8385
Kīna	6674	6621	7120	8420	10255	12998
Indija	29800	31200	32680	32870	34160	35550
Indija*	68100	71300	74600	76490	76490	82730
Zvārti	1128	1160	1166	1162	1208	1215
Turcija	8914	8832	8800	8750	8490	8489
Dienvidāfrika	2289	2429	2238	2197	2275	2193
Zimbabve	193	173	176	168	160	
<b>Pasaulē kopā</b>	<b>472100</b>	<b>478100</b>	<b>483000</b>	<b>488100</b>	<b>494075</b>	<b>500600</b>

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63,64,68]



## 6.pielikums

## Pilnpiena ražošanas pasaulē (tūkst. t)\*

Valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ES-15 kopā</b>	<b>29786</b>	<b>29819</b>	<b>29796</b>	<b>29415</b>	<b>29257</b>	<b>29451</b>	<b>29225</b>
Šveice	533	520	512	517	509	505	505
Norvēģija	635	547	529	505	490	467	450
Islande	.....	43	40	39	39	38	38
Čehija	496	503	503	489	461	462	458
Slovākija	391	387	414	410	322	321	331
Slovēnija	149	142	143	150	160	177	166
Igaunija	43	54	49	55	57	50	.....
Latvija	51	54	62	55	59	63	.....
Lietuva	88	78	81	73	75	75	.....
Polija	1296	1336	1391	1803	1803	1786	1899
Ungārija	603	557	570	576	607	566	538
Baltkrievija	727	915	.....	945	920	.....	.....
Krievija	.....	.....	.....	.....	2772	2951	2950
Ukraina	.....	.....	.....	.....	263	431	474
Horvātija	162	262	285	280	296	313	354
Kanāda	2667	2679	2761	2754	2699	2792	2739
Meksika	3412	3552	3525	3733	3765	3633	3527
ASV	25163	25130	25230	25170	24979	24745	24850
Argentīna	1408	1457	1535	1553	1598	1623	1437
Brazīlija	11400	12100	12826	12726	12690	12670	.....
Čīle	247	279	277	288	284	300	305
Izraēla	327	327	339	347	348	351	.....
Jordānija	.....	2	3	5	.....	.....	.....
Japāna	5187	5157	5047	4950	4571	4451	4399
Kīna	.....	490	570	720	1230	2380	3010
Nepāla	.....	12	12	13	.....	.....	.....
Taizeme	.....	.....	580	670	750	.....	.....
Austrālija	11962	1976	1993	1994	1978	1974	2000
Dienvidāfrika	1100	1130	1124	1177	1200	1208	1223
Zimbabva	.....	130	104	109	104	.....	.....

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63.64.68]

## 7.pielikums

## Jogurta un skābkrējuma produktu ražošana pasaulē (tūkst. t)\*

Valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ES-15 kopā</b>	<b>6400</b>	<b>5960</b>	<b>6170</b>	<b>6397</b>	<b>6500</b>	<b>6600</b>	<b>6790</b>
Islande		7	10	10	10	10	10
Norvēģija	69	85	79	79	75	86	91
Šveice	96	99	100	101	99	125	126
Bulgārija	100	125	132	.....	.....	.....	.....
Horvātija	36	61	57	48	55	56	.....
Dienvīdāfrika	113	102	102	121	128	129	120
Igaunija	.....	.....	.....	.....	22	25	.....
Lietuva	31	30	32	34	31	.....	.....
Ungārija	100	90	105	121	123	117	114
Polija	88	131	155	165	176	213	223
Slovākija	20	29	34	38	46	48	60
Slovēnija	27	30	32	38	38	39	39
Baltkrievija	.....	.....	342	375	309	.....	.....
Ukraina	117	164	170	172	158	212	258
Kanāda	100	100	111	131	150	161	176
Argentīna	216	215	224	153	143	265	204
Čīle	.....	79	82	100	107	95	127
Izraēla	141	147	178	183	179	181	.....
Kīna	.....	.....	120	130	270	420	530
Taizeme	.....	.....	330	340	350	.....	.....
Dienvīdāfrika	130	135	138	140	142	144	146

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63.64.68]

## 8.pielikums

## Sviesta ražošanas pasaulē (tūkst. t)\*

Valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ES-15 kopā</b>	<b>1 836,0</b>	<b>1 706,7</b>	<b>1 722,8</b>	<b>1 742,7</b>	<b>1 702,4</b>	<b>1 673,4</b>	<b>1 726,2</b>
Šveice	39,6	39,7	39,5	36,4	36,7	37,8	40,5
Norvēģija	19,4	17,8	22,6	25,6	22,9	22,7	20,5
Islande	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,8
Bulgārija	2,1	2,1	2,1	1,4	1,4	.....	.....
Horvātija	3,0	2,6	2,4	3,7	2,3	2,6	2,5
Čehija	68,9	61,9	65,4	65,4	63,5	66,7	66,3
Igaunija	16,9	21,3	12,6	7,6	8,8	6,9	.....
Ungārija	10,8	9,4	13,0	13,8	13,0	12,5	12,3
Latvija	7,5	7,8	9,2	5,8	6,3	5,1	.....
Lietuva	34,8	34,8	35,9	26,3	19,4	18,3	.....
Maķedonija	.....	.....	9,0	9,0	.....	.....	.....
Slovākija	15,0	14,5	16,5	16,3	16,0	17,0	15,4
Slovēnija	2,0	1,9	3,1	4,1	3,0	3,1	3,3
Polija	129,7	136,5	146,0	133,0	139,0	149,8	150,2
Rumānija	13,4	9,2	6,4	9,2	10,0	.....	.....
Baltkrievija	61,8	61,0	72,8	61,2	64,1	.....	.....
Krievija	323,0	277,0	271,0	262,0	230,5	222,3	228,7
Ukraina	116,5	79,0	76,0	102,2	135,4	158,0	131,3
Moldāvija	.....	.....	2,6	1,9	2,5	.....	.....
Austrālija	157,8	164,2	186,9	183,2	176,0	159,6	140,0
Jaunzēlande	351,0	344,0	339,0	346,0	353,0	360,0	358,0
Kanāda	93,2	89,7	85,9	88,8	76,9	81,6	73,3
Meksika	12,7	15,0	13,0	15,0	15,5	15,0	18,7
ASV	525,9	520,7	529,8	579,2	569,7	561,1	614,7
Argentīna	52,2	49,0	49,1	54,1	46,7	43,9	36,4
Brazīlija	70,0	72,0	70,0	70,0	72,0	78,0	70,0
Čīle	6,5	9,6	11,2	11,0	9,9	11,8	17,6
Urugvaja	14,5	15,0	16,4	15,1	15,6	15,6	.....
Kīna	3,5	3,5	4,0	5,0	15,0	20,0	25,0
Indija	36,3	33,2	30,0	26,0	36,9	37,5	35,4
Nepāla	.....	.....	3,0	3,0	.....	.....	.....
Irāna	5,4	5,0	.....	.....	.....	.....	.....
Izraēla	4,2	4,7	4,7	5,0	5,2	5,2	.....
Jordānija	.....	.....	0,1	0,2	.....	.....	.....
Japāna	86,3	87,2	88,9	85,3	87,6	79,5	82,7
Dienvidāfrika	8,1	10,8	17,3	10,5	9,0	11,0	9,0

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem[63,64,68]

## 9.pielikums

## Siera un biezpiena ražošanas pasaulē (tūkst. t)\*

Valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ES-15 kopā</b>	<b>5 985,4</b>	<b>6 022,9</b>	<b>6 126,5</b>	<b>6 166,0</b>	<b>6 371,5</b>	<b>6 586,5</b>	<b>6 618,3</b>
Islande	4,8	4,8	5,4	5,5	5,7	6,7	6,6
Norvēģija	84,1	84,8	88,9	84,7	81,4	80,5	80,5
Šveice	130,4	133,3	136,8	134,3	167,4	172,2	155,0
Bulgārija	71,0	72,0	71,0	58,0	56,0	.....	.....
Horvātija	19,0	12,3	12,9	15,3	19,2	19,7	19,8
Dienvīdāfrika	124,1	117,9	125,6	129,3	133,5	131,4	139,4
Igaunija	8,8	10,3	10,7	9,2	8,6	10,6	.....
Ungārija	9,7	10,7	10,6	11,0	11,0	12,6	.....
Latvija	76,7	88,1	88,9	93,9	99,2	107,8	107,9
Lietuva	40,2	47,8	54,4	52,5	57,7	66,0	65,0
Polija	337,8	379,2	457,6	411,9	398,0	434,6	452,9
Rumānija	42,6	41,8	47,8	49,4	51,4	.....	.....
Slovākija	39,5	42,0	44,2	45,5	40,4	43,6	43,9
Slovēnija	12,9	14,5	16,0	16,1	17,2	17,7	18,9
Baltkrievija	28,5	28,5	39,7	38,1	38,9	.....	.....
Krievija	191,0	165,0	177,0	183,0	220,7	255,4	309,0
Ukraina	84,9	53,5	58,0	56,0	66,8	103,4	127,5
Izraēla	.....	96,2	95,9	97,4	99,4	101,9	.....
Jordānija	.....	0,4	0,7	1,3	.....	.....	.....
Kanāda	288,7	336,3	330,2	329,1	328,4	329,6	334,6
Meksika	109,5	116,4	116,9	125,6	133,5	139,6	125,5
ASV	3 272,8	3 334,6	3 398,4	3 580,7	3 745,8	3 687,3	3 900,4
Argentīna	388,0	411,0	419,0	446,2	452,6	431,0	346,1
Brazīlija	385,0	405,0	421,0	434,0	445,0	460,0	470,0
Čīle	48,5	50,8	54,2	51,8	51,9	57,9	60,5
Japāna	109,0	114,0	123,8	123,5	126,2	123,4	122,8
Austrālija	290,0	310,4	327,2	377,9	375,5	412,6	330,0
Jaunzēlande	254,0	266,0	250,0	297,0	289,0	311,0	270,0
Dienvīdāfrika	39,5	39,8	41,5	43,7	43,3	47,4	48,1
Zimbabva	.....	1,2	0,9	5,2	6,9	.....	.....

