

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE**



**Ilze Lapa**

**LATVIJAS PĀRTIKAS RAŽOŠANAS UZŅĒMUMU**  
**KONKURĒTSPĒJA**

**Promocijas darbs**

**Doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnē**  
**Apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība**

Darba zinātniskā vadītāja:

*Dr.oec.* profesore Ērika Šumilo

Rīga 2009

## PATEICĪBAS

Darba autore izsaka visdziļāko pateicību par atbalstu šī darba tapšanā un ierosinājumiem Latvijas Universitātes mācībspēkiem *Dr.oec.* asoc.profesorei Vizmai Niedrītei, *Dr. sc. eng.* asoc.profesoram Aivaram Goldšteinam, *Dr.oec.*Edgaram Brēķim.

Paldies par ierosinājumiem, komentāriem un zinātniskā darba iemaņu pilnveidošanu mana darba zinātniskajai vadītājai *Dr.oec.* profesorei Ērika Šumilo, kā arī *Dr.oec.* profesorei Baibai Šavriņai un *Dr.habil.oec.* profesoram Grigorijam Oļevskim.

Liels paldies visiem par atsaucību, kuri palīdzēja darba tapšanā, veltot savu laiku un daloties pieredzē, ka arī datu vākšanā, komentāru sniegšanā un darba uzlabošanā: Ekonomikas ministrijas Tautsaimniecības struktūrpolitikas departamenta direktoram *Dr.oec.* Oļegam Baranovam, *Dr.silv.* Guntai Bārai, Unilever Baltic direktoram Jyrki Karlsonam, Zemkopības ministrijas Kopējās lauksaimniecības politikas departamenta direktoram Zigmāram Ķikānam, Latvijas Tehnoloģiskā centra projektu vadītājai *Dr.ped.* Gundegai Lapiņai, Eiropas Struktūrfondu projektu vadītājai *Mg.ped.* Agnesei Pozņakai, Rūpniecības statistikas daļas vadītājai Ramonai Skakunovai, «Rīgas piensaimnieka» vadītājam Edgaram Štelmaheram, Konkurences padomes padomniecei ekonomiskajos jautājumos Ilzei Tarvānei.

Īpašu pateicību par izrādīto atbalstu darba tapšanā autore izsaka Zemkopības ministrijas Pārtikas departamenta direktorei Arlitai Sedmalei un LPUF izpilddirektorei Laurai Krastiņai.

Paldies Latvijas pārtikas uzņēmumu darbiniekiem, kas piedalījās pētījumā un dalījās savā pieredzē un pārdomās, tādējādi nodrošinot šī pētījuma iespējamību.

Paldies maniem bērniem Oskaram, Linardam un Rolandam, kas piecieta manas uzmanības un laika trūkumu darba tapšanas laikā un maniem vecākiem Irēnei un Druvvaldim Kļaviņiem, kas atbalstīja un palīdzēja pētījumu gaitā.

## SATURA RĀDĪTĀJS

<b>APZĪMĒJUMU SARAKSTS</b> .....	<b>5</b>
<b>IEVADS</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Uzņēmuma konkurētspējas un konkurētspējas priekšrocības teorētiskie aspekti ...</b>	<b>11</b>
1.1. Konkurence kā konkurētspējas veidošanās nosacījums.....	11
1.2. Uzņēmuma konkurētspēja, tās līmeņi un ietekmējošie faktori .....	18
1.3. Uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība, tās veidošanas un ilgtspējas sasniegšanas tendences mūsdienu ekonomikas apstākļos .....	27
1.3.1. Zināšanas un to loma uzņēmuma konkurētspējas veidošanā.....	39
1.3.2. Uzņēmuma struktūras nozīme zināšanu vadīšanā un konkurētspējas veidošanā .....	45
1.4. Konkurētspējas sasniegšanas klasiskās paradigmas un to pielāgojums mūsdienu konkurences apstākļiem .....	52
<b>2. Pārtikas nozares uzņēmumu raksturojums un attīstības tendences konkurētspējas kontekstā</b> .....	<b>59</b>
2.1. Pārtikas nozares raksturojums pasaulē un Eiropas Savienībā .....	60
2.1.1. Eiropas Savienības pārtikas nozares vispārējs raksturojums.....	61
2.1.2. Pasaulē pārtikas tirgus un Eiropas Savienības pārtikas nozares vieta tajā.....	66
2.1.3. Eiropas Savienības pārtikas nozares produkcijas konkurētspējas novērtējums ārējos tirgos .....	68
2.2. Pārtikas nozari un tās uzņēmumus ietekmējošās tendences zināšanās balstītas ekonomikas apstākļos .....	72
2.2.1. Pārtikas nozari ietekmējošās tendences un to nozīme pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspējas attīstībā.....	73
2.2.2. Inovāciju attīstības potenciāls pārtikas nozarē uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos .....	77
2.3. Latvijas pārtikas nozare un tās uzņēmumu konkurētspējas potenciāls.....	83
2.3.1. Latvijas pārtikas nozares vispārējs raksturojums .....	84
2.3.2. Latvijas pārtikas nozares struktūra un tās apakšnozaru konkurētspējas novērtējums .....	88
2.3.3. Latvijas pārtikas nozares produkcijas konkurētspējas novērtējums iekšējā un ārējos tirgos .....	94
2.3.4. Latvijas pārtikas nozares attīstības tendences un to ietekme uz pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju.....	103

<b>3. Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspējas un to ietekmējošo faktoru analīze</b> .....	<b>111</b>
3.1. Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošo faktoru pētījuma raksturojums un metodika.....	111
3.2. Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošo faktoru pētījuma aptaujas rezultātu analīze .....	116
3.2.1. Respondentu raksturojums .....	116
3.2.2. Pārtikas uzņēmumu konkurētspēju ietekmējošo faktoru nozīmes un nozares attīstības novērtējums .....	119
3.2.3. Uzņēmējdarbības vides attīstības tendenču izmantošanas konkurētspējas sasniegšanai novērtējums .....	128
3.2.4. Latvijas pārtikas uzņēmumu produkcijas konkurētspējas faktoru novērtējums.	133
3.2.5. Latvijas pārtikas uzņēmumu iekšējās vides raksturojums un tās ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju.....	137
3.2.6. Zināšanās balstītas konkurētspējas potenciāla novērtējums Latvijas pārtikas uzņēmumos.....	140
3.3. Latvijas pārtikas uzņēmumos veiktā pētījuma anketas datu apstrāde ar faktoranalīzes metodi .....	146
3.3.1. Datu apstrāde un veiktās procedūras .....	146
3.3.2. Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošo faktoru novērtēšana un priekšlikumu izstrāde nozares uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai.....	152
3.4. Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanas virzieni .....	159
<b><i>SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI</i></b> .....	<b>169</b>
<b><i>IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS</i></b> .....	<b>174</b>
<b><i>PIELIKUMI</i></b> .....	<b>182</b>

## APZĪMĒJUMU SARAKSTS

ASV	Amerikas Savienotās Valstis
AT	Austrija
BE	Beļģija
CIAA	Eiropas Savienības Pārtikas un dzērienu nozares konfederācija ( <i>Confederation des industries agro-alimentaires de l'EU</i> )
CZ	Čehijas Republika
DE	Vācija
DK	Dānija
EE	Igaunija
ES	Eiropas Savienība
ES	Spānija
EUR	eiro
FI	Somija
FR	Francija
GR	Grieķija
HU	Ungārija
IE	Īrijas Republika
IT	Itālija
LPUF	Latvijas Pārtikas uzņēmumu federācija
LV	Latvija
MVU	mazie un vidējie uzņēmumi
NL	Nīderlande
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija ( <i>The Organisation for Economic Co-operation and Development</i> )
P&A	pētniecība un attīstība
PT	Polija
RO	Rumānija
SE	Zviedrija
SI	Slovēnija
SK	Slovākija
UK	Apvienotā Karaliste
USD	Amerikas dolārs

## IEVADS

Uzņēmumu konkurētspēja un tās veidošana ir nozīmīgs vadībizinātnes aspekts. Lai uzņēmumi varētu sekmīgi pastāvēt un veicināt savu attīstību, būtisks jautājums ir uzņēmumu konkurētspēja un to veidojošie faktori. Mainoties valsts ekonomiskajam stāvoklim un konkurences videi, veidojas jauni nosacījumi, kā uzņēmumiem sekmēt savu konkurētspēju saskaņā ar notiekošajām izmaiņu tendencēm. Pasaulē veidojoties jaunam, augstāk organizētam sabiedrības tipam – informācijas sabiedrībai, notiek pakāpeniska pāreja uz zināšanās balstītu sabiedrības organizācijas un ekonomikas modeli (209). Mūsdienu zinātniskā literatūrā tiek piedāvāti uzņēmējdarbības vides izmaiņām atbilstoši, no tradicionāliem atšķirīgi konkurētspējas sasniegšanas principi un pieejas un kā svarīgākais konkurētspējas avots tiek minētas zināšanas un to nepārtraukta attīstība. Arī Latvijas Nacionālajā attīstības plānā zināšanas ir atzītas par svarīgu faktoru Latvijas ilgtermiņa attīstībai un to veidošana – kā stratēģisks mērķis, lai sekmētu tautsaimniecības izaugsmi un tehnoloģisko izcilību (5).

Zinātnieku un politiķu vidū notiek diskusija par nozarēm, kuras ir stratēģiski svarīgas valsts tautsaimniecības attīstībā, lai palielinātu tautsaimniecības vides sakārtošanas pasākumu mērķtiecīgumu un ekonomisko efektivitāti. Latvijas Republikā, pakāpeniski veidojot pāreju uz zināšanu ekonomiku, par prioritārām bieži vien tiek ieteiktas farmaceitisko preparātu ražošanas, organiskās ķīmijas ražošanas, medicīnisko instrumentu ražošanas un iekārtu ražošanas nozares (207, 5.lpp.). Tomēr Latvijas sociālie pētnieki oponē – Latvijas oficiāli izvirzītās tautsaimniecības prioritātes pasaules globalizācijas apstākļos sevi neattaisnos un nesniegs nozīmīgu ieguldījumu valsts ekonomiskajā izaugsmē (165). Autore pievienojas uzskatam, ka atsevišķas nozares nozīmīgumu valsts tautsaimniecībā noteiks ne tikai tās uzņēmumu spēja radīt inovatīvus produktus ar augstu pievienoto vērtību, bet arī tās devums sociālekonomisko problēmu risināšanai un sabiedrības dzīves kvalitātes uzlabošanai.

Pārtikas nozare, pēc būtības, ir viena no nozīmīgākajām tautsaimniecības nozarēm, jo tā ir tieši saistīta ar iedzīvotāju sociālajām un ekonomiskajām vajadzībām: ražojumi nodrošina cilvēku dzīvības funkcijas, produkcijas kvalitāte ietekmē to veselības un darbaspēju stāvokli, savukārt izmaksas ietekmē iedzīvotāju labklājības līmeni. Tomēr dažādu faktoru ietekmē nozarē kopumā pašlaik sāk norisināties vēl nebijušas pārmaiņas, kas izsaukušas pārtikas cenu pieaugumu pasaules tirgū. Arī Eiropas institūcijās sāk apspriest, kā mazināt cenu kāpuma ietekmi uz iedzīvotājiem, un Eiropas Komisija cenšas piedāvāt politiskos risinājumus šai globāla mēroga problēmai (188, 193). Tikmēr pārtikas ražošana kļūst par ienesīgu ražošanas

nozari, tādēļ gan valstis, gan atsevišķi pārtikas ražotāji sāk īstenot programmas, kas nodrošinātu pārtikas ražošanu ilgtermiņā (iepirkt lauksaimniecības zemes, veikt projektus jaunu alternatīvu izejvielu attīstībai u.c.). Pārtikas nozarē pakāpeniski norisinās attīstības virziena maiņa: attīstoties citām nozarēm, tiek uzkrātas jaunas zināšanas un pielietotas jaunas tehnoloģijas (piemēram, biotehnoloģijas, nanotehnoloģijas), kas būtiski ietekmēs pārtikas nozares attīstības virzienu un rada arī vajadzību pēc jaunu principu izmantošanas gan ražošanā, gan darba organizācijā uzņēmumos.

Arī Latvijas pārtikas nozari un tās uzņēmumus ietekmē notiekošās pārmaiņas pārtikas nozarē pasaulē un Eiropas Savienībā. Uz saspringto situāciju nozarē norāda ne tikai statistikas rādītāju analīze, bet arī pašu uzņēmēju un profesionālo asociāciju sniegtās intervijas, iedzīvotāju un uzņēmēju protesta akcijas, amatpersonu demisiju pieprasīšana. Lai gan Latvijas pārtikas nozare ir vēsturiski pastāvoša apstrādes nozare, to nevar aplūkot kā pašsaprotamu fenomenu, bet kā nozari, kas pārdzīvo tās vēsturē nebijušas pārmaiņas. Neizprotot notiekošās pārmaiņas nozarē, Latvijas pārtikas apstrādes uzņēmumu konkurētspēja samazināsies, kas rezultātā var sekmēt ne tikai nozares sašaurināšanos, bet pat atsevišķu apakšnozaru izzušanu. Rezultātā var pieaugt Latvijas atkarība no ārvalstīs ražotas pārtikas, kuras cenu pieaugumu, drošību un ietekmi uz patērētāju veselību kontrolēt un ietekmēt būs grūti. Tādēļ ļoti aktuāls ir jautājums, vai Latvijas pārtikas uzņēmumi spēs saglabāt savu konkurētspēju un turpināt darbību un attīstību atbilstoši notiekošajām izmaiņām.

Lai veicinātu Latvijas pārtikas nozares uzņēmumu sekmīgu darbību un attīstību, būtu nepieciešams izpētīt un analizēt faktoros, kādus uzņēmumi izmanto savas konkurētspējas veidošanā un novērtēt to atbilstību nozares un konkurences vides attīstības tendencēm. Līdz šim Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēja ir analizēta, galvenokārt, kā kopējs nozares snieguma pārskats, piemēram, atsevišķos Latvijas Republikas Zemkopības ministrijas un Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijas ziņojumos, kā arī Lauksaimniecības tirgus veicināšanas centra apskatos un citos dokumentos. Tomēr Latvijā nav veikti pētījumi, kuros būtu aplūkota Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēja no uzņēmējdarbības viedokļa un novērtēti to veidojošie faktori, lai noteiktu ieteicamos virzienus konkurētspējas veicināšanai. Tādējādi pastāv nepieciešamība veikt pētījumu, kurā tiktu analizētas pārtikas nozares attīstības tendences un Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju veidojošo faktoru atbilstība tām, kā arī izstrādāt ieteikumus pārtikas uzņēmumiem un atbildīgām institūcijām par ieteicamiem pasākumiem konkurētspējas veicināšanai.

**Pētījuma objekts** ir Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumi, **pētījuma priekšmets** – Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju veidojošie faktori.

Promocijas darba **mērķis** ir noskaidrot Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju veidojošos faktoros, lai izanalizētu to atbilstību pārtikas nozares attīstības tendencēm un ieteiktu iespējamus risinājumus konkurētspējas veicināšanā.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, nepieciešams veikt šādus **uzdevumus**:

- izpētīt uzņēmumu konkurētspējas un konkurētspējas priekšrocības teorētiskos aspektus atbilstoši zināšanu ekonomikas apstākļiem;
- noskaidrot konkurētspēju un konkurētspējas priekšrocību veidojošos faktoros un sasniegšanas avotus atbilstoši zināšanu ekonomikas videi;
- izanalizēt datus par pārtikas nozares uzņēmumu sniegtspēju pasaulē, Eiropas Savienībā un Latvijā konkurētspējas kontekstā;
- noskaidrot pārtikas nozari un tās uzņēmumu konkurētspēju ietekmējošās attīstības tendences pasaulē un Eiropas Savienībā;
- veikt pētījumu par Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju;
- veikt iegūto datu apstrādi ar faktoranalīzes metodi un analizēt aptaujas un faktoranalīzes rezultātus, lai novērtētu Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju veidojošos faktoros un noteiktu iespējamus virzienus konkurētspējas veicināšanai atbilstoši nozares attīstības tendencēm pasaulē.

Darba **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** ir veidots, izmantojot ASV un Eiropas Savienībā izdoto literatūru, zinātniskos rakstus, publikācijas un internetresursus:

- par uzņēmumu konkurenci un konkurētspēju – S.Garelli, P.Drakers, A.Smits, I.Ansofs, A. de Gauss, G.Hammels, C.Prahalads, V.Ramašvami, Dž.Rifkins, G.Dejs, J.Fefers u.c. (*S.Garelli, P.Drucker, A.Smith, I.Ansoff, A. de Geus, G.Hamel, C.Prahalad, V.Ramaswamy, Dž.Rifkins, G.Day, J.Pfeffer*);
- par konkurences stratēģijām – A.Haks, D.Vilds, J.Barnijs, M.Porters, A.Brandenburgs, B.Nelibafs, V.Kims, R.Maborna, F.Reičelds, R.Mailzs, K.Snovs u.c. (*A.Hax, D.Wilde, J.Barney, M.Porter, A.Brandenburger, B.Nalebuff, W.Kim, R.Mauborgne, F.Reicheld, R.Miles, C.Snow*);
- par zināšanām un inovācijām, to lomu uzņēmumu konkurētspējas veicināšanā – M.Alavi, B.Lunvals, L.Praseks, H.Gardners, D.Arčibagi, Dž.Kortada, D.Hislops u.c. (*M.Alavi, B.Lundvall, L.Prusak, H.Gardner, D.Archibugi, J.Cortada, D.Hislop*);
- par uzņēmumu iekšējo struktūru un tās lomu konkurētspējas veicināšanā – P.Senge, D.Millers, K.Mosa, I.Nonaka u.c. (*P.Senge, D.Miller, K.Moss, I.Nonaka*);
- par pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspēju un nozares attīstības tendencēm – Dž.Vijanarands, B.van der Maulens, Dž.Kinsejs, M.Hartmane, I.Gulbe, Z.Ķikāns, A.Miglavs u.c. (*M.Hartmann, J.Wijnarand, B.van der Meulen, J.Kinsey*);



- par statistikas datu analīzes un apstrādes metodēm – E.Vasermanis, G.Barinova, I.Revina, D.Gajarati u.c. (*D.Gujarati*).

Darbā izmantoti arī ES politikas dokumenti un ziņojumi, Latvijas Ekonomikas ministrijas, Latvijas Zemkopības ministrijas, Latvijas Pārtikas un veterinārā dienesta dati, Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes publicētie un nepublicētie dati, ES Pārtikas uzņēmumu federācijas un Latvijas Pārtikas uzņēmumu federācijas dati, publikācijas masu informācijas līdzekļos, nepublicētie materiāli u.c., kā arī promocijas darba autores uzkrātā informācija un pieredze, kas iegūta starptautiskos semināros,ursos, konferencēs un ilgstošā profesionālā darbā vienā no pasaules lielākajiem starptautiskajiem pārtikas ražošanas uzņēmumiem „Unilever”.

Pētījumā izmantotās **metodes**: vadībzinību literatūras teorētiskā analīze, anketēšana, grupēšana, faktoranalīze u.c. pētījumu metodes. Pētījuma datu apkopošanai un apstrādei autore izmanto MS Excell un SPSS 15.0 datorprogrammas.

Pētījuma **hipotēze**: Latvijas pārtikas uzņēmumu dominējošais konkurētspējas attīstības virziens nav balstīts uz zināšanu un alternatīvu konkurences pieeju izmantošanu.

Aizstāvēšanai izvirzītās **tēzes**:

- zināšanu ekonomikā arī pārtikas nozare transformējas par zināšanās balstītu nozari;

Latvijas pārtikas ražotāji informāciju un zināšanas uztver kā nozīmīgu faktoru konkurētspējas veicināšanā, tomēr uzņēmumu lielākajā daļā nav nodrošināti tehnoloģiskie un organizatoriskie instrumenti to iegūšanai un veidošanai;

- Latvijas pārtikas uzņēmumi nepietiekami vērtē sadarbību ar citiem tirgus dalībniekiem kā konkurētspējas veicināšanas faktoru un savu darbību balsta uz konkurenci nevis uz partnerattiecībām;

- Latvijas pārtikas uzņēmumi uzskata kvalitāti un jauninājumu nemitīgu ieviešanu par nozīmīgu produkcijas konkurētspēju veidojošu faktoru, bet tas neatspoguļojas uzņēmumu praktiskā darbībā un stratēģijā;

- lielākajā daļā Latvijas pārtikas uzņēmumu inovatīvā darbība balstīta uz konkurentu atdarināšanu, nevis uz tehnoloģiju izmantošanu, atšķirīgas produkcijas ražošanu un produktivitātes veicināšanu;

- Latvijas pārtikas uzņēmumos nepietiekami tiek realizēta mērķtiecīga darbinieku izglītošana un kvalifikācijas celšana, kā arī netiek izmantotas mūsdienīgas motivēšanas sistēmas, lai veicinātu darbinieku iesaistīšanos uzņēmumu inovatīvā darbībā.

Pētījuma **novitāte** izpaužas vairākos aspektos:

- autore piedāvā vairākus jauninājumus konkurētspējas teorētiskai izpētei: uzņēmumu konkurētspējas relatīvās pozīcijas līmeņi un to definīcijas, uzņēmumu resursu klasifikācija no

konkurētspējas priekšrocības veidošanas viedokļa, zināšanās balstītas konkurētspējas modelis, zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības definīcija, ilglaicīgas konkurētspējas priekšrocības definīcija;

- pētītas un apkopotas jaunas, no klasiskajām paradigmām atšķirīgas pieejas konkurētspējas sasniegšanai atbilstoši mūsdienu konkurences vides attīstības tendencēm, kuras arī izmantotas Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju veidojošo faktoru analīzē;

- apkopota un izanalizēta informācija par Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu darbību un tās virzieniem konkurētspējas aspektā;

- pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspēja izanalizēta zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības koncepcijas viedokļa;

- noskaidroti uz pašnovērtējumu balstīti Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju veidojošie faktori un analizēta to atbilstība uz zināšanās balstītas nozares attīstības tendencēm;

- ieteikti virzieni Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai;

- ieteikti virzieni tālākajiem pētījumiem Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu darbības sekmēšanas jomā.

**Ierobežojumi:** no pētāmā objekta tika izslēgti pārtikas uzņēmumi, kas ražo dzīvnieku pārtiku, tāpēc pētījumā analizētie dati var atšķirties no oficiālajos ziņojumos publicētiem datiem, ja tie norādīti par visu pārtikas nozari kopumā. Uzņēmumu konkurētspējas faktoru novērtējums balstīts uz respondentu pašnovērtējumu. Par aptaujas respondentiem tika aicināti Latvijas pārtikas uzņēmumu īpašnieki vai vadītāji vai citi kompetenti darbinieki, taču, tā kā aptauja bija anonīma, tad tie varēja būt jebkurš no uzņēmuma personāla.

Pētījums aptver **laika periodu** no 2005.līdz 2008.gadam, taču darbā ir izmantotas atsauces arī uz 20.gadsimtā izdoto literatūru.

Darba **apjoms** ir 181 lappuse, neskaitot pielikumus. Tajā ir 71 tabula, 40 attēli un 27 pielikumi.

# 1. UZŅĒMUMA KONKURĒTSPĒJAS UN KONKURĒTSPĒJAS PRIEKŠROCĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

Konkurence tradicionāli tiek uzskatīta kā tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, galvenais stimuls attīstīt ražošanu un efektīvi saimniekot. Kā to ir norādījuši ekonomisti, konkurence ir sabiedrības attīstību veicinošs spēks, galvenais līdzeklis resursu ekonomijai, preču kvalitātes celšanai un iedzīvotāju dzīves līmeņa uzlabošanai. Konkurence ir ekonomiska sacensība (būtībā sarežģīts ekonomiskās uzvedības mehānisms) starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem, kas sacenšas viena veida vai aizstājamu preču ražošanā vai realizācijā. No konkurences sacensības rezultāta ir būtiski atkarīgs peļņas un rentabilitātes lielums (22, 132.lpp.).

## 1.1. Konkurence kā konkurētspējas veidošanās nosacījums

Konkurences teoriju pirmoreiz apkopoja A.Smits (*A.Smit*) 1776.gadā darbā “Pētījums par tautu bagātību un tās cēloņiem” (*„An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”*), kurā tas pirmo reizi noformulēja jēdzienu „konkurence” kā sacensību, kuras rezultātā cenas tiek paaugstinātas (nepietiekama piedāvājuma gadījumā) vai samazinātas (nepietiekama pieprasījuma gadījumā) (72). A.Smits izstrādāja elastīgu konkurences mehānismu, kas attēloja peļņas līdzsvarojumu starp uzņēmumiem vienas nozares ietvaros. Konkurences mehānisms nosaka, ka samazinoties pieprasījumam pēc preces, vislielākās grūtības izjūt uzņēmumi, kuri izgatavo nekvalitatīvu vai pārāk dārgu produkciju. Konkurences mehānisms reaģē uz ārējās vides izmaiņām, tādēļ uzņēmumiem jāspēj ātri adaptēties apkārtējās vides maiņai. A.Smits noformulēja efektīvas konkurences pamatnosacījumus: liels skaits pārdevēju un pircēju, informācijas pieejamība, resursu mobilitāte, atsevišķa pārdevēja nespēja būtiski ietekmēt preces tirgus cenas izmaiņas (saglabājot produkta nemainīgus rādītājus). Ar konkurences pastiprināšanas un attīstības modeli A.Smits pierādīja, ka tirgus attiecības veicina patērētāju vajadzību maksimālu apmierināšanu un resursu vislabāko izmantošanu.

Tradicionāli konkurence tiek definēta kā neatkarīgu pircēju un pārdevēju savstarpēja sacensība, cīņa tirgū par labākām pirkšanas vai pārdošanas iespējām, lielāku peļņu. M.Porters (*M.Porter*) uzskata, ka konkurence ir uzņēmuma sekmju vai neveiksmju pamatā un tā nosaka uzņēmuma izaugsmi veicinošas darbības – inovāciju attīstību, iekšējo kultūru vai produktu ieviešanu (60, 1.lpp.). Apkopojot dažādus formulējumus, kas sastopami zinātniskā literatūrā,

ir izdalīti vairāki konkurences definīciju virzieni: konkurences darbības traktējums (uzņēmumu cīņa par ienākumiem, apmierinot pircēju vajadzības), konkurences strukturālais traktējums (tirgus struktūras analīze, lai noteiktu pārdevēju un pircēju brīvības pakāpi tirgū (tirgus formas) un izešanas no nozares izmaksas), konkurences funkcionālais traktējums (pastāvošās situācijas nomaiņa ar inovācijām ar mērķi apsteigt konkurentus) (35, 15.lpp.).

Tādējādi tradicionālā pieeja konkurencei ir balstīta uz esošās nozares uzņēmumu sacensību. Galvenais uzņēmuma mērķis savas konkurētspējas nodrošināšanai ir veikt tādas darbības, kas būtu virzītas uz konkurentu apsteigšanu un uzvarēšanu.

Lai gan tradicionālā pieeja konkurencei joprojām ir nozīmīga un tās atziņas tiek plaši izmantotas gan teorijā, gan praksē, tās tomēr ir balstītas uz pagātnes ekonomikas apstākļiem un pilnībā neņem vērā tās jaunās tendences konkurences vidē, ar kurām jāstopas uzņēmumiem: jaunu vadības filozofiju, kompleksas attiecības starp tirgus dalībniekiem, mainīgiem faktoriem konkurētspējas veidošanā. Dinamiskās izmaiņas mūsdienu uzņēmējdarbības vidē rada nepieciešamību pēc paradigmu maiņas, vienlaicīgi saglabājot un izmantojot tradicionālo teoriju atziņu vērtības (120, 211.lpp.).

Tradicionāli nozares uzņēmumi tiek aplūkoti kā savstarpēji konkurējoši uzņēmumi un tiek norādīts, ka intensīva konkurence veicina uzņēmumu konkurētspējas attīstību (59, 122.lpp.). Pēdējo divdesmit piecu gadu laikā kopš M.Portera (*M.Porter*) fundamentālo darbu publicēšanas (58, 59, 60) galvenā uzmanība uzņēmumu stratēģiskās darbības pētījumos ir bijusi pievērsta tradicionālai konkurences koncepcijai, tādējādi radot izpratni par konkurences izvērtēšanu un sāncensības realizēšanu. Teorētiskajos un praktiskajos pētījumos par konkurenci un konkurētspēju tipiski galvenā uzmanība ir tikusi veltīta uz savstarpēju sacensību pamatotām stratēģijām. To rezultāts ir teorijas un metodes, kuras uzņēmuma konkurētspēju pamato ar tā prasmi pārspēt konkurentus savā nozarē, izmantojot pārākus resursus vai izvēloties zemu izmaksu, produkta diferenciācijas vai fokusēšanās stratēģiju (26,58,109). Izmantojot „līdzināšanās labākajam” (*benchmarking*) metodes, tiek novērtēts uzņēmuma sasniegums salīdzinājumā ar konkurentiem un galvenā uzmanība tiek veltīta to rezultātu pārspēšanai.

Meklējot sistemātiskas pieejas konkurences cīņā, tika analizēti veiksmīgākie Amerikas un Eiropas uzņēmumi, kuriem ilgstoši bija izcils veikums, lai atrastu to darbības ieradumus (46, 57). Pētījumi tika balstīti uz tradicionālu pieeju konkurencei un metožu pētīšanu, kādus uzņēmumi izmanto, lai esošajā nozarē ar stingri definētām robežām sacenstos ar citiem pastāvošiem uzņēmumiem. Tomēr var secināt, ka daudzi no publikācijās pētītajiem un aprakstītajiem uzņēmumiem vai nu ir likvidēti vai arī zaudējuši savas nozares vadītāju

pozīcijas, kas liecina par tradicionālo paņēmienu nepietiekamību mūsdienu konkurences vidē (51, 23.lpp.).

Atsevišķos jaunākos pētījumos, analizējot sekmīgu uzņēmumu darbību, tiek secināts, ka tradicionālās stratēģiju koncepcijas neizskaidro visus veidus, kādus uzņēmumi izmanto mūsdienu biznesa pasaulē konkurētspējas sasniegšanai (45, 115, 153). Pēdējās dažās desmitgadēs pastāvēja relatīvi stabila un prognozējama biznesa vide, kurā pastāvēja viegli vadāmas pārmaiņas: par galvenajiem konkurentiem tika uzskatītas nacionālās, nevis globālās kompānijas, uzņēmumi tika strukturēti pēc hierarhijas principiem un tajos tika izmantotas tradicionālas motivācijas metodes, bet izmaiņas notika lēni un bija viegli paredzamas (121, 65.lpp.). Mainoties un pakāpeniski izzūdot tai biznesa videi, kurā ir attīstījusies lielākā daļa divdesmitā gadsimta stratēģiju un menedžmenta teoriju, mainās arī pieeja uzņēmuma veiksmīgas pastāvēšanas nodrošināšanā.

Pieaugošo nepieciešamību meklēt jaunas pieejas konkurētspējas veicināšanā nosaka vairāki iemesli, kas pastāv mūsdienu uzņēmējdarbības vidē. Tehnoloģiju attīstība veicinājusi globalizācijas ietekmi uz preču dzīves ciklu. Samazinoties tirdzniecības barjerām starp valstīm un reģioniem, informācija par jaunām precēm ir pieejama globālā mērogā, tādējādi samazinot produktu dzīves ciklu. Tehnoloģiju attīstība ir būtiski uzlabojusi industriālo produktivitāti, kas ļauj uzņēmumiem izstrādāt lielāku preču un pakalpojumu klāstu, tādēļ vairākās nozarēs joprojām piedāvājums pārsniedz pieprasījumu, kas saasina savstarpējo uzņēmumu konkurenci. Digitālo komunikāciju tehnoloģiju attīstība veicinājusi pārceļšanos no ģeogrāfiski fiksētiem tirgiem uz virtuālo telpu, dodot jaunas iespējas kontrolēt cilvēku savstarpējās sazināšanās iespējas un mazinot ģeogrāfisko tirgu nozīmīgumu (67, 194.lpp.). Piekļuves iespējas globālam tīmeklim (internetam) ir devusi jaunas iespējas veidot attiecības starp uzņēmumiem, tādējādi veicinot jaunu komunikāciju veidu rašanos un mainot savstarpējo sakaru veidus biznesa vidē (115, 2.lpp.).

Patreizējie uzņēmējdarbības vides apstākļi veicina straujas, sarežģītas un neparedzamas izmaiņas biznesa vidē, kas ietekmē uzņēmumu darbību un to konkurētspēju. Šīs izmaiņas padara iepriekšējās konkurētspējas sasniegšanas stratēģijas nederīgas un rada vajadzību pēc jaunām pieejām. Straujais izmaiņu temps biznesa vidē rada nepieciešamību uzņēmumiem nepārtraukti pārorientēties un pielāgoties izmaiņām, kurām bieži vien ir īslaicīgs, taču sarežģīts raksturs: uzņēmumiem jāpielāgojas dažādām izmaiņām, kas vienlaicīgi sastopamas biznesa vidē (piemēram, jaunu tirgu, tehnoloģiju un produktu rašanās, jaunu konkurentu ienākšana, jaunu likumdošanas normu ieviešana, jaunu konkurences paņēmienu pielietošana u.c.). Pastāvot nenoteiktām robežšķirtnēm starp produktu kategorijām, tirgiem, patērētāju segmentiem un tehnoloģijām, rodas negaidītas izmaiņas

konkurences vidē: jaunu tirgu attīstība, esošo nozaru saplūšana un jaunu nozaru rašanās, kas izsauc neparedzamas sekas uzņēmumu konkurētspējas saglabāšanā un pilnveidošanā (70, 58.lpp.).

Mainoties pastāvošajai konkurences videi un tajā notiekošajiem procesiem, uzņēmumiem jāmeklē jauni veidi, kā sasniegt konkurētspēju un nodrošināt uzņēmumu izaugsmi un attīstību. Zināšanas kā pastāvīgi piemērot darbību atbilstoši mainīgām situācijām kļūst ne tikai par konkurētspējas saglabāšanas, bet arī par uzņēmuma izdzīvošanas priekšnosacījumu.

Konkurences vide ir kļuvusi tik īpatnēja, ka tajā parādījušās jaunas tendences, kas tajās pastāvošo spēku izmantošanu uzņēmuma konkurētspējas attīstībā skaidro ar nevis uz sacensību, bet uz sadarbību balstītu pieeju. Šāda pieeja samazina koncentrēšanos tikai uz konkurences cīņu un veicina izmantot jaunus virzienus uzņēmuma konkurences spējas veidošanā. Šīs pieejas priekšrocība ir uzņēmuma resursu novirzīšanas no sacensības cīņas uz uzņēmuma inovāciju attīstību un jaunu tirgu (pieprasījumu) radīšanu.

Pastāv jaunāki pētījumi, kuru autori iesaka izmantot atšķirīgas pieejas nozares dinamikas attīstībai un izvairīties no iznīcinošās sacensības (29, 45, 51). Var izdalīt vairākus virzienus, kādos atšķirīga pieeja konkurencei sekmē uzņēmuma sekmīgu darbību:

- *sadarbība ar konkurējošiem uzņēmumiem konkurētspējas veidošanas un kopīgu problēmu risinājumu meklējumos.* Attīstoties komunikāciju tehnoloģijām un pieaugot informācijas pieejamībai, izlīdzinās uzņēmumu iespējas konkurēt un lielākā daļa no tiem risina vienas un tās pašas problēmas. Pastāvot īsākam produktu dzīves ciklam, nepieciešamībai veikt sarežģītus pētījumus progresīvu tehnoloģiju attīstīšanai, veikt marketinga izmaksas jaunu produktu līnijas tirdzniecībai u.c., uzņēmumi var sadarboties savā starpā, lai veiktu kopīgas darbības, dalītos stratēģiskā informācijā, kopīgi izmantotu resursus un segtu izmaksas, tādā veidā atrisinot līdzīgus uzdevumus un ātrāk sasniedzot mērķi, kā arī nodrošinoties pret iespējamām zaudējumiem. Atsevišķi autori uzskata, ka sadarbības principu izmantošana komerciālo attiecību veidošanā atšķiras no A.Smita (*A.Smith*) 1776.gadā izteiktā atzinuma, ka indivīda (uzņēmuma) galvenais mērķis ir uzkrāt un paturēt savā rīcībā īpašumu, kura izmantošana liegta citiem, un šis atzinums līdz šim ir bijis aktuāls (67, 21.lpp.). Lai gan uzņēmuma galvenais mērķis ir tā individuālās sekmīgas darbības nodrošināšana, tomēr tās sasniegšanai mūsdienu konkurences apstākļos uzņēmumi var dibināt savstarpēji izdevīgas attiecības (šādu attiecību modeli daži autori dēvē par „win-win” stratēģiju), kas paredz kopīga īpašuma izveidošanu vai darbību veikšanu katra individuālo mērķu sasniegšanai. Sadarbības stratēģijas uzņēmumu līmenī var veicināt uzņēmumu konkurētspēju un peļņas līmeņa paaugstināšanu. Savstarpēji sadarbojoties, uzņēmumi var kopīgi iesaistīties vienādo problēmu

risināšanā un sasniegt mērķus, kas saistīti gan ar vispārējo konkurences vidi (likumdošanas izstrāde, darbaspēka attīstīšana, sociālie jautājumi u.c.), gan ar atsevišķu uzņēmumu darbību (pētījumu veicināšana, inovāciju izstrādāšana, kopīgu ražotņu izveidošana, kolektīva apdrošināšana u.c.). Konkurējošie uzņēmumi var apvienoties profesionālās asociācijas un risināt kopīgas problēmas vai attīstīt jaunus tirgus un kopīgus inovatīvus izpētes projektus. Kopēja sadarbība paātrina kopējo procesu un to efektivitāti, tajā pašā laikā samazina katra atsevišķa uzņēmuma izmaksas un veicina tā konkurences spēju;

*- izvairīšanās no konkurences cīņas, radot jaunu pieprasījumu un jaunas tirgus nišas.*

Ekonomikas teorija piedāvā secinājumu, ka pilnīga vai tīra konkurence ir sociāli visvēlamākais konkurences veids, jo tas sniedz patērētājam visplašāko izvēli, kā arī darbiniekiem tiek nodrošināts adekvāts atalgojums. Praksē, pastāvot vairākām tirgus formām, uzņēmumam jāmeklē iespējas, lai tas varētu gūt ienākumus, kas ir pārāki par tīro konkurenci. Respektīvi, uzņēmumam jāpozicionē sevi dotajā nozarē tā, lai tas kaut neilgi, bet spētu gūt monopolienākumus. Šādus ienākumus uzņēmums var gūt, izveidojot unikālu atšķirību no citiem uzņēmumiem, kas tīrās konkurences apstākļos radīs uzņēmumam neīsta „monopola” stāvokli. Ar tradicionālo pieeju uzņēmuma unikālās atšķirības veidošana tiek panākta, pamatoties uz sacensību starp konkurentiem par uzvaru konkurences cīņā un veidojot pārākuma pozīciju esošajā nozarē. Tiek izmantotas konkurences stratēģijas, lai pārspētu konkurējošos uzņēmumus, salīdzinātu to sasniegumus un nemitīgi uzturētu savstarpēju sacensību. Turpretim, pielietojot atšķirīgu stratēģijas pieeju, iespējams samazināt vai pat daļēji izvairīties no konkurences cīņas. Šīs pieejas pamatā ir uzskats, ka konkurences cīņu sekmē pārpildīta tirgus telpa, kurā ir samazinātas ienākumu gūšanas un izaugsmes perspektīvas (60, 27.lpp.). Radot inovatīvus, no konkurentiem atšķirīgus produktus, izveidojot jaunas nozares vai pārdefinējot un paplašinot esošo robežas, tiek radīta jauna neskarta tirgus telpa ar mazāku konkurences intensitāti. Tā vietā, lai dalītu pastāvošo pieprasījumu un novērtētu konkurentus, konkurences nozīmes samazināšanas pieejas pamatā ir jauna, atšķirīga pieprasījuma pieauguma veidošana un izkļūšana no konkurences cīņas. Uzņēmums, fokusējoties nevis uz sāncensību ar citiem uzņēmumiem pastāvošās nozares vai līdzīga produkta robežās, bet uz vērtību jaunradi saviem pircējiem un pašam uzņēmuma, rada jaunu pieprasījumu un tirgus daļas. Ievērojot šādu stratēģisku pieeju, uzņēmums var izmantot apkārtējās vides tendences un radīt atšķirību, izveidojot tirgū jaunus standartus vai jaunas nišas, atklājot no konkurentiem brīvu tirgus telpu, tādā izvairīties no konkurences cīņas tās tradicionālajā formā (51, 26.lpp.);

*- sadarbība ar piegādātājiem.* Piegādātāji konkurences vidē ir vērā ņemams spēks, jo tie uzņēmumu nodrošina ar nepieciešamajiem resursiem tā darbības nodrošināšanai un

atšķirības veidošanai. Noteiktos apstākļos piegādātāji var paaugstināt izejmateriālu cenu vai pazemināt to kvalitāti un šādi negaidīti procesi var ietekmēt uzņēmumu konkurētspēju. Parādoties jaunām nozarēm, ilgtermiņā var parādīties pieprasījums pēc jauniem resursiem vai arī samazināties esošo resursu piedāvājums (piemēram, attīstoties bioloģiskās degvielas ražošanai, parādās tendence novirzīt lauksaimniecības zemes biodegvielas kultūrām un samazināt platības tradicionālo pārtikas kultūru vajadzībām, tā ietekmējot ne tikai lauksaimniecības produktu, bet netieši arī dzīvnieku izcelsmes produktu piedāvājumu un cenas). Īpaši nozīmīgi ir stratēģiskie resursi un to piegādātāji, tādēļ uzņēmumu starpā var veidoties konkurences cīņa par šo resursu ieguvu. Portera konkurences spēku modelī šīs attiecības tiek aplūkotas no sacensību viedokļa un netiek diskutēts par sadarbības iespējām. Mainoties tendencēm konkurences vidē, tiek ieteiktas alternatīvas metodes, kā risināt attiecības ar piegādātājiem. Paralēli tradicionālajai pretplūsmas integrācijas stratēģijai, kad uzņēmums pats nodrošina sevi ar stratēģiskajiem resursiem (ražo savas izejvielas, apmāca darbaspēku), var izmantot atšķirīgu no konkurences cīņas par resursiem pieeju uzņēmuma darbības sekmīgai nodrošināšanai, nodibinot sadarbības attiecības ar resursu piegādātājiem uzņēmuma līmenī. Liela nozīme tiek piešķirta savstarpēji izdevīgu ilgtermiņa attiecību izveidošanai starp uzņēmumiem, veidot to padziļinātu izpratni vienam par otra darbības procesiem un pat daļēju saplūšanu (132, 10.lpp.). Resursu ražotāji tiek iesaistīti vajadzīgo izejvielu raksturotājlīelumu standartu izstrādes procesā, kas ļauj tiem samazināt savas izmaksas un gūt izdevīgumu no sadarbošanās ar izejvielu pircēju. Šāda noturīga sadarbības sistēma veido pakāpenisku piegādātāju piesaisti un nodrošina resursu pieejamību. Konkurējoši uzņēmumi var arī veidot kopīgas apvienības (piemēram, profesionālas asociācijas vai kooperatīvus) sadarbības attiecību nodibināšanai ar resursu piegādātājiem. Tie var realizēt sadarbības stratēģiju un dibināt kopējus fondus, lai vai nu pārņemtu savā kontrolē stratēģiski svarīgo resursu ražotājus vai arī veidotu izdevīgu kopīgu sadarbības līgumu ar tiem (67, 9.lpp.);

- *sadarbība ar pircējiem*. Cīņa par pircēju ir viens no tradicionālo konkurences stratēģiju galvenajiem aspektiem. Uzņēmumi iesaistās konkurences cīņā, salīdzina savu darbību un sniegumu, lai pircējos izraisītu lielāku interesi par savu ražojumu salīdzinājumā ar konkurentu izstrādājumiem. Mūsdienu apstākļos ir kardināli mainījusies patērētāja loma produktu veidošanas procesā, kas rada jaunas tendences konkurences vidē. Patērētāju vairs nevar uztvert tikai kā pasīvu vērtības saņēmēju, bet drīzāk tas jāapzinās kā aktīvs un izglītots kopēja produkta veidošanas procesa dalībnieks (171, 360.lpp.). C.K.Prahalads (*C.K.Prahalad*) un V.Ramašvami (*V.Ramaswamy*) norāda uz nepieciešamību iesaistīt patērētāju jaunas vērtības radīšanas procesā un uzskata, ka tikai ciešā mijiedarbībā ar patērētāju uzņēmums spēj



veidot unikālus jauninājumus, kas kļūst par jaunu konkurētspējas avotu. Tas veicina jaunu konkurences attiecību izveidi, kas balstīta nevis uz uzņēmumu sacensību, bet nepieciešamību pēc padziļinātas izpratnes par pircēja darbības procesiem un pircēju iesaistīšanu kopīgu vērtību radīšanā (155, 7.lpp.). Uzņēmuma loma vairs neaprobežojas tikai ar produktu vai pakalpojumu piegādi, bet tam drīzāk ir jāizveido darbību sistēma, ar kuru patērētāji var veidot sev vajadzīgās vērtības. Balstoties uz uzņēmuma spējām (tehnoloģiskām un sociālām), var attīstīt jaunus patērētāju vajadzību apzināšanas interaktīvos kanālus un vērtības kopradīšanu sadarbībā ar patērētāju (156, 15.lpp.). Dž.Dejs (*G.Day*) norāda, ka arvien svarīgāku lomu konkurētspējas veidošanā ieņem uzņēmuma spēja veidot un uzturēt ciešas attiecības starp pārdevēju un pircēju, kā arī spēja *piesaistīt* patērētāju (100, 44.lpp.). Tieši dialoga veidošana ar patērētāju, izmantojot savas atšķirīgās kompetences, var izskaidrot vienu uzņēmumu izdzīvošanu un sekmes, kā arī citu panīkumu un neveiksmes. Galvenās atšķirības starp tradicionālo un alternatīvo pieeju konkurencei apkopotas 1.1. tabulā.

1.1. tabula

### Atšķirīgu pieeju konkurencei salīdzinājums

<i>Tradicionālā pieeja konkurencei</i>	<i>Alternatīva pieeja konkurencei</i>
Uz sacensību balstīta	Uz sadarbību balstīta
Censties pārspēt konkurentus vērtības radīšanā	Iesaistīt pircējus jaunu vērtību radīšanā
Uzvarēt konkurences cīņā	Izvairīties no konkurences cīņas
Sacensties esošajā tirgus telpā	Izveidot jaunu tirgus telpu
Izmantot esošo pieprasījumu	Radīt jaunu pieprasījumu

*Avots: autores sastādīts*

Tradicionālā pieeja konkurencei balstīta uz pieņēmumu, ka ir doti uzņēmuma strukturālie apstākļi, un ka uzņēmumi ir spiesti konkurēt saskaņā ar tiem. Turpretim alternatīvā pieeja balstīta uz viedokli, ka tirgus robežas un nozares struktūra nav definēti un nozares dalībnieku darbība tos var pārveidot vai pārdefinēt (51, 31.lpp.). Jo vairāk uzņēmumi pielieto tradicionālo pieeju konkurencei, jo lielāka ir konkurences konverģence to starpā. Pielietojot alternatīvas pieejas, uzņēmumiem jāizmanto alternatīvas nozares, stratēģiskās grupas, papildproduktu un pakalpojumu piedāvājumi, pircēju piesaistes metodes, jauni sadarbības un savstarpējie attiecību modeļi, lai veiktu nozares funkcionāli emocionālo pārorientāciju, jaunu tirgus telpu veidošanu un pieprasījuma radīšanu, tādējādi sekmējot uzņēmuma konkurētspēju un attīstību nākotnē.

Konkurence joprojām paliek tirgus realitātes nozīmīgs faktors un uzņēmumi turpinās konkurēt (sacensties) savā starpā. Tomēr jāapzinās, ka konkurences vides maiņa ir balstīta uz notiekošajām izmaiņām apkārtējā vidē, tādēļ nepieciešams pārskatīt tradicionālās konkurences metodes un papildus izmantot jaunus paņēmienus un avotus uzņēmuma konkurētspējas veidošanā un paaugstināšanā.

## 1.2. Uzņēmuma konkurētspēja, tās līmeņi un ietekmējošie faktori

Konkurētspēja ir salīdzinošs un relatīvs attiecībā ar citiem uzņēmumiem jēdziens, kas raksturo uzņēmuma sniegtspēju pārdodot preces, vai sniedzot pakalpojumus dotajā tirgū. Par uzņēmuma konkurētspējas jēdzienu var runāt situācijā, ja tirgū pastāv vairāki konkurenti, jo pretējā gadījumā nav nepieciešams novērtēt konkurētspēju attiecībā pret kādu citu uzņēmumu. Jo augstāka ir tirgū pastāvošās konkurences intensitāte, jo lielāka nozīme uzņēmuma sekmīgas darbības nodrošināšanā ir uzņēmuma konkurētspējai.

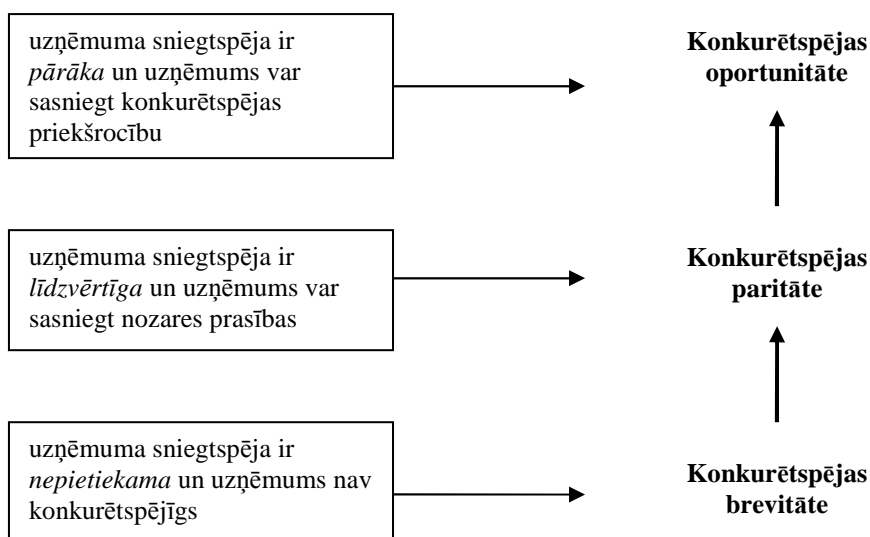
Autore uzskata, ka uzņēmuma konkurētspējas relatīvo (pastāvošo un izsakāmo salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem) pozīciju var novērtēt trīs līmeņos un piedāvā sekojošas konkurētspējas līmeņu definīcijas:

- konkurētspējas brevitāte (no latīņu val. *brevis – mazs, nepietiekams*) – stāvoklis, kad uzņēmuma sniegtspēja salīdzinājumā ar esošiem vai potenciāliem konkurentiem un no patērētāju viedokļa ir nepietiekama, lai apmierinātu kādu konkrētu vajadzību, un uzņēmums ir nekonkurētspējīgs;

- konkurētspējas paritāte (no latīņu val. *paritas – vienlīdzība*) – stāvoklis, kad uzņēmuma sniegtspēja salīdzinājumā ar esošiem vai potenciāliem konkurentiem un no patērētāju viedokļa ir līdzvērtīga, lai apmierinātu kādu konkrētu vajadzību, un tas var sasniegt nozares prasības;

- konkurētspējas oportunitāte (no latīņu val. *oportunitas – pārākums*) - stāvoklis, kad uzņēmuma sniegtspēja salīdzinājumā ar esošiem vai potenciāliem konkurentiem un no patērētāju viedokļa ir pārāka, lai apmierinātu kādu konkrētu vajadzību, un uzņēmums var sasniegt konkurētspējas priekšrocību.

Mainoties uzņēmuma un to konkurentu stratēģiju kritērijiem, mainās arī uzņēmuma konkurētspējas pozīcija. Uzņēmuma iespējamie konkurētspējas līmeņi parādīti 1.1. attēlā.



1.1..attēls. Uzņēmuma konkurētspējas līmeņi.

Avots: autores sastādīts

Tradicionāli konkurētspēja tiek raksturota kā uzņēmuma spēja izturēt konkurenci salīdzinājumā ar analogiskiem uzņēmumiem dotajā tirgū vai kā īpašība, kas raksturo uzņēmuma reālo vai potenciālo spēju apmierināt kādu konkrētu vajadzību salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem, kas atrodas dotajā tirgū (35, lpp.23). Turpretim jaunākos pētījumos autori konkurētspējas definīcijās izvairās no konkurences *cīņas* uzsvēršanas, bet konkurētspēju nosaka kā uzņēmuma darbību rezultātu (29, 45). Autore šajā darbā pieturēsies pie S.Garelli (*S.Garelli*) definīcijas, ka konkurētspēja ir veids, kā uzņēmums vada savu kompetenču kopumu, lai sasniegtu peļņu (39, 2.lpp.).

Uzņēmuma konkurētspēju ietekmē faktori, kurus var iedalīt divās grupās atkarībā no uzņēmuma iespējas kontrolēt tos: ārējās vides faktori, kurus uzņēmums nevar kontrolēt (tie ietver valsts un nozares faktorus, kurā uzņēmums darbojas) un iekšējās vides faktori, kurus uzņēmums var kontrolēt (tie ietver uzņēmuma līmeņa faktorus, kurus uzņēmums var noteikt un mainīt) (44, 155.lpp.). Atkarībā no pastāvošās ekonomikas attīstības stadijas, konkurētspēju ietekmējošie faktori ir atšķirīgi.

Pasaules praksē izšķir ekonomikas konkurētspējas četras attīstības stadijas: resursu, investīciju, inovāciju un labklājības virzīta attīstības stadija. Katras attīstības stadijas pamatā ir atšķirīgs virzītājspēks, uz kuru balstīta konkurētspējas izveide. Resursu virzītā stadijā konkurētspēja ir balstīta gandrīz vienīgi uz ražošanas bāzes faktoru izmantošanu (dabas resursi, lēts darbaspēks, zemas izejvielu cenas), investīciju virzītā stadijā konkurētspēja ir balstīta uz agresīvu investēšanu modernās iekārtās, licenču iegādi un tehnoloģiju pilnveidošanu, inovāciju virzītā stadijā uzņēmumi konkurētspējas sasniegšanai izmanto vai uzlabo ne tikai citu valstu radītās tehnoloģijas un metodes, bet rada paši savas. Savukārt

labklājības virzītā stadija ir inerces fāze, kurā ekonomiku uztur inerce no agrāko pakāpju dinamisma. Šīs stadijas galvenās iezīmes ir motivācijas pazemināšanās un konkurences pavājināšanās. Noris labklājības uzturēšana, nevis attīstība (59, 546.lpp.).

Konkurētspējas veidošanā izmantotie faktori, kā arī to pielietojanas veids mainās līdzīgi valsts ekonomikas attīstības līmenim, kurā uzņēmums darbojas, tādēļ uzņēmuma sniegtspējas līmeni nosaka konkurētspējas veidošanā izmantoto faktoru atbilstība ekonomikas attīstības posmam. Attīstoties valsts ekonomikai, līdzīgi ir jāmaina pamati, uz kuriem tika veidota konkurētspēja, jo faktori, kas bija konkurences stiprās puses iepriekšējā valsts attīstības līmenī, kļūst par vājo pusi jaunā attīstības fāzē (piemēram, licenzētu tehnoloģiju izmantošana jānomaina ar vietējo tehnoloģiju attīstīšanu). Katrai valstij var būt piemērota cita veida inovatīva politika atkarībā no tā, vai tā ir liela vai maza, bagāta vai nabadzīga u.t.t. Piemēram, augstu ienākumu valstis var koncentrēties uz jaunu, zinātnē balstītu tehnoloģiju radīšanu, taču zemāku ienākumu valstīm būtu lietderīgāk attīstīt spēju pārņemt un izmantot jaunās tehnoloģijas. Tā Centrālās un Austrumeiropas valstīm bieži ir atgādināts, ka tām savā politikā nevajadzētu koncentrēties tikai uz augstajām tehnoloģijām. Tām būtu svarīgāk atbalstīt *inovatīvo kapacitāšu veidošanos* visā uzņēmējdarbības sektorā, jo īpaši mazajos un vidējos uzņēmumos, kā arī veicināt jauno tehnoloģiju izmantošanu visos ekonomikas sektoros, ieskaitot zemo un vidējo tehnoloģiju sektorus (piemēram, pārtikas ražošanu) (165, 108.lpp.) Uzņēmumu konkurētspējas attīstības virzieni atkarībā no valsts ekonomikas attīstības apkopoti 1.2. tabulā (valstis starp ienākumu robežām atrodas pārejas etapā) (61, 21.lpp.).

1.2. tabula

### Uzņēmuma konkurētspējas attīstības virzienu saistība ar valsts ekonomiku

<i>Valstis ar zemu ienākumu</i>	<i>Valstis ar vidēju ienākumu</i>	<i>Valstis ar augstu ienākumu</i>
<b>Resursu virzīta stadija</b>	<b>Produktivitātes virzīta stadija</b>	<b>Inovāciju virzīta stadija</b>
Konkurētspējas priekšrocība nebalstītās tikai uz lētām izejvielām	Jaunu pārdošanas reģionu apgūšana	Inovatīvā darbība
Ražošanas procesa efektivitāte	Starptautisko izplatīšanas kanālu kontrole	Starptautisko tirgu attīstība
Attīstīta vērtību ķēde	Zīmolu attīstība	Pamudinājuma kompensācijas sistēmas attīstība
Profesionāla vadība	Ieguldījumi pētniecībā un attīstībā	Varas deleģēšana
	Licenzētu ārvalstu tehnoloģiju pārsvars	
	Darbinieku vispārēja apmācība un kvalifikācijas celšana	

Avots: autores sastādīts pēc: Porter M.E., Schwab K., Sala-i Martin X., Lopez-Claros A. (red.) *The Global Competitiveness Report 2004-2005*, New York: Palgrave, 2004 (61)

Pieaugot ekonomikas globalizācijai, konkurence no vietējas nacionālas formas ir pārgājusi globālā formā. Uzņēmumiem jāskaras ar konkurenci ne tikai nacionālā, bet arī starptautiskā līmenī, tādēļ katras valsts realizētā politika rada apstākļus, no kā būs atkarīga tajā darbošos uzņēmumu konkurētspēja nacionālos un globālos tirgos. Konkrētā valstī realizētā politika un valsts ekonomiskās attīstības stadija veido pastāvošo uzņēmējdarbības vidi, kas nosaka uzņēmumu konkurenci veicinošus vai bremsējošus faktorus un tādēļ veidojas atšķirīgi apstākļi uzņēmumu attīstībai.

Lai novērtētu uzņēmumu konkurētspējas attīstības virzienu, var analizēt atsevišķu valstu konkurētspējas rādītājus un tādējādi spriest par pastāvošām tendencēm konkurences attīstībā un veidošanā. Visplašāk valsts konkurētspējas novērtēšanai tiek lietoti konkurētspējas indeksi – kompleksi indikatori, kas aprēķināti saskaņā ar izraudzītiem kritērijiem un valsts konkurētspējas veiksmes mērījumiem. Tie ļauj ierindot valsti konkrētā vietā salīdzinājumā ar pārējām pasaules valstīm un novērtēt tās attīstību laikā (piemēram, ikgadējs ziņojums par globālo konkurētspēju, ko publicē Pasaules ekonomikas forums sadarbībā ar Hārvardas Universitāti un sadarbības institūcijām Mantojuma fonda aprēķinātais Ekonomikas brīvības indekss, Pasaules Bankas un Oksfordas Universitātes izveidotās datu bāzes pastāvošās uzņēmējvides aspektu salīdzināšanai un to skaitliskai novērtēšanai u.c.) (61, 75).

Plašāk analizējot izstrādātos indeksus un tajos ietvertos raksturojošos elementus, jāsecina, ka uzņēmumu konkurētspēju ietekmē valsts attīstība un makroekonomikas vide, kādā tie darbojas, un pastāvošās uzņēmējdarbības līmenis. Abas šīs sfēras ir savstarpēji saistītas, jo attīstīta makrovide tomēr negarantē valsts uzplaukumu, ja uzņēmumi nespēj radīt pieprasītus produktus, pielietojot efektīvas metodes un procesus mikroekonomikas līmenī.

Savukārt, pastāvošo uzņēmējdarbības līmeni raksturo divas savstarpēji saistītas jomas: uzņēmējdarbības vides kvalitāte mikroekonomikas līmenī un konkurences kvalitāte, ar kādu atsevišķi uzņēmumi konkurē tirgū. Panākot uzņēmumu darbības un produktivitātes uzlabojumu izmaiņas uzņēmumu līmenī, nepieciešams uzlabot arī uzņēmējdarbības vides kvalitāti mikroekonomikas līmenī, jo pieaug nepieciešamība pēc papildu informācijas, efektīvas valsts iestāžu darbības, attīstītas pētnieciskās darbības, infrastruktūras u.c. (61, 21.lpp.).

Mūsdienās uzņēmumu konkurētspējas galvenais virzītājspēks ir pieaugošā tehnoloģiju un inovāciju attīstība, kas nosaka arvien lielāku vajadzību pēc informācijas un zināšanām ekonomiskās sniegtspējas paaugstināšanā. Vajadzība pēc arvien jaunām inovācijām, un tātad arī pēc zināšanām, iezīmējusi jaunu – *zināšanās balstītu* - ekonomikas posmu (23, 253.lpp.). Pāreju uz zināšanu ekonomiku ir veicinājusi gan globalizācijas ietekme uz ekonomiskajām darbībām, gan informācijas un zināšanu intensitāte ekonomiskajās darbībās. Ekonomikas

deregulācija, globālo komunikāciju un tirdzniecības tarifu samazināšana veicinājušas relatīvi atvērtas ekonomiskās telpas izveidi, savukārt datu uzglabāšanas, lietošanas un pārraidīšanas iespējas zemās izmaksas ir veicinājušas informācijas, zināšanu un tehnoloģiju pielietošanu dažādos ekonomikas aspektos un palielinājis zināšanu izmantošanu (48, 2.lpp.).

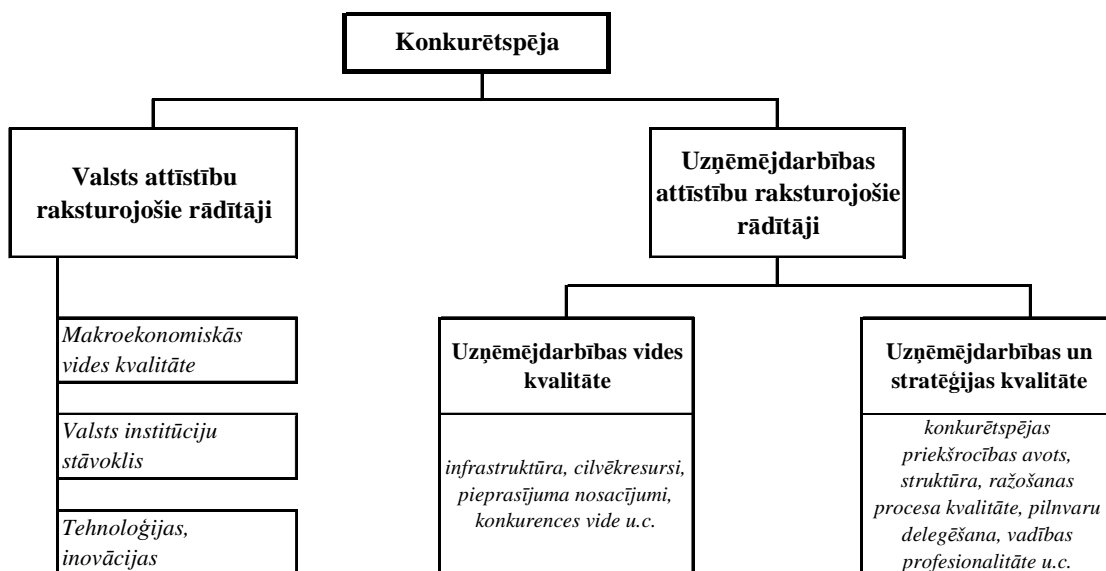
Pāreja uz zināšanu ekonomiku ir mainījusi faktorus, kuri ietekmē uzņēmumu konkurētspēju. Atšķirībā no agrārās un industriālās ekonomikas posma, kad uzņēmumu konkurētspēju ietekmēja iespēja kontrolēt ražošanas faktorus, jaunās ekonomikas apstākļos uzņēmumu konkurētspēju ietekmēs pavisam citi faktori. Tā kā tehnoloģiju attīstība un to izmantošana inovāciju radīšanai ir zināšanu ekonomikas galvenais virzītājspēks, tad konkurētspējas paaugstināšanu veicinās vai bremsēs faktori, kuri ietekmē jaunrades un izglītības attīstību, kā arī šo procesu atbalstošas infrastruktūras izveide. Pieņemot lēmumus valsts, nozares vai atsevišķu uzņēmumu līmenī, ir jāpārdomā, kā tie ietekmēs uzņēmumu konkurētspējas pozīciju pasaules ekonomikā.

Uzņēmumu konkurētspēju ietekmējošos faktorus var iedalīt sekojoši (1.2.attēls):

1) faktori, kas raksturo *uzņēmējdarbības vides kvalitāti makroekonomikas līmenī*. Tie ietver valsts makroekonomiskās vides rādītājus (inflācija, valsts kredītreitings, slēptie tirdzniecības ierobežojumi u.c.), valsts institūciju un tiesisko stāvokli un tehnoloģiju inovāciju un izplatības līmeni valstī. Valstī pastāvošajai inovāciju sistēmai ir pieaugoša nozīme uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai zināšanu ekonomikas apstākļos. Valsts iestāžu atbalsts pētnieciskai darbībai, zinātnisko pētījumu institūciju kvalitāte, ieguldījumi pētniecībā un attīstībā, nodokļu atvieglojumi un subsīdijas par uzņēmumos veikto pētniecību, sadarbība ar universitātēm un izglītības sistēmas kvalitāte rada priekšnosacījumus jaunu zināšanu radīšanu, tehnoloģiju un inovāciju attīstību. Savukārt tehnoloģiju, inovāciju un zināšanu pārraidīšanas iespējas ietekmē pastāvošā informācijas un komunikāciju tehnoloģiju infrastruktūra, kuras attīstības līmeni nosaka valdības IKT politika, komunikāciju iekārtu izplatība un pieejamība;

2) faktori, kas raksturo *uzņēmējdarbības vides kvalitāti mikroekonomikas līmenī*. Uzņēmējdarbības vides kvalitāti raksturo mikroekonomiskās vides un to faktoru kvalitāte, ko uzņēmums saņem no ārpuses. Pastāvošā vide formē apstākļus, kādā uzņēmumiem jārealizē darbība mikroekonomikas līmenī, un ietver sekojošu faktoru kvalitātes novērtējumu: pieejamā fiziskā infrastruktūra, kas nepieciešama uzņēmējdarbības veikšanai (komunikāciju iekārtu pieslēgumu skaits un izplatība, satiksmes veidu kvalitāte u.c.), administratīvā infrastruktūra (uzņēmējdarbības uzsākšanas administratīvais slogs, birokrātijas līmenis), cilvēkresursi un to apmācības kvalitāte, konkurences vide u.c. Zināšanu ekonomikas apstākļos uzņēmumu konkurētspēju ietekmēs komunikāciju pieejamība (to izplatība un izmantošanas tarifi) un

atbilstošas izglītības darbinieku nodrošinājums, lai realizētu inovatīvās darbības stratēģiju. Veicot investīcijas informācijas un komunikāciju tehnoloģiju attīstībā, kā arī cilvēkresursu izglītībā, tiek nodrošinātas prasmes un zināšanas šo tehnoloģiju plašai lietošanai. Informācijas tehnoloģijas kļūst par kodēto zināšanu uzkrāšanas vietu, tādēļ zināšanu ekonomikas apstākļos konkurētspējas paaugstināšanai pieaugs nepieciešamība pēc prasmēm un zināšanām, kas nepieciešamas brīvai tehnoloģiju pielietošanai inovāciju radīšanai;



### 1.2. attēls. Uzņēmumu konkurētspēju ietekmējošie faktori

Avots: autores sastādīts pēc Porter M.E., Schwab K., Sala-i\_Martin X., Lopez-Claros A. (red.) *The Global Competitiveness Report 2004-2005*, New York: Palgrave, 2004., (61)

3) faktori, kas raksturo *uzņēmumu konkurences kvalitāti*. Tie ietver konkurences sarežģītības līmeni un instrumentus, ar kādiem uzņēmumi sacenšas savā starpā. Uzņēmumu darbības un stratēģijas novērtējums raksturo to iekšējos procesus: ražošanas procesa kvalitāti, konkurētspējas priekšrocības avotu, pilnvaru deleģēšanu, attieksmi pret klientu, orientāciju uz ārvalstu tirgiem, u.c., kas nosaka individuālu uzņēmumu vidi un līdz ar to ietekmē arī to sasniegumus. Atkarībā no uzņēmuma vadības profesionalitātes, izglītības līmeņa un izpratnes par mūsdienu ekonomiskajiem procesiem un konkurences vidi, uzņēmumā pieņemtie lēmumi veicinās vai ierobežos tā konkurētspēju. Uz sadarbību balstītas attiecības kopēju pētījumu un citu aktivitāšu veikšanai, regulāra pietiekamu līdzekļu novirzīšana pētījumu un tehnoloģiju attīstībai, darbinieku iekšējās apmācības un izglītības paplašināšanas sistēmas izveide nodrošinās uzņēmuma iekšējo resursu izveidi un uzturēšanu, kas nepieciešami konkurētspējīgai darbībai uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos. Savukārt vienkāršota uzņēmuma struktūra un pilnvaru deleģēšana veido uzņēmuma iekšējo vidi, kurā tiek veicināta ātra lēmumu pieņemšana, elastīga reaģēšana uz izmaiņām un zināšanas tiek integrētas jauninājumu radīšanai atbilstoši apkārtējās vides izmaiņām.

Faktorus, kas ietekmē uzņēmumu konkurētspēju, var iedalīt trīs apakšgrupās: pamatprasību faktori, efektivitātes pastiprinātāji un inovācijas un attīstības faktori (61, 57.lpp.). Pamatprasību faktoru nodrošināšana nepieciešama uzņēmuma funkcionēšanai, savukārt efektivitātes pastiprināšanas un inovāciju faktori veicina konkurētspējas līmeņa attīstību un to iedalījums parādīts 1.3.tabulā. Atkarībā no valsts attīstības pakāpes šo faktoru īpatsvars konkurētspējas veidošanā ir atšķirīgs.

Zināšanu ekonomikas apstākļos uzņēmumu konkurētspējas līmenis būs atkarīgs no tā, vai pastāvēs faktori, kas veicinās inovāciju rašanos, izvērtētu risku uzņemšanos, jaunu produktu attīstību un izglītota darbaspēka mobilizāciju, tajā pašā laikā nodrošinot elastīgu, bet stabilu ekonomisko vidi (183, 19.lpp.). Tātad uzņēmumu konkurētspēju veicinās nosacījumi, kas sekmēs zināšanu iegūšanu, izplatību, cilvēkkapitāla attīstību un attīstīs uzņēmējdarbības un stratēģijas kvalitāti, tādēļ uzņēmuma līmenī tā darbības jāpakārto efektivitātes un inovāciju faktoru attīstībai.

1.3.tabula

### Uzņēmumu konkurētspēju ietekmējošo faktoru iedalījums

Grupas	Konkurētspēju ietekmējošie faktori
Pamata faktori	Valsts institūcijas un to darbība Fiziskā infrastruktūra Valsts makroekonomiskā stabilitāte Drošība Pamata cilvēkkapitāls
Efektivitātes pastiprinātāji	Attīstīts (intelektuālais) cilvēkkapitāls Preču un pakalpojumu tirgus efektivitāte Darbaspēka tirgus efektivitāte Finansu tirgus efektivitāte Tehnoloģiskā gatavība Atvērtība un tirgus lielums
Inovāciju faktori	Uzņēmējdarbības kvalitāte Inovācijas

Avots: Porter M.E., Schwab K., Sala-i\_Martin X., Lopez-Claros A. (red.) *The Global Competitiveness Report 2004-2005*, New York: Palgrave, 2004., (61, 57. lpp)

Uzņēmuma spēju būt veiksmīgam jeb konkurētspēju tirgū var novērtēt, izmantojot salīdzinošus rādītājus. Vienotas konkurētspējas novērtēšanas sistēmas ne ekonomiskajā, ne statistikas literatūrā nepastāv (217, 8.lpp.). Pats konkurētspējas jēdziens ir nekonkrēts un relatīvs, tādēļ tās novērtēšanā kvantitatīvo rādītāju izmantošana var būt ierobežota. Tas saistīts ar netveramo (nemateriālo, intelektuālo) faktoru izmantošanu konkurētspējas veidošanā, kuru novērtējumam tradicionālās metodes nav piemērotas. Tādēļ autore uzskata, ka konkurētspējas novērtēšanai ieteicams izmantot kvalitatīvus rādītājus, ar kuru palīdzību var noteikt konkurētspēju ietekmējošo faktoru attīstības tendences. Tas nozīmē, ka faktiski tiek vērtēta



uzņēmuma konkurētspēju veidojošo faktoru esamība, kas nosaka uzņēmuma konkurētspēju. Šī procesa apzīmēšanai izmanto jēdzienu „salīdzināšana” (*benchmarking*) jeb „līdzināšanās labākajam”, kura mērķis ir noteikt un izvērtēt uzņēmuma raksturlielumus attiecībā pret salīdzināmo objektu (102, 109).

Salīdzināšanas pamatā ir uzņēmuma atbilstošo konkurētspēju ietekmējošo faktoru rādītāju novērtēšana attiecībā pret citu uzņēmumu (konkurentu) atbilstošo rādītāju. Salīdzināšanas procesā jānosaka ne tikai atšķirības rādītājos salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem, bet arī jācenšas izprast, ar kādām metodēm un paņēmieniem tie sasniegti. Salīdzināšanas rezultātā būtiski ir noskaidrot kādus faktori ir uzņēmuma konkurētspējas pamatā un kāda ir to esamības pakāpe. Salīdzināšanas process ir sistemātiski veicams process, jo, mainoties biznesa videi un attīstoties ekonomikai, mainās arī konkurētspēju ietekmējošie faktori. Uzņēmumā jāveic mērķtiecīgas darbības, lai sekotu konkurences attīstības tendencēm tirgū un nozarē, kā arī konkurētspēju ietekmējošo faktoru izmaiņām.

Atšķirīgi uzņēmumi atšķirīgās nozarēs var izmantot dažādus salīdzināmos lielumus, kas atkarīgi no konkurētspēju ietekmējošiem faktoriem. Tiek piedāvāts šos faktorus iedalīt nozares veiksmes (*key factors*) un kritiskajos faktoros (*critical factors*) (92, 125.lpp.). Ar nozares veiksmes faktoriem saprot faktorus, kuri ir noteicošie uzņēmuma sekmīgai darbībai dotajā nozarē, bet kritiskie faktori ir minimālās prasības konkurētspējas nodrošināšanai. Konkurētspējas faktoru novērtēšana parasti tiek veikta stratēģiskās grupas ietvaros, kur uzņēmumi seko līdzīgai stratēģijai un attiecīgi cenšas balstīt to uz līdzīgiem konkurētspējas faktoriem.

Autore uzskata, ka šāda pieeja ļauj uzņēmumiem sasniegt vienīgi konkurētspējas paritātes līmeni, bet ar to nepietiek, lai attīstītu un paaugstinātu uzņēmuma sniegtspēju. Konkurētspējas faktoru novērtējums veicams, lai *diagnosticētu* situāciju gan nozarē, gan tirgū kopumā. Tas ļaus ne tikai izprast, kādus konkurences priekšrocības faktorus attīsta konkurenti, par kādiem faktoriem produktu, pakalpojumu un piegādes jomā norisinās konkurences cīņa nozarē un kādas ir patērētāju vajadzības risina patreizējais tirgus piedāvājums, bet arī izveidot rīcības sistēmu atšķirīga piedāvājuma veidošanā.

Uzņēmuma darbības plānošana un vadība tādējādi jābalsta uz konkurētspējas novērtējumu, analizējot sekojošas pozīcijas:

- pastāvošās nozares novērtējums, lai noteiktu gan esošos, gan potenciālos faktorus, kuri ietekmē konkurenci starp nozares dalībniekiem;
- esošo un potenciālo konkurentu novērtējums, lai noteiktu, kādi faktori ir to konkurētspējas pamatā;

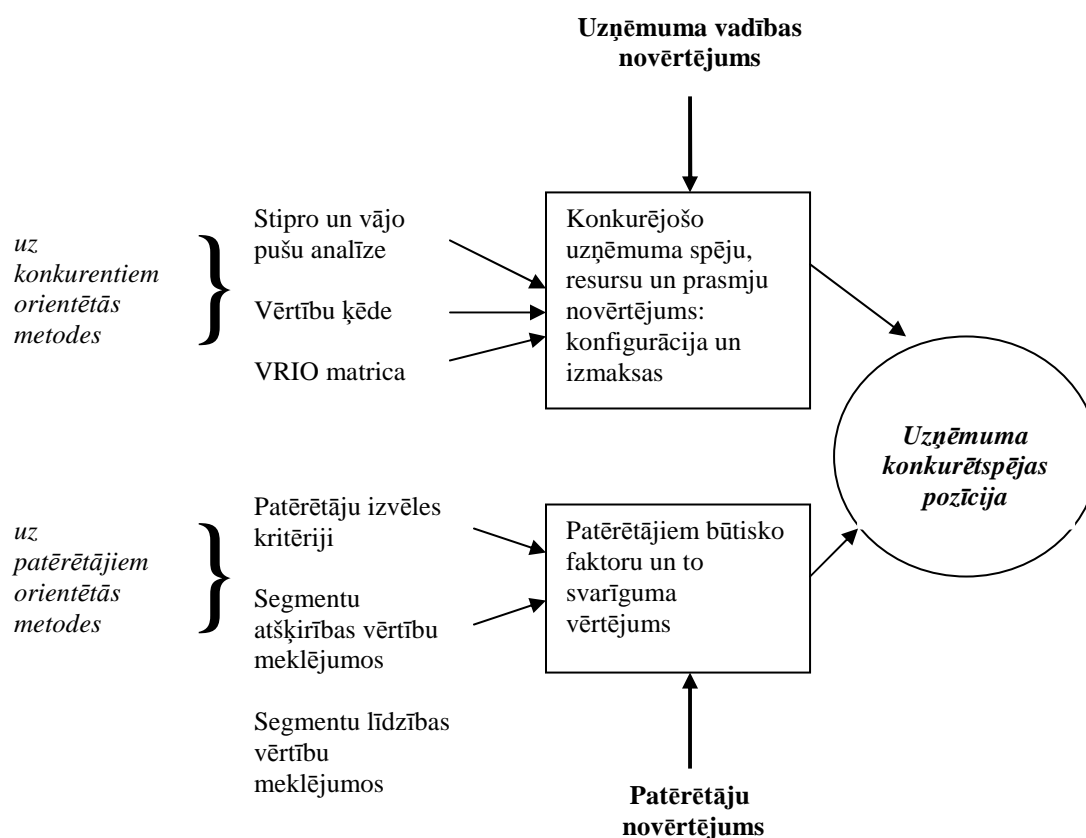
- uzņēmuma novērtējums, lai noteiktu, kādos stratēģiskos faktoros tas investē un kā varētu tajos investēt nākotnē.

Tāda pieeja ļauj novērtēt uzņēmuma konkurētspējas *relatīvo* pozīciju attiecībā pret pārējiem uzņēmumiem un saprast, kādi faktori izmantojami atšķirīga piedāvājuma veidošanai. Pats konkurētspējas novērtējuma process ietver sevi objekta raksturīgo iezīmju un perspektīvu izpēti.

Tradicionāli uzņēmuma konkurētspēja tiek novērtēta salīdzinājumā ar nozares konkurējošo uzņēmumu sasniegumiem ar mērķi izvēlēties darbības un procesus, kuras uzņēmums varētu veikt labāk, nekā konkurējošie uzņēmumi, un pārspēt tos (137, 241.lpp.). Tomēr būtiski, lai uzņēmuma produkti un darbības atbilstu patērētāju izpratnei un vēlmēm, lai tie būtu svarīgi (vērtīgi) arī no patērētāju viedokļa. Tādēļ konkurētspējas novērtējums veicams, apvienojot novērtējumu gan no uzņēmuma, gan patērētāju viedokļa. Atkarībā no novērtējamā viedokļa perspektīvas, novērtējuma metodes var iedalīt uz konkurentiem orientētās un uz patērētājiem orientētās metodēs. Ar „uz konkurentiem orientētām” (*competitor centred*) metodēm saprot metodes, kuru pamatā ir konkurējošo uzņēmumu snieguma novērtējums, bet ar „uz patērētājiem orientētām” (*customer focused*) metodēm saprot metodes, ar kurām noskaidro patērētājiem būtiskos rādītājus un to svarīguma vērtējumu (102, 8.lpp.). Parasti novērtējuma metodes pielieto, lai novērtētu uzņēmuma sniegtspēju salīdzinājumā ar noteiktas nozares konkurējošiem uzņēmumiem, kā arī tiek analizēts patreizējo pircēju viedoklis. Šāda pieeja ir nepietiekama, lai veicinātu uzņēmuma konkurētspēju un attīstību. Lai uzņēmums attīstītu jaunu piedāvājumu vai atklātu jaunu tirgus telpu, tam jāpaplašina stratēģiskais novērtējumu loks.

Paralēli esošās nozares konkurentiem uzņēmumam jānovērtē arī alternatīvu produktu (alternatīvi produkti šajā izpratnē ir produkti vai pakalpojumi, kam ir dažādas funkcijas, bet viens mērķis) devums, bet papildu nozares pircēju vērtējumam – personu, kas ir citu nozaru produkcijas pircēji, vērtējums (51, 41.lpp.). Papildus analizējot ne tikai esošās nozares konkurentus, bet novērtējot arī alternatīvas industrijas un personas, kas nav nozares pircēji, var gūt priekšstatu, kā no jauna formulēt nozarē pastāvošās problēmas, kā arī mainīt pircēju vērtības elementus, kas atrodas ārpus nozares robežām.

Uzņēmuma konkurētspējas pozīcijas novērtēšanas metožu kompleksais modelis parādīts 1.3.attēlā.



1.3.attēls. Uzņēmuma konkurētspējas pozīcijas novērtēšanas metožu kompleksais modelis

Avots: autores adaptēts pēc: Grant R. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*. 1991. Vol.33 (109, p.115)

Tādējādi balstoties uz klasisko teoriju pētījumiem un jaunākām atziņām par konkurētspēju, kā arī uz personīgo pieredzi, autore savā izpratnē par uzņēmumu konkurētspēju piedāvā sekojošu *formulējumu*: „Uzņēmuma konkurētspēja ir ekonomiskās attīstības stadijai atbilstošu faktoru pielietošanas panākums, kā rezultātā konkurences apstākļos uzņēmums izveido tirgū pieprasītu piedāvājumu, kas tam nes peļņu un veicina attīstību”.

### 1.3. Uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība, tās veidošanas un ilgtspējas sasniegšanas tendences mūsdienu ekonomikas apstākļos

Veidojoties un attīstoties konkurencei, uzņēmuma ilgtspējīgas pastāvēšanas un attīstības pamatā ir tā konkurētspēja. Pieaugot konkurences intensitātei, palielinās uzņēmuma konkurētspējas faktors tā sekmīgas darbības nodrošināšanā. Lai uzņēmums varētu izveidot tirgū pieprasītu, no konkurentiem atšķirīgu peļņu nesošu piedāvājumu, tam jāveido konkurences priekšrocība (*competitive advantage*) (102, 2.lpp.). Tātad uzņēmuma konkurētspēja ir atkarīga no tā konkurētspējas priekšrocību esamības un to atbilstības tirgus

prasībām. Atkarībā no tā, kādi avoti un kādā veidā tiek izmantoti konkurētspējas priekšrocības veidošanai, būs atkarīgs uzņēmuma konkurētspējas līmenis un tā ilglaicība.

Jēdziena par uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību attīstības sākumi meklējuma agrīnos pētījumos par uzņēmumu konkurenci. Tā V.Aldersons (*W.Alderson*) 1937.gadā savā darbā „Marketinga skatījums uz konkurenci” norādīja uz uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības pamatprincipiem, minot, ka pielāgošanās konkurences apstākļiem ir piegādātāja specializēšanās uz pircēju dažādo vēlmju apmierināšanu (80, 189.lpp). Norādīts, ka savos nākošajos darbos V.Aldersons kā viens no pirmajiem vērsa uzmanību, ka uzņēmumiem savā darbībā jācenšas izveidot atšķirīgas iezīmes, lai patērētāji varētu tos atšķirt no konkurentiem (117, 10.lpp.). Šie argumenti ir bijuši aktuāli arī vairākas desmitgades vēlāk, turpinoties diskusijai, kā uzņēmumiem attīstīt atšķirīgas prasmes, kas tiem dotu priekšrocību salīdzinājumā ar to konkurentiem (154, 81.lpp.). Kā termins konkurētspējas priekšrocība parādās 1985.gadā, kad M.Porters (*M.Porter*) diskutēja par divu stratēģiju izmantošanu (zemu izmaksu un diferencēšanas), lai sasniegtu konkurētspējas priekšrocību (60, 3.lpp.). Dž.Barnejs (*J.Barney*) konkurētspējas priekšrocību definējis kā peļņu nesošu stratēģiju, kas nav vienlaicīgi ieviesta patreizējā vai potenciālā konkurējošā uzņēmumā (85, 102.lpp.). Konkurētspējas priekšrocību var definēt kā unikālu, pārāku pozīciju, ko uzņēmums veido attiecībā pret tā konkurentiem (145, 205.lpp.).

Zinātniskajā literatūrā ievērojama daļa pētījumu ir veltīti konkurētspējas priekšrocības sasniegšanas un veidošanas avotu analīzei, tomēr pastāv atšķirīga izpratne un pieejas. Vairākas desmitgades galvenais viedoklis par uzņēmuma konkurētspēju ir bijis saistībā ar uzņēmuma, nozares un atbilstošas stratēģijas ieviešanu un tā pareizā pozicionēšanā atkarībā no apkārtējās vides struktūras (58,60,134,135,136). R.Mailzs (*R. Miles*) un Č.Snovs (*C.Snow*), pamatojoties uz vairāku nozaru uzņēmumu pētījumiem un uz A.Čandlera (*A.Chandler*) un Dž.Tomsona (*J.Thompson*) atziņām, kas norādīja uz attiecīgi stratēģijas un struktūras, kā arī tehnoloģiju un uzņēmuma iekšējo procesu savstarpējo mijiedarbību, pagājušā gadsimta septiņdesmitajos gados izstrādāja teoriju, kas uzņēmumu konkurētspēju pamatoja ar sakarībām starp uzņēmuma stratēģiju, struktūru, iekšējiem procesiem un to atbilstību apkārtējai videi (53). M.Porters (*M.Porter*) attīstīja šo teoriju tālāk un norādīja, ka konkurētspējas priekšrocība sasniedzama no uzņēmuma tirgus varas (*market power*) pozīcijām, kas paredz iespēju izveidot ienākšanas barjeras un atbilstoši pozicionēt uzņēmumu tirgū atkarībā no nozares struktūras (58, 3.lpp.).

Pēdējās desmitgades pētījumos kritizē konkurētspējas priekšrocības izcelsmes novērtēšanu, pamatojoties vienīgi uz ārējās vides analīzi un iesaka pieejas maiņu uz uzņēmuma iekšējo potenciālu (118, 98.lpp., 124, 13.lpp., 167, 127.lpp.). Šī pieeja

konkurētspējas priekšrocības izcelsmi pamato ar uzņēmuma iekšējiem elementiem – resursiem, kuriem ir jābūt uzņēmuma īpašumā vai kontrolē, lai uzņēmums sekmīgi realizētu izvēlēto stratēģiju un radītu vērtību (85, 101.lpp., 145, 206.lpp, 169, 172 lpp.). Šis viedoklis ir atšķirīgs no konkurētspējas priekšrocības pamatošanas ar uzņēmuma stratēģiju atkarībā no nozares struktūras. Tas balstīts uz individuāla uzņēmuma unikālām vērtībām un potenciālām iespējām, kas tiek pielietoti savveidīgā stratēģijā un ir pazīstams kā „resursos balstītā pieeja” (*Resource Based View*) un plašāk tika attīstīta pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados. Autore uzskata, ka šādu pieejas maiņu var pamatot ar apgalvojumu, ka ārējās vides faktori parasti vienādi ietekmē uzņēmumus un tos ir ierobežotas iespējas izmainīt, toties veids, kā uzņēmums formē savus iekšējos resursus un pielieto tos, ir atkarīgs no paša uzņēmuma darbības kvalitātes un tās sarežģītības līmeņa, tādējādi uzņēmums var veikt darbības, kas ietekmē savas konkurētspējas saglabāšanu un veicināšanu.

Tomēr ne visi uzņēmuma kontrolē esošie resursi varētu veidot konkurētspējas priekšrocību, kā arī ne visi uzskatāmi par uzņēmuma stiprām vai vājām pusēm. Ne visiem uzņēmuma resursiem un spējām piemīt ilglaicīgas konkurētspējas priekšrocības veidošanas potenciāls. Dž.Barņijs (*J. Barney*) „resursos balstītās” (*Resource Based View*) teorijas ietvaros ir formulējis nosacījumus, pie kuriem uzņēmuma resursi var veidot uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību:

1) tiem ir jābūt *vērtīgiem*, lai uzņēmums varētu izmantot apkārtējās vides priekšrocības un neitralizēt tajā pastāvošos draudus un tiem jābūt derīgiem vai spējīgiem radīt vērtību, kas nepieciešama uzņēmuma klientiem;

2) tiem jābūt *reti sastopamiem* starp uzņēmuma esošajiem un potenciālajiem konkurentiem;

3) tiem jābūt *grūti imitējamiem vai aizvietojamiem* un to kopēšanas, imitēšanas vai aizvietošanas izmaksām ir jābūt augstākām par oriģinālo resursu izveidošanu;

4) tiem jābūt *pielietotiem atbilstošā uzņēmuma struktūrā*, kas nodrošina to maksimālu izmantošanu, ieviešot un efektīvi pielietojot atbilstoši uzņēmuma mērķiem un stratēģijai (85, 106.lpp.).