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63,64,68]

## 10.pielikums

## Iebiezinātā piena ražošana (tūkst. t)\*

Valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ES-15 kopā</b>	<b>1 272,0</b>	<b>1 348,1</b>	<b>1 284,1</b>	<b>1 257,6</b>	<b>1 248,8</b>	<b>1 317,3</b>	<b>1 203,0</b>
Horvātija	2,5	0,3	7,8	6,7	6,6	9,2	8,0
Lietuva	11,4	15,2	12,4	9,2	3,5	.....	.....
Baltkrievija	.....	.....	107,2	79,2	78,4	.....	.....
Ukraina	58,0	51,4	44,9	41,3	46,7	63,2	68,5
Ungārija	3,7	3,9	4,6	4,1	2,2	1,8	1,5
ASV	211,8	255,3	209,3	225,8	211,1	212,2	260,0
Argentīna	14,7	15,0	15,4	11,8	11,5	9,0	7,7
Čīle	9,8	10,2	13,2	15,7	24,4	25,4	24,3
Kīna	60,0	55,0	60,0	69,0	80,0	90,0	120,0
Japāna	52,8	45,7	43,7	43,0	41,4	39,6	38,0
Dienvidāfrika	18,1	24,9	20,2	21,8	19,9	20,8	19,7

## Sausā piena un vājpiena ražošana (tūkst. t)\*

Valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ES-15 kopā</b>	<b>877,5</b>	<b>898,8</b>	<b>926,3</b>	<b>895,3</b>	<b>879,1</b>	<b>835,7</b>	<b>794,1</b>
Islande	.....	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Šveice	9,9	9,3	8,0	7,6	10,2	15,2	19,0
Norvēģija	1,7	1,7	1,7	1,8	1,4	1,2	1,0
Čehija	29,2	22,5	25,9	21,9	22,6	19,3	20,4
Polija	35,2	39,8	39,3	34,7	30,0	36,6	27,1
Ungārija	3,0	2,7	4,1	2,2	1,8	.....	.....
Lietuva	.....	4,5	3,6	4,9	.....	.....	.....
Slovākija	6,4	3,5	6,3	5,8	4,1	4,8	3,9
Baltkrievija	1,5	.....	12,0	11,2	13,6	.....	.....
Krievija	79,0	80,0	72,0	79,0	75,2	106,0	92,3
Ukraina	6,3	4,8	3,2	8,6	7,1	18,6	12,9
ASV	58,8	55,4	64,6	53,5	50,5	18,7	21,5
Argentīna	162,3	166,0	207,0	244,3	201,9	203,4	240,4
Brazīlija	220,0	231,0	240,0	244,0	256,0	345,0	355,0
Austrālija	133,7	126,5	144,8	186,7	205,3	213,7	216,0
Jauzēlande	337,2	396,0	381,0	450,0	515,0	500,0	525,0
Japāna	23,7	18,9	18,7	17,8	18,3	17,8	16,6
Indija	103,8	115,2	.....	.....	131,8	148,7	176,5
Kīna	358,0	391,0	422,0	552,0	615,0	610,0	680,0
Dienvidāfrika	9,7	13,0	10,8	11,5	10,0	14,1	15,4
Zimbabva	.....	3,4	2,1	13,4	.....	.....	.....

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63.64.68]

## 11.pielikums

## Krējuma ražošanas (tūkst. t)\*

Valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ES -15 kopā</b>	<b>1 210,0</b>	<b>1 130,4</b>	<b>1 074,0</b>	<b>1 121,6</b>	<b>1 037,7</b>	<b>9 49,6</b>	<b>1 080,4</b>
Islande	.....	0,6	0,6	0,6	0,4	0,3	0,6
Sveice	26,9	27,2	29,1	29,6	22,1	18,7	26,0
Norvēģija	5,3	6,1	5,1	10,6	5,3	6,6	6,5
Polija	120,6	119,9	131,3	109,0	128,0	150,9	150,9
Slovākija	7,0	9,7	10,1	8,5	7,8	.....	.....
Slovēnija	.....	.....	1,7	2,5	2,0	1,4	2,5
Čehija	51,6	33,6	31,9	34,6	34,5	39,7	36,9
Igaunija	21,6	16,1	14,1	10,2	10,6	6,2	.....
Latvija	1,8	3,1	4,2	2,5	2,9	1,3	.....
Lietuva	25,0	32,0	16,0	23,0	14,0	.....	.....
Baltkrievija	33,0	33,0	33,1	27,3	34,8	.....	.....
Moldāvija	3,8	2,9	2,7	2,0	3,1	.....	.....
Krievija	107,0	.....	79,0	83,0	96,7	107,7	92,3
Ukraina	28,0	19,8	22,4	32,0	61,2	42,4	59,2
Ungārija	4,1	3,6	6,7	5,6	4,7	9,1	11,1
Kanāda	64,6	66,2	69,7	78,4	68,6	90,2	81,3
ASV	477,6	548,0	517,0	618,9	661,0	643,8	715,0
Argentīna	36,6	40,0	38,0	46,3	45,1	41,0	39,2
Brazīlija	50,0	55,0	58,0	60,0	62,0	103,0	107,0
Izraēla	.....	.....	11,1	10,7	9,2	.....	.....
Dienvidāfrika	9,0	10,5	22,1	9,8	8,1	8,5	5,0
Austrālija	237,8	230,6	272,6	264,4	265,1	261,1	210,0
Jaunzēlande	172,0	177,0	172,0	187,0	251,0	245,0	300,0
Japāna	200,3	199,9	201,8	191,1	193,8	175,1	182,5

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63,64,68]

## 12.pielikums

## Piena produktu tirdzniecība pasaules tirgū (eksports, tūkst. t)\*

Produkti un valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Sviests pasaulē</b>	<b>761</b>	<b>875</b>	<b>746</b>	<b>753</b>	<b>737</b>	<b>780</b>	<b>800</b>
ES	189	219	164	159	175	166	212
ASV	21	21	11	5	9	11	12
Austrālija	64	100	117	139	108	109	105
Jaunzēlande	237	314	317	277	336	329	332
Citas valstis	250	221	137	173	109	165	139
<b>Sausais piens un vājpiens pasaulē</b>	<b>958</b>	<b>1 074</b>	<b>942</b>	<b>1 115</b>	<b>1 278</b>	<b>1 100</b>	<b>1 120</b>
ES	227	282	175	272	357	142	154
Kanāda	45	30	31	41	32	46	49
ASV	22	92	111	183	113	110	100
Argentīna	22	17	15	29	27	19	22
Austrālija	168	205	199	243	253	218	232
Jaunzēlande	127	183	166	174	172	191	217
Polija	77	112	101	83	86	108	94
Citas valstis	270	153	144	90	238	266	252
<b>Krējums pasaulē</b>	<b>1 154</b>	<b>1 302</b>	<b>1 392</b>	<b>1 486</b>	<b>1 516</b>	<b>1 470</b>	<b>1 530</b>
ES	540	571	588	576	575	477	490
ASV	16	27	20	18	25	39	20
Argentīna	55	62	97	149	104	85	135
Austrālija	93	109	110	139	169	183	214
Jaunzēlande	278	341	359	362	393	474	476
Citas valstis	172	192	218	242	250	212	195
<b>Siers un biežpiens pasaulē</b>	<b>1 140</b>	<b>1 253</b>	<b>1 206</b>	<b>1 184</b>	<b>1 260</b>	<b>1 290</b>	<b>1 320</b>
ES	517	511	448	398	458	470	484
Šveice	62	61	56	60	58	58	55
Austrālija	123	138	167	202	223	219	218
Jaunzēlande	173	236	232	240	249	262	277
ASV	36	37	37	38	48	52	54
Citas valstis	229	270	266	246	224	229	232

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63,64,68 ]

## 13.pielikums

## Piena produktu tirdzniecība pasaules tirgū (imports, tūkst. t)\*

Produkti un valstis	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Sviests</b>							
<b>pasaulē</b>	<b>788</b>	<b>783</b>	<b>746</b>	<b>753</b>	<b>737</b>	<b>780</b>	<b>800</b>
ES	96	92	88	105	104	114	115
Krievija	126	190	83	53	54	136	110
Ēģipte	50	38	40	43	49	50	.....
Maroka	28	16	22	20	27	29	.....
Meksika	19	25	27	34	34	29	.....
Brazīlija	10	6	10	11	10	2	.....
Irāna	27	10	26	11	20	13	.....
Jordānija	15	15	14	13	2	2	.....
ASV	5	13	27	15	19	50	31
<b>Sausais piens un vājpiens</b>							
<b>pasaulē</b>	<b>1 100</b>	<b>1 302</b>	<b>1 392</b>	<b>1 486</b>	<b>1 516</b>	<b>1 470</b>	<b>1 530</b>
Krievija	.....	.....	35	35	40	80	98
Alžīra	78	89	104	106	96	.....	.....
Brazīlija	116	105	133	147	108	43	85
Meksika	30	30	46	35	33	55	.....
Venecuēla	66	56	60	67	69	58	.....
Sauda Arābija	69	63	64	34	43	.....	.....
Malaizija	62	66	45	54	76	.....	.....
Singapūra	26	26	21	20	22	.....	.....
Filipīnas	42	52	47	37	58	.....	.....
<b>Krējums</b>							
<b>Pasaulē</b>	<b>950</b>	<b>1 087</b>	<b>942</b>	<b>1 115</b>	<b>1 278</b>	<b>1 100</b>	<b>1 120</b>
ES	61	74	65	73	78	57	60
Krievija	.....	20	31	109	51	65	.....
Japāna	75	73	57	57	52	53	.....
Filipīnas	79	98	76	87	96	.....	.....
Brazīlija	34	41	42	46	30	11	16
Meksika	127	133	94	113	117	129	118
Alžīra	55	79	87	71	91	.....	.....
<b>Siers</b>							
<b>pasaulē</b>	<b>1 080</b>	<b>1 145</b>	<b>1 206</b>	<b>1 184</b>	<b>1 260</b>	<b>1 290</b>	<b>1 320</b>
ES	97	109	127	146	148	150	174
Šveice	31	31	31	31	31	31	31
Krievija	110	195	85	60	36	80	98
ASV	152	140	163	198	189	204	218
Brazīlija	34	29	24	20	16	11	10
Meksika	.....	26	29	45	54	66	44
Ēģipte	15	16	14	16	15	15	.....
Japāna	164	168	178	181	205	202	204
Sauda Arābija	74	52	64	77	73	.....	.....
Austrālija	33	32	31	33	38	43	45

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63.64.68]



## 14.pielikums

## Pilnpiena patēriņš pasaulē\*

Valstis	tūkst. t						kg uz 1 iedzīvotāju					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Austrija	595	600	747	778	791	795	73,7	74,2	91,6	93,1	98,9	99,4
Beļģija	666	651	942	.....	.....	.....	65,2	63,8	88,5	88,3	.....	.....
Dānija	502	508	698	710	717	729	94,7	95,8	131,4	133,1	134,0	135,7
Somija	747	740	981	975	967	927	146,5	143,5	189,9	188,3	186,4	177,9
Francija	5540	5600	5493	5509	5482	5455	94,6	95,1	93,1	92,5	92,6	91,9
Vācija	7190	7240	7474	7385	7484	7550	94,6	95,1	91,2	89,9	90,2	91,9
Griekija	404	400	685	725	.....	.....	38,5	38,2	65,0	68,9	.....	.....
Īrija	549	559	546	546	556	553	150,0	151,0	145,6	144,2	144,7	141,7
Itālija	4946	4916	5110	5030	.....	.....	85,9	85,3	88,7	87,2	.....	.....
Nīderlande	7070	1912	1608	1629	1603	1571	129,0	121,8	102,4	102,3	100,2	97,3
Portugāle	812	831	1130	1120	1110	.....	81,1	83,0	113,2	112,0	111,0	.....
Spānija	3702	3693	4788	4808	4850	.....	94,2	94,3	121,5	123,8	123,0	.....
Zviedrija	1040	1028	1279	1261	1262	1268	117,5	116,4	143,7	141,7	141,8	142,4
Lielbritānija	7010	6986	6929	6860	6760	6640	119,2	117,9	116,5	114,8	112,7	112,5
ES	.....	.....	35842	35757	36050	36015	.....	.....	95,6	95,1	95,6	95,0
Norvēģija	547	529	572	554	551	549	124,3	119,4	127,7	123,4	121,9	121,3
Šveice	691	678	660	680	726	.....	96,0	94,0	90,0	92,5	98,0	.....
Islande	43	42	52	51	50	50	157,4	153,6	189,9	180,4	176,1	175,3
Kipra	.....	.....	.....	.....	72	72	.....	.....	.....	.....	101,8	99,6
Baltkrievija	.....	.....	1320	1229	.....	.....	.....	.....	128,0	119,0	.....	.....
Horvātija	.....	.....	536	.....	.....	.....	.....	.....	112,0	.....	.....	.....
Čehija	718	726	764	754	772	.....	71,0	72,4	76,2	73,2	75,0	.....
Ungārija	644	666	883	905	831	821	63,1	65,7	87,5	90,0	81,6	81,0
Polija	2970	3211	.....	1803	1786	1899	76,9	83,1	.....	68,7	65,0	62,7
Slovākija	416	440	440	440	443	460	77,0	81,5	81,5	81,5	81,8	84,9
Slovēnija	.....	.....	137	140	148	166	.....	.....	68,4	73,3	74,0	83,0
Igaunija	.....	118	103	100	.....	.....	.....	81,6	71,2	70,0	.....	.....
Ukraina	3832	3492	3350	3178	.....	.....	75,9	69,6	67,0	64,0	.....	.....
Kanāda	2767	2764	2898	2950	2953	2914	92,8	91,7	95,2	95,8	94,9	92,8
Meksika	.....	.....	3733	3765	3632	3832	.....	.....	38,3	38,1	36,3	39,1
ASV	25130	25069	24505	24716	24485	24592	100,2	92,8	89,3	87,6	85,9	85,5
Argentīna	2270	2325	2533	2514	2578	2287	63,8	64,6	69,6	69,8	70,9	62,2
Brazīlija	.....	.....	12726	12690	12670	.....	.....	.....	75,8	74,6	73,7	.....
Čīle	460	460	.....	390	395	432	31,5	30,3	.....	25,7	25,6	28,2
Austrālija	2060	2095	2100	2086	2067	.....	110,5	111,1	110,1	108,5	106,8	.....
Jaunzēlande	385	385	380	380	380	380	103,8	102,4	99,2	99,0	98,7	97,0
Ķīna	.....	.....	850	1230	2380	3010	.....	.....	0,7	1,0	2,1	2,3
Japāna	5071	4975	.....	4702	4534	4568	40,2	39,3	.....	37,0	35,6	35,9
Taivāna	.....	.....	600	650	.....	.....	.....	.....	10,2	10,8	.....	.....
Izraēla	373	405	478	479	483	.....	64,0	67,8	76,2	74,6	73,4	.....
Dienvīdāfrika	1266	1250	1304	1365	1349	1365	29,2	28,2	28,9	30,3	29,4	29,4
Zimbabve	130	104	109	104	.....	.....	10,6	8,3	8,6	8,1	.....	.....

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63.64.68]

## 15.pielikums

## Jogurta un skābkrējuma produktu patēriņš pasaulē\*

Valstis	tūkst. t						kg uz 1 iedzīvotāju					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Austrija	118	119	146	138	157	170	14,6	14,7	18,0	17,3	19,6	21,2
Beļģija	203	193	229	216	.....	.....	19,9	18,7	22,5	21,1	.....	.....
Dānija	139	145	189	191	198	219	26,2	27,3	35,5	35,8	37,0	40,7
Somija	197	198	211	202	205	211	38,6	38,8	41,1	39,0	39,5	40,5
Francija	1528	1582	.....	1196	1212	1253	26,1	26,9	.....	20,2	20,5	21,1
Vācija	1905	2049	2142	2176	2156	2180	23,2	25,0	26,1	26,5	26,2	26,5
Nīderlande	728	707	750	739	713	691	46,6	45,0	47,1	46,4	44,6	42,8
Portugāle	97	109	108	107	.....	.....	9,8	11,0	9,8	9,7	.....	.....
Spānija	520	570	600	620	.....	.....	13,2	14,5	15,2	15,7	.....	.....
Zviedrija	266	265	288	284	296	303	30,1	30,0	32,6	32,1	33,3	34,0
<b>ES-15 kopā</b>	.....	.....	<b>6258</b>	<b>6500</b>	<b>6600</b>	<b>6700</b>	.....	.....	<b>16,7</b>	<b>17,2</b>	<b>17,4</b>	<b>17,6</b>
Norvēģija	85	85	79	75	86	91	19,3	19,3	17,7	16,6	19,0	20,0
Šveice	.....	.....	.....	167	179	.....	.....	.....	.....	22,8	24,2	.....
Islande	7	7	10	10	10	10	24,5	25,3	35,7	34,9	34,0	35,2
Kipra	.....	.....	.....	.....	8	8	.....	.....	.....	.....	11,0	10,8
Čehija	104	109	137	142	147	.....	10,1	10,6	13,3	13,8	14,3	.....
Igaunija	.....	.....	9	8	9	.....	.....	.....	6,0	5,7	5,9	.....
Slovākija	34	35	61	63	68	81	6,2	6,4	11,2	11,7	12,6	15,0
Slovēnija	28	27	.....	32	.....	.....	14,0	13,5	.....	15,8	.....	.....
Ungārija	90	95	110	125	117	121	8,5	9,4	10,9	12,2	11,5	11,9
Polija	266	285	.....	176	213	223	6,9	7,4	.....	4,0	3,8	4,0
Baltkrievija	.....	.....	375	309	.....	.....	.....	.....	36,4	30,0	.....	.....
Kanāda	100	111	132	150	162	176	3,4	3,7	4,3	4,9	5,2	5,6
Meksika	.....	.....	.....	370	381	387	.....	.....	.....	3,0	3,1	3,2
Argentīna	218	224	250	244	269	228	6,2	6,2	6,9	6,7	7,4	6,2
Austrālija	100	106	106	108	110	.....	5,4	5,6	5,8	5,6	5,7	.....
Izraēla	.....	.....	183	179	186	.....	.....	.....	29,2	28,0	28,2	.....
Ķīna	.....	.....	130	270	420	530	.....	.....	0,1	0,2	0,3	0,4
Taivāna	.....	.....	620	650	.....	.....	.....	.....	5,4	5,8	.....	.....
Dienvid- āfrika	136	138	140	142	146	148	3,1	3,1	3,3	3,2	3,2	3,2

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63,64,68]

## 16.pielikums

## Siera un biezpiena patēriņš pasaulē\*

Valstis	tūkst. t						kg uz 1 iedzīvotāju					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Austrija	135	126	130	146	141	143	16,7	15,6	16,0	18,0	17,5	17,8
Beļģija	173	170	165	161	.....	.....	16,5	16,6	16,3	16,1	.....	.....
Dānija	87	87	74	77	.....	.....	16,4	16,4	17,8	14,5	.....	.....
Somija	84	83	83	83	92	92	16,4	16,2	16,3	16,3	17,8	17,7
Francija	1370	1393	1400	1420	1445	1461	23,4	23,7	24,9	25,3	25,5	25,8
Vācija	1669	1683	1701	1740	1772	1788	20,3	20,5	20,7	21,2	21,6	21,8
Griekija	254	250	255	268	280	290	24,2	23,8	24,3	25,4	26,6	27,5
Īrija	34	34	37	39	40	40	8,3	9,1	10,0	10,3	10,3	10,3
Itālija	1078	1199	1222	1284	1238	.....	18,7	20,1	21,2	22,3	21,4	.....
Nīderlande	259	261	260	231	235	235	16,6	17,0	16,6	14,5	14,7	14,6
Portugāle	78	78	90	93	.....	.....	7,0	8,2	9,0	9,3	.....	.....
Spānija	324	330	340	353	344	360	8,2	8,4	8,6	9,0	8,7	9,1
Zviedrija	141	119	165	148	152	155	16,3	16,8	19,0	16,9	17,1	17,4
Lielbritānija	556	577	580	581	590	612	9,5	9,7	9,9	9,9	10,0	10,4
<b>ES (15) vidēji</b>	.....	.....	<b>6695</b>	<b>6859</b>	<b>7092</b>	<b>7130</b>	.....	.....	<b>17,9</b>	<b>18,3</b>	<b>18,7</b>	<b>18,9</b>
Norvēģija	64	63	66	65	66	66	14,4	14,2	14,9	14,4	14,6	14,6
Šveice	112	112	.....	142	147	147	15,6	15,5	.....	19,3	19,7	19,7
Islande	5	5	5	5	7	6	18,7	18,8	18,8	20,6	22,8	22,3
Kipra	.....	.....	.....	.....	12	12	.....	.....	.....	.....	17,6	16,3
Bulgārija	70	72	60	58	.....	.....	8,4	8,6	7,2	7,1	.....	.....
Horvātija	.....	.....	30	.....	.....	.....	.....	.....	6,3	.....	.....	.....
Čehija	89	91	95	108	104	.....	8,6	8,8	9,3	10,5	10,2	.....
Ungārija	69	74	83	90	88	90	6,8	7,1	9,4	10,1	8,7	8,9
Polija	341	399	443	390	394	394	10,3	11,0	11,4	10,0	10,1	10,1
Slovākija	89	91	45	31	34	49	6,7	8,0	10,7	5,7	6,2	9,0
Slovēnija	13	15	.....	14	13	19	6,6	7,4	.....	7,0	6,7	9,4
Igaunija	.....	.....	12	13	13	.....	.....	.....	8,4	9,0	8,9	.....
Latvija	8	9	9	10	19	.....	.....	.....	3,6	4,2	7,9	.....
Baltkrievija	.....	.....	46	38	.....	.....	.....	.....	4,5	3,7	.....	.....
Krievija	552	520	450	.....	.....	.....	3,8	3,6	3,1	.....	.....	.....
Kanāda	310	327	426	422	438	438	10,2	10,8	14,0	13,8	14,1	13,9
ASV	3464	3538	4075	4148	4173	4352	12,9	13,1	14,7	14,6	14,6	15,1
Argentīna	385	390	434	410	450	.....	10,9	10,9	12,1	11,4	12,4	.....
Meksika	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	1,7	1,7	1,6	1,7
Austrālija	164	166	212	218	239	.....	8,0	8,8	11,1	11,4	12,3	-
Jaunzēlande	30	30	28	28	28	28	8,8	8,0	7,3	7,3	7,3	7,1
Izraēla	.....	.....	100	102	.....	.....	16,6	16,6	15,9	15,9	.....	.....
Japāna	207	218	227	243	240	.....	1,6	1,7	1,8	1,9	1,9	.....
Dienvīdāfrika	38	.....	5	7	.....	.....	.....	.....	1,0	1,0	1,0	1,0
Zimbabve	1	1	5	7	.....	.....	0,1	0,1	0,5	0,5	.....	.....