Atbilstoši šiem nosacījumiem Dž.Barņijs (*J.Barney*) ir izstrādājis resursu raksturojuma matricu (*VRIIO framework*) (26, 162.lpp.), ko autore ir papildinājusi, izveidojot resursu raksturojuma, uzņēmuma konkurētspējas pozīciju un ekonomisko sasniegumu sakarību matricu, kas parādīta 1.4.tabulā. Resursu raksturojumu matrica 1.4.tabulā ir izmantojama, lai analizētu uzņēmuma vai to konkurentu kontrolē esošos resursus un novērtētu to nozīmi uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības veidošanā pēc „resursos balstītās” (*Resource Based View*) teorijas nosacījumiem. Tomēr šādai analīzei ir savi ierobežojumi:

- apkārtējās vides ietekme. Bieži, strauji un negaidīti mainoties apkārtējās vides apstākļiem, ir grūti novērtēt, kā mainīsies resursu vērtība jaunajos apstākļos;
- uzņēmuma vai konkurējošo uzņēmumu vadības uzņēmējspēja. Dažkārt uzņēmumu vadība var nenovērtēt vai nemācēt pilnībā izmantot tās vai konkurentu rīcībā esošos unikālos resursus vai spējas un to potenciālu konkurētspējas priekšrocības veidošanā;
- resursu ietekmes (nozīmes) neizprotamība. Analīzi var apgrūtināt dažu resursu „neredzamība” to netveramās dabas dēļ.

1.4.tabula

**Resursu raksturojuma matrica un to pielietojuma novērtējums uz uzņēmuma konkurētspējas pozīcijām un ekonomiskajiem sasniegumiem**

Resursu raksturojums				Resursu pielietojuma novērtējums		
vērtīgi	reti	grūti imitējami vai aizstājami	integrēti atbilstošā uzņēmuma modelī	konkurētspējas līmeņi	uzņēmuma ekonomiskie sasniegumi	stiprā vai vājā pusē
Nē	-	-	Nē	konkurētspējas trūkums (oportunitāte)	pazemināti	vājā pusē
Jā	Nē	-		konkurētspējas paritāte	vidēji	stiprā pusē
Jā	Jā	Nē		īslaicīga konkurētspējas priekšrocība	paaugstināti	stiprā pusē un atšķirīga prasme
Jā	Jā	Jā		ilgtspējīga konkurētspējas priekšrocība (brevitāte)	paaugstināti	stiprā pusē un ilgtspējīga atšķirīga prasme

Avots: autores adaptēts pēc: Barney J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: - Pearson Education, 2007 (26, 162.lpp.)

Zinātniskā literatūrā autori ir diskutējuši, kas varētu tikt uzskatīts par *uzņēmuma resursiem* konkurētspējas kontekstā un resursu apzīmējumam un iedalījumam lietojuši dažādus terminus. B.Vernerfelts (*B.Wernerfelt*) tos definējis kā visu, ko var uzskatīt par uzņēmuma stipro vai vājo pusi (169, 178.lpp.). R.Amits (*R.Amit*) un P.Šoimakers (*P.J.Schoemaker*) par resursiem uzskata pieejamos faktoros, kas ir uzņēmuma īpašumā vai kontrolē (82, 44.lpp.). Dž.Barnijs (*J.Barney*) resursus ir definējis plašākā nozīmē un uzskata, ka resursi ir visi īpašumi, spējas, zināšanas, pieredze, organizatoriskie procesi, informācija u.c., kas ir uzņēmuma kontrolē un ko var izmantot stratēģijas plānošanā un realizēšanā, lai uzlabotu firmas efektivitāti un produktivitāti (26, 133.lpp.). G.Holejs (*G.Hooley*) resursus iedala materiālos un nemateriālos resursos, kas ietver finansu, fizisko, juridisko, cilvēkresursu, organizatorisko, attiecību, tehnoloģisko, informatīvo resursu un spēju kopumu

(118, 99.lpp.). Sastopams iedalījums materiālos, nemateriālos un finansu resursos (*physical resources, intangible assets, financial resources*) (95, 7.lpp., 157, 113.lpp.)

Tomēr šīs klasifikācijas ir izmantojamas tikai resursu identificēšanai un vispārīgai klasificēšanai un nedod priekšstatu par to lomu konkurētspējas priekšrocības veidošanā. Autore uzskata, ka precīzāk uz uzņēmuma resursu atšķirībām, kas ir par pamatu konkurētspējas veidošanai, norāda viedoklis, kas zinātniskā literatūrā piedāvā iedalīt uzņēmuma iekšējos elementus (atribūtus) „resursos” (*resources, assets*) un „spējās” (*capabilities*). Dažādu autoru izpratne par uzņēmuma resursu un spēju iedalījumu ir apkopota 1.5.tabulā.

1.5.tabula

### Uzņēmuma resursu un spēju iedalījums

Teorētiskais ieguldījums	Resursu apzīmējums	Spēju apzīmējums	Teorētiskās atšķirības
Deijs G. ( <i>Day G.</i> ) (101, 38.lpp.)	Ieguldījumi darbības nodrošināšanai (investīcijas pamatlīdzekļos, iekšējās sistēmās, tehnoloģijās, zīmolā u.c.)	Uzņēmuma spējas nodrošināt resursu atšķirīgu pielietojumu un nevar tikt materiāli novērtētās	Spēju un fundamentālo resursu iedalījums
Gardners H. ( <i>Garner H.</i> ) (38, 29.lpp.)	-	Darbinieku (vai grupas) individuālais potenciāls veikt atbilstošas darbības nepieciešamā kvalitātē	Individuālo un organizacionālo līmeņu iedalījums
Grants R. ( <i>Grant R.</i> ) (109, 122.lpp.)	Uzņēmuma resursi (pamatlīdzekļi, nemateriālie resursi) un individuālie resursi (darbinieku prasmes) ko izmanto ražošanas procesā	Uzņēmuma kārtība indivīdu un to prasmju organizēšanā	Individuālo un organizacionālo resursu iedalījums, individuālo spēju nepieciešamība integrēt uzņēmuma līmenī
Robertsons P. ( <i>Robertson P.</i> ) (157, 133.lpp.)	Materiālo, finansu, intelektuālo (ietver organizatorisko un cilvēkkapitālu) resursu kopums, kas ir uzņēmuma kontrolē	Veids, kā tiek izmantoti uzņēmuma resursi	Intelektuālo resursu izdalījums
Veids M. ( <i>Wade M.</i> ), Halands Dž. ( <i>Hulland J.</i> ) (168, 109.lpp.); Tisa D., Pizano Dž., Šons A. ( <i>Teece D., Pisano G., Shuen A.</i> ) (164, 511.lpp.)	Elementi (materiāli vai nemateriāli), ko izmanto produkcijas ražošanai	Veids, kā ieguldījumus pārveidot produkcijā	Materiālo un nemateriālo resursu iedalījums
Venslijs R. ( <i>Wensley R.</i> ) (102, 2.lpp.)	Taustāma vai jūtama materiālā bāze, kas ļauj uzņēmumam realizēt potenciālās iespējas	Personāla spējas, kas ļauj paveikt uzdevumu efektīvāk salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem un ātrāk reaģēt un pielāgoties apkārtējās vides izmaiņām	Spēju iedalījums individuālā un organizacionālā līmenī

Avots: autores sastādīts

Uz resursu un spēju atšķirībām, pēc autores domām, visprecīzāk ir norādījis G.Deijs (*G.Day*), kurš resursus definēja kā ieguldījumu biznesa procesā (piemēram, investīcijas rūpnīcā vai zīmola attīstībā), savukārt spējas – kā saistvielu, kas nodrošina resursu koordinēšanu un efektīvu to izmantošanu (100, 38.lpp.). Tātad uzņēmuma resursi ir jebkas materiāls vai nemateriāls, ko firma var pielietot plānojot, ražojot un piedāvājot preces vai pakalpojumus tirgū, turpretim spējas ir rīcība, lietojot resursus iepriekšminētajos procesos. Lai gan literatūrā sastopamās uzņēmumu resursu klasifikācijas ir nepilnīgas un neatspoguļo visas mūsdienu izmaiņas, kas svarīgas konkurētspējas priekšrocības veidošanā, tomēr iezīmējas atsevišķas tendences: atdalīt resursus no to izmantošanas veida, iedalīt tos organizacionālos un individuālos, izdalīt intelektuālos resursus. Izmantojot un apkopojot zinātniskajā literatūrā atrodamo teorētisko atziņu, formulējumu un iedalījumu atšķirības, kā arī personīgo pieredzi un spriestspēju, autore, balstoties uz savu iepriekš definēto izpratni par konkurētspēju kā resursu pielietošanas rezultātu, piedāvā visus uzņēmuma kontrolē esošos resursus konkurētspējas veidošanas kontekstā klasificēt šādi:

- *fundamentālie resursi*. Ietver resursus, kas nodrošina uzņēmuma pamatfunkciju nodrošināšanu: finanšu resursus (naudas resursus, ko uzņēmums varētu izmantot stratēģijas plānošanā vai īstenošanā), materiālos resursus (ietver uzņēmuma pamatresursus: zemi, nekustāmo īpašumu (ēkas, rūpnīcas u.c.), iekārtas, izejmateriālus u.c.), nemateriālos resursus (nepatentētas tehnoloģijas, programmas, informācija) un cilvēkresursus (fiziskā, mehāniskā darba veicēji);

- *intelektuālie resursi*. Ietver cilvēkresursus (intelektuālā darba veicēji, to zināšanas), organizatoriskos resursus (organizatorisko struktūru, kultūru, attiecības starp departamentiem, stratēģiskās plānošanas, kontroles un koordinēšanas sistēmas, motivēšanas sistēmas u.c.) un tirgus resursus (zīmoli, patenti, autortiesības, reputācija tai skaitā saistīta ar uzņēmuma sociālo atbildību, attiecības ar klientiem, lojalitāte);

- *spējas* (subjekta potenciāls veikt atbilstošas darbības nepieciešamā kvalitātē). Spējas var būt individuālās (indivīda spējas lietpratīgi un efektīvi veikt uzdevumu), grupas (indivīdu grupas spējas kopīgi sasniegt uzstādīto mērķi) un korporatīvās (spējas veikt darbības, kas nodrošina uzņēmuma virzību un procesus), kā arī tās var būt iedalītas atkarībā procesa orientācijas un virziena (uzņēmuma ārējās un iekšējās vides virzītās spējas). Autore piedāvātā uzņēmuma resursu klasifikācija konkurētspējas priekšrocības veidošanas kontekstā parādīta 1.4.attēlā.

Piedāvātajā klasifikācijā ir ņemtas vērā mūsdienu ekonomikas attīstības posma pastāvošās izmaiņas konkurētspējas veidošanā un tai ir sekojošas priekšrocības salīdzinājumā ar agrāk piedāvātajām klasifikācijām un iedalījumiem:



- klasifikācijā tiek atdalīti fundamentālie resursi, kuros iedalīti gan materiālie, gan nemateriālie resursi. Samazinoties to nozīmei konkurētspējas veidošanā, pieaug tendence atteikties no fundamentālo resursu īpašumtiesībām, saglabājot kontroli tikai pār intelektuālajiem resursiem. Fundamentālos resursus uzņēmums var nomāt pēc vajadzības, kas ļauj samazināt to vadīšanas funkciju daudzumu un optimizēt izdevumus. Šajā grupā ietvertie atribūti ir relatīvi pieejami un neveido konkurētspējas priekšrocības pamatu, bet tikai nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu;

- pie fundamentāliem resursiem iedalīti tie nemateriālie resursi, kuri netiek aizsargāti ar patentiem un licencēm un tāpēc nevar būt konkurētspējas priekšrocības avots;

- klasifikācijā cilvēkresursi iedalīti intelektuālā darba veicējos un fiziskā darba veicējos, tādējādi nodalot uzņēmuma funkcionēšanai un konkurētspējas veidošanai nepieciešamos resursus;

- uzņēmuma resursi iedalīti organizatoriskajos un individuālos. Kaut gan individuālie atribūti pēc savas dabas šķiet piemērotāki atšķirīgas priekšrocības veidošanai, tie satur papildus risku to relatīvi vieglās zaudēšanas dēļ, tādēļ uzņēmumam jāveic pasākumi to pārnesi uz organizatorisko līmeni konkurētspējas ilglaicības saglabāšanai.

	Fundamentālie	Intelektuālie	Spējas
Organizatoriskie	finanču resursi materiālie resursi nemateriālie resursi	organizatoriskie resursi tirgus resursi	organizatoriskās spējas
Individuālie	fiziskā darba veicēji	intelektuālā darba veicēji	individuālās spējas

1.4. attēls. Uzņēmuma resursu klasifikācija konkurētspējas priekšrocības veidošanas kontekstā

Avots: autore sastādīts

Mainoties uzņēmējdarbības videi, mainās arī resursu un spēju nozīme konkurētspējas priekšrocības veidošanā. Palielinoties finansu un informatīvo līdzekļu vispārējai pieejamībai, palielinās fundamentālo resursu pieejamība un līdz ar to samazinās to nozīmība ilgspējīgas konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā.

Saasinoties konkurences cīņai un palielinoties konkurētspējas priekšrocības nozīmei, zinātniskā literatūrā tiek meklēti arvien jauni avoti (resursi) tās veidošanai, ņemot vērā resursos balstītās teorijas formulētos nosacījumus (resursiem jābūt vērtīgiem, reti sastopamiem, grūti imitējamiem, pielietotiem atbilstošā uzņēmuma struktūrā). Tradicionālie konkurētspēju veidojošie faktori joprojām ir aktuāli, tomēr tikai tie vairs nenodrošina konkurētspējas priekšrocību, bet kļūst par uzņēmuma saglabāšanas priekšnoteikumu. Analizējot sastopamos pētījumus par potenciālajiem resursiem, kas varētu veidot uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību, var izdalīt vairākas koncepcijas, kuras autore ir apkopojusi 1.6.tabulā.

1.6.tabula

### Konkurētspējas priekšrocības sasniegšanas avotu koncepcijas

Koncepcija	Teorētiskais ieguldījums	Konkurētspējas priekšrocības (KP) nodrošinājums
<b>Kvalitāte</b>	Andersons J.( <i>Anderson J.</i> ), Rangtašatams M. ( <i>Rungtusanatham M.</i> ), Šoders R. ( <i>Shoder R.</i> ) (83,448.lpp.); Kuratko D.( <i>Kuratko D.</i> ), Gudals Dž.( <i>Goodale J.</i> ), Hornsbeijs Dž.( <i>Hornby J.</i> )(125, 294.lpp.); Eldins N. ( <i>Eldin N.</i> ) (104,28.lpp.)	Kvalitātes procesi veido uzņēmuma KP, jo samazinās vienas vienības izmaksas, kā arī pieaug uzņēmuma ražojumu tirgus daļa
<b>Inovācijas</b>	Klarks J. ( <i>Clark J.</i> ), Gaijs K.( <i>Guy K.</i> ) (94, 365.lpp.); Franko L.( <i>Franko L.</i> ) (105, 449.lpp.)	KP var tikt sasniegta, uzņēmumam ieviešot veiksmīgas produktu vai procesu inovācijas
<b>Orientēšanās uz tirgus vajadzībām</b>	Hants S.( <i>Hunt S.</i> ), Morgans R.( <i>Morgan R.</i> )(119,3.lpp.); Slaters S. ( <i>Slater S.</i> ), Narvers J. ( <i>Narver J.</i> ) (159,65.lpp.); Martins B. ( <i>Martin B.</i> ) (130,47.lpp.)	Orientēšanās uz tirgus vajadzībām ir nemateriāls resurss, kas ietver gan patērētāju, gan konkurentu novērtējumu un var sekmēt KP sasniegšanu
<b>Orientēšanās uz patērētāju</b>	Prahalads S. ( <i>Prahalad S.</i> ), Ramasvami V. ( <i>Ramaswami V.</i> ) (155,5.lpp.), Bands V. ( <i>Band W.</i> ) (25,10.lpp.); Deijs G.( <i>Day G.</i> )(101,68.lpp.); Vikstroma S. ( <i>Wikstrom S.</i> ) (171,359.lpp.)	Patērētāju vajadzību apmierināšana ir KP avots; patērētāju vajadzības mainās un uzņēmumam jāapmierina šīs izmaiņas, padziļināti iepazīstot patērētājus
<b>Cilvēkkapitāls un tā vadība</b>	Fefers J.( <i>Pfeffer J.</i> ), Satons R. ( <i>Sutton R.</i> ) (149, 82.lpp.); Poras J. ( <i>Porras J.</i> ), Bergas P. ( <i>Berg P.</i> ) (159, 250.lpp.)	KS pamatā ir indivīdu – atsevišķu darbinieku spējas un prasmes, un to efektīva vadība ļauj sasniegt KP
<b>Uzņēmuma iekšējā vide un kultūra</b>	Čana L. ( <i>Chan L.</i> ), Šafere M.( <i>Shaffer M.</i> ), Snape E. ( <i>Snape E.</i> ) (93,17.lpp.); Dejs G.( <i>Day G.</i> ), Nedungandi P.( <i>Nedungandi P.</i> ) (101, 66.lpp.);Martiness M.( <i>Martinez M.</i> ), Pūls N.( <i>Poole N.</i> ) (129, 18.lpp.); Mosa K.( <i>Moss K.</i> ), Kornis R.( <i>Corn R.</i> ) (138, 5.lpp.); Barnijs Dž. ( <i>Barney J.</i> ) (86,656.lpp.)	Uzņēmuma iekšējā vide un kultūra ir ilgstoši veidojams, netverams un grūti imitējams resurss, kas nosaka vadības stilu un ļauj atšķirīgā veidā nodrošināt iekšējos uzņēmuma procesus, tādējādi sekmējot KP sasniegšanu
<b>Uzņēmuma struktūra</b>	Kovins J. ( <i>Covin J.</i> ), Slevins D.( <i>Slevin D.</i> ) (98,43.lpp.), Ilinitčs A. ( <i>Ilinitch A.</i> ), Avenijs R. ( <i>Aveni R.</i> ), Levins A. ( <i>Levin A.</i> ) (120, lpp.211)	Atšķirīga uzņēmuma struktūra nosaka iekšējo procesu notikumu gaitu, ātrumu un raksturu; to grūti uztveramās dabas dēļ resurss var būt KP avots
<b>Informācija</b>	Nahapets J. ( <i>Nahapiet J.</i> ), Hošāls S.( <i>Ghoshal S.</i> ) (140, 242.lpp.); Veids M. ( <i>Wade M.</i> ), Halands J. ( <i>Hulland J.</i> ) (168,107.lpp.)	KP tiek balstīta uz spēju iegūt, uzglabāt, izplatīt, analizēt informāciju un veikt ar to saistītās darbības

Avots: autores apkopots

Konkurētspēju grūti sasniegt tikai kādā atsevišķā veidā – ar kvalitāti, efektivitāti, inovācijām vai pircēju vēlmju apmierināšanu, jo sasniegtie standarti ātri tiek imitēti un atdarināti no konkurentu puses. Arvien lielāka nozīme ir uzņēmuma intelektuālajiem resursiem (uzņēmuma kultūrai, tehnoloģiskām kompetencēm, attiecībām ar piegādātājiem), savukārt materiālie resursi (piemēram, iekārtas, ēkas, kapitāls) nepieciešami uzņēmuma funkcionēšanas nodrošināšanai. Nemateriālie resursi ir ne tikai bieži vien unikāli un grūti atdarināmi, bet to izveidei ir nepieciešams ilgāks laiks. Tieši pieaugošā inovatīvās darbības nozīme un intelektuālo resursu izmantošana pievienotās vērtības veidošanā iezīmē pāreju no industriālās ekonomikas posma uz „zināšanu ekonomiku” (*knowledge-based economy*) un vienlaicīgi jaunu konkurētspējas veidošanas avotu nepieciešamību (23, 253.lpp., 209).

Analizējot situāciju aprakstus vadībzinību literatūrā, var secināt, ka parādās viedoklis, kas uzņēmumu sasniegumus pamato ar to kontrolē esošām zināšanām un to izmantošanu (99, 113, 132, 144, 163 u.c.). Zinātniskā literatūrā tiek norādīts, ka tieši zināšanas ir konkurētspējas priekšrocības avots mūsdienās, jo tās ir atšķirīgu no konkurentiem risinājumu veidošanas pamatā (96, 382.lpp., 128, 26.lpp.) K.Prahalads (*C.K.Prahalad*) ir deklarējis, ka tieši zināšanas veidos nākotnes atšķirīgo prasmi (152, 18.lpp.). P.Drakers (*P.Druker*) ir norādījis, ka zināšanas kļūs par galveno ekonomikas resursu un, pēc viņa domām, vienīgo konkurētspējas priekšrocības avotu (34, 271.lpp.).

Iezīmējās jauna tendence konkurētspējas priekšrocības veidošanā: uzņēmuma kontrolē esošās zināšanas un uzņēmums, kas sistemātiski un nepārtraukti rada un izmanto zināšanas savas darbības attīstīšanā un konkurētspējas veidošanā. Zināšanās balstītas konkurētspējas koncepciju veicinājusi pieaugošā zināšanu radīšana pēdējās desmitgades laikā, kas saistīta ar vajadzību daudz biežāk atjaunot un attīstīt kompetences, lai risinātu arvien jaunus un strauji mainīgus jautājumus. Jāatzīst, ka koncepcija par zināšanām kā uzņēmuma resursu un konkurētspējas avotu radīs nozīmīgu iespaidu uz tradicionālo vadības pieeju un veicinās paradigmu maiņu konkurētspējas veidošanā.

Pastāv izplatīts un argumentēts viedoklis, ka konkurētspējas priekšrocību uzņēmums sasniedz, izmantojot pamata prasmi, kuras pamats ir divi savstarpēji saistīti faktori – spējas un resursi (102, 118, 122, 145, 152). Jēdzienu „pamata prasme” vai „pamata kompetence” (*core competence*) pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados ieviesa K.Prahalads (*C.K.Prahalad*) un H.Hamels (*G.Hamel*) un savos pētījumos analizēja uzņēmuma pamata prasmi kā uzņēmuma konkurētspējas avotu (154, 155). Pēc teorētiku viedokļa, lai uzņēmums sasniegtu un saglabātu konkurētspējas priekšrocību, tam jāattīsta kāda prasme (kompetence), lai tas varētu veikt kādu noteiktu darbību labāk vai atšķirīgā veidā nekā konkurējošie uzņēmumi. Tiek uzskatīts, ka tieši resursu un spēju efektīvs apvienojums veido uzņēmuma pamata

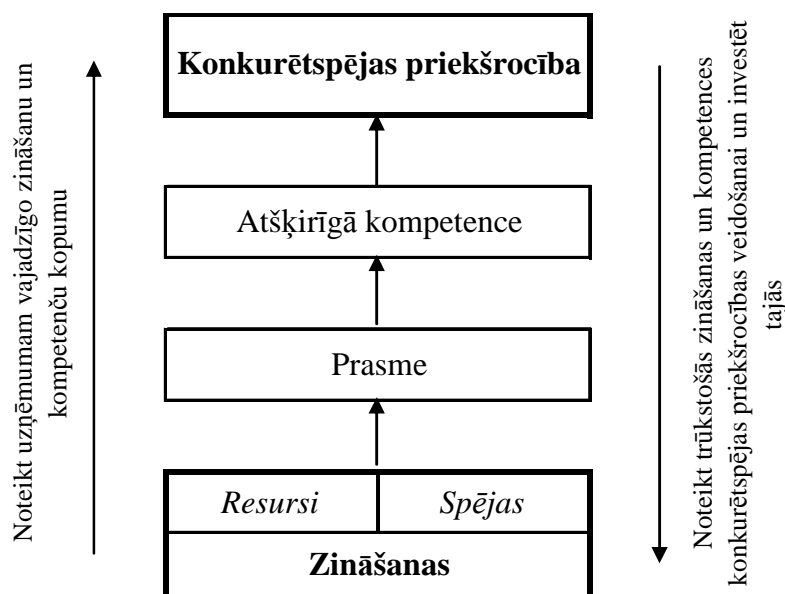
prasmī, kas ļauj uzņēmumam ātri reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām un tādējādi gūt konkurētspējīgo priekšrocību (170, 224.lpp.).

Tomēr, pēc autores domām, šai tradicionālajai pieejai ir dažas nepilnības. Pirmkārt, netiek akcentēts prasmju ieguves process. Pēc autores domām, atšķirīgās prasmes pamatā ir trīs faktoru - resursu, spēju un zināšanu - apvienojums, jo prasmes tiek iegūtas mācoties: izmantojot zināšanas (saprātņi, kas iegūta, izmantojot ārējos zināšanu avotus vai personīgo pieredzi un darbību), kā pielietot spējas un resursus mērķa sasniegšanai. Jāatzīmē, ka zināšanām, spējām un resursiem ir jābūt savstarpēji papildinošiem, lai tie jaunās vai jau agrāk zināmās kombinācijās būtu izmantojami produkta veidošanā vai darbības veikšanā. Lai gan zināšanas, tāpat kā spējas, *vispārīgā veidā* ir uzskatāmas par uzņēmuma atribūtiem, tās atšķirībā no pārējiem materiāliem vai nemateriāliem resursiem var definēt kā veidu, kādā tiek pielietotas spējas (rīcība, lietojot resursus) kāda uzdevuma veikšanai.

Otrkārt, uzņēmuma pamata prasme var arī nebūt pietiekams nosacījums konkurētspējas priekšrocības veidošanai. Lai gan uzņēmums var būt izstrādājis savas prasmes, tomēr tās var tikt pielietotas neatbilstoši un tādēļ nesniegt vēlamo rezultātu. Atbilstību gaidāmajam rezultātam var nodrošināt tikai uzņēmuma *atšķirīga kompetence*, kas ir no konkurentiem atšķirīga lietpratība, zināšanas un izpratne par kādu konkrētu jautājumu vai jomu visās tās formās (106, 81.lpp.). Prasme ir tikai spēja veikt kādu uzdevumu, izmantojot kādu atsevišķu resursu vai arī sarežģītu resursu kopumu (38, 85.lpp.). Prasme liecina tikai par uzņēmuma vai indivīda spēju kvalificēti veikt kādu darbību, turpretim par tā spēju demonstrēt gaidītos sasniegumus liecina tā kompetence. Tādēļ atšķirīgā prasme var būt konkurētspējīgās priekšrocības veidošanas pamatā ar nosacījumu, ka zināšanas, spējas un resursi ir pielietoti gaidāmajam rezultātam atbilstoši, t.i., kompetentā, veidā.

Lai uzņēmums izveidotu zināšanās balstītu konkurētspējas priekšrocību, tam jānosaka, kādas zināšanas nepieciešamas prasmju veidošanai, lai panāktu atšķirīgu no konkurējošiem uzņēmumiem kompetenču izveidošanu. Pielietojot zināšanas, uzņēmums var no konkurentiem atšķirīgā kompetentā veidā izmantot resursus un spējas un nodrošināt atšķirīgu kompetentu darbību, tādējādi gūstot konkurētspējīgo priekšrocību.

Uz jaunām atziņām balstītais konkurētspējas priekšrocības sasniegšanas modelis parādīts 1.5.attēlā.



1.5.attēls. **Zināšanās balstītas konkurētspējas modelis.**

Avots: autore sastādīts

Balstoties uz iepriekšējo diskusiju, autore piedāvā sekojošu zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības definīciju: „Zināšanās balstīta konkurētspējas priekšrocība ir uzņēmuma konkurētspējas pārkāpums, kas sasniegts, mērķtiecīgi izmantojot zināšanas atšķirīgas kompetences izveidošanā, pielietojot pieejamos resursus un spējas”.

Ja uzņēmums sasniedz konkurētspējas priekšrocību, tad aktuāls kļūst jautājums par tās ilgtspēju, lai uzņēmums pēc iespējas ilgāk varētu gūt labumu no iegūtās pārkāpās pozīcijas. Konkurencei pieaugot un kopējam piedāvājumam pārsniedzot piedāvājumi, sākas uzņēmumu sāncensība un imitēšana. Daži pētnieki uzskata, ka doma par konkurētspējas priekšrocības ilgtspējību parādījās 1984.gadā, kad G.Deijs (*G.Day*) norādīja uz stratēģiju uzmantošanu, kas varētu palīdzēt nodrošināt uzņēmumam konkurētspējas priekšrocības ilgtspēju (117, 11.lpp.). Kā patstāvīgs jēdziens „ilgtspējīgā konkurētspējas priekšrocība” (*sustainable competitive advantage*) parādās 1985.gadā, kad M.Porters (*M.Porter*) analizē vispārējās uzņēmuma konkurētspējas stratēģijas: zemo izmaksu stratēģiju un diferencēšanas stratēģiju. M.Porters norāda, ka ilgtspējīga konkurētspējīgā priekšrocība ir pamatā tam, ka uzņēmums ilgtermiņā var sasniegt augstākus nekā vidējā līmeņa darbības rezultātus. Darbā autors diskutē par ilgtspējīgu konkurētspējas priekšrocību, taču nedod tās precīzu definīciju. M.Porters uzskata, ka konkurētspējas priekšrocība ir ilgtspējīga, ja tā ir noturīga pietiekami ilgu laiku (58, 11.lpp.).

Vienu no pilnīgākām uzņēmuma ilgtspējīgās konkurētspējas priekšrocības definīcijām ir formulējis Dž.Barnijs (*J.Barney*): „Uzņēmumam piemīt *ilgtspējīga konkurētspējas priekšrocība*, ja tas ir ieviesis peļņu nesošu stratēģiju, kura nav vienlaicīgi ieviesta patreizējā

vai potenciālā konkurējošā uzņēmumā *un*, ja šie citi uzņēmumi nav spējīgi imitēt šīs stratēģijas ieguvumus” (85, 102.lpp.). Šī definīcija skaidro vairākus svarīgus aspektus. Pirmkārt, tā norāda, ka uzņēmumam jāpievērš uzmanība ne tikai tā patreizējai konkurētspējai, bet jāņem vērā arī potenciālie konkurenti, kas var ienākt tirgū nākotnē. Otrkārt, definīcija nosaka ilgspējas rādītāju: netiek mērīts tās noturīgums laikā, bet gan tās noturīgums pret imitāciju.

Var secināt, ka konkurētspēja ir ilgspējīga, ja tā turpina eksistēt pēc tās imitācijas mēģinājuma no esošo vai potenciālo konkurentu puses. Tomēr autore uzskata: ja uzņēmumam izveidojis ilgspējīgu konkurētspējas priekšrocību, tas nenožīmē, ka tāda tam piemīt visu laiku. Iepriekšējie formulējumi tika izdarīti, pastāvot relatīvi stabilai ekonomiskajai videi, kurā pārmaiņas bija paredzamas un konkurētspējas priekšrocības avoti relatīvi nemainīgi. Var novērot jaunas tendences, ko uzņēmumi izmanto ilglaicīgas konkurētspējas priekšrocības saglabāšanai:

- jaunu tirgus telpu izveidošana. Izveidojot atšķirīgu pieprasījumu un paplašinot tirgus robežas, uzņēmums rada atšķirīgu no konkurentiem piedāvājumu un sekmē konkurences priekšrocību;

- sadarbības pieejas izmantošana. Paātrinātais temps, kādā tiek ieviesti jauninājumi, samazina produktu dzīves ciklu. Samazinot produkta izpēti un attīstībai paredzēto laiku, uzņēmums paildzina produkta atrašanos tirgū un rod iespēju atgūt investīcijas un gūt peļņu, pirms produkts kļūst novecojis. Sadarbojoties ar citiem, bieži vien atšķirīgu nozaru uzņēmumiem jaunu pētījumu veikšanā, uzņēmums ātrāk par savas nozares konkurentiem var ieviest jauno produktu, kas sekotājus var nostādīt neizdevīgā situācijā un samazināt imitācijas pievilcību;

- savlaicīga vērtību inovācija. Kamēr uzņēmumiem saglabājas konkurētspējas priekšrocība, jākoncentrējas uz ieņēmumu plūsmas pagarināšanu, paplašināšanu un padziļināšanu ar operatīvo uzlabojumu un ģeogrāfiskās izplešanās starpniecību, lai iegūtu maksimāli lielu ietaupījumu no plaša mēroga darbības un tirgus pārklājuma, ko novirzīt jaunu vērtību radīšanai. Šādu darbību mērķis ir dominējošas pozīcijas saglabāšana, kas padara imitēšanu apgrūtināšu vai pat neiespējamu;

- ilgstošu attiecību nodibināšana ar gala patērētāju. Kad uzņēmums piedāvā vērtības pieaugumu, tas ātri iegūst zīmola atpazīstamību un lojālus sekotājus tirgū. Izveidojot ilgstošas attiecības ar patērētājiem un piedāvājot vērtības pieaugumu, uzņēmums var uzturēt konkurētspējas priekšrocību ilgspējā (51, 62, 67).

Mūsdienu uzņēmējdarbības vidē, ko raksturo izmaiņu ātrums un neparedzamība, jauninājumu ieviešanas paātrinātais temps un samazināts produktu dzīves cikls, jēdziens par

konkurētspējas priekšrocības ilgspēju ir mainījies. Ilglaicīgu konkurētspējas priekšrocību vairs nevar sasniegt, ieviešot kādu vienu noteiktu stratēģiju, kura apstākļu sakritības pēc nav ieviešama citos uzņēmumos. Autore uzskata, ka tieši mērķtiecīga zināšanu izmantošana uzņēmuma darbībā sekmē jaunu ideju radīšanu un patreizējo resursu kombinēšanu jaunas vērtības veidošanai, tādējādi ļaujot ilglaicīgi uzturēt konkurētspējas priekšrocības stāvokli. Ņemot vērā iepriekšējo diskusiju, autore piedāvā jaunu ilglaicīgas konkurētspējas priekšrocības definīciju: „Uzņēmumam piemīt ilglaicīga konkurētspējas priekšrocība, ja tas spēj kontinuāri veidot atšķirīgas kompetences un pielāgot tās apkārtējās vides izmaiņām”.

Tādējādi uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības ilgspēja ir atkarīga ne tikai no izmantoto avotu (faktoru) vērtības, sastopamības biežuma, atdarināšanas iespējām un patreizējās organizācijas modeļa, bet arī no uzņēmuma spējas tos pielietot, kā arī sistemātiski pārskatīt, uzlabot un atjaunot atšķirīgās kompetences veidošanai atbilstoši mainīgās vides prasībām. Tā kā zināšanās balstītas konkurētspējas koncepcija konkurētspējas priekšrocību pamato ar zināšanām, kuras ir uzņēmuma kontrolē, tad uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības ilgspējīgas veicināšanai uzņēmuma vadībai ne tikai nemitīgi jāanalizē, kādas zināšanas nepieciešamas patreizējās konkurētspējas veidošanai, bet arī aktīvi jākoncentrējas uz jautājumu, kādas jaunas zināšanas būs nepieciešamas uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības nodrošināšanai nākotnē un jāveic investīcijas to veidošanai un uzkrāšanai.

### **1.3.1. Zināšanas un to loma uzņēmuma konkurētspējas veidošanā**

Lai gan zināšanas ir atzītas kā nozīmīgs faktors, kas var veicināt uzņēmuma konkurētspēju, tomēr pētījumi saistīti galvenokārt ar intelektuālo kapitālu, zināšanu vadību, to dabu un veidošanu (79, 96, 99, 132 u.c.). Autore uzskata, ka pieaugot zināšanu lomai uzņēmuma sekmīgas un ilgspējīgas attīstības veicināšanā, svarīgi ir noskaidrot, kādas zināšanas un pie kādiem nosacījumiem veicina uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību, kā arī priekšnosacījumus uzņēmuma uzbūvei, lai tiktu realizēts zināšanu radīšanas, izplatīšanas un pielietošanas process.

Zināšanas, pretēji informācijai, ir saistītas ar indivīda uzskatiem, viedokli un nolūkiem, kā arī tās ir saistītas ar darbību (88, 141.lpp.). Autore ar zināšanām saprot ziņu kopumu, kas veido kāda jautājuma, priekšmeta, problēmas aprakstu un atbilst kādam sapratnes līmenim par to. Zināšanas tiek izmantotas noteiktai darbībai kāda mērķa sasniegšanai. Turpretim informācija ir vienīgi iepriekš nezināmas ziņas par kādu priekšmetu, jēdzienu, notikumu vai ko citu, un ko var izmantot saturiskai interpretācijai. Tādējādi ir

saprotams apgalvojums, ka dažādi indivīdi var iegūt atšķirīgas zināšanas no vienas un tās pašas informācijas (163, 2.lpp.).

Lai novērtētu zināšanu lomu konkurētspējas veidošanā un atbilstību tās kritērijiem, jāizprot zināšanu daba un iespējamais iedalījums. Zinātniskajā literatūrā autori diskutējās argumentē, ka pastāv daudzveidīgi zināšanu veidi un autore uzskata, ka šīs atšķirības var izmantot, lai izprastu zināšanu dažādo nozīmi konkurētspējas priekšrocības veidošanā.

Pētījumos par zināšanu dabu var izdalīt divas atšķirīgas zināšanu formas: praktiskās, uz pieredzi balstītās un teorētiskās zināšanas. Zināšanu formas atšķiras ar veidu, kā tās tiek iegūtas, veidotas, kodētas un lietotas. Dažādi autori zināšanu formām izmanto atšķirīgus apzīmējumus, lai uzsvērtu to pretstatību, piemēram, „*software*” un „*wetware*” (23, 85.lpp.), „*know-how*” (praktisko zināšanu apzīmēšanai), „*know-why*” (teorētisko zināšanu apzīmēšanai) un „*know-what*” (faktu apzīmēšanai) u.c., izmantojot idejas no filozofa G.Rīles (*G.Ryle*) darbiem (163, 2.lpp.). Visplašāk piemērotie apzīmējumi atšķirīgajiem zināšanu tipiem ir vārdos neizteiktās, „klusās” zināšanas (*tacit knowledge*) un formulētās zināšanas (*explicit knowledge*), ko ieviesa R.Nelsons (*R.Nelson*) un S.Vinters (*S.Winter*), balstoties uz filozofa M.Polani (*M.Polanyi*) diskusijām par zināšanu atšķirīgajiem aspektiem (74, 265.lpp.).

Ar formulētām zināšanām saprot zināšanas, kas var tikt komunicētas, dokumentētas un izplatītas starp darbiniekiem vai biznesa partneriem un ietver formas kā, piemēram, faktus, idejas, procesus, likumus, tehnoloģijas u.c. (32, 99.lpp.). Formulētās zināšanas var raksturot kā objektīvas un neatkarīgas no individuālas interpretācijas un var tikt kodētas materiālā formā (47, 19.lpp.). Materiālā formā kodēto zināšanu akumulēšanai uzņēmumā var tikt izveidots repozitorijs. Ja zināšanas tiek sistemātiski un mērķtiecīgi vāktas, apkopotas, uzglabātas un padarītas viegli pieejamas izmantošanai, tad šāda zināšanu krātuve (*knowledge warehouse*) kļūst par vērtīgu zināšanu avotu un uzņēmuma resursu (88, 143.lpp.).

Vārdos neizteiktās zināšanas ir vairāk personīgas, balstītas uz pieredzi un nosaka to pielietošanas paņēmieni. Tās ir zināšanas, kas piemīt indivīdam, bet tās ir grūti vai neiespējami kodēt vai aprakstīt to subjektīvā rakstura dēļ (47, 19.lpp.). Parasti par klusajām zināšanām tiek uzskatītas individuālās praktiskās (tehniskās) zināšanas, kas nav izsakāmas vārdos. Pastāv vēl otrs šo zināšanu veids – analītiskās zināšanas, kas balstīts uz indivīda personīgo pieredzi, ilggadējas darbības rezultātā uzkrāto praksi un raksturo tā interpretācijas un spriešanas spējas (24, 275.lpp.).

Atsevišķu autoru darbos ir atrodamas diskusijas par zināšanu saturu kā uzņēmuma kompetenču atšķirību noteicošu faktoru (167, 133.lpp.). Zināšanas pēc sava satura var iedalīt pamatzināšanās, progresīvās un inovatīvās zināšanās. Ar pamatzināšanām saprot minimālo zināšanu līmeni, ko nosaka attiecīgās nozares standarts un kuras ir nepieciešamas, lai uzsāktu



darbību attiecīgajā sfērā. Progresīvās zināšanas ir kādā specifiskā jomā padziļinātas zināšanas, ko uzņēmums var izmantot diferenciacijai, mēģinot pārspēt konkurējošos uzņēmumus šajā virzienā. Savukārt inovatīvās zināšanas nozīmīgi atšķiras no konkurējošiem analogiem un var veicināt uzņēmuma kļūšanu par nozares līderi.

Zināšanas var iedalīt atkarībā no to piederības līmeņa un to nozīmes uzņēmuma darbībā (140, 246.lpp.). Atkarībā no zināšanu „piederības” tās var būt gan individuālā līmenī, gan uzņēmuma līmenī. Ar individuālā līmeņa zināšanām saprot zināšanas, kas ir piederīgas atsevišķam indivīdam un tās tiek pielietotas tā individuālo darbību veikšanai. Ar zināšanām uzņēmuma līmenī saprot zināšanas, kas ir piederīgas uzņēmumam un ir dziļi integrētas uzņēmuma darbībā. Uzņēmuma līmenī formulētās zināšanas var tikt uzkrātas kodētā veidā, bet vārdos neizsakāmās zināšanas veido uzņēmuma „netveramo” darbību, kas raksturo tā īpašo darbības izpildes standartus, attiecības, normas.

Apkopojot pētījumos par zināšanu dabu sastopamos viedokļus un teorijas, autore zināšanas ir iedalījusi sekojoši: atkarībā no to formas (atšķiras ar veidu, kā tās tiek iegūtas, veidotas, kodētas un lietotas) (23, 85.lpp., 32, 99.lpp., 47, 19.lpp., 88, 143.lpp., 163, 2.lpp.), satura (atšķiras ar satura dziļumu) (163, 4.lpp., 167, 133.lpp.) un līmeņa (atkarībā no piederības) (140, 246.lpp.). Autore ir sistematizējusi zināšanu iedalījumu 1.7.tabulā un devusi novērtējumu atšķirīgo zināšanu veidu nozīmei konkurētspējas priekšrocības veidošanā.

1.7.tabula

### Zināšanu iedalījums un to nozīme konkurētspējas priekšrocības veidošanā

<i>Iedalījums</i>	<i>Pazīme</i>	<i>Forma</i>	<i>Nozīme konkurētspējas priekšrocības (KP) veidošanā</i>
<i>Veids</i>			
Klusās (vārdos neizsakāmās)	Zināšanu daļa, kas balstīta uz praktiskām iemaņām vai pieredzi; tās ir grūti vai neiespējami kodēt vai verbāli aprakstīt to subjektīvā rakstura dēļ	Individuālās <b>praktiskās</b> (tehniskās) zināšanas, kas nav izsakāmas vārdos; <b>analītiskās</b> zināšanas, kas balstītas uz indivīda personīgo pieredzi, ilggadējas darbības rezultātā uzkrāto praksi un raksturo tā interpretāciju un spriešanas spējas	Zināšanu netveramās formas, personīgās pieredzes un interpretācijas, kā arī to unikālā iegūšanas rakstura dēļ, kas ir saistīts ar „klusu” zināšanu kodēšanas neiespējamību, tās ir grūti vai pat neiespējami saprast un atdarināt, tādēļ tām var būt ļoti augsta nozīme KP veidošanā
Formulētās	Zināšanu daļa, kuru iespējams komunicēt, kodēt, dokumentēt un izplatīt	Fakti, idejas, procesi, likumi, tehnoloģijas u.c.	Ja zināšanas tiek sistemātiski un mērķtieciīgi vāktas, apkopotas, uzglabātas un padarītas viegli pieejamas izmantošanai, tad šāda zināšanu krātuve ( <i>knowlwdge warehouse</i> ) kļūst par vērtīgu zināšanu avotu un uzņēmuma resursu

## 1.7.tabulas turpinājums

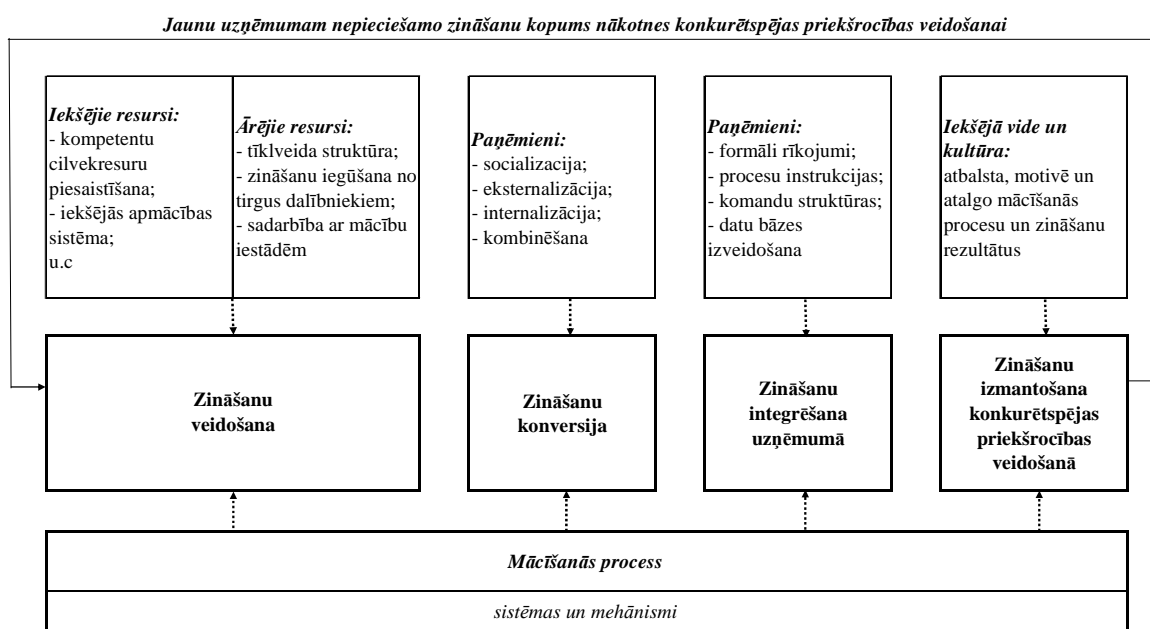
<i>Iedalījums</i>	<i>Pazīme</i>	<i>Forma</i>	<i>Nozīme konkurētspējas priekšrocības (KP) veidošanā</i>
<b>Saturs</b>			
Pamatzināšanas	Minimālais zināšanu līmenis, ko nosaka attiecīgās nozares standarts	Pamatzināšanu kopums, kas nepieciešams darbībai	Pamatzināšanas nevar būt KP avots, tās tikai nodrošina uzņēmuma darbību nozarē
Progresīvās	Padziļinātas zināšanas kādā jomā, kas veicina uzņēmuma diferenciaciju vispārējās paritātes apstākļos	Dziļākas zināšanas ar konkurentiem vienādā zināšanu jomā	Ja uzņēmums atrod no konkurentiem atšķirīgu ielietojumu, tad padziļinātas zināšanas var sniegt tikai īslaicīgu KP
Inovatīvās	Atšķirīgas zināšanas ar augstu diferenciacijas pakāpi	Zināšanas, kas nodrošina līdera pozīcijas nozarē vai tirgū, nozīmīgi atšķirīgas no konkurentiem	Zināšanas, kuras var izmantot atšķirīgās kompetences veidošanā un kas var būt KP avots
<b>Līmenis</b>			
Individuālais	Piederīgas atsevišķam indivīdam	Tiek pielietotas individuālu darbību veikšanai	Atsevišķu indivīdu individuālās zināšanas var būt par KP avotu, jo tās var būt grūti imitējamas no konkurentu puses, tomēr pastāv risks KP ilglaicīgam, kas saistīts ar kontroles pār indivīdu zaudēšanas
Uzņēmuma	Piederīgas uzņēmumam	Dziļi integrētas uzņēmuma darbībā	Var būt KP avots, ja pastāv nepieciešamie mehānismi zināšanu integrēšanai, uzglabāšanai un izmantošanai

*Avots: autore sastādīts*

No 1.7.tabulā apkopotās informācijas var secināt, ka ne visiem zināšanu veidiem ir vienāda nozīme konkurētspējas veidošanā. Piemērojot „resursos balstītās pieejas” kritērijus, var secināt, ka „klusajām” zināšanām ir lielāka ietekme konkurētspējas veidošanā. „Klusās” zināšanas, pretēji formulētajām zināšanām, ir daudz mazāk taustāmas, mazāk reāli apzināmas un ir dziļi integrētas uzņēmuma ikdienas darbībā tehnoloģisko prasmju, kompetenču un indivīdu intuīcijas formā. Vārdos neizteiktās zināšanas var būt par pamatu uzņēmuma neredzamo resursu veidošanai, kurus konkurentiem ir grūti vai neiespējami nozagt, transformēt, aptvert, izprast un imitēt vai atdarināt. Tomēr, no otras puses, šīs pašas īpašības padara vārdos neizteiktās zināšanas par vienu no galvenajiem uzņēmuma riska faktoriem, jo tās var tikt zaudētas līdz ar indivīdiem, kuru pārvaldījumā tās ir. Uzņēmumam jāapzinās šis riska faktors un jāveido uzņēmumam piederīgo zināšanu aizsardzības pasākumi (kodēšana, uzkrāšana un nodošana citiem interaktīvas saskarsmes procesos u.c.) un individuālā līmeņa zināšanas integrētu uzņēmuma līmeņa zināšanās, lai nodrošinātu savu konkurētspējas saglabāšanu. Arī zināšanu saturam ir nozīme konkurētspējas veidošanā. Ja uzņēmuma rīcībā ir tikai nepieciešamās pamatzināšanas, tas neveicina uzņēmuma konkurētspēju, savukārt

progresīvās zināšanas uzņēmumam nodrošina konkurētspējas paritāti. Turpretim inovatīvās zināšanas, kas izmantojamas vērtības radīšanai uzņēmumā, ir retas pēc definīcijas un grūti atdarināmas, veicina konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšanu.

Tā kā zināšanas kļūst par nozīmīgu konkurētspējas priekšrocības veidošanas avotu mūsdienās, par aktuālu problemātiku zinātniskā literatūrā kļūst mērķtiecīga zināšanu veidošanas, iegūšanas, uzkrāšanas un izmantošanas procesu uzņēmumā analīze (79, 88, 96, 99, 141, 163 u.c.). Darbos galvenokārt tiek analizēts atsevišķs zināšanu vadīšanas etaps un tā nodrošināšanai nepieciešamās funkcijas un mehānismi, tādēļ autore ir apkopojusi izteiktās teorētiskās atziņas un izveidojusi komplekso zināšanu vadīšanas modeli, apvienojot tajā procesus un paņēmienus, kas veicami uzņēmumā zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības koncepcijas nodrošināšanai (1.6.attēls).



**1.6.attēls Zināšanu vadīšanas modelis un to nodrošinošie mehānismi un paņēmieni**

*Avots: autores sastādīts*

Autores sastādītajā modelī tiek piedāvāts ar zināšanu vadību saistītos procesus uzņēmumā iedalīt zināšanu veidošanā, zināšanu konversijā, zināšanu integrācijā uzņēmumā un zināšanu pielietošanā jeb izmantošanā. Tā kā jebkurš no šiem procesiem vienlaicīgi ir arī zināšanu rezultāts, bet zināšanas vispārīgā veidā ir mācīšanās galaprodukts (69, 142.lpp.), tad uzņēmuma procesu nodrošināšanas pamatā ir nepārtraukta mācīšanās procesa ieviešana uzņēmumā.

Atšķirībā no vienkārši informācijas akumulēšanas, mācīšanās mērķis ir iegūt jaunas prasmes, lai sasniegtu vajadzīgos rezultātus, tādēļ uzņēmumu iekšējo mācīšanās sistēmu izveide veicina tā atšķirīgās kompetences un konkurētspējas izveidi, efektivitātes un inovatīvās darbības veicināšanu. Mācīšanās sistēmas un mehānismi nodrošina zināšanu vadības procesu realizēšanu, bet mācīšanās procesa rezultātā iegūtās zināšanas veicina pielāgošanos mainīgajām apkārtējās vides prasībām, inovāciju pielietošanu uzņēmumu stratēģijās, procesos, struktūrā un produktos, sekmē nepārtrauktu pašattīstīšanās spēju veidošanu un iekšējās vides attīstību, kas veicina un atzīst pārmaiņas un sistēmas transformēšanos (71, 84. lpp.). Literatūrā tiek analizēti gan ārējie, gan iekšējie avoti, ko var izmantot zināšanu veidošanai, atkarībā no uzņēmuma strukturālajiem nosacījumiem un specifikas (96, 387.lpp.,128, 29.lpp.,149, 96.lpp.).

Lai gan fundamentālā līmenī zināšanas rada indivīdi, tomēr individuālās zināšanas kļūst par uzņēmuma zināšanu tīkla sastāvdaļu, kas veido pamatu uzņēmuma atšķirīgām darbībām konkurētspējas veidošanā un kopumā dod lielāku ieguldījumu, nekā atsevišķu indivīdu zināšanās (96, 382.lpp.). Lai veicinātu zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības ilgtspēju, uzņēmumā jāievieš procesi, kas veicinātu individuālā līmeņa vārdos neizsakāmo un formulēto zināšanu izplatīšanu un pārveidošanu uzņēmuma līmeņa zināšanās: zināšanu konversija (pārveidošana) un zināšanu integrēšana. I.Nonaka (*I.Nonaka*) ir formulējis un aprakstījis četrus zināšanu pārveidošanas paņēmienus – socializāciju, eksternalizāciju, internalizāciju un kombinēšanu, kas apvienojumā ar dažādiem mehānismiem (indivīdu komunikācijas, apmācības, datu bāzes, konferences u.c.) nodrošina zināšanu izplatīšanu apmaiņu un izplatīšanu uzņēmumā (141, 19.lpp.).

Kaut gan vairāku autoru darbos zināšanas tiek atzītas par uzņēmuma vissvarīgāko un stratēģiski nozīmīgāko resursu, izaugsmes un attīstības galveno pamatu (88, 97, 99, 113, 144, 152, 167 u.c.), par stratēģisku resursu un konkurētspēju veicinošu faktoru tās kļūst tikai tad, kad tās tiek pielietotas. Uzņēmuma spēja zināšanas ne tikai akumulēt, bet arī integrēt un transformēt tā darbībā ir būtisks sasniegumu priekšnosacījums (148, 82. lpp.). S.Staple (*S.Staple*) ar līdzautoriem ir iedalījuši zināšanu izvietošanu uzņēmumos četrās formās (datu apstrādes sistēmas, individuālā piederība, dokumenti un iekšējā vide) un aprakstījuši paņēmienus zināšanu integrācijai atkarībā no to formas (163, 9.lpp.). Zināšanu integrāciju uzņēmumā var panākt ar formālu un neformālu paņēmieni izmantošanu, bet to pielietošanu zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības veidošanā sekmē atbilstošas uzņēmuma iekšējās vides un kultūras izveide, kas atbalsta, motivē un atalgo mācīšanās procesu un zināšanu rezultātus (inovācijas, ātrumu, sasniegumus) (87, 656.lpp., 107, 80.lpp., 144, 28.lpp., 167,130.lpp.) .

Zināšanu veidošana un pielietošana darbībā uzņēmumam dod ievērojamu konkurētspējas priekšrocību salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem. Ja uzņēmums var noteikt sfēras, kurās tā zināšanas ir pārākas par konkurentiem, un, ja šīs zināšanas var tikt pielietotas peļņu nesošās stratēģijās, tad tas var sasniegt uz zināšanām balstītu konkurētspējas priekšrocību. Izmantojot esošās zināšanas, uzņēmums var nostiprināt patreizējo konkurētspējas pozīciju, kā arī nepārtraukti un sistemātiski akumulēt jaunas zināšanas, kādas būs nepieciešamas uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības veidošanai nākotnē.

### **1.3.2. Uzņēmuma struktūras nozīme zināšanu vadīšanā un konkurētspējas veidošanā**

Atbilstoši „resursos balstītās” (*Resource-Based View*) teorijas pieejai, uzņēmums, kura kontrolē ir vērtīgi, reti un grūti imitējami resursi, var sasniegt konkurētspējīgo priekšrocību. Tomēr, lai pilnībā izmantotu šo priekšrocību, paša uzņēmuma struktūra jāveido tā, lai tas varētu izmantot tā kontrolē esošos resursus (109,114.lpp.). Ja uzņēmuma īpašumā ir reti, vērtīgi un grūti imitējami resursi, tad uzņēmums, pat būdams slikti organizēts, atsevišķos gadījumos var sasniegt konkurētspējīgo priekšrocību. Turpretim uzņēmumam, atrodoties konkurētspējas brevitātes vai paritātes līmenī, efektīva un lietpratīga uzbūve var pozitīvi ietekmēt tā darbības maiņu un veicināt konkurētspēju.

Uzņēmums ir pakļauts ārējās vides procesiem, kurus tas dažkārt nespēj ietekmēt un kuri ne vienmēr saskan ar uzņēmuma mērķiem. Toties uzņēmuma uzbūve un struktūra ir elementi, ko uzņēmums var izveidot vai pārveidot un mēģināt panākt procesu funkcionēšanu atbilstoši saviem mērķiem un stratēģijai. Uzņēmuma struktūra vispārīgā veidā ir tās elementu – darbinieku, resursu, tehnoloģiju un iekšējo procesu – loģisks izkārtojums, lai panāktu uzņēmuma maksimāli efektīvu darbību un nodrošinātu tā konkurētspēju. Dažādus struktūras elementus un to kombinācijas uzņēmuma vadītāji var izmantot atšķirīgu stratēģisko mērķu realizēšanai. Izveidojot šiem nosacījumiem piemērotu struktūru, uzņēmums var paaugstināt konkurētspēju un saglabāt savas pozīcijas konkurences vidē.

Uzņēmuma, kas tiecas pēc sekmīgas darbības, viens no nozīmīgākajiem uzdevumiem ir iegūt konkurētspējīgu priekšrocību no apkārtējās vides maiņas. No organizācijas iekšējās uzbūves būs atkarīgs, vai uzņēmums spēs attīstīt prasmes, lai ātrāk par citiem saskatītu un ieviestu iespējas, kas rodas apkārtējās vides izmaiņu ietekmē. H.Hamels (*G.Hamel*) un C.K.Prahalads (*C.K.Prahalad*) norāda: lai uzņēmums nemitīgi varētu sekmīgi pielāgoties izmaiņām, tam nepārtraukti jārada jaunas idejas, lai izdarītu izmaiņas uzņēmumā atbilstoši jaunajiem apstākļiem un uzņēmums jāveido tā, lai tas stimulē šādu ideju radīšanu (113,125. lpp.). Tieši no uzņēmuma struktūras var būt atkarīgs, cik ātri un kādā apmērā uzņēmums būs

spējīgs pielāgoties apkārtējās vides izmaiņām un saglabāt savu konkurētspēju. Uzņēmuma struktūra ir viens no faktoriem, kas veicina vai nepieļauj iespējamo darbību gaitu. Uzņēmuma struktūras veids noteiks iekšējo procesu (informācijas plūsmas, lēmumu pieņemšanas, komunikāciju) veidu un ātrumu, kā arī darbinieku rīcību un darbības kvalitāti (79, 1035.lpp.).

Zināšanu ekonomikas apstākļos, kad uzņēmuma konkurētspēja ir atkarīga no tā kontrolē esošām zināšanām, par uzņēmuma struktūras svarīgu raksturotāju uzskatāma tā spēja veicināt zināšanu radīšanu, uzkrāšanu un pielietošanu. Tādēļ zinātniskajā literatūrā aktuāls kļūst jautājums, vai tradicionālās uzņēmuma formas un struktūras veicina zināšanu veidošanu, uzkrāšanu un izmantošanu uzņēmumā, un kādiem nosacījumiem jāatbilst uzņēmuma struktūrai, kas maksimāli efektīvi nodrošinātu zināšanu vadības procesus uzņēmumā un tādējādi sekmētu tā konkurētspējas attīstību (121, 66.lpp. ).

Analizējot uzņēmumu struktūras, ir secināts, ka mainoties apkārtējās vides situācijām, tām līdzī ir mainījušies uzņēmumu struktūru veidi. Pētot ekonomikas un uzņēmumu struktūru attīstību, var izdalīt trīs galvenos evolūcijas posmus: standartizācijas, individualizācijas un inovācijas posmi, kam raksturīgas attiecīgi funkcionālās, matricveida un tīklveida struktūras (103, lpp.60., 132, 9.lpp.). Katrā atsevišķā ekonomikas posmā ir pastāvējuši atšķirīgi apkārtējās vides nosacījumi, tādēļ uzņēmumi ir modelējuši jaunus uzņēmuma struktūras veidus, lai nodrošinātu uzņēmuma mērķu sasniegšanu atbilstoši pastāvošās ekonomikas posma apstākļiem.

Iezīmējoties zināšanu ekonomikas posmam, kurā konkurētspējas priekšrocības pamatā ir zināšanas un to pielietošana atšķirīgu kompetenču veidošanā, ir parādījusies vajadzība pēc jauna struktūras veida, kas nodrošinātu darbu komandās un daudzfunkciju darba grupās, darbinieku rotāciju starp departamentiem, tādējādi veicinot intensificētu iekšēju informācijas un zināšanu veidošanu un apmaiņu (28, lpp.227., 88, 145.lpp., 107, 79 lpp.). Viens no risinājumiem, kas atrodams zinātniskā literatūrā, ir R.Mails (*R.Miles*) ar līdzautoriem aprakstītā „šūnveida” struktūra („*cellular structure*”) (132, 15.lpp.). Jaunais struktūras veids sastāv no pašorganizējošām komponentēm (*self-organising components*), kurās indivīdi, kopīgi sadarbojoties, apmainās ar esošām zināšanām un rada jaunas koncepcijas un zināšanas. Šūnveida struktūras uzņēmums ir veidots no šūnām (atsevišķiem darbiniekiem, to grupām, autonomām biznesa vienībām), kas var strādāt neatkarīgi, bet var sadarboties ar citām šūnām un radīt spēcīgāku un lietpratīgāku biznesa mehānismu. Šūnveida struktūras priekšrocība salīdzinājumā ar agrāko struktūru veidiem ir spēja attīstīt prasmes, savstarpēji kombinējot uzņēmējspēju un pašorganizēšanas spēju. Neatkarības un savstarpējās sadarbības kombinācijas struktūra ļauj uzņēmumam attīstīt inovatīvo darbību. Izmantojot iepriekšējo struktūru priekšrocības, var attīstīt jaunu struktūras veidu, kas veicina uzņēmuma zināšanās

balstītas konkurētspējas veidošanu atbilstoši mūsdienu vajadzībām. Ekonomikas posmu un uzņēmumu struktūru evolūcijas sakarības parādītas 1.8.tabulā.

1.8.tabula

### Ekonomikas posmu un uzņēmumu struktūru evolūcija

<i>Organizatoriskās struktūras veidi</i>	<i>Ekonomikas posms</i>	<i>Struktūras uzdevums</i>
Funkcionālā struktūra	uz standartizāciju balstīts	specializācijas, centralizētas koordinācijas un integrācijas nodrošināšana
Produktu grupu struktūra	uz standartizāciju, individualizāciju balstīts	tirgus segmentācijas un diferencācijas īstenošana
Matricveida struktūra	uz individualizāciju balstīts	padziļināta diferencācija, virzīta uz jaunu produktu nemitīgu apgūšanu
Tīklveida struktūra	uz inovācijām balstīts	elastība un ārējo attiecību uzturēšana ar partneriem
Šūnveida struktūra	uz zināšanām balstīts	pašorganizēšanās, zināšanu plūsma, sinerģija

Avots: autores adaptēts pēc: Miles R.E., Snow C.S., Mathews J.A., Miles G., Coleman J.H. *Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. Academy of Management Executive. 1997, Vol.11 (132)*

Kaut gan jaunais struktūras veids veicina zināšanu veidošanu uzņēmumā, paliek aktuāls jautājums par tā integrāciju atbilstošā uzņēmuma formā. Mūsdienu uzņēmējdarbības vidē, kuru raksturo izmaņu ātrums, to sarežģītība un neparedzamība, kā arī pieaugoša nepieciešamība pēc zināšanām inovatīvās darbības attīstīšanā un jaunu tehnoloģiju izmantošanā, parādās apgalvojumi par tradicionālo uzņēmuma modeļu un formu nepiemērotību zināšanu kontinuārai un efektīvai veidošanai (63, 99.lpp., 142, 100.lpp., 163, 2.lpp.).

Vadības zinātnes teorijā un praksē tradicionāli tiek izmantotas divas klasiskās pieejas uzņēmuma struktūras modeļu veidošanā: birokrātiskais (*birokratic*) modelis un uzvedības modelis (*task-force*) (142, 99.lpp.). Uzņēmuma birokrātiskā modeļa pamatā ir noteikti likumi, noteikumi, instrukcijas un formālu pilnvaru piešķiršana. Birokrātiskam modelim atbilstoši ir mehānistiskās formas uzņēmumi, kuriem raksturīga izteikta specializācija, formālisms, standartizācija, hierarhiskā un administratīvā kontroles formas. Šīs formas uzņēmumos novērots konservatīvs vadības stils, instrukcijas un lēmumi tiek nodoti no augšas uz leju caur hierarhijas līmeņiem (98, 218.lpp.). Tomēr nosacījumi, pie kādiem birokrātiskais modelis efektīvi var funkcionēt, neveicina to mērķu sasniegšanu, kas nepieciešami zināšanās balstītas

konkurētspējas veidošanai. Lēmumu pieņemšana kļūst formāla un nepietiekama uzmanība tiek pievērsta apkārtējās vides izmaiņām un savlaicīgi netiek veikti vajadzīgie grozījumi, tādēļ birokrātiskās formas ierobežo uzņēmuma spējas uztvert signālus par paredzamām izmaiņām apkārtējā vidē (133, 248.lpp.). Uzņēmums ir statisks un tajā vāji attīstīta motivācija un iekšējās neformālās attiecības, kas nepieciešamas zināšanu izplatīšanas procesā, bet pastiprinātā kontrole un procesu standartizācija neveicina jaunu zināšanu radīšanu un pielietošanu (64, 100.lpp.). Tomēr birokrātijas pozitīvo ietekme uz uzņēmuma konkurētspēju parādās spējā ātri un operatīvi ieviest izmaiņas, kas nebūtu iespējams veikt un izpildīt citādā veidā (136, 546.lpp.).

Atšķirīgs ir uzņēmuma sakārtojuma modelis, kurā liela ievērība tiek piešķirta darbinieku individuālām vajadzībām, uztverei, attieksmei, līderībai, komunikācijām u.c. Uzvedības modeļa uzņēmumi atšķiras ar elastīgu pieeju uzdevumu iedalījumam, mazāku hierarhijas līmeņu skaitu, uzņēmīgu (*entrepreneurial*) vadības stilu, turpretim lielāka uzmanība tiek pievērsta koordinēšanai un komunikācijai starp laterālām un vertikālajām hierarhijām (142,101.lpp.). Lai gan uzvedības modeļa uzņēmuma principi rada priekšnoteikumus zināšanu iegūšanai un to pielietošanai, tomēr pastāv ierobežojošs faktors zināšanu sistemātiskai uzkrāšanai un pārņemšanai: uzņēmumā, kas sadalīts nelielās neatkarīgās komandās, var pastāvēt grūtības vienotu korporatīvo mērķu uzstādīšanā un realizēšanā. Ja uzņēmumā nepastāv formalizēta sistēma zināšanu sistemātiskai un mērķtiecīgai uzkrāšanai un izplatīšanai, tad pastāv risks, ka atsevišķu indivīdu vai grupas iegūtās zināšanas netiks kodētas un uzglabātas un tās nebūs pieejamas un izmantojamas visiem uzņēmuma darbiniekiem.

Pastāvošās tradicionālās uzņēmumu formas – birokrātiskā un uzvedības – pēc savas koncepcijas ir uzskatāmas par pretmetiem un tomēr neviena no tām nav pilnībā piemērota zināšanu veidošanai, uzkrāšanai un izmantošanai konkurētspējas veicināšanai. Arī to modificētās versijas tiek balstītas uz pastāvošo divdalījumu starp birokrātisko un uzvedības uzņēmuma formu. Aplūkojot uzņēmumu formas no zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības veidošanas viedokļa, abas tradicionālās formas būtu jāvērtē kā viena otru papildinošas un jāapvieno gan birokrātiskās formas hierarhiskā kontrole, gan organiskās formas elastība un inovācijas veicinošā pieeja.

Lai apkopotu zinātniskajā literatūrā atrodamās diskusijas par uzņēmuma struktūras elementu ietekmi uz zināšanu veidošanu, autore ir sastādījusi 1.9.tabulu, kurā parādīta elementu nosacījumu ietekme uz zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības veidošanu.



**Uzņēmuma struktūras nosacījumi un to ietekme uz zināšanās balstītas  
konkurētspējas veidošanu**

<b>Struktūras nosacījumi</b>	<b>Ietekme uz zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības (KP) veidošanu</b>
izteikti horizontāla struktūra, ar paralēlām, nevis savstarpēji pakļautām komandām	veicina laterālās informācijas plūsmu; pastāvošās attiecības un kontakti starp komandām nodrošina zināšanu apmaiņu, kas var sekmēt jaunu atšķirīgu KP veidošanu
struktūru mobilitāte	darbinieku rotācija starp departamentiem veicina darbinieku izpratni par citu nodaļu darbību un var rezultēties jaunu atšķirīgu kompetenču veidošanā, kas var sniegt uzņēmumam KP
pašorganizējošo šūnveida struktūru izveidošana	apmaiņa ar esošām zināšanām un jaunu koncepciju un zināšanu radīšana veicina inovatīvo darbību KP veidošanai
samazināts hierarhijas līmeņu skaits	paātrināts lēmumu pieņemšanas ātrums veicina inovatīvo darbību un veicina jaunu ideju attīstīšanu un ieviešanu, tādējādi sekmējot KP sasniegšanu
birokrātisko elementu esamība	iespējams ātri un operatīvi ieviest izmaiņas, noteikt nepieciešamo zināšanu virzienu, panākt zināšanu sistemātisku un mērķtiecīgu uzkrāšanu un izplatīšanu, lai mērķtiecīgi sasniegtu KP

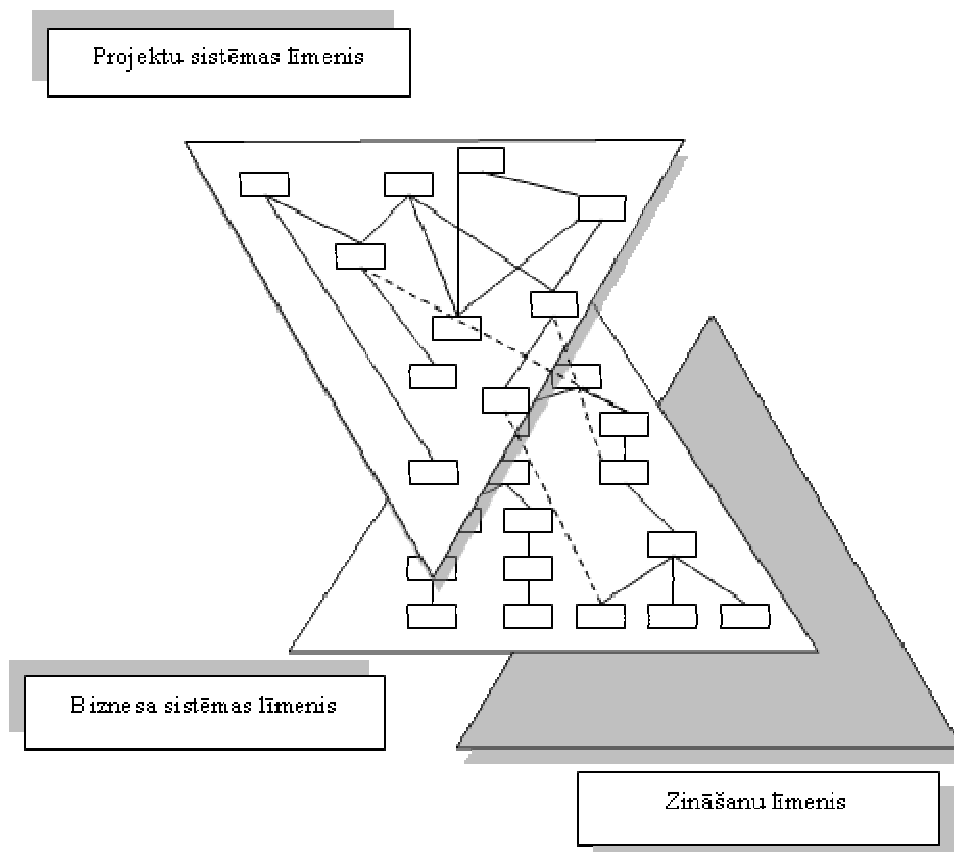
Avots: *autore*s sastādīts

I.Nonaka (*I.Nonaka*) un H.Takeučī (*H.Takeuchi*), balstoties uz situāciju analīzēm atsevišķos Japānas uzņēmumos, konstatējuši pastāvošu abu formu sintēzi jeb kombinēšanu, kas uzņēmumam rada potenciālu nepārtrauktai un mērķtiecīgai zināšanu radīšanai, uzkrāšanai, izplatīšanai un izmantošanai. Pētījuma autori šādas formas uzņēmumus nosaukuši par „hiperteksta” („*hypertext*”) uzņēmumiem, izmantojot metaforai apzīmējumu no datorzinātnes. Kombinētajā formā tiek izmantoti birokrātiskās formas elementi zināšanu uzkrāšanai un izplatīšanai, kā arī uzvedības formas detaļas zināšanu radīšanai un apmaiņai. Vienlaicīgi pastāvēt un mijiedarboties gan pašorganizējošām, gan hierarhiskām formālām struktūrām, tiek veidots pamats zināšanu veidošanai uzņēmumā (142, 106.lpp.).

Uzņēmuma hiperteksta formas koncepcijas pamatā ir uzņēmuma forma, kas sastāv no trim savstarpēji saistītiem „slāņiem” atkarībā no to konteksta: biznesa sistēmas slānis, projektu sistēmas slānis un zināšanu slānis. Uzņēmuma centrālo slāni veido „biznesa sistēmas” līmenis, kas veidots atbilstoši veicamajām funkcijām. Tā kā birokrātiskā forma ir piemērotāka efektīvai ikdienas rutīnas pienākumu veikšanai, tad biznesa sistēmas slānim ir hierarhiskas piramīdas struktūra, kas iedalīta departamentos atbilstoši veicamajām funkcijām. Virsējo slāni veido „projektu sistēmas” līmenis, kurā pašorganizējošās komponentes (komandas) apvienotas zināšanu veidošanai un pielietošanai. Pašorganizējošās komandās apvienoti darbinieki no dažādiem biznesa līmeņa funkcionāliem departamentiem, tādējādi indivīdi, kopīgi sadarbojoties projekta līmenī, apmainās ar dažādām atšķirīgām zināšanām un

rada jaunas zināšanas un koncepcijas. Apakšējais līmenis ir „zināšanu” līmenis, kurā tiek kategorizētas un uzkrātas iepriekšējos līmeņos radītās zināšanas. Šis līmenis neeksistē uzņēmuma struktūrā, bet tas ir integrēts korporatīvā kultūrā, vīzijā, datu arhīvos vai tehnoloģijās un iekšējos procesos. Korporatīvā vīzija precizē zināšanu veidošanas jomas virzienu, savukārt uzņēmuma kultūra veido labvēlīgu vidi zināšanu veidošanai un izplatīšanai (141, 35.lpp.).

Hiperteksta formas uzņēmuma modelis parādīts 1.7.attēlā.



1.7. attēls. **Sintezētā hiperteksta formas uzņēmuma modelis**

*Avots: Nonaka I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. 1994, Vol.10 (141, lpp.35.lpp.)*

Sintezētā uzņēmuma forma ir atšķirīga ar to, ka vienā uzņēmumā vienlaicīgi apvienoti trīs dažāda konteksta līmeņi. Zināšanas, kas veidotas tradicionālā funkcionālā kontekstā, apvienotas projektu komandās, var veidot jaunas zināšanas un koncepcijas atšķirīgā veidā un veicināt jaunu kompetenču veidošanu konkurētspējas priekšrocības sasniegšanai. Uzkrātās zināšanas nodrošina bāzi inovatīvās darbības attīstīšanai, bet uzņēmuma spēja ātri transformēties no viena līmeņa citā atkarībā no vajadzības un izmantot priekšrocības, ko

sniedz katra līmeņa forma, nodrošina kontinuāru zināšanu radīšanu, izplatīšanu, uzkrāšanu, kas ir zināšanās balstītas konkurētspējas koncepcijas pamatā.

Tā kā zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības koncepcijas pamatā ir zināšanas un to izmantošana, tad tās veicināšanai jāveido uzņēmuma struktūra, kas nodrošinātu ātru zināšanu un informācijas apmaiņu, lēmumu pieņemšanas procesus, elastīgu pieeju izmaiņām, kā arī jaunu ideju rašanos un īstenošanu, sekmē uzņēmuma ātru, elastīgu un radošu darbību (93, 18.lpp., 96, 398.lpp., 107, 78.lpp., 142, 101.lpp.). Veiktie pētījumi par uzņēmuma darbības rezultātiem un tā struktūru norāda, ka organizācijas var ātri reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām un iespējām, ja to struktūras ir elastīgas, ar minimālām birokrātiskām barjerām, un tajās pastāvošā vide un kultūra veicina inovatīvu darbību, komunikāciju procesu un starpnodaļu sadarbību (67, 49.lpp., 79, 1031.lpp., 98, 219.lpp., 121, 63.lpp., 129, 34.lpp.).

Var izdalīt vairākas jaunas tendences uzņēmumu struktūru attīstībā, kas veicina zināšanu radīšanu, izplatīšanu, uzkrāšanu un pielietošanu un līdz ar to sekmē uzņēmuma zināšanās balstītas konkurētspējas veidošanu:

- struktūru vienkāršošanās. Pieaug apakšuzņēmēju pakalpojumu izmantošanas apjoms, kas uzņēmumam ļauj samazināt veikto funkciju skaitu, nolīdzina pastāvošo hierarhiju līmeni un vienkāršo struktūru. Atsevišķu operāciju veikšanas nodošana citiem uzņēmumam ļauj saņemt augsta līmeņa pakalpojumus par zemākām cenām un koncentrēties uz zināšanu bāzes attīstīšanu un peļņu nesošām operācijām;

- tīklu izmantošana. Tīklveida struktūras ir daudz elastīgākas un labāk piemērotas jaunās globālās ekonomikas mainīgajam raksturam, Kooperēšanās un darbošanās komandā (pašorganizējošās šūnās) ļauj partneriem daudz ātrāk reaģēt uz ārējās vides izmaiņām. Uzņēmums nav izolēta vienība, bet gan elements piegādātāju, ražotāju, pircēju un citu pakalpojumu sniedzēju tīklā. Tīklveida struktūra ir saistīta ar sarežģītiem komunikāciju kanāliem, atšķirīgām perspektīvām, paralēlo informācijas apstrādi un apriti, kas veicina zināšanu radīšanu un apmaiņu;

- darbavietu plānojuma izmaiņas. Projekti tiek realizēti komandās, kur to dalībniekiem nepieciešams nepārtraukti dalīties ar informāciju, zināšanām, ekspertu viedokļiem, tāpēc tiek veidots plānojums, kas nekavējoties un tiešā veidā ļauj sazināties ar kolēģiem, lai dalītos zināšanās ar tiem;

- virtuālo struktūru izveide. Mūsdienu pastāvošās globālās piekļuves iespējas ļauj izveidot virtuālas komandas, neatkarīgi no to līdzbiedru ģeogrāfiskās atrašanās vietas, kas dod iespēju izmantot piekļuvi vajadzīgajiem zināšanu resursiem;

- struktūru mobilitāte. Izmantojot komunikāciju tehnoloģijas, atsevišķi struktūru elementi tiek pievienoti atkarībā no vajadzības, kas ļauj nekavējoties mainīt gan uzņēmuma

struktūru, gan formu, kas nodrošina kontinuāru zināšanu radīšanu, izplatīšanu, uzkrāšanu un pielietošanu.

#### **1.4. Konkurētspējas sasniegšanas klasiskās paradigmas un to pielāgojums mūsdienu konkurences apstākļiem**

Globalizācijas un tehnoloģiju strauja attīstības ietekmē ir izmainījusies līdz šim pastāvošā biznesa vide. Konkurences vidē notiekošās pārmaiņas izmaina arī tradicionālos priekšstatus par konkurētspējas sasniegšanas stratēģijām. Pārmaiņas ir tik būtiskas, ka neizbēgami noved pie nepieciešamības pārskatīt pastāvošās konkurētspējas sasniegšanas paradigmas (45, 7.lpp., 120, 214.lpp.).

Vadībzinību literatūrā sastopami dažādi konkurētspējas sasniegšanas stratēģiskie modeļi, tomēr pastāv divas fundamentālas paradigmas, kas ir kļuvušas par visietekmīgākajām pagājušā gadsimta pēdējās divās dekādēs. Pirmā ir uzņēmuma konkurētspējīgā pozicionēšana, ko īpaši attīstīja M.Portera (*M.Porter*) zinātniskie darbi pagājušā gadsimta astoņdesmitajos gados. Otra ir resursos balstītā pieeja (*RBP*) (*Resource Based View*), kura galvenokārt tika izvērstā deviņdesmitajos gados.

Viens no ietekmīgākajiem uzņēmējdarbības stratēģiju teorētiķiem M.Porters (*M.Porter*), balstoties uz pagājušā gadsimta sākumā ekonomistu izstrādāto nozares uzņēmumu ekonomikas modeli, attīstīja konkurētspējas stratēģiju teoriju, pēc kuras uzņēmuma peļņa ir atkarīga no nozares struktūras, kurā tas atrodas. Nozares struktūras galvenie elementi, kuriem ir cieša ietekme uz uzņēmuma ieņēmumiem, ir uzņēmumu daudzums un to relatīvais lielums, ienākšanas barjeras un to veidi, produkcijas diferenciacijas pakāpe un pieprasījuma elastība (60, 5.lpp.). Tādējādi sakarības starp nozares strukturāliem raksturotājiem un uzņēmuma sasniegumiem kļuva pazīstamas kā tirgus struktūras, uzvedības (stratēģijas) un sasniegumu paradigma, kur uzņēmuma stratēģija un sasniegumi izriet tieši no nozares struktūras raksturotājiem.

M.Portera argumenti izrietēja no ekonomistu darbiem, kuros galvenā uzmanība tika pievērsta nozares analīzei un uzņēmuma darbībai tajā (45, 27.lpp.). Atbilstoši M.Portera pieejai, nozares strukturālais raksturojums (nozares konkurences spēki) izskaidro uzņēmumu konkurētspējas atšķirības. Balstoties uz M.Portera uzskatu, uzņēmums konkurētspēju var sasniegt, pārspējot konkurentus un sasniedzot peļņas līmeni, kas lielāks par vidējo attiecīgajā nozarē, ja tas pareizi tiek pozicionēts un izmanto pārākuma pozīcijas darījumos ar konkurentiem, piegādātājiem un pircējiem. Šīs pozīcijas sasniegšanai M.Porters aprakstīja divus vispārējo konkurētspējas stratēģiju veidus, kuri pielietojami, lai uzņēmumu pozicionētu

atkarībā no nozares struktūras: zemu izmaksu stratēģija un diferencēšanas stratēģija (60, 35.lpp.) M.Porters norāda, ka vispārējās konkurences stratēģijas ir alternatīvs veids, kā uzņēmumam panākt labākus sasniegumus nozarē un cīnīties ar konkurences vides spēkiem. No M.Portera viedokļa konkurētspējas sasniegšana ir konkurentu uzvara sacensībā, cīņa ar patērētāju un piegādātāju spēkiem nozarē un veidojot šķēršļus jaunienācējiem vai imitatoriem.

Kā alternatīva konkurētspējas pamatošanai ar uzņēmuma stratēģiju atkarībā no nozares struktūras, uzskatāms viedoklis, kas balstīts uz individuāla uzņēmuma unikālām vērtībām un potenciālām iespējām, kas tiek pielietoti savveidīgā stratēģijā un ir pazīstams kā „resursos balstītā pieeja” (RBP) (*Resource Based View*) un plašāk tika attīstīta pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados.

Jau pagājušā gadsimta trīsdesmitajos gados ekonomists E.Čemberlins (*E.H.Chamberlin*) norādīja, ka uzņēmuma sasniegumus var veicināt atšķirības, tādas kā tehniskas zināšanas, reputācija, zīmols, patenti un vadības spēja sastrādāties (86, 793.lpp.). Pagājušā gadsimta sešdesmitajos gados I.Ansofs (*I.Ansoff*) analizēja uzņēmuma priekšrocības, ja tā stratēģijā tiek saskaņotas uzņēmuma stiprās puses ar iespējām, ko sniedz ārējā vide, vienlaicīgi neitralizējot apkārtējās vides draudus un novēršot uzņēmuma vājajās puses (22, 84.lpp.). 1959.gadā E.Penrouza (*E.Penrose*) grāmatā „Uzņēmuma izaugsmes teorija” (*The Theory of the Growth of the Firm*) aplūko procesus, kas veicina vai ierobežo uzņēmuma izaugsmi un uzskata, ka uzņēmums būtu jāaplūko kā administratīva vienība, kas koordinē atsevišķu indivīdu vai grupu darbību, kā arī kā produktīvu resursu kopums. Līdz ar to uzņēmuma vadības uzdevums būtu izmantot firmas kontrolēto resursu kopumu ar esošo uzņēmuma struktūrvienību palīdzību. Ja iepriekš ekonomisti tradicionāli par būtiskiem uzņēmuma darbībā uzskatīja tikai dažus resursus, piemēram, zemes renti, tad parādās viedoklis, ka arī vadības komandas un tās uzņēmējspēja arī jāuzskata par produktīviem resursiem, kas ietekmē firmas konkurētspēju (56).

Apkopojot pētījumus par uzņēmuma izaugsmes iespējām, tā vadības spējām un zemes renti, pakāpeniski izveidojās jauna paradigma - resursos balstītā pieeja (RBP), kuras atbalstītāji uzskatīja, ka uzņēmuma kontrolē esošo grūti imitējamo resursu kopums un tā izmantošana ir uzņēmuma konkurētspējas sasniegšanas pamatā (168, 108.lpp.). Atšķirībā no industrijas struktūras, stratēģijas un sasniegumu teorijas, RBP koncentrējas uz uzņēmuma iekšējo resursu, stratēģiju un sasniegumu sakarībām (172, 302.lpp.). Atbilstoši RBP, uzņēmuma konkurētspēja ir atkarīga no tā spējas piesaistīt un izmantot vajadzīgos resursus, nevis no iespējām, ko tam dod nozares struktūra (146,128.lpp.) Lai uzņēmums sasniegtu konkurētspēju, tam ir jāpielieto stratēģijas, ar kurām uzņēmums vispilnīgāk var izmantot savu unikālo resursu un spēju potenciālu un izvairītos no vājajām pusēm. Pielietojot šādu stratēģiju

un panākot augstu diferenciaciju, uzņēmums var gūt augstāku par nozares vidējo peļņas līmeni.

No RBP viedokļa, uzņēmuma vājās un stiprās puses - resursi un spējas, kuru vērtības, sastopamības, imitēšanas vai aizstāšanas pakāpe, kā arī atbilstošas organizācijas struktūras izveide ir konkurētspējas sasniegšanas stratēģijas pamatā (26, 145.lpp.). Teorija fokusējas galvenokārt uz konkurējošu uzņēmumu pārspēšanu atšķirīgu unikālu resursu iegūšanu īpašumā vai kontrolē, kā arī uz apgrūtinājumu veidošanu to imitēšanā vai aizstāšanā.

Lai gan abas fundamentālās uzņēmumu stratēģiju paradigmas – uzņēmuma pozicionēšana nozarē un resursos balstītā pieeja – balstītas uz atšķirīgām konkurētspējas sasniegšanas pieejām un uzsvāru liek uz atšķirīgiem stratēģijas veidošanas pamatiem konkurences apstākļos, atsevišķos jautājumos tās būtu uzskatāmas par savstarpēji papildinošām. Var atrast vairākus kopīgus un papildinošus nosacījumus abās paradigmās:

- no nozares struktūras lielā mērā ir atkarīgs, kuri uzņēmuma unikālie resursi un spējas būs izmantojami, veidojot stratēģiju un atšķirīgo prasmi;

- uzņēmuma kontrolē esošie atšķirīgie resursi nosaka, kuru stratēģijas kategoriju (noteikta produkta diferenciacija, konkrētas ienākšanas barjeras veidošana u.c.) pielietot;

- vispārējās diferenciacijas stratēģijas konkurētspējas pamatojums ir līdzīgs RBP resursu neviendabības apgalvojumam;

- abas paradigmas saista apgalvojums, ka uzņēmumiem jāievieš stratēģijas, kuras nevar tikt atdarinātas no konkurentu puses.

Arī stratēģijas teorētiski un praktiski uzņēmumu stratēģiju veidošanā kombinē abu paradigmu atzinumus (52, 52.lpp.). Plaši piemērotās analīzes metodes SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) un WOTS-UP (*weaknesses, opportunities, threats and strengths underlying planning*) ir uzskatāmākie atšķirīgo koncepciju integrācijas piemēri (86, 794.lpp.). Savukārt teorētiski, kas uzskatāmi par nozares struktūras stratēģijas stingriem atbalstītājiem, arī atzīst, ka uzņēmuma stiprajām un vājajām pusēm ir nozīme stratēģijas izvēlē (60, 6.lpp.).

Kaut arī abas pieejas joprojām plaši tiek pielietotas gan teorijā, gan praksē, tās balstītas uz pagātnes ekonomikas apstākļiem un to vērtībām (sāncensība, relatīvi stabila vide, komunikāciju tehnoloģiju zema attīstība). Abas tradicionālās pieejas ir balstītas pastāvošā paradigmā, ka konkurence ir cīņa un konkurētspēja – māka uzvarēt.

Ievērojot pastāvošās tendences mūsdienu konkurences vidē, var secināt, ka tradicionālās stratēģiju koncepcijas neizskaidro visus veidus, kādus uzņēmumi varētu izmantot mūsdienu biznesa pasaulē konkurētspējas sasniegšanai (153, 8.lpp.). Mainoties komunikāciju un savstarpējo sakaru veidiem konkurences vidē, ir izveidojušās jaunas

konkurences attiecības, kurās konkurētspēju var sasniegt, balstoties uz sadarbības izmantošanu, partnerattiecību veicināšanu, pircēju iesaistīšanu kopīgu vērtību radīšanā, lojalitātes veicināšanu un konkurentu izslēgšanu (45, 51).

Jau deviņdesmitajos gados literatūrā parādījās ieskats par priekšrocību, ko uzņēmumam var dot ciešāka un dziļāka sadarbība. Tā F.Reičelds (*F.F.Reichheld*) norādīja uz iespēju uzņēmumam veidot konkurētspējas priekšrocību atšķirīgi no pastāvošajām paradigmām un uzsvēra, ka sekmīgu uzņēmumu darbības pamatā nav tikai peļņu nesošas sistēmas izveidošana, bet arī nemitīga papildu labuma radīšana saviem pircējiem, piegādātājiem un darbiniekiem. Viņš norādīja, ka konkurētspējas priekšrocības veidošana, balstoties uz sistēmu, kas rada lojalitāti pret uzņēmumu, ir gan noturīgāka, gan grūtāk imitējama. Radītais papildu labums veido noturīgu spēku, kas piesaista pircējus uzņēmumam un F.Reičelds to nosauca par lojalitātes spēku (66, 19.lpp).

Savukārt N.Rakhams (*N.Rackham*) ar līdzautoriem, analizējot uzņēmumu biznesa attiecības, secināja, ka pamazām izplūst definīcija „uzņēmums-klients” un veidojas ciešas uzņēmumu partnerattiecības. Jaunajās divu uzņēmumu attiecības ir grūti noteikt, kurš ir „pārdevējs” un kurš - „pircējs”, jo pieaug abpusēja atkarība un sasaiste, kas uzņēmumam var dot konkurētspējas priekšrocību (65, lpp.10). N.Rakhams ar līdzautoriem izdalījis trīs elementus, kuru kopēja klātbūtne nepieciešama sekmīgu partnerattiecību veidošanai: ietekme (partnerattiecību ietekme uz uzņēmumu rezultātiem), padziļinātas zināšanas par partneruzņēmumiem un to vajadzībām un vīzija, kas parāda, kādas partnerattiecības uzņēmumi vēlas sasniegt un ar kādiem paņēmieniem (65, 12.lpp.). Visi šie trīs elementi nodēvēti par partnerattiecību veiksmes faktoriem un, iztrūkstot kādam no elementiem, partnerattiecības bieži atslābst vai drīz beidz pastāvēt. Tā kā parasti katru partnerattiecību veiksmes faktors izriet no uzņēmumu specifiskiem apstākļiem (piemēram, attiecības starp abu uzņēmumu darbiniekiem, produkcijas atbilstība, vienoti mērķi u.c.), konkurējošiem uzņēmumiem ir ne tikai grūti imitēt vai atdarināt, bet nereti pat neiespējami tādas nodibināt (63, 12.lpp.).

Lai pielāgotu tradicionālās uzņēmuma konkurētspējas sasniegšanas stratēģijas pastāvošajām tendencēm mūsdienu konkurences vidē, jāizmanto jauna pieeja, kas definē atšķirīgu no tradicionālajām stratēģisku pozīciju un tās sasniegšanai nepieciešamos uzņēmuma organizatoriskos procesus (45, 14.lpp.). Jaunā pieeja pamatojas uz paradigmas maiņu, ka konkurētspējas sasniegšana ir uz sadarbību, nevis sāncensību balstīta. Jaunā koncepcija izstrādāta, ņemot vērā atzinumu, ka konkurētspējas sasniegšanas stratēģijai jābūt formulētai, pamatojoties uz pretējām, atšķirīgām no konkurentiem, piesaistēm. Trīs stratēģiju paradigmu salīdzinājums ir parādīts 1.10. tabulā.

### Konkurētspējas sasniegšanas stratēģiju paradigmu salīdzinājums

<i>Salīdzinājuma elements</i>	<i>Uzņēmuma konkurētspējīga pozicionēšana nozarē</i>	<i>Uz resursiem balstītā pieeja (RBP)</i>	<i>Uz sadarbību balstītā pieeja (SBP)</i>
Teorētiskais ieguldījums	Miles R., Snow C., M.Porter, Miller D.	Wernerfelt B., Barney J., Prahalad C., Hamel G., Day G.	A.Hax, D.Wilde, Reicheld F., Branderburger A., Nalebuff B.
Koncepcija	Atšķirīga pozīcija nozarē	Atšķirīga prasme	Atšķirīga piesaiste
Analīzes vienība	Nozare	Uzņēmums	Paplašināta sistēma (uzņēmums, pircēji, piegādātāji, citas nozares)
Konkurētspējas priekšrocības avots	Pozicionāšana nozarē	Uzņēmuma resursi	Zināšanas un to izmantošana
Konkurētspējas sasniegšanas pieeja	Konkurences cīņa	Konkurences cīņa	Sadarbība

*Avots: autore sastādīts*

Atbilstoši uz sadarbību balstītai pieejai, uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība tiek veidota, izmantojot uz savstarpējām *sadarbības* attiecībām veidotas stratēģijas. Atšķirībā no klasiskajām paradigmām, kuru stratēģiju pamatā ir sacensība ar konkurentiem, jaunās pieejas pamatā ir uz uzņēmējdarbības procesa dalībnieku (patērētāju, tirgotāju, piegādātāju u.c.) *piesaisti* virzīta pieeja. Izmantojot padziļinātas zināšanas par to vajadzībām un attīstot kompetences šo vajadzību risināšanai, uzņēmums rod iespēju veidot sadarbības procesus ar savas uzņēmējdarbības dalībniekiem un izveidot īpašas partnerattiecības, tā sekmējot savu partneru piesaisti.

Var izdalīt alternatīvus stratēģiju virzienus piesaistes izveidošanai: ar labāko produktu, ar ekonomiskiem risinājumiem un ar „ieslēgšanu” sistēmā (45, 30.lpp.). Visi paņēmieni ir atšķirīgi un piedāvā dažādus risinājumus konkurētspējas priekšrocības veidošanai atkarība un uzņēmuma specifikas un individuālajiem raksturotājiem.

Atšķirīgās stratēģijas un to raksturotāji apkopoti 1.11. tabulā.



**Konkurences stratēģiju salīdzinājums**

<b>Salīdzinājums</b>	<b>Labākais produkts</b> <i>(the best product)</i>	<b>Vajadzību risinājums</b> <i>(Total Customer Solution)</i>	<b>„Iesaistīšana” sistēmā</b> <i>(System Lock-In)</i>
Piesaistes forma	produkta raksturotāji un cena	izpratne par vajadzībām un piedāvātie risinājumi	konkurentu izslēgšana
Konkurētspējas sasniegšanas koncepcija	produktu inovācijas	sasaiste, izmantojot risinājumus	sistēmas izveide
Atšķirīgā kompetence	atšķirīga produkta izstrāde	kompetence risinājumu izveidē un ieviešanā	jaunu standartu vai sistēmu izveide nozarē

*Avots: autores sastādīts pēc Hax A.C., Wilde D.L. The Delta Project. Discovering New Sources of Profitability in a New Economy. New York: Palgrave, 2001*

*Labākā produkta (The Best Product)* pozīcija balstās uz produkta atšķirīgu raksturotāju izstrādi un konkurētspējas priekšrocība tiek panākta, izmantojot inovatīvas risinājumus no konkurentiem atšķirīgas produkcijas ražošanā. Atbilstoši alternatīvai konkurences pieejai, uzņēmums nekoncentrējas uz konkurentu pārspēšanu, atdarināšanu, bet izmanto atbilstošas zināšanas, lai izstrādātu jaunus inovatīvus produktus vai to definē atšķirīgu pielietojumu. Atšķirīgās kompetences veidošanai uzņēmumam jāizmanto zināšanas, kas vērstas uz jaunu tehnoloģiju, materiālu, procesu u.c. izmantošanu inovatīvas produkcijas ražošanai ar jauniem kvalitatīviem raksturotājiem, tādējādi svarīga ir aktīva sadarbība arī ar citu zinātņu pārstāvjiem, lai izmantotu to atklājumus jaunu, no konkurentiem atšķirīgu, risinājumu veidošanā.

*Vajadzību risinājumu (Total Consumer Solution)* pozīcija ir stratēģijas virziens, kas konkurētspējas sasniegšanai izmanto sadarbības pieeju un priekšrocību gūst, ar produkciju vai darbību risinot uzņēmējdarbības procesa dalībnieku (patērētāju, tirgotāju, piegādātāju u.c.) konkrētas vajadzības. Izmantojot padziļinātas zināšanas par patērētāju vai sadarbības partneru vajadzībām, paradumiem, darbības procesiem, mērķiem u.c., to piesaistes pamatā ir šo individuālo vajadzību risinājumi. Izveidojot savstarpēji izdevīgas ilgtermiņa attiecības ar partneruzņēmumiem, kuru pamatā ir padziļināta izpratne vienam par otra darbību un darbības mērķu sasniegšana, ka arī iesaistot patērētājus jaunas vērtības radīšanā to vajadzību apmierināšanai, tiek veidota no konkurentiem atšķirīga sasaite, kas sniedz konkurētspējas priekšrocību.

Trešā stratēģijas pozīcija ir „*ieslēgšana*” sistēmā (*System Lock-In*), kas nodrošina ne tikai patērētāju vai uzņēmējdarbības partneru iesaistīšanu, bet arī *konkurentu izslēgšanu*. Izstrādājot īpašu sistēmu izveidi tirgū vai nozarē (piemēram, jaunu standartu, procesu, preču zīmes u.c.) un iesaistot uzņēmējdarbības partnerus (pircējus, piegādātājus, tirgotājus u.c.) to izveidē, tiek veicināta tirgus dalībnieku atkarību no tās un piesaiste uzņēmumam, tādējādi sekmējot konkurētspējas priekšrocību (45, 186.lpp., 115, 15.lpp.).

Jaunā konkurētspējas sasniegšanas pieeja, kuras pamatā ir tradicionālo konkurētspējas stratēģiju atšķirīgie pamati, ir mūsdienīga sistēma, kas uzņēmuma konkurētspējas sasniegšanas veidu izskaidro, balstoties uz klasiskām paradigmām un jaunajām ekonomiskajām attiecībām. Jaunās konkurētspējas sasniegšanas paradigmas novitāte un aktualitāte atspoguļojas sekojošos aspektos:

- pretēji klasiskajām paradigmām, jaunā pieeja vērsta nevis uz sacensības, bet sadarbības principiem;

- jaunā pieeja balstās uz zināšanu izmantošanu sadarbības procesu veidošanai;

- konkurētspējas priekšrocība virzīta uz piesaistes procesu un mehānismu izveidi, izmantojot sadarbības pieeju;

- pieejas pamatā ir uzņēmuma resursi (zināšanas), kas veido uzņēmuma atšķirīgās kompetences, tādējādi nodrošinot uzņēmējdarbības partneru vajadzībām atbilstošu vajadzību atšķirīgus inovatīvus risinājumus un veicinot uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības sasniegšanu;

- nozaru analīze tiek izmantota, lai meklētu jaunas iespējas un risinājumus pircēju piesaistei un sistēmu izveidei, kā arī meklētu un radītu jaunus tirgus segmentus, tādējādi samazinot fokusēšanos uz konkurences cīņu ar citiem uzņēmumiem nozarē;

- uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība tiek veicināta, pamatojoties uz sadarbības veidošanu ar uzņēmējdarbības procesa dalībniekiem, kas balstīta uz padziļinātām zināšanām par to vajadzīgām, paradumiem, darbību u.c., un abpusēji izdevīgām ilgtermiņa attiecībām.

## 2. PĀRTIKAS NOZARES UZŅĒMUMU RAKSTUROJUMS UN ATTĪSTĪBAS TENDENCES KONKURĒTSPĒJAS KONTEKSTĀ

Pārtikas un dzērienu ražošanas nozare (turpmāk tekstā – pārtikas nozare) nav formāli definēts termins, tomēr to lieto, aplūkojot aspektus, kas saistīti ar pārtikas ražošanu un realizāciju. Plašākā nozīmē pārtikas nozare ietver visu pārtikas ražošanas ķēdi, sākot ar izejvielu, produkcijas un iepakojuma ražošanu līdz pat produkcijas realizācijai (200). Pielietojot Ekonomiskās darbības statistiskās klasifikācijas NACE-1 klasifikācijas iedalījumu, Eiropas Savienības (ES) Pārtikas un dzērienu nozares konfederācijas un Latvijas Pārtikas uzņēmumu federācijas, kā arī citu institūciju iedalījumu, ar pārtikas nozari tiek uztverts pārtikas ražošanas uzņēmumu kopums (174). Šī pētījuma izpratnē pārtikas ražošanas uzņēmumi ir uzņēmumi, kas, izmantojot specifiskas metodes un tehnoloģijas, pārstrādā izejmateriālus pārtikas produktos, kas lietojami cilvēka uzturā.

Lai gan pārtikas nozare ir tradicionāla un vēsturiska apstrādes rūpniecības nozare, kuras ražojumi ir nozīmīgi visai cilvēcei, notiekošās politekonomiskās izmaiņas pasaulē un uzņēmējdarbības vidē ir sekmējušas nopietnu problēmu rašanos pārtikas nozarē (globalizācijas ietekme, pārtikas trūkums, cenu pieaugums), tādēļ aktuāls kļūst nozares attīstības pārvērtējums un pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspējas saglabāšanas un veicināšanas aspekts (77, 3.lpp.). Konkrētas rādītāju sistēmas nozaru uzņēmumu konkurētspējas novērtēšanai šobrīd ne ekonomiskajā, ne statistikas literatūrā nav. Ir priekšlikumi par atsevišķu statistikas rādītāju izmantošanu šim novērtējumam: nozares īpatsvars valsts eksporta apjomā, valsts nozares eksporta īpatsvars šīs nozares eksportā pasaules mērogā. (217, 8.lpp). Nozares ES Pārtikas un dzērienu nozares konfederācija CIAA (*Confederation des industries agro-alimentaires de l'EU*) pārtikas uzņēmumu konkurētspējas novērtējumam izmanto rādītājus, kas raksturo pārtikas nozares spēju sasniegt noturīgu apgrozījuma un tirgus daļu pieaugumu gan iekšējā, gan pasaules pārtikas tirgū (175, 5.lpp.). Līdzīgs konkurētspējas vērtējums ir pielietots citos pārtikas nozares konkurētspējas pētījumos un nozares uzņēmumu konkurētspēja starptautiskā literatūrā tiek novērtēta pēc eksporta līmeņa kopējā pasaules tirgus eksportā (77, 18.lpp.). Balstoties uz citos pētījumos izmantotajiem konkurētspējas novērtēšanas aspektiem un ņemot vērā datu pieejamību, pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspējas novērtēšana šī pētījuma izpratnē var balstīt uz sekojošiem indikatoriem: nozares un atsevišķu apakškategoriju apgrozījuma pieaugums, eksporta apjoma pieaugums iekšējos un pasaules pārtikas tirgū, darbaspēka produktivitāte,

inovatīvais potenciāls. Šī pieeja izmantota, lai analizētu pārtikas ražošanas uzņēmumu sniegumu konkurētspējas kontekstā.

## **2.1. Pārtikas nozares raksturojums pasaulē un Eiropas Savienībā**

Pārtikas un dzērienu ražošanas nozare ir lielākais un nozīmīgākais ES pārstrādes rūpniecības sektors, kas tradicionāli ir apgādājis ES patērētājus ar pārtikas produktiem un ir spējis apmierināt patērētāju pieaugošo vajadzību pēc pārtikas produktu daudzveidības. Tomēr parādās ziņojumi, kas norāda uz ES nozares konkurētspējas pozīciju pavājināšanos gan pasaules mērogā, gan atsevišķu uzņēmumu kontekstā un norādīts uz nepieciešamību pārskatīt uzņēmumu darbības un vadības paņēmienus (77, 174, 176, 177, 198).

Pastiprinātu uzmanību visai Eiropas nacionālai konkurētspējai sāka pievērst jau pagājušā gadsimta astoņdesmitajos gados, kad parādījās bažas par pieaugošo Japānas uzņēmumu tirgu daļas īpatsvaru nozarēs, kurās tradicionāli dominēja rietumu uzņēmumi (90, 175.lpp.). Lai veicinātu Eiropas Savienības (ES) ekonomikas konkurētspēju un tās uzņēmumu attīstību, ES Padome 2000.gada martā pieņēma tā saucamo Lisabonas stratēģiju, kuras stratēģisko plānu sasniegšanai tika izvirzīti uzdevumi un iedalīti trīs blokos, no kuriem pirmais – sagatavoties pārejai uz konkurētspējīgāku, dinamisku, uz zināšanu ekonomiku – paredz radīt labvēlīgu vidi inovatīvas uzņēmējdarbības izveidošanai un attīstīšanai (192). Atbalsta politikas galvenie mērķi ir uzņēmuma konkurētspējas veicināšana, nodrošinot pieeju jaunajām tehnoloģijām un pētījumiem, uzņēmējdarbības vides uzlabošanai, kā arī finanšu resursu un kredītu pieejamības atvieglošana. Tomēr jau stratēģiskā plāna sākumposmā, novērtējot stratēģijas sasniegumus, tika atzīts, ka progress nav bijis ievērojams, tādēļ stratēģijas mērķi tika sašaurināti un 2005.gada martā ES valstu un valdību vadītāji apstiprināja Komisijas atjaunoto Lisabonas stratēģiju. Atjaunotās Lisabonas stratēģijas galvenie mērķi ir nodrošināt ilgstošāku un spēcīgāku izaugsmi un radīt vairāk un labākas darbavietas.

ES pārtikas nozare var sniegt nozīmīgu ieguldījumu Lisabonas stratēģijas mērķu sasniegšanā, veicot ieguldījumus pētniecībā un attīstībā, inovāciju radīšanā (tai skaitā izmantojot jaunus konkurētspējīgus izejmateriālus), mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) atbalstīšanā un tādējādi nodarbinātības stimulēšanā (174, 10.lpp.). Tādēļ nozares uzņēmumu konkurētspējas saglabāšanai un sekmēšanai ir nozīmīga loma visas ES konkurētspējas veicināšanā.

### 2.1.1. Eiropas Savienības pārtikas nozares vispārējs raksturojums

ES pārtikas nozare ir vadošā rūpniecības nozare pēc apgrozījuma, salīdzinājumā ar citām ES apstrādes rūpniecības sfērām, kā arī lielākais rūpniecības sektors pievienotās vērtības un nodarbinātības ziņā (174, 6.lpp.). 2.1.tabulā ir dots nozīmīgāko ES rūpniecības nozaru raksturotāju īpatsvars kopējā struktūrā. 2005.gadā pārtikas nozares apgrozījuma īpatsvars sastādīja 13,4%, pievienotās vērtības īpatsvars sasniedza 11,5 %, bet nodarbināto īpatsvars veidoja 13,5% no kopējās ES apstrādes rūpniecības struktūras.

2.1.tabula

**ES rūpniecības nozaru raksturotāju īpatsvars 2005.gadā**

Nozare	Apgrozījuma īpatsvars apstrādes rūpniecībā, %	Pievienotās vērtības īpatsvars apstrādes rūpniecībā %	Nodarbinātības īpatsvars apstrādes rūpniecībā %
Pārtikas ražošana (NACE-15)	13,4%	11,5%	13,5%
Automobiļu ražošana (NACE-34)	11,5%	8,1%	6,8%
Ķīmijas rūpniecība (NACE-24)	10,4%	10,9%	5,7%
Iekārtu ražošana (NACE-29)	8,9%	10,9%	10,7%
Metālizstrādājumu ražošana (NACE-28)	7,0%	9,4%	11,0%
Pārējā apstrādes rūpniecība	48,8%	49,2%	52,3%
Kopā	100,0%	100,0%	100,0%

Avots: Eurostat dati, 2005 (179,4. lpp.)

Tomēr atsevišķu struktūras rādītāju novērtējums ilgtermiņā liecina par problēmām nozares attīstībā salīdzinājumā ar pārējo rūpniecības sektoru: apgrozījuma īpatsvars kopējā ES rūpniecības struktūrā samazinājies no 15% 1995.gadā līdz 13,4% 2005.gadā un nozares uzņēmumu apgrozījuma pieaugums, kaut gan ir bijis stabils, tomēr neliels: vidēji kopš 1995.gada tas ir bijis 1,8%. Pievienotās vērtības īpatsvars kopējā ES apstrādes rūpniecības struktūrā pēdējo desmit gadu laikā pieaudzis tikai par 1,1% (177, 12.lpp.). No apkopotajiem datiem var secināt, ka, kaut gan pārtikas nozare veido lielāko īpatsvaru gan apgrozījuma, gan nozarē nodarbināto skaita ziņā, tās uzņēmumi neizmanto iespējamo potenciālu pievienotās vērtības ziņā: citās nozarēs (ķīmijas rūpniecība, iekārtu ražošana) līdzīgs pievienotās vērtības līmenis ir sasniegts ar mazāku apgrozījumu un mazāku nodarbināto skaitu.

Lielais nodarbināto skaits daļēji saistīts ar darbaspēka produktivitātes zemo līmeni, bet produktivitātes līmenis atsevišķos pētījumos tiek norādīts ka konkurētspēju ietekmējošs faktors (61, 75). 2.2.tabulā salīdzināta darbaspēka vidējā produktivitāte (produkcijas pievienotā vērtība uz darbinieku skaitu) ES pārtikas nozares uzņēmumos un pārējās apstrādes nozarēs laikā no 1999.-2005.gadam. Kaut gan pārtikas nozares darbaspēka produktivitātes

pieaugums šajā laika posmā ir bijis straujāks nekā vidēji pārējo nozaru uzņēmumos, tomēr darbaspēka produktivitāte ES pārtikas nozarē ir zemāka nekā vairumā pārējās rūpniecības nozarēs, kā arī zemāka nekā nozarēs vidēji.

2.2.tabula

### Darbaspēka produktivitāte ES pārtikas un apstrādes nozarēs, tūkst.EUR

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pārtikas apstrādes nozare	36,6	36,8	40,2	42,4	44,1	42,1	42,7
Pārējās rūpniecības nozares (vidēji)	42,2	44,6	45,1	45,3	46,2	48,1	-

Avots: Eurostat dati (175,4. lpp., 179,5. lpp.), autores aprēķini

2.3.tabulā apkopoti ES pārtikas nozari raksturojošie dati par laika posmu 2002-2007.gadu. 2007.gadā nozares uzņēmumi sasniedza 913 miljardus EUR apgrozījumu, kas ir par 4,2% vairāk nekā 2006.gadā pārsniedz vidējo gada pieauguma tendenci, kas pēdējo desmit gadu laikā ir bijusi vidēji 1,8%. 2007.gadā ES pārtikas nozares uzņēmumos tika nodarbināti 4,3 miljoni darbinieku, kas ir par 0,6% mazāk salīdzinājumā ar 2006.gadu, tomēr nozīmīga darbaspēka samazinājuma tendence nav novērojama, nedaudz samazinājies arī pārtikas uzņēmumu skaits. No 2.3.tabulas datiem var aprēķināt, ka nedaudz samazinājies produkcijas pievienotās vērtības īpatsvars kopējā produkcijas apgrozījumā: no 22,5% 2002.gada līdz 22,1% 2005.gadā.

2.3.tabula

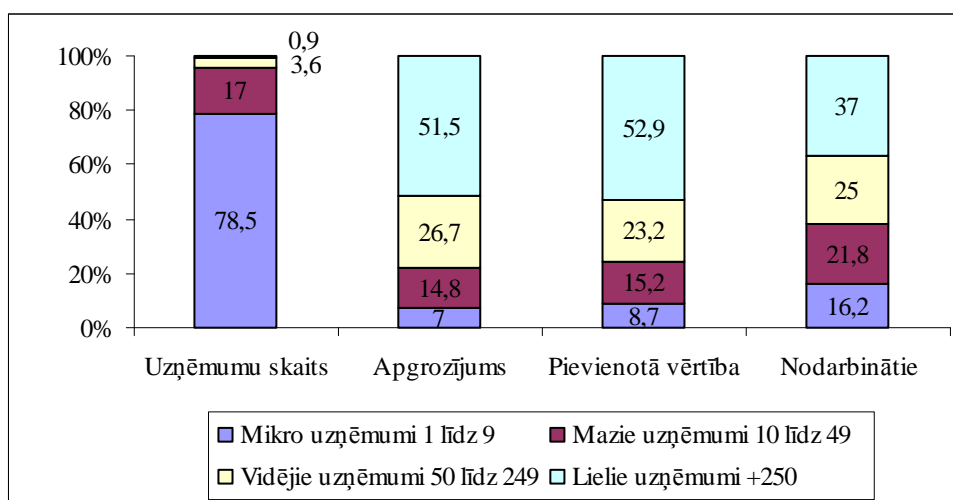
### Pārtikas nozares raksturotāji ES

Raksturotājs	Mērvienības	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Pieaugums 2007/2006
Apgrozījums*	miljardi, EUR	791	799	815	850	876	913	+4,2%
Pievienotā vērtība*	miljardi, EUR	178	181	164	188	-	-	-
Darbinieku skaits	milj.	4,2	4,1	3,9	4,4	4,326	4,3	-0,6%
Uzņēmumu skaits	tūkst.	-	282,6	-	-	309,7	308	-0,5%

Avots: CIAA dati (175,4. lpp., 179,5. lpp.); (\*) – faktiskajās cenās, (-) – dati nav pieejami.

Tādējādi rādītāju izmaiņu tendence (apgrozījuma īpatsvara samazinājums kopējā ES rūpniecības struktūrā, nelielais pievienotās vērtības īpatsvara pieaugums kopējā ES apstrādes rūpniecības struktūrā, nelielais nozares apgrozījuma pieaugums) liecina par kopējo nozares darbības stagnāciju un nepieciešamību pārskatīt tās attīstības virzienus.

ES pārtikas nozarē 2007.gadā bija reģistrēti 308 tūkst. dažāda lieluma uzņēmumu: sākot no mikro uzņēmumiem (darbinieku skaits no 1 līdz 9) līdz lielajiem uzņēmumiem (darbinieku skaits virs 250). 2.1.attēlā parādīta ES pārtikas nozares struktūra pēc tās uzņēmumu lieluma, apgrozījuma, pievienotās vērtības un nodarbināto skaita 2005.gadā.



2.1.attēls. **Apgrozījuma, pievienotās vērtības un nodarbināto skaita iedalījums pēc uzņēmuma lieluma ES pārtikas nozarē 2005.gadā**

Avots: Eurosta dati, (179,6. lpp.)

Var secināt, ka pārtikas nozare ir sadrumstalota: tajā dominē mazie un vidējie uzņēmumi (MVU), kas veido apmēram pusi no kopējā apgrozījuma. MVU (mazāk par 249 darbiniekiem) sastāda 99,1% no kopējā uzņēmumu skaita pārtikas nozarē ES, tomēr tie nodrošina 48,5% nozares apgrozījuma un 47,1% nozares pievienotās vērtības. Turklāt MVU nodarbināti 63% no visas nozares darbinieku. Savukārt lieli (vairāk par 249 darbiniekiem) uzņēmumi, kuri sastāda tikai 0,9% no kopējā uzņēmumu skaita, veido 51,5% nozares apgrozījuma un 52,9% saražotās pievienotās vērtības. Lielajos uzņēmumos tiek nodarbināti 37% nozares darbinieku.

Pārtikas nozares uzņēmumu struktūra var ietekmēt tās konkurētspēju ilgtermiņā: MVU ir īpaši jūtīgi pret ekonomiskās situācijas pasliktināšanos. Pētījumos konstatēts, ka MVU ne tikai bruto peļņas procents (bruto peļņa pret kopējiem ieņēmumiem x 100%) ir zemāks (2004.gadā maziem uzņēmumiem tas bija tikai 2,59%, vidējiem – nedaudz virs 5%, bet lieliem uzņēmumiem – vidēji 24%), bet arī zemāka ir efektivitāte attiecībā uz sagādes, ražošanas un pārdošanas procesiem, kā arī investīciju atdeve, kas apdraud to izaugsmes iespējas (175, 13.lpp.). Var secināt, ka lieli uzņēmumi ES pārtikas nozarē spēj realizēt tirgū savu produkciju ar augstāku uzcenojumu un (vai) to darbība (sagādes, ražošanas un izplatīšanas procesi) ir efektīvāka nekā MVU. Tāpat var secināt, ka, pastāvot atšķirīgam peļņas procentam, lieli uzņēmumi var gūt lielāku peļņu no realizētajiem produktiem, kas ļauj tiem vairāk ieguldīt tādās uzņēmuma darbībās kā pētniecība un attīstība vai marketings. Ilgtermiņā tādējādi var veidoties atšķirības uzņēmumu attīstības iespējās un, nepastāvot iespējai savu darbību virzīt atbilstoši nozares attīstībai, var samazināties pārtikas MVU spēja konkurēt.

Pārtikas nozare sastāv no dažādu pārtikas produktu apakšnozarēm, un to iedalījums pēc ES Ekonomiskās darbības statistiskās klasifikācijas NACE-1 pievienots pielikumā Nr1. ES pārtikas nozarē pārstāvētas visas klasifikācijas apakš kategorijas. 2.4.tabulā ir parādīta ES pārtikas nozares uzņēmumu apakš kategoriju struktūra, to apgrozījuma un nodarbināto skaita īpatsvars, kā arī izmaiņas procentpunktos, salīdzinot 2001. un 2005.gadus.

2.4.tabula

**Apgrozījuma un nodarbināto struktūra ES pārtikas nozares apakš kategorijās**

Rādītājs	Gaļas prod-i	Zivju prod-i	Augļu/ dārzeņu prod-i	Piena prod-i	Graudu maļšanas prod-i	Maizes un mīklas izstr-i	Dzērieni	Dažādi	Kopā
Apgrozījums 2001, %	17,7	2,1	5,9	9,9	3,3	13	17,8	30,3	100
Apgrozījums 2005, %	22	2	6	14	4	8,2	15	28,8	100
Izmaiņas apgrozījumā 2001/2005, procentpunkti	4,3	-0,1	0,1	4,1	0,7	-4,8	-2,8	-1,5	0
Nodarbinātie 2003, %	23,2	3	6,3	9,2	2,5	27,3	10,2	18,3	100
Nodarbinātie 2005, %	23	3	6	9	3	26,1	10	19,9	100

*Avots: autores apkopots (174,10. lpp.; 179,7. lpp; 211,2. lpp)*

Jāsecina, ka atsevišķu apakš kategoriju uzņēmumu nozīme pārtikas nozarē ir atšķirīga. Kaut gan nozare ir fragmentēta, tomēr četras galvenās kategorijas (dažādu produktu (kuras sastāvā ir arī maizes izstrādājumi – tabulā izdalīti atsevišķi), gaļas, piena produktu un dzērienu kategorijas) veido 79,8% no nozares apgrozījuma un 68,1% no nodarbināto skaita. Vislielākais īpatsvars ES pārtikas rūpniecības apgrozījumā pēc 2005.gada datiem ir dažādu produktu (NACE 15.8) kategorijai (28,8%), gaļas produktu kategorijai (22%), piena produktu kategorijai (14%) un dzērieniem (15%).

Tomēr no tabulas datiem var redzēt, ka pastāv izmaiņas apakšnozaru struktūrā, kas liecina, ka atsevišķu apakšnozaru uzņēmumu konkurētspēja kopējā pārtikas nozarē pieaug vai samazinās: gaļas produktu īpatsvars pieaudzis par 4,3 procentpunktiem, piena produktu īpatsvars pieaudzis par 4,1 procentpunktu, savukārt maizes produktu īpatsvars samazinājies par 4,8 procentpunktiem, dzērienu - par 2,8 procentpunktiem. Pārtikas nozares apakš kategoriju apgrozījuma apjoma un līdz ar to struktūras izmaiņas ir saistītas ar ES patērētāju paradumu maiņu un pāreju uz veselīgāku pārtiku, kas veicinājusi piena, gaļas un dārzeņu apakš kategorijas pieaugumu, kā arī maizes izstrādājumu un dzērienu apakš kategorijas samazinājumu pārtikas nozares struktūrā. Apakšnozarēs, kuru apgrozījuma struktūra samazinās, pieaugs uzņēmumu konkurences intensitāte, tādēļ spēja piemērot savu



darbību notiekošajām izmaiņām nozares pieprasījumā, kā arī alternatīva pieeja konkurencei (jauna pieprasījuma veidošana konkurences cīņas samazināšanai, sadarbības pieeja, patērētāju iesaistīšana to vajadzību risināšanā u.c.) sekmēs uzņēmumu darbības saglabāšanu un konkurētspējas veicināšanu.

2.5.tabulā parādīta ES pārtikas iekšējā eksporta un importa struktūra 2006.gadā. Lielākās iekšējās eksportētājvalstis ir Nīderlande, Vācija, Francija, Beļģija un Itālija, kas kopā eksportēja 65,3% no kopējā apjoma. Savukārt pārtikas lielākās iekšējās importētājvalstis ir Vācija, Apvienotā Karaliste, Francija, Itālija un Nīderlande, kas kopā importē 62% no ES iekšējā pārtikas importa. Augstais iekšējā eksporta un importa īpatsvars liecina, ka ES dalībvalstīs, neskatoties uz vietējās pārtikas nozares attīstību un tirgus piesātinājumu, pastāv pārtikas ražojumu apmaiņa nozīmīgos apmēros, ko sekmē patērētāju, īpaši attīstītās ES valstīs ar augstāku dzīves līmeni, interese par pārtikas daudzveidību un citu dalībvalstu pārtikas ražojumiem, t.i., patērētāju vēlme pēc pārtikas dažādošanas un vienotas ES drošības prasības, kas pircējam garantē produktu kvalitāti un nekaitīgumu.

2.5.tabula

**ES pārtikas iekšējā eksporta un importa struktūra 2006.gadā**

Valsts	ES iekšējais eksports		ES iekšējais imports	
	EUR milj	%	EUR milj	%
Apvienotā Karaliste	8 887	5,6	20 841	13,4
Austrija	4 228	2,7	4 300	2,8
Beļģija	16 208	10,2	11 805	7,6
Čehijas Republika	1 766	1,1	2 599	1,7
Dānija	8 383	5,3	4 364	2,8
Francija	21 787	13,7	18 664	12,0
Grieķija	1 400	0,9	3 430	2,2
Īrija	5 944	3,7	3 591	2,3
Itālija	11 679	7,4	15 240	9,8
Nīderlande	27 502	17,3	13 347	8,6
Polija	5 257	3,3	3 243	2,1
Portugāle	1 521	1,0	3 657	2,4
Spānija	10 199	6,4	8 501	5,5
Ungārija	1 649	1,0	1 824	1,2
Vācija	26 497	16,7	28 395	18,3
Zviedrija	2 030	1,3	4 260	2,7
Pārējās dalībvalstis	3 764	2,4	7 462	4,8
<b>Kopā</b>	<b>158 701</b>	<b>100</b>	<b>155 523</b>	<b>100</b>

Avots: Eurostat dati (179,14. lpp.)

Var secināt, ka iekšējā pārtikas apmaiņa notiek, pamatojoties uz mūsdienīgu metožu izmantošanu konkurētspējas veicināšanā: izmantojot zināšanas par pārējo valstu iedzīvotāju ēšanas paradumiem, to interesi par atšķirīgiem pārtikas produktiem un attīstot vietējās pārtikas nacionālo identitāti, var veidot atšķirīgu piedāvājumu atbilstoši alternatīvajai pieejai konkurencei, tādējādi samazinot konkurences cīņu par līdzīgu piedāvājumu. Dalībvalstu ieguldījums nozares apgrozījumā ir atšķirīgs: ES-15 valstu pārtikas nozares apgrozījums un

eksporta apjoms sastāda vairāk nekā 90% no ES-25 kopējā apgrozījuma un eksporta (tai skaitā iekšējā eksporta) (77, 100.lpp.). Pielikumā Nr.2 doti dati par atsevišķu ES dalībvalstu pārtikas nozares uzņēmumu apgrozījumu 2005.-2006.gadā un apgrozījuma pieauguma izmaiņas. Vadošās pārtikas ražotājvalstis ES ir Francija, Vācija, Itālija, Apvienotā Karaliste un Spānija, kuru uzņēmumu kopējais apgrozījums sastāda ap 70% no ES pārtikas nozares apgrozījuma, tomēr to apgrozījuma pieaugums 2006.gadā salīdzinājumā ar 2005.gadu ir nozares vidējā pieauguma līmenī, bet Apvienotajā Karalistē pat samazinājies par 1,5%.

Relatīvi nelielais apgrozījuma pieaugums liecina par noteiktu tirgus piesātinājumu, īpaši ES vecajās dalībvalstīs un var veicināt konkurences pieaugumu starp pārtikas ražošanas uzņēmumiem. Lai gan tradicionāli apgrozījuma pieaugumu veicinātu eksporta palielināšana, ES pārtikas uzņēmumi ir orientēti galvenokārt uz iekšējo eksportu: iekšējais eksports sastāda 60-85% no katras dalībvalsts kopējā pārtikas eksporta apjoma (174, 16.lpp.). Iekšējā eksporta vidējais pieaugums laika posmā no 2000.-2006.gadam sastādīja 5,7%, bet ārējā – tikai 3,9% (179, 14.lpp.).

### 2.1.2. Pasaules pārtikas tirgus un Eiropas Savienības pārtikas nozares vieta tajā

ES pārtikas nozares konkurētspēja tradicionāli ir tikusi salīdzināta ar ASV, Kanādu, Brazīliju un Japānu, ņemot vērā to eksporta apjomus, taču arī attīstības valstis pēdējo gadu laikā uzrāda ievērojamu eksporta pieaugumu, kas liecina par jaunu tendenci parādīšanos pasaules pārtikas tirgū (77, 101.lpp.). 2.6.tabulā apkopoti lielāko pārtikas ražotājvalstu raksturotājlīelumi 2007.gadā.

2.6.tabula

#### Pārtikas nozares pasaules lielākās ražotājvalstis un to raksturotāji 2007.gadā

Valsts	Produkcijas apjoms (EUR, miljardi)	Pieaugums salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu (%)	% no valsts kopējās apstrādes nozares produkcijas apjoma	Strādājošo skaits (tūkst.)	Produktivitāte (produkcijas apjoms uz strādājošo, tūkst.EUR)
ES	917	4,2	13,4	4300	213
ASV <sup>2</sup>	496	0,5	12	1541	322
Japāna	200	1,2	10	1352	148
Ķīna	234	12,4	7,3	5358	44
Brazīlija	87	10,7	17,7	1323	66
Kanāda	56	2,2	13,5	272	206
Austrālija	49	1,1	21,2	191	257
Meksika <sup>2</sup>	38	11,2	24	374	102
Argentīna <sup>1</sup>	13	1,1	36	200	65
Jaunzelande	17	1	31	76	224

Avots: autores apkopots (174, 18.lpp.;179, 4.,18. lpp.)

No 2.6.tabulas datiem redzams, ka ES ir pasaules lielākā pārtikas ražotājvalstu apvienība pēc saražotās produkcijas apjoma. Pēdējo gadu laikā novērojama neliela ES pārtikas nozares apjoma palielināšanās, līdzīgi arī ASV un Japānas pārtikas nozares ražošanas apjomiem. Pretēji tam novērojama pārtikas nozares strauja izaugsme attīstības valstīs, galvenokārt Latīņamerikas un Āzijas reģionā. Brazīlijas un Ķīnas pārtikas nozares apjoma pieaugums arī laika periodā no 2001 līdz 2004.gadam sasniedza attiecīgi 16% un 22%, kas liecina par šo valstu pārtikas uzņēmumu konkurētspējas palielināšanos (174, 19.lpp.).

ES pārtikas nozares apgrozījums 2007.gadā sastādīja 13,4% no valsts kopējās apstrādes nozares produkcijas apjoma, kas ir līdzīgs nozares īpatsvaram Japānā (10%), Kanādā (13,5%) un ASV (12,4%). Savukārt atsevišķās Latīņamerikas un Āzijas reģiona valstīs nozare ieņem lielāku nozīmi kopējā valsts apstrādes rūpniecībā (Brazīlijā 17,7%, Meksikā 24%, Argentīnā 36%), kas varētu palielināt nozares stratēģisko nozīmi valsts tautsaimniecībā un līdz ar to valdības institūciju lielāku atbalstu tās attīstībai un konkurētspējas veicināšanai.

Kaut gan ES pārtikas nozares uzņēmumu produktivitāte ir ievērojami lielāka nekā attīstības valstu uzņēmumos un 2007.gada bija 213 tūkst.EUR uz strādājošo, tā atpaliek no ASV, Austrālijas un Jaunzēlandes uzņēmumu produktivitātes, kas var mazināt ES uzņēmumu konkurētspēju.

Kā viena no uzņēmumu konkurētspējas izpausmēm ir valsts nozares spēja veicināt stabilu eksporta apjoma pieaugumu pasaules tirgū (77, 100.lpp.). 2.7..tabulā parādīta pasaules valstu pārtikas eksporta struktūras dinamika un tās izmaiņu tendence. Analizējot pasaules valstu pārtikas eksporta struktūru var secināt, ka pieaudzis citu valstu pārtikas uzņēmumu eksporta īpatsvars, tā samazinot ES pārtikas eksporta īpatsvaru pasaules struktūrā.

2.7.tabula

### Pasaules valstu pārtikas produktu eksporta struktūra

Valsts	1997 (%)	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	Tendence 2007/1997 procentpunkti
ES	24	18	20	21	20	-4
ASV	15	12	10	11	11	-4
Brazīlija	5	7	7	8	8	3
Ķīna	5	6	6	7	7	2
Kanāda	5	6	5	5	5	0
Austrālija	5	5	4	4	4	-1
Pārējās valstis	41	46	48	44	45	4
Kopā	100	100	100	100	100	

Avots: autores apkopots no CIAA datiem (175,7. lpp.; 176, 7. lpp.; 179, 20.lpp.)

No 2.7.tabulas datiem redzams, ka, lai gan ES valstu tirgus daļa pasaules eksporta apjomā samazinājusies par 4 procentpunktiem - no 24% 1997.gadā līdz 20% 2007.gadā (ES-15 samazinājās no 24% 1997.gadā līdz 18% 2004.gadā). Turpretim attīstības valstīs Āzijā un Latīņamerikā uzrāda ilgstošu un stabilu eksporta tirgus izaugsmes pieaugumu, samazinot tradicionālo pārtikas eksportētājvalstu eksporta apjomu.

Pēc CIAA datiem tikai mazāk par 6% no kopējās ES pārtikas nozares produkcijas tiek eksportēts uz trešajiem tirgiem – lielākais saražotā daudzums tiek patērēts dalībvalstīs kā iekšējais eksports (174, lpp.19). No vienas puses tas norāda uz pietiekami neizmantojam eksporta iespējām trešajos tirgos, tomēr, pieaugot naftas un līdz ar to transporta izmaksām, ne visiem ES pārtikas uzņēmumiem šis eksporta virziens būtu uzskatāms par prioritāru. Kamēr netiks samazinātas energoresursu cenas (piemēram, politisku lēmumu rezultātā), eksporta veicināšana uz trešajām valstīm kā konkurētspējas veicināšanas virziens būtu izmantojams uzņēmumiem, kuri atrodas ģeogrāfiski izdevīgās pozīcijās, kam tradicionālas un stabilas starpvalstu komunikācijas vai to produkcijai ir augsta pievienotā vērtība.

### **2.1.3. Eiropas Savienības pārtikas nozares produkcijas konkurētspējas novērtējums ārējos tirgos**

Pieaugot globalizācijas procesa ietekmei pasaulē un tirgu liberalizācijai, pieaug arī starptautiskā konkurence pasaules pārtikas tirgū. Lai saglabātu ES pārtikas nozari pieaugošās starptautiskās konkurences apstākļos, ir jānostiprina un jāveicina tās uzņēmumu konkurētspēja. CIAA skatījumā pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspēju nosaka to spēja sasniegt ilgstošu izaugsmi un tirgus daļas pieaugumu gan ES, gan trešo valstu tirgos (175, 51.lpp.).

Lai novērtētu starpību starp ES pārtikas nozares ražošanas apjomu un tā pieprasījumu, var izmantot ārējās tirdzniecības bilanci. 2.8.tabulā parādīta ES pārtikas nozares importa un eksporta dinamika laika periodā no 2003.-2007.gadam. Kopš 2000.gada ES ārējās tirdzniecības bilancei bija tendence samazināties, lai gan mazākos apmēros kā ASV un Japānai (176, 23.lpp.). Lejupejošā tendence tika pārtraukta 2005.gadā, tomēr 2007.gadā bilance ir samazinājusies par 46% salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu, importa pieaugumam pārsniedzot eksporta pieaugumu.

**ES tirdzniecības rādītāji un to dinamika, EUR milj.**

	2003	2004	2005	2006	2007	2004/2003	2006/2005	2007/2006
Eksports	43 497	44 487	46 929	51 967	54 672	+2,3%	+10,7%	+5,2%
Imports	37 492	40 950	43 602	48 235	52 655	+9,2%	+10,6%	+9,2%
Bilance	6 005	3 537	3 327	3 732	2 017	-41,1%	+12,2%	-46,0%

Avots: Eurostat dati (174,12. lpp., 179,10. lpp.)

2.9.tabulā apkopoti galvenie ES pārtikas nozares tirdzniecības partneri 2007.gadā un to dinamika salīdzinājumā ar 2005.gadu. Vislielākais ES pārtikas apjoms tiek eksportēts uz ASV - 20% no visa ES pārtikas preču eksporta. Pirmo reizi pārtikas produktu eksports uz Krieviju pārsniedza eksportu uz Japānu 2005.gadā, pieaugot par 11% (174, 12.lpp.). Arī 2007.gadā pārtikas preču eksports uz Krieviju turpina strauji pieaugt (+12%). Strauji pieaug arī eksporta apjomi uz Ķīnu (+28%). Jāsecina, ka ES uzņēmumiem parādās jauni nozīmīgi tirdzniecības partneri no attīstības valstīm gan pārtikas preču importa, gan eksporta struktūrā – Ķīna, Krievija, Ukraina. Kaut gan ES pārtikas eksporta apjoms uz tādām attīstītām valstīm kā ASV, Japāna un Austrālija ir relatīvi stabils vai pat nedaudz pieaug, tomēr vairākumā uz tādiem ātri augošiem tirgiem kā Indija, Ķīna un Argentīna eksporta apjomi un to īpatsvars attīstības valstu pārtikas importa struktūrā ir nepietiekams (piemēram, pēc tabulas 2.9.datiem redzams, ka, lai gan pārtikas eksports uz Ķīnu ir pieaudzis par 28,4% salīdzinājumā ar 2006.gadu, 2007.gadā tas sastādīja tikai 1245 milj.EUR, turpretim imports sasniedza 3201 milj.EUR).

**ES pārtikas nozares importa un eksporta apgrozījums 2007.gadā ar desmit nozīmīgākajiem tirdzniecības partneriem**

Eksporta apgrozījums un pieaugums			Importa apgrozījums un pieaugums		
	2007, EUR milj	2007/2006, %		2007, EUR milj	2007/2006, %
ASV	11 251	-3,0	Brazīlija	5 945	13,4
Krievija	5 530	11,9	Argentīna	4 828	10,9
Šveice	3 555	6,5	Ķīna	3 201	17,5
Japāna	3 251	-5,9	USA	3 122	-2,1
Kanāda	1 888	2,6	Šveice	2 364	18,7
Norvēģija	1 831	12,1	Taizeme	1 917	18,7
Austrālija	1 287	9,0	Turcija	1 732	1,0
Ķīna	1 245	28,4	Indonēzija	1 666	14,7
Sauda Arābija	1 193	8,4	Jaunzelande	1 609	0,6
Dienvietkoreja	1 118	4,0	Norvēģija	1 567	6,2

Avots: Eurostat dati (174,12. lpp.; 179,11. lpp.)

Vislielākais pārtikas preču apjoms Eiropas Savienībā tiek importēts no Brazīlijas un Argentīnas, kas kopā sastāda 20,4% no kopējā ES pārtikas preču importa. Kopējais importēto pārtikas preču daudzuma patēriņš ES ir vidēji 6% no kopējā pārtikas preču patēriņa un tas ir relatīvi zems, pat ņemot vērā pieaugošo importa pieaugumu. Tomēr atsevišķu globālā tirgus pieejamības pārrunu rezultātā (piemēram, Pasaules Tirdzniecības organizācijas iniciatīva „Doha round”) var atcelt importa nodevas un ievērojami samazināt vispasaules tirdzniecības barjeras, veicināt pārtikas importu no trešajām pasaules valstīm un palielināt spriedzi dažos ES pārtikas nozares segmentos (206). Tāpat jāņem vērā, ka vairākās valstīs, piemēram, Kanādā, Japānā, Brazīlijā un Jaunzelandē samazinās importa preču, tai skaitā no ES, patēriņa īpatsvars pret kopējo pārtikas preču patēriņu, pat ja to tirgus un nacionālais patēriņš pieaug (176, 23.lpp.). Pieaugošais attīstības valstu pārtikas preču apjoms ES importa struktūrā norāda ne tikai uz ES pārtikas uzņēmumu konkurētspējas samazināšanos, bet arī uz attīstīto valstu dominējošo pozīciju samazināšanos pasaules pārtikas tirgū.

Pārtikas nozares apakškategoriju nozīme ES pārtikas eksporta struktūrā ir atšķirīga. 2.10.tabulā parādīta ES pārtikas apakšnozaru eksporta apjomi laika periodā no 2004.-2007.gadam un to dinamika. ES pārtikas produktu nozīmīgākās eksporta apakšnozares pēc apgrozījuma ir dzērieni, gaļas un piena produkti, kā arī dažādu produktu kategorijas (ietverot šokolādi, konfekšu un makaronu izstrādājumus u.c.). Analizējot atsevišķu apakškategoriju eksporta dinamiku, redzams, ka 2007.gadā salīdzinājumā ar 2004.gadu visstraujāk eksporta apjomi ir pieauguši dažādu produktu kategorija, dzērienu un augļu un dārzeņu pārtikas apakšnozarēs, savukārt gaļas un zivju produktu apakšnozares eksporta apjomi samazinās. Lai gan šo produktu kategorijās augstas pievienotās vērtības produkcijas (zivju, gaļas izstrādājumi) pārdošanas apjomi uz trešajām valstīm turpina veidot nozīmīgus apjomus, tomēr var secināt, ka to konkurētspēja pasaules tirgū samazinās, kas var veicināt spriedzi un uzņēmumu konkurences saasināšanos.

2.10.tabula

**ES pārtikas apakšnozaru eksporta dinamika 2004.-2007.gadā**

Apakšnozare	2004, milj.EUR	2005, milj.EUR	2006, milj.EUR	2007, milj.EUR	2007/2004, %
Dzērieni	13 677	14 504	16 729	17 832	30,4%
Dažādi pārtikas produkti	11 178	12 742	15 363	15 380	37,6%
Gaļas produkti	5 472	5 349	5 076	5 386	-1,6%
Piena produkti	5 424	5 455	5 205	6 552	20,8%
Augļu/dārzeņu produkti	2 670	2 749	3 090	3 236	21,2%
Dzīvnieku un augu eļļas un tauki	2 395	2 426	2 581	2 540	6,1%
Zivju produkti	1 840	1 925	1 999	1 773	-3,6%
Graudu malšanas produkti	1 831	1 779	1 924	1 973	7,8%

Avots: Eurostat dati, autores aprēķini(174,14. lpp; 179,12. lpp.)

ES pārtikas nozares svarīgākie konkurētspējas indikatori salīdzinājumā ar nozīmīgāko pārtikas ražotājvalstu rādītājiem norāda uz nozares uzņēmumu pozīciju pasaules pārtikas tirgos un liecina par nepieciešamību meklēt virzienus uzņēmumu konkurētspējas stiprināšanā:

- pēdējo desmit gadu laikā samazinājies ES pārtikas nozares īpatsvars vispasaules pārtikas eksporta struktūrā. Lai gan ES joprojām ir lielākā pārtikas produktu eksportētāju valstu apvienība, tās tirgus daļa vispasaules eksporta struktūrā ir samazinājusies par labu tādu valstu kā Austrālijas, Jaunzēlandes, Ķīnas un Brazīlijas pārtikas preču eksporta konstantam un straujam īpatsvara pieaugumam, kas var radīt spriedzi atsevišķās ES pārtikas apakšnozarēs;

- strauji ir pieaugušas pārtikas preču cenas. Pēc ilga un relatīvi stabilu un paredzamu cenu perioda 2006.-2007.gadā sekoja neparedzēti straujš lauksaimniecības produkcijas cenu pieaugums (ES tirgū kviešu cena pieauga par vidēji 56%, kukurūzas – par 38%, sviesta – par 69,3%, saulespuķu eļļai – par 82% (179, 15.lpp., 239), kā arī lauksaimniecības preču cenas ir ievērojami augstākas, nekā citu pasaules valstu tirgos (176, 18.lpp.). Tā kā izejmateriālu cenas sastāda no 30-80% no pārtikas preču cenas atkarībā no to veida (vairākumam preču tās pārsniedz 50%), to pieaugums ir ietekmējis pārtikas preču cenu līmeni, tādējādi norādot uz nepieciešamību izmantot jaunas alternatīvas izejvielas un tehnoloģijas konkurētspējas veicināšanai;

- lēni pieaudzis nozares produkcijas apjoms. ES pārtikas nozares pieauguma tempi laika periodā no 1995.-2003.gadam ir bijuši vienādā līmenī ar ASV, taču daudz lēnāki un mazāki nekā citām lielākajām pārtikas ražotājvalstīm, piemēram, Kanādai un Austrālijai. Savukārt attīstības valstis, piemēram, Brazīlija šajā laika periodā uzrādīja strauju izaugsmi. Lai sekmētu saglabātu ES pārtikas uzņēmumu produkcijas konkurētspēju, jaunu inovatīvu produktu izstrāde sekmētu ES pārtikas pieprasījumu un patēriņu;

- lēni pieaudzis darbaspēka produktivitātes līmenis. Līdz 2002.gadam darbaspēka produktivitātes līmenis ES pārtikas nozarē pieauga vienādā tempā ar pārējām galvenajām konkurējošām valstīm. Bet kopš 2002.gada produktivitātes pieauguma apjoms strauji samazinājās, tādējādi palielinot starpību salīdzinājumā ar darbaspēka produktivitāti ASV un Kanādā. Vislielākais produktivitātes pieaugums pārtikas nozarē reģistrēts Brazīlijā: laika periodā no 2000.-2004.gadam tas pieauga par 27%, turpretim ES – tikai par 16%, kas norāda uz nepieciešamību ne tikai ieviest progresīvas tehnoloģijas, bet arī pārskatīt uzņēmumu vadības metodes konkurētspējas veicināšanai;

- atpaliek produkcijas pievienotās vērtības apjoma pieaugums. Pievienotās vērtības apjoms ir pieaudzis gandrīz visos pārtikas apstrādes sektoros, jo ir pieaugusi pieeja jaunām tehnoloģijām un efektīvākām ražošanas metodēm. ES pārtikas nozares pievienotās vērtības apjomu pieaugums ir nedaudz lielāks, nekā ASV, bet atpaliek no Austrālijas, Kanādas un

Brazīlijas pārtikas ražotājiem. Brazīlijas pārtikas produkcijas pievienotās vērtības apjoms no 1995.-2003.gadam pieaudzis par 229% (ES – tikai par 38%) (175, 15.lpp.). Tas liecina ne tikai par lielāku produkcijas apjoma palielināšanos, bet arī par citu valstu pārtikas ražotāju aktīvāku produkcijas ar lielāku pievienoto vērtību ražošanu.

Pastāvošais globalizācijas process un pārtikas tirgus atvēršana ir veicinājuši pieaugošu starptautisku konkurenci no to valstu puses, kurām piemīt konkurētspējas priekšrocība pamatproduktu ražošanā: ne tikai no Āzijas un Dienvidamerikas valstu puses, bet arī no attīstītām valstīm, piemēram, ASV. Kopš ES pārtikas nozare vairs nevar nodrošināt savas produkcijas konkurētspēju, kas balstīta tikai uz zemām izmaksām, nepieciešama efektīva un strauja inovatīvo procesu veicināšana, lai samazinātu ES pārtikas nozares pozīciju vājināšanos pasaules pārtikas tirgū (187, 11.lpp.). ES pārtikas nozares perspektīva būs atkarīga no spējas veidot pievienoto vērtību pārtikas produktiem, izmantojot nozares vēsturisko tradīciju iespējas. Eiropas Komisijas Uzņēmumu komiteja (*DG Enterprise - The Directorate General for Enterprise of European Commission*) ir definējusi ES pārtikas nozares galvenos attīstības virzienus tās konkurētspējas veicināšanai un attīstībai: virzība uz augšu pa apstrādes vērtību ķēdi, ražojot preces ar lielāku pievienoto vērtību un/vai fokusēties uz produktu un procesu inovācijām un izmantot izaugsmes iespējas ārējos tirgos (182, 4.lpp.). Šādi virzieni izstrādāti, lai uzlabotu ES pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspēju un veicinātu produkcijas atbilstību nozares attīstības tendencēm mūsdienās, savukārt pašiem uzņēmumiem ir jāizprot notiekošās pārmaiņas nozarē un konkurences vidē, tāpēc konkurētspējas veicināšanai papildu jāizmanto ne tikai tradicionālas, bet arī uz jaunām atziņām balstītas konkurētspējas sasniegšanas metodes un pieejas.

## **2.2. Pārtikas nozari un tās uzņēmumus ietekmējošās tendences zināšanās balstītas ekonomikas apstākļos**

Komunikāciju tehnoloģiju straujās attīstības rezultātā pieaudzis informācijas apjoms un apmaiņas intensitāte, kā arī tikusi sekmēta tehnoloģiju un inovāciju strauja izaugsme un izplatīšanās (77, 23.lpp.). Tieši informācijas un komunikāciju tehnoloģiju sniegtās iespējas ir nodrošinājušas agrāk nerasniedzamu zināšanu, izpratnes un kompetences pieaugumu, plašu zināšanu izmantošanu un jaunu zināšanu radīšanu, tādējādi sekmējot priekšnoteikumus pārejai uz jaunu ekonomikas posmu - zināšanās balstītu ekonomiku. Zināšanu ekonomika nav tikai augsto tehnoloģiju industrija un informācijas tehnoloģiju firmas, kā tradicionāli tiek uzskatīts. Tā nozīmē uz zināšanām balstītas darbības ikvienā, arī tradicionālā nozarē, un inovācijām atvērtu ekonomiku (209).



Lai gan pārtikas nozare parasti tiek uzskatīta par tradicionālu apstrādes nozari, kura balstīta uz vēsturiskiem darbības principiem, kā vienotas ekonomikas sastāvdaļai tai jāpārņem zināšanu ekonomikas principi konkurētspējas saglabāšanai. Mainās ražošanas un darba organizācijas metodes un pārtikas nozarē parādās vajadzība pēc zināšanu ietilpīgiem produktiem, kuru radīšanas un izplatīšanas likumsakarības un izmaksu struktūra krasi atšķiras no tradicionālajiem materiālo preču ražošanas un pārdošanas principiem. Pārtikas ražošanas uzņēmumiem parādās jaunas iespējas konkurētspējas attīstīšanā un veicināšanā, pārveidojot un modernizējot produktus, procesus un organizacionālās metodes, pielietojot citu nozaru atklājumus un izmantojot zināšanās balstītas, agrāk nerasniedzamas iespējas.

### **2.2.1. Pārtikas nozari ietekmējošās tendences un to nozīme pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspējas attīstībā**

Papildus tendencēm, kas ietekmē visas ražošanas nozares (ražošanas faktoru sadārdzinājums, darbaspēka trūkums u.c.), pārtikas nozares attīstību un tās uzņēmumu konkurētspēju mūsdienās ir ietekmējušas šādas tendences:

- *pieprasījuma apjoms*. Viens no nozīmīgākajiem faktoriem, kas ietekmē pārtikas nozares attīstību, ir pieprasījuma apjoms, ko ietekmē patērētāju daudzums. Pielikumā Nr.3 ir apkopots iedzīvotāju skaita izmaiņas laika periodā no 2003.-2006.gadam ES valstīs un lielākajās pasaules pārtikas ražotājvalstīs. Redzams, ka ES-15 iedzīvotāju skaita palielinājums šajā laika posmā ir bijis neliels (vidēji 2,16%), bet ES jaunajās dalībvalstīs pat negatīvs (-0,13%). Turpretim salīdzināmajās valstīs iedzīvotāju skaita palielinājums ir bijis vairākas reizes lielāks (vidēji 4,47%), kas veicina vietējo pārtikas ražotāju attīstību (77, 27.lpp.). Zemais iedzīvotāju pieauguma līmenis ES dalībvalstīs nosaka ierobežotu pārtikas preču patēriņa pieauguma līmeni, kas ietekmē pārtikas uzņēmumu attīstības iespējas. Vienlaikus ir samazinājusies mājsaimniecību izdevumu daļa, kas tiek tērētā pārtikas produktu iegādei: 2007.gadā ES-25 mājsaimniecības pārtikas produktiem vidēji iztērēja 12,6% līdzekļu, taču šis apjoms ir samazinājies par 2 procentpunktiem salīdzinājumā ar 1995.gadu. Laika periodā no 1995.-2001.gadam, visās ES toreizējās un nākamās dalībvalstīs reģistrēts pārtikas preču izmaksu samazinājums kopējā izdevumu struktūrā (178, 15.lpp.).

Pārtikas izejvielu cenu kāpumu veicinājis pārtikas patēriņa pieaugums pasaulē (īpaši Ķīnā un citās Āzijas valstīs), nelabvēlīgie laika apstākļi Austrālijā un citviet pasaulē, kā arī lauksaimniecības zemes izmantošana biodegvielas izejvielu, nevis pārtikas ražošanai (239). Vienlaikus pieaugot izejvielu cenai (ko veicina arī sliktās lauksaimniecības kultūru ražas, vēlme ražot alternatīvo degvielu, pieaugošais pieprasījums no attīstības ekonomikām un

atsevišķi spekulatīvi darījumi) un pārtikas preču kvalitātei, pieaug ES pārtikas produktu cenas, kas ierobežo ES pārtikas pieprasījumu un konkurētspēju attīstības valstīs, kurās iedzīvotāju skaits pieaug (227, 11.lpp.). Noslēdzot ilgtermiņa sadarbības līgumus ar izejvielu ražotājiem, veicot vertikālo integrāciju pārtikas ražošanas ķēdē, izmantojot prognozes un informāciju par sagaidāmām cenu izmaiņām, pārtikas uzņēmumi var samazināt negaidītu cenu svārstību ietekmi uz ražošanas plānošanu un samazināt to ietekmi uz konkurētspēju;

- patērētāju pieprasījuma izmaiņas. Pastāvošās ekonomiskās un sociālās izmaiņas mūsdienu sabiedrībā un apkārtējā vidē ir veicinājušas patērētāju paradumu maiņu, tādējādi nosakot jaunas tendences pārtikas produktu pieprasījumā un līdz ar to pārtikas nozares attīstībā. Patērētāju pieprasījums pēc atšķirīgām pārtikas precēm ir mainījies saistībā ar ES iedzīvotāju dzīves stila maiņu, pieaugošo labklājības līmeni, demogrāfiskās situācijas un veselības stāvokļa pasliktināšanos. Pieaugošā multikulturālā vide ES veicina pieprasījumu pēc pārtikas dažādības. Izmaiņas iedzīvotāju dzīves stilā (pieaug viena cilvēka māsaimniecību skaits, iedzīvotāju mobilitāte un aizņemtība, mazkustība, ko veicina intelektuālā darba pieaugums, samazinās pārtikas pagatavošanai atvēlētais laiks) ir veicinājušas jaunas patērētāju prasības pēc uz pārtikas pielietošanas ērtuma, kā arī pēc individuālā iepakojuma. Pieaugot ES iedzīvotāju atsevišķu slāņu labklājības līmenim, tiek veicināta interese par dzīves kvalitāti un emocionālo piepildījumu. Tā rezultātā pieaug pieprasījums pēc pārtikas produktu kvalitātes, un daudzveidības, kā arī tiek veicināta ētisku nosacījumu ietekme uz patēriņu (piemēram, prasības pēc dzīvnieku labturības, organiskās pārtikas).

Pieaugusi ir iedzīvotāju interese par personīgo labklājību un veselību, ko veicinājusi ES iedzīvotāju novecošanās un sabiedrības veselības stāvokļa pasliktināšanās (aptaukošanās, paaugstināts holesterīna līmenis, paaugstināts asinsspiediens, saslimšana ar kardiovaskulārās un gremošanas sistēmas slimībām, osteoporozi u.c. veselības problēmas) (205). Nepieciešamība ilgāk saglabāt darba spējas un aktivitāti, kā arī uzlabot savu veselības stāvokli un tādējādi samazināt personīgās medicīnas izmaksas nākotnē veicinājusi patērētāju pieprasījumu pēc tādiem pārtikas produktiem, kas būtu veselīgi un pat veselību uzlabojoši, piemēram, diētiski produkti, alergēnus nesaturoši, ar īpašām piedevām, kas uzlabo organisma veselības stāvokli (187, 9.lpp.).

Šo attīstības tendenci veicinājis pieprasījums pēc pārtikas precēm ar papildu funkcijām, kas dod terapeitisku vai kosmētisku efektu. Attīstās funkcionālās pārtikas – tradicionālu pārtikas produktu ar veselību veicinošām īpašībām – ražošana, kuras patēriņš novērš saslimšanu riska faktorus un ir vērsts uz veselīgu un sabalansētu uzturproduktu lietošanu. Funkcionālās pārtikas ražošana balstīta uz zinātnes pētījumiem un atklājumiem par produktiem un to sastāvdaļām, nosakot to vērtīgākās vielas un izmantojot tās pēc iespējas

efektīvāk pārtikas produktu funkcionālo īpašību uzlabošanā (241). Tādējādi pārtikas ražošanā pieaug nepieciešamība sadarboties ar tādām nozarēm kā uzturzinība, medicīna, ķīmija, farmācija un izmantot to atklājumus un zināšanas nozares produkcijas konkurētspējas veicināšanā;

- tehnoloģiju attīstība. Tehnoloģiju attīstība un to pielietošana pārtikas produktu un to iepakojuma ražošanā ir sekmējusi ne tikai pārtikas drošību, bet arī esošo izejmateriālu efektīvāku izmantošanu un jaunu materiālu pielietošanu. Pārtikas uzņēmumiem tas dod jaunas iespējas to konkurētspējas paaugstināšanā, jo tehnoloģiju ieviešana ir veicinājusi pārtikas ražošanas procesa uzlabošanu, efektivitātes un produktivitātes paaugstināšanu, pārtikas preču un to iepakojuma kvalitātes, drošības un raksturotāju uzlabošanu, kā arī principiāli jaunu produktu veidu un tendenču veidošanos, sekmējot pārtikas produktu ar augstu pievienoto vērtību izveidošanu. Tehnoloģiju attīstība ir sekmējusi funkcionālās pārtikas ražošanas attīstību, nodrošinot nepieciešamo vajadzīgo vielu atdalīšanas un pievienošanas iespējamību pārtikas produktu uzlabošanai.

Lai nodrošinātu ES rūpniecības, tai skaitā pārtikas nozares nepārtrauktu izaugsmi nākotnē, tiek intensīvi veicināta tādu tehnoloģiju kā nanotehnoloģiju un biotehnoloģiju attīstīšana. Šo tehnoloģiju izmantošanas nepieciešamību pārtikas nozarē noteiks pieaugoša atkarība no tradicionāliem resursiem un izejmateriāliem, kā arī vajadzība pēc veselību uzlabojoša uztura pieaugošās sabiedrības novecošanās un veselības stāvokļa pasliktināšanās dēļ. Prognozēts, ka šīs tehnoloģijas nodrošinās ES valstu pārtikas rūpniecību ar jauniem izejmateriāliem gan pārtikas, gan iepakojuma ražošanai ap 2020.-2030.gadu un tādējādi sekmēs nozares uzņēmumu attīstību un konkurētspēju, kā arī veicinās tās ieguldījumu personificētu, veselību uzlabojošu pārtikas izstrādājumu ražošanā un dzīves kvalitātes paaugstināšanā (191, 4.lpp.). Sasniegumi nanotehnoloģiju attīstībā ietekmēs arī pārtikas nozares attīstību: būs iespējams izstrādāt jaunus materiālus, kas kardināli izmainīs pārtikas uzglabāšanas iespējas, kā arī veikt nepieciešamās izmaiņas molekulārā līmenī, lai uzlabotu un stabilizētu izejvielu struktūru (213). Izmantojot biotehnoloģiju iespējas ģenētiski modificētas pārtikas ražošanā, būtu iespējams paaugstināt pārtikas daudzumu, kvalitāti un uzlabot tās īpašības (piemēram, pievienot papildu vitamīnus vai mikroelementus), tādējādi nodrošinot iedzīvotājus ar veselīgāku pārtiku par pieejamāku cenu (199). Tomēr pastāvot vēl pilnībā neizvērtētiem riskiem, kā šāda pārtika var ilgtermiņā ietekmēt cilvēku un dzīvnieku veselību, kā arī kādu iespaidu tā var atstāt uz apkārtējo vidi, ģenētiski modificētas pārtikas izmantošana ES vēl ir strīdīgs jautājums. Tomēr daudzās valstīs plaši tiek ražota pārtika no ģenētiski pārveidotām izejvielām (vairāk nekā 70% pārtikas preču ASV satur ģenētiski modificētas izejvielas) un veicina šo valstu pārtikas nozares produktivitāti un konkurētspēju (212).

Pēdējās desmitgades notikumi, kas skāruši pārtikas nozari saistībā ar pārtikas drošību (piemēram, mutes un nagu sērga, putnu gripa, veselībai kaitīgu pārtikas piedevu izmantošanas atklāšana u.c.), ir veicinājuši patērētāju pastiprinātu uzmanības pievēršanu pārtikas drošībai un neuzticību par jauninājumu ietekmi uz veselību. Šādos apstākļos radikālu inovāciju izstrādāšana pārtikas nozarē vajadzētu balstīt uz ciešu sadarbību ar zinātniekiem, kas visaptveroši pārbauda un sabiedrībai apstiprina jauno pārtikas izstrādājumu nekaitīgumu vai priekšrocības. Tādējādi tiktu novērsts nepamatots viedoklis un neuzticība pret pārtikas jauninājumiem, kā arī tiem tiktu nodrošināts patērētāju atbalsts un veidota uzticība par produkta ietekmi uz veselību un apkārtējo vidi (187, lpp.8).

Saistībā ar jauno tehnoloģiju izmantošanu ir pieaugusi intelektuālā īpašuma tiesību nozīme pārtikas nozarē un pārtikas uzņēmumiem nākas saskarties ar sava radošā īpašuma un darbinieku aizsardzību. Ieviešot tehnoloģiskos risinājumus, pieaug arī pārtikas produktu zīmolu nozīme to atpazīstamības nodrošināšanā un konkurētspējas palielināšanā. Šī tendence arī palielinājusi ES pārtikas preču un to zīmolu imitācijas un viltojumu gadījumus (no 1,5 milj reģistrētu gadījumu 2003.gadā līdz 5,2 milj. 2005.gadā). Viltoti pārtikas produkti ne tikai maldina un apdraud patērētāju veselību, bet arī mazina pircēju uzticību patieso zīmola produktu kvalitātei un drošībai, tādējādi samazinot to konkurētspēju un apdraudot uzņēmumu tālāku attīstības iespēju (176, lpp.21);

- inovācijas, kas veicina produkcijas diferenciāciju. Pastāvošās izmaiņas gan patērētāju pieprasījumā, gan tehnoloģiju attīstībā nosaka nepieciešamību pēc inovāciju attīstības pārtikas nozarē tās konkurētspējas veicināšanai. Inovāciju attīstību var iedalīt divos modeļos: tehnoloģiju virzīts modelis, kad inovācijas balstītas uz zinātniskiem sasniegumiem tehnoloģiju attīstībā un to komercializācijā, un patēriņa pieprasījuma modelis, kad tirgus vajadzības izraisa inovāciju radīšanu (94, 381.lpp.).

Jauninājumi pārtikas nozarē galvenokārt tiek balstīti uz pieprasījuma izraisītu inovāciju radīšanas modeli, bet tieši ražotāju spēja izmantot zinātnisku tehnoloģiju sasniegumus jauninājumu radīšanā sniegs principiāli jaunas iespējas uzņēmumu konkurētspējas veidošanā. Pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspējas veicināšanu sekmēs ne tikai citu nozaru inovāciju izmantošana (informācijas tehnoloģiju, farmācijas, iekārtu tehnoloģiju), bet arī sadarbība ar dažādu zinātņu jomām un orientēšanās uz to atklājumu un radīto zināšanu izmantošanu un pielietošanu savu produktu un procesu attīstīšanā: ar ķīmijas zinātni (tai skaitā analītisko ķīmiju, toksikoloģiju), ar bioloģijas zinātni (tai skaitā mikrobioloģiju), ar uzturzinātni, ar socioloģiju (pētījumi par patērētāju vajadzībām un uzvedību), ar juridiskām zinātnēm (likumdošanas normas) u.c.

Pārtikas nozares uzņēmumi ir kļuvuši par tā sauktās „*jaunās pārtikas ekonomikas*” sastāvdaļu, ko raksturo uzņēmumu kontinuāra virzība uz zināšanu sabiedrību, kurā visa veida informācija ir pieejama un kurā konkurētspēja ir atkarīga no uzņēmuma spējas kontrolēt zināšanas. Jaunās ekonomikas apstākļos pārtikas nozare vairs nav atsevišķu pārtikas uzņēmumu kopums, bet gan tīkla sastāvdaļa, kurā pārtikas ražotāji ir savstarpēji integrēti ar citu nozaru un zinātņu uzņēmumiem (210).

Nozarē notiekošie procesi un tendences veicinājušas jaunas paradigmas rašanos: pārtikas nozares kā tradicionālas pārtikas produktu ražotnes attīstību par zināšanās balstītu apstrādes nozari. Tādēļ uzņēmējiem jāapzinās, ka notiekošās izmaiņas gan konkurences vidē, gan pašā nozarē var nozīmīgi ietekmēt pārtikas uzņēmumu konkurētspēju, ja netiks mainīta pieeja pārtikas apstrādes nozarei atbilstoši mūsdienu situācijai tajā. Pārtikas uzņēmumu konkurētspējas veicināšana zināšanu ekonomikas apstākļos paredz ne tikai jaunu tehnoloģiju un alternatīvu izejvielu izmantošanu, bet arī nepierastu zināšanu apgūšanu un jaunu pieeju un principu pielietošanu uzņēmumu vadībā: uz sadarbību balstītu attiecību veidošanu ar saviem biznesa partneriem un konkurentiem, ilgtermiņa plānošanu, zināšanu izmantošanas veicināšanu uzņēmumos.

### **2.2.2. Inovāciju attīstības potenciāls pārtikas nozarē uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos**

Inovāciju attīstība ir nozīmīgs priekšnosacījums, lai saglabātu ES pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspēju, ražotu produkciju ar augstu pievienoto vērtību un palielinātu ES tirgus daļu pasaules pārtikas tirgū. Investīcijas P&A parasti paaugstina ražošanas procesu efektivitāti, palielina produkcijas atbilstību standartiem un likumdošanai, kā arī uzlabo produktu kvalitāti, rada jaunus produktus un tirgus, samazina ražošanas izmaksas un paaugstina rentabilitāti. Tādēļ, lai veicinātu ES pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju, būtu jāpaaugstina izdevumi pētniecībā un attīstībā (P&A), lai sekmētu jauninājumu ieviešanu pārtikas izstrādājumā un to ražošanas jomās (191, 6.lpp.).

Tradicionāli nozares inovatīvo kapacitāti raksturo tās uzņēmumu ieguldījumi pētniecībā un attīstībā, patentu skaits un uzņēmumos nodarbināto izglītības līmenis (190, 3.lpp.). Ja pielieto šo pieeju rādītāju novērtējumam, jāsecina, ka pārtikas nozares inovatīvā darbības potenciāls un līdz ar to tās konkurētspējas paaugstināšanas iespējas ir ierobežotas. Vislielākais investīciju apjoms jomā pasaulē tiek veikts tehnoloģiju iekārtu, farmācijas, biotehnoloģiju un automobiļu ražošanas nozarēs (kopā sastāda 53,5% no visiem ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā). Pēc ieguldījumu apjoma pētniecībā un attīstībā starp

pasaules 1400 vadošajiem uzņēmumiem, kas pārstāvēja piecpadsmit nozares, 2007.gadā pārtikas apstrādes nozare ierindojas četrpadsmitā vietā un ieguldījumi pārtikas nozarē sastādīja 1,1% no kopējā ieguldījumu apjoma (pielikums Nr4.) (181, 15.lpp.).

Investīciju intensitāte pārtikas nozares pētniecībā un attīstībā (aprēķināta procentos kā uzņēmumu ieguldījuma apjoms pētniecībā un attīstībā pret kopējo produkcijas apjomu) ES ir mazāka nekā citām nozīmīgākajām pārtikas ražotājvalstīm, pie tam kopš 2001.gada tai ir tendence samazināties (174, 9.lpp.). Pēc OECD (*The Organisation for Economic Co-operation and Development* - Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija) pētījuma datiem, pat lielie ES pārtikas uzņēmumi pētniecībā un attīstībā investē ievērojami mazākus līdzekļus nekā analogi uzņēmumi citās valstīs (175, 17.lpp.). Lielāko trešo valstu un ES pārtikas pārstrādes uzņēmumi pēc ieguldījuma apjoma pētniecībā pievienoti pielikumos Nr.5 un Nr.6.

2.11.tabulā apkopoti lielāko pārtikas ražotājvalstu ieguldījumi pētniecībā un attīstībā. No tabulas datiem var secināt, ka ES pārtikas uzņēmumi ne tikai investē ievērojami mazāk salīdzinājumā ar pārtikas ražošanas uzņēmumiem no galvenajām konkurentvalstīm, bet ir samazinājusies arī investīciju ieguldījumu intensitāte. Salīdzinot 2003.un 2004. gadu var aprēķināt, ka ES pārtikas uzņēmumu ieguldījums P&A samazinājies par 0,08 procentpunktiem, bet ASV – tikai par 0,05 procentpunktiem, savukārt Japānas pārtikas ražošanas uzņēmumos tas pieaudzis par 0,42 procentpunktiem un Austrālijas uzņēmumos - pieaudzis par 0,05 procentpunktiem. Var secināt, ka ES galveno konkurentvalstu pārtikas uzņēmumi intensīvāk iegulda pētniecībā un attīstībā (P&A), sekmē inovāciju attīstību pārtikas nozarē, tādējādi ES pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju ilgtermiņā pasaules tirgū var vēl vairāk samazināties.

2.11.tabula

**Ieguldījumu intensitāte pētniecībā un attīstībā (P&A) pārtikas nozarē 2003-2004.gadā**

Valsts	2003 (%)	2004 (%)	2004/2003 procentpunkti
ES	0,32	0,24	-0,08
ASV	0,40	0,35	-0,05
Austrālija	0,35	0,40	0,05
Japāna	0,79	1,21	0,42

*\*P&A intensitāte: investīcijas P&A pārtikas nozarē procentos no kopējā produkcijas apjoma*

Avots: autores apkopots pēc OECD datiem, CIAA aprēķiniem (174,9. lpp;175,17. lpp.)

Inovāciju intensitāte parasti ir atkarīga no uzņēmumu lieluma: lielāku uzņēmumu rīcībā parasti ir lielāki līdzekļi, kas tiek novirzīti pētniecības un attīstības budžetam. Uzņēmuma strukturālie aspekti tiek ņemti vērā, lai uzsvērtu saistību starp uzņēmuma lielumu

un inovāciju intensitāti un sarežģītības līmeni: jo lielāks ir uzņēmums, jo intensīvākas ir investīcijas jauninājumu radīšanā, jo tiek uzskatīts, ka inovācijas intensitāti ietekmē tādi uzņēmuma iekšējie faktori kā uzņēmuma lielums (izteikts tā apgrozījuma vai nodarbināto skaitā), pētniecībai un attīstībai nepieciešamā vide (tradicionālu pētījumu atbalsta sistēmu esamība uzņēmumā), darbaspēka resursu daudzums un tā kvalitāte (190, 10.lpp.). Tā kā mazajos un vidējos uzņēmumos (MVU), formāls novērtējums atbilstoši šiem nosacījumiem ir zems, tad parasti pastāv uzskats par MVU ierobežotajām iespējām nodrošināt inovatīvās darbības intensitāti un sarežģītības līmeni.

Pārtikas nozare sastāv galvenokārt no mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (99,1% no visiem ES pārtikas ražošanas uzņēmumiem ir MVU), tādēļ tiek uzskatīts, ka MVU pārtikas uzņēmumi darbojas nobriedušā vidē ar zemu tehnoloģisko nodrošinājumu, kurā ir ierobežotas pētniecības un attīstības iespējas un ir mazs patentu skaits (77, 34.lpp.). Šādu uzskatu atbalsta objektīvi priekšnosacījumi, kas saistīti ar MVU strukturālām iespējām, tomēr var atšķirīgi traktēt šos priekšnosacījumus piemērošanai pārtikas nozares uzņēmumiem, atbilstoši nozares īpatnībām un MVU atšķirībām:

- MVU rīcībā nav pietiekamu resursu, lai investētu pētniecībā un attīstībā. Realizēto inovāciju skaitam uzņēmumā ir tendence pieaugt līdz ar uzņēmuma lielumu. Inovatīvos uzņēmumus var iedalīt divās kategorijās: uzņēmumi (parasti lielie un vidējie), kas investē ievērojamus resursus pētniecībā un attīstībā un regulāri ievieš tirgū jaunus produktus, un uzņēmumi, kuru jauninājumi nav saistīti ar radikālām izmaiņām, bet ir orientēti uz produktu, procesu, mārketinga un organizacionāliem uzlabojumiem. Tādēļ mazajiem un vidējiem pārtikas uzņēmumiem arī nav jācenšas atdarināt vai sasniegt lielo pārtikas uzņēmumu inovatīvās darbības līmeni, bet būtu lietderīgāk attīstīt spēju pārņemt un izmantot jaunās tehnoloģijas sava uzņēmuma darbībā atbilstoši tā inovāciju specifikai. MVU ir ievērojama priekšrocība inovatīvā attieksmē to ierobežotā lieluma dēļ: tie spēj ātrāk un elastīgāk adaptēt jaunās tehnoloģijas un metodoloģijas nekā lielie uzņēmumi, kā arī pastāvošās savstarpējās attiecības veicina inovatīva gara uzturēšanu un jaunu nišas produktu radīšanu (77, 35.lpp.). Pastāv pētījumi, kuros norādīts uz ievērojamu ES pārtikas nozares MVU īpatsvaru (gandrīz 50%) starp uzņēmumiem, kas regulāri ievieš jauninājumus (202). Visbiežāk jauninājumi MVU saistīti ar produkcijas raksturotāju uzlabojumiem (piemēram, garšas vai uzturvērtības raksturotāji), kas ir raksturīgas pārtikas nozarei tās īpatnību dēļ. Vienlaicīgi jāņem vērā, ka, lai gan zinātniski atklājumi un tehnoloģiju attīstība ir svarīgi inovācijas procesu rosinoši faktori, ir arī daudzi citi faktori, kas var rosināt inovāciju, piemēram, informācija no patērētājiem, mācīšanās no citiem uzņēmumiem un sadarbības partneriem vai sadarbība ar piegādātājiem.

Inovācijai kļūstot par interaktīvu procesu, MVU paveras jaunas iespējas jauninājumu elastīgai veidošanai;

- MVU rīcībā nav pietiekami daudz kvalificētu darbinieku, lai realizētu inovatīvu darbību. Augsti kompetenti un motivēti darbinieki sekmē uzņēmumu inovācijas iespējas, jo spēj izpildīt ne tikai zināmus uzdevumus, bet arī veltīt laiku produktivitātes celšanai, jaunu tehnoloģiju apgūšanai un ieviešanai, jaunu produktu un pakalpojumu izstrādei. Pastāv tieša sakarība starp kvalificētu darbinieku īpatsvaru uzņēmumā un inovāciju intensitāti (174, 8.lpp.). Tomēr ir secināts, ka to ieguldījums jauninājumu radīšanā ir atkarīgs no uzņēmumā pastāvošās „zināšanām draudzīgās” un atbalstošās vides, ko veido absolūtais kvalificēto darbinieku skaits un kas veicina darbinieku attieksmi un iesaistīšanos inovāciju radīšanas procesos. Veicot jaunu organizacionālu metožu ieviešanu un nodrošinot darbiniekiem pieeju pie daudzveidīgiem informācijas, zināšanu un tehnoloģiju avotiem, kā arī veidojot iekšējo vidi, kas ir atvērta jaunām idejām un pieejām, atbalsta izsvērtu risku uzņemšanos un ir iecietīga pret neveiksmēm, pārtikas uzņēmumi var sekmēt darbinieku atbalstu un ieinteresētību zināšanu apgūšanā un apmaiņā, kas ir inovatīvās darbības priekšnoteikums (165, 102.lpp.);

- MVU rīcībā ir relatīvi maz resursu, lai patstāvīgi organizētu pētniecības un attīstības procesus. Tā kā MVU pastāv zemāks pētniecības un attīstības atbalsta līmenis, ar kādu tradicionāli asociējas atbalsta standarts, nekā lielajos uzņēmumos, tad var tikt secināts, ka tikai nelielā daļa pārtikas uzņēmumu, ko sastāda lielie vai vidējie uzņēmumi, tiek realizēta pienācīga inovatīvā darbība. Tomēr veiktos pētījumos secināts, ka ne visas inovācijas tiek radītas tikai uzņēmumos, kuros pastāv izveidoti pētniecības un attīstības departamenti (190, 12.lpp.). Tika secināts, ka 34% no aptaujātajiem ES pārtikas nozares uzņēmumiem, kuri tika definēti kā inovatīvi uzņēmumi (85% no visiem uzņēmumiem), nepastāvēja formālas pētniecības un attīstības struktūras. Izveidotie tehnoloģiju pārneses centri, biznesa inkubatori, inovāciju centri un citas atbalsta formas, kas veidotas inovāciju attīstībai, kā arī abpusēju saikņu veidošana un sadarbība ar citiem uzņēmumiem un zinātnes pārstāvjiem paver jaunas iespējas pārtikas MVU inovatīvai darbībai, neveidojot uzņēmumos patstāvīgas pētniecības un attīstības nodaļas vai darbinieku grupas;

- MVU rīcībā ir mazāks patentu skaits. Kopējais patentu skaits ES pārtikas nozarē 2005.gada bija 2586 patenti (190, 3.lpp.). 2.12. tabulā parādīts patentu sadalījums ES pārtikas nozares uzņēmumos 2005.gadā. Analizējot 2.12.tabulā apkopoto patentu sadalījumu ES pārtikas nozares uzņēmumos atkarībā no to lieluma, redzams, ka lielākais patentu skaits pieder nelielam uzņēmumu skaitam, galvenokārt lielajiem uzņēmumiem.



Tā kā MVU reti kad ir patentu īpašnieki, tad pastāv uzskats, ka MVU inovatīvajā jomā atpaliiek no lielajiem uzņēmumiem. Tomēr patentu sadalījums starp pārtikas nozares uzņēmumiem norāda, ka patenti pieder vai nu uzņēmumiem ar daudzvirzienu inovatīvu darbību (parasti starptautiskiem) vai arī patents ir nozīmīga jauninājuma procesa rezultāts. Jāsecina, ka vairums uzņēmumu attīsta inovatīvo darbību bez patentu noformēšanas, tā kā jauninājumiem pārtikas nozarē pārsvarā nav radikāls raksturs;

2.12.tabula

**Patentu sadalījums ES pārtikas nozares uzņēmumos 2005.gadā**

	Darbinieku skaits uzņēmumā						
	1-9	10-19	20-49	50-249	250-499	500-999	>1000
Patentu nav	92	68	60	68	51	36	21
1-4 patenti	8	19	29	18	34	31	41
5-50 patenti	0	9	5	3	3	8	26
Vairāk nekā 50 patenti	0	0	0	0	4	1	8
Nav zināms	0	4	6	11	8	24	4
Kopā, %	100	100	100	100	100	100	100

*Avots: CIAA dati (174,8. lpp.)*

- MVU ir vairāk atkarīgi no citu uzņēmumu vai nozaru tehnoloģiskajiem sasniegumiem nekā lielie uzņēmumi. Pārtikas apstrādes rūpniecība ir kļuvusi par zināšanās balstītu nozari. Konkurētspējas attīstīšanai pārtikas uzņēmumiem nepieciešama pieeja jaunākajiem zinātnes atklājumiem un tehnoloģiskajiem risinājumiem. Tomēr lai izmantotu modernās inovāciju iespējas pārtikas nozarē, īpaši funkcionālās pārtikas ražošanā, nepieciešami lieli ieguldījumi pētniecībā un attīstībā un tehnoloģijās, kas visiem nozares uzņēmumiem, pārsvarā MVU, nav pieejami. Lai veicinātu inovāciju procesus pārtikas nozarē un paaugstinātu tās konkurētspēju, pārtikas uzņēmumiem jānodrošina pētniecības un attīstības procesu un rezultātu pieejamība. Tā kā bieži vien MVU uzņēmumiem nepietiek resursu, lai individuāli nodrošinātu darbību pētniecības un attīstības jomās, tad sadarbošanās kopēju inovatīvu projektu izstrādāšanai nodrošinātu pieeju tehnoloģiskajiem sasniegumiem un to rezultātu izmantošanu uzņēmumu darbībā.

Jāsecina, ka pretēji vispārpieņemtam apgalvojumam, pārtikas nozarē nepastāv ierobežojumi inovāciju potenciālam tās uzņēmumu struktūras dēļ. Jāņem vērā, ka pārtikas nozarē pastāv nozīmīga atšķirība starp uzņēmumiem, kas agresīvi izmanto savā darbībā pārtikas un citu nozaru atklājumus, un uzņēmumiem, kuru darbības koncepcija balstās uz pagātnes tradicionālo pieeju pārtikas ražošanā.

Pārtikas nozare ir rūpniecības sektors ar tradicionāli zemu investīciju apjomu pētniecībā un attīstībā, no kura vairāk nekā 80% ir attīstībai, bet mazāk par 20% - pētniecībai

(195, 12.lpp.). Tieši pārtikas nozares īpatnības un tās produktu vēsturiskā attīstība nosaka inovāciju atšķirīgo dabu salīdzinājumā ar citām nozarēm. Var izdalīt vairākas īpatnības, kas nosaka jauninājumu iezīmes pārtikas nozarē. Pirmkārt, pārtikas nozare ir vēsturiska nozare un pastāv patērētāju konservatīva attieksme attiecībā uz barības patēriņa metodi. Tādēļ pārtikas produktu jauninājumi galvenokārt ir balstīti uz jau esošo produktu veidiem nevis uz principiāli jauniem risinājumiem. Otrkārt, patērētāju pieprasījums ir virzīts uz jauninājumiem pārtikas kvalitātē un lietošanas ērtumā. Tas veicinājis jauninājumus un sekmējis produktu ar augstu pievienoto vērtību attīstību, iepakojuma attīstību (drošums, ērtums, informatīvā kapacitāte) un produktu veidu dažādību (brokastu produkti, produkti gatavi ēšanai u.c.). Treškārt, jauninājumi pārtikas nozarē ir saistīti ne tikai ar inovācijām paša produkta izstrādē, bet arī ar jauniem risinājumiem ražošanas procesā un vērsti uz izejvielu, enerģijas u.c. izmaksu samazināšanu un uzņēmuma darbības ilglaicības veicināšanu. Tādēļ pārtikas nozarei nepieciešama būtiski atšķirīga pieeja, lai nodrošinātu inovāciju attīstību un sekmētu tās izaugsmi un veicinātu konkurētspēju.