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63,64,68]

## 17.pielikums

## Sviesta patēriņš pasaulē\*

Valstis	tūkst. t						kg uz 1 iedzīvotāju					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Austrija	37	38	40	40	40	40	4,6	4,7	4,9	4,9	4,9	4,9
Beļģija	64	61	55	51	.....	.....	6,3	6,1	5,1	5,0	.....	.....
Dānija	10	10	11	9	9	9	2,0	2,1	2,0	1,6	1,6	1,7
Somija	37	37	35	35	33	31	5,8	5,9	6,9	6,7	6,3	5,9
Francija	485	490	490	490	485	482	8,3	8,3	8,3	8,3	8,2	8,1
Vācija	578	555	548	545	536	537	7,1	6,8	6,7	6,6	6,6	6,6
Grieķija	9	10	10	7	7	7	0,9	1,0	1,0	0,7	0,7	0,7
Irija	14	13	12	11	11	11	3,5	3,5	3,2	3,0	2,9	2,8
Itālija	124	133	176	162	158	.....	2,3	2,3	2,3	2,8	2,7	.....
Nīderlande	54	51	54	53	53	53	3,5	3,3	3,1	3,3	3,3	3,3
Portugāle	16	16	20	21	.....	.....	1,6	1,6	3,4	1,9	2,0	.....
Spānija	22	22	25	24	27	36	1,0	1,0	0,7	0,7	0,7	0,9
Zviedrija	59	53	50	44	43	42	6,7	6,0	5,6	4,9	4,8	4,7
Lielbritānija	182	172	187	209	200	217	3,1	2,9	3,2	3,4	3,4	2,7
<b>ES-15 kopā</b>	.....	.....	<b>1765</b>	<b>1749</b>	<b>1734</b>	<b>1675</b>	.....	.....	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>
Norvēģija	18	18	26	23	21	21	4,1	4,1	4,4	4,4	4,0	4,0
Šveice	46	46	44	45	44	44	6,2	6,2	6,0	6,0	6,0	6,0
Islande	1	1	1	1	1	1	4,4	4,4	3,6	4,3	4,2	3,8
Čehija	.....	.....	40	42	44	.....	.....	.....	3,9	4,1	4,3	.....
Ungārija	7	8	8	8	6	7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7
Polija	133	135	138	143	157	157	3,4	3,8	3,6	3,4	4,0	4,1
Slovākija	14	16	16	15	15	16	2,5	2,9	3,0	2,7	2,7	3,0
Slovēnija	.....	.....	2	2	.....	.....	.....	.....	1,0	0,8	.....	.....
Igaunija	.....	2	3	3	3	.....	.....	1,7	2,1	2,1	2,2	.....
Latvija	5	5	5	4	5	.....	1,9	2,0	2,2	1,6	1,9	.....
Lietuva	.....	.....	11	11	.....	.....	.....	.....	2,9	3,0	.....	.....
Baltkrievija	.....	.....	47	41	.....	.....	.....	.....	4,6	4,0	.....	.....
Krievija	.....	.....	360	332	369	.....	.....	.....	2,4	2,3	2,5	.....
Kanāda	78	87	87	90	109	93	2,6	2,9	2,8	2,9	3,5	3,0
ASV	503	515	593	579	579	583	1,9	2,0	2,1	2,1	2,0	2,0
Meksika	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	0,2	0,2	0,2
Argentīna	43	43	45	44	41	34	1,2	1,2	1,3	1,2	1,1	0,9
Austrālija	59	60	59	57	57	.....	3,2	3,2	3,1	3,1	3,0	.....
Jaunzēlande	28	28	22	22	22	22	7,5	7,5	5,7	6,5	6,5	6,3
Īsraēla	.....	.....	5	5	5	.....	.....	.....	0,8	0,8	0,7	.....
Japāna	70	83	84	83	94	.....	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	.....
Dienvīdāfrika	12	14	11	10	10	11	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2

\* tabulu sastādīja autore pēc publicētiem datiem [63.64.68]

## 18. pielikums

## Latvijas piena pārstrādātāju saraksts uz 01.01.2004. gadu

Nr.p.k.	Nosaukums	Reģ.Nr.	Rajons/pilsēta	Adrese
1.	Akciju sabiedrība "Smiltenes piens"	390300203	Valkas rajons	Cēsu iela 8
2.	Zemnieku saimniecība "BRASLAS"	610101522	Talsu rajons	"Braslas"
3.	SIA "Mārupe"	010304537	Rīgas rajons	"Jaunmārupe"
4.	SIA "LĪCĪŠI"	170100122	Jelgavas rajons	"Līcīši"
5.	Akciju sabiedrība "Zemgales piens"	000301792	Jelgava	Viestura iela 14
6.	Zemnieku saimniecība "Līvi"	540101177	Madonas rajons	"Ozol krogs"
7.	SIA "Jaunais tirgus"	000201320	Daugavpils	Arodu iela 1
8.	Individuālais uzņēmums "Lašukalns"	540200955	Daugavpils rajons	m. "Pienupīte"
9.	Akciju sabiedrība "Beverīna"	390300199	Valkas rajons	"Baltā māja"
10.	SIA "Dzilna"	000329017	Rīgas rajons	Babītes pagasts
11.	Akciju sabiedrība "Cesvaines piens"	000321270	Madonas rajons	Rūpnīcas iela 1
12.	SIA "Opāls"	000310252	Rīgas rajons	Institūta iela 15
13.	SIA "Daugava"	000100402	Aizkraukles rajons	Sērcenes piena cehs
14.	Piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība Straupe	950300383	Cēsu rajons	"Pienotava"
15.	Piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība "Dundaga"	900300141	Talsu rajons	E. Dinsberga iela 1
16.	Akciju sabiedrība "Rankas piens"	460300135	Gulbenes rajons	Ranka
17.	Individuālais uzņēmums "Saltums 2"	150200834	Preiļu rajons	Celtniecības iela 2a
18.	Akciju sabiedrība "Valmieras piens"	000302047	Valmieras rajons	Rīgas iela 93
19.	SIA "Vajar"	000335339	Saldus rajons	"Kļavas"
20.	Akciju sabiedrība "Ludzas piensaimnieks"	680300167	Ludzas rajons	Rūpniecības iela 2
21.	SIA "Aizkraukles piens"	870300173	Aizkraukles rajons	"Pienotava"

## 18. pielikuma turpinājums

22.	SIA Ziedi	337103710	Dobeles rajons	“Ziedi”
23.	Piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība Linda	340300073	Balvu rajons	Kurzemes iela 3
24.	SIA “Edaks”	920300194	Tukuma rajons	Degoles pienotava
25.	SIA “Latoniks”	360301427	Jelgavas rajons	Akmeņu ceļš 6
26.	Piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība “Cēsis”	100214100	Cēsu rajons	Vaļņu iela 21
27.	SIA “Margota”	000312426	Rīga	Vaduguņu iela 3
28.	Piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība “Modernicks”	950300155	Cēsu rajons	“Zemnieki”
29.	Akciju sabiedrība “Limbažu piens”	660300219	Limbažu rajons	Burtnieku iela 15
30.	Akciju sabiedrība “Bauskas piens”	360300394	Bauskas rajons	Stelpes pienotava
31.	SIA “Vilagro”	000306499	Jelgavas rajons	“Ražotne”
32.	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Tārgalīte”	120300893	Ventspils rajons	“Mežvīni”
33.	Akciju sabiedrība “Lazdonas piensaimnieks”	710300181	Madonas rajons	“Klētis”
34.	Akciju sabiedrība “Rīgas piensaimnieks”	010307851	Rīga	Valmieras iela 2
35.	Akciju sabiedrība “Talsu piensaimnieks”	900300171	Talsu rajons	Kalna iela 10
36.	SIA “Jēkabpils piena kombināts”	540200885	Jēkabpils rajons	Akmeņu iela 1
37.	SIA “LN”	010300860	Rīga	Maskavas iela 107
38.	SIA DOCTOR LANGER	000337044	Rīga	Flotes iela 2
39.	Zemnieku saimniecība “Gosupi”	740400009	Ogres rajons	Krape
40.	Akciju sabiedrība “Siera nams”	000332646	Bauskas rajons	Stelpes pienotava
41.	Akciju sabiedrība “Rankas piens”	460300135	Cēsu rajons	Sporta iela 4
42.	Zemnieku saimniecība “Pumpuri”	170100762	Jelgavas rajons	“Pumpuri”

## 18. pielikuma turpinājums

43.	SIA "Ozols"	850300131	Saldus rajons	"Briežkalni"
44.	Paju sabiedrība "Pampāji"	850300051	Saldus rajons	Paju sabiedrības "Pampāji"
45.	Akciju sabiedrība "Tukuma piens"	00032421	Tukuma rajons	Jelgavas iela 7
46.	Akciju sabiedrība "Preiļu siers"	000302643	Preiļu rajons	Daugavpils iela 75
47.	Akciju sabiedrība "Rīgas piena kombināts"	000301744	Rīga	Bauskas iela 180
48.	SIA "Mālpils piensaimnieks"	010308344	Rīgas rajons	"Pienotava"
49.	SIA "Ramīls"	000354492	Ogres rajons	"Ēdnīca"
50.	SIA "Lukas Lutz"	000325446	Liepājas rajons	Bērzu gatve 9
51.	SIA "Elpa"	210300905	Liepājas rajons	"Valata"
52.	Akciju sabiedrība "Jaunpils pienotava"	000334087	Tukuma rajons	Jaunpils pienotava
53.	Akciju sabiedrība "Latgales piens"	150302829	Daugavpils	Muitas iela 3
54.	Piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība Sēlpils	540300290	Jēkabpils rajons	Pienotava
55.	Akciju sabiedrība "Druvas pārtika"	850300324	Saldus rajons	Kuldīgas šoseja 4
56.	SIA "Gardais lācis"	000360663	Rīga	Bauskas iela 16
57.	SIA "Daugavpils saldējuma fabrika"	150302436	Daugavpils	Muitas iela 3
58.	Piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība "Nereta"	870300172	Aizkraukles rajons	Dzimavu iela 6, Nereta
59.	SIA "Lat Salta"	000319514	Madonas rajons	Saules iela 63
60.	Akciju sabiedrība "Krāslavas piens"	000302771	Krāslavas rajons	Izvaltas iela 2

## 19. pielikums

## Latvijas lielākie pārtikas ražotāji 2002. gadā pēc neto apgrozījuma (milj. Ls)

Vieta	Nosaukums	2002	2001	2000	1999	1998	pamatnodarbošanās
1.	Latvijas balzams AS	47,96	48,3	25,48	14,60	20,84	alkoholisko dzērienu ražošana
2.	Rīgas piena kombināts AS	30,09	19,6	14,10	15,33	14,90	piena pārstrāde
3.	Aldaris AS	21,41	19,9	19,06	19,35 16,62		alus un bezalkoholisko dzērienu ražošana
4.	Laima AS	17,84	13,91	13,94	15,0	20,59	saldumu ražošana
5.	Valmieras piens AS	15,19 7,45	6,97	6,61	7,40		piena pārstrāde
6.	Rīgas piensaimnieks AS	14,16	12,04	10,68	10,91	10,87	piena pārstrāde
7.	Triāls SIA	14,10	9,05	4,77	3,86	1,44	gaļas pārstrāde
8.	Dobeles dzirnavnieks AS	14,03	12,85	12,64	11,7	10,41	graudu pārstrāde
9.	Cido loģistika SIA	13,57	12,27	12,21	13,37	11,95	pārtikas produktu ražošana, izplatīšana
10.	LidoSIA	13,39	13,8	12,05	8,85	9,72	gaļas izstrādājumu ražošana, ēdināšana
11.	Rīgas Miesnieks AS	11,28	9,61	8,50	6,87	9,28	gaļas pārstrāde
12.	Kaija AS	10,77	11,17	8,34	5,60	12,49	zivju pārstrāde
13.	Hanzas maiznīcas AS	10,64	11,2	10,91	11,16	14,90	maizes izstrādājumu ražošana
14.	Liepājas cukurfabrika AS	8,99	8,80	7,71	7,90	3,90	cukura ražošana
15.	Tukuma piens AS	7,91	9,2	7,37	5,80	6,40	piena pārstrāde
16.	Rīgas dzirnavnieks AS	7,37	7,70	6,94	7,39	7,87	miltu izstrādājumu ražošana
17.	Latfood AS	7,18	4,10	3,46	4,1	3,7	kartupeļu čipsu ražošana
18.	Brīvais vilnis AS	7,13	8,1	6,86	4,74	8,40	zivju pārstrāde
19.	Balticovo AS	7,11	8,03	8,05	7,15	7,51	olu ražošana
20.	Gutta AS	6,93	6,51	6,35	8,38	17,34	bezalkoholisko dzērienu ražošana
21.	Antaris AS	6,71	6,01	5,5	6,0	3,96	konditorejas izstrādājumu ražošana
22.	Limbažu piens AS	6,32	4,4	4,67	5,48	7,08	piena pārstrāde
23.	Forevers SIA	6,2	5,69	4,41	2,04	0,28	gaļas pārstrāde
24.	ArdeksSIA	6,17	5,38	3,99	2,99	2,46	gaļas pārstrāde
25.	Simeks SIA	5,95	6,26	5,91	5,93	16,82	tējas un kafijas pārstrāde
26.	Staburadze AS	5,93	5,43	5,14	6,87	8,53	konditorejas izstrādājumu ražošana
27.	Preiļu siers AS	5,91	7,31	4,60	3,49	3,05	piena pārstrāde
28.	Spilva SIA	5,72	5,3	5,46	5,56	5,50	augļu un dārzeņu produkcijas ražošana
29.	Lācplēša alus AS	5,38	3,01	1,69	1,01	0,77	alus ražošana
30.	Putnu fabrika "Ķekava"	5,31	5,52	5,0	6,0	6,10	putnu gaļas ražošana