Vērtējot pēc tradicionālas pieejas, MVU inovāciju potenciāls netiek pietiekami novērtēts. Tas var novest pie kopējās pārtikas nozares inovatīvās darbības kapacitātes nepareizas interpretācijas. Maldīgi spriedumi var sekmēt kļūdainu politisku lēmumu pieņemšanu inovāciju atbalsta prioritāšu noteikšanā, kas var samazināt vai pat pārtraukt pārtikas nozares, īpaši MVU, inovatīvās darbības atbalstu. MVU nodrošina gandrīz pusi no ES pārtikas nozares apgrozījuma un pievienotās vērtības, tāpēc nozares izaugsme būs atkarīga tieši no šo uzņēmumu spējas attīstīt savu darbību un saglabāt konkurētspēju atbilstoši nozares attīstības jaunā (zināšanās balstītā) virziena nosacījumiem.

MVU nozīmīgums ES ekonomikā ir daudz lielāks, nekā to ekonomiskie rādītāji, jo sektors ir svarīgs nodarbinātības un kulturālās identitātes elements. Vienlaicīgi pārtikas nozares uzņēmumu inovatīvai darbībai ir ievērojams un konkrēts devums ES sociālekonomisko problēmu risināšanā un sabiedrības dzīves kvalitātes uzlabošanā: sektora konkurētspējas veicināšana, nodarbinātības sekmēšana, produkcijas ietekme uz iedzīvotāju veselības un izdevumu līmeni. Īpaši atbalstāma MVU darbība, kas vērsta uz uzlabojumu radīšanu un ir tradicionālo produktu sektora inovāciju dzinējspēks.

Tā kā pārtikas nozare galvenokārt sastāv no MVU, kas parasti neapzinās priekšrocības un iespējas no pētniecības un attīstības procesiem vai nespēj tajos iesaistīties, tad nepieciešams mainīt un uzlabot pārtikas nozares inovāciju veidošanas procesu struktūru tā, lai paaugstinātu MVU interesi un iesaistīšanās pakāpi privātajos un publiskajos pētniecības sektoros. Koncentrēšanās tikai uz oligopolistisko vai lielo uzņēmumu atbalstīšanu pārtikas nozarē var veicināt MVU, un līdz ar to visas nozares konkurētspējas ievērojamu

samazināšanos. Kopējā ES pārtikas nozares attīstība būs atkarīga no spējas apvienot tradicionālo pieeju pārtikas ražošanā ar mūsdienu moderno attīstību.

Inovatīvā potenciāla veicināšanai un uzņēmumu konkurētspējas palielināšanai nepieciešams veicināt pētniecības un attīstības procesu aktivitāti visos pārtikas uzņēmumos un sektoros, neatkarīgi no to lieluma. Attīstot projektus, kas virzīti uz sadarbības veicināšanu starp uzņēmumiem un pētniecības institūcijām, kompetenču centru un kopēju pārtikas nozares pētījumu tīklu izveidi, tiks nodrošināta pētniecības un attīstības pieejamība visās tās struktūrās un tiks sekmēta inovatīvā darbība un konkurētspēja visos pārtikas nozares uzņēmumos.

### **2.3. Latvijas pārtikas nozare un tās uzņēmumu konkurētspējas potenciāls**

Latvijā veiktās ekonomiskās reformas un valsts iekļaušanās Eiropas Savienībā ir nodrošinājusi iekšējos un ārējos pamatnosacījumus tautsaimniecības tālākai attīstībai un sabiedrības labklājības pieaugumam (2). Tomēr pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvija ir kļuvusi par pasaules trešā lielākā tirgus dalībnieci un tās vietējiem uzņēmumiem jācīnās ar pieaugošo konkurenci ne tikai iekšzemē, bet arī starptautiskā līmenī. Latvijas pārtikas nozare, pirmkārt un galvenokārt, nodrošina vietējos iedzīvotājus ar dažādiem pārtikas produktiem, tomēr tās uzņēmumu konkurētspēja ir būtisks nosacījums, lai saglabātu un attīstītu Latvijas pārtikas nozari pieaugošās starptautiskās konkurences apstākļos.

Neskatoties uz rūpniecības nozaru īpatsvara samazināšanos kopējā valsts ekonomikā kopš 2000.gada, Latvijas pārtikas produktu un dzērienu ražošanas nozare (turpmāk – Latvijas pārtikas nozare) joprojām ir viena no nozīmīgākajām un apjomīgākajām apstrādes nozarēm, un tās konkurētspēja un attīstība ietekmē visas apstrādes rūpniecības izaugsmi (7, 27.lpp.). Tūlīt pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvijas apstrādes rūpniecības izaugsmes tempi samazinājās, jo uzņēmumiem bija jāpielāgojas jauniem tirdzniecības nosacījumiem. Latvijas pārtikas nozares vidējie attīstības tempi atpaliek no citu apstrādes rūpniecības nozaru attīstības tempiem un ir bijuši vieni no zemākajiem salīdzinājumā ar citām ražošanas nozarēm: 2007.gada vienpadsmit mēnešos novērojams minimāls ražošanas apjomu pieaugums salīdzinājumā ar iepriekšējā gada attiecīgo periodu – tikai 0,1% (pielikumsNr.7). Tas ne tikai neatbilst Latvijas attīstības kopējam attīstības tempam (12, 26.lpp.), bet arī neatbilst pārtikas nozares svarīgumam Latvijas tautsaimniecībā. Izaugsmes tempa samazināšanās liecina par pastāvošām problēmām pārtikas nozares kopējā attīstībā un tās konkurētspējas samazināšanos, īpaši ņemot vērā pieaugošo pieprasījumu pēc pārtikas pasaulē.

### 2.3.1. Latvijas pārtikas nozares vispārējs raksturojums

Pārtikas apstrādes nozare ieņem ievērojamu vietu Latvijas apstrādes rūpniecībā. 2006.gadā tā veidoja 26,7% no visas apstrādes rūpniecības produkcijas izlaides apjoma. Tās īpatsvars kopējā apstrādes produkcijas izlaides struktūrā no 2003.-2006.gadam ir pieaudzis par 1,2 procentpunktiem un pārtikas nozare ir vadošā nozare apstrādes rūpniecības produkcijas izlaides struktūrā (2.13.tabula).

2.13.tabula

#### Latvijas apstrādes rūpniecības struktūra pēc produkcijas izlaides, %

Apstrādes rūpniecības nozares	Pēc produkcijas izlaides				2006/2004, procentpunkti
	2003	2004	2005	2006	
Pārtikas rūpniecība	25,5	24,8	24,3	26,7	1,2
Vieglā rūpniecība	7,2	6,3	3,3	5,6	-1,6
Kokapstrāde un papīra ražošana	25,4	24,8	27,5	24,7	-0,7
Ķīmiskā, gumijas un plasmāzmas izstr-u rūpniecība	5,8	5,9	6,4	6,6	0,8
Metālu un mašīnu ražošana	21,2	22,4	20,6	18,4	-2,8
Pārējās rūpniecības nozares	14,9	15,8	17,9	18,0	3,1
Apstrādes rūpniecība - pavisam	100,0	100,0	100,0	100,0	

Avots: autores apkopots pēc CSP datiem (12; 13; 14)

Pārtikas nozare veido gandrīz piekto daļu no Latvijas apstrādes rūpniecības pievienotās vērtības. Tomēr no 2.14.tabulas datiem redzams, ka 2007.gadā tās īpatsvars kopējā rūpniecības pievienotās vērtības struktūrā samazinājies par 7 procentpunktiem salīdzinājumā ar 2004.gadu.

2.14.tabula

#### Latvijas apstrādes rūpniecības struktūra pēc pievienotās vērtības, %

Apstrādes rūpniecības nozares	Pēc pievienotās vērtības				2007/2004, procentpunkti
	2004	2005	2006	2007	
Pārtikas rūpniecība	25,2	19,8	19,2	18,2	-7,0
Vieglā rūpniecība	7,7	7,6	7,4	6,8	-0,9
Kokapstrāde	19,3	23,1	21,4	22,6	3,3
Papīra ražošana un izdevējdarbība	7,8	8,5	8,2	8,2	0,4
Ķīmiskā, gumijas un plasmāzmas izstr-u rūpniecība	5,5	7,5	8,4	8,5	3,0
Pārējo nemetālisko minerālu izstr-u ražošana	4,8	5,6	6,3	6,6	1,8
Metālu un mētālu izstrādājumu ražošana	12,2	9,4	10,5	11,2	-1,0
Mašīnu un iekārtu ražošana	11,2	3,7	3,5	3,0	-8,2
Elektrisko un optisko iekārtu ražošana	-	5,1	5,2	5,4	-
Transporta līdzekļu ražošana	-	3,7	3,7	3,5	-
Pārējās rūpniecības nozares	6,3	6	6,2	6,0	-0,3
Apstrādes rūpniecība - pavisam	100,0	100,0	100,0	100,0	

Avots: autores apkopots pēc EM datiem (7, 8, 9, 10, 11)

Tas liecina, ka pārtikas nozarē pastāv zināmas grūtības (pieaug ražošanas izmaksas, samazinās izauguma tempi u.c.) un tā, atšķirībā no citām apstrādes nozarēm (kokapstrāde, gumijas, ķīmijas rūpniecība) neizmanto visas mūsdienu ekonomikas un tehnoloģiju iespējas, lai attīstītu virzību uz produkcijas ar augstāku pievienoto vērtību ražošanu.

Latvijas pārtikas nozare dod nozīmīgu ieguldījumu nodarbinātības jautājumu risināšanā un tādējādi arī valsts sociālo jautājumu risināšanā. Pēc 2.15.tabulas datiem redzams, ka 2007.gadā pārtikas nozarē nodarbināti 20,4% no visas apstrādes rūpniecības strādājošiem. Kopš 2004.gada nozares īpatsvars kopējā rūpniecības nodarbinātības struktūrā samazinājies tikai par 1% un pārtikas nozare joprojām ieņem pirmo vietu pēc nodarbināto skaita, tādējādi nodrošinot visvairāk darbavietu apstrādes rūpniecībā.

2.15.tabula

**Latvijas apstrādes rūpniecības struktūra pēc strādājošo skaita, 2004.-2007.g., %**

Apstrādes rūpniecības nozares	Pēc strādājošo skaita				2007/2004, procentpunkti
	2004	2005	2006	2007	
Pārtikas rūpniecība	21,4	21,4	20,8	20,4	-1,0
Vieglā rūpniecība	14,5	13,8	12,8	12,6	-1,9
Kokapstrāde	19,9	20,2	20,3	19,3	-0,6
Papīra ražošana un izdevējdarbība	7,8	7,4	6,7	7,4	-0,4
Ķīmiskā, gumijas un plasmāzmas izstrādājumu rūpniecība	4,9	5,2	5,4	5,7	0,8
Pārējo nemetālisko minerālu izstrādājumu ražošana	3,2	3,6	4,0	5,2	2,0
Metālu un mētaļu izstrādājumu ražošana	7,3	7,5	8,8	8,4	1,1
Mašīnu un iekārtu ražošana	4,4	4,4	4,3	3,9	-0,5
Elektrisko un optisko iekārtu ražošana	4,0	3,9	4,1	4,5	0,5
Transporta līdzekļu ražošana	4,2	4,1	4,0	4,1	-0,1
Pārējās rūpniecības nozares	8,4	8,5	8,8	8,5	0,1
Apstrādes rūpniecība - pavisam	100,0	100,0	100,0	100,0	

Avots: autores apkopots pēc EM datiem (7, 8, 9, 10, 11)

2.16.tabulā apkopoti Latvijas pārtikas nozari raksturojošie rādītāji (produkcijas izlaide, produkcijas pievienotās vērtības apjoms, nodarbināto skaits un nozares uzņēmumu skaits) un to dinamika laika posmā no 2002-2007.gadam. Redzams, ka nozares apgrozījumam ir tendence pieaugt (2007.gada tas sasniedza 965,7 milj Ls), kā arī pieaug produkcijas kopējā pievienotā vērtība. Tomēr pārtikas nozares produkcijas pievienotās vērtības īpatsvars kopējā produkcijas izlaides apjomā samazinās, tātad samazinās produkcijas ar augstu pievienoto vērtību īpatsvars, kas līdz ar to var samazināt produkcijas un uzņēmumu konkurētspēju. Redzams, ka 2004.gadā ir bijis straujš nodarbināto skaita pieaugums, kas varētu būt skaidrojams ar darba vides sakārtošanu pārtikas nozarē un tās tiesisko legalizēšanu iestājoties ES. Pēc 2004.gada turpinās nodarbināto skaita samazināšanos, bet lēnākā apjomā.

### Latvijas pārtikas nozari raksturojošie rādītāji un to dinamika

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Produkcijas izlaide, milj. LVL	553	582	630	740	860	966
Pievienotā vērtība, milj.LVL	-	150	188	218	238	-
Piev.vērtības īpatsvars kopējā produkcijas izlaidē	-	25,8%	29,8%	29,5%	27,7%	-
Nodarbināto skaits	33205	31602	35082	34694	34463	32449
Uzņēmumu skaits	1032	891	770	759	723	711

Avots: autores apkopots un aprēķini, CSP, ZM, LPUF dati ( - nebija pieejami salīdzināmi dati)

No 2.16. tabulas datiem var redzēt, ka 2003. un 2004.gadā strauji ir samazinājies arī pārtikas nozares uzņēmumu skaits. Kopš 2002.gada reģistrēto uzņēmumu skaits ir samazinājies gandrīz par trešdaļu un 2007.gadā oficiāli reģistrēto pārtikas uzņēmumu skaits tikai 711. Tomēr autore pētījuma gaitā pārlicinājās, ka reāli darbojošos ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaits ir vēl mazāks. Uzņēmumu samazināšanās tendence ir pretēja pastāvošai tendencei ES un tā liecina par atsevišķu Latvijas pārtikas uzņēmumu nespēju turpināt uzņēmējdarbību ES un saglabāt savu konkurētspēju atbilstoši notiekošām pārmaiņām nozarē.

Latvijas pārtikas uzņēmumu produkcijas izlaides apjomam ir tendence pieaugt, tomēr salīdzinot pārtikas nozares apgrozījuma indeksu faktiskajās un salīdzināmās cenās, var secināt, ka pieaugums nozarē notiek galvenokārt uz cenu pieauguma rēķina. 2.17.tabulā apkopoti pārtikas nozares apgrozījuma pieauguma izmaiņas faktiskajās un salīdzināmās cenās laika periodā no 2000.- 2007. gadam.

### Latvijas pārtikas nozares apgrozījuma indekss, %, faktiskajās un salīdzināmās cenās

Gads		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rūpniecības apgrozījuma indekss %, <i>faktiskajās</i> cenās	pret iepriekšējo gadu	112,4	103,7	106,4	115,2	117,6	116,7	114,9
	pret 2000.gadu	112,4	116,6	124,1	143,0	168,1	196,1	225,3
Rūpniecības produkcijas fiziskā apjoma indekss %, <i>salīdzināmās</i> cenās	pret iepriekšējo gadu	105,2	105,8	106,1	106,5	105,0	104,8	98,9
	pret 2000.gadu	105,2	111,3	118,1	125,6	131,9	138,3	136,7

Avots: autores apkopots pēc CSP nepublicētiem datiem

Salīdzinot pārtikas nozares apgrozījuma pieaugumu attiecībā pret 2000.gadu, redzams, ka visas nozares kopējais apgrozījums faktiskajās cenās pieaudzis vairāk nekā divas reizes, bet fiziskais produkcijas apjoms pieaudzis tikai par 36,7%. Straujš apgrozījuma pieaugums novērojams sākot ar 2004.gadu, kad pēc Latvijas pievienošanās Eiropas Savienībai Latvijas pārtikas uzņēmumiem radās lielākas iespējas realizēt saražoto Eiropas Kopienas tirgū, kā arī sākās cenu pieaugums un to izlīdzināšanās ar ES valstīm. No 2.17.tabulas datiem redzams, ka visstraujākais nozares apgrozījuma pieauguma temps faktiskajās cenās ir bijis 2005.gadā salīdzinot ar 2004.gadu (17,6%), bet pēc tam pieauguma tempi nedaudz mazinās. Arī produkcijas ražošanas apmēra tempi līdz 2004.gadam salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu ir pieauguši, taču pēc relatīvi labās izaugsmes 2004.gadā (6,5% salīdzinājumā ar 2003.gadu), fiziskās ražošanas apjoms pazeminājies, bet 2007.gadā pat samazinājies par 1,1% salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu. Jāsecina, ka Latvijas pārtikas uzņēmumu produkcijas apjoma pieaugums ir veidots galvenokārt uz cenu pieauguma rēķina, kam gan ir bijuši objektīvi priekšnosacījumi (cenu izlīdzināšanās pēc iestāšanās ES, izmaksu pieaugums u.c.), tomēr fiziskā ražošanas apjoma samazināšanās liecina par produkcijas pieprasījuma un atsevišķu uzņēmumu konkurētspējas samazināšanos kopējā tirgū. Pastāvot ekonomikas recesijas situācijai valstī un samazinoties atsevišķu iedzīvotāju slāņu pirktspējas līmenim, Latvijas pārtikas ražotājiem jāapzinās, ka nepārtraukts cenu palielinājums ir īstermiņa pieauguma risinājums un, pastāvot nepamatotām nozīmīgām cenu atšķirībām, ārvalstu pārtikas ražotāji, izmantojot valsts koncentrēto mazumtirdzniecības sistēmu, var pārņemt relatīvi nelielo Latvijas tirgu atsevišķās pārtikas preču kategorijās. Lai saglabātu produkcijas konkurētspēju, Latvijas pārtikas ražotājiem jāmeklē ilgtermiņa risinājumi ražošanas efektivitātes un produktivitātes palielināšanai, patērētāju lojalitātes veicināšanai un inovāciju attīstībai, konkurences stiprināšanai izmantojot sadarbības pieeju ar saviem biznesa partneriem līdzīgo mērķu sasniegšanai.

Jāsecina, ka pārtikas nozare ir viena no lielākajām un nozīmīgākajām Latvijas apstrādes rūpniecības nozarēm un tās attīstība ir tautsaimnieciski svarīgs jautājums. Kaut gan pārtikas nozare nav Latvijas prioritāro nozaru vidū, valsts institūcijām būtu jānovērtē nozaru uzņēmumu ieguldījums un tā potenciāls valsts ekonomiskajā izaugsmē. Latvijas pārtikas nozares uzņēmumi ne tikai dod nozīmīgu ieguldījumu Latvijas ekonomiskajā izaugsmē, bet palīdz risināt arī sociālos jautājumus: nodrošinot darbavietas, risina nodarbinātības problēmas, savukārt produkcijas kvalitāte, drošums un sastāvs ietekmē iedzīvotāju veselību un darbaspējas, netieši ietekmējot citas valstiski svarīgas jomas (sociālās izmaksas, veselības aprūpes izdevumus u.c.). Pārtikas nozare būtu jānosaka par Latvijas ekonomikas prioritāru nozari, bet tās uzņēmumu konkurētspējas veicināšana – par stratēģisku mērķi.

Latvijas pārtikas nozares uzņēmumu darbību, kā lauksaimniecības produkcijas pārstrādātāju, pārrauga LR Zemkopības ministrija, kas izstrādā likumdošanu, saistītu ar pārtikas apriti un nekaitīgumu. LR Zemkopības ministrijas pārraudzībā esošais Pārtikas un veterinārais dienests veic pārtikas aprites uzraudzību un kontroli. Lai gan pārtikas ražošanas uzņēmumu nozares dati tiek iekļauti gan LR Zemkopības ministrijas, gan LR Ekonomikas ministrijas pārskatos un ziņojumos, nav izstrādāta vienota pārtikas nozares stratēģija, kas pārtikas ražošanas uzņēmumiem dotu iespēju izprast valsts institūciju plānu par nozares attīstības virzieniem un plānot savas darbības konkurētspējas veidošanu atbilstoši tam. Daļa no pārtikas ražotājiem apvienojušies profesionālās apvienībās un biedrībās, kā arī ietilpst Latvijas pārtikas uzņēmumu federācijā (LPUF), kas risina atsevišķus jautājumus, saistītus ar uzņēmumu attīstības veicināšanu un produkcijas pārdošanas sekmēšanu. Jāsecina, ka Latvijā nepastāv vienota institūcija, kas nodarbotos ar visiem ar pārtikas uzņēmumu darbību un attīstību saistītiem jautājumiem un to risināšanu, tādēļ ir apgrūtināta kompleksas pieejas izstrāde uzņēmumu konkurētspējas saglabāšanai un sekmēšanai. Pastāvot zināmām grūtībām, pēc autores domām, stratēģiski svarīgajā pārtikas nozarē, valsts institūcijām būtu jāveic kompleksi pasākumi, lai palīdzētu Latvijas pārtikas uzņēmumiem pārvarēt barjeras, kas saistītas ar nozares tendencēm un tās pāreju jaunā attīstības posmā. Kaut gan plaši atzīts, ka tirgus mehānismi ir vislabākie attiecībā uz konkurētspējas attīstīšanas procesu, tomēr, ņemot vērā, ka tirgus ne vienmēr darbojas perfekti, sarežģītās situācijās tiek pieļauta nepieciešamība valstij uz laiku iejaukties, lai papildinātu, labotu un veicinātu šos procesus.

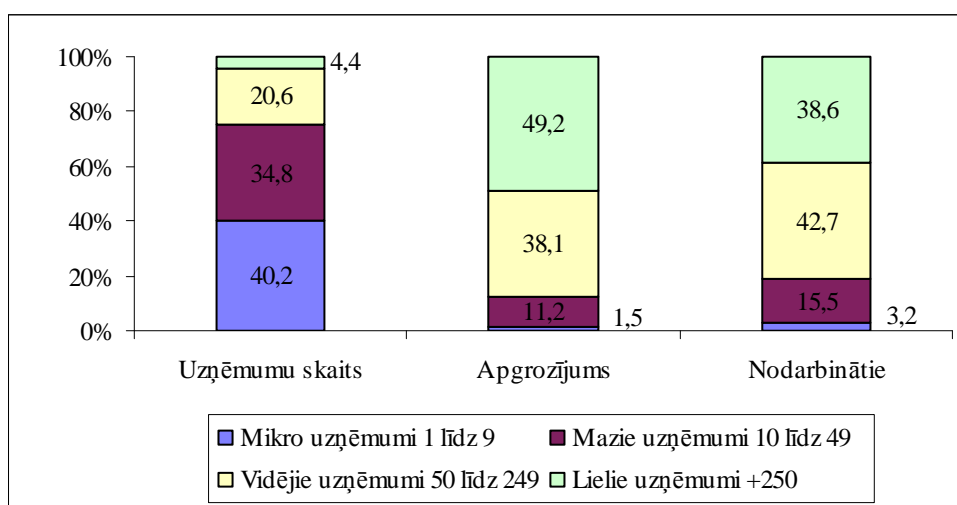
### **2.3.2. Latvijas pārtikas nozares struktūra un tās apakšnozaru konkurētspējas novērtējums**

Latvijas pārtikas nozarē 2007.gadā bija reģistrēti 711 pārtikas ražošanas uzņēmumi (pēc CSP npublicētiem datiem – neskaitot dzīvnieku pārtikas ražotājus). Latvijas pārtikas nozares struktūra pēc tās uzņēmumu lieluma, apgrozījuma un nodarbināto skaita 2007. parādīta 2.2.attēlā.

No 2.2.attēla var secināt, ka Latvijas pārtikas nozare, tāpat kā ES pārtikas nozare ir sadrumstalota: tajā dominē mikro, mazie un vidējie uzņēmumi. Kopā tie sastāda 95,6% uzņēmumu, nodarbina 61,4% darbinieku un veido 50,8% pārtikas nozares apgrozījuma. Latvijas pārtikas mikro uzņēmumi sastāda 40,2% no nozares uzņēmumu skaita (ES pārtikas nozarē vidēji 77,8%), bet to apgrozījuma īpatsvars veido tikai 1,5% no nozares apgrozījuma, kuram, tāpat kā mazo uzņēmumu apgrozījuma īpatsvaram, ir tendence samazināties. Nelielais ieguldījums nozares apgrozījumā var būt par pamatu atbildīgo valsts institūciju kļūdainu



lēmumu pieņemšanā attiecība uz atbalsta programmu izstrādāšanu un koncentrēšanos tikai uz lielo uzņēmumu atbalstīšanu. Tomēr šie uzņēmumi dod noteiktu ieguldījumu valsts iedzīvotāju nodrošināšanā ar daudzveidīgiem pārtikas produktiem un to pieejamību, kā arī sociālās vides uzlabošanā un nodarbinātības veicināšanā, tādēļ to darbības saglabāšana un izaugsmes sekmēšana būtu atbalstāma arī no atbildīgo institūciju puses. Būtu jāveic papildu pētījumi, lai noskaidrotu mikro un mazo pārtikas uzņēmumu darbības īpatnības un nepieciešamību pēc papildu pasākumiem (elastīga pieeja uzņēmējdarbības nosacījumiem, apmācība, pieeja inovāciju pārnesēi) to konkurētspējas veicināšanai.



2.2.attēls. **Apgrozījuma un nodarbināto skaita iedalījums pēc uzņēmuma lieluma Latvijas pārtikas nozarē 2006.gadā**

*Avots: autores aprēķini pēc CSP nepublicētiem datiem*

Nozares struktūra laika posmā no 2004.-2007.gadam mainījies maz, tomēr var novērot nelielu tendenci lielo uzņēmumu pagrozījuma īpatsvara pieaugumā no 46,4% 2004.gadā līdz 49,2% 2006.gadā, samazinoties mazo uzņēmumu apgrozījuma īpatsvaram (pielikums Nr.8).

Latvijas pārtikas nozares lielo un vidējo uzņēmumu apgrozījums kopā sastāda 87,3% no visas pārtikas rūpniecības apgrozījuma un kopā tajos nodarbināti 81,3% no nozarē nodarbinātajiem, savukārt ES vidēji tajos nodarbināti 62,6% nozarē strādājošo, bet to apgrozījums aizņem 77,7% no nozares apgrozījuma. Tā kā lielle un vidējie uzņēmumi aizņem 25% no visas uzņēmumu struktūras (attiecīgi 4,4% un 20,6%, bet ES pārtikas nozarē vidēji 4,6% (attiecīgi 0,9% un 3,7%), var teikt, ka atšķirībā no ES pārtikas nozares Latvijas pārtikas uzņēmumu struktūra ir koncentrētāka, tomēr ES kontekstā Latvijas uzņēmumi pēc ražošanas jaudu apjoma un nodarbināto skaita (tuvāka zemākajam klasifikācijas līmenim) būtu uzskatāmi kā galvenokārt mazie uzņēmumi. Tā tikai trīsdesmit pārtikas uzņēmumi ierindojas

Latvijas 500 lielāko uzņēmumu sarakstā pēc apgrozījuma un tikai trīs no tiem ir starp Latvijas simts lielākajiem uzņēmumiem (pielikumā Nr.9 apkopoti Latvijas lielākie pārtikas ražotāji pēc neto apgrozījuma, to raksturojošie rādītāji, vieta nozarē un Latvijas 500 lielāko uzņēmumu sarakstā laika posmā no 2003.-2006.gadam). 2003.-2006.gadā pārtikas nozares līderi nav mainījušies, tomēr to rentabilitāte un peļņas rādītāji ir ļoti zemi. Pēc iestāšanās ES pārtikas uzņēmumu apgrozījums ir audzis, taču samazinājušies peļņas rādītāji.

Latvijas pārtikas nozare sastāv no dažādu pārtikas produktu apakšnozarēm, un to iedalījums pēc NACE-1 klasifikācijas pievienots pielikumā Nr1. Latvijas pārtikas nozarē pārstāvētas visas klasifikācijas apakš kategorijas. 2.18.tabulā parādīta Latvijas pārtikas nozares struktūra pēc apakšnozaru apgrozījuma un tās izmaiņas laika periodā no 2002.-2006.gadam. Jāsecina, ka, lai gan Latvijas pārtikas nozare ir fragmentēta, tās četras nozīmīgākās kategorijas (dzērienu, gaļas, piena un dažādu produktu (to veido galvenokārt maizes produkcijas apakš kategorija) veido 82% no nozares apgrozījuma.

2.18.tabula

**Latvijas pārtikas nozares struktūra pēc apakšnozaru apgrozījuma un tās izmaiņas, %**

Gadi	Gaļas prod-i	Zivju prod-i	Augļu/ dārzeņu prod-i	Piena prod-i	Graudu malš-s prod-i	Dzērieni	Dažādi	Kopā
2002	19	15	4	17	4	15	26	100
2003	20	12	4	18	4	16	26	100
2004	18	10	2	20	5	21	24	100
2005	19	12	0	21	5	22	21	100
2006	20	11	2	21	4	22	20	100
Izmaiņas 2006/2002, procentpunkti	1	-4	-2	4	0	7	-6	0

Avots: autores aprēķini pēc LPUF, CSP datiem

No 2.18.tabulas datiem redzams, ka nozares struktūrā pieaug dzērienu, piena un gaļas produktu īpatsvars (2006.gadā salīdzinājumā ar 2002.gadu attiecīgi palielinoties par 7, 4 un vienu procentpunktu), kas liecina par šo apakš kategoriju uzņēmumu attīstību un izaugsmi. Latvijas pārtikas rūpniecības lielākajās nozarēs vērojama tirgus spēku koncentrēšanās (2006.gadā četru lielāko (ņemot vērā apgrozījumu) piena pārstrādes uzņēmumu tirgus daļa bija 60 %, 10 lielāko – 80 %, četru lielāko graudu malšanas produktu un gatavās lopbarības ražošanas pārstrādes uzņēmumu tirgus daļa bija 60 %, desmit lielāko – 90 %, četru lielāko gaļas pārstrādes uzņēmumu tirgus daļa bija 25 %, desmit lielāko – 52 % (19, 49.lpp.)), kas

ļauj šiem uzņēmumiem paaugstināt ražošanas efektivitāti, kā arī investēt ražošanas tehnoloģiskā procesa modernizācijā un vides jautājumu risināšanā. Savukārt četru Latvijas lielāko zivju pārstrādes uzņēmumu tirgus daļa bija 30 %, desmit lielāko – tikai 48 % un apakšnozares īpatsvars 2006.gadā bija samazinājies par 4 procentpunktiem salīdzinājumā ar 2002.gadu. Tātad apakšnozaru mikro un mazie uzņēmumi pārtikas nozares attīstības tendenču iespaidā saskaras ar darbības grūtībām, kas mazina uzņēmumu konkurētspēju un iespaido nozares izaugsmi.

2.19.tabulā parādīta Latvijas pārtikas nozares struktūra pēc uzņēmumu skaita apakšnozarēs un tās izmaiņas laikā no 2002.-2006.gadam. Salīdzinot apakšnozaru apgrozījuma un uzņēmumu skaita struktūras un to izmaiņas dinamikā var izdarīt secinājumus par atsevišķu apakšnozaru attīstības tendencēm. Redzams, ka lielāko īpatsvaru nozares struktūrā pēc to uzņēmumu skaita veido dažādu produktu ražošanas uzņēmumi (šajā apakšnozarē galvenokārt ietilpst maizes ražošanas uzņēmumi – tie sastāda 70% no šīs apakšnozares uzņēmumiem), kas 2006.gadā veidoja 45% no visiem pārtikas nozares uzņēmumiem. To īpatsvars nozares struktūrā pēc uzņēmumu skaita nav nozīmīgi mainījies kopš 2002.gadu, taču to apgrozījuma īpatsvars nozarē šajā laika periodā ir samazinājies par 6 procentpunktiem. Arī zivju produktu ražošanas uzņēmumu apgrozījuma īpatsvars nozarē ir samazinājies par 4 procentpunktiem, bet uzņēmumu skaita īpatsvars 2006.gadā ir pieaudzis par 3 procentpunktiem salīdzinājumā ar 2002.gadu. Savukārt dzērienu apakšnozarē, kas ir lielākā pēc apgrozījuma un 2006.gadā sastādīja 22% kopējā nozares apgrozījuma struktūrā, uzņēmumu skaits veido tikai 8%, bet to īpatsvars apakšnozares apgrozījuma struktūrā pieaudzis par 7 procentpunktiem.

2.19.tabula

**Latvijas pārtikas nozares struktūra pēc uzņēmumu skaita apakšnozarēs un tās izmaiņas, %**

Gads	Gaļas prod-i	Zivju prod-i	Augļu/dārzeņu prod-i	Piena prod-i	Graudu malš-s prod-i	Dzērieni	Dažādi	Kopā
2002	19,0	13,0	5,0	6,0	4,0	8,0	45,0	100,0
2003	19,0	13,0	5,0	6,0	5,0	8,0	44,0	100,0
2004	18,0	15,0	5,0	6,0	4,0	8,0	44,0	100,0
2005	17,0	16,0	4,0	6,0	4,0	8,0	45,0	100,0
2006	17,0	16,0	4,0	7,0	3,0	8,0	45,0	100,0
Izmaiņas 2006/2002, procentpunkti	-2	3	-1	1	-1	0	0	0

*Avots: autores aprēķini pēc LPUF, CSP datiem*

Redzams, ka Latvijas pārtikas apakšnozarēs, kuras sastāda lielāko apgrozījuma īpatsvaru (dzērienu, piena un gaļas produktu apakšnozares 2006.gada aizņēma attiecīgi 22%, 21% un 20% kopējā nozares apgrozījuma struktūrā) un kuru apgrozījuma īpatsvaram ir tendence pieaugt, uzņēmumu skaita īpatsvars ir neliels vai arī tam ir tendence samazināties (dzērienu apakšnozares īpatsvars nozares struktūrā pēc uzņēmumu skaita sastādīja 8%, piena 7%, bet gaļas produktu uzņēmumu īpatsvars samazinājies par 2 procentpunktiem). Tādējādi var secināt, ka šajās apakšnozarēs tiek veidots lielāks apgrozījums ar mazāku uzņēmumu skaitu, kas liecina, ka tajās pastāv lielāka uzņēmumu konsolidācija, kas veicina ražošanas efektivitāti, kā arī ļauj investēt ražošanas tehnoloģiskā procesa modernizācijā un produkcijas attīstībā.

Par uzņēmumu izaugsmi un konkurētspēju var secināt pēc to apgrozījuma pieauguma. Analizējot Latvijas pārtikas apakšnozaru apgrozījuma pieauguma tempus, kas parādīti 2.20.tabulā, var redzēt, ka gandrīz visās apakšnozarēs (izņemot zivju produktus) apgrozījums salīdzinot ar iepriekšējo gadu pieaug. Straujāk salīdzinājumā ar 2006.gadu pieaudzis augļu un dārzeņu, graudu malšanas un piena produktu apgrozījuma apjoms (attiecīgi par 44,2, 34,6 un 18,3 %), bet zivju produktu apgrozījums samazinājies par 0,3%.

2.20.tabula

**Latvijas pārtikas nozares apgrozījuma indekss % pret iepriekšējo gadu  
(faktiskajās cenās)**

Apakšnozares	NACE kods	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gaļas produkti	151	128,8	111,1	122,0	114,0	118,8	125,6	114,8
Zivju produkti	152	135,9	91,1	82,8	104,1	138,2	108,9	99,7
Augļu/dārzeņu pr.	153	103,7	139,1	110,8	108,8	98,1	122,0	144,2
Piena produkti	155	111,6	99,1	107,4	123,5	120,1	117,7	118,3
Graudu malšanas pr.	156	99,4	101,2	94,9	118,4	102,7	101,7	134,6
Citi pārtikas produkti	158	104,1	105,2	111,1	113,8	107,7	111,5	106,0
Dzērieni	159	99,0	101,6	109,7	116,5	122,2	120,3	116,6

*Avots: autores apkopots pēc CSP nepublicētiem datiem*

Tomēr, analizējot Latvijas pārtikas apakšnozaru fiziskā apjoma pieauguma tempus, redzams, ka tie ir bijuši daudz mērenāki. 2.21.tabulā apkopoti Latvijas pārtikas apakšnozaru apgrozījuma pieauguma tempi salīdzināmās cenās. Apakšnozarēm, kurām 2007.gadā pret iepriekšējo gadu ir bijis vislielākais apgrozījuma pieaugums - augļu un dārzeņu, piena un graudu malšanas produktu apakšskategorijas -, fiziskā apjoma pieaugums ir bijis attiecīgi

13,2%, 4,6% un 6,8%, kas liecina, ka neskatoties uz produkcijas cenu pieaugumu, uzņēmumi ir spējuši piedāvāt konkurētspējīgu produkciju, kuras pieprasījuma apjomi turpina pieaugt.

2.21.tabula

**Latvijas pārtikas nozares produkcijas fiziskā apjoma indeksi pret iepriekšējo gadu, %, (salīdzināmās cenās)**

Apakšnozares	NACE kods	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gaļas produkti	151	116,9	118,3	113,0	108,5	114,6	116,3	104,6
Zivju produkti	152	126,3	87,3	77,6	91,2	101,4	95,8	91,5
Augļu/dārzeņu pr.	153	100,2	114,8	102,7	101,7	109,4	85,1	113,2
Piena produkti	155	106,8	103,3	106,8	105,4	104,9	108,9	104,6
Graudu malšanas pr.	156	101,6	99,0	101,4	113,9	101,4	96,3	106,8
Citi pārtikas produkti	158	99,7	104,1	106,1	104,7	100,3	100,1	85,0
t.sk - maizes pr.	1581	100,5	102,2	99,4	102,1	102,2	97,4	91,8
Dzērieni	159	96,2	112,9	117,5	115,0	107,8	113,9	109,3

*Avots: autores apkopots pēc CSP nepublicētiem datiem*

Savukārt produkcijas apjoma samazināšanās tendence iezīmējas zivju un maizes produkcijas kopējam apjomam un 2007.gadā tika saražots attiecīgi tikai 91,5% un 91,8% no 2006.gada apjoma. Salīdzinājumā ar 2000.gadu, 2007.gadā maizes izstrādājumu produkcijas apjomi samazinājušies par 4,8%, bet zivju – par 30,6% salīdzinājumā ar 2000.gadu (11.pielikuma dati), kas liecina par pastāvošām grūtībām šo apakšnozaru uzņēmumos un konkurētspējas samazināšanos.

Lai gan tieši šīm apakšnozarēm ir raksturīgs liels mazo un mikro uzņēmumu skaits, nevar apgalvot, ka šis faktors ir noteicošais to produkcijas pieauguma samazināšanā. Eiropas Savienības kontekstā arī Latvijas vidējo un lielo uzņēmumu ražošanas jaudas ir nelielas, kas samazina to konkurētspēju vienotā tirgū. Latvijas pārtikas produkcijas apjomu pieaugums visās apakšnozarēs ir bijis balstīts galvenokārt uz cenu pieaugumu un lielākā daļa vietējo pārtikas ražotāju nevar konkurēt ar lētām izmaksām un lielu ražošanas apjomu. Lai saglabātu Latvijas pārtikas uzņēmumu izaugsmi un veicinātu to konkurētspēju ilgtermiņā, ir jānodrošina kontinuāra inovāciju attīstība gan tādu produkcijas jauninājumu veidošanai, par ko patērētāji būtu gatavi maksāt augstāku cenu, gan tādu risinājumu veicināšanai, kas vērsti uz produktivitātes un efektivitātes paaugstināšanu, izmaksu samazināšanu un konkurētspējīgu cenu nodrošināšanu, tādējādi sekmējot Latvijas pārtikas nozares produkcijas konkurētspēju iekšējā un ārējās tirgos.

### 2.3.3. Latvijas pārtikas nozares produkcijas konkurētspējas novērtējums iekšējā un ārējos tirgos

Pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvijas pārtikas uzņēmumiem ne tikai ir parādījušās lielākas iespējas savu produkciju realizēt ES dalībvalstīs, bet arī citu valstu pārtikas ražotāji var izmantot vienotā tirgus priekšrocības. Latvijas pārtikas nozare galvenokārt nodrošina iekšējo tirgu ar pārtikas izstrādājumiem, taču pēc Latvijas tirgus atvēršanas pārtikas uzņēmumiem jākonkurē ne tikai ārējos tirgos, bet arī iekšzemē. Lai uzņēmumi savu produkciju varētu realizēt, tiem jābūt reģistrētiem Pārtikas veterinārā dienestā, bet produkcijas eksportam tiem jāsaņem atzīšanas apliecības. Pēc Pārtikas veterinārā dienesta datiem Latvijā 56% no reģistrētājiem pārtikas ražotājiem ir atzīti, t.i., ir izgājuši visas valstī noteiktās normatīvās pārbaudes un saņēmuši apliecību par uzņēmuma atzīšanu (216, 13.lpp.). Tomēr uzņēmuma atzīšana sekmē tā veiksmīgu darbību un konkurētspēju gan Latvijā, gan ārpus tās, jo apliecina uzņēmuma darbības un produkcijas atbilstību pārtikas uzraudzības prasībām.

Analizējot nozares eksporta apjomu un tā tendences, var spriest par uzņēmumu darbības un to produkcijas konkurētspēju ārējos tirgos. 2.22.tabulā apkopoti dati par Latvijas pārtikas nozares eksporta īpatsvaru nozares realizācijā un kopējā apstrādes rūpniecībā 2004.-2007.gados. Šajā laika periodā pārtikas nozares īpatsvars kopējā apstrādes rūpniecības eksportā pieaudzis par 1,6 procentpunktiem un 2007.gadā tas sastādīja 12,8%, tomēr tas ir ievērojami mazāks nekā apstrādes rūpniecībā vidēji un mazāks nekā gandrīz visās pārējās nozarēs (eksporta īpatsvars visu Latvijas apstrādes nozaru realizācijā apkopots pielikumā Nr.12). No pārtikas nozares uzņēmumu saražotajām precēm tikai nepilna ceturtdaļa tiek eksportēta. No 2.22.tabulas datiem redzams, ka, pārtikas produkcijas eksporta īpatsvars produkcijas realizācijā no 2004. līdz 2007.gadam ir pieaudzis par 2,2 procentpunktiem.

2.22.tabula

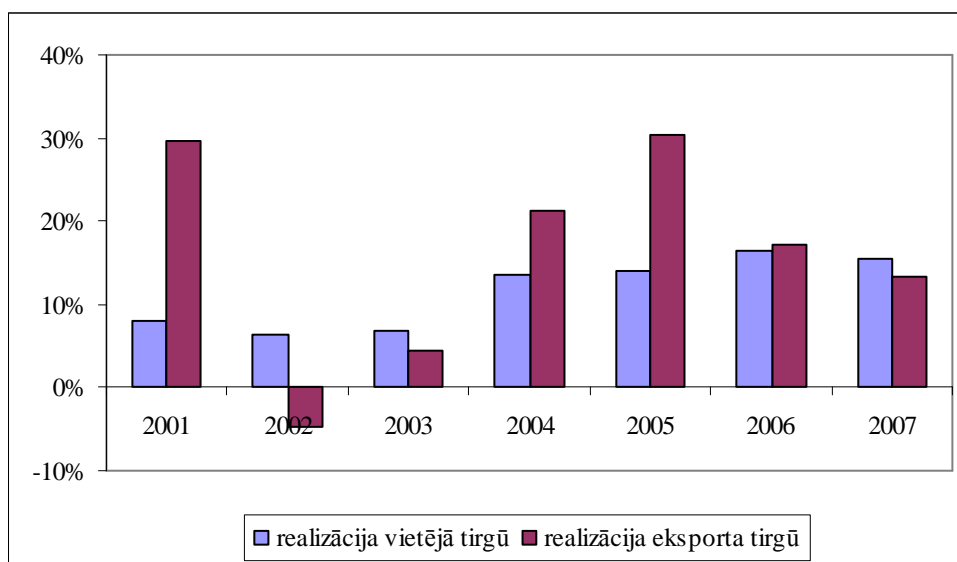
#### Latvijas pārtikas nozares eksporta īpatsvars nozares realizācijā un kopējā apstrādes rūpniecības eksportā, 2004.-2007.gads, %

	2004	2005	2006	2007	2007/2004, procentpunkti
Eksporta īpatsvars nozares realizācijā, %					
- pārtikas nozarē	21,8	24,2	24,3	24,0	2,2
- apstrādes rūpniecībā vidēji	52,2	51,5	50,0	48,4	-3,8
Pārtikas nozares eksporta īpatsvars kopējā apstrādes rūpniecības eksporta apjomā, %	11,2	12,5	12,8	12,8	1,6

Avots: CSP dati, autores aprēķini

Pārtikas nozare lielāko daļu produkcijas realizē vietējā tirgū, lai gan eksporta palielināšana veicinātu nozares attīstības tempus. Salīdzinot apgrozījuma pieauguma tempus realizētajai produkcijai (2.3.attēls) vietējā un eksporta tirgū, redzams, ka 2004.-2005.gadā straujāk pieauga eksportētās produkcijas apgrozījuma apjomi salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu (attiecīgi par 21,3% un 30,3%).

Tomēr pēc šīs relatīvi labās izaugsmes seko kritums, un 2007.gadā eksporta pieaugums ir pat mazāks nekā pieaugums vietējā tirgū. Jāsecina, ka uzņēmumi vai nu mazāk iesaistās jaunu eksporta tirgu meklējumos vai arī to produkcija nespēj konkurēt ārējos tirgos. Uzņēmumiem būtu jāpēta nozares attīstības tendences ārējos tirgos, lai savu darbību pielāgotu tām un saglabātu savu konkurētspēju. Tā kā Latvijas pārtikas uzņēmumi bieži vien nevar nodrošināt arī nepieciešamos eksporta apjomus, tad to sadarbība eksporta produktu izstrādē un eksporta jaudu ražošanā veicinātu to kopējo konkurētspēju un attīstību.



2.23.attēls. **Latvijas pārtikas nozares apgrozījuma indekss vietējā un eksporta tirgū realizētai produkcijai salīdzinājumā pret iepriekšējo gadu, faktiskajās cenās, %**

*Avots: autores aprēķini pēc CSP datiem*

2.23.tabulā apkopoti Latvijas pārtikas uzņēmumu realizācijas apjomu pieaugums vietējā un eksporta tirgū pēc iedalījuma apakšnozarēs. Analizējot tabulas datus, var spriest par apakšnozaru uzņēmumu konkurētspēju un darbības atšķirībām šajos tirgos.

Lai gan apgrozījuma pieaugums faktiskās cenās neļauj izdarīt viennozīmīgus secinājumus par uzņēmumu izaugsmi, jo neatspoguļo produkcijas fizisko apmēru pieaugumu, redzams, ka gan eksporta, gan vietējā tirgū realizētas produkcijas apjomi pieaug salīdzinājumā

ar iepriekšējo gadu, izņemot zivju produkcijas eksportu, kas 2007.gada bija tikai 92,3% no iepriekšējā gada apjoma.

2.23.tabula

**Latvijas pārtikas apakšnozaru apgrozījuma indekss vietējā un eksporta tirgū realizētai produkcijai salīdzinājumā pret iepriekšējo gadu, faktiskajās cenās, %**

Apakšnozares	NACE kods	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Vietējā tirgū realizētā produkcija</i>								
Gaļas produkti	151	129,1	110,7	122,2	114,1	116,1	122,1	114,9
Zivju produkti	152	117,9	120,9	82,8	125,3	133,7	105,6	116,4
Augļu/dārzeņu pr.	153	92,7	149,8	103,8	108,9	94,8	129,0	141,8
Piena produkti	155	110,1	103,2	105,8	116,1	120,5	121,5	114,6
Graudu malšanas pr.	156	97,3	102,0	92,0	117,1	99,9	99,3	122,2
Citi pārtikas produkti	158	105,1	104,1	105,1	114,0	107,8	111,5	106,5
Dzērieni	159	95,1	98,8	104,1	107,3	116,1	115,2	119,6
<i>Eksporta tirgū realizētā produkcija</i>								
Gaļas produkti	151	115,3	134,3	114,0	107,8	254,2	205,2	113,4
Zivju produkti	152	141,5	83,5	82,7	96,2	140,4	110,4	92,3
Augļu/dārzeņu pr.	153	129,7	121,2	125,3	108,6	103,8	110,9	148,7
Piena produkti	155	116,9	85,7	113,8	150,7	119,3	106,9	130,2
Graudu malšanas pr.	156	125,0	93,0	126,3	128,6	122,4	115,5	196,2
Citi pārtikas produkti	158	95,4	117,0	164,3	112,6	107,2	111,3	102,7
Dzērieni	159	147,8	124,0	145,7	158,3	141,0	133,4	110,0

Avots: autore apkopots pēc CSP nublicētiem datiem

Analizējot apakšnozaru pieauguma tempus, redzams, ka tie ir atšķirīgi dažādas apakšnozarēs: augļu, piena un graudu malšanas produktu realizācijas pieauguma tempi it bijuši straujāki eksporta tirgos un tiem ir tendence palielināties. Turpretim gaļas, zivju, dzērienu un citu pārtikas produktu (galvenokārt maizes izstrādājumu) eksporta apjomi samazinās, kas var liecināt par šo apakšnozaru uzņēmumu nespēju atrast konkurētspējīgus risinājumus darbībai eksporta tirgos. Būtu nepieciešams veikt padziļinātus pētījumus, lai noskaidrotu iemeslus eksporta tirgū realizētās produkcijas apjomu samazinājumam – vai tam par iemeslu ir uzņēmumu pārorientēšanās uz vietējo tirgu, produkcijas ar pievienoto vērtību īpatsvara samazināšanās vai tās konkurētspējas samazināšanās.

Lai novērtētu atšķirību starp Latvijas pārtikas nozares produkcijas ražošanas apjomu un tās pieprasījumu, var izmantot ārējās tirdzniecības bilanci. 2.24.tabulā parādīta pārtikas preču importa un eksporta dinamika Latvijā laika periodā no 2003.-2007.gadam. Redzams, ka 2005. un 2006.gadā straujāk pieauga gan importa, gan eksporta apjomi, tomēr 2007.gadā, samazinoties eksporta pieauguma tempam, strauji palielinājās negatīvā pārtikas tirdzniecības bilance. Tas liecina par Latvijas pārtikas uzņēmumu darbības un to ražojumu konkurētspējas



samazināšanos gan iekšējā, gan ārējos tirgos. Negatīva tirdzniecības bilance rodas arī no tā, ka eksporta un arī kopumā Latvijas pārtikas sektora struktūrā dominē zemas pievienotās vērtības produkti.

2.24.tabula

### Pārtikas preču eksporta un importa dinamika Latvijā, tūkst.Ls

	2003	2004	2005	2006	2007
Eksports, tūkst.Ls	128 297	172 459	258 634	340 018	381 192
Imports, tūkst.Ls	261 408	300 903	387 820	470 469	547 605
Bilance, tūkst.Ls	-133 111	-128 444	-129 186	-130 452	-166 413

Avots: autores aprēķini pēc CSP nepublicētiem datiem

Nozīmīgākās pārtikas preču importētājvalstu grupas Latvijā ir ES dalībvalstis, kas 2007.gadā veidoja 87,19% no visa pārtikas importa Latvijā. Pakāpeniski samazinās veco ES dalībvalstu importa īpatsvars, bet nozīmīgi ir pieaudzis jauno ES dalībvalstu īpatsvars: tas pieaudzis par 7,97 procentpunktiem salīdzinot ar 2003.gadu (2.25.tabula).

2.25.tabula

### Pārtikas preču importa struktūra Latvijā pa valstu grupām 2003-2007.gadā, %

Valstu grupas	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2003, procentpunkti
ES-15	35,40	36,52	35,69	34,11	33,77	-1,63
ES-12	45,46	47,34	50,59	52,04	53,42	7,97
NVS	8,34	7,49	7,09	7,18	7,50	-0,83
Attīstītās (OECD) valstis	4,13	3,40	2,19	2,09	1,86	-2,28
Pārējās valstis	6,67	5,25	4,44	4,59	3,45	-3,22
Kopā	100	100	100	100	100	

Avots: autores aprēķini pēc CSP nepublicētiem datiem

Nozīmīgākās pārtikas importētājvalstis Latvijā ir Lietuva, Polija un Igaunija, kas 2007.gadā kopā veidoja 48,41% no visa pārtikas preču importa Latvijā (2.26.tabula). Visstraujāk pieaudzis Polijas un Lietuvas preču īpatsvars (2007.gadā tas pieaudzis attiecīgi par 4,92 un 3,74 procentpunktiem salīdzinājumā ar 2003.gadu), ko var izskaidrot ar šo valstu izdevīgo ģeogrāfisko stāvokli attiecība pret Latviju un tirdzniecības atvieglojumiem pēc

vienotas tirgus telpas izveidošanas. Vācija, kas 2003.gadā bija trešā nozīmīgākā pārtikas importētājvalsts Latvijā, pamazām samazina savu īpatsvaru.

2.26.tabula

**Nozīmīgāko pārtikas importētājvalstu importa struktūra Latvijā un to īpatsvara izmaiņas 2003.-2007.gadā, %**

Valstis	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2003, procentpunkti
Lietuva	18,97	20,09	20,50	21,29	22,72	3,74
Polija	8,14	10,48	13,16	13,21	13,05	4,92
Igaunija	12,17	11,40	11,35	12,63	12,65	0,48
Vācija	10,97	10,22	9,94	8,55	9,10	-1,86
Dānija	4,26	4,29	4,32	5,34	5,05	0,79
Krievijas Federācija	3,56	4,18	4,70	4,39	4,68	1,11
Francija	2,97	3,44	3,69	4,13	4,12	1,15
Nīderlande	3,20	5,44	5,34	3,78	3,84	0,65
Itālija	2,24	2,55	2,59	3,27	3,00	0,76
Spānija	3,13	2,46	2,73	2,20	2,09	-1,04
Pārējās valstis	30,40	25,45	21,68	21,21	19,70	-10,71
Imports kopā	100	100	100	100	100	

Avots: autores aprēķini pēc CSP nepublicētiem datiem

2.27.tabulā parādīta Latvijā importēto pārtikas preču struktūra pēc to apakšnozarēm. Nozīmīgāko īpatsvaru importēto preču struktūrā veido dzērieni, citi pārtikas produkti un gaļas produkti, kas 2007.gadā kopā veidoja 65,25% no visu importēto pārtikas preču apjoma.

2.27.tabula

**Latvijā importēto pārtikas preču struktūra un to īpatsvara izmaiņas, %**

Apakšnozares	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2003, procentpunkti
Gaļas produkti	16,50	15,94	15,89	14,57	14,16	-2,34
Zivju produkti	5,20	4,97	6,26	6,52	4,99	-0,21
Augļu un dārzeņu pārstrādes produkti	8,49	8,67	9,03	9,08	8,70	0,21
Augu eļļu un tauku produkti	11,00	11,26	9,07	9,12	8,47	-2,52
Piena produkti	7,63	6,86	6,80	8,38	8,34	0,70
Graudu malšanas produkti	4,32	4,31	4,05	3,76	4,25	-0,07
Citi pārtikas produkti	28,99	29,51	28,48	26,98	27,01	-1,98
- tai skaitā maizes produkti	0,45	0,30	0,41	0,53	0,62	0,17
Dzērieni	17,88	18,48	20,42	21,59	24,08	6,20
Kopā	100	100	100	100	100	

Avots: autores aprēķini pēc CSP nepublicētiem datiem

No 2.27.tabulas datiem var izdarīt secinājumus par atsevišķu Latvijas pārtikas apakšnozaru attīstību un konkurētspēju. Var secināt, ka Latvijas pārtikas uzņēmumi, kuru produkcijas grupas pieder pie nozīmīgāko vai augošo importēto pārtikas preču grupām, pilnībā neapmierina iekšzemes pieprasījumu vai nu apjoma vai produkcijas sortimenta ziņā. Uzņēmumiem būtu aktīvi jāpēta un jāsalīdzina pieaugošo importēto preču piedāvājums, lai izprastu patērētāju pieprasījuma attīstības tendences. Izvēloties specializāciju (nišas produkti, plaša patēriņa produkti, u.c.) atkarībā no tirgus situācijas, Latvijas pārtikas uzņēmumi varētu sekmēt savu konkurētspēju iekšzemē, samazināt importēto preču apjomus un palielināt pieprasījumu pēc vietējiem ražojumiem.

Par Latvijas pārtikas uzņēmumu starptautisko konkurētspēju var spriest pēc to produkcijas eksporta analīzes. 2.28.tabulā parādīta Latvijas pārtikas nozares eksporta struktūra pa valstu grupām.

2.28.tabula

**Latvijas pārtikas nozares eksporta struktūra pa valstu grupām, %**

Valstu grupas	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2003, procentpunkti
ES-15	27,48	22,60	19,37	19,97	17,21	-10,28
ES-12	33,55	41,72	42,74	43,50	44,41	10,86
NVS	29,34	25,79	25,66	23,54	26,57	-2,77
Attīstītās (OECD) valstis	7,50	7,64	9,87	9,79	7,52	0,02
Pārējās valstis	2,13	2,26	2,36	3,20	4,30	2,17
Kopā	100	100	100	100	100	

*Avots: autores aprēķini pēc CSP npublicētiem datiem*

*OECD valstis, neieskaitot E-15*

2007.gadā Latvijas pārtikas preces visvairāk tika eksportētas uz ES dalībvalstīm (61,62%), tomēr eksporta apjomi uz vecajām dalībvalstīm samazinājušies par 10,28 procentpunktiem salīdzinājumā ar 2003.gadu (2.29.tabula). Kaut gan arī uz NVS bloka valstīm eksporta īpatsvars nedaudz samazinājies, tās tomēr ir otra nozīmīgākā Latvijas pārtikas eksporta valstu grupa: 2007.gadā eksporta īpatsvars sastādīja 26,57%.

Latvijas pārtikas preču eksporta struktūra ir fragmentēta: analizējot CSP datus, konstatēts, ka 2007.gadā eksports uz 88% valstu nepārsniedza 1% no kopvērtības. Analizējot Latvijas pārtikas eksporta nozīmīgāko valstu īpatsvara struktūru (2.29.tabula), redzams, ka lielākais pārtikas preču daudzums tiek eksportēts uz Lietuvu, Krievijas Federāciju un Igauniju: 2007.gadā uz šīm valstīm tika eksportēts 59,60% no visas Latvijas pārtikas nozares eksportētās produkcijas.

**Latvijas pārtikas eksporta struktūra pa nozīmīgākajām valstīm un to īpatsvara izmaiņas 2003-2007.gadā, %**

	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2003, procentpunkti
Lietuva	19,41	20,23	19,74	24,77	26,47	7,05
Krievijas Federācija	22,31	19,38	19,01	15,52	19,95	-2,36
Igaunija	8,45	17,23	17,76	14,67	13,18	4,72
Vācija	9,96	10,62	9,69	9,26	9,20	-0,76
ASV	5,10	4,34	6,58	6,48	5,09	-0,01
Baltkrievija	2,27	2,56	3,14	3,34	3,36	1,08
Kanāda	1,45	2,55	2,73	2,73	1,87	0,42
Kipra	0,76	2,10	1,91	1,65	1,81	1,05
Somija	0,49	0,52	1,19	1,06	1,68	1,19
Polija	0,76	0,55	1,98	1,15	1,61	0,85
Pārējās valstis	29,03	19,93	16,27	19,37	15,78	-13,24
<b>Eksports kopā</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>

*Avots: autores aprēķini pēc CSP nepublicētiem datiem*

No eksporta struktūras pa valstīm var secināt, ka Latvijas pārtikas uzņēmumi galvenokārt orientējas uz ģeogrāfiski tuvāko valstu tirgiem - Lietuvu un Igauniju, kuru īpatsvars kopējā eksporta struktūrā 2007.gadā veidoja attiecīgi 26,47% un 13,18% un tam ir tendence pieaugt. Eksports uz Krievijas Federāciju viszemāko īpatsvaru sasniedza 2006.gadā, tomēr 2007.gadā pēc valstu politisko attiecību stabilizēšanās sākuma tas ievērojami pieaudzis, gan atpaliekot no 2003.gada līmeņa par 2,36 procentpunktiem. Krievija ir strauji augošs tirgus, tādēļ Latvijas pārtikas uzņēmumu izaugsmi var veicināt eksporta apjomu palielināšana uz šo valsti, ko sekmē izdevīgais ģeogrāfiskais stāvoklis, valodas prasme un vēsturiskie tirdzniecības sakari, tomēr uzņēmumiem jāņem vērā risks, kas saistīts ar Latvijas un Krievijas varbūtējām politiskām nesaskaņām un to ietekmi uz tirdzniecību.

Jāsecina, ka Latvijas uzņēmumi nepietiekami izmanto ES vienota tirgus priekšrocības un neattīsta produkcijas eksportu ES dalībvalstīs, īpaši ES-12 valstīs. Tā eksports uz Kipru un Poliju 2007.gadā sastādīja tikai attiecīgi 1,81% un 1,61%, bet Polija importē 13,5% no visiem Latvijas tirgū importētajiem pārtikas produktiem.

Savas izaugsmes un konkurētspējas veicināšanai Latvijas pārtikas uzņēmumiem, saglabājot jau stabilus un tradicionālus tirgus, būtu jāizmanto arī jaunu augošu tirgu potenciāls. 2.30.tabulā apkopoti Latvijas pārtikas preču eksporta apjomi uz attīstības valstīm un jaunajām ES dalībvalstīm (Bulgārija, Rumānija).

**Latvijas pārtikas eksporta apjomi uz attīstības valstīm un to dinamika, Ls**

Valstis	2003	2004	2005	2006	2007
Argentīna	-	-	5 083	8 173	5 579
Bulgārija	13 699	48 553	45 145	90 723	136 843
Brazīlija	63 691	25 097	23 888	96 163	64 765
Ķīnas TR	316 336	392 996	90 267	12 746	538 842
Honkonga	1 695	33 881	48 544	50 938	66 410
Indija	52 982	19 189	-	7 307	-
Meksika	65 483	90 382	143 729	251 681	391 343
Malaizija	4 358	-	-	3 904	4 553
Rumānija	68 689	128 745	322 483	470 235	2 097 126
Taizeme	498 464	914 553	215 578	51 386	81 970
Ukraina	1 401 332	1 346 583	3 765 136	8 104 104	4 907 946
Dienvīdāfrika	23 010	34 619	57 065	46 690	26 971

*Avots: autores aprēķini pēc CSP npublicētiem datiem*

No 2.30.tabulas var secināt, ka Latvijas pārtikas uzņēmumi visvairāk eksportē uz jaunajām ES dalībvalstīm (Rumāniju, Bulgāriju) un uz Ukrainu, kas ir bijušā NVS bloka dalībvalsts. Eksporta apjoms uz Rumāniju un Bulgāriju ir ievērojami pieaudzis pēc to iestāšanās ES 2007.gadā, turpretim uz Ukrainu tas ir gandrīz divreiz mazāks salīdzinājumā ar 2006.gadu. Latvijas pārtikas uzņēmumi praktiski neeksportē vērā ņemamus produkcijas apjomus uz ģeogrāfiski tālākām attīstības valstīm, tādēļ eksportspējīgie lielle pārtikas uzņēmumi, izmantojot valsts atbalsta programmas, tur varētu meklēt jaunus noieta tirgus, īpaši Āzijas reģionā (Ķīnā, Honkongā).

ES vecajās dalībvalstīs izaugsmes tempi ir palēnināti un iekšējā konkurence ir augsta. Turpretim attīstības valstu ekonomikas attīstās straujāk, tajās pieaug pieprasījums pēc pārtikas precēm. Latvijas pārtikas ražotājiem būtu aktīvāk jāattīsta eksports uz ātri augošām attīstības valstīm, tādējādi veicinot savu izaugsmi un stiprinot konkurētspēju arī iekšējā tirgū. Pārtikas ražotājiem arī jāizmanto tirdzniecības atvieglojumi ar jaunajām ES dalībvalstīm un savas konkurētspējas nodrošināšanai savlaicīgi jāstiprina tirdzniecības kontakti ar oficiālajām (Horvātija, Maķedonijas Republika, Turcija) un iespējamajām kandidātvalstīm (Albānija, Bosnija un Hercegovina, Melnkalne, Serbija), jānodrošina savu preču pieejamība un jāveicina to atpazīstamība un patēriņš.

Lai gan Latvijas pārtikas produktu eksporta apjoms turpina palielināties, laika periodā no 2003.-2007.gadam ir notikušas nozīmīgas izmaiņas eksportēto preču kategoriju struktūrā (2.31.tabula). 2007.gadā nozīmīgākās eksporta preču apakškategorijas bija dzērieni, piena produkti un zivju produkti, kas kopā veido 70,3% no Latvijas pārtikas preču eksporta.

**Latvijas pārtikas eksporta struktūra pa apakšnozarēm un to dinamika, %**

Apakšnozares	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2003, procentpunkti
Gaļas produkti	7,32	3,18	3,92	6,06	5,72	-1,60
Zivju produkti	31,62	28,19	27,29	25,00	16,03	-15,59
Augļu un dārzeņu pārstrādes produkti	6,96	5,71	4,65	4,38	4,74	-2,21
Augu eļļu un tauku produkti	0,94	2,39	2,50	3,47	3,52	2,57
Piena produkti	15,12	17,57	17,48	20,65	23,40	8,28
Graudu malšanas produkti	3,64	2,92	2,56	2,06	3,56	-0,07
Citi pārtikas produkti	14,30	15,94	17,02	15,01	12,42	-1,88
- tai skaitā maizes produkti	0,38	0,34	0,38	0,56	0,61	0,23
Dzērieni	20,11	24,09	24,59	23,36	30,61	10,50
Kopā	100	100	100	100	100	

Avots: autores aprēķini pēc CSP nepublicētiem datiem

Dzērienu un piena produktu īpatsvars pārtikas produktu eksporta struktūrā ir nozīmīgi pieaudzis (salīdzinājumā ar 2003.gadu attiecīgi par 10,5 un 8,28 procentpunktiem). Savukārt zivju produktu eksporta īpatsvars, lai gan līdz 2007.gadam tā apjomi faktiskās cenās ir pieauguši, samazinājies par 15,59 procentpunktiem. Nozīmīgākās valstis, uz kurām šīs preču kategorijas tiek eksportētas, ir attiecīgi Krievija, Lietuva un ASV (65,78% no dzērienu eksporta), Lietuva, Vācija un Krievija (70,34% no piena produktu eksporta), Igaunija, Krievija, ASV un Baltkrievija (59,83% no zivju produktu eksporta). Eksporta apjomu palielināšanai Latvijas uzņēmumiem būtu jāpalielina nišas produktu ar augstu pievienoto vērtību īpatsvars un jāmeklē jauni noieta tirgi valstīs ar augošu ekonomiku.

Jāsecina, ka Latvijā veidojas nozīmīgi pārstrādes sektori, kuru uzņēmumu produkcijas eksportspēja palielinās un pieaug arī to konkurētspēja iekšējā tirgū (piena produktu, dzērienu apakšnozare) un sabiedriskam un valsts institūcijām būtu jāseko to attīstības tendencēm (neveicot tirgus kropļošanas pasākumus). Tomēr arī pārējo apakšnozaru, kuru īpatsvars kopējā nozares apgrozījuma un eksporta struktūrā ir salīdzinoši neliels vai to izaugsmes tempi samazinās, uzņēmumi dod nozīmīgu ieguldījumu gan nozares ekonomisko radītāju palielināšanā, gan iedzīvotāju nodrošināšanā ar pārtikas produktiem, tādēļ to konkurētspēja saglabāšana un veicināšana ir nozīmīgs nosacījums visas pārtikas nozares attīstībā. Uzņēmumu sadarbība eksporta produktu attīstīšanā, jaunu inovatīvu produktu izstrāde varētu sekmēt gan Latvijas pārtikas produktu eksporta apjomu straujāku pieaugumu, gan iekšzemes pieprasījumu, tādējādi stabilizētu uzņēmumu pozīcijas gan iekšējā, gan ārējā tirgū. Mainoties pārtikas nozares attīstībai, pārtikas ražošanas uzņēmumiem jāņem vērā nozares attīstības virzieni pasaulē un Latvijā, lai savu konkurētspēju balstītu atbilstoši pastāvošajām tendencēm nozarē un uzņēmējdarbības vidē.

### **2.3.4. Latvijas pārtikas nozares attīstības tendences un to ietekme uz pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspēju**

Latvijas pārtikas nozares īpatsvars kopējā ES pārtikas nozares struktūrā ir neliels, tāpēc tās konkurētspēju kā ES dalībvalsti ietekmē situācija ES pārtikas sektorā, notiekošie procesi un tendences gan ES, gan pasaules pārtikas ražošanas nozarē. Latvijas pārtikas nozari ietekmējušas būtiskas pārmaiņas, kas saistītas gan ar Latvijas iestāšanos Eiropas Savienībā, gan vispārējām nozares attīstības virzieniem. Šīs pārmaiņas būtiski var ietekmēt Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju, tāpēc ražotājiem būtu jāanalizē to norise un savlaicīgi jāveic pasākumi, lai savu darbību veidotu atbilstoši notiekošām nozares attīstības tendencēm. Tas sekmētu pieaugošu pieprasījumu vietējā tirgū un palielinātu eksporta apjomus, tādējādi nodrošinot nozares ilgtspējīgu attīstību. Var izdalīt šādas Latvijas pārtikas attīstības tendences, kuras uzņēmumiem būtu jāņem vērā, lai saglabātu savu konkurētspēju un veicinātu uzņēmumu attīstību:

- *pieprasījuma apjoma izmaiņas.* Tā kā lielāko produkcijas daļu (apmēram 75%) pārtikas ražotāji realizē iekšzemē, tad samazinoties Latvijas iedzīvotāju skaitam un preču patēriņa līmenim, samazinās arī vietējā pieprasījuma apjoms. Latvijas iedzīvotāju skaits arī 2006.gadā turpina samazināties, lai gan samazinājuma tempi pēdējos gados kļuvuši lēnāki. 2005.gadā valsts iedzīvotāju skaits samazinājās par 0,5% (salīdzinājumam - 0,7% 2000.gadā). 2006.gada 1.jūlijā Latvijā dzīvoja 2 miljoni 288 tūkstoši iedzīvotāju - par 6,9 tūkstošiem cilvēku jeb par 0,3% mazāk nekā gada sākumā (12, 24.lpp.). Samazinoties Latvijas IKP pieaugumam un valsts ekonomiskai attīstībai, samazināsies arī iekšējais patēriņš (226, 5.lpp.). Neskatoties uz atsevišķu iedzīvotāju slāņu labklājības līmeņa pieaugumu, pieaugot pārtikas preču cenām, patērētāji būs spiesti samazināt pārtikas patēriņa apjomus. Lai gan 2006.gadā izmaksas par pārtiku Latvijas mājsaimniecību izdevumu struktūrā sastādīja 28,2% un tās ir bijušas vienas no lielākajām izdevumu grupām mājsaimniecību patēriņa struktūrā, salīdzinājumā ar 2003.gadu tās ir samazinājušās par 13% (mājsaimniecību patēriņa izdevumu struktūra Latvijā pievienota pielikumā Nr.14). Lai saglabātu savu konkurētspēju vietējā tirgū, pārtikas uzņēmumiem jāpiedāvā atšķirīgi produktu risinājumi atbilstoši patērētāju grupu pieprasījumam un pirktspējai, elastīgi jāreaģē uz pircēju pirktspējas izmaiņām, kā arī jāveicina ražojumu ar augstu pievienoto vērtību patēriņš. Lai veicinātu pārtikas nozares attīstību, uzņēmumiem būtu papildus jāveido un jāmeklē jauni noieta tirgi, īpaši attīstības valstīs ar strauji augošu ekonomiku, uz kurām Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu produkcija netiek eksportēta nozīmīgos apjomos, bet kurās palielinās pieprasījums pēc pārtikas precēm;

- *ražošanas resursu sadārdzināšanās*. Pēdējos gados Latvijā strauji pieaugušas pārtikas cenas, ko sekmējušas gan energoresursu, gan pārtikas izejvielu izmaksu kāpums. Latvijas pārtikas nozares konkurētspēja samazināsies, jo, saglabājoties ārējo faktoru ietekmei (naftas cenas, attīstības valstu pieprasījums), palielinās iekšējo faktoru nelabvēlīgā ietekme (energoresursu un lauksaimniecības pamatpreču cenu pieaugums). Vecajās ES dalībvalstīs ražošanas izmaksas palielināsies mazāk izteikti, tāpēc Latvijas pārtikas ražotājiem ne tikai jāmeklē jauni veidi kā paaugstināt savas darbības efektivitāti (nesenie pētījumi Latvijā liecina, ka sakārtojot uzņēmuma darbības procesus, darba ražīgumu iespējams paaugstināt par 97,5% (228, 11.lpp.)). Aktīvi jāpēta jaunu alternatīvu izejvielu izmantošanas iespējas pārtikas produktu un to iepakojuma ražošanā, lai samazinātu galaprodukcijas cenu, uzlabotu produkta un tā iepakojuma raksturlielumus, paildzinātu tā uzglabāšanas ilgumu. Alternatīvo un tradicionālo izejvielu izmantošana var ne tikai ietekmēt produkcijas gala cenu, bet var kļūt arī par nozīmīgu pievienotās vērtības avotu (piemēram, bioloģiskās lauksaimniecības izejvielu izmantošana). Pārtikas ražotājiem, izmantojot profesionālo savienību ietekmi, būtu jāpanāk pārtikas produktu un to nosaukumu standartizācija (kā tas jau ir veikts atsevišķiem piena produktiem) un izmantoto sastāvdaļu norāde marķējumā, tādējādi veicinot godīgu konkurenci un uzņēmumu konkurētspēju. Izmantojot profesionālo asociāciju atbalstu, uzņēmumiem jāskaidro patērētājiem pārtikas cenu pieauguma iemesli, lai novērstu produkcijas boikotus vai patēriņa apzinātu samazināšanu. Svarīgs faktors pārtikas ražošanā un transportēšanā ir degvielas, sevišķi dīzeļdegvielas, cenu kāpums. Pieaugot degvielas cenām, būs neizdevīgi vest pārtiku no tālākiem reģioniem. Ražojot vietējam pieprasījumam atbilstošu produkciju, Latvijas pārtikas uzņēmumi savas konkurētspējas veicināšanai varēs izmantot savas ģeogrāfiskās atrašanās vietas priekšrocības un mazināt vajadzību pēc pārtikas importa Latvijas tirgū. Savukārt eksporta veicināšanai nepieciešams attīstīt tādus inovatīvus produktus, kuri atšķiras no eksporta tirgos pieejamajiem;

- *izejvielu trūkums*. Par vietējo izejvielu trūkumu Latvijas pārtikas nozarē liecina to īpatsvara samazinājums kopējā nepieciešamajā apjomā: 2007.gadā vietējo lauksaimniecības pamatpreču īpatsvars Latvijas pārtikas pārstrādes sektora nodrošinājumā ar izejvielām bija apmēram 40% (205 milj.Ls), bet importa izejvielu īpatsvars, kas pēdējo gadu laikā pastāvīgi palielinās, sastādīja apmēram 60% no kopējā nepieciešamā apjoma (239). Atsevišķu pamatpreču, piemēram, piena ražošanu ierobežo ES kvotas, un to deficīts nozarē saglabāsies. Pieaugot lauksaimniecības pamatpreču cenām, pieaug arī atsevišķu pārtikas preču izejvielu eksports uz citām valstīm, kas rada izejvielu trūkumu vietējiem pārtikas ražotājiem (19, 121.lpp., 239). Vietējo izejvielu trūkums var pazemināt ne tikai Latvijas pārtikas produktu kvalitāti un garšas īpašības, bet arī uzņēmumu konkurētspēju (222, 6.lpp.). Pieaugošās



transportēšanas izmaksas sadārdzinās importa izejvielu cenas un tas nelabvēlīgi ietekmēs gatavās produkcijas gala cenu un konkurētspēju. Lai pārtikas uzņēmumi būtu ilgtermiņā nodrošināti ar vietējo lauksaimniecības pamatpreču apgādi, Latvijas pārstrādes uzņēmumiem sava darbība būtu jābalsta uz sadarbības veidošanu ar izejvielu piegādātājiem: daļa no ievērojami pieaugušajiem pārstrādes ienākumiem no eksporta jāvirza izejvielu bāzes saglabāšanai, jāiesaistās lauksaimniecības pamatpreču ražošanas uzņēmumu problēmu risinājumos, savlaicīgi jānorēķinās par piegādātām izejvielām. Lai nostiprinātu abpusēji ieinteresētu sadarbību starp izejvielu un pārtikas ražotājiem, var veikt savstarpēju vertikālo integrāciju (piemēram, īpašumdaļu iegādes veidā), kas Latvijā vēl nav izplatīta prakse (231, 7.lpp.). Lai veicinātu uzņēmumu efektivitāti un konkurētspēju, iespējams veikt arī horizontālo integrāciju: lielie pārtikas ražošanas uzņēmumi nopērk mazos pārstrādātājus, pārtrauc pārstrādi šajos uzņēmumos, saglabājot izejvielu savākšanu (piemēram, piena pirmapstrādi). Pagaidām Latvijas pārtikas nozares uzņēmumi uz sadarbību balstītas attiecības ar izejvielu piegādātājiem veido nepietiekami (222, 6.lpp.; 224, 6.lpp.);

- *mazumtirdzniecības ietekme*. Pārtikas produkti galvenokārt tiek realizēti pārtikas mazumtirdzniecības ķēžu veikalos. Latvijā, līdzīgi kā visā pasaulē, pēdējo gadu laikā norisinājies intensīvs pārtikas mazumtirdzniecības ķēžu veidošanās process (126, 64.lpp.). Četru lielāko pārtikas mazumtirdzniecības tīklu īpatsvars Latvijas mazumtirdzniecības lielveikalu vidē 2006.gadā kopā sasniedza 79% un arvien palielinās (pielikumā Nr.15 parādītas lielāko mazumtirdzniecības ķēžu tirgus daļas Latvijā 2006.gadā) (238). Tirdzniecības tīklu attīstība ir ietekmējusi Latvijas pārtikas uzņēmumu attīstību, jo uzņēmumiem ir nācies pārveidot savu darbību, lai nodrošinātu nepieciešamo sortimentu, apjomu un preču virzīšanas pasākumus atbilstoši realizācijas prasībām. Vienlaikus pastāvošā tendence ir novirzīt tirdzniecības funkcijas uz ražotājiem, kas palielina ražotāju izmaksas, samazina to peļņu un iespēju ieguldīt uzņēmuma attīstībā. Konkurences padomes veiktajā izpētē konstatēts, ka lielajiem mazumtirdzniecības tīkliem piemītošā vara bieži vien tiek izmantota, lai panāktu būtiski zemākas iepirkuma cenas no saviem piegādātājiem – pārtikas ražošanas uzņēmumiem (18, 48.lpp.). Pieņemot konkurences likuma grozījumus, kas ierobežo tirgotāju iespējas pārlikt tirdzniecības riskus uz ražotāju atbildību, valsts institūcijas ir mēģinājušas atbalstīt pārtikas ražotājus, īpaši mazos uzņēmumus, kuru rentabilitāte ir mazāka (1). Tomēr arī pārtikas uzņēmumiem vajadzētu izprast notiekošās tendences un meklēt atšķirīgus, jaunajiem apstākļiem atbilstošus risinājumus. Attiecības ar tirdzniecības tīkliem būtu jābalsta uz savstarpējas partnerības principiem, ko var sasniegt gan sadarbojoties profesionālo asociāciju (pārtikas ražotāju un tirgotāju) līmenī, gan individuālā – veidojot ilgtermiņa sadarbības attiecības ar tirdzniecības partneriem un piedāvājot tiem papildu

risinājumus darbības uzlabošanā. Pārtikas ražotāji var veicināt mazumtirdzniecības tīklu ieinteresētību sadarbībā izstrādājot jaunus produktus un veicinot to atpazīstamību un pieprasījumu, kā arī ražojot privātās preču zīmes produkciju tirdzniecības ķēžu vajadzībām. Pārtikas uzņēmumi, savstarpēji sadarbojoties likumā atļautā kārtībā, var apvienotu ražošanas jaudas lielāku produkcijas apjomu nodrošināšanai atbilstoši mazumtirdzniecības ķēžu vajadzībām, pasākumu veidošanā kopēju preču atpazīstamības veicināšanai, kā arī atšķirīgu produkcijas realizācijas paņēmieni izmantošanai. Pārtikas ražotājiem, kas nevar nodrošināt mazumtirdzniecības tīklu prasības, jāveido savas tirdzniecības vietas vai jāattīsta individuālā tirdzniecība;

- *pieprasījuma izmaiņas*. Latvijas pārtikas nozares attīstību, tāpat kā pārtikas nozari pasaulē, ietekmē patērētāju pieprasījuma maiņa attiecībā uz pārtikas produktiem. Latvijas tirgū, tāpat kā citur, palielinās pieprasījums pēc uz veselību virzītiem produktiem (funkcionālās pārtikas), kā arī pēc bioloģiski ražotiem produktiem, ko sekmē pieaugošās Latvijas patērētāju rūpes par veselību un darbaspēju ilglaicību (18, 50.lpp.). Šīs tendences rezultāta pieaug arī pieprasījums pēc Latvijā ražotas pārtikas: pētījumos par patērētāju pieprasījumu noskaidrots, ka 59% Latvijas patērētāju dod priekšroku vietējā ražojuma pārtikas produktiem (237). Attiecīgas informācijas (veselības marķējumi, izcelsmes valsts, veselības iestāžu rekomendācijas u.c.) pievienošana uz produkcijas palielinātu augstas pievienotās vērtības produktu īpatsvaru un sekmētu Latvijas pārtikas uzņēmumu stabilitāti vietējā tirgū. Tomēr, izpētot Sabiedrības veselības aģentūrā pieteiktās veselīguma norādes, var secināt, ka tikai atsevišķi Latvijas pārtikas uzņēmumi ražotai produkcijai izmanto norādes par tās labvēlīgo ietekmi uz patērētāju veselību (236). Ciešāka sadarbība ar zinātnes pārstāvjiem ļautu pārtikas ražotājiem meklēt jaunus risinājumus produkta iepakojumu un sastāva uzlabošanai, lai izstrādātu jaunus produktus atbilstoši aktuālajām pieprasījuma tendencēm. Izmatojot zinātnisko pētījumu secinājumus, pārtikas ražotāji var veidot norādes uz produktu iepakojuma, kas paaugstina produkcijas konkurētspēju. Valsts institūcijām un profesionālajām asociācijām būtu jāveido kopīgas programmas un jāsekmē uzņēmumu sadarbība ar pētniecības iestādēm jaunu produktu izstrādāšanai, kā arī jāizstrādā viennozīmīgi traktējami veselības norāžu noteikumi. Lai gan pārtikas produkta kvalitāte ir priekšnosacījums tās tirgošanai vietējā un starptautiskā tirgū, tomēr papildu augstāku kvalitātes standartu piemērošana sekmētu augstākas pievienotās vērtības produkcijas ražošanu. Latvijā ir iespējams izgatavot augstākas kvalitātes produktus, kuru ražošanā būtu jāievēro papildu prasības Eiropas Kopienā noteiktajām. Ievērojot minētās prasības, ražotājs iegūtu atpazīstamu nacionālās kvalitātes shēmas preču zīmi. Nacionālās kvalitātes shēmas būs garantija patērētājam, ka saražotais produkts ir augstākas kvalitātes produkts (18, 50.lpp.). Uzņēmumu

iesaistīšanās shēmas produktu ražošanā palielinātu produktu pievienoto vērtību, stabilizētu pozīcijas tirgū un veicinātu uzņēmumu konkurētspēju. Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspējas nostiprināšanas virziens varētu būt arī tādi jaunajām tendencēm atbilstoši produkcijas veidi, kuru tirgus nišas vēl Latvijā nav aizpildītas (piemēram, 2006.gadā ar bioloģiskās lauksaimniecības produktu ražošanu nodarbojās tikai 14 pārstrādes uzņēmumi (18, 50.lpp.)) un par kuriem būtu interese arī eksporta tirgos, vienlaicīgi sekmējot to pieejamību patērētājiem. Pārtikas uzņēmumiem vienlaikus jāizglīto patērētāji par jauno produktu kvalitāti, to sastāvdaļu ietekmi, atšķirībām un izvēles iespējām, tā veidojot jaunu (bieži vien netradicionālu) pieprasījumu un nostiprinot savu konkurētspēju;

- *nepieciešamība pēc inovācijām.* Mainoties patērētāju pieprasījumam un palielinoties konkurencei, pieaug nepieciešamība pēc arvien jauniem produktu un procesu risinājumiem, it īpaši tādā tradicionālā apstrādes nozarē kā pārtikas rūpniecība. Palielinoties globālai konkurencei un pieaugot tradicionālo ražošanas resursu izmaksām, Latvijas pārtikas uzņēmumiem jāattīsta jauninājumi, kas veicina produkcijas un procesu (ražošanas, preču virzīšanas, organizacionālo u.c.) diferenciāciju, tādējādi stiprinot un saglabājot savu konkurētspēju. Lielie un vidējie uzņēmumi var izmantot ekonomijas iespējas uz produkcijas apjomu un fokusēties uz plaša patēriņa produktu ražošanu un cenu līderību, savukārt uzņēmumi ar nelielu apgrozījumu - uz nišas produktiem uz izstrādājumiem ar augstu pievienoto vērtību. Tā kā Latvijas pārtikas nozare galvenokārt sastāv no mikro, maziem un vidējiem uzņēmumiem, kuriem pastāv grūtības apjomīgu inovatīvu projektu realizēšanā, tad uzņēmumos būtu svarīgi atbalstīt inovatīvo kapacitāšu veidošanos un attīstīt spēju pārņemt un izmantot jaunās tehnoloģijas. Mazo pārtikas uzņēmumu aktīva apvienošanās profesionālās apvienībās kopīgu jauninājumu izstrādāšanā, kā arī inovatīvo platformu, tehnoloģijas pārneses centru, biznesa inkubatoru un inovācijas centru izmantošana ir īpaši nozīmīga (165, 112.lpp). Tomēr pagaidām Latvijas pārtikas uzņēmumi pietiekoši neizmanto visas iespējas sekot līdzi nozarē notiekošajiem inovatīvajiem procesiem pasaulē un Eiropas Savienībā: pēc Latvijas Tehnoloģiskā inovāciju risināšanas centra (IRC) datiem tikai 45 pārtikas ražošanas uzņēmumi (6,4% no kopējā IRC uzņēmumu skaita) ir reģistrējušies regulāras informācijas saņemšanai par jaunām tehnoloģijām, ražošanas modernizācijas un attīstības iespējām (240). Lielākais vairums no tiem ir dzērienu, maizes izstrādājumu un piena produktu ražošanas uzņēmumi (attiecīgi 29%, 22% un 20% no IRC reģistrētajiem uzņēmumiem), savukārt vismazāk – gaļas produktu uzņēmumi (4%) un neviens zivju produktu ražošanas uzņēmums. Pētījuma gaitā neizdevās iegūt precīzus datus par inovatīvo produktu apjomu pārtikas nozarē, tomēr pēc IRC datiem var secināt, ka inovāciju tendence Latvijas pārtikas apakšnozarēs varētu ietekmēt arī apakšnozaru eksporta apjomu struktūru dinamikā (samazinās zivju un gaļas produktu

īpatsvars Latvijas pārtikas eksporta struktūrā). Pārtikas uzņēmumu inovatīvo darbību veicinātu arī sadarbība ar pētniecības un zinātnes institūcijām, kas dotu iespēju izmantot citu nozaru zinātņu atklājumus pārtikas produkcijas ražošanā. Tomēr sadarbība ar zinātnes institūcijām ir fragmentāra un galvenie šķēršļi uzņēmumu aktīvākai sadarbībai ar šādām institūcijām ir informācijas trūkums par tām un pasivitāte no pētniecības institūciju puses (203). Lai veicinātu inovatīvos procesus pārtikas ražošanas uzņēmumos un veicinātu to konkurētspēju, valsts institūcijām un profesionālajām asociācijām būtu jāskaidro un jāatvieglo uzņēmumiem informācijas iegūšana par jaunu inovatīvu produktu izstrādāšanas iespējām;

- *vajadzība pēc zināšanām*. Pārtikas nozarei pārveidojoties par zināšanās balstītu nozari, pārtikas ražotāju konkurētspēju ietekmē pieaugošā vajadzība pēc zināšanām inovatīvās darbības realizēšanai. Neseno pētījumu rezultāti Latvijas apstrādes nozarēs apliecina, ka darbinieku izglītības un zināšanu līmenis veicina inovāciju radīšanu (tai skaitā tradicionālās ražošanas nozarēs) un inovatīvu darbību absorbēšanu, kā arī veicina orientēšanos uz eksportu un tātd sekmē uzņēmuma attīstību un konkurētspēju (208, 7.lpp). Tā kā pārtikas nozarē pieaug vajadzība ne tikai pēc kvalificētiem darbiniekiem, bet arī pēc vispārējas zināšanu integrācijas visos procesos, tad darbinieku prasmju nepārtrauktai uzlabošanai un zināšanu apgūšanai ir nozīmīga loma pārtikas uzņēmumu konkurētspējas uzlabošanā. Patreizējais darbinieku vidējais izglītības līmenis pārtikas uzņēmumos ir zems un neapmierina uzņēmumu vajadzības (216, 40.lpp., 218, 12.lpp.), tāpēc efektīva dialoga veidošana starp pārtikas uzņēmumiem un izglītības iestādēm veicinātu uzņēmumu nodrošināšanu ar cilvēkresursiem un sniegtu atbalstu esošā personāla kvalifikācijas celšanā. Uzlabojot un pilnveidojot pārtikas apstrādes uzņēmumu un izglītības iestāžu sadarbību, savlaicīgi un mērķtiecīgi tiktu nodrošināta nepieciešamo izglītoto darbinieku sagatavošana pārtikas ražotāju inovatīvas darbības realizēšanai atbilstoši nozares attīstības vajadzībām. Pārtikas ražotājiem būtu jāpēta attīstības tendences nozarē un kopā ar mācību iestādēm jāveic prognozes, kādi speciālisti būs nepieciešami nākotnē gan pārtikas ražošanas, gan saistīto nozaru uzņēmumiem, tā nodrošinot. Pieaugot neformālās izglītības lomai, pārtikas nozares profesionālajām asociācijām būtu jāveido prasmes centri un profesionālo apmācību sistēmas. Regulāri organizējot konferences un seminārus, Latvijas pārtikas ražotājiem būtu iespēja apmainīties un iegūt jaunas zinātniskas un profesionālas zināšanas un informāciju. Izveidojot uzņēmuma iekšējo apmācības sistēmu, pārtikas uzņēmumi var sekmēt darbinieku zināšanu un kompetenču attīstību un veicināt zināšanu absorbēšanu, uzkrāšanu un apmaiņas procesu uzņēmumā savas konkurētspējas paaugstināšanai.

Notiekošās izmaiņas Latvijas pārtikas sektorā iezīmē pārtikas nozares kā tradicionālas pārtikas produktu ražošanas attīstību par zināšanās balstītu apstrādes nozari. Kaut gan no vienas

puses pēc Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu ekonomisko rādītāju analīzes parādās atsevišķas iezīmes, kas liecina par nozarē pastāvošām grūtībām un uzņēmumu konkurētspējas samazināšanos, no otras puses var izdarīt secinājumus par pastāvošu nozares konkurētspējas potenciālu, kurš būtu jāveicina atbilstoši nozares attīstības tendencēm. Sekojoši apsvērumi liecina par potenciālām iespējām Latvijā saglabāt un veicināt pārtikas uzņēmumu konkurētspēju arī nākotnē:

- Latvija ir vienotā ES tirgus dalībniece un tās pārtikas uzņēmumi var izmantot vienotā tirgus tirdzniecības priekšrocības un atvieglojumus;

- Latvijas pārtikas nozare ir lielākā Latvijas tautsaimniecības apstrādes nozare un sniedz nozīmīgu ieguldījumu valsts sociālekonomisko jautājumu risināšanā, tādējādi tās uzņēmumi var pieprasīt valsts institūciju atbalstu un sadarbību nozares problēmu risināšanā un konkurētspējas veicināšanā;

- pārtikas nozare ir vēsturiska un tradicionāla Latvijas rūpniecības nozare ar uzkrātu tehnoloģisko un zināšanu kapitālu, kuras lielāko pārstrādes uzņēmumu pastāvēšanas ilgums ir lielāks par piecdesmit gadiem;

- lai gan uzņēmumos pastāv vispārējas grūtības ar darbinieku nodrošināšanu, tomēr Latvijā ir pieejams kvalificēts un tradīcijām bagāts pārtikas apstrādes personāls, kuru zināšanas un pieredzi var izmantot uzņēmumu darbības attīstībā un pārējo darbinieku apmācībā;

- vietējā tirgū pieaug pieprasījums pēc Latvijā ražotas pārtikas, kas var veicināt vietējo pārtikas uzņēmumu konkurētspējas palielināšanos;

- veidojas pārtikas nozares apakšnozares, kuru īpatsvars kopējā nozares un eksporta apgrozījuma struktūra pieaug, tātad tas norāda arī uz citu apakšnozaru uzņēmumu attīstības un konkurētspējas izaugsmes potenciālu;

- lai gan pārtikas nozarē dominē mazie un vidējie uzņēmumi, to strukturālie nosacījumi neierobežo to inovāciju potenciālu, ko nosaka pārtikas produkcijas inovāciju atšķirīgā daba. ES politikas ietvaros tiek realizēti inovāciju pārneses projekti pārtikas nozarē, īpaši vērsti uz MVU inovatīvās darbības veicināšanu, kuru rezultātus var izmantot visi ieinteresētie uzņēmumi;

- Latvijā pastāv attīstīta zinātnisko institūtu darbība, kuru rezultātus pārtikas uzņēmumi var izmantot savas inovatīvās darbības attīstīšanai un konkurētspējas veicināšanai;

- Latvijā pastāv ar pārtikas nozari saistīta izveidota izglītības sistēma, sadarbībā ar kuru var nodrošināt kvalificētu darbinieku sagatavošanu atbilstoši nozares nākotnes attīstības tendencēm un uzņēmumu konkurētspējas saglabāšanas vajadzībām.

Lai nodrošinātu turpmāku Latvijas pārtikas uzņēmumu stabilu attīstību un to konkurētspējas pastāvīgu pieaugumu, uzņēmumiem jāveido pāreja no konkurētspējas modeļa, kas balstās pamatā uz mazkvalificēta darbaspēka izmantošanu un zemas pievienotās vērtības produkcijas ražošanu uz inovatīvu (zināšanu) konkurētspējas modeli. Latvijas pārtikas ražotājiem savas darbības attīstīšanai mūsdienu ekonomikas apstākļos būtu jābalstās uz zināšanās pamatotu konkurētspējas koncepciju.

Nozares uzņēmumiem būtu jāpārskata patreizējie konkurences priekšrocību veidojošie faktori un to atbilstība mūsdienu konkurences videi, kā arī jāplāno to atbilstība nozares attīstības tendencēm nākotnē. Kaut arī pēdējos gados Latvijā ir ievērojami palielināts finansējums zinātnei un inovācijai un ir uzsākts īstenot daudzus jaunus atbalsta instrumentus, šīs aktivitātes vēl pašas par sevi negarantē, ka arī pārtikas nozarei izdosies sasniegt labus rezultātus tās konkurētspējas veicināšanā. Rezultāti būs atkarīgi no tā, cik lielā mērā uzņēmumi būs ieinteresēti mainīt savu attīstības virzienu un izmantot sniegto atbalstu. Neizprotot notiekošās pārmaiņas nozarē pasaulē, Latvijas pārtikas apstrādes uzņēmumu konkurētspēja samazināsies, kas rezultāta var sekmēt ne tikai tās sašaurināšanos, bet pat atsevišķu apakšnozaru izzušanu. Rezultātā pieaugs Latvijas atkarība no ārvalstīs ražotas pārtikas, kuras cenu pieaugumu, drošību un ietekmi uz patērētāju veselību kontrolēt un ietekmēt būs grūti.

### 3. LATVIJAS PĀRTIKAS RAŽOŠANAS UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJAS UN TO IETEKMĒJOŠO FAKTORU ANALĪZE

Lai izpētītu Latvijas pārtikas ražotāju darbības atbilstību notiekošajiem procesiem pārtikas nozarē un faktorus, kas nosaka to konkurētspēju, autore veica pētījumu Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumos. Veiktā pētījuma rezultāti izmantojami Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspējas iespēju izpētei un tās paaugstināšanas virzienu izstrādei.

#### **3.1. Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošo faktoru pētījuma raksturojums un metodika**

Lai pārbaudītu izvirzīto hipotēzi un noteiktu Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošo faktorus, tika veikts pētījums Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumos, izmantojot aptaujas anketu. Pētījuma metodoloģijas pārskats parādīts 3.1.attēlā. Anketas struktūra tika izstrādāta, ņemot vērā citu pētnieku pieredzi attiecībā uz aptaujas veikšanu (101, 131, 145, 147). Tika ņemti vērā ieteikumi par anketas jautājumu daudzumu, formu, sarežģītību un aizpildīšanas iespējām, kas varētu ietekmēt respondentu atsaucību. Rezultātā tika izveidota mainīgas struktūras anketa.

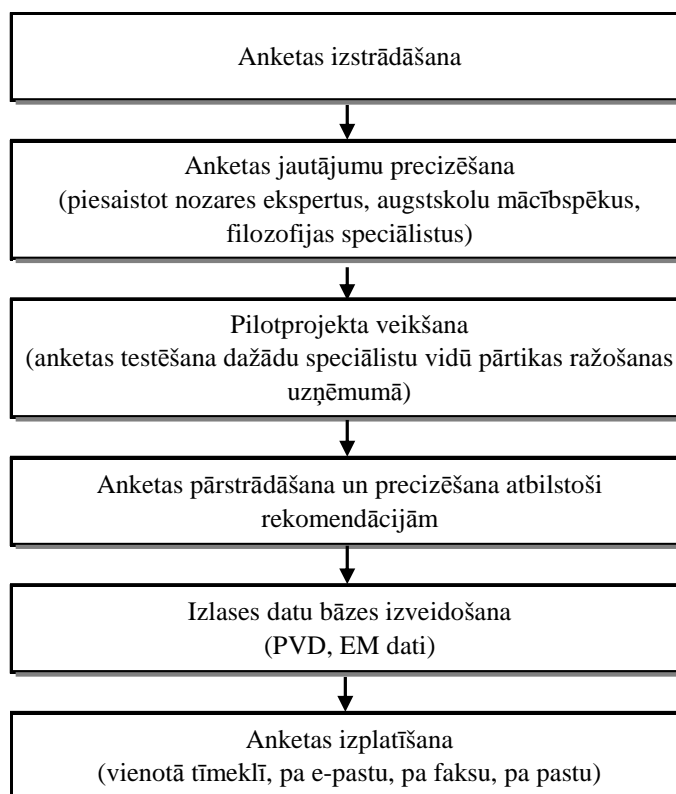
Anketas jautājumi tika izveidoti šādās formās:

- slēgtas formas jautājumi, kuriem jau iepriekš tika formulēti iespējamie atbilžu varianti, no kuriem respondentiem jāizvēlas atbilstošais. Tā kā iespējams, ka ne visi atbilžu varianti ir iekļauti sarakstā, tika paredzēta iespēja respondentam sarakstu papildināt;

- brīvas formas jautājumi, uz kuriem respondents var dot atbildi jebkurā formā un izpaust savus uzskatus;

- jautājumi, kuros respondents novērtē kritērijus pēc iepriekš dotas ballu skalas (Likerta skalas). Lai novērstu aizpildīšanas kļūdu, pie katra jautājuma tika sniegts skalas vērtības saprotams skaidrojums. Vērtējumam tika izmantota sešu ballu skala, kas novērš iespējamu paviršu izsvērumu: izmantojot pārskaitļa skalu, respondents nevar izvēlēties vidējo vērtējumu.

Anketas jautājumi tika iedalīti divās grupās: jautājumi par pētāmās problēmas būtību un palīgjaucājumi (dati par uzņēmumu: tā atrašanās vieta, strādājošo skaits, apgrozījuma diapazons).



### 3.1.attēls. Pētījuma metodoloģijas posmi.

*Avots: autores sastādīts*

Jautājumi par pētāmās problēmas būtību tika iedalīti šādos loģiski izkārtotos blokos:

- konkurētspēju veicinošie un traucējošie faktori. Analizējot iegūtās respondentu atbildes būs iespējams novērtēt faktoru nozīmības līmeni un salīdzināt to ar uzņēmumā pastāvošās situācijas novērtējumu;

- pārtikas rūpniecības nozares un tajā pastāvošo konkurences spēku vērtējums. Pētījuma gaitā būs iespējams novērtēt, kā respondenti vērtē savas nozares esošo situāciju un perspektīvas, kā arī faktorus, kas ietekmē uzņēmumu darbību pārtikas nozarē;

- nozares atbalsts. Pēc iegūtajām atbildēm varēs secināt, vai uzņēmumi izmanto valsts institūciju atbalsta programmas un kā tie vērtē valsts atbalstu kopumā;

- produkcijas konkurētspēju veidojošie faktori. Respondentiem būs pēc svarīguma jānovērtē faktori, kas ir par pamatu to produkcijas konkurētspējai, kā arī jāatzīmē elementi, kas atšķir respondenta uzņēmumu no konkurējošiem uzņēmumiem;

- uzņēmuma iekšējās vides raksturojums. Respondentiem bija jānovērtē apgalvojumi attiecībā uz savu uzņēmumu, lai iegūtu informāciju par uzņēmuma darbību (izaugsmi, nākotnes vīziju u.c.), tā attīstības aktivitātēm (pastāvošā inovāciju bāze, produkcijas attīstības pamats, ārpakalpojumu izmantošana u.c.), sortimenta raksturojumu, iekšējās sistēmas raksturojumu (pastāvošā struktūra, hierarhija, atalgojuma un motivēšanas sistēma, pilnvaru deleģēšana u.c.), pastāvošo darbinieku apmācības sistēmas raksturojumu (vajadzīgo prasmju



un zināšanu ieguves, uzkrāšanas un izplatīšanas sistēma) un sadarbības veidiem un pakāpi. Iegūtie dati ļaus novērtēt, vai Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumos pastāvošā iekšējā vide atbilst uz zināšanām balstītas konkurētspējas veidošanas tendencēm, kā arī salīdzināt pastāvošās situācijas uzņēmumā novērtējumu ar konkurētspēju veicinošo un traucējošo faktoru nozīmības līmeni.

Palīgjautājumos tika iegūtas atbildes par uzņēmumu ražošanas profilu, atrašanās vietu, īpašuma formu, apgrozījumu, darbinieku skaitu, pastāvēšanas ilgumu un eksporta politiku.

Lai paaugstinātu aptaujas anketas jautājumu nozīmīguma pakāpi un formulējuma kvalitāti, tika veiktas konsultācijas ar akadēmisko personālu, nozares ekspertiem un filozofijas speciālistiem. Pēc konsultantu ieteikuma tika veiktas korekcijas, precizējumi un ieteikumi un sagatavots anketas testa variants pilotprojektam.

2007.gada 5.janvārī tika veikts anketas pilotprojekts un anketas testa versija tika izsūtīta piecpadsmit respondentiem, kas ieņem dažādus amatus pārtikas ražošanas uzņēmumā. Izvēlētie respondenti ieņēma sekojošus amatus: finanšu direktors, grāmatvedis, tirdzniecības daļas vadītājs, tirdzniecības speciālisti, mārketinga speciālisti, cilvēkresursu daļas vadītājs, biroja administrators, sekretāre. Šāds iedalījums tika izvēlēts apzināti, jo anketu paredzēts adresēt dažāda lieluma uzņēmumiem, kuros tos varētu aizpildīt atšķirīgu amatu pārstāvji (uzņēmuma īpašnieki, uzņēmuma vadītāji, finanšu direktori, vidējā līmeņa vadītāji, grāmatveži vai sekretāres), tādēļ svarīgi bija noskaidrot potenciālo respondentu izpratni par anketas saturu un jautājumiem, kas var atšķirties speciālistu un nespeciālistu vidū. Respondentiem tika lūgts nedēļas laikā iepazīties ar anketu, novērtēt tās struktūru un jautājumus, aizpildīt to un sniegt komentārus un ieteikumus.

Tika saņemtas četrpadsmit atbildes, kā arī ar visiem respondentiem tika veiktas individuālās pārrunas, lai noskaidrotu un precizētu izpratni par anketas jautājumiem, kā arī par iesniegtajiem komentāriem. Pēc veiktā pilotprojekta anketa ievērojami tika izmainīta un papildināta. Anketas galējais variants tika izstrādāts divās formās: *Excell* formātā (nosūtīšanai pa faksu un pa pastu) un ar *Macro* komandām (nosūtīšanai pa e-pastu) (pielikums Nr.16). Anketa ar *Macro* komandām satur anketas koda atslēgu un ir piemērota datu transportēšanai un apstrādei SPSS programmā.

Informācija par pētījumu tika izvietota arī LPUF mājas lapā (pielikums Nr.17) un portālā [www.laukinet.lv](http://www.laukinet.lv) (pielikums Nr.18). Portālā tika ievietota arī anketa *Excell* formātā, lai respondentiem, kuriem anketa nosūtīta pa faksu, būtu pieejama tās elektroniska versija internetā.

Pētījuma izlasei tika apzināti reāli strādājoši pārtikas ražošanas uzņēmumi. Lai gan pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem 2005.gadā Latvijā ir bijuši 759 pārtikas uzņēmumi,

faktiskais uzņēmumu skaits ir mazāks, jo vieni un tie paši uzņēmumi darbojas divās vai vairākās pārtikas rūpniecības nozarēs, faktiski nenodarbojas ar pārtikas ražošanu vai ir likvidēti. Pētījuma izlasei tika veidota Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu datu bāze, par pamatu izmantojot un papildinot publiski pieejamās datu bāzes: Pārtikas un veterinārā dienesta (PVD) reģistrēto un atzīto uzņēmumu sarakstu un Ekonomikas Ministrijas (EM) ekonomiski aktīvo pārtikas ražotāju sarakstu. PVD sarakstā iekļauti 566 uzņēmumi, EM ekonomiski aktīvo pārtikas ražotāju sarakstā iekļauti 675 uzņēmumi. Salīdzinot abus sarakstus, tika konstatēts, ka tie atšķiras, kas izskaidrojams ar to, ka ne visi PVD reģistrētie un atzītie uzņēmumi turpina aktīvu darbību. Lai iegūtu pēc iespējas pilnīgāku datu bāzi, abi uzņēmumu saraksti tika apvienoti un konstatēts, ka pētījuma veikšanas laikā Latvijā ar pārtikas ražošanu nodarbojās ne vairāk kā 649 uzņēmumi.

No izmantotiem sarakstiem varēja iegūt šādu informāciju par uzņēmumiem: nosaukumu, reģistrācijas numuru un juridisko adresi. EM sarakstā bija atrodama arī papildu informācija: reģistrācijas gads un telefona numurs. Tā kā aptaujas anketu bija plānots izplatīt galvenokārt pa e-pastu un pa faksu, bija nepieciešams telefoniski kontaktēties ar visiem potenciāliem izlases uzņēmumiem, lai iegūtu respondentu e-pasta adreses vai faksa numurus. Tomēr, kā izrādījās, vismaz 35 strādājošos pārtikas uzņēmumos nav pieejams ne fakss, ne e-pasts. Jāsecina, ka šie uzņēmumi, kas sastāda 5,4% no ekonomiski aktīviem uzņēmumiem, atrodas konkurētspējas brevitātes pozīcijā, jo tiem nav pieejami informācijas saņemšanas un noraidīšanas instrumenti. 10 no šiem uzņēmumiem piekrita piedalīties pētījumā un saņemt anketas pa pastu.

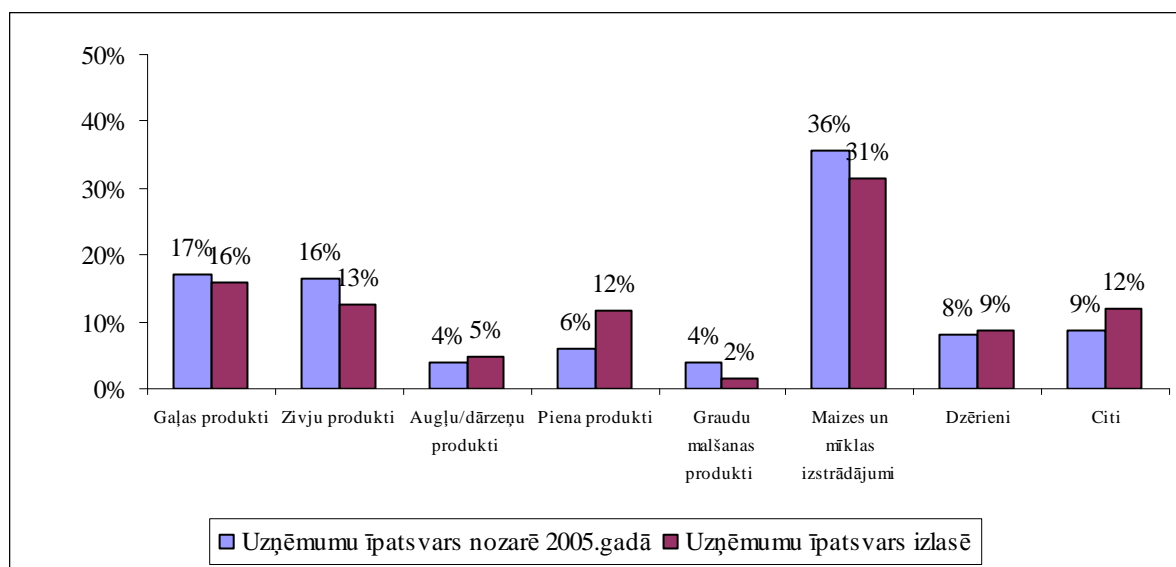
Kontaktējoties ar uzņēmumiem, tika konstatēts, ka oficiālajos sarakstos minētā informācija ir neprecīza un kļūdaina: uzrādīti neeksistējoši vai jau likvidēti uzņēmumi, uzņēmumi, kas nodarbošanos ar pārtikas ražošanu norādījuši tikai formāli vai jau ir mainījuši darbības virzienu. Sarakstos norādīti arī neeksistējoši vai neatbilstoši telefona numuri. Atsevišķu skaitu uzņēmumu neizdevās arī sazvanīt pat pēc vairākkārtējas atkārtotas zvanīšanas, kas liek apšaubīt to ekonomisko aktivitāti. Latvijā neeksistē vienots reāli darbojošos pārtikas ražotāju saraksts (reģistrs) ar to kontaktinformāciju, kas padara neiespējamu vienotas informācijas operatīvu nosūtīšanu uzņēmumiem atbilstoši mūsdienu komunikāciju tehnoloģiju paņēmieniem.

Pēc maksimāli iespējamo kontaktu noskaidrošanas 2007.gada 22.februārī tika uzsākta pētījuma aptaujas anketas izsūtīšana. Kopā tika izsūtītas 516 anketas, no tām 367 pa e-pastu, 139 pa faksu un 10 pa pastu. Anketai tika pievienota arī pavadvēstule (pielikums Nr.19), kurā izskaidroti pētījuma mērķi, tā saturs un minēti organizētāji, kā arī izskaidroti anketas aizpildīšanas nosacījumi un piezīme par konfidencialitātes ievērošanu.

Līdz 5.martam bija saņemta tikai 21 anketa, tāpēc 8.martā tika izsūtīts atgādinājums uzņēmumiem, kuriem anketa tika izsūtīta pa e-pastu. Izmantojot izveidoto uzņēmumu sarakstu, tika uzsākta vairākkārtēja telefoniska kontaktēšanās ar uzņēmumiem, lai atgādinātu par pētījumu un iegūtu piekrišanu anketas aizpildīšanai. Tā tika pārtraukta 2007.jūlijā, kad atlikušie uzņēmumi vai nu atklāti vai slēpti atteicās piedalīties pētījumā. Kopumā tika iegūtas 121 anketa, no kurām 94 tika saņemtas pa e-pastu, 23 – pa faksu un 4 – pa pastu.

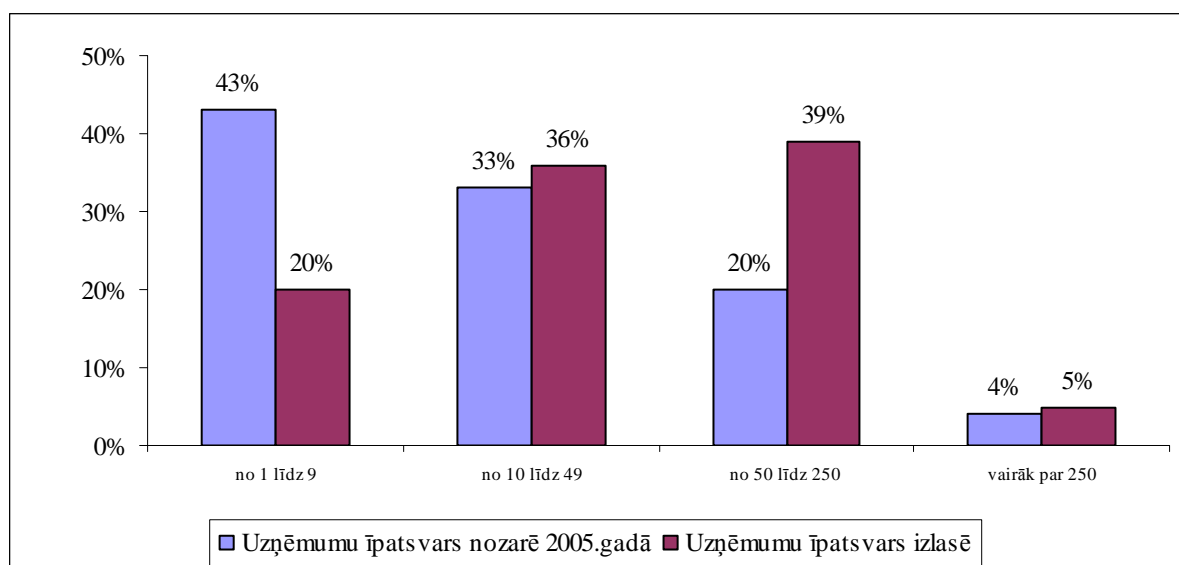
Saņemto anketu skaits bija 23,5% no izsūtītajām anketām un 18,6% no ekonomiskā uzskaitē esošiem uzņēmumiem, kas vērtējams kā labs rezultāts.

3.2.attēlā parādīts sasniegto pārtikas uzņēmumu iedalījums pēc to darbības veida (pēc NACE-1) salīdzinājumā ar statistikas datiem. Sasniegtās izlases salīdzinājums ar pieejamiem statistikas datiem par uzņēmumu sadalījumu pēc darbības profila liecina, ka izdevies iegūt reālajam sadalījumam atbilstošu izlasi.



3.2.attēls. Pētījuma izlases un statistikas salīdzinājums pēc darbības veidiem (NACE-1), N=121

3.3.attēlā parādīts sasniegto pārtikas uzņēmumu iedalījums pēc to lieluma (izmantojot darbinieku skaitu) salīdzinājumā ar statistikas datiem. Salīdzinoši zemais respondentu skaits no mikrouzņēmumu grupas skaidrojams ar vairākiem apstākļiem: uzņēmumos ir neliels darbinieku skaits un to aizņemtība ir augsta (nepietiek laika papildu pienākumu veikšanai – anketas aizpildīšanai), darbiniekiem netiek ļauts sniegt ziņas, uzņēmumā strādājošie ir pasīvi un tos neinteresē apkārt notiekošais, jaunais. Turpretim lielākos uzņēmumos strādājošie ir aktīvāki, iesaistās informācijas apmaiņā, tajos bieži ir īpaši algoti darbinieki, kuri var sniegt ziņas par uzņēmumu.



3.3.attēls. Pētījuma izlases un statistikas salīdzinājums pēc nodarbināto skaita, N=121

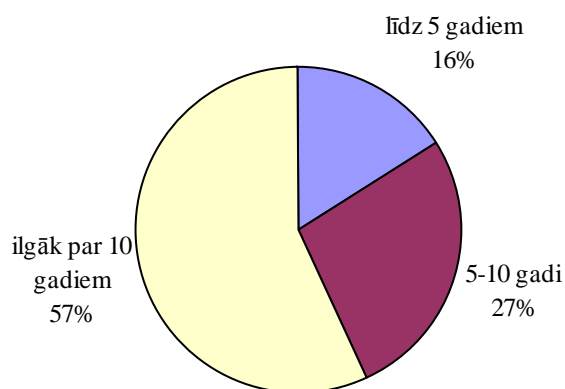
Salīdzinot sasniegto izlasi ar statistikas datiem, jāsecina, ka, lai gan dažās grupās pastāv atšķirības, ir izdevies iegūt izlasi, kas visumā atbilst reālajam sadalījumam.

### 3.2. Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošo faktoru pētījuma aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie aptaujas dalībnieku atbilžu rezultāti tika sagrupēti atsevišķos blokos, lai raksturotu situāciju Latvijas pārtikas nozares uzņēmumos, novērtētu to darbību un tās atbilstību pastāvošajām tendencēm pārtikas nozarē, kā arī meklētu iespējas to konkurētspējas paaugstināšanai uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos.

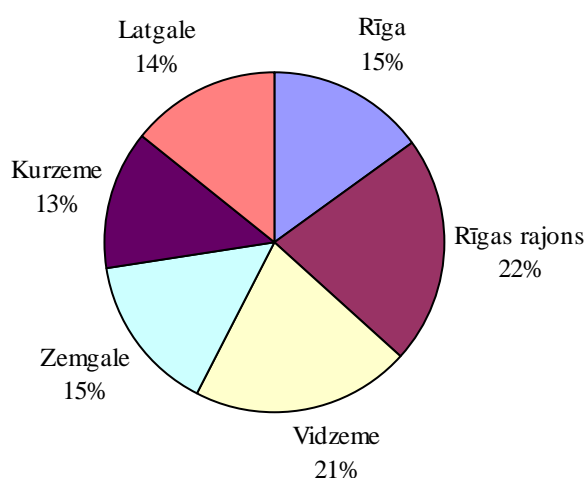
#### 3.2.1. Respondentu raksturojums

Pēc anketas atbildēm iespējams raksturot pētījuma respondentus, izmantojot vairākus kritērijus. 3.4.attēlā parādīts respondentu iedalījums pēc to pastāvēšanas ilguma. Redzams, ka lielāko daļu sastāda uzņēmumi, kas nozarē darbojas ilgāk par 10 gadiem, tātad tie ir uzņēmumi, kas pastāvējuši vēl padomju plānveida sistēmas laikā un turpina darboties un attīstīties uz veco iestrādņu bāzes. Tas, ka jaunu uzņēmumu, kas darbojas mazāk par pieciem gadiem, ir tikai 16%, liecina par nozares zemo pievilcību jauniem ienācējiem tās lielās sadrumstalotības dēļ un pastāvošo uzņēmumu dominējošās situācijas tirgū dēļ.



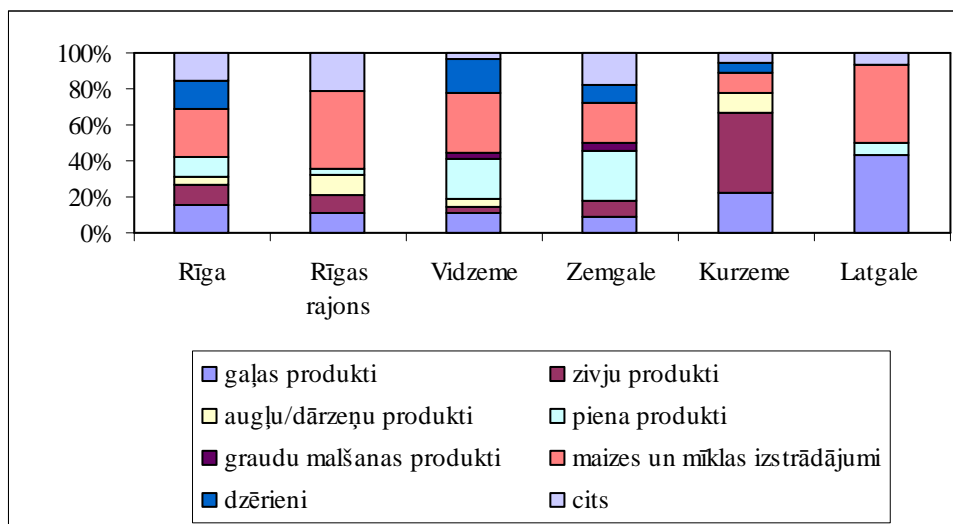
3.4.attēls. **Respondentu uzņēmumu pastāvēšanas ilgums, N=121**

3.5.attēlā redzams respondentu iedalījums pēc to uzņēmumu atrašanās vietas. Redzams, ka dominē Rīgas rajons (22%) un Vidzeme (21%), kas atrodas izdevīgā ģeogrāfiskā izvietojumā attiecībā pret lielāko pārtikas patērētāju – Rīgu, kā arī pret ražošanas izejvielu piegādātājiem. Jāatzīmē, ka Latgales reģions, ko tradicionāli uzskata par mazāk attīstītu, ir pārstāvēts nedaudz vairāk, nekā Kurzeme - attiecīgi 14% un 13%.



3.5.attēls. **Respondentu uzņēmumu iedalījums pēc to atrašanās vietas, N=121**

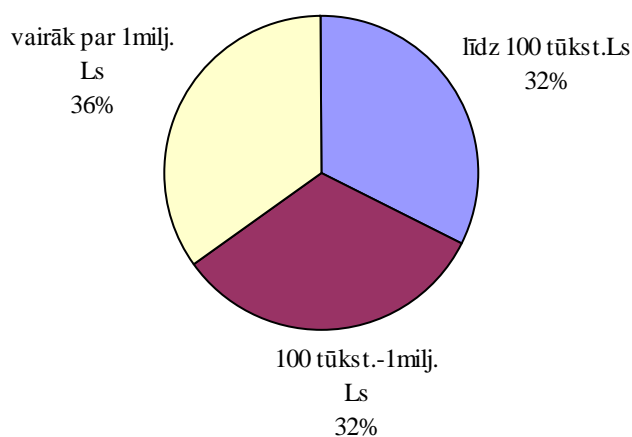
Analizējot uzņēmumu ražošanas profilu pēc to atrašanās vietas, var secināt, ka gandrīz katram reģionam var izdalīt savu specializēšanos, ko var izskaidrot ar pieeju izejvielām, ražošanas specifikai un vēsturiskām tradīcijām. 3.6.attēlā parādīts respondentu iedalījums pēc specializācijas atkarībā no to atrašanās vietas.



3.6.attēls. Respondentu specializācija pēc to atrašanās vietas, N=121

Redzams, ka Vidzemē un Zemgalē dominē piena produktu ražošana, savukārt Kurzemē, kur ir pieeja zivsaimniecības produktiem un pastāv zivrupniecības tradīcijas, lielāks īpatsvars ir zivju produktu ražošanas uzņēmumiem. Latgalē dominē gaļas un maizes produktu ražošanas uzņēmumi, ko var skaidrot ar samērā vienkāršu šo ražošanas tehnoloģiju, ko iespējams nodrošināt šajā vēsturiski inertajā reģionā. Jāatzīmē, ka gandrīz visos reģionos nozīmīgākais īpatsvars ir maizes un mīklas izstrādājumu ražošanas uzņēmumiem, ko var izskaidrot ar šīs produkcijas lielo patēriņu Latvijā, vēsturiskām tradīcijām un vienkāršo ražošanas procesu.

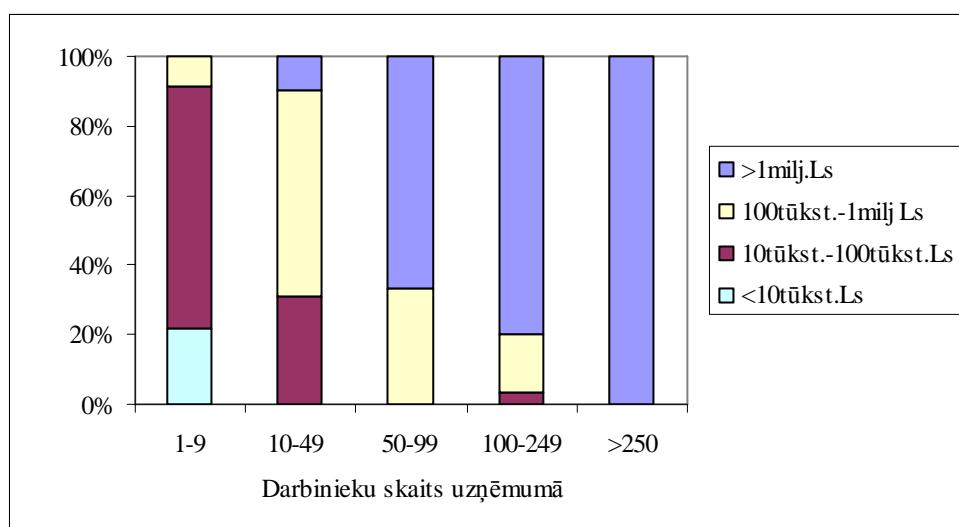
3.7.attēlā parādīts respondentu iedalījums pēc to gada apgrozījuma.



3.7.attēls. Respondentu uzņēmuma gada apgrozījums, N=121

Analizējot respondentus pēc to gada apgrozījuma atkarībā no tajos nodarbināto skaita, jāsecina, ka uzņēmuma apgrozījumam ir tendence pieaugt atkarībā no nodarbināto skaita.

3.8.attēls arī parāda uzņēmumu produkcijas zemo pievienoto vērtību: mikro un mazajiem uzņēmumiem pēc darbinieku skaita raksturīgs arī relatīvi neliels apgrozījums.



3.8.attēls. Respondentu iedalījums pēc to gada apgrozījuma atkarībā no uzņēmuma darbinieku skaita, N=121

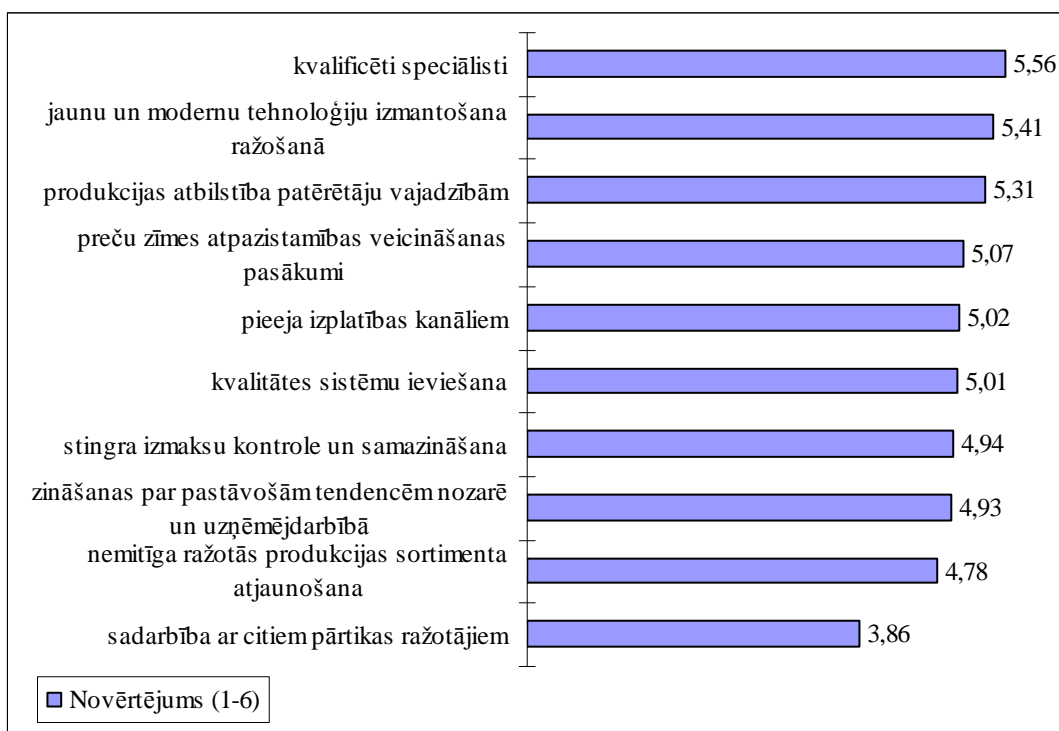
Respondentu iedalījums pēc darbinieku skaita uzņēmumos jau iepriekš parādīts 3.3.attēlā. 56% respondentu sastāda mikro un mazie uzņēmumi, vidējie uzņēmumi – 39%. Lielie uzņēmumi, kuros darbinieku skaits ir lielāks par 250 darbiniekiem, sastāda 5% no aptaujātajiem uzņēmumiem.

### 3.2.2. Pārtikas uzņēmumu konkurētspēju ietekmējošo faktoru nozīmes un nozares attīstības novērtējums

Viens no pētījuma mērķiem bija noskaidrot, kā Latvijas pārtikas uzņēmumu darbinieki novērtē konkurētspēju ietekmējošo faktoru nozīmi, kā arī izzināt, kā tie vērtē nozares attīstību un notiekošos procesus tajā. Pētījuma respondentiem tika lūgts brīvā formā raksturot, kā tie saprot jēdzienu „uzņēmuma konkurētspēja”. Sniegtos formulējumus var apvienot sekojoši: „spēja izdzīvot līdzīgu uzņēmumu vidū”, „labāka produkcija vai zemāka cena nekā konkurentiem”, „lielāka peļņa nekā konkurentiem”, kas norāda uz pārtikas uzņēmumu orientēšanos uz konkurences cīņu un nozares uztveri kā līdzīgu uzņēmumu kopumu, kas ražo maz atšķirīgu produkciju. Tikai atsevišķi respondenti bija minējuši „spēju radīt atšķirīgu patērētājam pievilcīgu produkciju” un „ieguldīšanu uzņēmuma attīstībā, tirgus izzināšanā, kvalitātes uzlabošanā”.

Lai noskaidrotu, kādi faktori un kādā mērā, pēc respondentu domām, veicina uzņēmumu konkurētspēju, pētījuma dalībnieki tika lūgti novērtēt faktorus, kas saistīti ar uzņēmuma darbību mūsdienu tirgus apstākļos, kā arī lūgti identificēt citus nozīmīgus

konkurētspējas faktorus, ja tādi pastāv. Novērtējums bija jāizdara, novērtējot faktoru 6 ballu skalā, kur 1 - neveicina, 2 - drīzāk neveicina, 3 - drīzāk neveicina, nekā veicina, 4 - drīzāk veicina, nekā neveicina, 5 - drīzāk veicina, 6 - veicina. Faktoru novērtējums parādīts 3.9.attēlā, kur tie ranžēti dilstošā kārtībā.



3.9.attēls. Uzņēmumu konkurētspēju veicinošu faktoru vidējais novērtējums, N=121

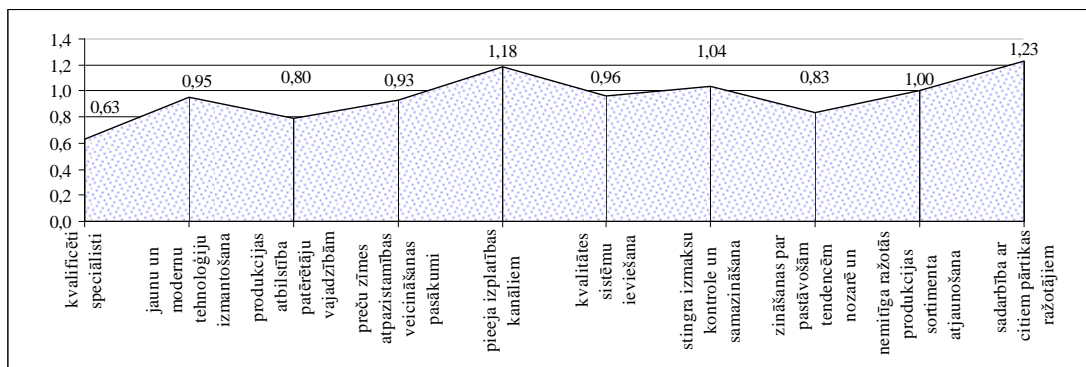
Analizējot vidējo novērtējumu konkurētspēju veicinošiem faktoriem, redzams, ka, pēc respondentu domām, uzņēmuma konkurētspēju visvairāk ietekmē atbilstošas kvalifikācijas darbinieku esamība (vidējais novērtējums 5,56), jaunu tehnoloģiju izmantošana ražošanas procesā (vidējais novērtējums 5,41) un produkcijas atbilstība patērētāju vajadzībām (vidējais novērtējums 5,31). Var secināt, ka pārtikas uzņēmumos pastāv izpratne par personāla un tā zināšanu nozīmību konkurētspējas priekšrocības veidošanā, kā arī modernu tehnoloģiju nepieciešamību ražošanas efektivitātes paaugstināšanā, lai varētu ražot produkciju, kas ir atbilstoša patērētāju prasībām.

Turpretim viszemāk respondenti novērtējuši sadarbības ar citiem pārtikas ražotājiem lomu konkurētspējas veicināšanā (vidējais novērtējums 3,86). Tas liecina, ka Latvijas uzņēmēji vēl neapzinās uz sadarbību vērstās jaunās pastāvošās konkurences vides tendences un nenovērtē, kā individuāla uzņēmuma konkurētspēju var veicināt sadarbojoties ar pārējiem nozares uzņēmumiem. Arī aptaujas dalībnieku konkurētspējas skaidrojumi liecina, ka Latvijas pārtikas uzņēmumi ir orientēti uz konkurences cīņas, nevis sadarbības principiem.

Savukārt, lai novērtētu, cik dažādi tiek vērtēti konkurētspēju veicinošie faktori, var aplūkot novērtējuma izkliedi, izmantojot rādītāju standartnovirzi (s). 3.10.attēlā parādīta



konkurētspēju veicinošo faktoru novērtējuma izkliede. Var secināt, ka vislielākā vienprātība pastāv novērtējumā par lietpratīgu darbinieku (speciālistu) un produkcijas atbilstības patērētāju vajadzībām ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju. Tāpat salīdzinoši līdzīgs viedoklis respondentu vidū pastāv novērtējot nepieciešamību pēc zināšanām, kas norāda uz uzņēmēju izpratni par pastāvošām izmaiņām pārtikas nozarē un nepieciešamību sekot tām. Savukārt vislielākā viedokļu izkliede pastāv novērtējot sadarbības nozīmi uzņēmumu konkurētspējas veicināšanā, kā arī ražotāju atkarību no izplatīšanas kanāliem. Šo viedokļu atšķirības iemesli tiks analizēti pētījumā vēlāk.



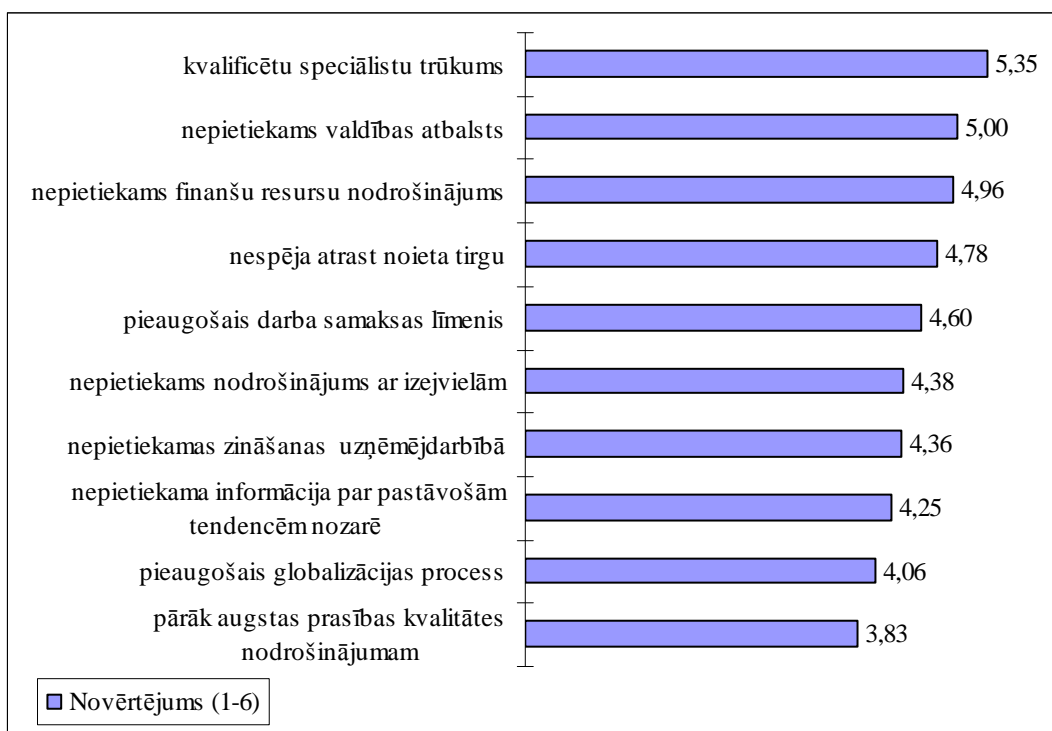
3.10.attēls. **Konkurētspēju veicinošo faktoru novērtējuma izkliede, N=121**

Savukārt lai noskaidrotu, kādi faktori un kādā mērā, pēc respondentu domām, traucē uzņēmumu konkurētspējai, pētījuma dalībnieki tika lūgti novērtēt dotos faktorus ar 1 līdz 6 ballēm, kur 1 - netraucē, 2 - drīzāk netraucē, 3 - drīzāk netraucē, nekā traucē, 4 - drīzāk traucē, nekā netraucē, 5 - drīzāk traucē, 6 - traucē. Faktoru vidējais novērtējums parādīts 3.11.attēlā, kurā tie ranžēti pieaugošā kārtībā.

No iegūtajām atbildēm redzams, ka pēc respondentu domām, uzņēmuma konkurētspēju sasniegt visvairāk traucē kvalificētu speciālistu trūkums (vidējais novērtējums 5,35). Kvalificēti darbinieki tika norādīti arī kā visnozīmīgākais faktors konkurētspējas veicināšanai. Pēc aptaujas rezultātiem var spriest, ka darbinieki un to zināšanas un kvalifikācija Latvijas pārtikas nozares uzņēmumos tiek uzskatīts par nozīmīgāko faktoru, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju un to trūkums var būt nozīmīgs elements nozares konkurētspējas zaudēšanai.

Kā otru nozīmīgāko faktoru, kas ietekmē uzņēmumu konkurētspēju, respondenti norāda nepietiekamu valdības atbalstu (vidējais vērtējums 5,0). Situācijā, kad norisinās nozares transformācija, uzņēmēji sagaida valdības atbalstu nozares attīstībā, lai uzlabotu uzņēmējdarbības vidi un veicinātu nacionālo uzņēmumu spēju konkurēt. No aptaujas rezultātiem redzams, ka ražotājiem valdības atbalsts šķiet nozīmīgs faktors, lai nodrošinātu sekmīgu uzņēmuma darbību. Interesanti, ka nozīmīga respondentiem ir šķitusi finansu

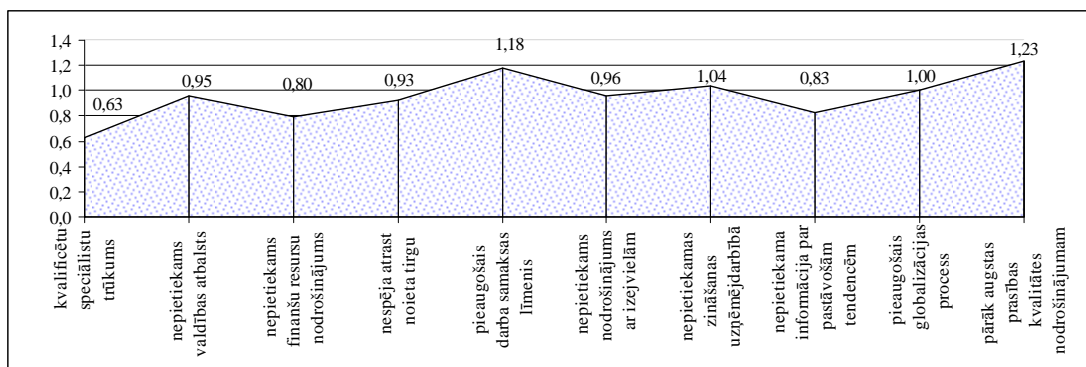
trūkuma ietekme uz konkurētspēju (vidējais novērtējums 4,96). Jāsecina, ka uzņēmumi acīmredzot pastāvīgi izjūt nepieciešamību investēt līdzekļus ražošanas procesa uzlabošanā vai savas darbības kreditēšanā un to darbība nenodrošina pietiekamu brīvo finanšu resursu pieejamību.



3.11.attēls. **Konkurētspēju traucējošu faktoru vidējais novērtējums, N=121**

Kā visnēbūtiskāko faktoru, kas traucē uzņēmuma konkurētspēju, uzņēmēji novērtējuši prasības kvalitātes nodrošinājumam (vidējais novērtējums 3,83). Tomēr pārtikas nozarē spēja nodrošināt produkcijas kvalitāti ir nevis konkurētspējas priekšrocība, bet pastāvēšanas nepieciešamība un priekšnosacījums. Analizējot novērtējuma atbilžu izkliedi, jāsecina, ka nozares uzņēmumos pastāv atšķirīga izpratne par kvalitātes nodrošinājuma svarīgumu un kvalitātes prasību lietderību un pamatotību. Uzkrājoties zināšanām par pārtikas ietekmi uz patērētāju veselību, var prognozēt, ka tiks noteiktas arvien jaunas papildu prasības, saistītas ar pārtikas drošumu.

3.12.attēlā parādīta konkurētspēju traucējošo faktoru novērtējuma izkliede. Līdzīgi, kā vērtējot konkurētspēju veicinošos faktoros, respondentu vidū ir pastāvējusi diezgan liela vienprātība, novērtējot darbinieku trūkuma ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju. Turpretim visatšķirīgāk vērtēti pieaugošās darba samaksas līmenis un kvalitātes nodrošinājuma prasības. Tā kā abi šie faktori saistīti ar papildu izmaksām, tad jāsecina, ka mazāk efektīviem uzņēmumiem šie ir faktori, kuru pastiprināšanās vēl vairāk mazina to konkurētspēju.



3.12.attēls. **Konkurētspēju traucējošo faktoru novērtējuma izkliede, N=121**

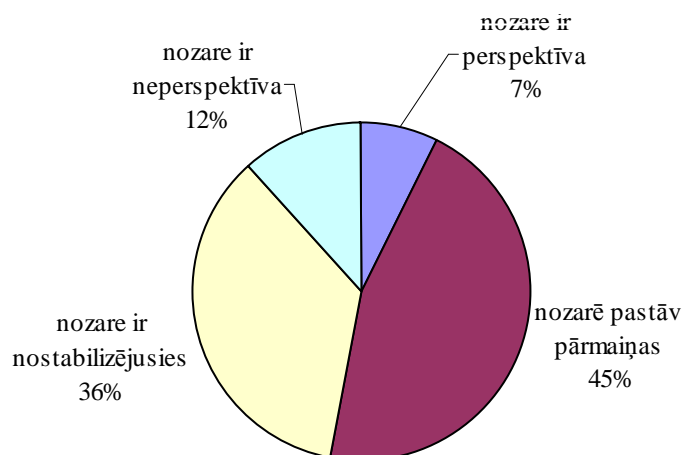
Analizējot pārējo faktoru novērtējumu, jāsecina, ka aptaujas rezultāti norāda uz svarīgu tendenci – zināšanu un informācijas trūkums tiek novērtēti kā salīdzinoši maznozīmīgs traucējums uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā. Tā nepietiekamas zināšanas uzņēmējdarbībā vidēji novērtētas ar 4,36 ballēm, bet nepietiekama informācija par notiekošo nozarē – ar 4,25 ballēm. Jāatzīmē zināma pretruna – zināšanas par notiekošajām tendencēm kā konkurētspēju *veicinošu* faktoru respondenti bija novērtējuši ar 4,93 ballēm. No tā var izdarīt svarīgu secinājumu –uzņēmumi neuzskata, ka zināšanu *trūkums* apdraudētu uzņēmumu spēju veiksmīgi pastāvēt. Tātad uzņēmumi nav virzīti uz jaunu zināšanu apgūšanu un informācijas meklēšanu, kas ir galvenais konkurētspējas avots mūsdienu uzņēmējdarbības vidē.

Uzņēmumu virzība uz jaunu zināšanu apguvi ir saistīta ar to redzējumu par nozares, kurā tie darbojas, patreizējo attīstības posmu. Lai izprastu, kā uzņēmēji novērtē pastāvošo nozari, respondenti tika lūgti paust savu uzskatu par nozares attīstības stadiju. Respondentiem bija jāizvēlas viens no apgalvojumiem, kas pēc viņu domām, raksturo Latvijas pārtikas nozares esošo situāciju:

- nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas;
- nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas;
- nozarē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama;
- nozarē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva.

3.13.attēlā redzams respondentu novērtējuma iedalījums pārtikas nozares attīstībai. Tikai 7% respondentu apgalvo, ka pārtikas nozare ir perspektīva un uzņēmējdarbība var nest jaunas iespējas, bet 12% norāda, ka pastāvošā situācija nozarē padara to neperspektīvu. 36% no respondentiem pārtikas nozari vērtē kā nostabilizējošos, ir apmierināti ar situāciju kopumā un īpašas izmaiņas tajā negaida. Šāds rezultāts vērtējams ļoti piesardzīgi, jo tas parāda, ka gandrīz puse respondentu vērtē pārtikas nozari kā tradicionālu, uz standarta paņēmieniem balstītu nozari un, iespējams, neizprot tās attīstības virziena maiņu. Tas varētu liecināt, ka šie uzņēmumi turpina strādāt, savā darbībā izmantojot tradicionālos konkurētspēju veidojošos

faktorus, kā arī nepievērš pietiekamu uzmanību tādu jaunu resursu veidošanai, kas būs nepieciešami to konkurētspējas nodrošināšanai nākotnē.



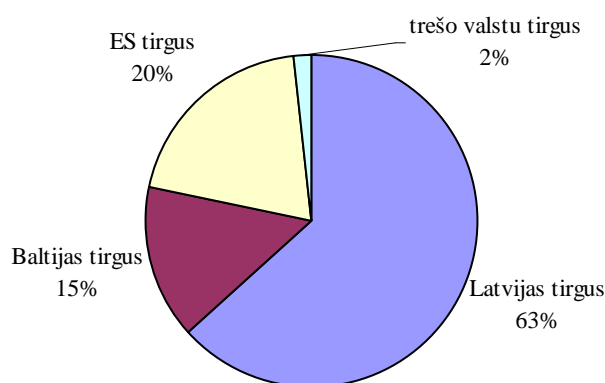
3.13.attēls. **Latvijas pārtikas nozares novērtējums, N=121**

Turpretim 45% respondentu atzīst, ka nozarē pastāv grūti prognozējamas, dinamiskas pārmaiņas, kas var izmainīt gan nozares attīstību, gan pašu uzņēmumu pastāvēšanas perspektīvu. Mūsdienās pastāvošā dinamiskā un neparedzamā konkurences vide un pieaugošā inovatīvās darbības nozīme nosaka nepieciešamību pēc jauniem principiem uzņēmumu vadībā un konkurētspējas veidošanā, tādēļ pētījumā tiks noskaidrots, vai pārtikas uzņēmumi savu darbību orientē atbilstoši pastāvošās ekonomiskās vides un konkurences attiecību nosacījumiem.

Analizējot sīkāk katru respondentu grupu, noskaidrojās, ka nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības uzņēmumu vidū, kas nozari novērtēja kā neperspektīvu. Tātad nevar apgalvot, ka kāds no uzņēmumu raksturojošiem rādītājiem, kuri tika iekļauti šajā anketā, norādītu uz faktoru, kas nosaka, ka nozare ir neperspektīva. Toties starp respondentiem kas nozari novērtēja kā mainīgu un grūti prognozējamu vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (ar nozīmības līmeni 95%) mikro uzņēmumiem ar darbinieku skaitu 1-9. Tas būtu izskaidrojams ar šajos uzņēmumos ierobežoto darbaspēka daudzumu, kas aizņemts ar saviem funkcionāliem pienākumiem. Tādēļ grūti izsekot līdzī notiekošajām un potenciālajām pārmaiņām (likumdošana, patērētāju vajadzības u.c.), kas rada informācijas trūkumu uzņēmumā par notiekošo nozarē. Starp respondentiem kas nozari novērtēja kā nostabilizējušos, vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks nekā visā izlasē (ar nozīmības līmeni 95%) mikro uzņēmumiem ar darbinieku skaitu 1-9 un apgrozījumu līdz 100tūkst.Ls (kas sasaucas ar iepriekšējo novērojumu), bet statistiski nozīmīgi augstāks starp uzņēmumiem, kuru darbinieku skaits ir 50-250 (pielikums Nr.20). Tas būtu izskaidrojams, ka

vidējie uzņēmumi Latvijas pārtikas nozarē pašreiz ir ieņēmuši stabilu pozīciju un jūtas konkurētspējīgi, bet tiem būtu vairāk jāanalizē nākotnes perspektīvas, lai saglabātu šādu stāvokli arī nākotnē. Starp respondentiem, kas nozari novērtēja kā perspektīvu, vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (ar nozīmības līmeni 95%) uzņēmumiem, kas norādījuši, ka tie izmanto progresīvas tehnoloģijas atšķirīgas produkcijas ražošanai. Tātad var secināt, ka tehnoloģiju nodrošināšana pārtikas uzņēmumiem ir vitāli svarīga, lai veicinātu konkurētspēju un padarītu savu darbību perspektīvu.

Interesanti rezultāti parādījās, analizējot respondentu atbildes uz jautājumu par plānoto uzņēmumu darbības virzienu. Aptaujas dalībniekiem tika lūgts atzīmēt tirgus, uz kuriem uzņēmums plāno orientēties. Atbilžu iedalījums parādīts 3.14.attēlā. Lai gan neizprotamā kārtā šis ir vienīgais jautājums, uz kuru netika saņemtas visu respondentu atbildes (N=60) un tādēļ rezultāti var nebūt raksturīgi visai ģenerālajai kopai, tomēr zināmu ieskatu par Latvijas pārtikas uzņēmumu eksporta stratēģiju tie dod. No atbilžu rezultātiem redzams, ka lielākā daļa no uzņēmumiem, kas sniedza atbildes, savu darbību orientē tikai uz Latvijas tirgiem (63%), tikai 15% ir gatavi realizēt produkciju Igaunijā un Lietuvā, bet tikai 20% respondentu norāda, ka tie plāno konkurēt ES tirgū (kas ietver arī Baltijas valsis). Tikai viens aptaujas dalībnieks norādīja, ka uzņēmums orientēsies uz trešo valstu tirgiem. Šie rezultāti norāda uz Latvijas pārtikas uzņēmumu darbības orientācijas tendenci – tie galvenokārt gatavojas uz darbību vietējā Latvijas tirgū, nav virzīti uz izaugsmi un vēlmi konkurēt citu valstu tirgos.



3.14.attēls. Uzņēmuma tirgus plānotās stratēģijas iedalījums, N=60

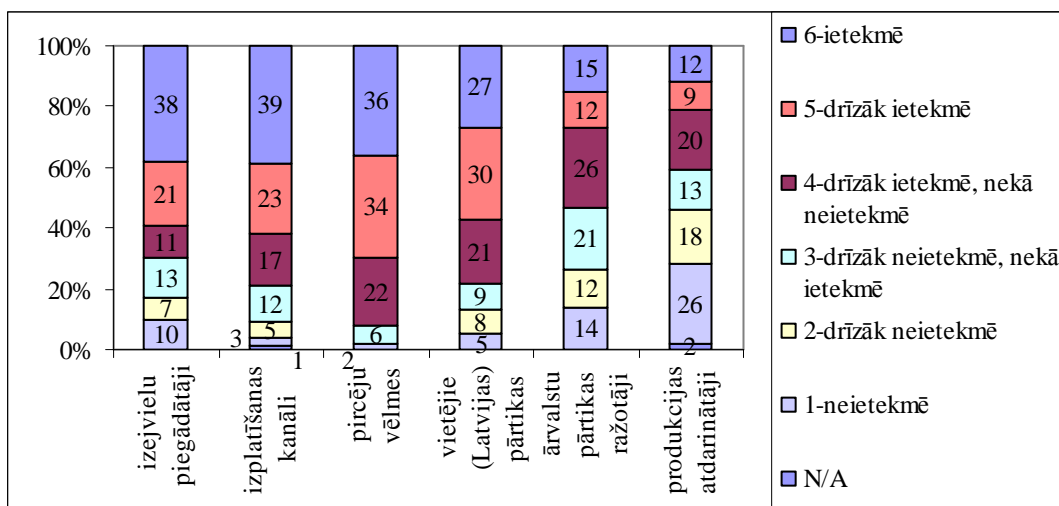
Šādam iedalījumam, pēc autores domām, ir divi izskaidrojumi: vai nu uzņēmumos nepastāv skaidra stratēģija par turpmākajiem eksporta plāniem, tā nav darīta zināma visiem darbiniekiem, atrodas izstrādes stadijā u.c. (kas izskaidrotu zemo atbilžu līmeni) vai arī uzņēmumi patiešām orientējas tikai uz jau pazīstamo vietējo tirgu, jo nejūtas pietiekami

konkurētspējīgi cenas vai kvalitātes ziņā, lai iekarotu citu valstu tirgus. Diemžēl pētījums nedod atbildes uz šīs situācijas iemesliem un tas būtu jānoskaidro turpmākajos pētījumos.

Lai noskaidrotu, kā pārtikas uzņēmumi vērtē nozarē pastāvošo konkurences spēku ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju tirgū, aptaujas dalībniekiem lūdza novērtēt nozares faktoru ietekmi, izmantojot M.Portera piecu spēku nozares analīzes modeli, pielāgojot to pārtikas nozares īpatnībām (60, 4.lpp). Aptaujas respondentiem tika lūgts novērtēt vai to konkurētspēju ietekmē šādi nozīmīgi pašreizējās uzņēmējdarbības vides faktori pārtikas nozarē:

- atkarība no izejvielu piegādātājiem (piegādātāju draudi);
- atkarība no izplatīšanas kanāliem (vairumpircēju draudi);
- atkarība no pircēju vēlmēm un pirktspējas (pircēju (patērētāju) draudi);
- konkurence ar vietējiem (Latvijas) pārtikas ražotājiem (konkurence esošo dalībnieku vidū);
- konkurence ar ārvalstu (ES, trešo valstu) pārtikas ražotājiem (jaunpienācēju draudi);
- produkcijas vai preču markas atdarinātāji (aizstājējpreču parādīšanās draudi).

Katrs faktors bija jānovērtē 6 ballu skalā, kur 1 - neietekmē, 2 - drīzāk neietekmē, 3 - drīzāk neietekmē, nekā ietekmē, 4 - drīzāk ietekmē, nekā neietekmē, 5 - drīzāk ietekmē, 6 - ietekmē. 3.15.attēlā redzams respondentu novērtējuma iedalījums.



3.15.attēls. **Nozares spēku ietekmes novērtējums uz pārtikas uzņēmumu konkurētspēju**

Analizējot iegūtos rezultātus, redzams, ka visumā vislielākā ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju ir pircēju vēlmēm un to pirktspējai. Kopumā 92% respondentu atzina, ka pircēju vēlmes un to pirktspēja ietekmē uzņēmuma konkurētspēju (vērtējums 4-6).

Kā otrs nozīmīgākais konkurētspēju ietekmējošais nozares faktors novērtēta atkarība no preču izplatīšanas kanāliem. Mainoties preču realizēšanas sistēmai un palielinoties lielo mazumtirdzniecības tīklu koncentrācijai, pieaug izplatīšanas kanālu loma pārtikas produktu

realizācijā. Novērtējot šī faktora ietekmi uz uzņēmuma konkurētspēju, 79% respondentu atzina, ka atkarība no realizācijas kanāliem ietekmē to konkurētspēju (vērtējums no 4-6), bet tikai 3% respondentu uzskata, ka atkarība no izplatīšanas kanāliem to konkurētspēju vispār neietekmē (vērtējums 1).

Nodrošinājums ar kvalitatīvām izejvielām ir viens no faktoriem, kas ietekmē pārtikas ražotāju konkurētspēju, jo tie ne tikai nodrošina uzņēmuma nepārtrauktu darbību kā tādu, bet izmantotie izejmateriāli arī ietekmē tādus svarīgus pārtikas produktu rādītājus kā garšas īpašības un drošums. Novērtējot uzņēmumu atkarību no izejvielu piegādātājiem, tikai 30% respondentu šī faktora ietekmi uz to konkurētspēju vērtē kā visumā nebūtisku (vērtējums no 1-3). 70% aptaujāto atzīst, ka tie visumā ir atkarīgi no izejvielu piegādātājiem (vērtējums no 4-6), kas liecina par nepieciešamību pārtikas uzņēmumiem veidot uz sadarbību balstītas ilgtermiņa attiecības ar izejvielu piegādātājiem, lai izvairītos no neparedzētu piegāžu vai cenu izmaiņām.

Novērtējot savas produkcijas vai preču markas atdarinātāju ietekmi uz uzņēmuma konkurētspēju, kopumā 41% aptaujāto norādīja, ka to preču imitēšana ietekmē uzņēmuma konkurētspēju (vērtējums 4-6). Šī novērtējuma vidējais rādītājs statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (ar nozīmības līmeni 95%) ir dzērienu un piena produktu ražotājiem (to norādīja attiecīgi 73% un 65% no šīs grupas uzņēmumiem) un uzņēmumiem, kuru darbības ilgums ir mazāks par 10 gadiem (to norādīja 52% no šīs grupas uzņēmumiem) (pielikums Nr.21). Tomēr 26% no respondentiem ir pārliecināti, ka atdarināšana to darbību neietekmē (vērtējums 1). Šī novērtējuma vidējais rādītājs statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (ar nozīmības līmeni 95%) ir uzņēmumiem, kuru darbības ilgums ir mazāks par 5 gadiem (to norādīja 58% no šīs grupas uzņēmumiem). Jāsecina, ka ilgāk strādājoši uzņēmumi ir ieguldījuši savas markas attīstībā un tie tiek pakļauti sekotāju atdarinājumiem, turpretim jaunie uzņēmumi vēl nav radījuši atšķirīgas preces vai ievērojamus zīmolus, kas izsauktu vēlmi tos atdarināt. Savukārt piena produktu un dzērienu ražošanas uzņēmumos, kuru ražotās kategorijās ES ir lielākais inovāciju skaits, preču un zīmolu atšķirības nav izteiktas, tāpēc notiek savstarpēja atdarināšana. Tā kā autortiesības, patenti, preču zīmes, licences kļūst par attīstības dzinējspēku, tad pārtikas uzņēmumiem nāksies apgūt jaunas metodes, kā aizsargāt savu intelektuālo īpašumu.

Pastāvot lielam uzņēmumu skaitam, pieaug arī konkurences intensitāte nozarē. Latvijas pārtikas nozare ir sadrumstalota nozare ar lielu skaitu mazu uzņēmumu, tāpēc tajā pastāv augsta konkurence starp ražošanas uzņēmumiem, kas atainojas arī aptaujas rezultātos. Analizējot iegūtos rezultātus redzams, ka Latvijas pārtikas uzņēmumi konkurenci ar vietējiem (Latvijas) pārtikas ražotājiem uzskata kā nozīmīgu faktoru, kas ietekmē to konkurētspēju.

Kopumā 78% respondentu atzina, ka to konkurētspēju ietekmē konkurence ar vietējiem (Latvijas) pārtikas ražotājiem (vērtējums 4-6). Savukārt tikai 5% aptaujāto uzskata, ka to konkurētspēju vietējie ražotāji neietekmē. Kopš Latvija ir vienotā ES tirgus dalībiece un tās tirgus vairs nav noslēgta telpa, kas regulējams ar importa tarifu barjerām, konkurence un tās intensitāte jāaplūko plašākā kontekstā. Jānoskaidro, kā Latvijas pārtikas uzņēmumi novērtē jaunienācēju draudus, tas ir, konkurenci ar ārvalstu (ES un trešo valstu) pārtikas uzņēmumiem. Aptaujas rezultāti parāda atšķirību vērtējumā, kādu aptaujas dalībnieki piešķir vietējo un ārvalstu ražotāju ietekmei uz uzņēmumu konkurētspēju.

Salīdzinot respondentu novērtējumus par vietējo un ārvalstu pārtikas ražotāju ietekmi uz to konkurētspēju, jāsecina, ka Latvijas pārtikas ražotāji par nozīmīgāku konkurences spēku uzskata tieši vietējos, nevis ārvalstu pārtikas ražotājus. Tikai 15% respondentu norādīja, ka konkurence ar ES un trešo valstu pārtikas ražotājiem ietekmē to konkurētspēju, savukārt tādu vērtējumu vietējiem ražotājiem bija devuši jau 27% respondentu (vērtējums 6). Šāds novērtējums liecina, ka vairums Latvijas pārtikas uzņēmumu ir mazāk agresīvi noskaņoti pret citu valstu jaunienācējiem, bet vairāk orientēti uz vietējo konkurenci.

Var secināt, ka pārtikas uzņēmumu vidū pastāv neizpratne par pastāvošo konkurences vides tendenču attīstību un to ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju. Uzņēmumiem savas konkurētspējas veicināšanai būtu jāsamazina koncentrēšanās uz konkurences cīņu ar pārējiem nozares uzņēmumiem, bet jāizmanto sadarbības pieeja kopīgu problēmu risinājumiem un mērķu sasniegšanai. Pēc Latvijas tirgus pievienošanās ES tirgum Latvijas pārtikas ražotājiem jākonkurē ne tikai ar vietējiem, bet arī ar citu valstu un starptautiskiem pārtikas uzņēmumiem, tāpēc vietējo uzņēmumu sadarbība varētu veicināt Latvijas produkcijas atpazīstamību un eksporta potenciālu, tādējādi sekmējot uzņēmumu izaugsmi. Jānoskaidro, vai Latvijas pārtikas uzņēmumi ne tikai apzinās vides faktoru nozīmīgo ietekmi uz to konkurētspēju, bet vai arī savā darbībā ir orientēti uz paņēmieniem, kas atšķiras no tradicionālām konkurences cīņas metodēm un kādus izmanto mūsdienu biznesa pasaulē konkurētspējas paaugstināšanai.

### **3.2.3. Uzņēmējdarbības vides attīstības tendenču izmantošanas konkurētspējas sasniegšanai novērtējums**

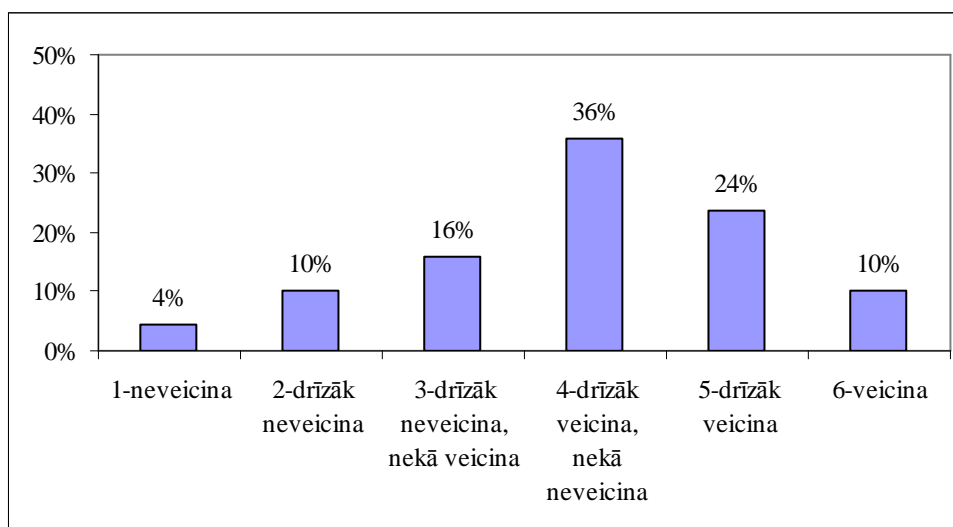
Mūsdienās aktuāli kļūst alternatīvi paņēmieni un metodes, kā uzņēmumiem veicināt savu konkurētspēju. Uzņēmējdarbības konkurences vide mūsdienās ir kļuvusi atšķirīga no tradicionālās, uz konkurences cīņu orientētās vides un tajā parādījušās jaunas tendences, kas tajās pastāvošo spēku izmantošanu uzņēmuma attīstībā skaidro ar nevis uz sacensību, bet uz sadarbību balstītu pieeju. Ar aptaujas palīdzību jānoskaidro, vai Latvijas pārtikas ražošanas



uzņēmumi savas konkurences stratēģiju veidošanā izmanto pastāvošās uzņēmējdarbības vides tendences: sadarbības pieeju attiecībā pret piegādātājiem, izplatītājiem, pircējiem un konkurentiem – pārtikas ražošanas uzņēmumiem, kā arī sadarbību ar valsts pārvaldi, kas ar savu politiku uzlabo vai bremsē uzņēmējdarbības vides apstākļus. Pēc iegūtajiem rezultātiem iespējams secināt, vai uzņēmumos ir izpratne par jaunām tendencēm konkurences vidē un vai pievērsta pietiekama uzmanība to izmantošanai konkurētspējas veicināšanā.

Tā kā mūsdienu uzņēmējdarbības vidē tehnoloģiju attīstības ietekmē palielinājusies informācijas pieejamība, izlīdzinās uzņēmumu iespējas konkurēt un liekākā daļa no tiem risina līdzīgas problēmas. Savā starpā sadarbojoties, uzņēmumi var kopīgi iesaistīties to problēmu risināšanā un mērķu sasniegšanā, kas saistīti gan ar vispārējo konkurences vidi (likumdošanas izstrāde, darbaspēka attīstīšana, sociālie jautājumi u.c.), gan ar atsevišķu uzņēmumu darbību (pētījumu veicināšana, inovāciju izstrādāšana u.c.). Konkurējošie uzņēmumi var apvienoties profesionālās asociācijās un risināt kopīgas problēmas vai attīstīt jaunus tirgus un kopīgus inovatīvus izpētes projektus. Kopēja sadarbība paātrina kopējo procesu un to efektivitāti, tajā pašā laikā samazina katra atsevišķa uzņēmuma izmaksas un veicina tā konkurences spēju. Lai noskaidrotu Latvijas pārtikas uzņēmumu viedokli par sadarbību ar citiem pārtikas uzņēmumiem, aptaujas dalībniekiem bija jānovērtē šī faktora nozīme konkurētspējas veicināšanā.

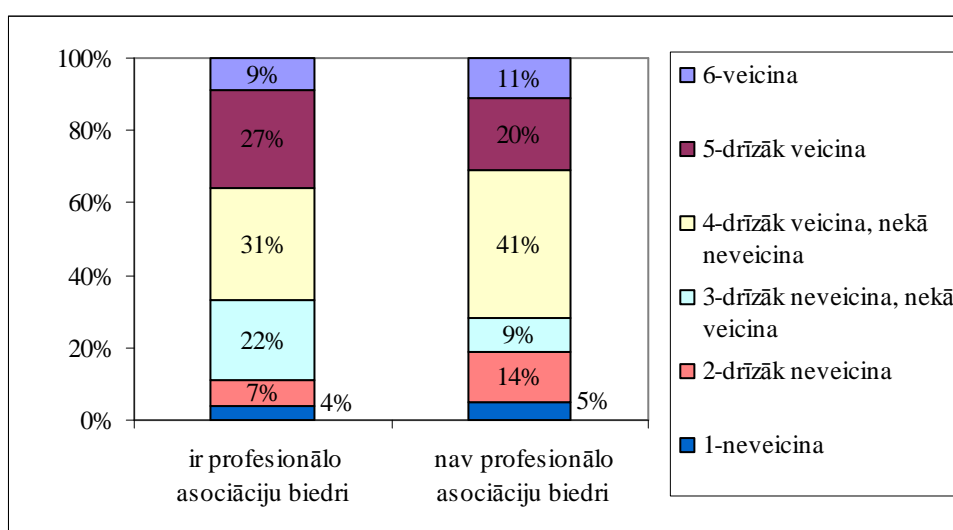
Respondentiem tika lūgts novērtēt, vai sadarbība ar pārējiem pārtikas ražotājiem ir konkurētspēju veicinošs faktors. Novērtējums bija jāizdara, novērtējot faktoru ar 6 ballu skalā, kur 1-neveicina, 2-drīzāk neveicina, 3-drīzāk neveicina, nekā veicina, 4-drīzāk veicina, nekā neveicina, 5-drīzāk veicina, 6-veicina. Iegūtie rezultāti parādīti 3.16.attēlā.



3.16.attēls. **Sadarbības ar citiem pārtikas ražotājiem nozīmes konkurētspējas veicināšanā novērtējums, N=121**

Lai gan 70% aptaujāto vērtē sadarbību kā visumā veicinošu faktoru (vērtējumi no 4-6), tikai 10% ir snieguši pārliecinošu atbildi, bet 30% sadarbību vērtē kā visumā konkurētspēju neveicinošu (vērtējumi no 1-3). No iegūtiem rezultātiem var secināt, ka vairākums respondentu pilnībā nenovērtē labumu, ko var dod sadarbība un apvienošanās, piemēram, asociācijās vai interešu grupās un kopīga problēmu risināšana, informācijas ieguve u.c.

Novērtējumu analizējot sīkāk, iegūti papildu dati. Ja novērtējumu ranžē starp respondentiem, kuri ir vai nav profesionālo asociāciju biedri, tad iegūst atšķirīgu novērtējuma sadalījumu. 3.17.attēlā ir parādīts sadarbības ar citiem pārtikas ražotājiem nozīmes konkurētspējas veicināšanā novērtējums starp ražotājiem atkarībā no to piederības kādai profesionālās asociācijas biedrībai.

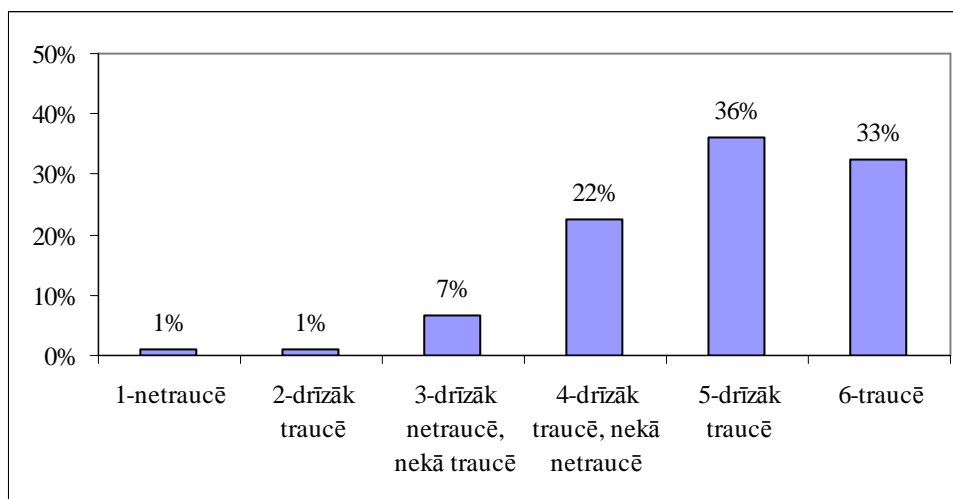


3.17.attēls. **Sadarbības ar citiem pārtikas ražotājiem nozīmes konkurētspējas veicināšanā novērtējums starp ražotājiem atkarībā no to piederības kādi profesionālās asociācijas biedrībai, N=121**

Salīdzinot abus novērtējumus, redzams, ka 33% no profesionālās asociācijās sastāvošo respondentu vērtē sadarbību kā visumā konkurētspēju neveicinošu faktoru (vērtējumi no 1-3), bet 67% - kā visumā veicinošu faktoru (vērtējumi no 4-6), bet tikai 27% no asociācijās nesastāvošo respondentu sadarbību vērtē kā visumā konkurētspēju neveicinošu (vērtējumi no 1-3), un 73% - kā visumā veicinošu faktoru (vērtējumi no 4-6). Tā kā 33% no asociāciju biedriem nevērtē sadarbību kā veicinošu faktoru, bet 73% respondentu, kuri nav asociāciju biedri, uzskata, ka sadarbībai ar citiem pārtikas ražotājiem visumā ir konkurētspēju veicinoša ietekme, var secināt, ka pašreizējās pieejamās sadarbības formas – profesionālās asociācijas – no pārtikas ražotāju viedokļa pietiekami efektīvi nerisina to problēmas vai arī sadarbība notiek kādās citās neregistrētās formās.

Valsts atbalsta izmantošana ir uzskatāma par vienu no ražotāju sadarbības formām, jo ar to uzņēmumi var regulēt kopējas problēmas, piemēram, mainīt vai pielāgot normatīvos aktus, kā arī realizēt kopējus mērķus, izmantojot kādu no valsts institūciju veidiem

(kreditēšanas programmu, eksporta veicināšanas programmu, atbalstu dalībai starptautiskās izstādēs, atbalstu nodarbināto kvalifikācijas celšanai u.c.). 3.18.attēlā parādīts respondentu novērtējums nepietiekama valsts atbalsta ietekmei uz uzņēmumu konkurētspēju. No iegūtajām atbildēm redzams, ka 91% no respondentiem kopumā uzskata, ka nepietiekams valsts atbalsts ir traucējošs faktors uzņēmuma konkurētspējai. Lai gan 45% no aptaujātajiem bija izmantojuši kādu no valsts atbalsta formām, tomēr 100% no respondentiem norādīja, ka valsts atbalsts pārtikas uzņēmumiem ir nepietiekams.



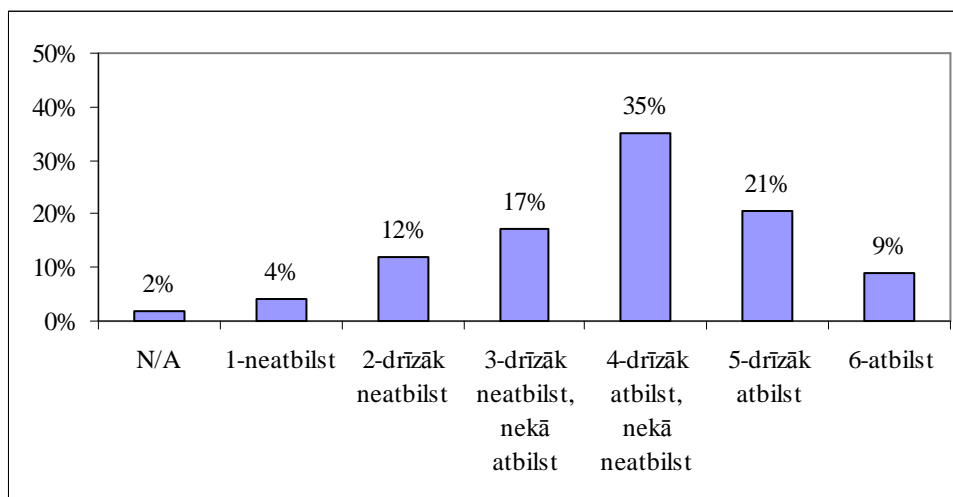
3.18.attēls. **Nepietiekama valsts atbalsta ietekmes uz konkurētspēju novērtējums, N=121**

Valsts realizētās atbalsta programmas, no aptaujāto uzņēmumu viedokļa, ne tikai nepietiekami veicina konkurētspēju, bet arī nerisina tās problēmas, kuras ir aktuālas Latvijas pārtikas ražotājiem. Veicot padziļinātu izpēti, valsts institūcijas identificētu nepieciešamos atbalsta virzienus, kas uzņēmumiem nepieciešami to konkurētspējas sasniegšanai.

Kā iepriekš tika noskaidrots, analizējot nozares spēku ietekmes novērtējumu uz pārtikas uzņēmumu konkurētspēju, 69% no aptaujātajiem norāda, ka tie visumā ir atkarīgi no izejvielu piegādātājiem. Lai uzņēmums ne tikai regulāri būtu nodrošināts ar vajadzīgajām izejvielām, bet arī varētu ražot produkciju, kas atbilst patērētāju vajadzībām un likumdošanas normām, ir būtiski labi pazīt savus piegādātājus un izprast to piedāvājuma iespējas un kvalitāti. Pārtikas ražotājiem ir lietderīgi izveidot un īstenot sadarbības programmas (partnerības attiecības, ilgtermiņa līgumu slēgšana, kooperatīvu izveidošana) ar saviem piegādātājiem, īpaši ar stratēģiski svarīgu izejvielu piegādātājiem, kas balstīta uz ilgtermiņa sadarbību un abpusēji izdevīgiem nosacījumiem.

3.19.attēlā parādīti aptaujas rezultāti, kur pārtikas ražotājiem bija jānovērtē uzņēmuma sadarbības sistēma ar izejvielu piegādātājiem. 65% respondentu atzina, ka visumā uzņēmumā pastāv sadarbība ar izejvielu piegādātājiem un uzņēmuma darbiniekiem ir izpratne gan par piegādātāju uzņēmuma darbību un tā specifiku, gan arī tie labi pazīstami ar piegādātāju

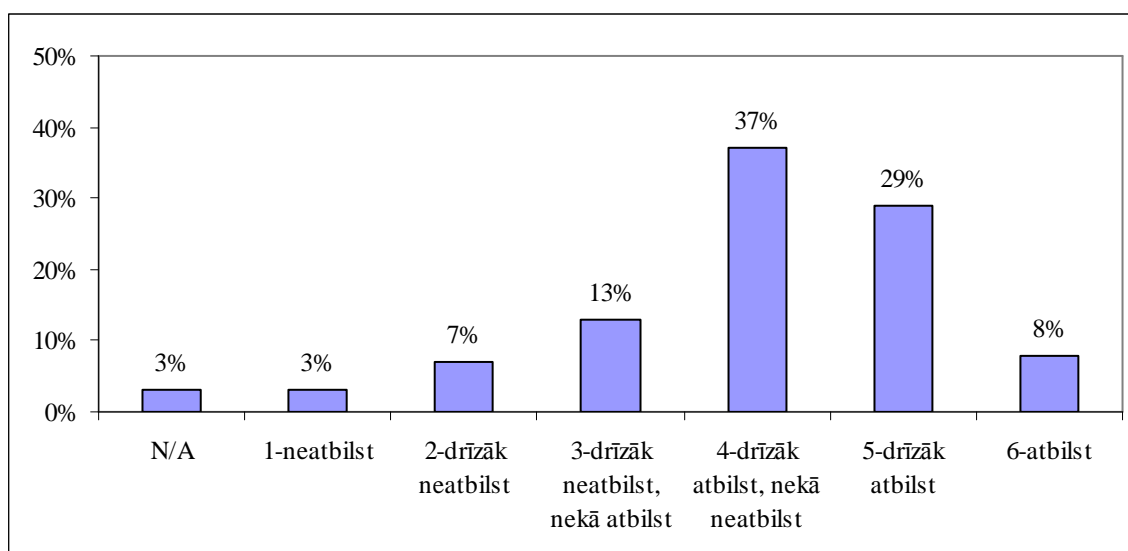
uzņēmuma darbiniekiem. Tomēr 33% respondentu atzina, ka šādas sadarbības sistēmas uzņēmumā visumā nav (vērtējums 1-3). Nodibinot sadarbības attiecības ar piegādātājiem, uzņēmumi ne tikai varētu labāk paredzēt iespējamās izmaiņas izejmateriālu piegādē vai kvalitātē, bet arī būtu pasargāti no nevajadzīgas konkurences cīņas ar citiem ražotājiem par izejvielu piegādi.



3.19.attēls. Uzņēmumu sadarbības ar izejvielu piegādātājiem novērtējums, N=121

Viens no svarīgākajiem konkurences teorijas tradicionālās pieejas aspektiem ir konkurējošo uzņēmumu cīņa par pircēju. Atbilstoši mūsdienu tendencēm, kas pastāv konkurences vidē, iespējams izmantot atšķirīgus risinājumus konkurences pārākuma nodrošināšanai, kas balstīti uz sadarbības veidošanu ar pircējiem. Ražošanas uzņēmumu konkurētspēju ietekmē ne tikai produkcijas atbilstība gala pircēju - patērētāju vēlmēm, bet arī vairumpircēju – mazumtirdzniecības tīklu prasībām. Novērtējot nozares spēku ietekmi uz pārtikas uzņēmumu konkurētspēju, 79% respondentu atzīst, ka tie visumā ir atkarīgi no pircējiem – izplatīšanas kanāliem (vērtējums no 4-6) un tikai 3% respondentu uzskata, ka atkarība no izplatīšanas kanāliem to konkurētspēju neietekmē vispār (vērtējums 1) (skat. 3.15.attēlu). Ar aptaujas palīdzību noskaidrots, vai uzņēmumi ne tikai apzinās šī faktora nozīmīgumu, bet arī sadarbojas ar saviem svarīgākajiem pircējiem, tādējādi veidojot ilgtermiņa partnerattiecības, kas veicina to konkurētspēju.

3.20.attēlā parādīti aptaujas jautājuma par uzņēmumos pastāvošu sadarbības sistēmu ar pircējiem novērtējuma sadalījums. Kaut gan tikai 23% no respondentiem atzina, ka uzņēmumā visumā nepastāv sadarbības attiecības ar pircējiem, tikai 8% no aptaujātajiem uzņēmumiem pārliecinoši norādīja, ka sadarbība ar pircējiem (vai izplatītājiem) pastāv. 74% respondentu norādīja, ka uzņēmumos visumā tiek piemērota individuāla pieeja lielākiem klientiem un pircējiem.