## 20. pielikums

**Ekspertu aptauja par piena pārstrādes  
uzņēmumu konkurētspēju**

1. Kādas tendences tirgus konkurences apstākļos ir raksturīgas Latvijas piena pārstrādes uzņēmumiem pēdējos 3-5 gados? Lūdzu aizpildiet 1.tabulu atbilstoši jūsu viedoklim.

1. tabula

Nr.p.k.	Tirgus izmaiņu tendences	Uzņēmumu nosaukums *
1.	Uzņēmumam ātri uzlabojušās konkurētspējas pozīcijas	
2.	Uzņēmumam uzlabojušās konkurētspējas pozīcijas	
3.	Uzņēmumam nemainās konkurētspējas pozīcijas	
4.	Uzņēmumam pasliktinājušās konkurētspējas pozīcijas	
5.	Uzņēmumam ātri pasliktinājušās konkurētspējas pozīcijas	

\* Uzņēmumu sarakstu skat. anketas pielikumā

2. Kādi piena pārstrādes uzņēmumu konkurētspējas rādītāji ir vairāk/mazāk svarīgi mūsdienas tirgus apstākļos? Salīdzinājumā novērtējiet rādītājus, piešķirot katram punktu (0,1; 0,15; 0,2; 0,25 utt.), un aizpildiet tabulu, lai kopējā vērtējumu summa būtu 1,0.

2. tabula

Nr.p.k.	Rādītāji	Vērtējums
1.	Tirgus daļa	
2.	Izmaksas, rēķinot uz vienu produkta vienību (augstākas, līdzīgas vai zemākas nekā galvenajiem)	
3.	Produkta raksturlielumi (kvalitāte, iesaiņojums, dizains)	
4.	Tehnoloģijas apgūšanas līmenis un iespējas	
5.	Sadales kanālu kontrole	
6.	Produkta markas (brand) atpazīšana un pievilcīgums	
	<b>KOPĀ</b>	<b>1,0</b>

20. pielikuma turpinājums

3. Novērtējiet situāciju ar sadales kanāliem, produkta marku (brand) un tehnoloģijas apgūšanu Latvijas piena pārstrādes nozarē. Vērtējot situāciju, izmantojiet uzņēmumu sarakstu anketas pielikumā un atbilstoši aizpildiet 3.-5.tabulu.

3. tabula

	Uzņēmumu nosaukums *		
	<i>Uzņēmumi kontrolē sadales kanālus</i>	<i>Uzņēmumi nekontrolē sadales kanālus</i>	<i>Uzņēmumi izmanto savu tirdzniecības tīklu</i>
1	2	3	4
sadales kanālu veidošana un izmantošana			

\*viens un tas pats uzņēmums var būt minēts divas reizes (piemēram 3. un 4.ailē)

4. tabula

	Uzņēmumu nosaukums *				
	<i>Produkta marka ir pazīstama un populāra Latvijas tirgū un ārpus Latvijas</i>	<i>Produkta marka ir pazīstama un populāra tikai Latvijas tirgū</i>	<i>Produkta marka ir pazīstama Latvijas tirgū</i>	<i>Produkta marka ir pazīstama tikai atsevišķos Latvijas reģionos</i>	<i>Produkta marka nav pazīstama</i>
1	2	3	4	5	6
produkta markas (brand)					

\* viens un tas pats uzņēmums var būt minēts tikai vienu reizi (piemēram 2., vai 3. vai 4. utt. ailē)

5. tabula

	<i>Uzņēmumu nosaukums</i>			
	<i>Modernās tehnoloģijas ir pilnīgi apgūtas</i>	<i>Modernās tehnoloģijas plāno apgūt bez problēmām</i>	<i>Modernās tehnoloģijas grūti apgūt</i>	<i>Modernās tehnoloģijas nav iespējams apgūt</i>
1	2	3	4	5
Modernās tehnoloģijas apgušanas līmenis un iespējas				

4. Ka Jūs novērtējat konkurences intensitātes līmeni piena pārstrādes nozarē Latvijā? Aizpildot 6. abulu, pretī katram faktoram ielieciet atzīmes "+" vai "-" atbilstoši konkurences intensitātes līmenim, pēc jūsu viedokļa.

6. tabula

Nr. p.k.	<i>Nozares konkurences faktori</i>	<i>Konkurences intensitātei ir</i>		
		<i>augsts līmenis</i>	<i>vidējs līmenis</i>	<i>zems līmenis</i>
1	2	3	4	5
1.	Konkurentu skaits nozarē			
2.	Biznesa attīstības ierobežojumi			
3.	Produktu unikalitāte un īpašas atšķirības			
4.	Izmaksas, rēķinot uz produkcijas vienību			
5.	Ražošanas jaudas ieviešanas un palielināšanas vienmērīgums uzņēmumos			
6.	Ārzemju konkurentu draudi			

## 20. pielikuma turpinājums

5. Jūs novērtējat piegādātāju spēju ietekmēt piena pārstrādes tirgus situāciju? Aizpildot 7.tabulu pretī katram faktoram ielieciet atzīmes "+" vai "-" atbilstoši piegādātāju iedarbības līmenim, pēc jūsu viedokļa.

7. tabula

Nr.p.k.	Piegādātāju spējas faktori ietekmēt tirgus situāciju	Piegādātāju iedarbībai ir		
		augsts līmenis	vidējs līmenis	zems līmenis
1	2	3	4	5
1.	Piegādātāju koncentrēšanās līmenis			
2.	Papildizmaksu nepieciešamība uzņēmumiem piegādātāju maiņas gadījumā			
3.	Konkurences līmenis nozarēs, kas apkalpo piegādātāju			
4.	Uzņēmumu apvienošanas un integrācijas iespējas piegādātāji priekšgalā			
5.	Piena pārstrādes nozares nozīme piegādātāju biznesam			

6. Kā Jūs novērtējat pircēju-uzņēmumu spēju ietekmēt raža piena pārstrādes tirgus situāciju? Aizpildot 8.tabulu, pretī katram faktoram ielieciet atzīmes "+" vai "-" atbilstoši pircēju ietekmes līmenim pēc jūsu viedokļa.

8. tabula

Nr.p.k.	Pircēju-uzņēmumu spējas faktori ietekmēt tirgus situāciju	Pircēju-uzņēmumu ietekmei ir		
		augsts līmenis	vidējs līmenis	zems līmenis
1.	Uzņēmumu koncentrēšanās līmenis nozarē			
2.	Nozares produkcijas diferencēšanas līmenis ((sortiments, preču nosaukums, skaits utt.)			
3.	Ražotāja īpatsvars produkta mazumtirdzniecības cenā			
4.	Pircēju nozares darbības rentabilitāte			
5.	Nozares produkcijas nozīmīgums pircējiem-uzņēmumiem (izdevīgums, imidža ietekme u.tml.)			

## 20.pielikuma turpinājums

7. Kā Jūs novērtējat importa piena produktu-aizstājēju iedarbību Latvijas tirgū? Aizpildiet 9.tabulu, pirmkārt, novērtējot faktora nozīmīgumu (3.aile), lai kopējā vērtējumu summa būtu vienāda ar 1,0. Otrkārt, novērtējiet alternatīvas iespējas nozares produktiem ierobežot produktu-aizstājēju iedarbību nozarē 4.-6.ailē pēc četrū baļļu sistēmas (4 - ļoti labas iespējas; 3 - labas; 2 - vidējas; 1 - vājas).

9. tabula

Nr. p.k.	Produktu aizstājāmības iedarbības faktori	Faktora nozīmīguma vērtējums	Alternatīvas iespējas		
			Produktu kvalitāte	Produktu dizains un iesaiņojums	Produktu sortimenta paplašināšana
1	2	3	4	5	6
1.	Nosaka cenu līmeni				
2.	Ierobežo rentabilitātes līmeni uzņēmumiem				
3.	Nodrošina zemākas izmaksas nekā nozares produktu ražošana un pārdošana				
	<b>KOPĀ</b>	<b>1,0</b>			

**21.pielikums**

1. tabula

**Ekspertu vērtējums par tirgus situāciju (no jauno konkurentu viedokļa)**

N.p.k.	Faktori	Faktoru nozīmīguma vērtējums (w)							Faktoru iedarbības vērtējums (f)						
		1	2	3	4	5	6*	vidēji	1	2	3	4	5	6*	vidēji
1.	Izmaksu samazināšanas iespējas, rēķinot uz produkcijas vienību	3	3	3	3	2	3	<b>3</b>	9	8	8	8	8	9	<b>8</b>
2.	Pircēju lojalitātes līmenis produktu markām	3	2	2	2	2	2	<b>2</b>	8	7	7	7	7	8	<b>7</b>
3.	Izmaksu līmenis esošiem uzņēmumiem	3	3	2	2	2	2	<b>2</b>	7	7	7	7	7	8	<b>7</b>
4.	Ieguldījumu nepieciešamība	3	3	3	3	3	2	<b>3</b>	7	7	7	7	8	7	<b>7</b>
5.	Pieejamība sadales kanāliem	2	2	2	2	2	3	<b>2</b>	8	7	7	7	8	7	<b>7</b>
6.	Valsts ekonomiskā politika	3	3	2	2	2	2	<b>2</b>	8	8	7	7	7	7	<b>7</b>

\* ekspertu Nr.