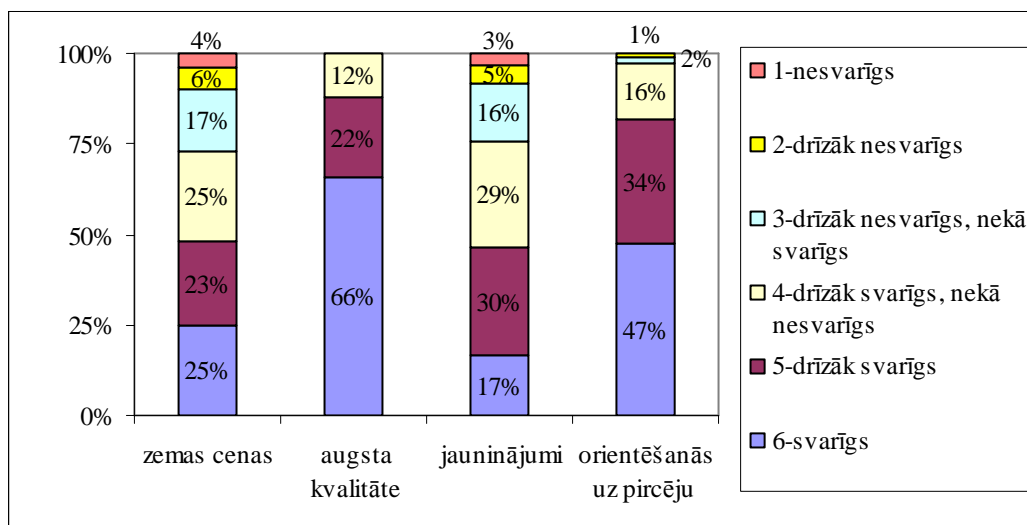
3.20.attēls. Uzņēmumu sadarbības ar pircējiem novērtējums, N=121

Analizējot sīkāk respondentus, kuri norādīja, ka uzņēmumos pilnīgi noteikti pastāv sadarbības sistēma ar lielākiem klientiem un pircējiem (vērtējums 6), izrādījās, ka vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (ar varbūtību 95%) uzņēmumiem, kas savu produkciju eksportē un uzņēmumiem, kas aktīvi popularizē savu preču marku un savu produkciju veido, balstoties uz zināšanām par patērētājiem (pielikums Nr.22). Attiecīgi 51%, 58% un 46% no šo grupu respondentiem apgalvo, ka uzņēmumos pilnīgi noteikti pastāv sadarbības sistēma ar lielākiem klientiem un pircējiem (vērtējums 6). Pārtikas ražošanas uzņēmumos visumā pastāv izpratne par konkurences priekšrocību, ko dod pircēja piesaiste, balstīta uz abpusēji izdevīgas sadarbības principiem un īpaši tas raksturīgs uzņēmumiem, kuru darbība ir orientēta uz ilgtermiņa mērķiem (eksports, preču zīme).

### 3.2.4. Latvijas pārtikas uzņēmumu produkcijas konkurētspējas faktoru novērtējums

Pastāvošās tendences pārtikas nozarē (skat.2.nodaļu) ir ietekmējušas pārtikas nozares attīstības virzienu un no tradicionālas apstrādes nozares tā ir mainījusies par zināšanās balstītu jomu. Demogrāfiskās un sociālās izmaiņas patērētāju struktūrā veicinājušas izmaiņas pieprasījumā un līdz ar to ir mainījusies arī faktori, kas nosaka preču konkurētspēju. Lai noteiktu, kādus faktorus Latvijas pārtikas uzņēmumi izvirza par prioritāti savas produkcijas konkurētspējas nodrošināšanai un vai tie atbilst pašreizējajām tendencēm pārtikas tirgū, aptaujas dalībnieki tika lūgti novērtēt pēc svarīguma elementus, kas, viņuprāt, ir par pamatu respondentu produkcijas konkurētspējai. Uzņēmējiem bija jānovērtē šādi produkcijas konkurētspēju veidojošie faktori: zemas cenas, augsta kvalitāte, nemitīga jauninājumu ieviešana, orientēšanās uz patērētāju vajadzībām. Novērtējums bija jāizdara novērtējot katru

faktoru ar 1 līdz 6 ballēm, kur 1 - nesvarīgs, 2 - drīzāk nesvarīgs, 3 - drīzāk nesvarīgs, nekā svarīgs, 4 - drīzāk svarīgs, nekā nesvarīgs, 5 - drīzāk svarīgs, 6 – svarīgs. Iegūtie rezultāti apkopoti 3.21.attēlā.



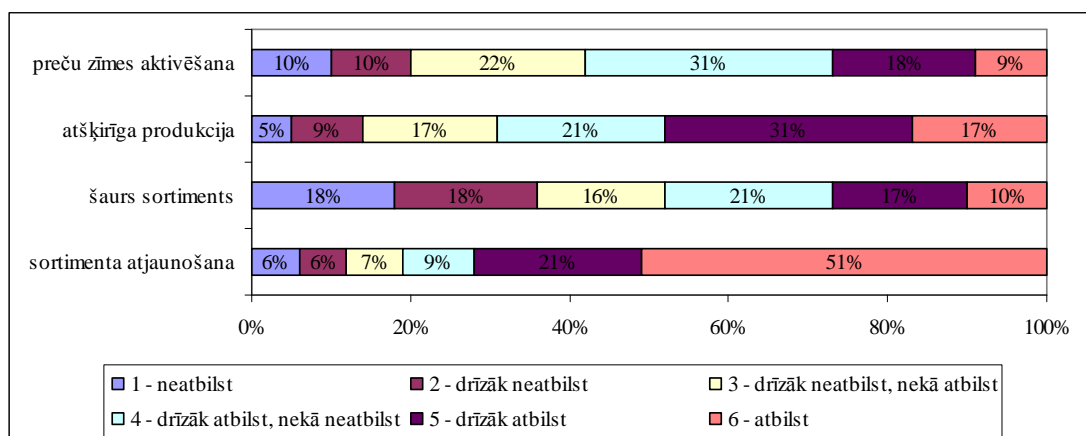
3.21.attēls. **Produkcijas konkurētspēju ietekmējošo faktoru novērtējums, N=121**

Respondenti kā vissvarīgāko faktoru produkcijas konkurētspējā novērtē kvalitāti: 100% respondentu kopumā norādīja, ka produkcijas konkurētspējas pamatā ir kvalitāte (novērtējums 4-6). Tas norāda, ka Latvijas pārtikas ir orientēti uz produkcijas kvalitātes līmeņa uzturēšanu. Pieaugot patērētāju interesei par pārtikas nekaitīgumu un ietekmi uz to veselību, pārtikas preču kvalitātes nodrošināšana ir nozīmīgs faktors produkcijas konkurētspējas sasniegšanai. Arī spēja ražot produkciju, kas atbilst patērētāju vajadzībām, ir par pamatu lielākai daļai respondentu produkcijas konkurētspējai – to norādīja kopumā 97% respondentu (novērtējums 4-6).

Kā trešo svarīgāko faktoru respondenti norāda produkcijas zemu cenu: 73% kopumā devuši novērtējumu 4-6. Tātad liela daļa pārtikas ražotāju vai nu orientējas uz zemas pirktspējas patērētājiem vai arī cenšas nodrošināt zemu cenu konkurences priekšrocību. Tā kā pašreiz novērojams straujš izmaksu kāpums rūpniecībā, tai skaitā pārtikas nozarē, tad uzņēmumiem jāsabalansē izmaksu kāpums ar konkurētspējīgu cenu. Izmantojot mūsdienīgas izejvielas un materiālus, kas veicina izmaksu samazināšanos un modernas tehnoloģijas, kas paaugstina darba ražīgumu un produktivitāti, uzņēmumi var meklēt jaunus veidus konkurētspējīgas produkcijas ražošanai. Ja Latvijas pārtikas uzņēmumi izstrādes procesā nepietiekami aktīvi izmanto mūsdienīgus materiālus un nespēs piesaistīt papildu finansu līdzekļus modernu un ražīgu līniju izveidei, to konkurētspēja neatkarīgi no to produkcijas tirgus segmenta ES un vietējā tirgū samazināsies.

Praktiski līdzvērtīgi zemas cenas nozīmei uzņēmēji novērtējuši nemitīgu jauninājumu ieviešanu: kaut gan pārliecinoši to minējuši tikai 17% (novērtējums 6), kopumā 76% respondentu norādījuši, ka visumā jauninājumu ieviešana ir to produkcijas konkurētspējas pamatā (novērtējums 4-6). Pēc uzņēmēju domām, pārtikas preču konkurētspējas nodrošināšanā vienlīdzīgi svarīgi ir gan zemas cenas, gan jauninājumu ieviešana. Acīmredzot jauninājumi saistīti ar nenozīmīgiem uzlabojumiem, piemēram, nelielām garšas vai iepakojuma izmaiņām un patērētāji nav gatavi maksāt augstāku cenu.

Lai izprastu Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu produkcijas veidošanas stratēģiju, respondenti tika lūgti pēc 6 ballu sistēmas novērtēt uzņēmuma sortimenta raksturojuma atbilstību šādiem apgalvojumiem: uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi, uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem, uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts, uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns izstrādājums gada laikā). Iegūtie novērtējumi apkopoti 3.22.attēlā.

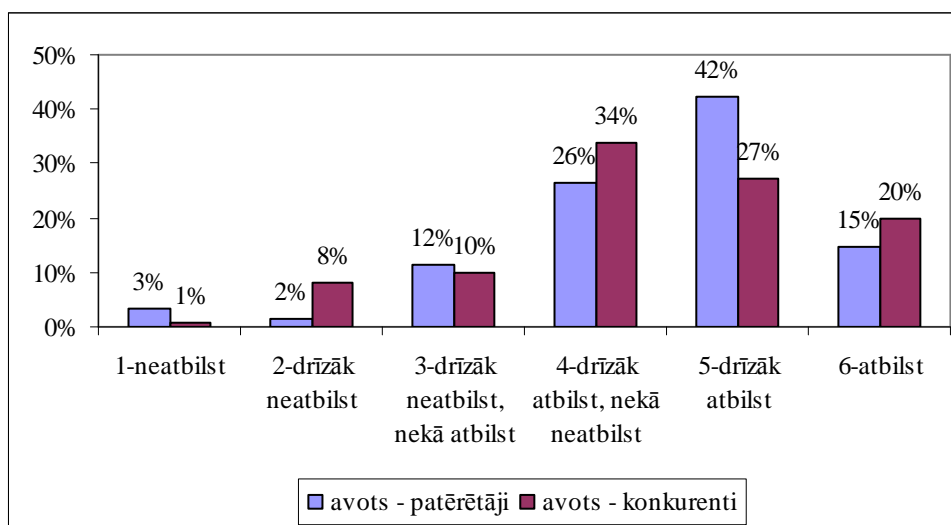


3.22.attēls. Uzņēmumu sortimenta raksturojuma iedalījums, N=121

No 3.22.attēla redzams, ka pārtikas uzņēmumi vairāk orientējas uz sortimenta atjaunošanu un pārveidošanu nekā uz šauru un specializētu sortimentu: pārliecinoši uz to norādīja attiecīgi 51% un 10% (novērtējums 6). Tomēr vienlaikus tikai 17% noteikti uzskata, ka to produkcija nozīmīgi atšķiras no konkurentu produkcijas. Arī savu preču zīmi aktīvi popularizē tikai 9% no respondentiem, lai gan pazīstama preču zīme veicina produkcijas atšķirību no citu uzņēmumu ražojumiem.

Jāsecina, ka, kaut gan pārtikas ražotāji visumā ir orientēti uz jauninājumu ieviešanu, to ražojumi būtiski neatšķiras. Acīmredzot uzņēmumi, papildinot vai uzlabojot savu sortimentu, seko tirgus situācijai un jau izveidotam pieprasījumam, nevis orientēti uz jaunu, nebijušu produktu radīšanu, patērētāju izglītošanu un jauna pieprasījuma radīšanu. Arī nepietiekami popularizējot produkcijas preču zīmi, uzņēmumi neveicina savu atpazīstamību patērētāju vidū un līdz ar to ierobežo savas konkurētspējas priekšrocību.

Lai noskaidrotu, kā uzņēmumos notiek jaunu vērtību veidošana, respondenti tika lūgti novērtēt, kas ir par pamatu jaunu produktu un piedāvājumu radīšanā: zināšanas par pircējiem vai zināšanas par konkurentiem. Aptaujas rezultāti apkopoti 3.23.attēlā.



3.23.attēls. **Jaunu produktu veidošanas avota novērtējums, N=121**

Analizējot sniegtās atbildes, var secināt, ka, lai gan kopumā 83% respondentu norādīja, ka jaunu produktu radīšana uzņēmumā notiek, balstoties uz zināšanām par to patērētājiem (vērtējums 4-6), tomēr 81% arī atzina, ka jauninājumu veidošanā tiek izmantotas zināšanas par konkurentiem (vērtējums 4-6). 20% aptaujas dalībnieku pārliecinoši apgalvoja, ka jauninājumi tiek veidoti, balstoties uz konkurentu piedāvājumu (vērtējums 6), bet tikai 15% - pētot patērētāju vajadzības.

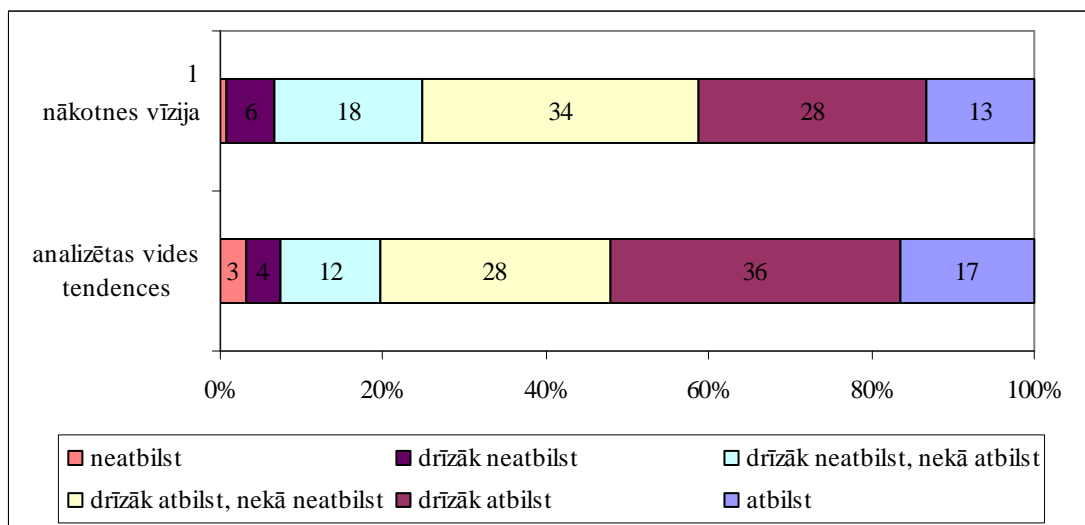
Latvijas pārtikas ražotāji savā darbībā izmanto tradicionālās konkurences cīņas stratēģiju: jaunu produktu veidošana tiek balstīta uz konkurentu salīdzināšanu, atdarināšanu un pārspēšanu, tādējādi nemitīgi uzturot uzņēmumu savstarpēju sacensību. Tomēr pašreizējā uzņēmējdarbības vidē uzņēmuma konkurētspēju veicinās tādu jaunu produktu ieviešana, kas balstīti uz pircēju vajadzību „risinājumiem”, nevis konkurentu atdarināšanu. Jauninājumi, kas veidoti ciešā sadarbībā ar patērētāju vai labi zinot to vajadzības, ne tikai ļauj piesaistīt pircējus, bet arī nodrošināt to lojalitāti un ilgtermiņā veido grūti imitējamu uzņēmuma konkurences pārkumu. Arī produkta markas stiprināšana un atpazīstamības veicināšanas pasākumi sekmē pircēju piesaisti un veicina izplatītāju ieinteresētību produkcijas ieviešanā, tādējādi paaugstinot uzņēmuma konkurētspēju. Uzņēmumiem, tā vietā, lai koncentrētos uz konkurējošo uzņēmumu pārspēšanu labāka produkta veidošanā, lielākas pūles jāpieliek savu pircēju un to papildu vajadzību izziņāšanā, reputācijas veidošanā un ilgtermiņa sadarbības procesu veidošanā.



### 3.2.5. Latvijas pārtikas uzņēmumu iekšējās vides raksturojums un tās ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju

Ārējā uzņēmējdarbības vide un tās izpratne ir būtiska, lai uzņēmumam būtu pietiekama informatīvā bāze un tas spētu novērtēt savas iespējas šajā vidē. Lai gan uzņēmums ir pakļauts ārējās vides procesiem, tomēr tas reti spēj tos ietekmēt un tie ne vienmēr saskan ar uzņēmuma mērķiem. Toties uzņēmuma uzbūve un struktūra ir elementi, ko uzņēmums var izveidot vai pārveidot un mēģināt panākt procesu funkcionēšanu atbilstoši saviem mērķiem un stratēģijai. Tieši uzņēmuma iekšējā vide var veicināt vai traucēt uzņēmuma konkurētspēju.

Lai novērtētu, vai Latvijas pārtikas uzņēmumi savā darbībā ir orientēti uz ilgtermiņa darbību vai arī darbojas nepārdomāti, tika uzdoti jautājumi par to stratēģisko darbību. Aptaujas dalībniekiem tika lūgts pēc 6 ballu sistēmas novērtēt apgalvojumu atbilstību attiecībā uz to uzņēmumiem: vai uzņēmumā pastāv skaidra nākotnes vīzija, kas zināma visiem darbiniekiem un vai uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas. Novērtējumu apkopojums parādīts 3.24.attēlā.



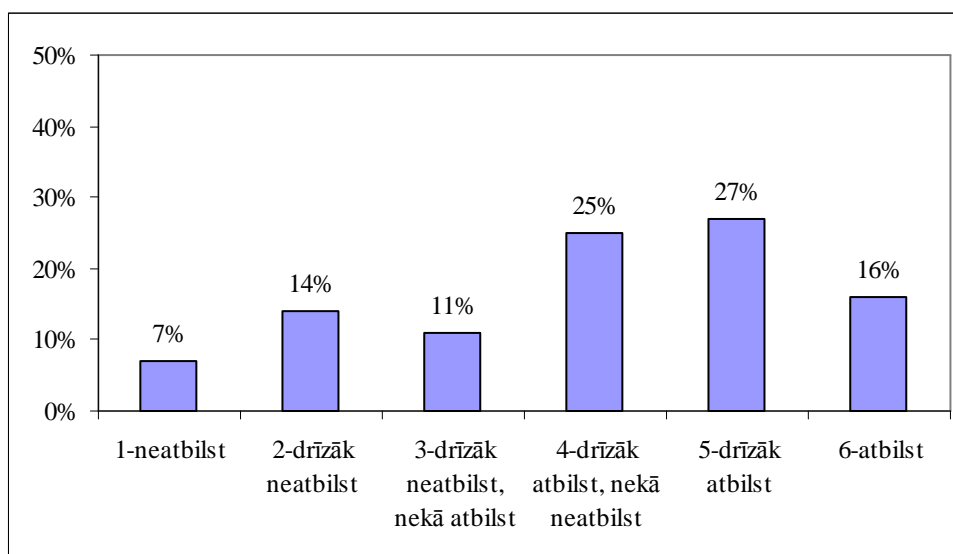
3.24.attēls. Uzņēmumos pastāvošās ilgtermiņa stratēģijas novērtējuma sadalījums, N=121

No 3.24.attēla datiem redzams, ka lielākajā daļā uzņēmumu pastāv skaidrība par uzņēmuma nākotnes plāniem un ir izstrādāta tā vīzija: kopumā 75% novērtējuši šo apgalvojumu kā visumā atbilstošu (novērtējums 4-6). Tātad uzņēmumos pastāv priekšstats, kādam uzņēmumam jābūt, kādi ir tā mērķi un tie tiek darīti zināmi arī darbiniekiem, tomēr pārliecinoši to apgalvoja tikai 13% (vērtējums 6). Šāda vadības vai īpašnieku ilgtermiņa stratēģijas izskaidrošana veicina darbinieku izpratni par uzņēmumā notiekošo, sekmē to saskaņotu rīcību un mērķu sasniegšanu, tā paaugstinot uzņēmuma konkurētspēju.

Līdzīgs sadalījums ir veidojies, novērtējot apgalvojumu par uzņēmuma apkārtējās vides pētīšanu: kopumā 81% respondentu norāda, ka uzņēmumos tiek analizēta apkārtējā vide, pētītas tās izmaiņas un tendences, lai meklētu jaunas iespējas uzņēmuma darbībai. Tomēr, ņemot vērā iepriekšējās atbildes par sortimenta raksturojumu un inovāciju avotu, tomēr ir pamats domāt, ka lielākoties tiek pētīta nozares konkurentu darbība un inovāciju līderu produkciju jaunās tendences, nevis tehnoloģiju attīstība un to piemērošanas iespējas pārtikas nozarē.

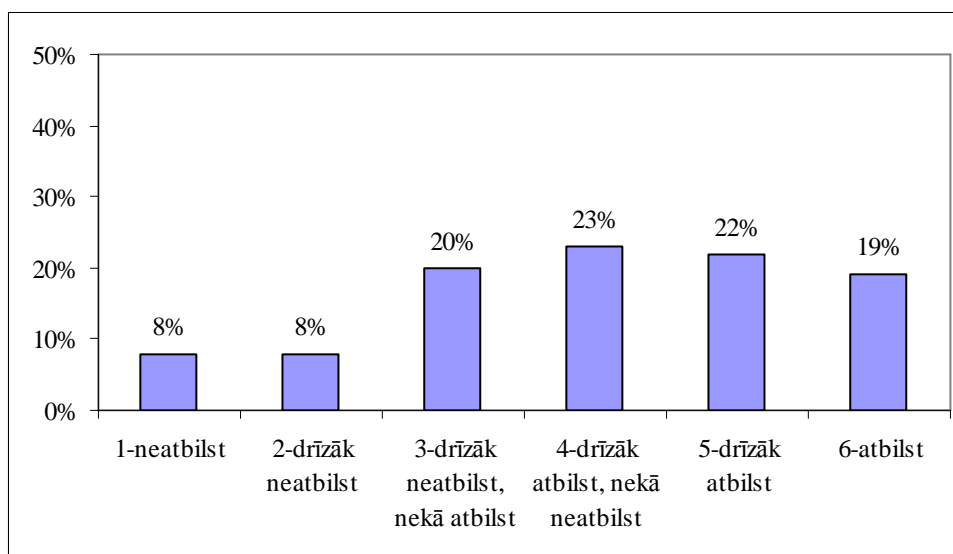
Lai novērtētu, vai Latvijas pārtikas ražotāji ne tikai analizē nozares attīstības tendences, bet arī spēj izmantot iegūto informāciju sava uzņēmuma darbībā, respondentiem tika lūgts novērtēt uzņēmumos pastāvošo attīstības vidi, kas ir par priekšnosacījumu to inovatīvās darbības un konkurētspējas veicināšanai. Respondentiem tika lūgts novērtēt, vai to uzņēmumos pastāv nepieciešamā bāze inovāciju attīstīšanai. Anketā netika definēts jēdziens „bāze inovāciju izstrādāšanai”, jo tās raksturojums var atšķirties uzņēmumos atkarībā no to lieluma un jauninājumu izstrādāšanas stratēģijas un virziena. Iegūtās atbildes parādītas 3.25.attēlā.

Lai gan kopumā 68% respondentu norādīja, ka to uzņēmumos ir izveidots nepieciešamais atbalsts inovāciju izstrādāšanai (novērtējums 4-6), pārliecinoši uz to atbildēja tikai 16% aptaujāto (novērtējums 6), bet 32% atzina, ka to uzņēmumos atbalsts inovatīvai darbībai visumā nepastāv (novērtējums 1-3). Lai uzņēmumi attīstītu spēju ātri un nepārtraukti izstrādāt arvien jaunus patērētāju novērtētu produkciju, tajos ir jārada apstākļi inovatīvai darbībai. Latvijas pārtikas uzņēmumos, kuros izveidota inovācijas veicinoša un atbalstoša vide, pastāv iespējamība radīt un ieviest jauninājumus, tādējādi sekmējot savu konkurētspēju.



3.25.attēls. Respondentu novērtējumu sadalījums par uzņēmumā pastāvošo inovāciju izstrādāšanas bāzi, N=121

Progresīvu tehnoloģiju izmantošana nodrošina inovatīvu risinājumu ieviešanu produkcijas un tās iepakojuma ražošanā, apstrādes procesu un produktivitātes uzlabošanā, sekmējot uzņēmumu konkurētspēju. Lai novērtētu Latvijas pārtikas ražotāju iespēju izmantot mūsdienīgas tehnoloģijas produkcijas ražošanā, aptaujas dalībniekiem tika lūgts novērtēt, vai uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju. Iegūtais novērtējums parādīts 3.26.attēlā.



3.26.attēls. Respondentu novērtējumu sadalījums par izmantotajām tehnoloģijām uzņēmumos, N=121

Kopumā 36% respondentu norāda, ka to uzņēmumos visumā netiek izmantotas jaunākās tehnoloģijas (novērtējums 1-3), tātad tiek mazināta to spēja attīstīt uzņēmuma inovatīvo darbību, kā arī paaugstināt produktivitāti. Tā kā šāda novērtējuma vidējais rādītājs statistiski nozīmīgi augstāks kā visā izlasē (ar varbūtību 95%) bija novērtējumam, ko deva uzņēmumi, kas pēc to darbinieku skaita un apgrozījuma vērtējami kā mikro vai mazie uzņēmumi, jāsecina, ka pārtikas nozares mikro un mazie uzņēmumi visvairāk cieš no ierobežotas jaunāko tehnoloģiju pieejamības un izmantošanas savā darbībā (pielikums Nr.23).

Jāatzīst, ka ne tikai tehnoloģijām ir noteicošā loma uzņēmumu inovatīvā darbībā pārtikas rūpniecībā. Pieaugošā inovatīvās darbības nozīme uzņēmuma konkurētspējas veidošanā nosaka vajadzību pēc arvien jaunām zināšanām. Zināšanu pielietošana ir uzņēmuma galvenais diferenciācijas pamats, kas ļauj atšķirīgi izmantot tradicionālos konkurētspējas sasniegšanas veidus un veicinājusi zināšanās balstītas konkurētspējas koncepciju. Lai novērtētu, vai Latvijas pārtikas uzņēmumi ir gatavi konkurēt zināšanās

balstītas ekonomikas apstākļos, ir jānovērtē to zināšanu veidošanas, uzkrāšanas un pielietošanas potenciāls konkurētspējas veicināšanai.

### **3.2.6. Zināšanās balstītas konkurētspējas potenciāla novērtējums Latvijas pārtikas uzņēmumos**

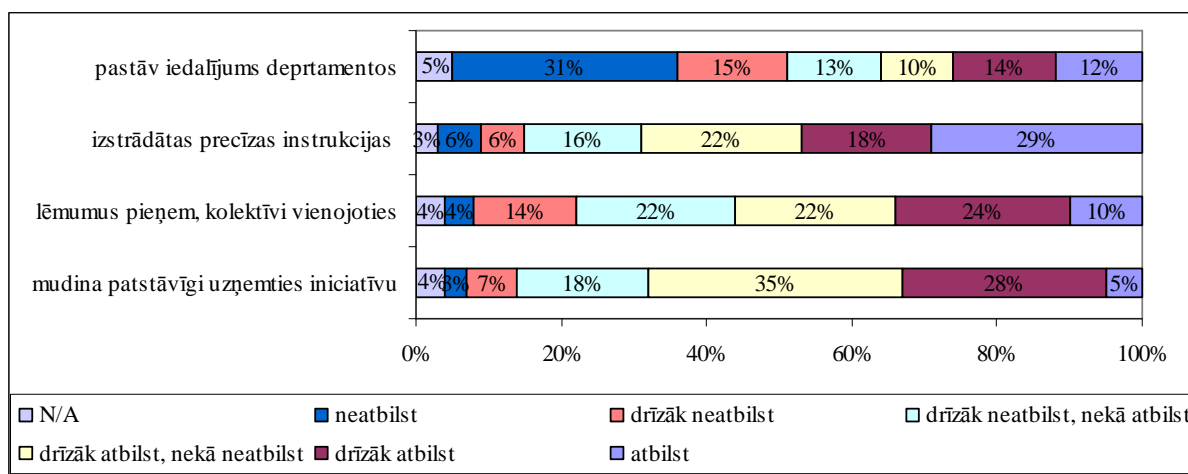
Notiekot pārejai uz zināšanās balstītu ekonomiku, iezīmējas jauna tendence konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā: uzņēmuma kontrolē esošās zināšanas un uzņēmums, kas sistemātiski un nepārtraukti rada un izmanto zināšanas savas darbības attīstīšanā un konkurētspējas veidošanā. Uzņēmumos pieaug nepieciešamība pēc intelektuālā darba darītājiem un instrumentiem, kas veicina to motivāciju un ražīgumu. Uzņēmuma iekšējā vide, kas veicina zināšanu iegūšanu, radīšanu un pielietošanu atšķirīgu no konkurējošiem uzņēmumiem kompetenču izveidošanai, sekmē zināšanās balstītas konkurētspējas priekšrocības veidošanu.

Lai novērtētu, vai Latvijas pārtikas uzņēmumi ir orientēti uz zināšanu izmantošanu sava uzņēmuma darbībā un vai tajos pastāv potenciāls zināšanās balstītas konkurētspējas veidošanai, anketā tika iekļauta jautājumu grupa, kurā tika ietverti apgalvojumi par respondentu uzņēmumos pastāvošās iekšējās sistēmas raksturojumu (pastāvošā struktūra, hierarhija, atalgojuma un motivēšanas sistēma, pilnvaru deleģēšana u.c.), pastāvošo darbinieku apmācības sistēmas raksturojumu (vajadzīgo prasmju un zināšanu ieguves, uzkrāšanas un izplatīšanas sistēma). Tieši iekšējā sistēma un tās elementu izkārtojums veidos vidi, kas vai nu sekmēs vai traucēs darbību un pielāgošanos apkārtējai videi. Tā kā uzņēmumiem jādarbojas zināšanās balstītas ekonomikas apstākļos un pārtikas nozare pārdzīvo transformēšanās etapu, tad iekšējās vides elementi jāvērtē, kā tie veicinās zināšanu veidošanu, uzkrāšanu un pielietošanu konkurētspējas veicināšanai.

Respondenti tika lūgti pēc 6 ballu sistēmas novērtēt apgalvojumus attiecībā uz uzņēmumos pastāvošo organizatorisko sistēmu, jo tās forma un modelis ietekmē zināšanu veidošanas un izplatīšanas vidi uzņēmumā. Aptaujas dalībniekiem bija jānovērtē, vai uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos, katrs no kuriem risina tikai noteiktu problēmu loku; vai uzņēmumos ir izstrādātas instrukcijas, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību; vai uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties; vai dalībniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu. Atbilžu iedalījums parādīts 3.27.attēlā.

No respondentu atbildēm var secināt, ka visumā tikai nelielā daļā uzņēmumu pastāv strikts iedalījums departamentos un nodaļās: to norādīja kopumā tikai 36% no respondentiem

(vērtējums 4-6). Tas liecina, ka darbinieki tiek iesaistīti dažādu jomu pienākumu veikšanā. Tas veicina darbinieku izpratni un zināšanas par uzņēmuma plašāku darbību un sekmē to spēju pieņemt lēmumus neordinārās situācijās un atrast jaunus paņēmienus problēmu risinājumos. Tāpat kopumā 56% respondentu norādīja, ka uzņēmumos kolektīvi tiek apspriesta uzņēmumu darbība – tātad tiek veicināta domu un viedokļu apmaiņa. Arī lēmumu kopīga pieņemšana veicina darbinieku iesaistīšanos inovāciju radīšanas procesā.



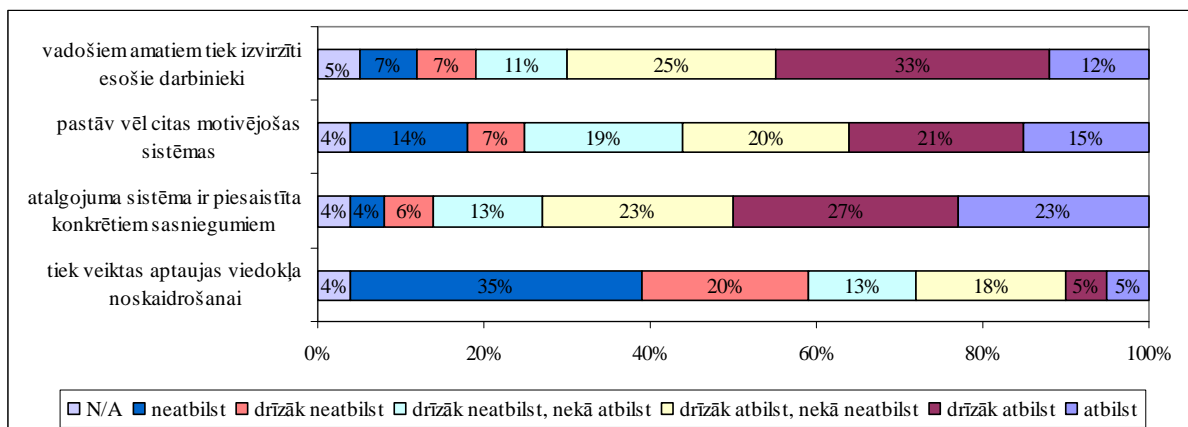
3.27.attēls. Uzņēmumos pastāvošās organizatoriskās sistēmas novērtējums, N=121

Tomēr respondentu atbildes uz nākošajiem jautājumiem norāda uz pastāvošo birokrātisko organizatorisko modeli, kas dominē pārtikas uzņēmumos: lai gan kopumā lielākajā daļā uzņēmumu (68% vērtējums 4-6) darbiniekus mudina pieņemt patstāvīgus lēmumus, pārlicinoši tas norādīts tikai 5% uzņēmumu (vērtējums 6). Turpretim 29% respondentu noteikti norādīja, ka uzņēmumos pastāv instrukcijas, kas reglamentē, un tātad ierobežo darbinieku rīcību, bet kopumā tāds vērtējums bija 69% respondentu (vērtējums 4-6). Jāsecina, ka pārtikas uzņēmumos pastāv ierobežots jautājumu loks, kuros tiek pieļauta pilnvaru deleģēšana un kuros darbinieki var izrādīt savu iniciatīvu, piedāvāt savus risinājumus, jo lielākā daļa uzņēmuma darbību tiek reglamentētas.

Darbinieku vēlēšanos iesaistīties jaunu zināšanu un inovatīvu risinājumu radīšanā un ieviešanā veicina iekšējā kultūras vide, kas ir motivējoša un inovatīvos procesus atbalstoša. Aptaujas dalībniekiem pēc 6 ballu sistēmas bija jānovērtē sekojoši apgalvojumi: vadošiem amatiem darbiniekus izvirza no esošo darbinieku vidus, uzņēmumā bez atalgojuma pastāv vēl citas motivējošas sistēmas, atalgojuma sistēma ir piesaistīta konkrētiem darbinieka sasniegumiem, uzņēmumā veic aptaujas vai anketēšanas, lai noskaidrotu darbinieku viedokli. Iegūtais novērtējuma sadalījums parādīts 3.28.attēlā.

No 2.28.attēla redzams, ka lielākajā daļā uzņēmumu kopumā atalgojums ir piesaistīts sasniegtajiem rezultātiem (73% vērtējums 4-6), kas var būt mērāmi ar dažādiem indikatoriem

(apjoms, pieaugums, klientu skaits) un tātad var būt motivējoši jaunu paņēmieni un risinājumu meklējumiem un pielietošanai. 70% respondentu kopumā norādīja, ka uzņēmumos vadošie darbinieki tiek izvirzīti no esošo darbinieku vidus. Tas liecina gan par pastāvošām karjeras iespējām uzņēmumos, kas var būt papildu motīvs darbiniekiem iesaistīties uzņēmuma darbības uzlabošanā, gan arī par zināšanu uzkrāšanu uzņēmumā, jo tiek turpināta jauno darbinieku izglītošana.



3.28.attēls. Personāla lomas un motivēšanas sistēmas novērtējums uzņēmumos, N=121

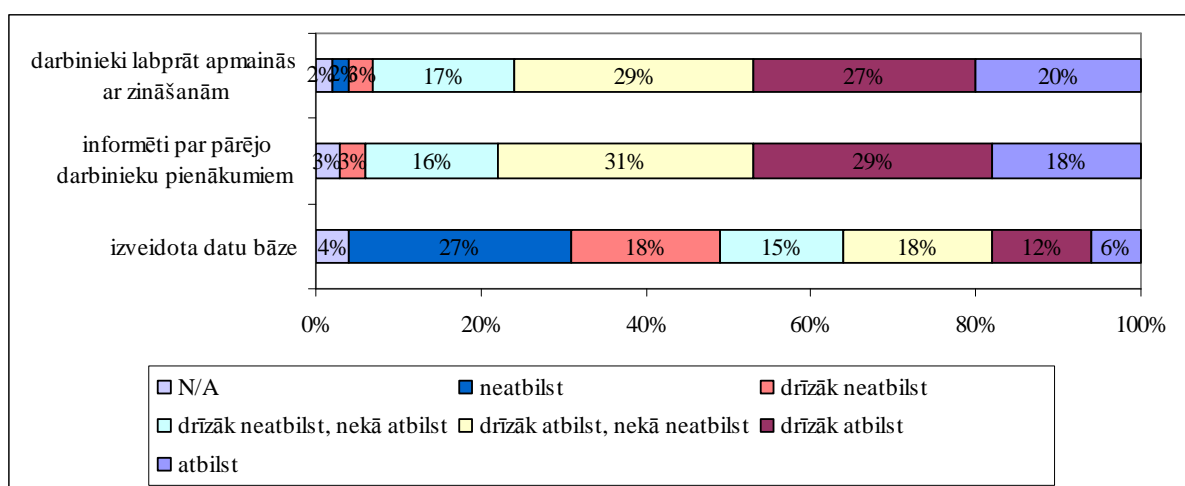
Tomēr respondentu atbildes norāda, ka pārtikas ražošanas uzņēmumos papildus atalgojumam salīdzinoši maz tiek izmantotas citas motivējošas sistēmas: kopumā tādas pastāv tikai 56% uzņēmumu (vērtējums 4-6), bet noteikti to norādīja tikai 15% respondentu (vērtējums 6). Tātad Latvijas pārtikas uzņēmumos bez atalgojuma nepietiekami piemēro citas motivējošas sistēmas, kas nodrošina gan darbinieku ārējo motivāciju (atzinību un finansiālo ieinteresētību), gan iekšējo motivāciju (radoša atmosfēra, kolektīva saskarsmes veidošana un nostiprināšana, iespējas izmēģināt ko jaunu u.c.) un veicina ne tikai zināšanu radīšanu, bet arī radošu un kvalificētu darbinieku piesaisti uzņēmumam.

Lai gan no respondentu sniegtajiem novērtējumiem var secināt, ka Latvijas pārtikas uzņēmumu vairākumā motivācijas sistēmas pastāv, tomēr nevar apgalvot, ka tās ir lietderīgas un veicina uzņēmumu mērķu sasniegšanu. Tā kā pastāv dažādība starp indivīdiem un to motivējošiem faktoriem, ir konstatēts, ka dažādus cilvēkus motivē atšķirīgi faktori, pie tam, mainoties darbinieku individuāliem apstākļiem, mainās arī to motivācijas profils (33, 10.lpp.). Tātad, lai motivējošās sistēmas būtu patiesi efektīvas un tiktu veicināta uzņēmuma konkurētspēja, būtu jāpiemēro motīvi, kas nozīmīgi šķiet konkrētā uzņēmuma darbiniekiem. Tomēr no respondentu vērtējuma redzams, ka tikai 28% uzņēmumos tiek mēģināts noskaidrot darbinieku viedokli un vajadzības (vērtējums 4-6), bet tikai 5% to norādīja pārliecinoši (vērtējums 6). Jāsecina, ka Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumos nepastāv regulāra prakse plānveidīgi izzināt darbinieku viedokli. Sistemātiski noskaidrojot un analizējot darbinieku

uzskatus, uzņēmumu vadība ne tikai iegūtu informāciju par konkrētos darbiniekus motivējošiem faktoriem, bet arī jaunas zināšanas, ko izmantot lēmumu pieņemšanai.

Lai veicinātu jaunrades procesus visa uzņēmuma līmenī, ir jārada jaunas zināšanas, jāizplata tās uzņēmuma iekšienē un jāpadara tās pieejamas izmantošanai, sistemātiski uzkrājot un apkopojot. Ja uzņēmumos pastāv iekšējā kultūra, kas veicina darbinieku savstarpēju komunicēšanos un zināšanu apmaiņu, tad tiek sekmēta individuālo zināšanu sakopošana un kombinēšana, jaunu zināšanu radīšana, kā arī to pārveidošana uzņēmuma līmeņa zināšanās. Aptaujas dalībniekiem pēc 6 ballu sistēmas bija jānovērtē vai to uzņēmumos darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām, vai visi strādājošie ir labi informēti par pārējo darbinieku veicamajiem pienākumiem un to specifiku, un vai uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota noderīga informācija, kura izmantojama ikdienas darbā. Novērtējumu sadalījums parādīts 3.29.attēlā.

No atbilžu rezultātiem var secināt, ka lielākā daļā uzņēmumos pastāv zināšanu apmaiņu un kombinēšanu veicinoši apstākļi: 78% aptaujas dalībnieku novērtē, ka darbinieki ir informēti par citu pienākumiem, tātad tie apmainās ar informāciju, kas palīdz kopīgu uzdevumu veikšanai. Kopumā 76% respondentu (novērtējums 4-6) norādīja, ka uzņēmumos darbinieki labprāt apmainās ar savām zināšanām, tātad notiek ne tikai zināšanu apmaiņas un izplatīšanas, bet arī pielietošanas process. Šī novērtējuma vidējais rādītājs statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (ar nozīmības līmeni 95%) ir uzņēmumiem, kas kā savas produkcijas konkurētspējas pamatu norādīja nemitīgu jauninājumu ieviešanu: tādu novērtējumu deva 87% no šīs grupas uzņēmumiem (pielikums Nr.24). Tātad var secināt, ka zināšanu apmaiņa darbinieku vidū veicina inovatīvo darbību pārtikas uzņēmumos.

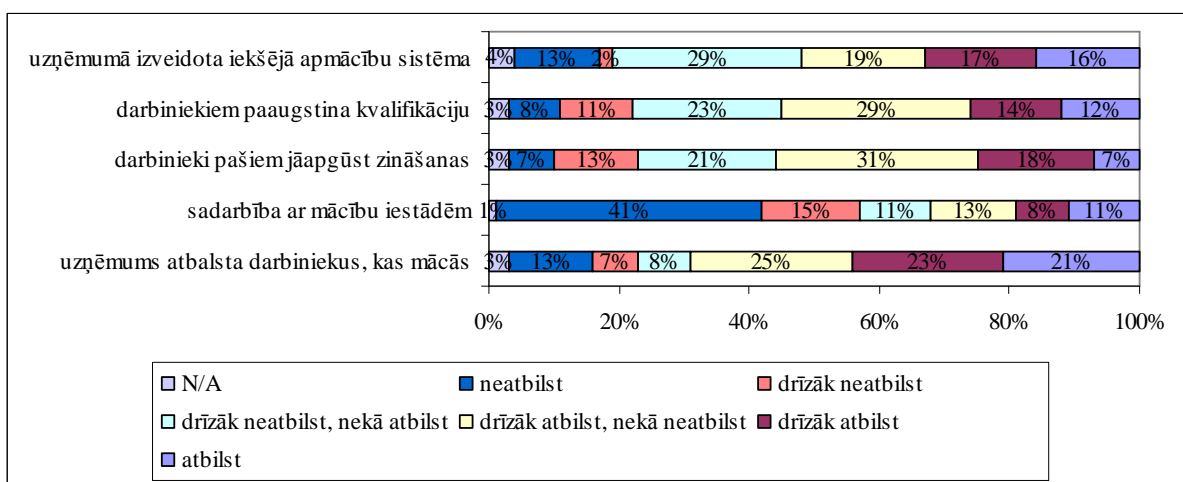


3.29.attēls. Zināšanu apmaiņas un uzkrāšanas novērtējums uzņēmumos, N=121

60% no aptaujas dalībniekiem norāda, ka to uzņēmumos nepastāv vienota zināšanu krātuve (vērtējums 1-3) un tikai 6% apgalvo, ka viņu uzņēmumos tāda pastāv (vērtējums 6).

Jāsecina, ka pārtikas ražošanas uzņēmumos nepietiekami notiek zināšanu apkopošana, uzkrāšana un uzglabāšana. Ja zināšanas tiek sistemātiski un mērķtiecīgi vāktas, apkopotas, uzglabātas un padarītas viegli pieejamas izmantošanai, tad šāda zināšanu krātuve kļūst par vērtīgu zināšanu avotu un uzņēmuma resursu. Turpretim, ja zināšanas, īpaši ja tās ir konkurētspējas pamatā, pastāv tikai individuālā un nekodētā formā, tad pastāv risks, ka uzņēmums mazina vai pat zaudē savu konkurētspēju līdz ar atsevišķu darbinieku aiziešanu. Latvijas pārtikas uzņēmumos jāapzinās šis riska faktors un būtu jāveido uzņēmumam piederošo zināšanu aizsardzības pasākumi (kodēšana, uzkrāšana un nodošana citiem interaktīvas saskarsmes procesos u.c.), lai nodrošinātu savu konkurētspējas saglabāšanu.

Zināšanu iegūšana ir mācīšanās galarezultāts, tāpēc uzņēmumi, kuros plānveidīgi un sistemātiski tiek realizēts mācību process, ātrāk iegūst jaunas zināšanas un var tās izmantot patērētājiem vajadzīgu inovatīvu produktu un procesu veidošanā, tādējādi sekmējot savu konkurētspēju. Latvijas pārtikas ražotājiem tika lūgts novērtēt, vai to uzņēmumos ir izveidota apmācības sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences, veicinātu zināšanu radīšanu un tādējādi sekmētu inovatīvo darbību un veicinātu konkurētspēju. Aptaujas dalībniekiem pēc 6 ballu sistēmas bija jānovērtē apgalvojumi attiecībā uz uzņēmumos pastāvošo mācību vidi: uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences; darbiniekus regulāri nosūta profesionālās kvalifikācijas kursos; darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešama darba izpildei; uzņēmumam pastāv sadarbība ar mācību iestādēm; uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās. Iegūtais novērtējuma sadalījums parādīts 3.30.attēlā.



3.30.attēls. Uzņēmumos pastāvošās mācību vides novērtējums, N=121

No atbilžu rezultātiem redzams, ka tikai nelielā daļā Latvijas pārtikas uzņēmumos ir izveidotas zināšanu veidošanas un iegūšanas sistēmas. Tā tikai 52% respondentu norāda, ka to uzņēmumos visumā pastāv iekšējā darbinieku apmācības sistēma (vērtējums 4-6), bet



pārliecinoši to apgalvo tikai 16% (vērtējums 6). Ja uzņēmumā pastāv izveidota sistēma, kas ar iekšējo vai ārējo apmācības resursu palīdzību nodrošina sistemātisku darbinieku mācīšanos, tad tiek veicināta ne tikai atsevišķu indivīdu spēju un prasmju uzlabošana, bet arī nodrošināts uzņēmuma kolektīvs mācīšanās un zināšanu iegūšanas process. Tikai 55% uzņēmumos darbiniekiem tiek sūtīti kvalifikācijas paaugstināšanas kursus, kas dod tiem iespēju sekot līdzi attīstības tendencēm to profesijā vai iegūt jaunas vispārējas zināšanas, ko pielietot savā darbā (novērtējums 4-6). Tomēr noteikti šādu apgalvojumu vērtējuši tikai 12% respondentu (vērtējums 6).

56% aptaujas dalībnieku norāda, ka visumā darbinieki paši ir atbildīgi par savas profesionālās attīstības nodrošināšanu. Tātad uzņēmumi nevēlas ieguldīt papildu līdzekļus savu darbinieku apmācībā (vērtējums 4-6). Šī novērtējuma vidējais rādītājs statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (ar nozīmības līmeni 95%) ir uzņēmumiem, kuru darbinieku skaits ir 1-9 un apgrozījums ir mazāks par 100tūkst.Ls, t.i., mikro un mazajiem uzņēmumiem (tādu novērtējumu deva attiecīgi 78% un 81% no šo grupu uzņēmumiem) (pielikums Nr.25). Tas būtu skaidrojams ar mazo uzņēmumi ierobežotajiem finansu līdzekļiem, kā arī augsto darbinieku rotāciju, kas nestimulē darba devējus piedalīties indivīdu apmācībā. Tā kā arī pašiem darbinieki var būt ierobežoti finansu līdzekļos, tad valsts institūcijas konkurētspējas veicināšanas projektu ietvaros varētu nodrošināt pārtikas nozaru darbinieku bezmaksas kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas atbilstoši mūsdienu nozares attīstības vajadzībām.

Pieaugot jaunu tehnoloģiju nozīmei pārtikas nozarē, pieaug arī vajadzība pēc kvalificētiem darbiniekiem. Aptaujā tika noskaidrots, ka 72% uzņēmumos pastāv grūtības ar vajadzīgo darbinieku nokomplektēšanu (vērtējums 4-6), kā arī aptaujas dalībnieki komentāros norādīja, ka nespēj atrast atsevišķus atbilstošas specializācijas strādniekus, jo Latvijas izglītības iestādes tos vienkārši nesagatavo. Tajā pašā laikā tikai 32% respondentu norāda, ka to uzņēmumiem pastāv sadarbība ar mācību iestādēm, kurās tiek sagatavoti speciālisti uzņēmumu vajadzībām (vērtējums 4-6), bet 41% norāda, ka šāda sadarbība noteikti nepastāv (vērtējums 1). Pētījums nedod skaidrojumu par iemesliem, kāpēc šāda sadarbība nepastāv un tas būtu jānoskaidro turpmākajos pētījumos. Tomēr no aptaujas rezultātiem redzams, ka daļa uzņēmumu ir gatavi līdzdarboties darbinieku izglītošanā. 69% respondentu norāda, ka uzņēmumi kopumā atbalsta savus darbiniekus kas mācās (vērtējums 4-6), pie kam noteikti to apgalvo 21% (vērtējums 6). Arī 55% no visiem aptaujas dalībniekiem apgalvo, ka to uzņēmumos tiek nodarbināti praktikanti, kas pārstāv profesionālās mācību iestādes. Tomēr uzņēmumu iesaistīšanās speciālistu izglītošanā ir pasīva un, iespējams, ka atbalsts mācībās ir kāda no darbinieku motivēšanas formām, nevis mērķtiecīga zināšanu veidošana, un

praktikantu nodarbināšana saistīta ar katastrofālo darbaspēka trūkumu. Uzņēmumiem būtu aktīvi jāsadarbojas ar mācību iestādēm, jāskaidro savas vajadzības speciālistu sagatavošanā, jānodrošina to praktiskā sagatavošana. Pastāvot atgriezeniskai saiknei starp uzņēmumiem un mācību iestādēm, uzņēmumi ne tikai dotu ieguldījumu speciālistu sagatavošanas virzienu noteikšanā, bet arī piesaistītu sev topošos speciālistus un nodrošinātu uzņēmumu ar kvalificētiem darbiniekiem, kuru zināšanas un praktiskās iemaņas atbilst mūsdienu nozares prasībām.

### **3.3. Latvijas pārtikas uzņēmumos veiktā pētījuma anketas datu apstrāde ar faktoranalīzes metodi**

Lai apstrādātu pētījuma aptaujā iegūtos rezultātus un izdalītu faktorus, kas veido Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju pašreizējā nozares attīstības stadijā, tika izmantota faktoranalīzes metode, kuras tradicionālie aprēķinu posmi tika izpildīti, izmantojot statistisko programmas SPSS 15.0 versiju. Novērojumu skaits ir pietiekams faktoranalīzes veikšanai (250, 251).

#### **3.3.1. Datu apstrāde un veiktās procedūras**

Faktoranalīzes metodes ļauj ar zināmu tuvinājumu risināt ļoti būtisku zinātnisko pētījumu uzdevumu – aptverot lielu informācijas masīvu, izstrādāt klasifikācijas shēmu un izveidot pētāmās parādības kompaktu, izskaidrojošu aprakstu. Lietojot faktoranalīzi, iespējams izvērtēt daudzu parametru (pazīmju un objektu) dispersiju jeb izkliedi un uz tā pamata izdalīt nelielu skaitu faktoru (244, 19.lpp.). Šie faktori nosaka un kvantitatīvi raksturo sākotnējo parametru īpatnības.

Faktoranalīzē no savstarpēji saistītiem sākotnējiem faktoriem (pazīmēm) izveido t.s. kompleksos faktorus. No katra savstarpēji saistītā sākotnējā faktora izdala t.s. raksturīgo (specifisko) faktoru, kas nav attiecināms ne uz vienu komplekso faktoru. Pārējās kopējās sākotnējo faktoru daļas veido kompleksos faktorus.

Faktoranalīzes pamatuzdevums ir izdalīt jeb izveidot tādus  $k$  kompleksos faktorus, kuri ir lineāri atkarīgi no sākotnējiem faktoriem, bet nav korelatīvi saistīti savā starpā. Var pieņemt, ka ir izraudzīti  $r$  sākotnējie faktori (pazīmes), no kuriem var izveidot  $k$  kompleksos faktorus ( $r = 1, 2, \dots, m$ , pie kam  $k < m$ ).

Atbilstoši tam var uzrakstīt komplekso faktoru analīzes modeli (3.1):

$$Z_i = \sum_{r=1}^k l_{ir} F_r + d_i U_i \quad (3.1)$$

kur

$Z_i$  – i-tais standartizētais sākotnējais faktors, kuram piemīt normālais sadalījums;

$F_r$  – r-tais kompleksais faktors;

$l_{ir}$  – i-tā sākotnējā faktora slodze uz r-to komplekso faktoru. Tā kā šie lielumi ir simetriski, tad vienlaikus var teikt, ka tā ir r-tā kompleksā faktora slodze uz i-to sākotnējo faktoru.

$d_i$  – i-tā sākotnējā faktora slodze uz raksturīgo faktoru  $U_i$ .

Faktoru modeļa nezināmos parametrus (faktoru slodzes  $F_r$  un  $d_i$ ) nosaka, pamatojoties uz konkrētu statistisku materiālu.

i-tā sākotnējā faktora vērtību j-tajai objekta vienībai, ņemot vērā vispārīgo modeli (xx), var uzrakstīt šādi:

$$Z_{ij} = \sum_{r=1}^k l_{ir} F_{rj} + d_i U_{ij} \quad (3.2),$$

kur

$F_{rj}$  – kompleksā faktora  $F_r$  vērtība j-tajai objekta vienībai,

$i=1,2,\dots, n$ ,  $n$  – pazīmju (sākotnējo faktoru) skaits;

$j=1,2,\dots, m$ ,  $m$  – komplekso faktoru skaits (242, 8.lpp.).

Faktorslodzes veido matricu -  $n \times m$  (pazīmju skaits  $\times$  komplekso faktoru skaits). Autores veiktajā pētījumā pazīmes jeb sākotnējie faktori ir aptaujas anketā iekļautie uzņēmuma darbības, struktūras, iekšējo procesu un zināšanas sistēmas novērtējuma raksturojumi, kas hipotētiski pamato uzņēmuma konkurētspēju (skat. aptaujas anketu pielikumā). Izmantojot faktoranalīzi, tiks izdalīti kompleksie faktori un to īpatsvars Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspējas veidošanā.

Matricas kolonnās atrodas kāda faktora svāri (katrs no tiem atbilst noteiktai pazīmei), bet rindās - kādas pazīmes faktoru svāri (katra no tām atbilst noteiktam faktoram). Šī matrica norāda, kādi mainīgie veido katru faktoru. Tas saistās ar faktoru svaru nozīmības noteikšanu. Parasti par korelācijas koeficientu minimālo nozīmības līmeni uzskata vērtību 0,4 vai pat 0,3 (pēc absolūtās vērtības) (242, 18.lpp.).

Faktoru identifikācijā izvēlas mainīgos ar pēc iespējas lielākiem svāriem, taču grūti interpretēt atrisinājumus, kuriem faktoru svāri ir aptuveni 0,3 vai mazāki: tie ir pārāk mazi faktora identifikācijai, bet tajā pašā laikā pietiekami lieli, lai tos ignorētu, nepieļaujot nekādu risku (245, 20.lpp.). Lai viennozīmīgi noteiktu faktorus, veic faktoru griešanas jeb rotācijas uzdevumu. Princips ir šāds: trīsdimensiju faktoru telpā asis ir jāizvieto tā, lai sākotnējos

mainīgos (pazīmes) ar maksimālu precizitāti varētu attiecināt uz kādu no kompleksajiem faktoriem. Faktoru rotācijā faktoru stāvoklis pret pazīmēm (mainīgajiem) tiek izmainīts tā, ka katram faktoram piemīt gan daži nozīmīgi, gan arī nenozīmīgi faktoru svāri. Tāpēc faktoru rotācijas mērķis ir iegūt vienkāršas struktūras faktoru matricu (242, 20.lpp.). Faktoru rotācijas procesā tiek izmainīts faktoru stāvoklis attiecībā pret mainīgajiem, tāpēc iegūto atrisinājumu vieglāk interpretēt.

Faktoru analīzē izmanto dažādas faktoru rotācijas metodes, kuras iedalās divas grupās – ortogonālās un slīpleņķa rotācija. Ortogonālā rotācija balstās uz faktoru neatkarību (50, 102.lpp.). Faktoru rotācijā visbiežāk tiek izmantota ortogonālā jeb taisnleņķa rotācija, izmantojot lielāko attālumu (*varimax* - variānces maksimizēšanas) metodi. Metodes pamatā ir faktorslodžu matricas dispersijas maksimizēšana. Maksimizē katra faktora (katras faktorslodzes matricas ailītes) faktorslodžu dispersiju. Maksimālajai dispersijai atbilst tāds dotā faktora faktorslodžu stāvoklis, ar kuru vienai daļai faktorslodžu ir vērtības, kas tuvas 1, bet otrai – vērtības, kas ir tuvas nullei. Šāds faktorslodžu sadalījums vispilnīgāk izsaka ideālstruktūras nosacījumus. Metode faktoru aprakstu vienkāršo, grupējot ap sevi vairāk saistītos mainīgos (ar lielākiem svāriem) (242, 22.lpp.).

Pētījuma datu faktoranalīzes sākumposmā tika veikti izlases atbilstības testi, lai noteiktu tās noderīgumu analīzes veikšanai. Tika izmantoti sekojoši kritēriji:

- KMO kritērijs (*Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy*), ko izmanto, lai novērtētu faktoranalīzes piemērotību konkrētai izlasei. Ar šo testu pārbauda mainīgo Faktoranalīzi var izmantot dotai izlasei, ja testa rezultāts  $KMO > 0,5$  (248, 17.lpp., 251);

- Bartleta kritērijs (*Bartlett's Tests of Sphericity*), ar ko pārbauda nulles hipotēzi, ka korelācijas matrica ir vienības matrica, t.i., jautājumi nekorelē. Ja nulles hipotēze tiek noraidīta, tad dati ir derīgi faktoranalīzes veikšanai, t.i., ja testa ticamības līmenis  $Sig. < 0,05$ , dotajiem datiem var izmantot faktoranalīzi (248, 17.lpp.);

- Hī-kvadrāta tests (*Chi-Square Test*), ko pielieto, lai pārbaudītu, vai izlases datu sadalījums atbilst ģenerālas kopas izraudzītajam teorētiskajam sadalījumam (246, 65. lpp.). Izmantojot testu, nosaka  $\chi^2$  kritisko vērtību pie noteikta brīvības pakāpju skaita un salīdzina to ar aprēķināto. Ja  $\chi^2 > \chi_{\alpha}^2$ , hipotēzi par sadalījumu līdzību noraida (247, 53.lpp.).

Izmantojot statistikas datorprogrammu SPSS, tika veikti analīzes datu atbilstības kritēriju testi. Sākumā pielietojot KMO testu visas anketas datiem (kopā 83 pazīmēm), tika iegūts  $KMO=0,397$ . Testa zemais rādītājs izskaidrojams ar to, ka anketā tika iekļauti arī papildu jautājumi respondentu demogrāfiskiem u.c. raksturojumiem un kuri nav saistīti ar pētāmās problēmas būtību. Tālākās darbībās atlasīti jautājumi, kuri ietvēra pazīmes, kuras

raksturoja pētāmo parādību – Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju. Tālāk pakāpeniski tika izslēgtas atsevišķas pazīmes, lai atrastu tādu pazīmju grupu, kuras dotu faktoranalīzes veikšanai labākos testa rezultātus.

KMO tests tika veikts dažādām atlasīto pazīmju kopām, lai atrastu tādu maksimālo pazīmju apkopojumu, kurš atbilstu faktoranalīzes veikšanas kritērijiem. Atlasīto pazīmju kopai, kas ietver visas sākotnējās 83 pazīmes, KMO testa rezultāts bija 0,397. Atlasīto pazīmju kopai, kas ietver atlasītas 64 pazīmes (izslēdzot demogrāfiskos raksturojumus), KMO testa rezultāts bija 0,507. Papildus izslēdzot konkurētspēju ietekmējošos uzņēmējdarbības vides faktoros, KMO testa rezultāts bija 0,533, bet izslēdzot produkcijas konkurētspēju noteicošās pazīmes, KMO testa rezultāts bija 0,516.

Tā kā trešā atlasīto pazīmju kopa pēc KMO testa ieguva vislabākos rezultātus, faktoranalīzei tika izmantota šī pazīmju izlase, kas ietver 58 pazīmes (turpmāk tekstā – analīzes dati). Atlasītās pazīmes – pielikumā Nr.26.

Izmantojot statistikas datorprogrammu SPSS 15.0., tika veikti atlasīto analīzes datu atbilstības kritēriju testi. Testu rezultāti pievienoti pielikumā Nr.27. Pēc testu rezultātiem var secināt sekojošo:

- pēc KMO kritērija testa rezultāti ir pieņemami un analīzes dati izmantojami faktoranalīzes veikšanai, jo  $KMO=0,533$ ;

- pēc Bartleta kritērija faktoranalīzi var veikt, jo testa ticamības līmenis ir mazāks gan par 0.05%, gan arī par 0.01%;

- pēc Hī-kvadrāta testa faktoranalīzi var veikt, jo pazīmes korelē savā starpā. Hī-kvadrāta statistika tiek izmantota nulles hipotēzes pārbaudei:  $H^0$ : korelāciju matrica sakrīt ar vienības matricu.

Pielikumā Nr.27 doti arī hī-kvadrāta statistikas rezultāti:

$$\chi_{nov}^2 = 3471.921$$

$$df = 1653$$

$$sig. = 0.000$$

Ja brīvības pakāpju  $df$  skaits ir lielāks par 100, tad mainīgo  $Z = \sqrt{2\chi^2} - \sqrt{2df - 1}$  var uzskatīt par standartizētu normāli sadalītu mainīgo (243, 891.lpp.). Dotajā gadījumā

$$Z = \sqrt{2 \cdot 3471.921} - \sqrt{2 \cdot 1653 - 1} = 25.8406.$$

No normālā sadalījuma tabulām redzams (243, 960.lpp., tabula D.1), ka iegūt šādu  $Z$  vērtību ir ļoti maza (t.i., varbūtība, ka  $Z$  vērtība pārsniedz 3 vai -3 ir apmēram 0.001. Līdz ar to, varbūtība iegūt vērtību 25.8404 ir vēl mazāka.). Tāpēc aprēķinātā vērtība ir statistiski nozīmīga un varam noraidīt nulles hipotēzi, ka pazīmju korelāciju matrica sakrīt ar vienības matricu. Tas nozīmē, ka pazīmes korelē savā starpā, un tāpēc varam izmantot faktoru analīzi.

To pašu par nulles hipotēzes noraidīšanu var secināt pēc SPSS izdrukā redzamās p-vērtības (sig.=0.000).  $p$  – vērtība tiek definēta kā zemākais nozīmīguma līmenis, kas ļauj noraidīt nulles hipotēzi (243, 910.lpp.). Dotajā gadījumā 10%, 5% gan arī 1% nozīmīguma līmenis ir lielāks par aprēķināto p-vērtību, tāpēc gan pie 10%, gan 5%, gan 1% nozīmīguma līmeņa varam noraidīt nulles hipotēzi.

Pielikumā Nr.28 dotas pazīmes, kam veikta atlasīto sākotnējo faktoru (pazīmju) vērtību aprēķināšana, izmantojot statistikas datorprogrammu SPSS 15.0. Tabula parāda katras pazīmes korelāciju ar visām pārējām pazīmēm (242, 16.lpp.). Pirmajā ailē dots pazīmes kods, ailē „Sākotnējā vērtība” („*Initial*”) dota tā pazīmju daļa, kas sākotnēji piedalās faktoru aprēķināšanā, bet ailē „Komunalitāte” („*Extraction*”) aprēķināta visu izdalīto faktoru summārā ietekme uz pazīmi. To sauc par attiecīgās pazīmes komunalitāti un apzīmē ar  $h^2_i$  (50, 15.lpp.).  $h^2_i$  parāda sākotnējo faktoru summāro dispersiju, ko izskaidro izvēlēto kompleksu faktoru iedarbība (242, 13.lpp.). To aprēķina, attiecīgajam mainīgajam saskaitot visu faktoru slodžu kvadrātus.

No pielikuma redzams, ka faktoranalīzē visi sākotnējie faktori (pazīmes) piedalās pilnīgi (*Initial*=1), tātad katra mainīgā dispersija ir vienāda ar 1. Lielākā summārā ietekme – komunalitāte pirms rotācijas, ir pazīmei 95c (darbinieku patstāvīga prasmju apgūšana)  $h^2_{95c}=0,842$ , bet mazākā - pazīmei 3d (kvalificētu darbinieku trūkums)  $h^2_{3d}=0,593$ . Tas parāda, ka visām 58 pazīmēm ir pietiekami liela slodze kompleksu faktoru grupā.

Nākamajā faktoranalīzes solī nepieciešams noteikt un atlasīt faktoru skaitu, kas nozīmīgāk izskaidro pētāmo parādību. Lai racionāli izvēlētos šos faktorus, var izmantot dažas metodes:

- Kaizera kritērijs. Var izvēlēties tikai tos faktorus, kuru īpašvērtība ir lielāka vai vienāda ar 1. Būtībā tas nozīmē to, ka, ja faktors neizdala dispersiju, kas ir ekvivalenta vismaz viena sākotnējā mainīgā dispersijai, tas netiek pieņemts par faktoru. Šo kritēriju ieviesa Kaizers (*Kaiser*, 1960) un tas ir visplašāk pielietotais kritērijs faktoru atlasē;

- Ketela kritērijs (Scree Plot). Kritēriju ieviesa Ketels (*Cattel*, 1966). Metodi izmanto, lai grafiski attēlotu faktoru īpašvērtības, kas sakārtotas dilstošā secībā. Kritērijs balstās uz to, ka grafikā tiek atrasta vieta, kur faktoru īpašvērtību krišanās no kreisās uz labo pusi maksimāli palēninās. Tiek atlasīti tie faktori, kuru īpašvērtības ir izteikti lielākas par pārējo faktoru īpašvērtībām (248, 27.lpp.). Pielikumā Nr.29 pievienota punktu diagramma faktoru atlasei pēc Ketela kritērija. Grafikā parādītas katra faktora sākotnējās īpašvērtības (*Total Initial Eigenvalues*). Tomēr Ketela kritērijs ir vizuāla metode un to lietderīgāk izmantot primārai analīzei. Praksē biežāk izmanto Kaizera kritēriju, jo ar to precīzāk var pamatot atlasītos faktorus.

Lai noteiktu faktoru skaitu izmantojot Kaizera kritēriju, tabulā apkopo katra faktora izskaidroto un summāro dispersiju (pielikums Nr.30). Ar datorprogrammu SPSS katram faktoram aprēķinātas sākotnējās īpašvērtības (*Total Initial Eigenvalues*), dispersija procentos (*% of Variance*) un kumulatīvā dispersija procentos (*Cumulative %*). Tabulas labajā pusē atlasīti (izdalīti) faktori, kuru īpašvērtības (*Total*) pārsniedz vieninieku. Izmantojot faktoru izskaidroto summāro dispersiju tabulas datus (pielikums Nr.3), atlasīti septiņpadsmit faktori ar īpašvērtībām lielākām par vienu. To kumulatīvā dispersija ir 71,186%, kas ir pietiekama, lai atteiktos no pārējiem faktoriem. Tas ir labs rādītājs, jo no sākotnējiem 58 mainīgajiem ir atlasīti 17, kas kopēji izskaidro vairāk nekā 71% no kopējās dispersijas. Pēc tabulas datiem var noteikt katra faktora īpašvērtību un dispersiju procentos pirms un pēc faktoru rotācijas.

Izmantojot galveno faktoru (komponentu) noteikšanas metodi, pazīmes tiek sagrupētas pēc to ciešuma kompleksajos faktoros. Ar faktorizācijas procedūru, izmantojot datorprogrammu SPSS 15.0., iegūst faktoru matricu, kas parāda korelācijas starp mainīgajiem un faktoriem (pielikums Nr.31).

Lai ar lielāku varbūtību varētu apgalvot, kādi mainīgie veido katru no 17 faktoriem, tiek aprēķināta grieztā faktoru matrica. Atlasīto faktoru griešana jeb rotācija tika izpildīta ar datorprogrammu SPSS 15.0, izmantojot lielāko attālumu (*varimax* - variānces maksimizēšanas) metodi. Transformētā faktoru matrica iegūta, izdarot 26 iterācijas (salīdzinājumam – aprēķinot grieztu faktoru matricu visiem anketas apgalvojumiem, bija nepieciešamas 84 iterācijas). Transformētās matricas faktoru slodzes var tikt uzskatītas par faktoru analīzes procedūras izpildes rezultātu. Pamatojoties uz šo slodžu vērtību, interpretē atsevišķus faktorus.

Iegūtā transformētā faktoru matrica parāda katra mainīgā (pazīmes) slodzi kompleksajā faktorā (pielikums Nr.32). Pamatojoties uz šo slodžu vērtību, tiek interpretēti atsevišķi kompleksie faktori. Faktoranalīze izpildīta korekti, ja atsevišķs kompleksais faktors apvieno tuvas vai loģiski izskaidrojamas pazīmes. Faktoranalīzes mērķis šajā gadījumā ir noteikt kompleksos faktorus, kuru skaits ir mazāks nekā aptaujas anketas atlasīto apgalvojumu (mainīgo) skaits, bet kuri ir lineāri atkarīgi no šiem 58 apgalvojumiem. Sagrupējot atlasītos apgalvojumus (pazīmes) pēc to faktorslodzes, iespējams identificēt un apzīmēt faktorus un veikt to novērtēšanu un virzienu izstrādi Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai.

### 3.3.2. Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošo faktoru novērtēšana un priekšlikumu izstrāde nozares uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai

Faktoranalīzes mērķis šajā gadījumā ir noteikt kompleksos faktorus, kuru skaits ir mazāks nekā aptaujas anketas atlasīto apgalvojumu (mainīgo) skaits, bet kuri ir lineāri atkarīgi no šiem 58 apgalvojumiem. Sagrupējot atlasītos apgalvojumus (pazīmes) pēc to faktorslodzes, iespējams identificēt un apzīmēt faktorus un veikt to novērtēšanu un virzienu izstrādi Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai. Izmantojot griezto faktoru matricu, atlasītie apgalvojumi (mainīgie) pēc to faktorslodzes tika attiecināti uz atsevišķu faktoru. Pielikumā Nr.33 apkopoti faktori, kas veido pārtikas uzņēmumu konkurētspēju, to pazīmes un faktorslodzes.

Sagrupējot aptaujas anketas atlasītos apgalvojumus pēc to faktorslodzes, autore ir veikusi Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju veidojošos komplekso faktoru novērtējumu (aiz katras pazīmes norādīta tās faktorslodze) konkurētspējas uzlabošanas virzienu izstrādei. Faktori sakārtoti dilstošā secībā atkarībā no to nozīmes uzņēmumu konkurētspējas veidošanā.

#### ***1.faktors. Uzņēmējdarbības nodrošinājums.*** Veidojošās pazīmes:

- nepietiekamas zināšanas uzņēmējdarbībā (0,808),
- nespēja atrast noieta tirgu (0,793),
- nepietiekams nodrošinājums ar izejvielām (0,790),
- nepietiekama informācija par pastāvošām tendencēm nozarē (0,702), - - -
- sadarbība ar citiem pārtikas ražotājiem (0,461).

No respondentu viedokļa, uzņēmējdarbība var tikt apgrūtināta, ja (dilstošā secībā) uzņēmēja rīcībā nav pietiekošu zināšanu par uzņēmējdarbību, nav iespēju atrast noieta tirgu, nav pietiekama nodrošinājuma ar izejvielām, nav pietiekamas informācijas par nozares tendencēm. Tomēr, kā redzams, sadarbībai ar citiem pārtikas ražotājiem, no uzņēmēju viedokļa, ir maza nozīme uzņēmējdarbības norisē, taču, sadarbojoties ar citiem ražotājiem, kopīgi varētu atrast risinājumus iepriekšējo faktoru nodrošinājumam: būtu iespējams apgūt vai veidot jaunus tirgus, sadarboties tradicionālo un alternatīvo izejvielu nodrošinājuma veidošanā, pētīt nozares tendences, lai laikus meklētu risinājumus, kā pielāgot tām uzņēmumu darbību un saglabātu konkurētspēju.

#### ***2.faktors. Personāla izglītošanas un motivācijas sistēma.*** Veidojošās pazīmes:

- bez atalgojuma uzņēmumā pastāv vēl citas darbiniekus motivējošas sistēmas (0,791);
- uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās (0,717);
- uzņēmums sadarbojas ar mācību iestādēm, kas sagatavo speciālistus uzņēmuma vajadzībām (0,540);



- uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences (0,525);

- uzņēmumā veic aptaujas vai anketēšanas, lai noskaidrotu darbinieku viedokli (0,496).

Tā kā ir grūtības ar kompetentu darbinieku nokomplektēšanu, pārtikas nozares konkurētspējas nodrošināšanas nozīmīgs faktors ir personāla motivēšana un izglītošana. No respondentu viedokļa, personāla sagatavošanas un motivācijas sistēmā lielāks īpatsvars ir iespējai piedāvāt darbiniekiem motivācijas (bonusu) paketi papildus atalgojumam, tādējādi stimulējot ieinteresētību un piesaisti uzņēmumam. Jāsecina, ka uzņēmumos labi izprot darbinieku motivācijas lomu konkurētspējas veicināšanā, tomēr nevar apgalvot, ka esošās motivācijas sistēmas ir lietderīgas: salīdzinoši zemāk tiek vērtēta darbinieku viedokļa pētīšanas nozīme, tātad mazāk tiek ņemtas vērā individuālās vajadzības un viedokļi, kas veicinātu darbinieku īpašumizjūtu un būtu papildu motīvs. Lai gan izglītoti darbinieki, no uzņēmēju viedokļa, tiek vērtēti kā nozīmīgs faktors konkurētspējas veidošanā, to izglītošana notiek pasīvi: redzams, ka augstu tiek novērtēta iespēja atbalstīt darbiniekus, kas mācās, tomēr pašos uzņēmumos mazāk tiek veidota iekšējā apmācību sistēma. Tātad uzņēmumos sagaida, ka speciālisti tiks sagatavoti bez to līdzdalības. Par mazāk nozīmīgu tiek uzskatīta uzņēmēju iespēja sadarboties ar speciālistus sagatavojošām mācību iestādēm, bet tieši tā uzņēmēji varētu nodrošināt tādu speciālistu sagatavošanu, kas nepieciešami to konkurētspējas saglabāšanai nākotnē.

**3.faktors. Korporatīvā sadarbības sistēma uzņēmumā.** Veidojošās pazīmes:

- uzņēmuma darbiniekiem ir augsta izpratne par piegādātāju uzņēmumu darbību un tā specifiku (0,792);

- uzņēmuma darbiniekiem ir laba sadarbība ar uzņēmumiem, kas ir to pircēji vai izplatītāji (0,763);

- darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu (0,573);

- orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām (0,443);

- uzņēmumā tiek piemērota individuāla pieeja lielākajiem klientiem, pircējiem (0,403).

No respondentu viedokļa, konkurētspēju veicinošs faktors ir uzņēmuma korporatīvā sadarbības sistēma. Korporatīvās sadarbības sistēmā lielākais īpatsvars ir sadarbībai ar piegādātājiem un pircējiem un uzņēmuma darbinieku izpratnei par to darbību. Lai izveidotu un uzturētu sadarbības sistēmu, nozīme ir uzņēmuma dalībniekiem, kas ir tik izglītoti un informēti par uzņēmuma vajadzībām, ka paši spēj pieņemt lēmumus, kas nes labumu uzņēmumam, uzņemties atbildību un izsvērtus riskus. Taču redzams, ka mazāk nozīmīgi tiek

vērtēta individualizēta pieeja korporatīvajiem (lielākajiem) klientiem vai pircējiem, kas veicinātu fokusēšanos uz stratēģiskiem partneriem, tā sekmējot uzņēmumu konkurētspēju.

No respondentu viedokļa konkurētspējas veidošanā zemāk tiek vērtēta korporatīvā orientācija uz patērētāju un tā vajadzībām. Jāsecina, ka Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumos pietiekami neizprot, kā izmantot uzņēmuma spējas (tehniskās un sociālās), lai attīstītu jaunus patērētāju vajadzību apzināšanās interaktīvos kanālus un vērtības kopradīšanu sadarbībā ar patērētāju, tā veicinot savu konkurētspēju.

**4.faktors. Uzņēmuma iekšējā informācijas sistēma.** Veidojošās pazīmes:

- darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām (0,809);
- visi strādājošie ir labi informēti par pārējo darbinieku veicamajiem pienākumiem un to specifiku (0,760);
- uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties (0,429).

Var secināt, ka novērtējot uzņēmuma iekšējās informācijas sistēmas nozīmi konkurētspējas veidošanā, lielāks īpatsvars ir savstarpējai un labprātīgai informācijas apmaiņai starp darbiniekiem, kā arī to izpratnei par pārējo darbinieku pienākumiem. Tomēr salīdzinoši maza nozīme ir darbinieku līdzdalībai *lemšanas* procesā, kas liecina, ka nozares uzņēmumos pastāv tradicionālas uzņēmuma struktūras, kurās lēmumus pieņem ierobežots darbinieku loks. Šādas struktūras neveicina darbinieku iesaistīšanos inovatīvu risinājumu un jaunu zināšanu veidošanā.

**5.faktors. Produkcijas sortimenta attīstība.** Veidojošās pazīmes:

- uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns vai uzlabots izstrādājums gada laikā) (0,677);
- nemitīga jauninājumu ieviešana (0,620);
- uzņēmuma darbiniekus regulāri nosūta profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanasursos (0,355);
- uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts (-0,699).

Produkcijas sortimenta attīstībā lielāks īpatsvars ir sortimenta papildināšanai un uzlabošanai un regulārai jauninājumu ieviešanai (tiek sekots līdz produktijas dzīves ciklam), bet mazāks - darbinieku regulārai kompetenču un zināšanu līmeņa paaugstināšanai, lai veicinātu jauninājumu attīstību. Produkcijas sortimenta attīstības faktora nozīmīgums mazinās, ja sortiments ir šaurs un specializēts. Tātad, lai gan uzņēmēji novērtē sortimenta atjaunošanas nozīmi konkurētspējas veicināšanā, pietiekami netiek ņemta vērā nepieciešamība uzlabot darbinieku zināšanas atbilstoši mainīgajiem nozares apstākļiem.

**6.faktors. Preču zīmes veidošana.** Veidojošās pazīmes:

- uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi (0,802);
- uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku (0,610);
- preču zīmes atpazīstamības veicināšanas pasākumi (0,538);
- uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota noderīga informācija (0,527).

No aptaujas rezultātiem secināms, ka uzņēmējiem preču zīmes veidošanā lielāks īpatsvars ir preču zīmes atpazīstamībai, iespējai izveidot atsevišķus departamentus (piem., mārketinga), kas profesionāli nodarbotos ar preču zīmes veidošanu un preces virzīšanu tirgū, tomēr mazāka nozīme tiek pievērsta nepieciešamībai veikt mārketinga akcijas, lai veicinātu preču zīmes atpazīstamību, kā arī uzņēmumā izveidot datu bāzi šīs informācijas apkopošanai un saglabāšanai;

**7.faktors. Konkurētspēju veicinoši procesi.** Veidojošās pazīmes:

- kvalificēti speciālisti (0,790);
- traucē - kvalificētu speciālistu trūkums (0,657);
- produkcijas atbilstība patērētāju vajadzībām (0,501);
- zināšanas par pastāvošām tendencēm nozarē un uzņēmējdarbībā (0,501);
- pieeja izplatības kanāliem (0,422).

No uzņēmēju viedokļa, konkurētspējas veicināšanā lielāks īpatsvars ir (dilstošā secībā) kvalificētiem speciālistiem, produkcijas atbilstībai patērētāju vajadzībām un zināšanas par tendencēm nozarē un uzņēmējdarbībā. Salīdzinoši zemāk vērtētā pieeja izplatības kanāliem skaidrojama ar to, ka Latvijas ražotāji necenšas meklēt jaunus izplatīšanas kanālus (tirgus) vai arī tiem ir ierobežotas iespējas to apgūšanā (nepieciešamība pēc papildu finansu investīcijām), kas veicinātu to izaugsmi un līdz ar to – arī konkurētspēju.

**8.faktors. Inovatīvā darbība.** Veidojošās pazīmes:

- uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai (0,775);
- uzņēmums veic ne tikai ražošanas, bet arī produkcijas dizainēšanas, mārketinga, loģistikas u.c. funkcijas (0,602);
- uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai (0,569);
- uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju (0,397).

No uzņēmēju viedokļa, inovatīvā darbība veicina konkurētspēju, ja jauninājumi tiek izstrādāti un balstīti uz zināšanām par konkurentu produkciju, bet mazāk tiek novērtēti, ja balstīti uz zināšanām par patērētāju vajadzībām. Tātad Latvijas pārtikas ražotāji vairāk orientējas uz konkurentu atdarināšanu, nevis uz jaunu atšķirīgu piedāvājumu veidošanu savas konkurētspējas veicināšanai. Konkurētspēju veicina uzņēmuma prasme izstrādāt un virzīt produkciju, bet uzņēmēji ievērojami mazāku nozīmi piešķir progresīviem tehnoloģiskiem risinājumiem jauninājumu ieviešanā un efektivitātes paaugstināšanā.

**9.faktors. Konkurētspējas sasniegšanu traucējošie procesi.** Veidojošās pazīmes:

- pārāk augstas prasības kvalitātes nodrošinājumam (0,749);
- pieaugošais darba samaksas līmenis (0,642);
- pieaugošais globalizācijas process (0,534);
- nepietiekams valdības atbalsts (0,414).

No uzņēmēju viedokļa, konkurētspēju sasniegt traucē (dilstošā secībā) pārāk augstās prasības kvalitātes nodrošināšanai, pieaugošais darba samaksas līmenis, pieaugošais globalizācijas process, nepietiekams valdības atbalsts. Pieaugot zināšanām par pārtikas ietekmi uz patērētāju veselību, parādās arvien jauni nosacījumi pārtikas kvalitātes un drošuma nodrošināšanā. Tā kā pārtikas nozare transformējas no tradicionālas par zināšanās balstītu apstrādes nozari, tad uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšanas pamatā jābūt jaunām zināšanām, lai savlaicīgi sagatavotos ne tikai arvien jaunām papildu prasībām uzņēmumu darbībā, bet arī jaunu darbības metožu izmantošanai pieaugošo izmaksu un globālās konkurences ietekmē.

**10.faktors. Uzņēmuma ilgtermiņa attīstības perspektīva.** Veidojošās pazīmes:

- uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas (0,704);
- uzņēmumā pastāv skaidra nākotnes vīzija un tā ir zināma visiem darbiniekiem (0,551);
- uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas (0,425).

Uzņēmuma ilgtermiņa attīstības perspektīvu veicina uzņēmuma konkurētspēju, ja uzņēmumi aktīvi meklē konkurētspējas avotus nākotnē, kā arī ja ilgtermiņa attīstībai pakļauti visi iekšējie procesi. Salīdzinoši zemāk tiek vērtēta iespēju meklēšana uzņēmumā izmaksu samazināšanai (ilgtermiņā). Pieaugot pārtikas produktu cenām, jaunu tehnoloģisko risinājumu un alternatīvu izejvielu izmantošana uzņēmuma darbībā varētu sekmēt konkurētspējīgas produkcijas ražošanu.

**11.faktors. Konkurētspējas stabilitātes nodrošinājums.** Veidojošās pazīmes:

- uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo triju gadu laikā ir tendence pieaugt (0,827);
- uzņēmuma produkcija nozīmīgi atšķiras salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem (0,565);
- uzņēmumā ir nepieciešamā bāze inovāciju (preču vai procesu) izstrādāšanai (0,370).

Pēc uzņēmēju domām, konkurētspējas stabilitāti nodrošina (dilstošā secībā) pieaugošs apgrozījums un atšķirīga produkcija, bet inovatīvai bāzei uzņēmumā ir maza nozīme. Tomēr uzņēmējiem vajadzētu apzināties, ka bez inovatīvas bāzes (izveidotas vai nu pašā uzņēmumā vai kā kopīpašums) ilgtermiņā nav iespējams nodrošināt uzņēmuma izaugsmi un jauninājumu ieviešanu.

**12.faktors. Vadības stratēģija.** Veidojošās pazīmes:

- jaunu un modernu tehnoloģiju izmantošana ražošanā (0,737);
- vadošiem amatiem darbiniekus izvirza no esošo darbinieku vidus (0,489);
- atalgojuma sistēma ir piesaistīta konkrētiem darbinieka sasniegumiem vai darba apjomam (0,413).

Pēc uzņēmēju domām, vadības stratēģija veicina konkurētspēju, ja tā ir (dilstošā secībā) orientēta uz uzņēmuma nodrošināšanu ar jaunām un modernām tehnoloģijām, esošo darbinieku kompetenču attīstīšanu un karjeras izaugsmi, nostiprinot pēctecību un zināšanu saglabāšanu uzņēmumā, kā arī atalgojuma sistēmas sasaisti ar darbinieku sasniegumiem vai darba apjomu, tā motivējot un panākot uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanu.

**13.faktors. Kvalitāte un iekšējās kontroles sistēma.** Veidojošās pazīmes:

- augsta kvalitāte (0,785);
- uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību (0,406);
- uzņēmumam ir grūtības ar vajadzīgo darbinieku nokomplektēšanu (-0,423).

Uzņēmējiem kvalitātes kontroles faktors palielina savu nozīmi, ja (dilstošā secībā) uzņēmuma stratēģija ir augstas kvalitātes produkcijas ražošana un ja ir izstrādāts kontroles sistēmu apraksts, bet samazina nozīmi uzņēmumos, kuros ir grūti nokomplektēt personālu. Jāsecina, ka Latvijas pārtikas uzņēmumi novērtē, ka pārtikas nozarē produkcijas kvalitāte ir pastāvēšanas nepieciešamība, tomēr lielāka nozīme būtu jāpievērš šīs sistēmas dokumentēšanai, kas var sekmēt kvalitāti apliecināšanu sertifikātu saņemšanu un celt produkcijas konkurētspēju. Uzņēmumos, kuros nepastāv fokusēšanās uz kvalitāti, sastopamas darbības grūtības, tai skaitā arī darbinieku nokomplektēšana.

**14.faktors. Personāla apmācība.** Veidojošās pazīmes:

- darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei (0,835);
- uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences (-0,455).

Pēc uzņēmēju domām, personāla apmācībā liela nozīme ir pašu darbinieku spējai celt savu kvalifikāciju, bet šāds apgalvojums nav spēkā uzņēmumos, kuros pastāv iekšējā apmācības sistēma. Jāsecina, ka pārtikas uzņēmēji nevēlas uzņemties savu darbinieku papildu izglītošanu un pašizglītošanos.

**15.faktors. Darbinieku izaugsmes iespējas.** Veidojošās pazīmes:

- uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai (transporta, grāmatvedības, maketēšanas u.c.) (0,781);
- vadošiem amatiem darbiniekus izvirza no esošo darbinieku vidus (-0,456).

Darbinieku izaugsmei un kompetenču attīstībai uzņēmumā palielinās nozīme, ja pastāv hierarhiska struktūra un rodas iespējas darbiniekus virzīt vadošiem amatiem, turpretim, izmantojot ārpalpojumus, darbinieku attīstība nav tik būtiska. Tomēr vienkāršotas struktūras uzņēmumi ir vieglāk vadāmi, elastīgāki, ātrāk var piemēroties tirgus apstākļiem, tātad tie ir konkurētspējīgāki.

**16.faktors. Finansējuma stratēģija.** Veidojošās pazīmes:

- konkurētspēju traucē nepietiekams finanšu resursu nodrošinājums (0,674);
- kvalitātes sistēmu ieviešana (0,673);
- nemitīga ražotās produkcijas sortimenta atjaunošana (0,427).

No uzņēmēju viedokļa, finansējuma stratēģijā konkurētspējas veicināšanā lielāks īpatsvars ir (dilstošā secībā) finansējuma nodrošināšanai, lai ieviestu kvalitātes sistēmas un nodrošinātu inovatīvu darbību sortimenta atjaunošanā.

**17.faktors. Produkcijas pašizmaksas kontrole.** Veidojošās pazīmes:

- stingra izmaksu kontrole un samazināšana (0,627);
- zemas cenas (0,591).

Pieaugot pārtikas produktu cenām, svarīgs konkurētspējas faktors ir produkcijas pašizmaksas kontrole. No uzņēmēju viedokļa produkcijas pašizmaksas kontrolē lielāks īpatsvars ir (dilstošā secībā) izmaksu samazināšanai, kā arī spējai nodrošināt un piedāvāt zemas cenas. Lai Latvijas pārtikas uzņēmumi varētu nodrošināt tādas produkcijas ražošanu, kuras cena ir konkurētspējīga salīdzinājumā ar konkurentu (vietējo un citu valstu) ražojumiem, tiem aktīvi jāmeklē iespējas izmantot jaunas inovatīvas izejvielas un tehnoloģijas ražošanas procesu efektivitātes paaugstināšanai un izmaksu samazināšanai.

Pētījums apstiprina pieņēmumu, ka Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju ietekmē daudzi faktori. Veiktā faktoru analīze norāda uz konkurētspēju kā parādību, kas cieši saistīta ar uzņēmējdarbības iekšējo vidi uzņēmumā, uzņēmējdarbības kvalitāti un stratēģiju, produkciju un tās attīstību, kā arī personāla kvalitāti un tā apmācību.