## Ekspertu vērtējums par esošo uzņēmumu aktivitātēm pret konkurentiem

N.p.k.	Faktori	Faktoru nozīmīguma vērtējums (w)							Faktoru iedarbības vērtējums (f)							
		1	2	3	4	5	6*	vidēji	1	2	3	4	5	6*	vidēji	
1.	Naudas līdzekļi un iespēja piesaistīt kredītu	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5
2.	Iespēja veidot ietekmi uz sadales kanāliem	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5
3.	Izmaksu līmenis esošiem uzņēmumiem	3	3	3	3	3	3	3	3	8	8	8	8	8	9	8
4.	Ieguldījumu nepieciešamība	3	3	3	3	3	2	3	3	6	5	5	5	6	5	5
5.	Pieejamība sadales kanāliem	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	6	6	5	5	5
6.	Valsts ekonomiskā politika	2	2	2	2	2	2	2	3	6	5	5	5	5	6	5





22. pielikuma turpinājums  
2. tabula

Faktora Nr.p.k.	Alternatīvas iespējas nozares produktiem (vērtējums – p <sub>ij</sub> )																											
	Produktu kvalitāte							Produktu dizains un iepakojums							Produktu sortiments							Produktu diferenciacija						
	1	2	3	4	5	6*	<i>vidēji</i>	1	2	3	4	5	6*	<i>vidēji</i>	1	2	3	4	5	6*	<i>vidēji</i>	1	2	3	4	5	6*	<i>vidēji</i>
1	2	2	2	3	3	3	<b>3</b>	3	3	3	3	2	2	<b>3</b>	3	3	3	3	2	2	<b>3</b>	3	3	3	3	3	2	<b>3</b>
2	3	3	3	3	3	2	<b>3</b>	2	2	2	3	3	3	<b>3</b>	2	2	2	2	2	3	<b>2</b>	3	3	2	2	2	2	<b>2</b>
3	1	1	1	1	1	2	<b>1</b>	1	1	1	1	1	1	<b>1</b>	3	3	2	2	2	2	<b>2</b>	2	2	1	1	1	1	<b>1</b>

\* faktora nosaukumu sk. 22. pielikumā 1. tabulā

## 23. pielikums

Anketa  
Latvijas siera tirgus izpēte

N.p.k.	Jautājumi par sieru				
S1.	<b>Sakiet, lūdzu, cik bieži Jūs lietojat sieru?</b> <i>Viena atbilde</i>	Gandrīz katru dienu ( 6-7 dienas nedēļā)		1	
		4-5 dienas nedēļā		2	
		2-3 dienas nedēļā		3	
		vienu dienu nedēļā		4	
		Vienu dienu divās nedēļās		5	
		Retāk		6	
		Nekad		7	
		Grūti pateikt		8	
S2.	<b>Domājot par sieru, kādi siera ražotāji Jums nāk prātā?</b> <i>Nesakiet priekšā. Nerādiet atbilžu sarakstu. Iespējamās vairākas atbildes.</i>				
S3.	<b>Kurus no ekrāna lapas redzamajiem siera ražotājiem Jūs zināt, esat par tiem dzirdējis/ -usi?</b> <i>Iespējamās vairākas atbildes. Noteikti atzīmējiet arī S2. jautājumā minētās markas.</i>				
S4.	<b>Kuru siera ražotāju sieru Jūs esat pircis/ -usi pēdējo 3 mēnešu laikā?</b> <i>Iespējamās vairākas atbildes.</i>				
S5.	<b>Kura ražotāja sieram Jūs dodat priekšroku?</b> <i>Iespējama viena atbilde</i>				
		S2. Zina bez priekšā teikšanas	S3. Zina ar priekšā teikšanu	S4. Pircis pēdējo 3 mēnešu laikā	S5. Priekšroka
	Bauskas piens	01	01	01	01
	Beverīna	02	02	02	02
	Cesvaines piens	03	03	03	03
	Limbažu piens	04	04	04	04
	Mālpils piensaimnieks	05	05	05	05
	Neretas piensaimnieku kooperatīvā sabiedrība	06	06	06	06
	Panevežo piens	07	07	07	07
	Piena Žvaigznes	08	08	08	08
	Preiļu siers	09	09	09	09
	Rankas Piens	10	10	10	10
	Rīgas Piena Kombināts	11	11	11	11
	Rīgas Piensaimnieks	12	12	12	12
	Smiltenes piens	13	13	13	13
	Talsu piensaimnieks	14	14	14	14
	Tukuma piens	15	15	15	15
	Vidzemes piens	16	16	16	16
	Vilkišķas Pienas	17	17	17	17
	Zemnieku saimniecība "Daugava"	18	18	18	18
	Žemaitijos Pienas	19	19	19	19
	Cita <i>(ierakstiet):</i>	20 .....		20 .....	20 .....
	<i>Nevienu</i>	21	21	21	21
	<i>Grūti pateikt</i>	22		22	22

S6.	Tagad, lūdzu, sakiet, kādas siera markas Jūs zināt? Nerādiet atbilžu sarakstu. Nesakiet priekšā. Iespējamās vairākas atbildes.	S6. Ziņa bez priekšā teikšanas	S7. Ziņa ar priekšā teikšanu	S8. Pircis pēdējo 3 mēnešu laikā	S9. Priekšroka	
		Bakšteina	01	01	01	01
		Baltais	02	0,2	0,2	02
		Bauskas	03	03	03	03
		Brinza	04	04	04	04
		Cambazola	05	05	05	05
		Cederas	06	06	06	06
		Dor Blue	07	07	07	07
		Dzintars	08	08	08	08
		Emmentaler	09	09	09	09
		Fetas	10	10	10	10
		Gouda	11	11	11	11
		Holandes	12	12	12	12
		Jāņu	13	13	13	13
		Krievijas	14	14	14	14
		Kūpinātais Beverīnas	15	15	15	15
		Kimeņu	16	16	16	16
		Latvijas	17	17	17	17
		Limbažu siers	18	18	18	18
		Mālpils	19	19	19	19
		Mednieku	20	20	20	20
		Mozarella	21	21	21	21
		Rokfora	22	22	22	22
		Šveices	23	23	23	23
		Talsu ritulis	24	24	24	24
		Tilzītes	25	25	25	25
		Ugličas	26	26	26	26
		Valmieras	27	27	27	27
		Zenēvas	28	28	28	28
		Cita ( ierakstiet):	29		29	29
		Nevienu	30	30	30	30
		Grūti pateikt	31		31	31

N.p.k.	Jautājumi par respondentu	
R10.	<b>Kur Jūs dzīvojat?</b> <i>Adrese</i>	
R11.	<b>Jūsu dzimums un vecums?</b>	
R12.	<b>Atzīmējiet ar ķeksīti (V) Jūsu ģimenes lielumu:</b>	
	<i>1 cilvēks</i>	
	<i>2 cilvēki</i>	
	<i>3 cilvēki</i>	
	<i>4 un vairāk cilvēku</i>	
R13.	<b>Jūsu izglītība?</b>	
	<i>nepilna vidējā</i>	
	<i>vidējā</i>	
	<i>augstākā</i>	
R14.	<b>Atzīmējiet ar ķeksīti (V) Jūsu tautība?</b>	
	<i>latvietis(e)</i>	
	<i>cita</i>	
R15.	<b>Atzīmējiet ar ķeksīti (V) Jūsu sociālais statuss?</b>	
	<i>pašnodarbināts</i>	
	<i>ierēdnis, kalpotājs</i>	
	<i>strādnieks</i>	
	<i>students, skolnieks</i>	
	<i>pensionārs</i>	
	<i>mājsaimniece</i>	
	<i>bezdarbnieks</i>	
	<b>Atzīmējiet ar ķeksīti (V) 10 -14 jautājumā iespējama viena atbilde</b>	

## A/s „Rīgas piena kombināts” patēriņa produkcijas sortimenta daudzveidība un piesātinātība 2003. gadā

Sortimenta piesātinātība		Sortimenta daudzveidība										
Nr.p.k.	Piens	Skābpiena produkti	Lakto	Jogurts	Skābais krējums	Piena kokteilis	Biezpiens un biezpiena produkti	Siers	Sviests	Saldais krējums	Saldējums	Sausais vājiens
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0,5%* "Lāse"	augļu kefīrs "Rasa"	Bio Lakto	2% "Rasa"		Crazy Milk piena - ābolu	0,6% vājiņa biezpiens	20% ķimeņu	82,5 "Rasa" ar sāli	35% "Lāse"	glazūrā	kannās
2	"Lāsēns" aromāti-zēts	kefīrs „Rasa” AB	Lakto AB	deserta augļu jogurts "Trijo"		Crazy Milk piena -banānu	9% biezpiens "Rasa"	30% ar piedevām	72,5 "Rasa" ar sāli	35% "Rasa"	"Solo"	200 g
3	0,5% "Rasa"	2,5 % kefīrs „Limbažu"		Bio jogurts ar graudiem		Crazy Milk ananāsu un mango	2% biezpiens „Limbažu"	mājas siers „Rasa"	72,5 "Limbažu"	35% "Limbažu"	"Eva"	
4	2,5 % piens "Limbažu"	3,2% augļu- ogu kefīrs		jogurta dzēriens "Active"	25% "Limbažu"		biezpiena torte "Mārīte"	kazas siers "Feta"		10% "Lāse"	"Avanti"	
5	2 % "Lāse"	3,5% rjaženka "Vasara"		2,5% "Limbažu"	2,5% "Rasa"		biezpiena torte "Pasaka"	kazas siers "Ricotta"			"Marimba"	
6	3,2 % "Lāse"	atspirdzinošs dzēriens "Citrus"			20% "Lāse"		biezpiena sieriņš "Gardumiņš"	kazas siers "Sicīlijas"			polietilēna iesaiņojumā	

## 24.pielikuma turpinājums

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7	1,5 % "Lāse" aromatizēts				15% skābais "Limbažu" "		biezpiena deserts "Gardēdis" "				11 kARBās"Jūs u Ekselence"	
8	2 % "Rasa"				15% skābais i/ "Rasa"- AD		biezpiena krēms "Gardēdis" "				51 kARBās"Jūs u Ekselence"	
9	3,8 % "Rasa"				salātu mērce "Rasa"		mājas siers "Rasa"				Trio vafelē	
10	3,8 % "Limbažu"										kARBās	
11											5 1 kARBās	
12											saldējum a torte	
13											komplekti	

\* šajā tabulā % rāda tauku saturu

25. pielikums

A/s „Rīgas piena kombināts” saldējuma sortimenta piesātinātība un dažādība 2003. gadā

Sortimenta dažādība Nr.p.k.	Saldējuma sortimenta piesātinātība										
	glazūrā	"Solo"	"Eva"	"Avanti"	"Marimba"	polietilēna iesaiņojumā	1 1 kārbās "Jūsu Ekselence"	5 1 kārbās "Jūsu"	vafelē "Tio"	1 1 kārbās	5 1 kārbās
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	"Pols"	kameļu	zemeņu	ogu jogurta	augļu	karamelizētais	balzama ar šokolādi	balzama ar šokolādi	karamelizētais	"Karlsone"	ar dzērvenēm
2	"Peksis"	šokolādes-riekstu	vēsā citronu	šokolādes	ogu	riekstu	plombīra	plombīra	krējuma	"Plombīrs"	ar mellenēm
3	"Karlsone"	vafelu kraukšķu		augļu	tropu	melleņu	"Krēms - Brulē"	"Krēms - Brulē"	piena		ar ananasiem
4	"Riks"	citronu				plombīra	vafelu kraukšķu un šokolādes	vafelu kraukšķu un šokolādes	aprikožu		