### **3.4. Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanas virzieni**

Pārtikas un dzērienu nozare ir viens no nozīmīgākajiem Eiropas Savienības pārstrādes rūpniecības sektoriem un tas ir būtiski svarīgs Eiropas valstu savienības tālākai ekonomiskai attīstībai. Samazinoties ES pārtikas un dzērienu nozares konkurētspējai globālajā tirgū, ES institūcijas sāk pievērst pastiprinātu uzmanību šī rūpniecības sektora konkurētspējas veicināšanas pasākumiem, izstrādājot vīzijas dokumentu un veicinot programmas, kas vērstas uz pārtikas nozares konkurētspējas sekmēšanu. Tā kā Latvija kā ES dalībvalsts ir pakļauta ne tikai vispārējai ekonomiskās situācijas ietekmei, bet arī notiekošajiem procesiem ES savienībā, tad aktuāls ir jautājums par Latvijas pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspējas saglabāšanu un veicināšanu, un iespēju savā attīstībā neatpalikt no citu dalībvalstu pārtikas ražotājiem.

Mainoties ekonomikas attīstībai, mainās arī faktori, kas sekmē uzņēmumu konkurētspēju mūsdienās, tādēļ jānosaka jauni virzieni, kas būtu par pamatu Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspējas saglabāšanai un sekmēšanai. Balstoties uz pasaules, Eiropas Savienības un Latvijas pārtikas nozares situācijas un datu analīzes un veiktā pētījuma par Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspēju, autore uzskata, ka vietējo pārtikas nozares uzņēmumu konkurētspējas veicināšana jābalsta uz uzņēmumu darbības pielāgošanu konkurences vides un nozares attīstības tendencēm, kas paredz sadarbības paradigmas un zināšanās balstītas konkurētspējas koncepcijas izmantošanu.

Pamatprincips konkurētspējas veicināšanas virzieniem izriet no pārtikas nozares kā vēsturiskas apstrādes nozares transformēšanos par *zināšanās balstītu nozari*, ko nosaka tradicionālā pārtikas ražošanas attīstības virziena maiņa un inovāciju un tehnoloģiju pieaugošā nozīme uzņēmumu darbībā. Tā kā Latvijas pārtikas nozare un tās uzņēmumi ir pakļauti vispārējām nozares attīstības tendencēm, kas mainījušas nozares attīstības virzienu, parādās vajadzība pēc *papildu* virzienu meklēšanas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanā (uz sadarbību vērsta pieeja, zināšanu apgūšana, inovatīvas darbības attīstība u.c.). Tomēr gan Latvijas valdības institūcijas (LIAA, Latvijas Tehnoloģisko inovāciju risināšanas centrs u.c.), gan pārtikas profesionālās organizācijas (LPUF, Latvijas Pārtikas tehnoloģiju platforma u.c.) norāda uz pārtikas uzņēmumu zemo izpratni un ieinteresētību par notiekošajiem procesiem

nozārē. Arī autores veiktā aptauja Latvijas pārtikas uzņēmumos parāda, ka vairums ražotāju uzskata, ka pārmaiņas nozarē nav sagaidāmas un neredz tajā jaunas iespējas un perspektīvas, kas liecina par dominējošu tendenci savu darbību balstīt uz vēsturiskiem un tradicionāliem darbības principiem, kā arī nepietiekamu motivāciju meklēt iespējas jaunu konkurētspēju veicinošu faktoru attīstībai ilgtermiņā. Pēc autores domām, atbilstošām valdības un sabiedriskām institūcijām ir jāīsteno Latvijas pārtikas uzņēmumu visaptveroša izglītojoša programma un jānodrošina informatīvā un zināšanu plūsma par notiekošajām tendencēm pārtikas nozares attīstībā, lai ražošanas uzņēmumi izprastu nepieciešamību pārskatīt savas darbības un konkurētspējas veidošanas principus.

Pārtikas nozarei transformējoties par zināšanās balstītu nozari, pieaug inovāciju nozīme pārtikas ražotāju konkurētspējas nodrošināšanā, tādēļ ar Eiropas Komisijas un Eiropas Pārtikas un dzērienu konfederācijas atbalstu tiek realizētas programmas, kas vērstas uz inovatīvu pārmaiņu ieviešanu pārtikas nozarē. Tā kā pārtikas nozare tradicionāli ir bijusi nozare ar zemu investīciju apjomu pētniecībā un attīstībā, tad Eiropas Komisijas īstenotās programmas ir vērstas uz pārtikas uzņēmumu ieguldījumu palielināšanu inovatīvajā darbībā gan jaunu produktu, gan tehnoloģiju izstrādē un ieviešanā. Tieši spēja nodrošināt ne tikai esošo pārtikas produktu pilnveidošanu, bet gan uz zinātnes sasniegumiem balstītu kardināli jaunu risinājumu ieviešana pārtikas nozarē veicinās uzņēmumu konkurētspēju, jo būs iespējams paaugstināt pārtikas daudzumu, kvalitāti un uzlabot tās īpašības.

Tādējādi inovatīvās darbības attīstība ir būtisks Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspējas veicināšanas virziens, tomēr jāņem vērā, ka Latvijas pārtikas nozarē dominē mikro un mazie uzņēmumi, kuriem ir ierobežotas iespējas nodrošināt inovāciju izstrādi, jaunu tehnoloģiju ieviešanu un investīciju piesaisti. Arī no autores veiktās aptaujas rezultātiem redzams, ka lielā daļā Latvijas pārtikas uzņēmumu ir ierobežotas iespējas inovatīvai darbībai: tajos nepastāv inovāciju izstrādāšanas bāze un netiek izmantotas progresīvas tehnoloģijas atšķirīgas produkcijas ražošanai un produktivitātes veicināšanai. Uzņēmumi arī nepietiekami izmanto zinātnieku piedāvātos produktus un inovatīvo centru rekomendētās iespējas sekot līdzi nozarē notiekošajiem attīstības procesiem. Tomēr sadarbība ar zinātnes institūcijām veicinātu Latvijas pārtikas ražotāju inovatīvo darbību un sekmētu to konkurētspēju, jo dotu iespēju izmantot pārtikas un citu nozaru zinātņu atklājumus pārtikas produkcijas ražošanā. Lai gan Latvijā tikai ar pārtikas zinātnes pētījumiem tiešā un netiešā veidā nodarbojas vismaz piecpadsmit valsts un privātās institūcijas, to sadarbība ar ražotājiem ir fragmentāra, kam par iemeslu ir informācijas trūkums par tām un pasivitāte no pētniecības institūciju puses. Lai veicinātu inovatīvos procesus pārtikas ražošanas uzņēmumos un veicinātu to konkurētspēju, valsts institūcijām un profesionālajām asociācijām būtu jāskaidro un jāatvieglo uzņēmumiem



informācijas iegūšana par jaunu inovatīvu produktu izstrādāšanas iespējām, jāattīsta ražotāju un zinātnieku savstarpējā sadarbība un zinātnisko pētījumu pielietojamība, tādējādi sekmējot Latvijas pārtikas uzņēmumu iespējas izstrādāt un ieviest jaunus un konkurētspējīgus produktus.

Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumiem, kuru strukturālās vai finansiālās iespējas neļauj individuāli attīstīt inovāciju veidošanu, konkurētspējas saglabāšanai jāizmanto ES īstenoto programmu (piemēram, Eiropas un Latvijas Tehnoloģiju platformas izstrādātās rekomendācijas un projekti pārtikas nozares inovatīvās darbības attīstīšanai un uzņēmumu iesaistīšanai tās realizēšanā) pieejamie rezultāti, tāpēc jāuzlabo komunikatīvie procesi, kas nodrošina rezultātu efektīvu pārnesi uz Latvijas pārtikas ražotājiem, sevišķi mazajiem pārtikas uzņēmumiem.

Latvijas valdības un sabiedriskajām institūcijām jāatbalsta vietējo pārtikas uzņēmumu attīstība un jānodrošina mērķtiecīgas pētījumu rezultātu izplatīšanas un tehnoloģiju pārņemšanas darbības pārtikas uzņēmumos, īpaši augsti attīstītu ekoloģiski efektīvu tehnoloģiju, metodoloģiju un procesu pārņemšanu praksē, ka arī jāveicina nozares un zinātnes sadarbība pēc būtības, skaidrojot un atvieglojot informāciju par sadarbības iespējām. Tā kā jauninājumu izstrādāšana un ieviešana saistīta ar investīcijām prasmju un resursu izveidē, tad atsevišķi pārtikas uzņēmumi parasti nevar uzņemties riskus, toties apvienojoties un veidojot partnersavienības, iespējams kopīgi realizēt galvenos pētniecības uzdevumus un līdzekļu konsolidāciju.

Tādējādi pēc autores domām, Latvijas pārtikas ražotāju, kuri galvenokārt ir mikro un mazie uzņēmumi, spēja sadarboties gan savstarpēji, gan ar citiem pārtikas aprites dalībniekiem uzskatāma par nozīmīgu konkurētspējas veicināšanas virzienu, ko nosaka konkurences vides un tirgus dalībnieku savstarpējo attiecību attīstības tendences. Konkurences vidē notiekošās pārmaiņas izmaina tradicionālos priekšstatus par konkurētspējas sasniegšanas stratēģijām un veidojas jauna paradigma, kas konkurētspējas sasniegšanu pamato uz sadarbību, nevis uz sāncensību balstītu. Gan Eiropas Savienības Pārtikas un dzērienu konfederācijas, gan Eiropas Komisijas ar pārtikas nozares attīstību saistītos dokumentos un programmās ir ietvertas atsauces par lietderību, ko pārtikas uzņēmumi, īpaši mazie, var gūt, savstarpēji sadarbojoties kopīgu mērķu sasniegšanai.

Tomēr gan profesionālo organizāciju, gan valsts institūciju pārstāvji pārrunās un intervijās norāda, ka vairums Latvijas pārtikas uzņēmumu ir orientēti uz individuālu darbību, neizrāda interesi par iesaistīšanos profesionālajās organizācijās un apvienībās, ka arī negribīgi dalās zināšanās un informācijā. Arī autores veiktās aptaujas rezultāti parāda, ka Latvijas pārtikas uzņēmumos pietiekami netiek izmantota uz sadarbību balstīta pieeja konkurētspējas

veicināšanai. Ražotāji zemu vērtē sadarbību ar konkurējošiem pārtikas ražotājiem kā konkurētspēju veicinošu apstākli un par nozīmīgāku uzņēmējdarbības vides faktoru, kas negatīvi ietekmē to konkurētspēju, Latvijas pārtikas uzņēmumi uzskata tieši vietējos, nevis ārvalstu pārtikas ražotājus. Savstarpēja neuzticība un aizdomīgums varētu negatīvi ietekmēt praktisku uzņēmumu sadarbību, zināšanu un informācijas apmaiņu, iesaistīšanos kopīgos projektos.

Tomēr sadarbība ar citiem pārtikas ražotājiem varētu veicināt uzņēmumu konkurētspēju, jo to kopīga aktīva iesaistīšanās sekmētu būtisku jautājumu risināšanu un mērķu sasniegšanu, kas saistīti gan ar vispārējo konkurences vidi (likumdošanas izstrāde, darbaspēka attīstīšana, sociālie jautājumi u.c.), gan atsevišķu uzņēmumu darbību (pētījumu veicināšana, inovāciju attīstība u.c.). Latvijas Pārtikas uzņēmumu federācijai un citām profesionālajām organizācijām būtu jāinformē uzņēmumi par sadarbības iespējām, organizāciju darbību un panākumiem kopēju mērķu sasniegšanā, kā arī aktīvi jāskaidro priekšrocības, ko uzņēmumu konkurētspējai var sniegt sadarbība ar citiem pārtikas uzņēmumiem un jāiesaista tie aktuālu problēmu apspriešanā un risināšanā. Latvijas pārtikas uzņēmumu federācijai kā nozīmīgākajai pārtikas profesionālajai asociācijai būtu aktīvāk jāpiesaista jauni biedri, lai tā varētu pārstāvēt Latvijas pārtikas ražotāju lielāko vairumu un koordinēt Latvijas pārtikas uzņēmumu dažādu attiecību un saikņu veidošanu, vecināt informācijas un zināšanu apmaiņu, savstarpējās mācīšanās procesu, kopīgu risinājumu meklēšanu u.c. Kā dalībnieki būtu jāuzņem arī starptautiskie pārtikas uzņēmumi, kas izvērš darbību Latvijā, lai varētu veikt pieredzes pārņemšanu, kā arī veicināt nozarei nepieciešamo saikņu un tīklu veidošanos.

Uz sadarbību balstītu pieeju kā konkurētspēju veicinošu virzienu Latvijas pārtikas uzņēmumiem būtu jāpielieto arī attiecībā pret citiem pārtikas ražošanas ķēdes un pārtikas aprites dalībniekiem – izejvielu piegādātājiem un pārtikas tirgotājiem. Palielinoties tirgus dalībnieku koncentrācijai, arī Latvijas pārtikas uzņēmumi, līdzīgi kā citās Eiropas Savienības valstīs, tiek pakļauti zināmam spiedienam no izejvielu piegādātāju un tirdzniecības ķēžu puses. Tā kā Latvijas pārtikas ražotājiem trūkst pieredzes un ietekmes šādu situāciju stabilizēšanā, tad negaidītu tirgus nosacījumu izmaiņu rezultātā tie nespēj plānot savu darbību ilgtermiņā un zaudē konkurētspēju. Šie konflikti Latvijā ir rezultējušies pat atklātās protesta akcijās. Autore uzskata, ka konfliktu pamatā ir novecojušu vadības teoriju pielietojums, kas konkurētspējas sasniegšanu pamato ar izdevīgākas pozīcijas iegūšanu pār citiem tirgus dalībniekiem.

Autore uzskata, ka Latvijas pārtikas uzņēmumi savas konkurētspējas veicināšanai varētu izmantot alternatīvu pieeju un realizēt uz sadarbību balstītas partnerattiecības ar

biznesa partneriem visā pārtikas ražošanas ķēdē (piegādātājiem, mazumtirgotājiem u.c.), kas vērstas uz izpratni par tirgus dalībnieku darbību un vajadzībām. Tas sekmētu abpusēji izdevīgu attiecību veidošanu un ļautu plānot darbību ilgtermiņā. Pārtikas uzņēmumi savu konkurētspēju veicinātu, ja realizētu partneruzņēmumu piesaisti, veicot vertikālo integrāciju, dibinot kopuzņēmumus, attīstot savas prasmes savu sadarbības uzņēmumu vajadzību apmierināšanai.

Attiecības ar tirdzniecības tīkliem Latvijas pārtikas uzņēmumiem būtu jābalsta uz savstarpējas partnerības principiem, ko var sasniegt gan sadarbojoties profesionālo asociāciju (pārtikas ražotāju un tirgotāju) līmenī, gan individuālā – veidojot ilgtermiņa sadarbības attiecības ar tirdzniecības partneriem un piedāvājot tiem papildu risinājumus darbības uzlabošanā. Latvijas pārtikas uzņēmumu federācijai kā pārtikas ražotāju pārstāvei būtu aktīvi jāattīsta pārtikas ražotāju un tirgotāju dialogs, jāveicina savstarpēja izpratne par abpusēju sadarbību un vajadzībām (jāiesaistās ECR (*Efficient Consumer Response* – Efektīva patērētāju vajadzību novērtēšana) Baltijas iniciatīvas darbībā patēriņa preču piegādes ķēdes efektivitātes uzlabošanai) darbībā, jāorganizē regulāras tikšanās ar Latvijas Tirgotāju asociāciju u.c.). Mazumtirdzniecības tīklu ieinteresētību sadarbībā var sekmēt, izstrādājot jaunus produktus un veicinot to atpazīstamību un pieprasījumu, tātad pieprasītas produkcijas ražošanas un pārdošanas veicināšanas spēja ir būtisks nosacījums partneru piesaistes nodrošināšanā un uzņēmuma konkurētspējas veicināšanā.

Mainoties patērētāju pieprasījumam, pieaug vajadzība pēc arvien jauniem inovatīviem produktiem, tomēr vienlaikus pārtikas nozares produkcijas inovāciju atšķirīgo dabu nosaka patērētāju vēsturiski izveidojusies attieksme un izpratne par tiem. Patērētāju vajadzības un reakcija nosaka jaunu pārtikas produktu koncepcijas un inovācijas, tāpēc šo likumsakarību pētīšana un tam atbilstošas produkcijas ražošana uzskatāma par svarīgu konkurētspējas veicināšanas virzienu. Arī autores veiktās aptaujas dati parāda, ka nozīmīgākie faktori, uz ko Latvijas pārtikas uzņēmumi balsta savu preču konkurētspēju, ir to augstā kvalitāte un atbilstība patērētāju vajadzībām. Latvijas pārtikas ražotājiem nepārtraukti jāanalizē patērētāju vajadzību tendences, lai savlaicīgi nodrošinātu jaunu izstrādājumu radīšanu un veiktu nepieciešamās korekcijas esošajā produkcijā. Ražotājiem jāizmanto mūsdienu tehniskās un sociālās iespējas, lai izveidotu patērētāju vajadzību izzināšanas interaktīvos kanālus un iesaistītu patērētājus jauninājumu veidošanā.

Kaut gan Latvijas pārtikas ražotāji visumā ir orientēti uz sortimenta atjaunošanu, to ražojumi būtiski neatšķiras un jauninājumu ieviešana balstīta uz konkurentu atdarināšanu. Lielākā daļa uzņēmumu aktīvi nepopularizē savu preču zīmi un neveicina produkcijas atpazīstamību, ko parāda arī autores veiktās aptaujas dati. Tomēr ES ar pārtikas nozari saistīto

organizāciju un programmu dokumentos tiek uzsvērts, ka tieši produktu atpazīstamība veicina patērētāju pieprasījumu, jo pieaugot patērētāju pastiprinātai uzmanībai pārtikas drošībai, produktu identifikācijas iespējas veicina uzticību tiem. Pārtikas produktu kvalitāte un tās standartu ievērošana tiek norādīta kā nozīmīgs faktors patērētāju pieprasījuma veicināšanai Eiropas pārtikas konkurētspējas kontekstā.

Tāpēc Latvijas pārtikas ražotājiem konkurētspējas veicināšanai vietējā un ES tirgū būtu jāizmanto marķējuma īpašās norādes un jāveic efektīva komunikācija, kas patērētājiem ļautu izprast un novērtēt pārtikas preču atšķirības, formulētu ieguvumu koncepciju, ļautu identificēt izcelsmes valsti. Aktīvi jāveic arī savas preču markas un atpazīstamības popularizēšanas pasākumi. Tā kā atsevišķi Latvijas likumdošanas akti pagaidām ierobežo šādas pārtikas ražotāju iespējas pārtikas funkcionālo īpašību norādi uz preču iepakojuma, tad uzņēmumiem sadarbībā ar profesionālām asociācijām būtu jāpanāk vispārējā preču veidu *marķējumu noteikumu* un viennozīmīgi traktējamu pārtikas produkcijas *veselības norāžu* noteikumu izstrāde. Ieviešot atpazīstamas nacionālās kvalitātes shēmas, tiktu garantēta pārtikas preču augstā kvalitāte un veicināta tās konkurētspēja.

Inovatīvās darbības attīstība ir būtisks Latvijas pārtikas ražotāju konkurētspējas veicināšanas virziens, tādēļ uzņēmumu attīstība jāpārorientē uz inovatīvas darbības sekmēšanu un jānodrošina priekšnoteikumi tās ilgtspējīgai attīstībai (zināšanu uzkrāšana, personāla izglītošana un apmācība, mūsdienīgu tehnoloģiju un metodoloģiju izmantošana, uzņēmumu digitalizācija u.c.).

Pieaugošā nepieciešamība pēc inovācijām, jaunu tehnoloģiju, materiālu un atklājumu izmantošanas nosaka arvien pieaugošo vajadzību pēc jaunām zināšanām pārtikas nozarē. Zināšanas kļūst par nozīmīgu pārtikas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanas avotu, tādēļ parādās nepieciešamība pēc tādas uzņēmumu vides un organizatoriskās uzbūves, kas veicina zināšanu apguvi, apmaiņu un izmantošanu inovatīvā darbībā. Iekšējo procesu norisei jābūt veidotai tā, lai atbalstītu iniciatīvas un izsvērtu risku uzņemšanos, veicinātu darbinieku izpratni par citu departamentu darbību, sekmētu darbinieku zināšanu apmaiņu u.c.

Pieaugot inovatīvas darbības apjomam, pārtikas uzņēmumos parādās intelektuālo organizāciju un struktūrvienību īpatnības (uzņēmuma pastāvēšana un konkurētspēja ir atkarīga no darbinieku zināšanām, galvenie darba veicēji ir intelektuālā darba darītāji u.c.), kas arī nosaka nepieciešamību pielietot jaunus vadīšanas principus. Uzņēmumu vadībai kopā ar personālvadības struktūrvienībām jāpārskata darbinieku atlases metodes, esošās darbinieku motivācijas sistēmas un papildu jāievieš uz intelektuālo organizāciju principiem balstīti vadības elementi, kas sekmē un atalgo zināšanu apguvi un pielietošanu, kā arī palielina darba ražīgumu: darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, pilnvaru deleģēšana, darbinieku

mācīšanās atbalsts, uz individuālām vajadzībām balstītas motivācijas sistēmas, jāveic aptaujas un pētījumi, lai analizētu darbinieku viedokli un apmierinātības līmeni. u.c..

Lai gan pēc autores veiktā pētījuma rezultātiem Latvijas pārtikas uzņēmumos dominējošā organizatoriskā sistēma veicina darbinieku izpratni par uzņēmuma plašāku darbību (uzņēmumos ir zināma nākotnes vīzija, darbinieki tiek iesaistīti dažādu jomu pienākumu veikšanā un ir labi informēti par pārējo darbinieku veicamajiem pienākumiem), tomēr darbinieki nepietiekami tiek iesaistīti kopīgā lēmumu pieņemšanas procesā, kā arī pastāv ierobežots jautājumu loks, kurā tie var izrādīt iniciatīvu, veicinot inovācijas uzņēmuma darbībā. Lielākā daļā uzņēmumu netiek pielietotas mūsdienīgas uz individuālu pieeju balstītas motivācijas sistēmas, kas sekmē un atbalsta intelektuālo un inovatīvo darbību.

Tā kā Latvijas pārtikas uzņēmumos pietiekami netiek izmantoti instrumenti, kas veicinātu darbinieku iespējas un motivāciju iesaistīties inovatīvā darbībā (lēmumu tiesības, pilnvaru deleģēšana u.c.), būtu jāveic uzņēmumu struktūras, iekšējo pārvaldes procesu un sistēmu pārveide atbilstoši zināšanās balstīta uzņēmuma principiem, lai nodrošinātu inovatīvās darbības atbalstu un sadarbību no personāla puses un tādējādi sekmētu uzņēmuma konkurētspēju.

Lai Latvijas pārtikas ražotāji varētu realizēt zināšanās balstītu darbību, attīstīt inovācijas un pielietot jaunākās tehnoloģijas, uzņēmumiem būtu jāsekmē savu darbinieku nepārtraukta zināšanu apgūšana. Lai gan pēc veiktās aptaujas datu analīzes var secināt, ka Latvijas pārtikas uzņēmēji par nozīmīgākajiem faktoriem, kas ietekmē to konkurētspēju, uzskata kvalificētus darbiniekus un to zināšanas, tomēr dominējošais konkurētspējas attīstības virziens uzņēmumos nav vērsts uz zināšanu attīstību ilgtermiņā un uzņēmumos nepastāv virzība uz jaunu zināšanu apgūšanu un informācijas meklēšanu.

Lai sekmētu jaunu zināšanu apgūšanu, kuras varētu izmantot inovatīvu produktu un procesu veidošanai un konkurētspējas veicināšanai, uzņēmumos jānodrošina daudzveidīgas saiknes ar informācijas, zināšanu un tehnoloģiju avotiem: jāveido iekšējās apmācības sistēmas, kas ietver iekšējo un ārējo mācību avotu izmantošanu, jāveicina semināru un konferenču apmeklēšana, jāatbalsta darbinieki, kas mācās u.c. Jānodrošina darbinieku piekļuve komunikāciju tehnoloģijām un jāizveido iekšējās zināšanu datu bāzes un portāli zināšanu uzkrāšanai un apmaiņai. Palielinoties intelektuālo īpašumu nozīmei pārtikas uzņēmumu darbībā, pārtikas uzņēmumiem jāveido intelektuālo resursu un zināšanu aizsardzības mehānismi savas konkurētspējas saglabāšanai (patentēšana, zināšanu kodēšana, uzkrāšana vienotās datu bāzēs, nodošana interaktīvās saskarsmes procesos citiem u.c.).

Autores diskusijās un intervijās ar LPUF un LIAA vadību, ka arī publiskā informācijā parādās viedoklis, ka Latvijas pārtikas uzņēmumu vadība pasīvi un negribīgi izmanto

piedāvātās darbinieku izglītošanas iespējas, kas varētu negatīvi ietekmēt to konkurētspēju. Autores veiktās aptaujas rezultātu analīze arī norāda, ka vairumā Latvijas pārtikas uzņēmumos netiek pietiekami veicināta darbinieku izglītošana un kvalifikācijas celšana un līdz ar to pastāv ierobežojumi jaunu zināšanu veidošanai, inovatīvās darbības attīstīšanai un konkurētspējas veicināšanai uzņēmumos. Tikai nelielā daļā pārtikas uzņēmumu ir izveidota iekšējā mācību sistēma, bet lielākā daļā uzņēmumu par jaunu zināšanu apgūšanu ir atbildīgi paši darbinieki.

Lai gan Latvijas izglītības sistēma nodrošina pārtikas nozares speciālistu sagatavošanu visos izglītības līmeņos, kā arī pastāv iespējas darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai, apzinot pārtikas nozares kadru profesionālo sagatavošanas situāciju, LPUF dokumentos norādīts uz uzņēmēju neapmierinātību ar savu darbinieku zināšanām un prasmēm, kam par iemeslu varētu būt izglītības programmu neatbilstība patreizējam nozares attīstības tendencēm. Tomēr no autores veiktās aptaujas rezultātiem var arī secināt, ka lielākā daļā Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumos nepastāv sadarbība ar izglītības iestādēm. Tātad nepastāv arī iespēja izskaidrot savas vajadzības, lai nodrošinātu esošo darbinieku pārkvalifikāciju un jaunu speciālistu sagatavošanu atbilstoši nozares attīstības tendencēm. Tā kā Latvijas pārtikas uzņēmumu darbība un konkurētspēja nākotnē būs atkarīga no iespējas piesaistīt uzņēmumiem speciālistus ar jaunām zināšanām un prasmēm, tad uzņēmumiem būtu aktīvi jāsadarbjas ar izglītības iestādēm, jāskaidro savas vajadzības, lai nodrošinātu esošo darbinieku pārkvalifikāciju un jaunu speciālistu sagatavošanu atbilstoši nozares attīstības vajadzībām. Uzņēmumiem būtu jāatbalsta to praktiskā sagatavošana, izveidojot prakses vietas studentiem un piedāvājot tiem tēmas diplomdarbu izstrādei. Tādējādi uzņēmumi var ne tikai piesaistīt sev topošos speciālistus, bet arī izmantot kopīgi veikto pētījumu rezultātus praktiskās inovatīvās darbības sekmēšanai. Valdības institūcijām būtu jāveic pētījumi, lai noskaidrotu un novērstu iemeslus, kuri apgrūtina vai aizkavē pārtikas ražotāju un mācību iestāžu sadarbību.

Pārtikas nozarei transformējoties par zināšanās balstītu nozari, valdības institūcijām sadarbībā ar nozares ekspertiem būtu jāanalizē nākotnē nepieciešamie zinību virzieni un jānodrošina atbilstošu saistīto zinātņu jomu attīstība un speciālistu sagatavošana nozares uzņēmumu konkurētspējīgas darbības nodrošināšanai ilgtermiņā. LR Izglītības un zinātnes ministrijai sadarbībā ar Latvijas izglītības iestādēm jāpārskata esošās izglītības programmas un jānodrošina pārtikas nākotnes vajadzību adaptācija izglītības sistēmā. Valdības institūcijām, profesionālā asociācijām un Latvijas pārtikas uzņēmumiem būtu *regulāri* jāorganizē pasākumi, kuros dalībnieki varētu iegūt jaunas zināšanas, apmainīties ar profesionālo informāciju, saņemt aktuālu informāciju par nozares attīstības tendencēm

pasaulē un Latvijā (zinātniskās un profesionālās konferences, semināri, specializēti portāli u.c.).

Latvijas pārtikas nozare ir viena no nozīmīgākajām Latvijas apstrādes rūpniecības nozarēm pēc tās produkcijas izlaides, pievienotās vērtības, eksporta apjoma, nodarbināto sakaita īpatsvara kopējā rūpniecības apjomā, kā arī tā sniedz nozīmīgu ieguldījumu valsts sociālo jautājumu risināšanā, tāpēc arī atbilstošajām Latvijas valdības iestādēm būtu jāsekmē nozares uzņēmumu konkurētspējas saglabāšana un veicināšana. LR Zemkopības ministrijai sadarbībā ar pārtikas ražotāju profesionālajām asociācijām būtu jāizstrādā Latvijas pārtikas nozares stratēģiskās attīstības plāns, kurā ņemtas vērā nozares attīstības tendences un vajadzības. Attīstības plānu nepieciešams integrēt visā pārtikas ražošanas ķēdē un precizēt valdības atbalsta virzienus uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai.

Pastāvot saspringtai situācijai Latvijas pārtikas tirgū (samazinās Latvijas pārtikas ražojumu realizācijas apjoms, pieaug importēto pārtikas preču apgrozījums), stabila un ilglaicīga eksporta izaugsme sekmētu vietējo pārtikas ražotāju konkurētspēju, jo dotu papildu līdzekļus investīcijām attīstībā, tādējādi nostiprinot un palielinot to pozīcijas gan eksporta, gan Latvijas tirgū. Tomēr autores veiktās aptaujas rezultāti iezīmēja varbūtību, ka lielākā daļa Latvijas pārtikas ražotāju savu darbību orientēs galvenokārt vietējā tirgū. Tas varētu ietekmēt turpmāku eksporta apjomu samazinājumu un ierobežotākas iespējas uzņēmumu attīstībai un konkurētspējai.

Lai mainītu situāciju un panāktu uzņēmumu eksporta apjomu palielināšanu, valdības institūcijām sadarbībā ar profesionālajām organizācijām jāanalizē eksporta apjoma samazināšanas iemesli un jāizstrādā konkrēti plāni to novēršanai. Vienlaikus būtu jārealizē eksporta veicināšanas pasākumi (valsts finanšu garantijas eksportam, eksporta investīciju atbrīvošana no nodokļiem, kredītu piešķiršana u.c.), kas ļautu Latvijas pārtikas uzņēmumiem nostiprināt savas pozīcijas esošos eksporta tirgos un attīstīt jaunus eksporta virzienus, īpaši izmantojot ātri augošo ekonomiku iespējas un priekšrocības.

Lai gan pastāv atsevišķu pārtikas uzņēmēju viedoklis par kritēriju izstrādāšanu valsts atbalsta piešķiršanai eksporta atbalstam lielajiem uzņēmumiem (piemēram, eksporta kopapjoms ne mazāks kā viens miljons latu, noteikts darbinieku skaits u.c.), būtu vitāli nozīmīgi veicināt arī mazo uzņēmumu nišas produktu eksporta atbalstu, tā nodrošinot to attīstību un daudzveidīgas pārtikas ražošanu. Autore uzskata, ka par galveno atbalsta kritēriju varētu būt eksporta īpatsvars kopējā uzņēmuma apgrozījumā vai konkrēti eksporta līgumi. Pēc autores domām, par atbalsta kritēriju nevar tikt uzstādīts darbinieku skaits uzņēmumā, jo tas neveicina efektīvu tehnoloģiju ieviešanu, kas parasti ir vērstas uz darba ražīguma paaugstināšanu un darba vietu samazināšanu.

Autore uzskata, ka uzņēmumiem eksporta tirgu attīstīšanā jāizmanto valsts ģeogrāfiskās atrašanās vietas, vēsturisko tradīciju un valodas prasmes priekšrocības. Vienlaicīgi būtu jānovērš nevienlīdzīgi konkurences un bankrota noteikumi starp vietējiem un ārvalstu meitas uzņēmumiem Latvijā, tādējādi sekmējot Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju vietēja tirgū.

LR Zemkopības ministrijai sadarbībā ar pārtikas ražotāju profesionālajām asociācijām jāveic reāli darbojošos Latvijas pārtikas ražotāju apzināšana un jāizveido mūsdienu komunikāciju līdzekļiem atbilstoša vienota uzņēmumu datu bāze, lai būtu iespējams savlaicīgi nosūtīt aktuālu informāciju par jaunumiem nozares attīstībā, izmaiņām likumdošanā u.c. tādējādi veicinot informācijas un zināšanu izplatīšanu un sekmējot uzņēmumu konkurētspēju.

Latvijas pārtikas nozare ir nozīmīgākā apstrādes nozare, kas nodrošina valsts iedzīvotājus ar drošu un daudzveidīgu pārtiku, dod ieguldījumu eksporta attīstībā un risina nodarbinātības problēmas, tāpēc tās uzņēmumu konkurētspējas saglabāšana ir tautsaimnieciski un sociāli nozīmīgs jautājums. Lai Latvijas pārtikas uzņēmumi varētu realizēt darbību atbilstoši nozares pārmaiņu procesiem pasaulē un ES, valsts ekonomikas un stimulēšanas plānā pārtikas nozare jāiekļauj prioritāro nozaru grupā, jāveic nepieciešamās izmaiņas izglītības sistēmā, jāveicina nozares sadarbība ar zinātniskās pētniecības struktūrām, jārealizē nozares inovatīvās darbības atbalsta politika un jāveicina uzņēmumu eksporta darbība, kas saglabātu un sekmētu Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju ilgtermiņā.



## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz darbā paveikto, var izteikt sekojošus galvenos **secinājumus**, kas apstiprina pētījuma *hipotēzi un izvirzītās tēzes*:

1. Zināšanu ekonomikas apstākļos par nozīmīgu uzņēmuma resursu un konkurētspējas priekšrocības veidošanas avotu kļūst zināšanas, kas rada priekšnosacījumus zināšanās balstītas konkurētspējas koncepcijai. Mainoties tradicionālajam pārtikas ražošanas attīstības virzienam un pieaugot inovāciju un tehnoloģiju nozīmei uzņēmumu darbībā, arī pārtikas nozare transformējas no vēsturiskas apstrādes nozares par zināšanās balstītu nozari.

2. Konkurences vidē notiekošās pārmaiņas izmaina tradicionālos priekšstatus par konkurētspējas sasniegšanas stratēģijām, jo klasiskās konkurētspējas sasniegšanas teorijas neizskaidro visus veidus, kādus uzņēmumi varētu izmantot konkurētspējas sasniegšanai. Veidojas jauna paradigma, kas konkurētspējas sasniegšanu pamato ar sadarbības, nevis sāncensības principiem.

3. Latvijas pārtikas nozare ir viena no nozīmīgākajām Latvijas apstrādes rūpniecības nozarēm pēc tās produkcijas izlaides, pievienotās vērtības, eksporta apjoma un nodarbināto skaita īpatsvara kopējā rūpniecības apjomā. Tomēr pastāv šo rādītāju samazināšanās tendence, kas liecina par pastāvošām grūtībām pārtikas uzņēmumos, kas varētu apgrūtināt ražotāju turpmāku attīstību un konkurētspēju.

4. Veiktā aptauja Latvijas pārtikas uzņēmumos parāda, ka vairums ražotāju uzskata, ka pārmaiņas nozarē nav sagaidāmas un neredz tajā jaunas iespējas un perspektīvas, kas liecina par dominējošu tendenci savu darbību balstīt uz vēsturiskiem un tradicionāliem darbības principiem, kā arī nepietiekamu motivāciju meklēt iespējas jaunu konkurētspēju veicinošu faktoru attīstībai ilgtermiņā. Tomēr arī Latvijas pārtikas nozari un tās uzņēmumus ietekmē vispārējās nozares attīstības tendences pasaulē un Eiropas Savienībā, un tas nosaka vajadzību pēc *papildus* atbilstošu faktoru izmantošanas konkurētspējas veicināšanā (uz sadarbību vērsta pieeja, zināšanu apgūšana, inovatīvas darbības attīstība u.c.).

5. Latvijas pārtikas ražotāji zemu vērtē sadarbību ar konkurējošiem pārtikas ražotājiem kā konkurētspēju veicinošu faktoru (vidējais novērtējums 3,86 no 6) un par nozīmīgāku uzņēmējdarbības vides faktoru, kas negatīvi ietekmē to konkurētspēju, uzskata tieši vietējos, nevis ārvalstu pārtikas ražotājus. Savstarpēja neuzticība un aizdomīgums varētu negatīvi

ietekmēt praktisku uzņēmumu sadarbību, zināšanu un informācijas apmaiņu, iesaistīšanos kopīgos projektos.

6. Kā nozīmīgākos faktoros, uz ko Latvijas pārtikas uzņēmumi balsta savu preču konkurētspēju, var uzskatīt ražojumu augsto kvalitāti un atbilstību patērētāju vajadzībām. Kaut gan ražotāji visumā ir orientēti uz sortimenta atjaunošanu, tomēr jāsecina, ka to ražojumi būtiski neatšķiras un jauninājumu ieviešana balstīta uz konkurentu atdarināšanu, nevis patērētāju vajadzību risinājumiem. Lielākā daļa uzņēmumu arī aktīvi nepopularizē savu preču zīmi un neveicina produkcijas atpazīstamību un atšķirību vēstīšanu.

7. Lielā daļā Latvijas pārtikas uzņēmumu ir ierobežotas iespējas inovatīvai darbībai: nepastāv inovāciju izstrādāšanas bāze un netiek izmantotas progresīvas tehnoloģijas atšķirīgas produkcijas ražošanai un produktivitātes veicināšanai. Uzņēmumi nepietiekami izmanto inovatīvo centru piedāvātās iespējas sekot līdzi nozarē notiekošajiem inovatīvajiem procesiem.

8. Pieaugošā vajadzība pēc arvien jauniem inovatīviem risinājumiem pārtikas ražotāju darbībā nosaka nepieciešamību pēc tādas uzņēmumu vides un organizatoriskās uzbūves, kurā visi darbinieki labi pārzinātu uzņēmuma procesus un varētu ņemt dalību inovatīvā darbībā. Lai gan Latvijas pārtikas uzņēmumos dominējošā organizatoriskā sistēma veicina darbinieku izpratni par uzņēmuma plašāku darbību (uzņēmumos ir zināma nākotnes vīzija, darbinieki tiek iesaistīti dažādu jomu pienākumu veikšanā un ir labi informēti par pārējo darbinieku veicamajiem pienākumiem), tomēr darbinieki nepietiekami tiek iesaistīti kopīgā lēmumu pieņemšanas procesā, kā arī pastāv ierobežots jautājumu loks, kurā tie var izrādīt iniciatīvu, tādējādi veicinot inovācijas uzņēmuma darbībā.

9. Latvijas pārtikas uzņēmumos nepietiekami tiek izmantoti instrumenti, kas veicinātu darbinieku motivāciju iesaistīties inovatīvā darbībā (lēmumu tiesības, pilnvaru deleģēšana u.c.). Lielākā daļā uzņēmumu netiek pielietotas mūsdienīgas uz individuālu pieeju balstītas motivācijas sistēmas, kas sekmē un atbalsta intelektuālo un inovatīvo darbību.

10. Pēc Latvijas pārtikas uzņēmēju novērtējuma par nozīmīgāko faktoru, kas ietekmē to uzņēmumu konkurētspēju, var uzskatīt kvalificētus darbiniekus un to zināšanas, tomēr dominējošais konkurētspējas attīstības virziens uzņēmumos nav vērsts uz to attīstību ilgtermiņā. Vairums Latvijas pārtikas uzņēmumos netiek pietiekami veicināta darbinieku izglītošana un kvalifikācijas celšana. Tikai nelielā daļā pārtikas uzņēmumu ir izveidota iekšējā mācību sistēma, bet lielākā daļā uzņēmumu par jaunu zināšanu apgušanu ir atbildīgi paši darbinieki. Lielākā daļā uzņēmumu nepastāv iekšējās datu bāzes vai portāli zināšanu uzkrāšanai un apmaiņai.

11. Lielākā daļā uzņēmumu nepastāv sadarbība ar izglītības iestādēm, tātad nepastāv arī iespēja izskaidrot savas vajadzības, lai nodrošinātu esošo darbinieku pārkvalifikāciju un jaunu speciālistu sagatavošanu atbilstoši nozares attīstības tendencēm.

Pamatojoties uz darbā paveikto, var sniegt atbilstošus **priekšlikumus** Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai:

***Latvijas Republikas Zemkopības ministrijai:***

1. Sadarbībā ar pārtikas ražotāju profesionālajām asociācijām **izstrādāt Latvijas pārtikas nozares stratēģiskās attīstības plānu**, kurā ņemtas vērā nozares attīstības tendences un vajadzības, lai pārtikas uzņēmumi varētu plānot savas darbības attīstību ilgtermiņā. Attīstības plānu nepieciešams integrēt visā pārtikas ražošanas ķēdē un precizēt valdības atbalsta virzienus uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai.

2. Sadarbībā ar LR Ekonomikas ministriju un pārtikas ražotāju profesionālajām asociācijām veikt reāli darbojošos Latvijas pārtikas uzņēmumu apzināšanu, izveidot mūsdienu komunikāciju līdzekļiem atbilstošu **vienotu uzņēmumu datu bāzi** un regulāri nosūtīt aktuālu informāciju par jaunumiem nozares attīstībā, izmaiņām likumdošanā, u.c., kas uzņēmumiem nodrošinātu iespēju savlaicīgi pielāgot savu darbību atbilstoši izmaiņu tendencēm.

3. Sadarbībā ar LR Ekonomikas ministriju un valsts aģentūrām veikt mērķtiecīgas darbības, kas nodrošinātu ES programmu **pētījumu rezultātu izplatīšanu un tehnoloģiju pārņemšanu** pārtikas uzņēmumos, īpaši augsti attīstītu ekoloģiski efektīvu tehnoloģiju, metodoloģiju un procesu pārņemšanu praksē.

***Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijai:***

1. Sadarbībā ar nozares ekspertiem izanalizēt **nākotnē nepieciešamos zinību virzienus** pārtikas nozarē, lai nodrošinātu atbilstošu saistīto zinātņu jomu attīstību un speciālistu sagatavošanu.

2. Sadarbībā ar Latvijas izglītības iestādēm pārskatīt esošās izglītības programmas un **nodrošināt pārtikas nākotnes vajadzību adaptāciju** izglītības sistēmā. Noskaidrot un novērst iemeslus, kas apgrūtina vai aizkavē pārtikas ražotāju un mācību iestāžu sadarbību.

3. Sadarbībā ar Latvijas izglītības iestādēm, profesionālā asociācijām un pārtikas uzņēmumiem **regulāri organizēt izglītojošus pasākumus**, lai to dalībnieki varētu iegūt jaunas zināšanas, apmainīties ar profesionālo informāciju, saņemt aktuālu informāciju par attīstības tendencēm nozarē pasaulē un Latvijā (zinātniskās un profesionālās konferences, semināri, specializēti portāli u.c.).

### ***Latvijas Pārtikas uzņēmumu federācijai (LPUF):***

1. Turpināt **piesaistīt jaunus biedrus**, lai LPUF varētu pārstāvēt lielāko vairumu Latvijas pārtikas ražotāju un koordinēt Latvijas pārtikas uzņēmumu, tādējādi veicinot starp uzņēmumiem informācijas un zināšanu apmaiņu, savstarpējās mācīšanās procesu, kopīgu risinājumu meklēšanu u.c.. Kā dalībnieki būtu jāuzņem arī starptautiskie pārtikas uzņēmumi, kas izvērš darbību Latvijā, lai varētu veikt pieredzes pārņemšanu, kā arī veicināt nozarei nepieciešamo saikņu un tīklu veidošanos. Informēt uzņēmumus par savu darbību un sasniegumiem, kā arī aktīvi skaidrot priekšrocības, ko uzņēmumu konkurētspējai var sniegt **sadarbība ar citiem pārtikas uzņēmumiem** un iesaistīt tos aktuālu problēmu apspriešanā un risināšanā.

2. Aktīvi **attīstīt Latvijas pārtikas ražotāju un tirgotāju dialogu**, kas veicinātu savstarpēju izpratni par abu pušu darbību un vajadzībām un sekmētu to sadarbību (iesaistīties ECR (*Efficient Consumer Response* – Efektīva patērētāju vajadzību novērtēšana) Baltijas iniciatīvas darbībā patēriņa preču piegādes ķēdes efektivitātes uzlabošanai darbībā, organizēt regulāras tikšanās ar Latvijas Tirgotāju asociāciju u.c.).

3. Sadarbībā ar atbildīgajām ministrijām un valsts aģentūrām **veicināt nozares uzņēmumu un zinātnes sadarbību pēc būtības**, skaidrojot un atvieglojot sadarbības iespējas, kas veicinātu pārtikas uzņēmumu potenciālu jaunu risinājumu izveidē.

### ***Latvijas pārtikas ražošanas uzņēmumiem:***

1. Uzņēmumu konkurētspēju veidot, balstoties uz **jaunu zināšanu** iegūšanu un izmantošanu pārtikas produkcijas un uzņēmējdarbības procesu nodrošināšanā. Uzņēmumu attīstības virzienus pārorientēt uz **inovatīvas darbības sekmēšanu** un nodrošināt priekšnoteikumus tās attīstībai ilgtermiņā (zināšanu uzkrāšana, personāla izglītošana un apmācība, mūsdienīgu tehnoloģiju un metodoloģiju izmantošana, uzņēmumu digitalizācija u.c.).

2. Veicināt **sadarbību ar biznesa partneriem** visā pārtikas ražošanas ķēdē (izejvielu piegādātājiem un mazumtirgotājiem), vērstu uz izpratni par partneru darbību un vajadzībām, kas sekmēs abpusēji izdevīgu attiecību veidošanu un ļaus plānot darbību ilgtermiņā (veikt vertikālo integrāciju, dibināt kopuzņēmumus, attīstīt savas prasmes partneruzņēmumu vajadzību apmierināšanai). Izmantot profesionālo apvienību iespējas, **veidot sadarbību ar citiem Latvijas pārtikas ražotājiem**, lai kopīgi risinātu jautājumus un sasniegtu mērķus, kas saistīti gan ar vispārējo konkurences vidi (likumdošanas izstrāde, darbaspēka attīstīšana, sociālie jautājumi u.c.), gan atsevišķu uzņēmumu darbību (pētījumu veicināšana, inovāciju attīstība u.c.).

3. Attīstīt jaunas, no konkurentiem atšķirīgas produkcijas ražošanu un veikt darbības, kas patērētājiem ļauj izprast un novērtēt **produkcijas atšķirības** (aktīvāk popularizēt savu preču marku, izmantot marķējuma īpašās norādes, sadarbībā ar profesionālām asociācijām panākt vispārējā preču veidu *marķējumu noteikumu* un viennozīmīgi traktējamu pārtikas produkcijas *veselības norāžu* noteikumu izstrādi u.c.). Izmantojot mūsdienu tehniskās un sociālās iespējas, izveidot patērētāju vajadzību izzināšanas interaktīvos kanālus un **iesaistīt patērētājus jauninājumu veidošanā**, kas nodrošinātu produkcijas ražošanu atbilstoši patērētāju vajadzībām.

4. Uzņēmumiem, kuru strukturālās vai finansiālās iespējas neļauj individuāli attīstīt inovāciju veidošanu, konkurētspējas saglabāšanai izmantot ES īstenoto programmu pieejamo rezultātus. Īstenot aktīvu **sadarbību ar zinātnes pārstāvjiem**, lai meklētu jaunus risinājumus produktu, procesu, mārketinga un organizacionālo inovāciju jomās.

5. Sekmēt savu **darbinieku nepārtrauktu zināšanu apgušanu**, lai varētu realizēt zināšanās balstīto darbību, attīstīt inovācijas un pielietot jaunākās tehnoloģijas. Nodrošināt daudzveidīgas saiknes ar informācijas, zināšanu un tehnoloģiju avotiem, kas veicinās zināšanu iegūšanu un pielietošanu uzņēmuma darbībā (jāveido iekšējās apmācības sistēmas, kas ietver iekšējo un ārējo mācību avotu izmantošanu, jāveicina semināru un konferenču apmeklēšana, jāatbalsta darbinieki, kas mācās u.c.).

6. Izveidot **iekšējo vidi un organizacionālos procesus**, kas veicina zināšanu apguvi, apmaiņu un izmantošanu inovatīvajā darbībā (atbalstīt iniciatīvas un izsvērtu risku uzņemšanos, veicināt darbinieku izpratni par citu departamentu darbību, sekmēt darbinieku zināšanu apmaiņu, nodrošināt piekļuvi komunikāciju tehnoloģijām, izveidot iekšējās zināšanu datu bāzes un portālus). Parādoties intelektuālo organizāciju īpatnībām pārtikas uzņēmumos, to vadībai kopā ar personālvadības struktūrvienībām **pārskatīt esošās darbinieku motivācijas sistēmas** un papildu ieviest uz intelektuālo organizāciju principiem balstītus elementus, kas sekmē un atalgo zināšanu apguvi un pielietošanu (darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, pilnvaru deleģēšana, darbinieku mācīšanās atbalsts, uz individuālām vajadzībām balstītas motivācijas sistēmas u.c.), kā arī palielina darba ražīgumu.

7. **Veidot sadarbību ar izglītības iestādēm** un izskaidrot savas vajadzības, lai nodrošinātu esošo darbinieku pārkvalifikāciju un jaunu speciālistu sagatavošanu atbilstoši nozares attīstības vajadzībām. Atbalstīt speciālistu praktisko sagatavošanu, izveidojot prakses vietas studentiem un piedāvājot tiem tēmas diplomdarbu izstrādei, kas ļaus ne tikai piesaistīt sev topošos speciālistus, bet arī izmantot kopīgi veikto pētījumu rezultātus praktiskās inovatīvās darbības sekmēšanai.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Grozījumi Konkurences likumā. Latvijas Vēstnesis. 2008.gads Nr.51
2. Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007.-2013.gadam. Apstiprināta ar Ministru kabineta 28.06.2007.rīkojumu Nr.755
3. Latvijas eksporta veicināšanas programma 2005.-2009.gadam. Apstiprināta ar Ministru kabineta 14.10.2004.rīkojumu Nr.406
4. Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes. Apstiprinātas ar Ministru kabineta 15.08.2002.rīkojumu Nr.436
5. Latvijas Nacionālais Attīstības plāns 2007.-2013.gadam. Apstiprināts ar Ministru kabineta 04.07.06. rīkojumu Nr.564
6. Latvijas Nacionālā Lisabonas programma 2005.-2008.gadam. Apstiprināta ar Ministru kabineta 19.10.2005.rīkojumu Nr.684
7. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. LR Ekonomikas Ministrija. Rīga, 2007. decembris -154 lpp.
8. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. LR Ekonomikas Ministrija. Rīga, 2006.decembris - lpp
9. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. LR Ekonomikas Ministrija. Rīga, 2006.jūlijs -160 lpp
10. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. LR Ekonomikas Ministrija. Rīga, 2005. decembris - lpp
11. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. LR Ekonomikas Ministrija. Rīga, 2004. decembris - lpp
12. Latvijas statistikas gadagrāmata 2007. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2007. 567 lpp.
13. Latvijas statistikas gadagrāmata 2006. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2006. 468 lpp.
14. Latvijas statistikas gadagrāmata 2005. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2005. 302 lpp.
15. Latvijas statistikas gadagrāmata 2004. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2004. 270 lpp.
16. Latvijas statistikas gadagrāmata 2003. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2003. 272 lpp.
17. Latvijas makroekonomiskie rādītāji. 2007/3 ceturkšņa biļetens. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2007. - 98 lpp.
18. Latvijas lauku attīstības programma 2007.-2013.gads. Zemkopības ministrija. Rīga, 2006. – 471 lpp.
19. Latvijas lauksaimniecība un lauki 2007. Latvijas Republikas Zemkopības ministrija. Rīga, 2008. – 152 lpp.
20. Latvijas lauksaimniecība un lauki 2006. Latvijas Republikas Zemkopības ministrija. Rīga, 2007. – 152 lpp.
21. ES ekonomiskās darbības statistiskā klasifikācija NACE. Latvijas Statistikas pārvalde, lejuplādēts 10.09.2006. <http://212.70.168.100/satr/nace.cfm?lev=1&PARENT=D&kede=D&uniq=0.66436745#D>
22. Ansoff I. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. London: Penguin Books Ltd., 1970. – 208 p.
23. Archibugi D., Lundvall B. The Globalizing Learning Economy. Oxford: Oxford University Press. 2002, - 307 p.
24. Argyris C., Schon D.A. Organizational Learning: Theory, Method and Practice. Reading: Addison-Wesley. 1996. – 296 p.
25. Band W.A. Creating Value for Customers: Designing and Implementing a Total Corporate Strategy. New York: Willey. 1991. 340 lpp.
26. Barney J. Gaining and sustaining competitive advantage. New York: - Pearson Education, 2007. – 556 p.
27. Bossidy L., Charan R. Execution: the discipline of getting things done. New York: Crown Business. 2002. - 276. p.
28. Bounfour A., Edvinsson L. (red.) Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions, and Cities. Amsterdam: Elsevier, 2005. – 348 p.
29. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-opetition. New York: Doubleday, 1998, 288 p.
30. Cleagg S.R., Hardy C. Studying Organization: Theory and Method. London: Sage, 1999. – 464 p.
31. Cohen D. Our Modern Times: the New Nature of Capitalism in the Information Age. Cambridge: The MIT Press, 2003. – 126 p.
32. Cortada J.W. 21st Century Business: Managing and Working in the New Digital Economy. London: Pearson Education, 2000. – 254 p.
33. Dawson S. Analyzing Organizations. London: Macmillan Press. 1996. - 296 p.
34. Drucker P.F. Managing in a Time of Great Change. New York: Penguen Putnam Inc. 1995. – 372 p.
35. Fathutdinov R.A. Konkurentnosposobnostj: ekonomika, strategija, upravljenje. Moskva: INFRA, 2000. – 312 p.
36. Foss N., Knidsen C. Towards a Competence Theory of the Firm. New York: Routledge, 1996. – 206 p.
37. Foster S.T. Managing Quality. New Jersey: Pearson Education International, 2004. - 520 p.
38. Gardner H. Changing Minds: the Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds. Boston: Harvard Business School Press. 2004. – 244 p.
39. Garelli S. Top Class Competitors. New York: John Wiley&Sons, 2006. - 272 p.
40. Geus, Arie de. The Living Company. Boston: Harvard Business School Press. 1997. – 214 p.

41. Grey C. Essential Readings in Management Learning. London: Sage. 2004. – 430 p.
42. Guns B. The Faster Learning Organization; Gain and Sustain the Competitive Advantage. Johannesburg: Pfeiffer and Company, 1995. – 130 p.
43. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. New York: Harvard Business School Press. 1994. - 358 p.
44. Hax A.C., Majluf N.S. Strategic Management: an Integrative Perspective. New Jersey: Englewood Cliffs, 1984. 468 p.
45. Hax A.C., Wilde D.L. The Delta Project. Discovering New Sources of Profitability in a New Economy. New York: Palgrave, 2001. - 278 p.
46. Heller R. In search of European Excellence: the 10 Key Strategies in Europe's Top Companies. London: HarperCollins Business, 1997. – 276 p.
47. Hislop D. Knowledge Management in Organizations. Oxford: Oxford University Press, 2005. – 270 p.
48. Houghton J., Sheehan P. A Primer on the Knowledge Economy. Centre for Strategic Economic Studies, 2000. – 26 p.
49. Jones S. Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-term Success. London: McGraw-Hill, 1996. – 168 p.
50. Lewis-Besk M.S. (edt.) Factor Analysis and Related Techniques. Londodn: Sage. 1994. – 424 p.
51. Kim W.C., Mauborgne R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 240 p.
52. Mintzberg H., Quinn J.B. The strategy process: concepts and contexts. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, 1992. – 468 p.
53. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure, and Process. California, Standford University Press: 2003, 274 lpp.
54. Motta M. Competition Policy: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. – 616p.
55. Oster S.M. Modern Competitive Analysis. New York: Oxford University Press, 1999, 434 p.
56. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1959, 272 p
57. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Warner Books, 1982. – 276 p.
58. Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1998. – 559 p.
59. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. Basingstoke: Macmillan. 1994.-832. lpp.
60. Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. – 396 p.
61. Porter M.E., Schwab K., Sala-i\_Martin X., Lopez-Claros A. (red.) The Global Competitiveness Report 2004-2005, New York: Palgrave, 2004. - 628 lpp.
62. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press. 2004. – 258 lpp.
63. Probst G.J., Buchel B.S. Organizational Learning: the Competitive Advantage of the Future. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1997. – 180 p.
64. Prusak L. Knowledge in Organisation. Newton: Butterworth – Heinemann, 1997. – 262 p.
65. Rackham N., Friedman L., Ruff R. Getting partnering right: how market leaders are creating long-term competitive advantage. New York: McGraw-Hill, 1996, 238 p.
66. Reicheld F.F. The Loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 323 p.
67. Rifkins Dž. Jaunās ekonomikas laikmets. Rīga: Jumava, 2004. – 280 lpp.
68. Salvato C., Davidsson P., Persson A. (red.) Entrepreneurial Knowledge and Learning: Conceptual Advances and Directions for Future Research. Jonkoping: Jokonping International Business School, 1999. - 122 p.
69. Senge P.M. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1994. – 424 p.
70. Shepherd D., Wiklund J. Entrepreneurial small businesses: a resource-based perspective. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005. – 258 p.
71. Shukla M. Competing through Knowledge: Building a Learning Organization. New Delhi: Response Books, 1997. - 334 p
72. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. New York: Modern Library. 1994. – 976 p.
73. Šumilo Ē., Subbotina T. Pasaule un Latvija. Rīga, Preses nams, 2002. – 148 lpp.
74. Teigland R. Knowledge Networking: Structure and Performance in Networks of Practice. Stockholm: Stockholm School of Economics, Institute of International Business. 2003. – 488 p.
75. Vanags A., Leduskrasta L. Latvijas konkurētspēja un tās izvērtējums starptautiskos reitingos. Ekonomikas Ministrija. Rīgas, 2005. – 37 lpp.
76. West C. Competitive Intelligence. New York: Palgrave. 2001. – 236 p.
77. Wijnands J.H.M., van der Meulen B.M.J., Poppe K.J. Competitiveness of the European Food Industry. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.-320 p.

78. Witzel M. Management. New York: Routledge. 2004. - 216 p.
79. Alavi M., Tiwana A. Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2002. Vol.53, p.1029-1037
80. Alderson W. A Marketing View of Competition. *Journal of Marketing*. 1937. Vol. 1, No. 3, p.189-190
81. Allen F. Reputation and product quality. *Journal of Economics*. 1984., Vol.15, Issue 3, p.311-327.
82. Amit R., Schoemaker P. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 1993, January, Vol.14, Issue 1, p.33-46.
83. Anderson J.C., Rungtusanatham M., Shoeder R.G. A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol.19, lpp.446-471
84. Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., Mahon, D. Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in Food Science and Technology*, 2004., Vol. 15, p. 474-483
85. Barney J.B. Firm Resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991, March, Vol.17, Issue 1, - p.99-121.
86. Barney J.B. Types of Competition in the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*. 1986. Vol.11, p.791-800
87. Barney J.B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. 1986, Vol.11, p. 656-666.
88. Botha D.F. A Conceptual Framework for the Management of Knowledge in a Knowledge-based Enterprise. *South African Journal of Business Management*. 2000. Vol. 31, p.141-147
89. Boyd B. Corporative linkages and organizational environment: a test of the resource dependent model. *Strategic Management Journal*. 1990, Vol. 11, p.419-430
90. Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K. Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*. Issue 2., 1988., p.175-200
91. Brālis V. Vārdos neizteikto zināšanu vadība bankās un tās loma zināšanu jaunrades procesa stimulēšanā. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika un vadības zinātne*. 2004. 677.sēj. 97-112 lpp.
92. Caune J. Nozares veiksmes faktori un to salīdzināšana ar uzņēmuma darbību. *Latvijas Universitātes Raksti. Ekonomika un vadības zinātne*. 2004, 677.sēj., lpp.125-133
93. Chan L.M., Shaffer M.A., Snape E. In Search of Sustained Competitive Advantage: the Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human resource Management Practices on Firm Performance. *International Journal of Resource Management*. 2004, Vol.15, p.17-35
94. Clark, J., Guy, K. Innovation and competitiveness, *Technology Analysis & Strategic Management*, 1998. Vol. 10 No.3, p.363-395
95. Chatterjee S., Wernerfelt B. Related or Unrelated Diversification: A Resource Based Approach. *Academy of Management Proceedings*. 1988., - p. 7-11
96. Cook S.D., Brown J.S. Bridging Epistemologies: the Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organizational Science*. 1999. Vol.10, p.381-400
97. Cortada J.W. 21st Century Business: Managing and Working in the New Digital Economy. London: Pearson Education, 2000. – 254 p.
98. Covin J.G., Slevin D.P. The Influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top management Style. *Journal of Management Science*. 1988. Vol.25, p.217-234
99. Davenport T.H., De Long D.W., Beers M.C. Successful Knowledge Management Projects. *MIT Sloan Management Review*. 1989. Vol.39, p. 43-57
100. Day G. The Capabilities of Market-driven Organisations. *Journal of Marketing*. 1994. Vol.58, p.37-52
101. Day G., Nedungandi P. Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*. 1997. Vol.61, p.65-73
102. Day G., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 1988, April, Vol.52, - p. 1-20.
103. Dyer J., Hatch N. Using Supplier Networks to Learn Faster. *MIT Sloan Management Review*. 2004. Vol.45., - p.57-63
104. Eldin N. A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. *Cost Engineering*, Volume 44, 2002. – lpp.28-37
105. Franko L.G. Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor as One Reason Why. *Strategic Management Journal*, 1989., Vol.10: p.449-474.
106. Garleja R. Kompetences un karjeras virzītājspēku mījsakarības. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika*. 2004. 671 sēj., 81-92 lpp .
107. Garvin D.A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 1993. Vol.71, p.78-81
108. Goedegebuure, R., van Tulder, R. National Competitiveness as a Portfolio Assessing Past and Future Comparative and Competitive Advantages of Countries: the Case of the European Union. *Problems & Perspectives in Management*. Issue 4., 2004., p. 5-29
109. Grant R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991. Vol.33, p.114-137



110. Gulbe I., Ķikāns Z. Latvijas lauksaimniecības un pārtikas produktu konkurētspējas izpēte potenciālajos eksporta tirgos. Latvijas Valsts Agrārās ekonomikas institūts. 1999, lpp.1-70
111. Hambrick D.C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*. 1983, Vol.26, Issue 1, lpp.5-26
112. Hambrick D.C. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*. 1983, December, lpp.687-707
113. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 1994, Vol.72, p.122-128
114. Hax A.C., Majluf N.S. *Strategic Management: an Integrative Perspective*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1984. 468 p.
115. Hax A.C., Wilde D.L. The Delta Model – a New Framework of Strategy. *Journal of Strategic Management Education*: 2003, Vol.1, pp.1-20
116. Hill C.W.L. Differentiation Versus low Cost or Differentiation and Low Cost: a Contingency Framework. *Academy of Management Review*. 1988, Vol.13, July, p.401-413
117. Hoffman N. An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present and Future. *Academy of Marketing Science Review*. 2000, Vol.4, p.10-26
118. Hooley G., Broderick A., Moller K. Competitive Positioning and the Resource-based View of the Firm. *Journal of Strategic Marketing*. 1998, Vol.6. p. 97-115
119. Hunt S., Morgan R. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. 1995., Vol.59, - p.1-14
120. Ilinitich A.Y., Aveni R.A., Lewin A.Y. New Organization Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments. *Organizational Science*. 1996. Vol.7, p.211-220
121. Ireland R.D., Hitt M.A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Leadership*. 2005, Vol.19, p.63-77
122. Jasko D., Hartmann M., Miglavs A., Wandel J. Industrial Organisation of the Food Industry in Latvia: Results of an Expert Survey in the Dairy and Milling Branches. *Institut für Agraentwicklung in Mittel und Osteuropa*. Discussion paper No.22. 1999. p.1-39
123. Juttner U, Werhli H.P. Competitive Advantage. Merging Marketing and the Competence-based Perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 1994. Vol.9, p.42-53
124. Knudsen C. The competence perspective. Towards a Competence Theory of the Firm Foss N., Knudsen C. (ed.) New York: Routledge, 2006. p.13-37
125. Kuratko D., Goodale J., Hornsby J. Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms. *Journal of Small Business Managements*. 2001. Vol.39, -p.293-311
126. Lapa I. Starptautiska uzņēmuma stratēģijas pielāgošana biznesa vides attīstības tendencēm kā konkurētspējīgās priekšrocības paaugstināšanas iespēja. *DU rakstu krājums*. 2006. lpp.63-67
127. Lapa I. Sociālo un apkārtējās vides faktoru ietekme uz biznesa lēmumu pieņemšanu starptautiskā uzņēmumā. 2005. *Latvijas Universitātes Raksti: Vadības Zinātne*. 2005. Vol.690, lpp.375-387
128. Lei D., Slocum J.W., Pitts R.A. Designing Organizations for Competitive Advantage: the Power of Unlearning and Learning. *Organizational Dynamics*. 1999, Vol.27, p.24-38
129. Martinez M.G., Poole N. Analyzing Linkages Between Strategy, Performance, Management Structure and Culture in the Spanish Fresh Produce Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2004, Vol.7, p.16-39
130. Martin B.A, Martin J.H. Building a Market-Oriented Organizational Environment: An Implementation Framework for Small Organizations. *Mid-American Journal of Business*. 2005, Vol.20, p.45-58
131. McLaren T., Head M., Yuan Y. Using competitive strategy patents to determine ideal supply chain management information systems capabilities. *Internet and Enterprise Management*. 2004, Vol.2, p.100-118
132. Miles R.E., Snow C.S., Mathews J.A., Miles G., Coleman J.H. Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *Academy of Management Executive*. 1997, Vol.11, p.7-20
133. Miles R.E., Snow C., Pfeffer. J. Organization-Environment: Concepts and Issues. *Industrial Relations*. 1974, Vol.13, p.244-264
134. Miller D. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic Management Journal*. 1987. Vol.8, p. 55-76
135. Miller D. Relating Porter's business strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*. 1988, Vol.31, p. 280-308
136. Miller D., Droge C., Toulouse J. Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*. 1988, Vol.31, p.544-569
137. Morgan N.A., Piercey N.F. Competitive Advantage, Quality Strategy and the Role of Marketing. *British Journal of Management*. 1996, Vol.7, 231-245 lpp.
138. Moss Kanter R., Corn R.I. Do Cultural Differences Make a Business Different? *Journal of Management Development*. 1994, Vol.13, p. 5-23
139. Nadler D.A., Gerstein M.S. What is Organizational Architecture? *Harvard Business Review*. 1992, Vol.70, pp.120-121
140. Nahapiet J., Ghoshal S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 1998, Vol.23, p. 242-266

141. Nonaka I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 1994, Vol.10, 14-37 p.
142. Nonaka I., Takeuchi H. A New Organizational Structure. *Knowledge in Organisation*. Newton: Butterworth – Heinemann, 1997, p.99-134
143. Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*. 1993. Vol.71, p.65-77
144. Nurmi R. Knowledge-intensive Firms. *Business Horizons*. 1998, Vol.41, p. 26-32
145. O'Donnell A., Gilmore A., Carson A, Cummins A. Competitive Advantage in Small to Medium-sized Enterprises. *Journal of Strategic Marketing*. 2002, Vol.10, p.205-223
146. Orsato R. Competitive Environmental Strategies: When Does it Pay to Be Green? *California Management Review*. 2006. Vol.48, p.127-143
147. Parnelli J., Wright P. Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Milles and Snow Typology. *British Journal of Management*. 1993. Vol.4, p.29-36
148. Pfeffer J. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*. 2005, Vol.19, p. 95-106
149. Pfeffer J., Sutton R. Knowing “What” to Do is not Enough: Turning Knowledge into Action. *California Management Review*. 1999. Vol.42, 82-108 p.
150. Porras J., Berg P. The impact of Organization Development. *Academy of Management Review*. 1978., April, Vol.3, Issue 2, - p. 249-267.
151. Porter M.E. Building the Microeconomic Foundation of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. *The Global Competitiveness Report 2004-2005*, New York: Palgrave, 2004, p.19-50
152. Prahalad C.K. Managing Discontinuities: the Emerging challenges. *Research Technology Management*. 1998, Vol.41, p. 14-22
153. Prahalad C.K. Weak signals versus strong paradigms. *Journal of Marketing Research*. 1995. Vol.32, 6-12 p.
154. Prahalad C, Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990, June, Vol.68, Issue 3, - p. 79-92.
155. Prahalad C.K., Ramaswamy V. Co-Creation Experiences: the Next practice in value. *Journal of Interactive Marketing*. 2004, Vol.18, p.5-14
156. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2003, Vo.44, p.12-18
157. Robertson P. Competences, transactions costs and competitive advantage. *Towards a Competence Theory of the Firm* Foss N., Knudsen C. (ed.) New York: Routledge, 2006, -p.75-174
158. Sarason Y., Tegerden L. The Erosion of the Competitive Advantage of Strategic Planning: A configuration Theory and Resource Based View. *Journal of Business and Management*. 2003, Vol.9, Issue 1. – p. 1-20.
159. Slater S., Narver J. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 1995, Vol.58, - p.63-74
160. Smithee A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*. 1999, - p. 5-25
161. Sporer Z. Knowledge-Based Economy and Social Capital in Central and East European Countries. *Eastern European Economics*. 2004. Vol.42, p.39-71
162. Stalk G., Evans P., Shulman L. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. 1992, April, Vol.70, Issue 2, - p. 54-66.
163. Staples D.S., Greenaway K., McKeen J.D. Opportunities for Research About Managing the Knowledge-based Enterprise. *Informational Journal of Management Reviews*. 2001, Vol.3, p.1-19
164. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997, Vol.7, p.509-533
165. Ulcināne – Ozoliņa I. Zinātne, tehnoloģija un inovācija: kā Latvijai nepalikst perifērijā? *Latvija 2020. Nākotnes izaicinājumi sabiedrībai un valstij. Starptautiskās konferences “Baltijas nākotne” ziņojumi*. 2008., lpp.101-122
166. Volodina M. Konkurences priekšrocības un konkurētspēja kā uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības svarīgākie faktori. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika*. 2004. 671 sēj., lpp.416-430
167. Zack M.H. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*. 1999, Vol.41, p.125-145
168. Wade M., Hulland J. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 2004, Vol. 28, - p.107–142.
169. Wernerfelt B. The Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol.5, p.171-180
170. Williams, Jeffrey R. How sustainable is your competitive advantage. *California Management Review*. 1992, Issue 34 – p. 29-51.
171. Wikstrom S. Value Creation by Company-Consumer Interaction. *Journal of Marketing Management*. 1996. Vol.2, p.359-374
172. Wright P., McMahan G., McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a recourse-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 1994., May, Vol.5, Issue 2, - p. 301-326.

173. Yamoah F. Sources of Competitive Advantage: Differential and Catalytic Dimensions. The Journal of American Academy of Business. 2004, March, - p. 223-227
174. CIAA annual report. CIAA, Brussels, 2006. – 40 p.
175. CIAA benchmarking report 2006. CIAA, Brussels, 2006. – 36 p.
176. CIAA benchmarking report 2007 update. CIAA, Brussels, 2007. – 26 p.
177. CIAA Reflection Paper on Food and Drink Industry Competitiveness. CIAA, Brussels, 2005. – 16 p.
178. Data&trends of the European Food and Drink Industry. CIAA, Brussels, 2006. – 24 p.
179. Data&trends of the European Food and Drink Industry. CIAA, Brussels, 2008. – 24 p.
180. EU Industrial R&D Investment Scoreboard 2006. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.-98 p
181. EU Industrial R&D Investment Scoreboard 2007. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.-75 p.
182. Memorandum of the European food and drink industry to the Slovenian Presidency of the EU. CIAA, Brussels, 2008. – 26 p.
183. OECD. The Knowledge-Based Economy. Organisation for Economic Co-operation and Development. OCED/GD(96)102, Paris, 1996, 46 p
184. European Commission. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), [http://ec.europa.eu/cip/eip\\_en.htm](http://ec.europa.eu/cip/eip_en.htm)
185. European Commission. Discussion Paper of the SMEs-NET Project. lejuplādēts 15.11.06., [www.ciaa.eu](http://www.ciaa.eu)
186. European Commission. Era-SME lejuplādēts 12.12.07., [http://www.era-sme.net/public/copy\\_of\\_index\\_html](http://www.era-sme.net/public/copy_of_index_html)
187. European Commission. European Technology Platform, lejuplādēts 10.12.07., <http://etp.ciaa.be/asp/home/welcome.asp>
188. European Commission. Food Industry. lejuplādēts 30.11.2007., [http://ec.europa.eu/enterprise/food/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/food/index_en.htm)
189. European Commission. 7th Framework Programme, lejuplādēts 15.02.2008., <http://www.euractiv.com/en/science/7th-research-framework-programme-fp7/article-117494>
190. European Commission. Vision Paper. 6th Framework Program, lejuplādēts 05.12.07., [http://smesnet.ciaa.be/docs/others\\$/Vision%20Paper%20%20Ten%20theses%20on%20Food%20and%20Dr  
ink%20SMEs%20and%20Innovation%20in%20Europe.pdf](http://smesnet.ciaa.be/docs/others$/Vision%20Paper%20%20Ten%20theses%20on%20Food%20and%20Drink%20SMEs%20and%20Innovation%20in%20Europe.pdf)
191. European Council. Cologne Paper. En Route to the Knowledge-Based Bio-Economy, lejuplādēts 05.12.07., [http://www.europabio.be/articles/cologne\\_paper.pdf](http://www.europabio.be/articles/cologne_paper.pdf)
192. European Council. The Lisbon strategy. lejuplādēts 07.08.07, [http://eur-lex.europa.eu/lv/dossier/dossier\\_13.htm](http://eur-lex.europa.eu/lv/dossier/dossier_13.htm)
193. European Council press release about mitigating high food prices. Brusels, 19.-20.June, 2008. lejuplādēts 25.06.2008., [http://www.eu2008.si/en/News\\_and\\_Documents/Press\\_Releases/June/0619EC\\_Food\\_Oil\\_Prices.html](http://www.eu2008.si/en/News_and_Documents/Press_Releases/June/0619EC_Food_Oil_Prices.html)
194. European Innovation Scoreboard 2007, lejuplādēts 05.02.08, [http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded\\_documents/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2007.pdf](http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf)
195. EU Energy and transport Outlook to 2030, part IV, lejuplādēts 29.11.07., [http://ec.europa.eu/dgs/energy\\_transport/figures/trends\\_2030/5\\_chap4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/energy_transport/figures/trends_2030/5_chap4_en.pdf)
196. European business - 2006 edition - Chapter 2: Food, beverages and tobacco lejuplādēts 08.09.07., [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-BW-06-001-02/EN/KS-BW-06-001-02-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-06-001-02/EN/KS-BW-06-001-02-EN.PDF)
197. ES Reģionu Komisijas paziņojums. lejuplādēts 29.05.07., <http://www.cor.europa.eu/document/Highlight/FIN%20Declaration%20LV.pdf>
198. Annual Competitiveness Report. Benchmarking Ireland's Performance. 2006, lejuplādēts 05.12.07, <http://www.competitiveness.ie/ncc/index.html>
199. FAO Statement on Biotechnology. Food and Agriculture Organization of the United Nations. lejuplādēts 01.12.07. <http://www.fao.org/biotech/stat.asp>
200. Foods Industry size [http://en.wikipedia.org/wiki/Food\\_industry](http://en.wikipedia.org/wiki/Food_industry), lejuplādēts 05.12.07,
201. [http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard\\_2007.htm](http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2007.htm)
202. Foods Standards Agency. lejuplādēts 15.05.08. <http://www.food.gov.uk/foodindustry/>
203. Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) vajadzību analīze inovācijai. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūrā (LIAA) pētījums. lejuplādēts 02.07.08, [http://www.liaa.gov.lv/?object\\_id=48224&search\\_word=Latvijas%20mazo%20un%20vid%20C4%93jo%20uz%20C5%86%20C4%93mumu%20\(MVU\)%20vajadz%20C4%ABbu%20anal%20C4%ABze%20inov%20C4%81cijai](http://www.liaa.gov.lv/?object_id=48224&search_word=Latvijas%20mazo%20un%20vid%20C4%93jo%20uz%20C5%86%20C4%93mumu%20(MVU)%20vajadz%20C4%ABbu%20anal%20C4%ABze%20inov%20C4%81cijai)
204. World Development Indicators. The World Bank. lejuplādēts 20.10.2007, <http://www.worldbank.org/>
205. World Population Prospects. The 2002 Revision. United Nations, lejuplādēts 11.07.05., <http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2002/WPP2002-HIGHLIGHTSrev1.PDF>
206. World Trade Organisation Ministerial Conference, lejuplādēts 19.11.07., [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/minist\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/minist_e.htm)
207. Beņkovskis K., Rutkaste U., Vītola K. Pētījums par prioritāro nozaru noteikšanu. 2008. Latvijas Valsts prezidenta Stratēģiskās analīzes komisija, lejuplādēts 29.06.08., [http://www.president.lv/pk/content/?art\\_id=12192](http://www.president.lv/pk/content/?art_id=12192)

- 208.Dombrovskis V., Rastrigina O., Jākobsons A. Uzņēmējdarbības globālais monitorings. Latvijas ziņojums 2006. [http://www.biceps.org/files/GEM%2007%20LV%20print\\_0.pdf](http://www.biceps.org/files/GEM%2007%20LV%20print_0.pdf)
- 209.Karnītis E. Informācijas sabiedrība – iespējas ikvienam. Latvijas konceptuāls pozīcijas documents ANO organizētā globālā informācijas sabiedrības sammita Paneiropas sagatavošanas konferences dalībvalstīm. lejuplādēts 15.10.2006. <http://www.politika.lv/index.php?id=5590>
210. Kinsey J.D. The new food economy: Consumers, farms, pharms, and science. American Journal of Agricultural Economics, November 15, 2001. lejuplādēts 25.07.07. <http://www.allbusiness.com/marketing/market-research/835238-1.html>
- 211.Lienhardt J. The Food industry in Europe. Statistic in focus. Industry, trade and services. Eurostat, 39/2004 lejuplādēts 05.09.07. [http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NP-04-039/EN/KS-NP-04-039-EN.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-04-039/EN/KS-NP-04-039-EN.PDF)
- 212.Weidner K. As more genetically modified foods reach the U.S. marketplace, what does the future hold? lejuplādēts 15.09.07. <http://biotech.cas.psu.edu/articles.htm>
- 213.Institute of Food Research. Is nanotechnology going to change the future of food technology? lejuplādēts 02.12.07., [http://www.ifr.ac.uk/publications/scienceinnovation/0502\\_nanotechnology/default.html](http://www.ifr.ac.uk/publications/scienceinnovation/0502_nanotechnology/default.html)
- 214.Competition in Baltic Grocery Retail Markets. Baltic International Centre for Economic Policy Studies. November 2006. – 17 lpp.
- 215.Latvijā ražotās pārtikas produkcijas kvalitātes rādītāju salīdzinājums ar Latvijas tirgū pieejamo ārzemju produkciju. Zemkopības ministrijas pētījums. 2008. [www.zm.gov.lv](http://www.zm.gov.lv)
- 216.Pārtikas ražošanas un saistīto nozaru klastera attīstības stratēģijas izstrāde. LPUF.2007. – 65.lpp.
- 217.Rūpniecības nozaru konkurētspējas struktūras pamatprincipi. Ekonomikas ministrijas pasūtītais pētījums EM Nr.2004/119, 2004, 28 lpp.
- 218.Situācijas apzināšana pārtikas nozarē strādājošo un speciālistu nodarbinātībā, kadru profesionālajā sagatavošanā. LPUF. 2006. – 50 lpp.
- 219.State of the Art in Food: The changing Face of Food Industry. Ernst & Young. 2002. lejuplādēts 15.09.05., [http://www.capgemini.com/resources/news/consumers\\_drive\\_food\\_industry\\_transformation\\_\\_global\\_brands\\_retail\\_formats\\_consolidation\\_\\_says\\_new\\_report/](http://www.capgemini.com/resources/news/consumers_drive_food_industry_transformation__global_brands_retail_formats_consolidation__says_new_report/)
- 220.Barkāns E. Pārtikas pārstrādes nozare krīzes gaidās. “Nedēļa”, 2008.gada 20.maijs
- 221.Diedziņa S. „Topā dominē pārtikas ražotāji”. Dienas Bizness. 2006.gada 23.februāris
- 222.Diedziņa S. Piansaimnieki saiet ragos. Dienas Bizness. 2007.gada 13.novembris.
- 223.Diedziņa S. Morālie zaudējumi – lielāki. Dienas bizness. 2007.gada 30.novembris
- 224.Diedziņa S. Zvejnieki cerīgi par nozares nākotni, zvejnieki – pretējos uzskatos. Dienas Bizness. 2008.gada 11.aprīlis
- 225.Gleizde G. Regulēs ieteikumus pārtikai. Dienas bizness. 2007.gada 4.decembris
- 226.Novicka A. Optimisms ar katru mēnesi mazāks. Diena. 2008.gada 9.aprīlis
- 227.Praulīņa P. Biedē ar jaunu cenu kāpumu pārtikai. Diena, 2007. 18.decembris
- 228.Rozentāls A. Paaugstina efektivitāti, sakārtojot procesus. Dienas Bizness. 2008.gada 11.aprīlis
- 229.Ukenābele I. Svarīgāko nozaru meklējumos. Lietišķā Diena. 2008.gada 30.jūnijs
- 230.Veldre V. Neievērojot prasības, uzņēmēji zāgē zaru, uz kura paši sēž. Dienas Bizness. 2006.gada 23.oktobris
- 231.Zālīte I. Piena ražotāju kooperatīvi sāk pirkt pārstrādātājus. Diena. 2006.gada 30.decembris
- 232.bez autora Diena Nr.237., 2007.gada 6.decembris
- 233.Latvijas lielākie uzņēmumi. Rīga: Dienas bizness. 2007. – 208 lpp.
- 234.Latvijas lielākie uzņēmumi. Rīga: Dienas bizness. 2006. – 160 lpp.
- 235.Latvijas lielākie uzņēmumi. Rīga: Dienas bizness. 2005. – 152 lpp.
- 236.Pieteiktās veselīguma norādes. Sabiedrības veselības aģentūra. <http://www.sva.lv/vfu/vesnorades.php>
- 237.ACNielsen (The Nielsen Company) nepublicētie materiāli
- 238.Konkurences padomes nepublicētie aprēķini
- 239.Lauksaimniecības tirgus veicināšanas centra sagatavotie materiāli
- 240.Latvijas Tehnoloģiskā inovāciju risināšanas centra nepublicētie materiāli
- 241.Latvijas Universitātes Mikrobioloģijas un biotehnoloģijas institūta Tehniskās mikrobioloģijas un pārtikas laboratorijas nepublicētie materiāli

#### PĒTĪJUMA METODOLOĢIJĀ IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

- 242.Barininova G., Vasermanis E. Faktoranalīzes lietošana ekonomikā. Rīga: Latvijas Universitāte. 1983. – 44 lpp.
- 243.Gujarati, D.N. Basic Econometrics, Fourth Edition. McGraw-Hill. 2003. – 1002 p.
- 244.Lasmanis A. Datu ieguves, apstrādes un analīzes metodes pedagoģijas un psiholoģijas jautājumos. 2.grāmata. Rīga: Izglītības solī. 2002. – 422 lpp.
- 245.Lasmanis A., Kangro I. Faktoru analīze. Rīga: Izglītības solī. 2004. – 54 lpp.
- 246.Revina I. Ekonometrija. Rīga: EuroFaculty. 2002. – 270 lpp.
- 247.Vasermanis E., Šķiltere D. Statistika. Rīga: Latvijas Universitāte. 1996. – 74lpp.

248. Friel M.C. Use of extracted factors in multivariate dependency models. lejuplādēts 15.07.07, [www.shsu.edu/~icc\\_cmf/cj\\_742/factorAnalysis.doc](http://www.shsu.edu/~icc_cmf/cj_742/factorAnalysis.doc)
249. Principal Components and Factor Analysis. Electronic Statistic Textbook., lejuplādēts 18.07.07, <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html?stfacan.html&1>
250. Sidanius J. Annotated SPSS Output. Principal Components Analysis. UCLA: Academic Technology Services, Statistical Consulting Group, lejuplādēts 15.07.07 [http://www.ats.ucla.edu/stat/SPSS/output/principal\\_components.htm](http://www.ats.ucla.edu/stat/SPSS/output/principal_components.htm)
251. Sytsma R. Factor Analytic Results from a Semantic Differential on the Construct Optimism, lejuplādēts 20.07.07, <http://www.gifted.uconn.edu/oht/faoptim.html>

**Pārtikas nozares iedalījums pēc ES Ekonomiskās darbības statistiskās klasifikācijas NACE-1 kodiem**

**15 PĀRTIKAS PRODUKTU UN DZĒRIENU RAŽOŠANA**

**15.1 Gaļas un gaļas produktu ražošana, pārstrāde un konservēšana**

- 15.11 Gaļas (izņemot putnu un trušu) ražošana
- 15.12 Putnu, trušu u.tml. gaļas ražošana
- 15.13 Gaļas izstrādājumu un konservu ražošana

**15.2 Zivju un zivju produktu pārstrāde un konservēšana**

- 15.20 Zivju un zivju produktu pārstrāde un konservēšana

**15.3 Augļu un dārzeņu pārstrāde un konservēšana**

- 15.31 Kartupeļu pārstrāde
- 15.32 Augļu un dārzeņu sulu ražošana
- 15.33 Citur neklasificēta augļu un dārzeņu pārstrāde un konservēšana

**15.4 Augu un dzīvnieku eļļu un tauku ražošana**

- 15.41 Neattīrītu eļļu un tauku ražošana
- 15.42 Rafinētas eļļas un tauku ražošana
- 15.43 Margarīna un līdzīgu pārtikas tauku ražošana

**15.5 Piena produktu ražošana**

- 15.51 Piena pārstrāde un siera ražošana
- 15.52 Saldējuma ražošana

**15.6 Graudu malšanas produktu, cietes un cietes produktu ražošana**

- 15.61 Graudu malšanas produktu ražošana
- 15.62 Cietes un cietes produktu ražošana

**15.7 Dzīvnieku barības ražošana**

- 15.71 Lopbarības ražošana
- 15.72 Suņu, kaķu u.c. dzīvnieku barības ražošana

**15.8 Citu pārtikas produktu ražošana**

- 15.81 Maizes ražošana; svaigi ceptu miltu mīklas izstrādājumu un kūku ražošana
- 15.82 Sausiņu un cepumu ražošana; ilgi uzglabājamu konditorejas izstrādājumu un kūku ražošana
- 15.83 Cukura ražošana
- 15.84 Kakao ražošana; šokolādes, konfekšu un citu cukuroto konditorejas izstrādājumu ražošana
- 15.85 Makaronu, nūdeļu, kuskusa un līdzīgu miltu izstrādājumu ražošana
- 15.86 Tējas un kafijas pārstrāde
- 15.87 Garšvielu, mērču un garšvielu piedevu ražošana
- 15.88 Homogenizēto un diētisko pārtikas produktu ražošana
- 15.89 Pārējo citur neklasificēto pārtikas produktu ražošana

**15.9 Dzērienu ražošana**

- 15.91 Destilētu alkoholisko dzērienu ražošana
- 15.92 Etilspirta ražošana no raudzētām izejvielām
- 15.93 Vīnu ražošana
- 15.94 Sidra, citu augļu un ogu vīnu ražošana
- 15.95 Citu nedestilētu dzērienu ražošana no raudzētām izejvielām
- 15.96 Alus ražošana
- 15.97 Iesala ražošana
- 15.98 Minerālūdeņu un bezalkoholisko dzērienu ražošana

## Nacionālo Pārtikas Federāciju dati par pārtikas nozari 2005-2006 gadā

Valsts	Aproņjums faktiskajās cenās (milj.EUR)			Pārtikas nozares vieta valsts apstrādes rūpniecībā 2006.g.	Nodarbinātie (tūkst)		
	2005	2006	Pieaugums 2006/2005, %		2005	2006	Pieaugums 2006/2005, %
AT	9,9	10,4	5,1%	3	58,5	58,9	0,68%
BE	31,5	33,2	5,4%	3	90,4	90,0	-0,44%
CZ	9,4	10,2	8,5%	<i>nav datu</i>	134,4	127,7	-4,99%
DE	133,6	138,2	3,4%	5	517,0	519,3	0,44%
DK	20,5	21,0	2,4%	1	73,5	68,4	-6,94%
EE	1,1	1,1	0,0%	2	16,7	17,3	3,59%
ES	77,0	77,4	0,5%	1	481,0	486,0	1,04%
FI	8,4	8,9	6,0%	4	36,3	35,9	-1,10%
FR	139,7	145,0	3,8%	1	418,2	414,0	-1,00%
GR	10,5	11,2	6,7%	1	67,8	72,0	6,19%
HU	7,5	7,4	-1,3%	3	113,4	107,0	-5,64%
IE	17,8	18,0	1,1%	1	46,0	44,4	-3,48%
IT	107,0	110,0	2,8%	2	258,0	256,0	-0,78%
LV	1,3	1,6	23,1%	1	35,3	35,2	-0,28%
NL	54,8	54,7	-0,2%	1	140,0	139,0	-0,71%
PT	11,9	12,1	1,7%	1	104,9	105,0	0,10%
RO	8,0	8,4	5,0%	<i>nav datu</i>	204,6	203,8	-0,39%
SE	15,2	15,7	3,3%	4	58,7	57,2	-2,56%
SI	1,8	1,9	5,6%	3	18,3	16,7	-8,74%
SK	2,8	3,0	7,1%	4	36,0	34,7	-3,61%
UK	107,3	105,7	-1,5%	1	464,0	440,0	-5,17%

Avots: Data&trends of the European Food and Drink Industry 2007, CIAA, 9.lpp.