## 25.pielikuma turpinājums

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	"Gardums"					šokolādes	zemeņu	zemeņu	dzērveņu		
6	"Neo"						aprikožu	aprikožu	melleņu		
7							šokolādes ar šokolādes gabaliņiem	šokolādes ar šokolādes gabaliņiem	plombīra		
8							īru kafijas ar moka gabaliņiem	īru kafijas ar moka gabaliņiem	šokolādes		
9							šokolādes -ruma ar rozīnēm un mandelēm	šokolādes -ruma ar rozīnēm un mandelēm	riekstu		
10							karamelizētai s ar brūkleņu pildījumu	karamelizētai s ar brūkleņu pildījumu	ananāsu		
11									aveņu - zemeņu		
12									citronu		



## 25.pielikuma turpinājums

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13									šokolādes ar šokolādes gabaliņiem		
14									jogurta ar ķiršiem		
15									konuss šokolādes ar šokolādes pildījumu		
16									konuss jogurta ar dzērveņu pildījumu		
17									konuss karamelizētais ar karameļu pildījumu		
18									rozīņu		

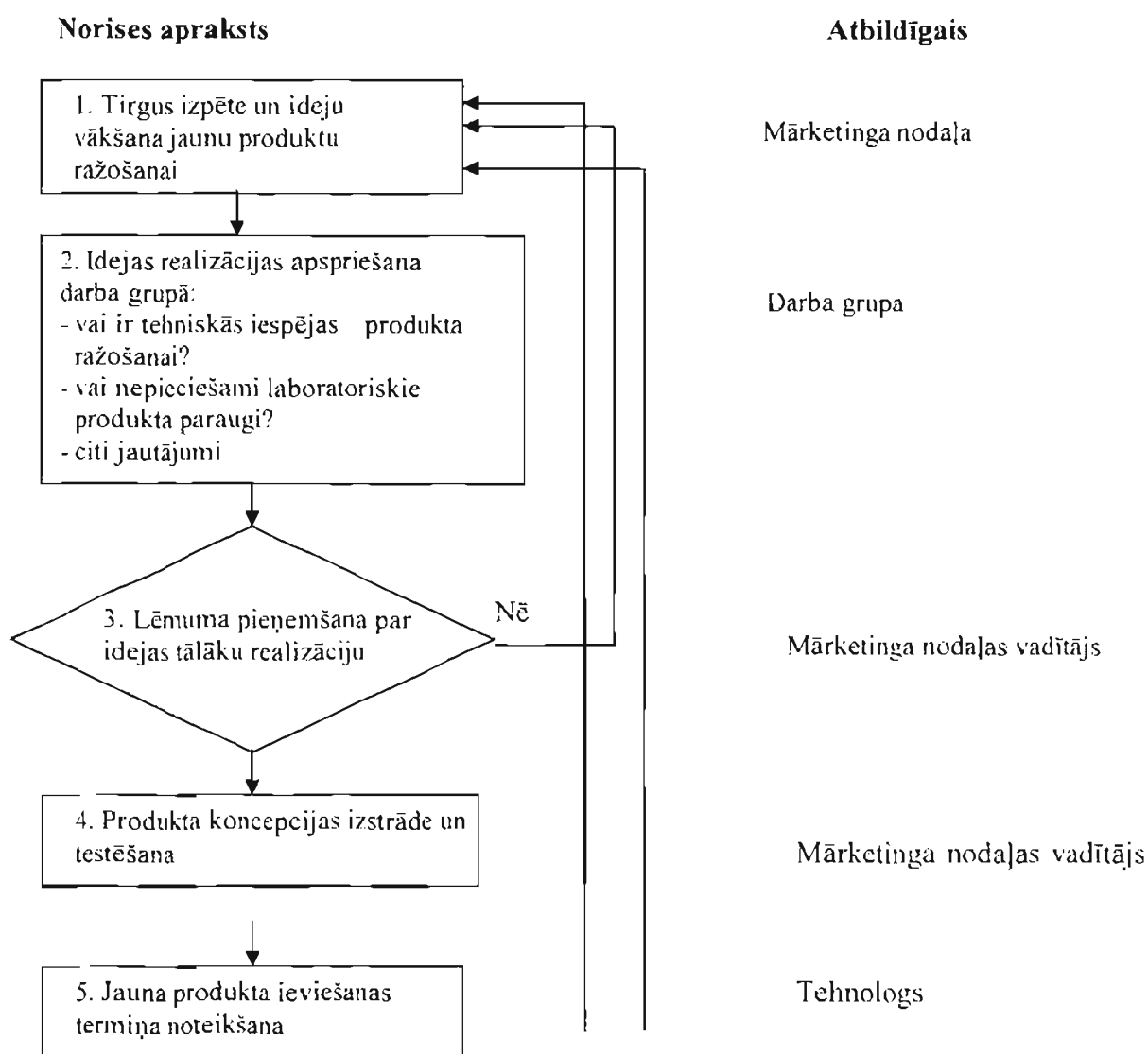
## 26.pielikums

## A/s RPK jaunu produktu izstrādāšanas noteikumi.\*

## 1. Mērķis un darbības joma

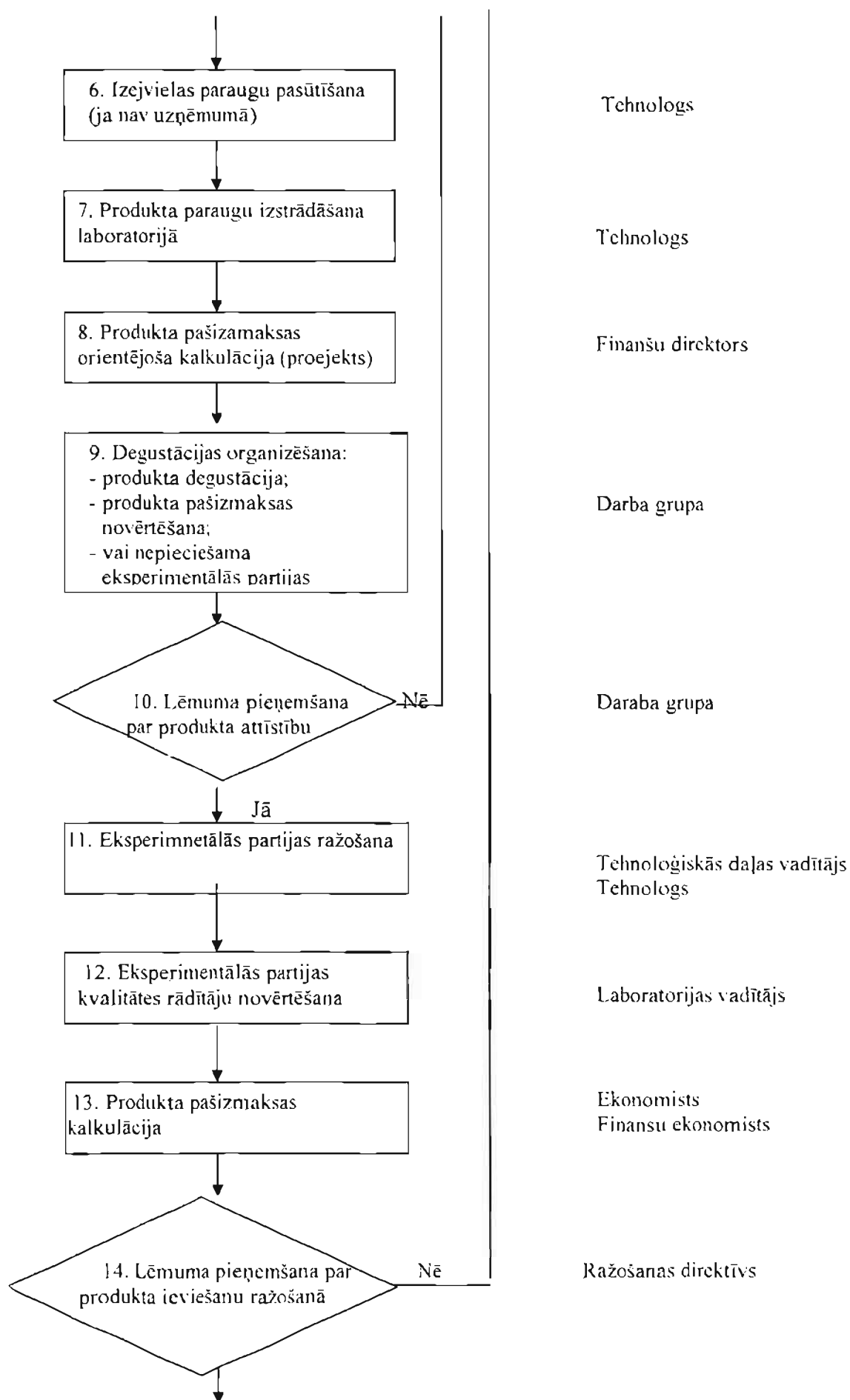
Noteikumi nosaka jaunu produktu izstrādāšana kārtību. Tajos definēti produktu izstrādāšanā iesaistīto darbinieku pienākumi un atbildība ( skatīt norādi "Atbildīgais") Noteikumi ir paredzēti lietošanai ģenerāldirektoram, finanšu direktoram, iepirkuma direktoram, pārdošanas un mārketinga direktoram, ražošanas direktoram, kvalitātes direktoram, ražotņu vadītājiem, mārketinga daļas vadītājam, mārketinga daļas vadītāja vietniekam, pārdošanas daļas ( Rīga) vadītājam, reģionālās pārdošanas daļas (province) vadītājam, eksporta pārdošanas daļas vadītājam, produkcijas uzglabāšanas un piegādes daļas vadītājam, tirgus izpētes anālitikim produktu iepakojuma tehnologam, tehnologam, tehnoloģiskās daļas vadītājam, sagādes daļas vadītājam, ekonomistam, finanšu ekonomistam, galvenajam grāmatvedim, konstruktoram, laboratorijas vadītājam.

## 2. Norises apraksts un atbildība

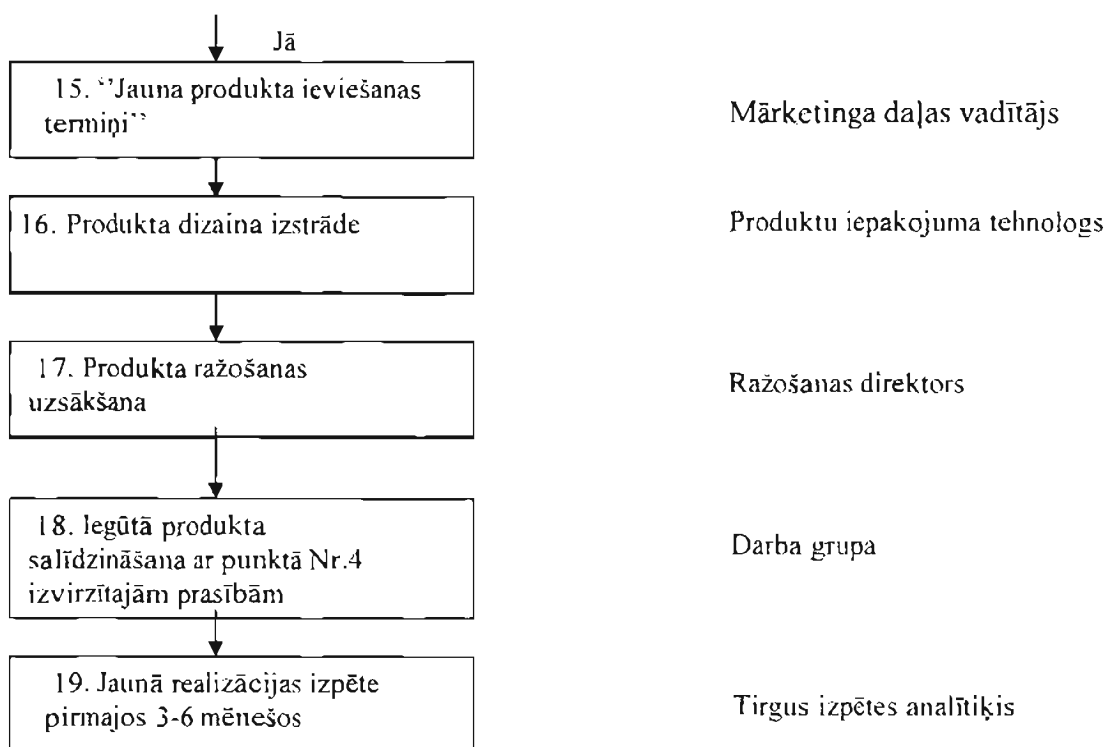


\* šajā darbā atspoguļota tikai galvenās izmantošanas noteikumu daļas, kuras derīgas izmantošanai ar citiem piena pārsrēdātājiem. Pārējām daļām ir dienesta raksturs un tās derīgas tikai RPK.

## 26. pirlikuma turpinājums



## 26. pielikuma turpinājums



### 3. Papildus informācija

#### 3.1. Tirdzniecības izpēte

Tirdzniecības izpēti balstoties uz mārketinga daļas vadītāja izvirzītajām prasībām veic profesionālas tirdzniecības izpēte firmas.

#### 3.2. Darba grupā var ietilpt sekojošas amatpersonas:

Ģenerāldirektors  
 Finanšu direktors  
 Iepirkuma direktors  
 Pārdošanas un mārketinga direktors  
 Ražošanas direktors  
 Kvalitātes direktors  
 Pārdošanas daļas (Rīga) vadītājs  
 Eksporta pārdošanas daļas vadītājs  
 Mārketinga daļas vadītājs  
 Mārketinga daļas vadītāja vietnieks  
 Tehnologs

## 27. pielikums

## A/s RPK fokusa grupas diskusiju plāns

**1. Anketas aizpildījums** – tās aizpilda visu fokusa grupas dalībnieki ar mērķi noskaidrot respondenta sociāli, psiholoģisko portretu. Anketā respondents atbild uz jautājumiem par savu vecumu, dzimumu, dzīves vietu, ienākuma līmeni, vaļaspriekiem, rakstura īpašībām, sapņiem, elkiem un dzīves mērķiem. Tāpat ir jāapraksta iecienītākā reklāma, filma, grāmata, mūziķi un viņu pirkumu grozs gadījumā, ja viņiem tiktu piešķirta naudas summa Ls 50 un Ls 1000 apmērā.

**2. Ievads** – diskusijas ievads parasti ilgst ne vairāk kā 5 minūtes, un ievadā respondenti tiek iepazīstināti ar diskusijas mērķi un noteikumiem. Tāpat respondenti tiek informēti, ka diskusijas laikā viņi tiks filmēti, un, ka sarunas temats un jautājumi ir konfidenciali un nav tālāk izpaužami.

Konfidencialitātes garantēšana nepieciešama galvenokārt tāpēc, lai kāds no konkurentiem priekšlaicīgi neuzzina par uzņēmuma plāniem ieviest jauno produktu.

**3. Iepazīšanās ar respondentiem** – šī posma galvenais mērķis ir respondentu „iesildīšana”. Respondenti iepazīstas viens ar otru un nedaudz pastāsta par sevi un sev būtiskām lietām.

**4. Jogurtu pirkšanas un lietošanas ieradumi** – šī posma mērķis ir noskaidrot jogurtu lomā respondentu ēdienkartē, kā arī noskaidrot jogurtu pirkšanas un lietošanas situācijas. Tiek uzdoti tādi jautājumi kā:

- kādus jogurtus Jūs lietojat – desertu jogurtus vai dzeramos jogurtus? Kāpēc tieši šos jogurtus?
- kādās situācijās Jūs lietojat jogurtus? Kāpēc tieši šādās situācijās? Cik bieži un kurā diennakts laikā Jūs to lietojat?
- kāda tilpuma un ar kādu iepakojumu jogurtus Jūs lietojat? Kurās situācijās Jūs lietojat jogurtu lielā iepakojumā, un kurās situācijās mazā iepakojumā?
- kurā vietā Jūs parasti iegādājat jogurtu?

**5. Jogurta īpašības** – šī posma mērķis ir noskaidrot nozīmīgākās jogurta īpašības, kuras ietekmē jogurta iegādes procesu. Respondentiem tiek jautāts nosaukt galvenos jogurta izvēles kritērijus, kā arī tiek jautāts nosaukt trīs svarīgākās jogurta īpašības. Vēl tiek jautāts raksturot, kādām īpašībām jābūt veselīgam jogurtam.

**6. Jogurta produkta markas** – šī posma mērķis ir noskaidrot respondentu attieksmi pret dažādām jogurta produkta markām. Respondentiem tiek jautāts, kādas produktu markas jogurtus viņi lieto, un kāpēc? Kā arī respondentiem ir jāveic konkrētā produkta markas raksturojums.

**7. Produkta marka „Lāse”** – šis posms tiek organizēts ar mērķi noskaidrot respondentu attieksmi pret produkta marku „Lāse” un pret produktiem ar šo tirdzniecības marku.

Respondentu attieksmes noskaidrošanai pret produkta marku „Lāse”, tika uzdoti sekojoši jautājumi:

- ko Jūs varat pastāstīt par pienu „Lāse”?
- kuru „Lāses” pienu Jūs dzerat visbiežāk – bez piedevām vai ar piedevām? Kāpēc tieši šo pienu, un kurās situācijās Jūs to lietojat?
- ar ko piens „Lāse” atšķiras no pārējām piena tirdzniecības markām?
- lūdzu noraksturojiet tipisko „Lāses” piena lietotāju (vecums, tautība, nodarbošanās un citi raksturlielumi)?

## 27. pielikuma turpinājums

**8. Jaunā produkta testēšana** – šī posma mērķis ir noskaidrot respondentu attieksmi pret jauno produktu. Tiek testēta jaunā produkta garša, iepakojums, nosaukums un cena. Tāpat tiek noskaidrotas arī jaunā produkta iespējamās lietošanas situācijas.

Šī posma ievadā tiek respondentiem atklāts, ka uzņēmums RPK ir iecerējis sākt ražot jaunu produktu – „Lāses” jogurta dzērienu 200 ml iepakojumā, un respondentiem tiek jautāts, kā viņi šo ideju vērtē. Gan to, ka tiks ražots jogurta dzēriens, gan to, ka iespējams tas tiks ražots ar tirdzniecības marku „Lāse”.

Tālāk šis posms sadalās četrās sadaļās, kuru galvenās tēmas ir jogurta dzēriena garšas, nosaukuma, iepakojuma un cenas novērtēšana.

**Sadaļā par jogurta dzēriena garšas** novērtēšanu respondentiem ir jādegustē visi sagatavotie jogurta dzēriena veidi un jāaizpilda anketas, kurās jānovērtē katras jogurta dzēriena aromāts, konsistence, krāsa un garša. Vērtējums jānodod 10 ballu sistēmā, no kurām ar 10 ballēm apzīmēts visaugstākais vērtējums un ar 1 balli viszemākais vērtējums. Turklāt degustēšanā vēl pastāv tāda nianse, ka jogurta dzēriens tiek dzerts ar tieši tādu salmiņu, kāds būs arī reālajam produktam.

Kad respondenti, savstarpēji nesarunājoties, ir aizpildījuši vērtējuma anketas, tiek uzsākta diskusija par katru no šiem veidiem. Tiek jautāts, kas katrā konkrētajā veidā patika, kas nepatika un ko vajadzētu uzlabot.

Papildus jogurta dzērienu vērtējumam diskusijas gaitā tiek noskaidrots kādas papildvielas respondenti lieto ikdienā (vitamīnus, mikroelementus un citas papildvielas) un kāpēc šīs vielas tiek lietotas. Kad tas ir noskaidrots, tiek jautāts, kādas vielas, pēc respondentu domām, varētu pievienot jogurta dzērienam un kāpēc tieši šīs vielas.

**Sadaļā par jogurta dzēriena nosaukuma** novērtēšanu tiek vērota respondentu spontānā reakcija pret katru no piedāvātajiem jogurta dzēriena nosaukumiem – „Lāse Active”, „Lāse VitaFit”, „Lāse Pluss” un „Lāse Bio Fit”. Tiek jautāts, vai respondentiem šis nosaukums šķiet piemērots jogurta dzērienam, kā arī tiek lūgts paskaidrot, kāpēc ir vai kāpēc nav piemērots. Pēc tam tiek prasīts izvēlēties no visiem piedāvātajiem nosaukumiem vienu, visatbilstošāko nosaukumu. Un visbeidzot – respondenti tiek lūgti izdomāt un piedāvāt pašiem savu nosaukuma variantu.

**Sadaļā par jogurta dzēriena iepakojuma** novērtēšanu respondentiem tiek parādīts plānotais jogurta dzēriena iepakojums (bez dizaina) un tiek jautāts, kā respondenti vērtē ideju, ka šis jogurta dzēriens tiks pārdots nelielos, 200 ml iepakojumos ar salmiņu. Tāpat tiek jautāts, vai respondenti pirktu tādu jogurtu, un, ja pirktu, tad cik bieži un kurās situācijās viņi veiktu šo pirkumu. Ticm respondentiem, kas atbild, ka pirks šo jogurtu, tiek jautāts, kuras jogurta vietā viņi šo jauno produktu iegādāsies (9ko šis jogurts aizvieto).

Tālāk iepakojuma novērtēšanas sadaļā tiek novērtēti potenciālie dizaina virzieni/varianti. Respondentiem tiek parādītas divas dizaina skices un tiek lūgts novērtēt tādas parametrus kā dizaina krāsas, nosaukuma fontus, pamatfona zīmējums, kā arī šāda dizaina atbilstību produktam – jogurta dzērienam.

**Sadaļā par jogurta dzēriena cenas novērtējumu**, respondentiem tiek lūgts novērtēt, cik šāds jogurta dzēriens varētu maksāt, un paskaidrot kāpēc tieši tik. Tāpat tiek jautāts, kurš no respondentiem šādu jogurta dzērienu būtu gatavs pirkt par šādu cenu. Visbeidzot tiek jautāts, kuri no respondentiem šo jogurta dzērienu pa Ls 0.25, cik daudz pirktu un kāpēc pirktu vai nepirktu.

Pašās, jaunā produkta testēšanas, posma beigās respondentiem tiek lūgts noraksturot, kāds varētu būt jaunā jogurta dzēriena „tipiskais lietotājs”, un beigās notiek jogurta dzēriena vērtību testēšana. Respondentiem ir jānosauc, kādām vērtībām atbilst šis jogurta dzēriens, un kuras 3 vērtības tam ir visraksturīgākās.

**9. Jaunā produkta simbolika** – šī posma mērķis ir noskaidrot produkta simbolisko un emocionālo raksturojumu. Visi diskusijas dalībnieki tiek sadalīti 2 komandās, katrai komandai tiek iedoti izgriezti dažāda rakstura zīmējumi, un katrai komandai 10 minūšu laikā