## Iedzīvotāju skaits un tā izmaiņas ES un pārtikas ražošanas konkurentvalstīs

Valsts	Iedzīvotāju skaits (milj)		Īpatsvars, %, ES 25=100	Iedzīvotāju skaita izmaiņas 2003/2006, %
	2003	2006		
Apvienotā Karaliste	59,3	60,6	13,1%	2,19%
Austrija	8,1	8,3	1,8%	2,47%
Beļģija	10,4	10,5	2,3%	0,96%
Dānija	5,4	5,4	1,2%	0,00%
Francija	59,8	61,3	13,2%	2,51%
Grieķija	11,0	11,1	2,4%	0,91%
Īrijas Republika	4,0	4,3	0,9%	7,50%
Itālija	57,6	58,8	12,7%	2,08%
Luksemburga	0,4	0,5	0,1%	25,00%
Nīderlande	16,2	16,3	3,5%	0,62%
Portugāle	10,4	10,6	2,3%	1,92%
Somija	5,2	5,3	1,1%	1,92%
Spānija	41,1	44,1	9,5%	7,30%
Vācija	82,5	82,4	17,8%	-0,12%
Zviedrija	9,0	9,1	2,0%	1,11%
<b>ES-15</b>	<b>380,4</b>	<b>388,6</b>	<b>84,0%</b>	<b>2,16%</b>
Čehijas Republika	10,2	10,3	2,2%	0,98%
Igaunija	1,4	1,3	0,3%	-7,14%
Kipra	0,8	0,8	0,2%	0,00%
Latvija	2,3	2,3	0,5%	0,00%
Lietuva	3,5	3,4	0,7%	-2,86%
Malta	0,4	0,4	0,1%	0,00%
Polija	38,2	38,1	8,2%	-0,26%
Slovākijas Republika	5,4	5,4	1,2%	0,00%
Slovēnija	2,0	2,1	0,5%	5,00%
Ungārija	10,1	10,1	2,2%	0,00%
<b>ES-10</b>	<b>74,3</b>	<b>74,2</b>	<b>16,0%</b>	<b>-0,13%</b>
<b>ES-25</b>	<b>454,7</b>	<b>462,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,78%</b>
ASV	290,8	299,4	64,7%	2,96%
Austrālija	19,9	20,7	4,5%	4,02%
Brazīlija	176,6	189,3	40,9%	7,19%
Jaunzelande	4,0	4,2	0,9%	5,00%
Kanāda	31,6	32,6	7,0%	3,16%

*Avots: World Development Indicators. The World Bank*



## Ieguldījumu apjoms pētniecībā un attīstībā starp pasaules 1400 vadošajiem uzņēmumiem 2006.gadā

Table 2. Ranking of industrial sectors <sup>a</sup> by aggregate R&D from the world top 1400 companies in the 2007 Scoreboard.					
Rank	Sector	R&D Investment (€ m)	Change from previous year (%)	Share in R&D investment (%)	R&D intensity (%)
1	Pharmaceuticals & biotechnology	70523.5	15.7	19.3	15.9
2	Technology hardware & equipment	64531.5	13.1	17.6	8.6
3	Automobiles & parts	60807.1	1.5	16.6	4.1
4	Electronic & electrical equipment	27138.9	4.9	7.4	4.4
5	Software & computer services	26522.8	13.2	7.3	9.8
6	Chemicals	17186.0	9.6	4.7	3.1
7	Aerospace & defence	15991.3	12.4	4.4	4.8
8	Leisure goods	14208.6	-1.0	3.9	6.5
9	Industrial engineering	9319.3	11.5	2.5	2.7
10	General industrials	8867.6	8.0	2.4	2.1
11	Fixed line telecommunications	7283.1	12.9	2.0	1.6
12	Health care equipment & services	6446.1	17.3	1.8	6.8
13	Oil & gas producers	4923.7	20.5	1.3	0.3
14	Food producers	3918.5	7.6	1.1	2.2
15	Household goods	3911.9	7.2	1.1	1.6
	Top 15 sectors	341580.0	9.7	93.4	4.2
	Rest of 22 sectors	24243.9	13.9	6.6	0.9
	Grand Total	365823.9	10.0	100.0	3.4

Source: The 2007 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission, JRC/DG RTD.

**Pārtikas pārstrādes uzņēmumi starp ES 1000 lielākajiem uzņēmumiem pēc ieguldījuma apjoma  
pētniecībā 2006.gadā**

No	Company	Rank between Top 1000 companies	Country	R&D Investment		Net Sales		R&D per Employee
				2006 €m	Change 06/05 %	2006 €m	Change 06/05 %	2006 €K
<b>Beverages</b>				<b>62,36</b>	<b>-1,6</b>	<b>43 714</b>	<b>14,2</b>	<b>0,3</b>
1	Diageo	353	UK	26,72	12,5	10 775	8,7	1,2
2	InBev	476	Belgium	17,00	-5,6	13 308	14,2	0,2
3	Carlsberg	529	Denmark	14,09	-9,4	5 511	8,0	0,4
4	SABMiller	893	UK	4,55	-25,0	14 120	21,6	0,1
<b>Food producers</b>				<b>1 913,81</b>	<b>-0,8</b>	<b>143 311</b>	<b>4,7</b>	<b>3,0</b>
1	Unilever	27	UK	906,00	-4,9	40 675	2,5	4,8
2	Kerry	116	Ireland	139,02	11,4	4 646	4,9	6,0
3	Danone	127	France	126,00	0,8	14 073	6,3	1,4
4	Danisco	136	Denmark	117,24	-7,3	2 731	-2,6	11,2
5	Cadbury Schweppes	150	UK	102,41	19,0	11 127	4,8	1,5
6	KWS SAAT	190	Germany	75,35	5,6	505	2,0	28,4
7	Numico	233	The Netherlands	56,00	24,4	2 623	31,9	4,5
8	Vilmorin Clause	264	France	44,60	17,4	498	1,6	14,7
9	Sudzucker	285	Germany	39,50	31,7	5 765	7,8	2,0
10	Tate & Lyle	315	UK	32,65	4,7	6 041	9,4	3,6
11	CSM	332	The Netherlands	29,40	-15,3	2 689	-1,9	3,6
12	Campina	354	The Netherlands	26,60	7,7	3 624	1,5	4,2
13	Nutreco	377	The Netherlands	24,10	-4,0	3 103	3,4	3,1
14	Royal Friesland Foods	378	The Netherlands	24,00	14,3	4 675	5,8	1,6
15	Wittington Investments	470	UK	17,81	9,1	9 003	6,6	0,4
16	Unibel	524	France	14,43	8,6	1 777	2,8	
17	Valio	565	Finland	12,40	7,8	1 621	2,7	3,0
18	AGRANA	574	Austria	12,16	22,1	1 916	27,7	1,5
19	Raisio	600	Finland	11,20	8,7	441	1,4	8,0
20	Arla Foods	643	Denmark	9,52	-74,3	6 102	-1,9	0,5
21	HK Ruokatalo	675	Finland	8,50	6,3	934	5,8	1,9
22	Glanbia	678	Ireland	8,34	6,6	1 853	1,3	2,1
23	Royal Cosun	716	The Netherlands	7,50	-32,4	1 469	9,7	1,8
24	Atria	720	Finland	7,44	10,9	1 103	12,9	1,3
25	Devro	736	UK	7,19	16,7	228	0,9	3,3
26	Greencore	746	Ireland	7,02	-7,9	1 352	-4,5	0,8
27	IAWS	812	Ireland	5,90	23,4	1 557	10,6	1,6
28	Ebro Puleva	813	Spain	5,89	-24,5	2 505	6,1	0,9
29	Provimi	840	France	5,40	-46,5	1 823	15,0	0,6
30	Premier Foods	843	UK	5,34	139,5	1 424	10,6	1,0
31	RHM (now part of Premier Food	861	UK	5,05	3,1	2 314	-5,1	0,3
32	Inter Link Foods	866	UK	4,97	32,5	193	32,2	2,6
33	BioMar	926	Denmark	4,09	11,7	439	19,9	8,2
34	Pescanova	937	Spain	3,90	21,9	1 133	13,4	
35	Evalis	960	France	3,60	18,4	637	-1,5	1,2
36	Bernard Matthews	999	UK	3,29	-14,5	712	4,6	0,5

Avots: The 2007 EU Industrial R&D Investment Scoreboard

Pārtikas pārstrādes uzņēmumi starp trešo valstu 1000 lielākajiem uzņēmumiem pēc ieguldījuma apjoma  
pētniecībā 2006.gadā

No	Company	Rank between Top 1000 companies	Country	R&D Investment		Net Sales		R&D per Employee
				2006 €m	Change 06/05 %	2006 €m	Change 06/05 %	2006 €K
<b>Beverages</b>				<b>234,06</b>	<b>-0,6</b>	<b>17 247</b>	<b>1,7</b>	<b>6,4</b>
1	Diageo	353	UK	180,06	-1,5	8 042	2,3	7,7
2	InBev	476	Belgium	54,00	2,3	9 205	1,1	3,5
<b>Food producers</b>				<b>2 169,11</b>	<b>13,6</b>	<b>138 173</b>	<b>5,5</b>	<b>4,4</b>
1	Nestle	47	Switzerland	1 077,23	15,7	62 208	9,9	4,1
2	Ajinomoto	219	Japan	194,34	7,4	7 044	3,1	7,5
3	General Mills	264	USA	144,84	10,4	9 435	6,9	5,1
4	Kellogg	267	USA	144,54	5,3	8 271	7,2	5,6
5	Meiji Seika Kaisha	353	Japan	105,51	-1,6	2 434	5,0	16,7
6	Campbell Soup	447	USA	75,07	4,2	5 898	3,0	3,1
7	Fonterra Co-operative	584	New Zealand	52,94	125,0	6 830	6,9	3,0
8	ConAgra Foods	593	USA	51,79	26,2	9 673	-10,0	2,1
9	Meiji Dairies	635	Japan	47,08	-2,1	4 524	-2,0	6,6
10	McCormick	665	USA	44,74	40,1	2 060	4,8	6,0
11	Yakult Honsha	669	Japan	44,33	2,8	1 704	8,2	3,0
12	Wm Wrigley Jr	707	USA	40,69	26,1	3 554	12,7	2,6
13	CJ	798	South Korea	34,45	-1,6	2 161	7,7	7,8
14	Nisshin Seifun	808	Japan	33,69		2 682	1,2	6,6
15	Ezaki Glico	872	Japan	29,89	-0,4	1 661	-0,2	25,0
16	Barry Callebaut	974	Switzerland	24,17	95,7	2 648	5,0	2,9
17	Land O'Lakes	981	USA	23,81	3,6	5 386	-6,2	2,8

Avots: The 2007 EU Industrial R&D Investment Scoreboard

## Latvijas apstrādes rūpniecības izaugsme 2004-2007.gados\*, %

Apstrādes rūpniecības nozares	2004.-2007.gada vidējie ikgadējie pieauguma tempi	2005.gada izaugsme	2006.gada izaugsme	2007.gada I-XI / 2006.gada I-XI
Pārtikas rūpniecība	3,9	5,1	4,8	0,1
Vieglā rūpniecība	4,3	8,7	8,5	0,0
Kokapstrāde	0,6	2,7	-1,4	-6,4
Papīra ražošana un izdevējdarbība	5,9	11,7	7,6	1,0
Ķīmiskā, gumijas un plasmāsas izstrādājumu rūpniecība	15,2	15,4	21,4	4,9
Pārējo nemetālisko minerālu izstrādājumu ražošana	10,2	24,1	4,9	-0,2
Metālu un mētālu izstrādājumu ražošana	6,6	2,7	7,7	8,0
Mašīnu un iekārtu ražošana	0,4	3,1	-1,4	-6,0
Elektrisko un optisko iekārtu ražošana	7,5	6,5	8,8	7,4
Transporta līdzekļu ražošana	2,3	6,5	-2,9	1,2
Pārējās rūpniecības nozares	4,0	4,2	6	-4,0
Apstrādes rūpniecība - pavisam	4,3	6,3	4,8	-0,5

\* pēc operatīvās statistikas

Avots: EM Ziņojums

**Pārtikas produktu un dzērienu ražotāju sadalījums pa lieluma grupām, (%)\***

Uzņēmumu iedalījums lieluma grupās pēc darbinieku skaita	2004			2005			2006			2007**	
	Komersanti	Nodarbināto skaits	Apgrozījums	Komersanti	Nodarbināto skaits	Apgrozījums	Komersanti	Nodarbināto skaits	Apgrozījums	Komersanti	Nodarbināto skaits
Mikro uzņēmumi (darbinieku skaits 1-9)	38,8	3,2	1,6	42,8	3,2	1,6	40,2	3,2	1,5	39,9	3,4
Mazie uzņēmumi (darbinieku skaits 10-49)	36,0	16,1	13,2	33,6	16,4	10,7	34,8	15,5	11,2	35,8	17,0
Vidējie uzņēmumi (darbinieku skaits 50-249)	21,0	45,5	38,8	19,6	43,1	40,3	20,6	42,7	38,1	20,1	43,8
Lielie uzņēmumi (darbinieku skaits virs 250)	4,2	35,2	46,4	4,0	37,3	47,4	4,4	38,6	49,2	4,2	35,8

**Latvijas lielākie pārtikas ražotāji pēc neto apgrozījuma, to raksturojošie rādītāji, vieta nozarē un Latvijas 500 lielāko uzņēmumu sarakstā**

Vieta nozarē				Uzņēmums	Darbības joma	Apgrozījums				Darbinieku skaits 2005.gadā	2006.gada		
2006.	2005.	2004.	2003.			2006.gadā, milj.Ls	2006/2005, %	2005/2004, %	2004/2003, %		peļņa, tūkst.Ls	rentabilitāte, %	vieta TOP 500
1	1	1	1	Latvijas Balzāms	alkoholisko dzērienu ražošana	88,944	13,31	28,43	23,31	726	2578,82	0,29	24
2	2	2	2	Rīgas Piena kombināts AS	piena pārstrāde	47,569	8,45	19,53	14,52	509	11,58	0,02	45
3	3	3	7	Valmieras Piens AS	piena pārstrāde un siera ražošana	32,477	23,30	22,59	34,67	476	5,90	0,02	82
4	10	11	11	Cido grupa SIA	pārtikas produktu ražošana	29,156	90,69	15,49	18,81	221	2349,31	8,06	102
5	5	4	3	Aldaris AS	alus ražošana	28,374	24,42	12,07	-5,44	417	4729,49	16,67	108
6	4	5	4	Laima AS	saldumu ražošana	27,474	15,26	18,81	4,13	471	1353,00	4,92	111
7	6	7	8	Rīgas piensaimnieks AS	piena pārstrāde	25,020	15,71	16,00	21,96	450	1827,56	7,30	125
8	-	-	-	Gamma-A SIA	zivju pārstrāde	23,900	1,30	0,00	0,00	<i>nav datu</i>	119,82	0,50	137
9	7	6	6	Dobeles dzirnavnieks AS	miltu izstrādājumu ražošana	22,258	4,76	10,53	15,91	327	228,55	1,03	149
10	8	12	21	Preiļu siers AS	piena pārstrāde	21,655	7,43	48,23	77,99	316	238,90	1,10	151
11	14	8	5	Jelgavas cukurfabrika AS	cukura ražošana	21,516	48,17	-14,60	-6,22	344	2802,16	13,02	152
12	9	9	9	Lido SIA	pārtikas produktu ražošana	21,412	16,74	14,58	6,75	1515	140,72	0,66	154
13	13	16	12	Rīgas Miesnieks AS	gaļas izstrādājumu ražošana	16,866	14,60	33,00	-6,35	176	1071,89	6,04	209
14	17	19	30	Cēsu alus AS	alus ražošana	16,668	40,39	26,33	53,81	180	27,32	0,16	214
15	12	15	15	Tukuma piens AS	piena pārstrāde	12,810	0,95	37,87	15,68	200	954,70	6,04	232
16	11	10	10	Triāls SIA	gaļas izstrādājumu ražošana	14,553	-15,88	8,00	6,28	500	-149,10	-1,02	258
17	16	14	13	Hanzas maiznīca AS	maizes un mīklas izstrādājumu ražošana	13,603	11,32	4,36	6,55	546	1020,54	7,50	273
18	18	26	29	Putnu fabrika Ķekava AS	gaļas izstrādājumu ražošana	13,390	28,97	38,86	22,16	550	311,30	2,32	280
19	20	20	18	Balticovo AS	olu ražošana	12,014	17,46	10,06	4,30	434	315,19	2,62	309
20	15	17	17	Rīgas dzirnavnieks AS	miltu izstrādājumu ražošana	11,984	-10,73	21,41	19,17	102	36,05	0,30	310
21	21	27	-	Rēzeknes Gaļas Kombināts SIA	gaļas izstrādājumu ražošana	11,767	17,39	36,84	74,38	262	772,01	6,56	318
22	22	18	20	Gutta AS	dzērienu ražošana	11,461	13,89	-0,05	15,77	150	-135,29	-1,18	327
23	24	21	25	Antaris SIA	konditorejas izstrādājumu ražošana	11,437	21,92	11,27	24,27	568	128,08	1,12	328
24	25	25	-	BLC SIA	gaļas izstrādājumu ražošana	10,551	15,77	21,12	40,48	393	100,57	0,95	366
25	-	-	-	Ardeks SIA	gaļas izstrādājumu ražošana	10,499	52,19	0,00	0,00	<i>nav datu</i>	191,43	1,82	369
26	-	13	19	Liepājas cukurfabrika AS	cukura ražošana	9,952	51,31	0,00	49,61	<i>nav datu</i>	442,92	4,45	384
27	23	24	26	Griģis un Co SIA	pārtikas produktu ražošana	9,926	1,70	25,15	15,69	318	571,97	5,76	388
28	29	28	28	Spilva SIA	augļu un dārzeņu pārstrāde	9,686	22,53	9,09	14,96	172	772,43	7,97	396
29	26	29	24	Forevers SIA	gaļas izstrādājumu ražošana	8,887	3,45	21,68	3,39	253	266,44	3,00	442
30	28	23	23	Staburadze AS	konditorejas izstrādājumu ražošana	8,284	1,63	-0,85	19,07	160	341,75	4,13	493

**Pārtikas nozares apgrozījuma indekss % pret 2000.gadu (faktiskajās cenās)**

Apakšnozare	NACE kods	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Pārtikas nozare - kopā	15	<b>112,4</b>	<b>116,6</b>	<b>124,1</b>	<b>143,0</b>	<b>168,1</b>	<b>196,1</b>	<b>225,3</b>
Gaļas produkti	151	128,8	143,1	174,6	199,0	236,5	297,2	341,1
Zivju produkti	152	135,9	123,9	102,5	106,7	147,5	160,6	160,0
Augļu/dārzeņu pr.	153	103,7	144,3	159,9	173,9	170,6	208,0	300,1
Piena produkti	155	111,6	110,6	118,8	146,7	176,3	207,5	245,4
Graudu malšanas pr.	156	99,4	100,5	95,4	112,9	116,0	118,0	158,8
Citi pārtikas produkti	158	104,1	109,6	121,7	138,5	149,2	166,3	176,2
Dzērieni	159	99,0	100,6	110,3	128,5	157,1	188,9	220,3

Avots: CSP nepublicētie dati

**Pārtikas nozares produkcijas fiziskā apjoma indekss, % pret 2000.gadu  
(salīdzināmās cenās)**

<b>Apakšnozare</b>	<b>NACE kods</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Pārtikas nozare - kopā	15	<b>105,2</b>	<b>111,3</b>	<b>118,1</b>	<b>125,6</b>	<b>131,9</b>	<b>138,3</b>	<b>136,7</b>
Gaļas produkti	151	116,9	138,2	156,1	169,4	194,1	225,8	236,2
Zivju produkti	152	126,3	110,2	85,5	78,0	79,1	75,8	69,4
Augļu/dārzeņu pr.	153	100,2	115,1	118,2	120,2	131,5	111,9	126,7
Piena produkti	155	106,8	110,4	117,9	124,3	130,3	141,9	148,4
Graudu malšanas pr.	156	101,6	100,6	102,0	114,0	115,6	111,3	118,8
Citi pārtikas produkti	158	99,7	103,8	110,1	115,2	115,6	115,8	98,3
t.sk - maizes pr.	1581	100,5	102,7	102,1	104,2	106,5	103,7	95,2
Dzērieni	159	96,2	108,6	127,5	146,7	158,2	180,1	196,8

Avots: CSP nepublicētie dati



**Latvijas apstrādes rūpniecības eksporta īpatsvars nozares realizācijā,  
2004.-2007.g., %**

Apstrādes rūpniecību apakšnozares	Eksporta īpatsvars nozares realizācijā				2007/2004, procentpunkti
	2004	2005	2006	2007*	
Pārtikas rūpniecība	21,8	24,2	24,3	24,1	2,3
Vieglā rūpniecība	79,1	78,9	76,0	76,6	-2,5
Kokapstrāde	68,2	67,5	67,3	65,1	-3,1
Papīra ražošana un izdevējdarbība	20,0	21,1	23,5	24,7	4,7
Ķīmiskā, gumijas un plasmāzmas izstrādājumu rūpniecība	51,9	53,2	56,5	55,8	3,9
Pārējo nemetālisko minerālu izstrādājumu ražošana	35,0	26,1	19,9	18,2	-16,8
Metālu un mētālu izstrādājumu ražošana	76,4	71,7	67,0	64,6	-11,8
Mašīnu un iekārtu ražošana	69,3	73,4	74,0	72,3	3,0
Elektrisko un optisko iekārtu ražošana	-	63,2	1,0	61,1	-
Transporta līdzekļu ražošana	-	78,3	65,8	75,1	-
Pārējās rūpniecības nozares	68,1	62,5	72,8	53,4	-14,7
Apstrādes rūpniecība - pavisam	52,2	51,5	50,0	48,7	0,0

\*pēc operatīvās informācijas par 2007.gada I-XI

Avots: autores apkopots pēc EM Ziņojumu datiem

## Pārtikas nozares apgrozījuma indekss % pret 2000.gadu (faktiskajās cenās)

## a) vietējā tirgū

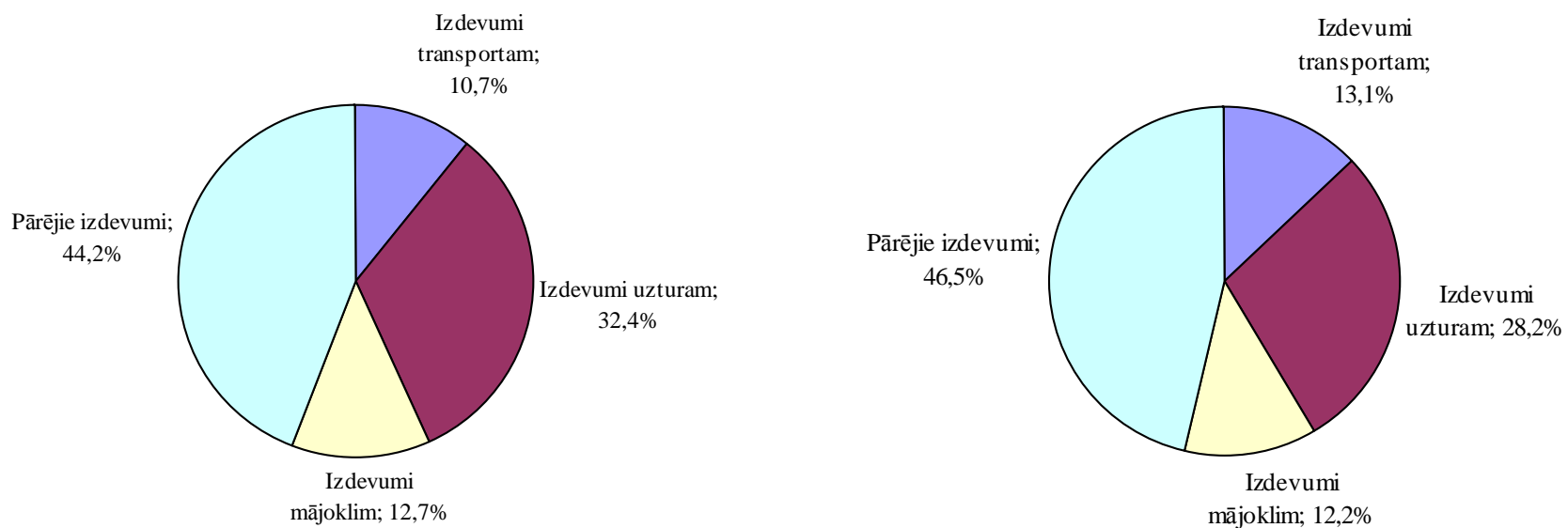
Apakšnozare	NACE kods	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Pārtikas nozare - kopā	<b>15</b>	<b>108,1</b>	<b>114,9</b>	<b>122,9</b>	<b>139,6</b>	<b>159,2</b>	<b>185,5</b>	<b>214,0</b>
Gaļas produkti	<b>151</b>	129,1	142,9	174,6	199,2	231,2	282,3	324,3
Zivju produkti	<b>152</b>	117,9	142,6	118,1	147,9	197,8	208,9	243,2
Augļu/dārzeņu pr.	<b>153</b>	92,7	138,8	144,1	157,0	148,8	191,9	272,1
Piena produkti	<b>155</b>	110,1	113,6	120,2	139,6	168,1	204,2	234,1
Graudu malšanas pr.	<b>156</b>	97,3	99,3	91,3	106,9	106,8	106,1	129,7
Citi pārtikas produkti	<b>158</b>	105,1	109,3	114,9	131,0	141,2	157,4	167,7
Dzērieni	<b>159</b>	95,1	94,0	97,8	104,9	121,9	140,3	167,8

## b) eksporta tirgū

Apakšnozare	NACE kods	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Pārtikas nozare - kopā	<b>15</b>	<b>129,6</b>	<b>123,5</b>	<b>129,0</b>	<b>156,6</b>	<b>204,0</b>	<b>239,0</b>	<b>270,6</b>
Gaļas produkti	<b>151</b>	115,3	154,9	176,6	190,4	484,1	993,4	1126,9
Zivju produkti	<b>152</b>	141,5	118,1	97,7	94,0	132,0	145,7	134,5
Augļu/dārzeņu pr.	<b>153</b>	129,7	157,2	196,9	213,9	221,9	246,1	365,9
Piena produkti	<b>155</b>	116,9	100,1	113,9	171,7	204,8	218,8	284,8
Graudu malšanas pr.	<b>156</b>	125,0	116,3	146,9	188,9	231,3	267,1	524,2
Citi pārtikas produkti	<b>158</b>	95,4	111,6	183,3	206,4	221,4	246,5	253,0
Dzērieni	<b>159</b>	147,8	183,3	267,1	422,7	596,0	795,3	875,0

Avots: CSP npublicētie dati

Mājsaimniecību patēriņa izdevumu struktūra Latvijā 2003.un 2006.gadā



Avots: autores apkopots no EM Ziņojumu datiem

## Mazumtirdzniecības ķēžu tirgus daļas Latvijā 2006.gadā

Kopējais apgrozījums konkrētajā tirgū Ls (2006.gadā) **919 395 043**

N.p.k.	Uzņēmuma nosaukums	Apgrozījums Ls (dilstošā secībā)*	Tirgus daļa		CR	HHI	
			% no 10 lielāko uzņēmumu kopskaita	% no kopapjoma	(augošā secībā: 1-10 lielākajiem uzņēmumiem)	(augošā secībā: 1-10 lielākajiem uzņēmumiem)	
1	SIA "RIMI Latvia"	301 493 275	32,79%	32,79%	32,79%	1075,35	1075,35
2	SIA "Maxima Latvija"	278 263 230	30,27%	30,27%	63,06%	916,03	1991,38
3	SIA "Latvijas tirgotāju kooperācija AIBE"	79 009 445	8,59%	8,59%	71,65%	73,85	2065,23
4	ELVI grupa	66 606 759	7,24%	7,24%	78,90%	52,48	2117,71
5	Mego	47 716 906	5,19%	5,19%	84,09%	26,94	2144,65
6	SIA "Iepirkuma grupa"	49 283 054	5,36%	5,36%	89,45%	28,73	2173,38
7	Nelda	43 899 580	4,77%	4,77%	94,22%	22,80	2196,18
8	SIA "Zemniecība"	19 660 530	2,14%	2,14%	96,36%	4,57	2200,75
9	Skai Baltija	19 844 986	2,16%	2,16%	98,52%	4,66	2205,41
10	SIA "Palink"	13 617 278	1,48%	1,48%	100,00%	2,19	2207,61
	<b>Kopā</b>	<b>919 395 043</b>	100,00%	100,00%	X	2207,61	X

*Piezīmes:*

Konkrētais tirgus šajā gadījumā ir ikdienas patēriņa preču mazumtirdzniecība lielveikalu vidē, no tā izslēdzot tirgus, kioskus, specializētos veikalus, tradicionālos veikalus

CR – koncentrācijas indekss, kas raksturo vairāku lielāko firmu daļu kopējā tirgus apjomā procentos. Ja indekss tuvojas 100, tad tirgus raksturojams ar augstu monopolizācijas pakāpi

HHI – Herfindāla-Hiršmana indekss, kas raksturo firmu tirgus varas sadalījumu starp visiem dotā tirgus subjektiem

*Avots: Konkurences padomes npublicētie aprēķini*

**Anketa**  
**Latvijas pārtikas ražotāji un to konkurētspēja**

1. Lūdzu uzrakstiet, kā Jūs saprotat jēdzienu "**uzņēmuma konkurētspēja**"!

---



---



---

2. **Kādi faktori, pēc Jūsu domām, veicina uzņēmuma konkurētspēju?**

(novērtējiet **katras** atbildes nozīmi, ja 6=veicina; 5=drīzāk veicina; 4=drīzāk veicina, nekā neveicina; 3=drīzāk neveicina, nekā veicina, 2=drīzāk neveicina, 1=neveicina)

- jaunu un modernu tehnoloģiju izmantošana ražošanā  
 kvalitātes sistēmu ieviešana  
 kvalificēti speciālisti  
 nemitīga ražotās produkcijas sortimenta atjaunošana  
 stingra izmaksu kontrole un samazināšana  
 preču zīmes atpazīstamības veicināšanas pasākumi  
 produkcijas atbilstība patērētāju vajadzībām  
 pieeja izplatības kanāliem  
 zināšanas par pastāvošām tendencēm nozarē un uzņēmējdarbībā  
 sadarbība ar citiem pārtikas ražotājiem  
 citi (lūdzam norādīt, kādi) \_\_\_\_\_

---



---

3. **Kādi faktori, pēc Jūsu domām, traucē uzņēmuma konkurētspējai?**

(novērtējiet **katras** atbildes nozīmi, ja 6=traucē; 5=drīzāk traucē; 4=drīzāk traucē, nekā netraucē; 3=drīzāk netraucē, nekā traucē, 2=drīzāk netraucē, 1=netraucē)

- pieaugošais globalizācijas process  
 pārāk augstas prasības kvalitātes nodrošinājumam  
 nepietiekams finanšu resursu nodrošinājums  
 kvalificētu speciālistu trūkums  
 pieaugošais darba samaksas līmenis  
 nespēja atrast noieta tirgu  
 nepietiekams nodrošinājums ar izejvielām  
 nepietiekamas zināšanas uzņēmējdarbībā  
 nepietiekama informācija par pastāvošām tendencēm nozarē  
 nepietiekams valdības atbalsts  
 citi (lūdzam norādīt, kādi) \_\_\_\_\_

---



---

4. **Vai Jūsu uzņēmums ir izmantojis kādu no valsts institūciju atbalsta veidiem?**

(atzīmējiet **atbilstošās** atbildes ar "X")

**jā** (lūdzam precizēt)

- kredīšanas programmu  
 eksporta veicināšanas programmu  
 atbalstu dalībai starptautiskās izstādēs un tirdzniecības misijās  
 atbalstu nodarbināto kvalifikācijas celšanai, pārkvalifikācijai un tālākizglītošanai  
 atbalstu jaunu produktu un tehnoloģiju attīstībai  
 konsultācijas  
 citu (norādiet, ja izmantoti citi veidi) \_\_\_\_\_

**nē**

(lūdzam norādīt iemeslu)

5. **Vai, pēc Jūsu domām, valsts atbalsts pārtikas ražošanas uzņēmumiem ir pietiekošs ?**

**jā**

**nē**

6. **Novērtējiet pastāvošo pārtikas rūpniecības nozari Latvijā** (atzīmējiet **tikai vienu** atbildi ar "X")
- nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas
- nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas
- nozarē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama
- nozarē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva
7. **Vai minētajie uzņēmējdarbības vides faktori ietekmē Jūsu uzņēmuma konkurētspēju tirgū?**  
(novērtējiet **katras** atbildes nozīmi, ja 6=ietekmē; 5=drīzāk ietekmē; 4=drīzāk ietekmē, nekā neietekmē; 3=drīzāk neietekmē, nekā ietekmē, 2=drīzāk neietekmē, 1=neietekmē)
- atkarība no izejvielu piegādātājiem
- atkarība no izplatīšanas kanāliem
- atkarība no pircēju vēlmēm un pirktspējas
- konkurence ar vietējiem (Latvijas) pārtikas ražotājiem
- konkurence ar ārvalstu (ES, trešo valstu) pārtikas ražotājiem
- produkcijas vai preču markas atdarinātāji
8. **Novērtējiet pēc svarīguma minētos faktoros, kuri, jūsuprāt, ir par pamatu jūsu produkcijas konkurētspējai**  
(novērtējiet **katru minēto** faktoru pēc to nozīmes no , ja 6=svarīgs; 5=drīzāk svarīgs; 4=drīzāk svarīgs, nekā nesvarīgs; 3=drīzāk nesvarīgs, nekā svarīgs; 2=drīzāk nesvarīgs; 1= nesvarīgs)
- zemas cenas
- augsta kvalitāte
- nemitīga jauninājumu ieviešana
- orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām
9. **Jūsu uzņēmums no pārējiem konkurējošiem uzņēmumiem atšķiras ar:**  
(atzīmējiet **atbilstošās** atbildes ar "X", kuras attiecas uz jūsu uzņēmumu)
- unikālu receptūru
- jaunāko tehnoloģiju izmantošanu
- pazīstamu preču marku
- radošiem darbiniekiem
- harizmātisku līderi vadībā
- veiksmīgām mārketinga programmām
- padziļinātām zināšanām par pircējiem
- uzņēmuma pozitīvo sociālo reputāciju
- sadarbības sistēmu (līgumiem) ar izejvielu piegādātājiem
- sadarbības sistēmu (līgumiem) ar izplatītājiem
- citu (norādiet) \_\_\_\_\_
- būtisku atšķirību nav
10. **Novērtējiet apgalvojumus attiecībā uz savu uzņēmumu**, 6=atbilst; 5=drīzāk atbilst; 4=drīzāk atbilst, nekā neatbilst; 3=drīzāk neatbilst, nekā atbilst; 2=drīzāk neatbilst; 1= neatbilst)
- Uzņēmuma darbības vispārējs raksturojums**
- uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmumā pastāv skaidra nākotnes vīzija un tā ir zināma visiem darbiniekiem
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- Uzņēmuma attīstības aktivitāšu raksturojums**
- uzņēmumā ir nepieciešamā bāze inovāciju (preču vai procesu) izstrādāšanai
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmums veic ne tikai ražošanas, bet arī produkcijas dizainēšanas, mārketinga, loģistikas u.c.funkcijas
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmums izmanto zināšanas par **patērētājiem** kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmums izmanto zināšanas par **konkurentiem** kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai (transporta, gramatvedības, maketēšanas u.c.)
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

**Uzņēmuma sortimenta raksturojums**

uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns vai uzlabots izstrādājums gada laikā)

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Uzņēmuma iekšējās sistēmas raksturojums**

uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

visi strādājošie ir labi informēti par pārējo darbinieku veicamajiem pienākumiem un to specifiku

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmumā veic aptaujas vai anketēšanas, lai noskaidrotu darbinieku viedokli

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

atalgojuma sistēma ir piesaistīta konkrētiem darbinieka sasniegumiem vai apjomam

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

bez atalgojuma uzņēmumā pastāv vēl citas darbiniekus motivējošas sistēmas

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmumā pastāv grūtības ar vajadzīgo darbinieku nokomplektēšanu

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

vadošiem amatiem darbiniekus izvirza no esošo darbinieku vidus

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Darbinieku apmācības sistēmas raksturojums**

uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmuma darbiniekus regulāri nosūta profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanasursos

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota noderīga informācija, kura izmantojama ikdienas darbā

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmumam pastāv sadarbība ar mācību iestādēm, kas sagatavo speciālistus uzņēmuma vajadzībām

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Uzņēmuma sadarbības sistēmas raksturojums**

uzņēmuma darbiniekiem ir augsta izpratne par piegādātāju uzņēmumu darbību un tā specifiku, kā arī tie ir labi pazīstami ar piegādātāju darbiniekiem

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmuma darbiniekiem pastāv laba sadarbība ar uzņēmumiem, kas ir to pircēji vai izplatītāji, kā arī ir augsta izpratne par tajos notiekošiem procesiem

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

uzņēmumā tiek piemērota individuāla pieeja lielākajiem klientiem, pircējiem

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

11. **Vai uzņēmumā tiek nodarbināti praktikanti, kas pārstāv profesionālās mācību iestādes?**

 jā

 nē

12. **Vai uzņēmumam pieder savi izplatīšanas kanāli (veikali, kioski, stendi u.c.)?**

 jā

 nē

13. **Vai jūsu uzņēmums ir kādas asociācijas biedrs (pārtikas ražotāju, darba devēju konfederācijas u.c.)**

(lūdzu atzīmējiet variantu ar "X" un, ja iespējams, norādiet iemeslu jūsu dotajai atbildei)

jā (norādiet, kādas)  nē

---



---

14. **Lūdzu sniedziet informāciju par Jūsu uzņēmumu!**

**Uzņēmuma ražošanas profils**

- Gaļas produkti
- Zivju produkti
- Augļu/dārzeņu produkti
- Piena produkti
- Graudu maīšanas produkti
- Maizes un mīklas izstrādājumi
- Kakao un konfektes
- Garšvielas un mērces
- Destilēti alkoholiskie dzērieni
- Alus
- Minerālūdens un bezalkohol. dz.
- Cits

**Uzņēmuma atrašanās vieta**

- Rīga
- Rīgas rajons
- Vidzeme
- Zemgale
- Kurzeme
- Latgale

**Uzņēmuma pastāvēšanas ilgums**

- līdz 1 gadam
- 1-5 gadi
- 5-10 gadi
- ilgāk par 10 gadiem

**Uzņēmums pieder**

- 100% Latvijas īpašums
- 100% ārvalstu īpašums
- dalīts

**Uzņēmums produkciju eksportē**

jā (lūdzu norādiet valstis)

---



---



---

**Uzņēmuma eksporta plānotā stratēģija**

(lūdzu atzīmējiet iespējamus variantus ar "X")

- uzņēmums orientēsies uz Latvijas tirgu
- uzņēmums orientēsies uz Baltijas tirgu
- uzņēmums orientēsies uz ES tirgu
- uzņēmums orientēsies uz trešo valstu tirgu

nē

**Darbinieku skaits uzņēmumā**

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- Vairāk par 250

**Gada apgrozījums**

- līdz 10'000 Ls
- 10'000-100'000 Ls
- 100'000-1'000'000 Ls
- vairāk par 1'000'000 Ls

**Jūsu ieteikumi vai priekšlikumi**

---



---



---



---



---



---



---



---

**Paldies par piedalīšanos aptaujā!!!**



### Informācija par pētījumu Latvijas pārtikas uzņēmumu federācijas (LPUF) mājas lapā

Read www.lpuf.lv

Latvijas Pārtikas Uzņēmumu Federācija

AKTUĀLI | STRUKTŪRA | LIKUMDOŠANA | KONTAKTI

LATVISKI | ENGLISH

**LPUF**  
LATVIJAS PĀRTIKAS  
UZŅĒMUMU FEDERĀCIJA

LAIPNI LŪDZAM LPUF MĀJASLAPĀ

- Misija, mērķi
- Fakti, pētījumi
- Preses relīzes
- Kalendārs
- Vadlīnijas
- Darba birža
- Par mums
- Sadarbība
- Mēs ES

■ Latvijas Universitātes doktorantūras studiju ietvaros sadarbībā ar Latvijas Pārtikas uzņēmumu federāciju (LPUF) tiek organizēts pētījums "Latvijas pārtikas ražotāji un to konkurētspēja"

**Pētījuma mērķis** ir noskaidrot uzņēmēju izpratni par konkurētspējas veidošanu, apzināt un aprakstīt uzņēmēju novērtējumu par pastāvošo konkurences vidi Latvijas pārtikas nozarē, un identificēt uzņēmumos notiekošos procesus, kuri veicina vai traucē uzņēmuma konkurētspējas attīstīšanu.

Aptaujas apkopotie rezultāti tiks izmantoti ieteikumu veidošanai Ministru Kabineta, LPUF, Latvijas attīstības aģentūrai un Konkurences padomei, lai piedāvātu konkrētus priekšlikumus pārtikas uzņēmumu atbalstīšanā, kā arī praktisku ieteikumu sagatavošanai pārtikas uzņēmumiem to konkurētspējas veicināšanā.

Ar pētījuma rezultātiem būs iespējams iepazīties LPUF mājas lapā pēc to apkopošanas.

Jebkuru jautājumu vai neskaidrību gadījumā par pētījumu vai anketu lūdzam griezties pie **kontaktpersonas:**

## Informācija par pētījumu un anketas elektroniskā versija portālā Laukinet.lv

LaukiNet.lv - lauki tev apkārt - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.laukinet.lv/lat/education/higher/index.php?51439>

**§8. Izglītība**

Šajā sadaļā ir informācija par to, kas notiek laukos saistībā ar izglītību.

**Augstākā izglītība**

**Latvijas Universitātes doktorantūras studiju ietvaros sadarbībā ar Latvijas Pārtikas uzņēmumu federāciju (LPUF) tiek organizēts pētījums "Latvijas pārtikas ražotāji un to konkurētspēja".**

Pētījuma mērķis ir noskaidrot uzņēmēju izpratni par konkurētspējas veidošanu, apzināt un aprakstīt uzņēmēju novērtējumu par pastāvošo konkurences vidi Latvijas pārtikas nozarē, un identificēt uzņēmumos notiekošos procesus, kuri veicina vai traucē uzņēmuma konkurētspējas attīstīšanu. Aptaujas apkopotie rezultāti tiks izmantoti ieteikumu veidošanai Ministru Kabineta, LPUF, Latvijas attīstības aģentūrai un Konkurences padomei, lai piedāvātu konkrētus priekšlikumus pārtikas uzņēmumu atbalstīšanā, kā arī praktisku ieteikumu sagatavošanai pārtikas uzņēmumiem to konkurētspējas veicināšanā.

Lūdzam ar savu piedalīšanos atbalstīt pētījumu "Latvijas pārtikas ražotāji un to konkurētspēja", kas tiek organizēts Latvijas Universitātes doktorantūras studiju ietvaros sadarbībā ar Latvijas Pārtikas uzņēmumu federāciju (LPUF).

Aptauja tiek veikta, izmantojot anketu, kuras aizpildīšana Jums neaizņems vairāk par 15 minūtēm

Šeit pieejama anketas elektroniskā versija: [http://laukinet.lv/anketa/ANKETA\\_LN.xls](http://laukinet.lv/anketa/ANKETA_LN.xls)

Lūdzam anketu aizpildīt uzņēmuma vai nodaljas vadītājam, personāldaljas vadītājam vai citiem kompetentiem darbiniekiem. Lūdzam nosūtīt aizpildīto anketu uz e-pastu:

[ilze.lapa@gmail.com](mailto:ilze.lapa@gmail.com) vai [ilzelapa@one.lv](mailto:ilzelapa@one.lv)

Lūdzam atsūtīt arī nepilnīgi aizpildītas anketas!!!

Jebkuru jautājumu vai neskaidrību gadījumā par pētījumu vai anketu lūdzam griezties pie kontaktpersonas: Ilze Lapa, LU vadītzinību doktorante, tel. 7813470, 29417200, e-pasts: [ilze.lapa@gmail.com](mailto:ilze.lapa@gmail.com); [ilzelapa@one.lv](mailto:ilzelapa@one.lv)

**Reklāma portālā**

**Humana**

**LaukiNet.lv iesaka apmeklēt**

**VIDZEMNIEKIEM.LV**

**Atbalstītāji**

start My Docume... Iļezes\_doku... 4 Microso... Gmail - Rak... LaukiNet.lv... Microsoft P... Microsoft E... Microsoft... LV 15:15

**Pētījuma pavadvēstule respondentiem*****Cienājamo respondent!***

Lūdzam ar savu piedalīšanos atbalstīt pētījumu  
**"Latvijas pārtikas ražotāji un to konkurētspēja",**  
kas tiek organizēts **Latvijas Universitātes** doktorantūras studiju ietvaros  
sadarbībā ar **Latvijas Pārtikas uzņēmumu federāciju (LPUF)**.

**Pētījuma mērķis** ir noskaidrot uzņēmēju izpratni par konkurētspējas veidošanu, apzināt un aprakstīt uzņēmēju novērtējumu par pastāvošo konkurences vidi Latvijas pārtikas nozarē, un identificēt uzņēmumos notiekošos procesus, kuri veicina vai traucē uzņēmuma konkurētspējas attīstīšanu.

Aptaujas apkopotie rezultāti tiks izmantoti ieteikumu veidošanai Ministru Kabineta, LPUF, Latvijas attīstības aģentūrai un Konkurences padomei, lai piedāvātu konkrētus priekšlikumus pārtikas uzņēmumu atbalstīšanā, kā arī praktisku ieteikumu sagatavošanai pārtikas uzņēmumiem to konkurētspējas veicināšanā.

Aptauja tiek veikta, izmantojot anketu Excell formātā (pielikumā ANKETA), kuras aizpildīšana Jums neaizņems vairāk par 15 minūtēm.

Anketā ir jāizvēlas jau gatavu atbilžu varianti, kā arī ir atstāta vieta Jūsu ieteikumiem. Jūsu ērtībai ir sagatavots arī **anketas variants ar Macros komandām** (ANKETA\_Macros)

Lūdzam nosūtīt aizpildīto anketu nosūtīt pa e-pastu **[ilze.lapa@gmail.com](mailto:ilze.lapa@gmail.com)** vai **[ilzelapa@one.lv](mailto:ilzelapa@one.lv)** vai pa faksu 7813440 (*norādīt Ilzei Lapai*)

Lūdzam anketu aizpildīt uzņēmuma vai nodaļas vadītājam, personāldaļas vadītājam vai citiem kompetentiem darbiniekiem.

**Anketā netiek prasīta konfidenciāla informācija par uzņēmumu un iegūtie dati tiks atspoguļoti tikai apkopotā veidā.**

***! Aptaujā nav iespējamas pareizas vai nepareizas atbildes – atbildot uz uzdotajiem jautājumiem, ņemiet vērā savu pieredzi un viedokli!***

***Lūdzam atsūtīt arī nepilnīgi aizpildītas anketas!!!***

Jebkuru jautājumu vai neskaidrību gadījumā par pētījumu vai anketu lūdzam griezties pie **kontaktpersonas:**

Ilze Lapa, LU vadībizinību doktorante,  
tel. 7813470, 29417200,  
vai pa norādītajām e-pasta adresēm

## Respondentu novērtējuma pastāvošajai pārtikas rūpniecības nozarei Latvijā sadalījums, %

Rindu %		nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas	nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas	nozārē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama	nozārē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva
Visa izlase, %		17	36	36	12
Novērtējiet pastāvošo pārtikas rūpniecības nozari Latvijā	nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas	100	0	0	0
	nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas	0	100	0	0
	nozārē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama	0	0	100	0
	nozārē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva	0	0	0	100
Vai uzņēmumam ir savi izplatīšanas kanāli	Jā	11	39	39	11
	Nē	8	19	58	15
Uz kādiem tirgiem uzņēmums orientēties	uz Latvijas	8	32	42	18
	uz citu valstu	14	32	50	5
Uzņēmuma atrašanās vieta	Rīga	28	44	17	11
	Rīgas rajons	27	23	38	12
	Vidzeme	8	48	32	12
	Zemgale	17	39	39	6
	Kurzeme	6	25	38	31
Uzņēmuma pastāvēšanas ilgums	Latgale	12	35	53	0
	līdz 5 gadiem	11	37	37	16
	5-10 gadi	22	41	25	13
	ilgāk par 10 gadiem	16	34	39	10
Gada apgrozījums	līdz 100'000 Ls	19	22	43	16
	100'000-1'000'000 Ls	5	43	43	8
	vairāk par 1'000'000 Ls	20	45	25	10
Darbinieku skaits uzņēmumā	mazāk par 9	9	17	57	17
	10-49	10	38	40	12
	50-249	7	60	20	13
	vairāk par 249	31	33	28	8
Vai uzņēmums produkciju eksportē	Jā	25	33	33	8
	Nē	9	39	36	15
Uzņēmuma ražošanas profils	Gaļas produkti	22	39	30	9
	Zivju produkti	13	25	44	19
	Augļu/dārzeņu produkti	29	29	29	14
	Piena produkti	24	24	47	6
	Maizes un mīklas izstrādājumi	5	40	40	15
	Dzērieni	18	55	18	9
	Cits	25	42	25	8
Faktori, kuri ir pamatu produkcijas konkurētspējai	zemas cenas	16	33	34	17
	augsta kvalitāte	19	36	38	8
	neemitīga jauninājumu ieviešana	20	39	35	6
Uzņēmuma raksturojums	orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām	16	38	36	10
	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt	18	40	36	7
	uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas	19	35	40	6
	uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	15	37	35	13
	uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju	34	28	32	6
	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	20	34	39	7
	uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	17	39	37	7
	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai (transporta, gramatvedības, maketēšanas u.c.)	18	41	35	6
	uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns izstrādājums gada laikā)	20	36	34	10
	uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts	15	27	39	18
	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem	26	29	40	5
	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi	33	45	12	9
	uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku	29	39	23	10
	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību	16	46	33	5
	uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem kolektīvi vienoties	15	37	44	5
	darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu	20	25	45	10
	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	13	33	43	13
	darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei	10	33	40	17
	uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota nodērkā informācija, kura izmantojama ikdienas darbā	19	38	33	10
	darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām	16	37	37	11
uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās	23	36	32	9	

vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)

vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)

**Respondentu novērtējuma par produkcijas vai preču markas atdarinātāju ietekmi uz uzņēmuma konkurētspēju sadalījums, %**

		neietekmē	drīzāk neietekmē	drīzāk neietekmē, nekā ietekmē	drīzāk ietekmē, nekā neietekmē	drīzāk ietekmē	ietekmē	N/A	neietekmē	ietekmē	N/A
Visa izlase %		26	18	13	21	9	12	2	57	41	2
Novērtējiet pastāvošo pārtikas rūpniecības nozari Latvijā	nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas	19	29	14	24	10	5	0	62	38	0
	nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas	28	26	14	14	14	2	2	67	30	2
	nozārē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama	21	7	14	28	7	21	2	42	56	2
Vai uzņēmumam ir savi izplatīšanas kanāli	Jā	43	14	7	14	0	21	0	64	36	0
	Nē	31	17	19	11	3	19	0	67	33	0
Uz kādiem tirgiem uzņēmums orientēsies	uz Latvijas	27	12	12	35	4	12	0	50	50	0
	uz citu valstu	34	11	16	21	5	13	0	61	39	0
Uzņēmuma atrašanās vieta	Rīga	23	18	18	23	0	18	0	59	41	0
	Rīgas rajons	28	6	17	39	0	6	6	50	44	6
	Vidzeme	27	27	4	19	8	15	0	58	42	0
	Zemgale	28	12	16	12	16	12	4	56	40	4
	Kurzeme	33	6	11	28	17	6	0	50	50	0
Uzņēmuma pastāvēšanas ilgums	līdz 5 gadiem	25	25	19	19	0	13	0	69	31	0
	5-10 gadi	12	35	18	12	6	18	0	65	35	0
	ilgāk par 10 gadiem	58	21	11	11	0	0	0	89	11	0
	līdz 100'000 Ls	28	19	16	9	3	22	3	63	34	3
Gada apgrozījums	100'000-1'000'000 Ls	16	16	13	30	12	10	1	46	52	1
	vairāk par 1'000'000 Ls	43	14	8	16	11	8	0	65	35	0
	mazāk par 9	16	19	22	24	5	11	3	57	41	3
Darbinieku skaits uzņēmumā	10-49	23	20	10	25	5	15	3	53	45	3
	50-249	43	4	4	17	13	17	0	52	48	0
	vairāk par 249	33	12	21	21	2	7	2	67	31	2
Vai uzņēmums produkciju eksportē	Jā	13	20	13	13	13	20	7	47	47	7
	Nē	14	28	8	28	11	11	0	50	50	0
Uzņēmuma ražošanas profils	Galas produkti	16	18	10	29	10	16	2	43	55	2
	Zivju produkti	35	18	17	12	8	9	2	70	29	2
	Augļu/dārzeņu produkti	30	22	13	13	4	17	0	65	35	0
	Piena produkti	38	19	13	6	19	6	0	69	31	0
	Maizes un mīklas izstrādājumi	29	0	14	43	14	0	0	43	57	0
	Dzērieni	18	18	0	41	18	6	0	35	65	0
	Cits	30	15	25	13	3	10	5	70	25	5
Faktori, kuri ir pamatu produkcijas konkurētspējai	27	0	0	18	18	36	0	27	73	0	
Uzņēmuma raksturojums	zemas cenas	17	33	0	50	0	0	0	50	50	0
	augsta kvalitāte	29	21	9	16	12	12	2	59	40	2
	nemīlīga jauninājumu ieviešana	23	18	10	23	11	13	2	51	47	2
	orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām	17	22	11	22	13	15	0	50	50	0
	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt	27	17	13	23	10	9	0	57	43	0
	uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunus iespējas	24	19	11	21	11	11	2	54	43	2
	uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	29	14	6	22	11	16	2	49	49	2
	uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju	31	21	14	13	9	12	1	65	33	1
	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	14	20	8	24	12	20	2	42	56	2
	uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	29	16	17	23	10	6	0	61	39	0
	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai (transporta, gramatvedības, maketēšanas u.c.)	22	19	17	24	7	9	2	57	41	2
	uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns izstrādājums gada laikā)	26	24	6	12	15	12	6	56	38	6
	uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts	23	20	14	23	6	14	1	56	43	1
	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem	33	18	12	12	9	12	3	64	33	3
	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi	22	17	9	24	7	19	2	48	50	2
	uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku	9	27	9	30	15	9	0	45	55	0
	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību	13	19	6	45	10	6	0	39	61	0
uzņēmuma darbību apspiež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties	26	16	11	21	11	16	0	53	47	0	
darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu	22	22	15	15	12	15	0	59	41	0	
uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	30	10	10	25	8	18	0	50	50	0	
darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei	15	15	10	25	13	23	0	40	60	0	
uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota nodērtīga informācija, kura izmantojama ikdienas darbā	33	7	7	23	17	13	0	47	53	0	
darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām	33	14	10	19	14	10	0	57	43	0	
uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās	37	14	14	11	11	14	0	65	35	0	
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)	17	17	17	25	8	17	0	51	49	0	
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											



## Respondentu novērtējuma par uzņēmumā pastāvošo sadarbību ar pircējiem sadalījums, %

		neatbilst	drīzāk neatbilst	drīzāk neatbilst, nekā atbilst	drīzāk atbilst, nekā neatbilst	drīzāk atbilst	atbilst	N/A	neatbilst	atbilst	N/A
Visa izlase %		3	7	13	37	29	8	3	23	74	3
Novērtējiet pastāvošo pārtikas rūpniecības nozari Latvijā	nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas	5	0	14	33	33	5	10	19	71	10
	nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas	0	9	12	33	30	12	5	21	74	5
	nozārē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama	2	7	14	42	26	9	0	23	77	0
	nozārē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva	0	14	14	43	29	0	0	29	71	0
Vai uzņēmumam ir savi izplatīšanas kanāli	Jā	0	8	14	39	33	6	0	22	78	0
Uz kādiem tirgiem uzņēmums orientēsies	Nē	8	12	19	27	23	12	0	38	62	0
	uz Latvijas	3	8	18	32	29	11	0	29	71	0
	uz citu valstu	0	9	14	41	32	5	0	23	77	0
Uzņēmuma atrašanās vieta	Rīga	6	0	17	17	33	22	6	22	72	6
	Rīgas rajons	0	8	12	31	35	8	8	19	73	8
	Vidzeme	4	12	8	40	36	0	0	24	76	0
	Zemgale	0	11	11	50	22	6	0	22	78	0
	Kurzeme	0	13	19	56	6	6	0	31	69	0
Uzņēmuma pastāvēšanas ilgums	Latgale	0	0	18	35	29	12	6	18	76	6
	līdz 5 gadiem	0	11	11	26	26	26	0	21	79	0
	5-10 gadi	3	19	16	28	31	0	3	38	59	3
Gada apgrozījums	ilgāk par 10 gadiem	1	1	13	45	27	7	4	16	79	4
	līdz 100'000 Ls	3	11	19	24	32	11	0	32	68	0
	100'000-1'000'000 Ls	0	5	16	46	27	5	0	22	78	0
	vairāk par 1'000'000 Ls	3	5	8	45	25	10	5	15	80	5
Darbinieku skaits uzņēmumā	mazāk par 9	4	13	13	30	30	9	0	30	70	0
	10-49	0	10	17	33	31	10	0	26	74	0
	50-249	7	0	20	33	20	20	0	27	73	0
	vairāk par 249	0	6	3	53	28	3	8	8	83	8
Vai uzņēmums produkciju eksportē	Jā	4	6	14	35	25	10	6	24	71	6
	Nē	0	9	12	39	30	8	2	21	77	2
Uzņēmuma ražošanas profils	Galas produkti	4	13	9	48	22	0	4	26	70	4
	Zivju produkti	0	13	13	38	13	25	0	25	75	0
	Augļu/dārzenu produkti	0	14	0	14	43	29	0	14	86	0
	Piena produkti	0	12	12	35	41	0	0	24	76	0
	Maizes un mīklas izstrādājumi	0	5	18	43	28	5	3	23	75	3
	Dzērieni	9	0	9	27	55	0	0	18	82	0
	Cits	0	8	8	25	17	25	17	17	67	17
Faktori, kuri ir pamatu produkcijas konkurētspējai	zemas cenas	2	3	17	36	31	9	2	22	76	2
	augsta kvalitāte	2	8	13	36	32	8	3	22	75	3
	nemitīga jauninājumu ieviešana	0	7	9	35	35	9	4	17	80	4
	orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām	1	6	13	37	33	9	1	20	79	1
Uzņēmuma raksturojums	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt	1	8	11	34	33	10	2	20	78	2
	uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas	2	5	11	25	41	14	2	17	81	2
	uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	1	4	9	40	31	12	4	14	82	4
	uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju	4	4	14	30	32	10	6	22	72	6
	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	0	4	7	36	37	13	3	11	86	3
	uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	0	2	9	37	41	11	0	11	89	0
	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīdzdarbību veikšanai (transporta, gramatvedības, maketēšanas u.c.)	0	6	15	29	35	15	0	21	79	0
	uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns izstrādājums gada laikā)	0	7	13	40	25	10	5	20	76	5
	uzņēmuma sortiments ir saurs un specializēts	6	12	15	30	33	3	0	33	67	0
	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem	3	9	12	26	36	10	3	24	72	3
	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi	3	6	3	33	27	18	9	12	79	9
	uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku	0	3	6	42	29	13	6	10	84	6
	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību	2	7	5	28	39	14	5	14	81	5
	uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties	0	2	5	37	41	15	0	7	93	0
	darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu	0	5	3	35	45	13	0	8	93	0
	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	3	8	8	33	40	10	0	18	83	0
	darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei	0	3	10	20	47	20	0	13	87	0
	uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota nodēģīga informācija, kura izmantojama ikdienas darbā	0	0	0	24	48	29	0	0	100	0
	darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām	4	5	5	30	46	9	2	14	84	2
uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās	2	6	8	40	34	8	4	15	81	4	
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											

## Respondentu novērtējuma par uzņēmumā izmantotajām tehnoloģijām sadalījums, %

		neatbilst	drīzāk neatbilst	drīzāk neatbilst, nekā atbilst	drīzāk atbilst, nekā neatbilst	drīzāk atbilst	atbilst	N/A	neatbilst	atbilst	N/A
Visa izlase %		8	8	20	23	22	19	0	36	64	0
Novērtējiet pastāvošo pārtikas rūpniecības nozari Latvijā	nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas	5	0	5	10	43	38	0	10	90	0
	nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas	9	5	23	30	16	16	0	37	63	0
	nozārē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama	9	5	23	26	21	16	0	37	63	0
	nozārē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva	7	43	21	7	14	7	0	71	29	0
Vai uzņēmumam ir savi izplatīšanas kanāli uz kādiem tirgiem uzņēmums orientēties	Jā	8	11	17	14	28	22	0	36	64	0
	Nē	8	8	35	19	12	19	0	50	50	0
Uzņēmuma atrašanās vieta	uz Latvijas	11	13	21	16	29	11	0	45	55	0
	uz citu valsti	5	5	27	18	9	36	0	36	64	0
	Rīga	6	6	22	22	22	22	0	33	67	0
	Rīgas rajons	4	4	12	27	27	27	0	19	81	0
	Vidzeme	16	8	20	16	24	16	0	44	56	0
	Zemgale	6	11	39	17	17	11	0	56	44	0
Uzņēmuma pastāvēšanas ilgums	Kurzeme	13	19	19	31	6	13	0	50	50	0
	Latgale	6	6	12	24	29	24	0	24	76	0
	līdz 5 gadiem	5	16	26	32	5	16	0	47	53	0
	5-10 gadi	16	9	16	19	22	19	0	41	59	0
Gada apgrozījums	ilgāk par 10 gadiem	6	4	21	22	27	19	0	31	69	0
	līdz 100'000 Ls	11	8	30	19	24	8	0	49	51	0
	100'000-1'000'000 Ls	11	8	24	30	11	16	0	43	57	0
	vairāk par 1'000'000 Ls	5	10	10	18	33	25	0	25	75	0
Darbinieku skaits uzņēmumā	mazāk par 9	4	13	39	13	17	13	0	57	43	0
	10-49	19	7	17	31	14	12	0	43	57	0
	50-249	0	7	27	13	33	20	0	33	67	0
	vairāk par 249	3	8	11	19	25	33	0	22	78	0
Vai uzņēmums produkciju eksportē	Jā	2	2	22	18	29	27	0	25	75	0
	Nē	14	14	18	27	15	12	0	45	55	0
Uzņēmuma ražošanas profils	Gaļas produkti	9	9	9	13	35	26	0	26	74	0
	Zivju produkti	13	0	25	44	6	13	0	38	63	0
	Augļu/dārzeņu produkti	0	0	14	43	14	29	0	14	86	0
	Piena produkti	12	6	41	6	24	12	0	59	41	0
	Maizes un mīklas izstrādājumi	10	18	18	33	15	8	0	45	55	0
	Dzērieni	18	0	9	0	36	36	0	27	73	0
Faktori, kuri ir par pamatu produkcijas konkurētspējai	Cits	0	8	33	17	8	33	0	42	58	0
	zemas cenas	12	9	7	22	29	21	0	28	72	0
	augsta kvalitāte	6	4	21	23	25	21	0	31	69	0
	nemitīga jauninājumu ieviešana orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām	2	4	19	26	28	22	0	24	76	0
Uzņēmuma raksturojums	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt	4	6	20	27	24	19	0	30	70	0
	uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas	3	6	13	25	25	27	0	22	78	0
	uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	4	12	15	22	26	22	0	31	69	0
	uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju	0	0	0	0	54	46	0	0	100	0
	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	6	4	21	21	24	23	0	31	69	0
	uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	7	7	22	19	20	24	0	37	63	0
	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai (transporta, gramatveidības, marketēšanas u.c.)	6	3	15	29	32	15	0	24	76	0
	uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns izstrādājums gada laikā)	5	8	21	24	23	20	0	33	67	0
	uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts	12	9	30	18	21	9	0	52	48	0
	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem	2	3	19	21	24	31	0	24	76	0
	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi	3	3	12	24	18	39	0	18	82	0
	uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku	0	3	10	16	23	48	0	13	87	0
	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību	5	2	14	19	28	32	0	21	79	0
	uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem kolektīvi vienojoties	15	7	15	22	17	24	0	37	63	0
	darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu	13	3	25	18	18	25	0	40	60	0
	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	13	5	20	8	23	33	0	38	63	0
darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei	13	10	17	23	17	20	0	40	60	0	
uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota nodērtīga informācija, kura izmantojama ikdienas darbā	5	5	24	24	29	14	0	33	67	0	
darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām	14	5	12	28	25	16	0	32	68	0	
uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās	8	8	15	11	23	36	0	30	70	0	
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											

## Respondentu novērtējuma par zināšanu apmaiņu uzņēmumā sadalījums, %

		neatbilst	drīzāk neatbilst	drīzāk neatbilst, nekā atbilst	drīzāk atbilst, nekā neatbilst	drīzāk atbilst	atbilst	N/A	neatbilst	atbilst	N/A
Visa izlase %		2	3	17	29	27	20	2	22	76	2
Novērtējiet pastāvošo pārtikas rūpniecības nozari Latvijā	nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas	5	0	10	33	19	24	10	14	76	10
	nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas	0	0	16	33	26	23	2	16	81	2
	nozārē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama	2	7	14	28	33	16	0	23	77	0
	nozārē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva	0	0	43	14	29	14	0	43	57	0
Vai uzņēmumam ir savi izplatīšanas kanāli	Jā	0	3	11	28	31	28	0	14	86	0
	Nē	4	4	31	27	19	15	0	38	62	0
Uz kādiem tirgiem uzņēmums orientēties	uz Latvijas	3	0	18	29	32	18	0	21	79	0
	uz citu valstu	0	9	18	27	18	27	0	27	73	0
Uzņēmuma atrašanās vieta	Rīga	0	0	17	33	22	22	6	17	78	6
	Rīgas rajons	8	0	8	35	35	15	0	15	85	0
	Vidzeme	0	0	16	28	40	16	0	16	84	0
	Zemgale	0	6	39	22	6	28	0	44	56	0
	Kurzeme	0	6	19	38	25	13	0	25	75	0
	Latgale	0	6	12	18	24	29	12	18	71	12
Uzņēmuma pastāvēšanas ilgums	līdz 5 gadiem	5	5	16	32	26	16	0	26	74	0
	5-10 gadi	0	0	19	13	31	38	0	19	81	0
	ilgāk par 10 gadiem	1	1	18	37	24	13	4	21	75	4
Gada apgrozījums	līdz 100'000 Ls	0	3	14	22	30	27	5	16	78	5
	100'000-1'000'000 Ls	3	3	24	35	22	14	0	30	70	0
	vairāk par 1'000'000 Ls	3	3	13	30	30	20	3	18	80	3
Darbinieku skaits uzņēmumā	mazāk par 9	0	4	22	17	26	30	0	26	74	0
	10-49	2	0	21	26	31	19	0	24	76	0
	50-249	7	0	20	47	13	13	0	27	73	0
	vairāk par 249	0	6	11	36	25	19	3	17	81	3
Vai uzņēmums produkciju eksportē	Jā	2	2	24	33	20	14	6	27	67	6
	Nē	2	3	14	26	32	24	0	18	82	0
Uzņēmuma ražošanas profils	Gaļas produkti	0	4	9	22	26	35	4	13	83	4
	Zivju produkti	6	0	13	25	31	25	0	19	81	0
	Augļu/dārzeņu produkti	0	0	0	29	57	14	0	0	100	0
	Piena produkti	0	6	24	29	24	18	0	29	71	0
	Maizes un mīklas izstrādājumi	3	3	20	28	35	13	0	25	75	0
	Dzērieni	0	0	36	18	18	27	0	36	64	0
	Cits	0	0	25	58	8	8	0	25	75	0
Faktori, kuri ir par pamatu produkcijas konkurētspējai	zemas cenas	2	3	12	22	28	28	5	17	78	5
	augsta kvalitāte	2	3	17	29	26	20	3	22	75	3
	nemitīga jauninājumu ieviešana	4	0	9	37	30	20	0	13	87	0
	orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām	1	2	17	28	27	22	3	20	77	3
Uzņēmuma raksturojums	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt	2	1	13	27	29	24	3	17	80	3
	uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas	3	0	14	24	32	25	2	17	81	2
	uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	1	1	12	27	31	27	1	14	85	1
	uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju	2	0	16	30	22	24	6	18	76	6
	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	1	0	16	23	30	26	4	17	79	4
	uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	2	0	24	20	26	28	0	26	74	0
	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai (transporta, gramatvedības, maketēšanas u.c.)	3	0	15	24	32	26	0	18	82	0
	uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns izstrādājums gada laikā)	2	1	16	30	26	21	3	20	77	3
	uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts	0	0	21	21	24	27	6	21	73	6
	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem	2	2	21	22	24	26	3	24	72	3
	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi	0	0	9	45	21	24	0	9	91	0
	uzņēmumā pastāv iedalījums deptamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku	3	3	19	45	19	10	0	26	74	0
	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību	2	0	9	28	33	28	0	11	89	0
	uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties	0	0	2	27	39	32	0	2	98	0
	darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu	0	0	13	20	35	33	0	13	88	0
	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	3	0	18	20	30	30	0	20	80	0
	darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei	0	3	13	17	33	33	0	17	83	0
uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota nodēriģa informācija, kura izmantojama ikdienas darbā	0	0	0	24	29	48	0	0	100	0	
darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām	0	0	0	0	58	42	0	0	100	0	
uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās	2	0	17	30	25	26	0	19	81	0	
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											



## Respondentu novērtējuma par darbinieku atbildību zināšanu apguvē sadalījums, %

		neatbilst	drīzāk neatbilst	drīzāk neatbilst, nekā atbilst	drīzāk atbilst, nekā neatbilst	drīzāk atbilst	atbilst	N/A	neatbilst	atbilst	N/A
Visa izlase %		7	13	21	31	18	7	3	41	56	3
Novērtējiet pastāvošo pārtikas rūpniecības nozari Latvijā	nozare ir perspektīva, augoša un līdz ar iestāšanos ES parādās jaunas iespējas	0	5	29	43	5	10	10	33	57	10
	nozare ir nostabilizējusies, ar zināmiem ražotājiem un lielas izmaiņas tajā nav gaidāmas	7	19	23	23	16	7	5	49	47	5
	nozārē pastāv dinamiskas pārmaiņas un tā ir grūti prognozējama	12	16	14	30	23	5	0	42	58	0
	nozārē pastāv darbības grūtības un tā kļūst neperspektīva	7	0	21	36	29	7	0	29	71	0
Vai uzņēmumam ir savi izplatīšanas kanāli	Jā	14	17	17	31	17	6	0	47	53	0
Uz kādiem tirgiem uzņēmums orientēties	Nē	12	8	23	42	12	4	0	42	58	0
Uzņēmuma atrašanās vieta	uz Latvijas	13	8	16	42	13	8	0	37	63	0
	uz citu valstu	9	23	23	27	18	0	0	55	45	0
	Rīga	0	6	44	17	17	11	6	50	44	6
	Rīgas rajons	4	19	19	31	12	15	0	42	58	0
	Vidzeme	4	20	20	24	24	8	0	44	56	0
	Zemgale	11	6	22	44	17	0	0	39	61	0
Uzņēmuma pastāvēšanas ilgums	Kurzeme	13	6	6	56	19	0	0	25	75	0
	Latgale	18	18	6	18	24	0	18	41	41	18
	līdz 5 gadiem	11	21	5	16	32	16	0	37	63	0
	5-10 gadi	6	9	22	28	25	6	3	38	59	3
Gada apgrozījums	ilgāk par 10 gadiem	7	12	24	37	10	4	4	43	52	4
	līdz 100'000 Ls	3	5	5	38	32	11	5	14	81	5
	100'000-1'000'000 Ls	11	16	38	19	8	8	0	65	35	0
Darbinieku skaits uzņēmumā	vairāk par 1'000'000 Ls	10	20	18	33	13	3	5	48	48	5
	mazāk par 9	4	4	13	35	30	13	0	22	78	0
	10-49	10	14	24	24	17	12	0	48	52	0
	50-249	13	13	20	27	27	0	0	47	53	0
Vai uzņēmums produkciju eksportē	vairāk par 249	6	19	19	42	11	0	3	44	53	3
	Jā	8	12	24	35	14	2	6	43	51	6
Uzņēmuma ražošanas profils	Nē	8	15	18	26	23	9	2	41	58	2
	Galas produkti	13	13	13	35	17	4	4	39	57	4
	Zivju produkti	6	19	13	50	13	0	0	38	63	0
	Augļu/dārzeņu produkti	0	29	29	29	0	14	0	57	43	0
	Piena produkti	0	12	18	41	24	6	0	29	71	0
	Maizes un mīklas izstrādājumi	8	18	28	18	18	10	3	53	45	3
	Dzērieni	9	9	36	18	18	9	0	55	45	0
	Cits	17	0	17	33	25	8	0	33	67	0
Faktori, kuri ir pamatu produkcijas konkurētspējai	zemas cenas	9	5	17	28	24	12	5	31	64	5
	augsta kvalitāte	6	13	23	32	19	5	3	41	56	3
	nemitīga jauninājumu ieviešana	7	13	26	28	22	4	0	46	54	0
	orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām	7	12	19	32	19	7	3	39	58	3
Uzņēmuma raksturojums	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt	7	14	22	27	18	8	4	43	52	4
	uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas	11	8	24	24	24	8	2	43	56	2
	uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	9	15	15	29	22	8	1	40	59	1
	uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju	8	8	20	36	14	8	6	36	58	6
	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	10	11	17	30	19	7	6	39	56	6
	uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	9	13	20	31	17	9	0	43	57	0
	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīdzdarbību veikšanai (transporta, gramatvedības, maketēšanas u.c.)	6	21	21	24	21	9	0	47	53	0
	uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns izstrādājums gada laikā)	8	16	18	30	17	6	5	43	53	5
	uzņēmuma sortiments ir šaurš un specializēts	6	3	18	27	33	6	6	27	67	6
	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem	5	7	24	29	24	7	3	36	60	3
	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi	0	12	12	39	24	9	3	24	73	3
	uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku	3	16	19	48	13	0	0	39	61	0
	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību	12	16	14	35	19	2	2	42	56	2
	uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem kolektīvi vienojoties	10	20	12	27	27	5	0	41	59	0
	darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu	8	8	10	43	30	3	0	25	75	0
	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	15	20	20	25	18	3	0	55	45	0
	darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei	0	0	0	0	73	27	0	0	100	0
	uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota nodēriņa informācija, kura izmantojama ikdienas darbā	5	14	19	24	33	5	0	38	62	0
	darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām	11	16	18	19	25	11	2	44	54	2
	uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās	9	19	19	34	13	6	0	47	53	0
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											
vidējais rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks kā visā izlasē (varbūtība 95%)											

## Atlasītās pazīmes un to kodējums

Nr pēc kārtas	Kods SPSS vajadzībām	Pazīme (sākotnējie faktori)
		<b><i>Konkurētspēju veicinošie vispārējie faktori</i></b>
1	2a	jaunu un modernu tehnoloģiju izmantošana ražošanā
2	2b	kvalitātes sistēmu ieviešana
3	2c	kvalificēti speciālisti
4	2d	nemitīga ražotās produkcijas sortimenta atjaunošana
5	2e	stingra izmaksu kontrole un samazināšana
6	2f	preču zīmes atpazīstamības veicināšanas pasākumi
7	2g	produkcijas atbilstība patērētāju vajadzībām
8	2h	pieeja izplatības kanāliem
9	2i	zināšanas par pastāvošām tendencēm nozarē un uzņēmējdarbībā
10	2j	sadarbība ar citiem pārtikas ražotājiem
		<b><i>Konkurētspēju traucējošie faktori</i></b>
11	3a	pieaugošais globalizācijas process
12	3b	pārāk augsta prasības kvalitātes nodrošinājumam
13	3c	nepietiekams finanšu resursu nodrošinājums
14	3d	kvalificētu speciālistu trūkums
15	3e	pieaugošais darba samaksas līmenis
16	3f	nespēja atrast noieta tirgu
17	3g	nepietiekams nodrošinājums ar izejvielām
18	3h	nepietiekamas zināšanas uzņēmējdarbībā
19	3i	nepietiekama informācija par pastāvošām tendencēm nozarē
20	3j	nepietiekams valdības atbalsts
		<b><i>Produkcijas konkurētspēju noteicošie pamatfaktori</i></b>
21	7a	zemas cenas
22	7b	augsta kvalitāte
23	7c	nemitīga jauninājumu ieviešana
24	7d	orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām
		<b><i>Uzņēmuma vispārējo darbību raksturojošās pazīmes</i></b>
25	9-1a	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt
26	9-1b	uzņēmumā pastāv skaidra nākotnes vīzija un tā ir zināma visiem darbiniekiem uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu
27	9-1c	jaunas iespējas
28	9-1d	uzņēmumā stingri seko līdz izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas
		<b><i>Uzņēmuma attīstības aktivitāšu raksturojošās pazīmes</i></b>
29	9-2a	uzņēmumā ir nepieciešamā bāze inovāciju (preču vai procesu) izstrādāšanai
30	9-2b	produkciju
31	9-2c	u.c.funkcijas
32	9-2d	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai
33	9-2e	veidošanai
34	9-2f	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai (transporta, gramatvedības, maketēšanas u.c.)
		<b><i>Uzņēmuma sortimentu raksturojošās pazīmes</i></b>
35	9-3a	laikā)
36	9-3b	uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts
37	9-3c	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem
38	9-3d	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi

Nr pēc kārtas	Kods SPSS vajadzībām	Pazīme (sākotnējie faktori)
<b><i>Uzņēmuma iekšējās sistēmas raksturojošās pazīmes</i></b>		
39	9-4a	uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku
40	9-4b	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību
41	9-4c	uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties
42	9-4d	darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu
43	9-4e	visi strādājošie ir labi informēti par pārējo darbinieku veicamajiem pienākumiem un to specifiku
44	9-4f	uzņēmumā veic aptaujas vai anketēšanas, lai noskaidrotu darbinieku viedokli
45	9-4g	atalgojuma sistēma ir piesaistīta konkrētiem darbinieka sasniegumiem vai apjomam
46	9-4h	bez atalgojuma uzņēmumā pastāv vēl citas darbiniekus motivējošas sistēmas
47	9-4i	uzņēmumā pastāv grūtības ar vajadzīgo darbinieku nokomplektēšanu
48	9-4j	vadošiem amatiem darbiniekus izvirza no esošo darbinieku vidus
<b><i>Darbinieku apmācības sistēmas raksturojuma pazīmes</i></b>		
49	9-5a	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences
50	9-5b	uzņēmuma darbiniekus regulāri nosūta profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas kursos
51	9-5c	izpildei
52	9-5d	uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota noderīga informācija, kura izmantojam ikdienas darbā
53	9-5e	darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām
54	9-5f	uzņēmumam pastāv sadarbība ar mācību iestādēm, kas sagatavo speciālistus uzņēmuma vajadzībām
55	9-5g	uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās
<b><i>Uzņēmuma sadarbības sistēmas raksturojuma pazīmes</i></b>		
56	9-6a	uzņēmuma darbiniekiem ir augsta izpratne par piegādātāju uzņēmumu darbību un tā specifiku
57	9-6b	uzņēmuma darbiniekiem pastāv laba sadarbība ar uzņēmumiem, kas ir to pircēji vai izplatītāji,
58	9-6c	uzņēmumā tiek piemērota individuāla pieeja lielākajiem klientiem, pircējiem

**KMO un Bartleta testu rezultāti****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,533
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3471,921
	df	1653
	Sig.	,000

*Avots: ar datorprogrammu SPSS veiktie aprēķini*

Pazīmju daļa, kas sākotnēji piedalās faktoru aprēķināšanā un komunalitāšu vērtības katrai pazīmei pirms rotācijas (datorprogrammas SPSS izdruka)

## Communalities

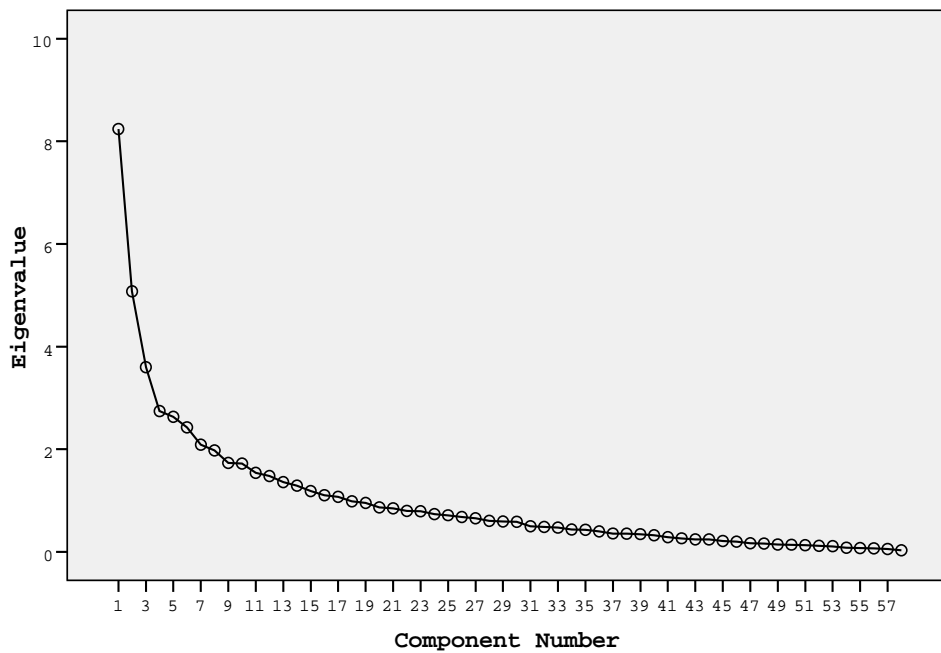
	Initial	Extraction
v2a	1,000	,624
v2b	1,000	,603
v2c	1,000	,738
v2d	1,000	,686
v2e	1,000	,786
v2f	1,000	,676
v2g	1,000	,699
v2h	1,000	,674
v2i	1,000	,651
v2j	1,000	,665
v3a	1,000	,655
v3b	1,000	,619
v3c	1,000	,799
v3d	1,000	,593
v3e	1,000	,686
v3f	1,000	,768
v3g	1,000	,748
v3h	1,000	,780
v3i	1,000	,704
v3j	1,000	,747
v91a	1,000	,808
v91b	1,000	,706
v91c	1,000	,700
v91d	1,000	,731
v92a	1,000	,656
v92b	1,000	,809
v92c	1,000	,748
v92d	1,000	,759
v92e	1,000	,706
v92f	1,000	,738
v93a	1,000	,709
v93b	1,000	,663
v93c	1,000	,783
v93d	1,000	,773
v94a	1,000	,724
v94b	1,000	,612
v94c	1,000	,662
v94d	1,000	,679
v94e	1,000	,766
v94f	1,000	,660
v94g	1,000	,694
v94h	1,000	,765
v94i	1,000	,628
v94j	1,000	,776
v95a	1,000	,659
v95b	1,000	,728

v95c	1,000	,842
v95d	1,000	,710
v95e	1,000	,743
v95f	1,000	,666
v95g	1,000	,727
v96a	1,000	,705
v96b	1,000	,797
v96c	1,000	,753
v7a	1,000	,682
v7b	1,000	,744
v7c	1,000	,743
v7d	1,000	,631

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Īpašvērtību izmaiņas pa faktoriem pēc Ketela kritērija

Scree Plot



## Katra faktora summārā un izskaidrotā dispersija, datorprogrammas SPSS izdruka

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,240	14,207	14,207	8,240	14,207	14,207	3,735	6,439	6,439
2	5,076	8,752	22,959	5,076	8,752	22,959	3,465	5,974	12,413
3	3,602	6,210	29,169	3,602	6,210	29,169	3,169	5,464	17,878
4	2,743	4,729	33,898	2,743	4,729	33,898	2,997	5,167	23,045
5	2,634	4,542	38,440	2,634	4,542	38,440	2,873	4,954	27,998
6	2,430	4,189	42,629	2,430	4,189	42,629	2,789	4,809	32,807
7	2,087	3,599	46,228	2,087	3,599	46,228	2,763	4,764	37,571
8	1,977	3,409	49,637	1,977	3,409	49,637	2,481	4,277	41,848
9	1,736	2,993	52,630	1,736	2,993	52,630	2,318	3,997	45,845
10	1,722	2,969	55,599	1,722	2,969	55,599	2,217	3,822	49,668
11	1,541	2,657	58,256	1,541	2,657	58,256	2,013	3,470	53,138
12	1,479	2,550	60,806	1,479	2,550	60,806	1,900	3,276	56,413
13	1,360	2,344	63,150	1,360	2,344	63,150	1,895	3,268	59,681
14	1,292	2,228	65,378	1,292	2,228	65,378	1,706	2,941	62,622
15	1,186	2,044	67,422	1,186	2,044	67,422	1,702	2,935	65,557
16	1,107	1,908	69,331	1,107	1,908	69,331	1,694	2,920	68,477
17	1,076	1,856	71,186	1,076	1,856	71,186	1,572	2,710	71,186
18	,987	1,702	72,888						
19	,955	1,646	74,534						
20	,868	1,497	76,031						
21	,851	1,467	77,498						



## Faktorslodžu matrica pirms transformēšanas, datorprogrammas SPSS izdruka

Component Matrix(a)

	Component																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
v2a	,242	,026	,190	-,239	-,179	-,065	-,129	,042	-,021	-,539	-,040	,007	,202	,264	,115	,016	-,013
v2b	,165	,210	,266	,074	-,007	,096	-,087	-,343	,138	-,090	,188	,285	-,226	-,058	,170	,305	,030
v2c	,273	,355	-,025	,062	,334	-,197	,052	-,255	,232	-,044	-,114	-,065	-,306	,131	,241	-,117	-,244
v2d	,330	,230	-,060	-,155	,167	,453	,173	-,172	-,105	-,220	,226	,184	-,175	-,137	,021	,092	,042
v2e	,195	,508	-,034	,005	,071	,060	,169	-,108	,002	,238	,004	-,248	-,104	,238	-,070	,023	,499
v2f	,318	,371	,454	,106	,237	-,152	,097	,040	-,120	-,076	-,075	,107	-,140	-,199	-,146	,070	-,080
v2g	,093	,677	-,031	,060	,244	-,346	-,037	,092	-,016	-,118	,074	-,064	,008	,018	,019	,054	-,107
v2h	,219	,646	,045	,196	-,076	-,171	-,122	-,032	,023	-,133	,132	-,110	,116	-,229	,057	,005	-,034
v2i	,368	,524	,232	-,015	,044	-,204	-,072	-,033	,101	-,144	,031	-,071	,002	,003	-,100	-,272	,128
v2j	,196	,477	,335	-,346	,031	-,033	,079	-,050	-,109	-,220	-,038	,028	,253	-,082	,074	,049	,126
v3a	,009	,370	-,259	,090	,012	,145	,313	,017	-,078	,285	,135	-,204	,285	-,186	-,078	-,169	-,160
v3b	-,105	,210	-,388	,206	,269	,145	,167	,118	-,078	,175	-,012	,114	,383	-,056	,086	,155	-,068
v3c	,032	,299	,217	-,114	,103	,182	,221	-,312	,450	,062	-,111	,376	,212	-,133	-,076	,172	,010
v3d	,278	,210	,087	,065	,486	-,077	,025	-,185	,293	,093	,097	-,173	-,133	,119	-,043	-,116	,044
v3e	,208	,370	-,311	,357	,375	-,049	,021	,037	-,101	,018	-,190	,022	,254	,145	,022	,057	-,020
v3f	,151	,578	,210	-,237	-,079	,468	-,057	,086	-,097	,142	,114	-,121	,047	-,058	-,033	,007	-,105
v3g	,174	,566	,370	-,014	-,340	,205	-,142	,126	-,047	,182	,023	-,007	-,088	,027	-,034	-,142	-,033
v3h	,279	,408	,465	-,074	-,240	,331	,064	,285	-,056	,085	-,117	-,044	,012	-,104	,142	,063	,030
v3i	,300	,335	,314	-,066	-,322	,383	,108	,177	,032	-,003	-,058	,222	-,050	,171	-,135	-,011	,040
v3j	,142	,462	-,381	-,107	,206	-,208	,085	,191	-,186	,113	,140	,063	-,023	,358	,142	,038	-,079
v91a	,279	-,026	-,048	,281	-,394	-,180	,401	-,112	-,151	-,177	,092	-,249	-,116	-,091	,318	,086	,182
v91b	,511	-,121	-,048	,113	-,409	-,035	-,111	-,223	-,040	,156	,098	-,092	-,031	-,219	,017	-,288	,091
v91c	,533	-,042	-,177	,138	-,133	,092	,014	-,211	,092	,112	-,186	-,051	,328	-,122	,187	-,091	,262
v91d	,507	-,072	-,131	-,077	-,022	,029	-,477	-,038	,233	,296	,153	,127	,082	-,021	,119	,073	,083
v92a	,420	-,010	,100	,249	-,078	,062	,108	-,094	-,361	-,247	-,135	-,270	-,035	,087	-,101	,265	-,073
v92b	,484	-,160	,336	,368	-,166	-,227	-,164	,125	-,011	,081	,191	,051	,249	,160	,121	,041	,172

v92c	,443	-,354	,149	,238	,140	,214	-,142	,126	,100	-,153	,425	-,095	-,027	-,034	-,010	,017	-,145
v92d	,687	-,150	-,084	-,011	-,040	,051	-,052	,198	,334	-,019	,107	,087	,076	-,052	,070	-,146	-,215
v92e	,444	-,130	-,084	,027	-,039	,178	-,029	,229	,448	,041	,301	-,105	-,011	,232	-,128	,129	-,084
v92f	,255	,047	-,047	,310	-,112	,416	-,199	-,011	,005	,054	-,302	-,372	-,101	,099	,176	,166	-,190
v93a	,467	-,372	-,034	-,002	,310	,312	-,023	-,015	-,203	-,037	,229	-,207	,070	-,019	,096	,060	-,046
v93b	-,332	,316	-,039	,193	-,299	-,085	,322	,189	,238	,216	-,132	,047	-,130	,039	,018	,141	-,127
v93c	,008	-,193	,198	,417	-,207	-,186	,432	,107	-,156	,074	,398	,143	,188	,080	-,050	-,015	,063
v93d	,495	-,031	,203	,437	,109	-,238	-,037	,290	,036	-,144	-,033	,054	-,153	-,108	-,233	,158	,017
v94a	,468	-,216	,409	,191	,073	,037	-,200	,308	-,127	-,068	-,170	-,049	,076	,028	-,205	-,106	-,024
v94b	,530	-,013	,218	-,107	-,132	-,282	-,186	-,063	,030	,218	-,150	,073	,049	,195	-,008	-,117	-,083
v94c	,538	-,055	-,260	-,348	-,020	,054	-,013	,115	-,295	,004	,049	,096	-,117	-,142	-,133	,059	-,103
v94d	,499	,049	-,416	-,077	-,050	,190	,235	,087	-,162	,126	,168	,186	-,107	,084	-,148	-,037	-,018
v94e	,350	,346	-,307	-,229	-,369	-,408	-,028	,055	-,067	,006	,130	-,070	-,094	-,035	,028	-,099	-,154
v94f	,451	-,178	-,175	-,208	,054	,094	-,183	,061	-,284	,067	-,343	,138	-,030	-,095	,262	-,043	,009
v94g	,447	-,185	-,165	-,469	-,103	-,154	-,039	,136	,126	-,040	,175	-,015	,169	,118	,223	,132	-,013
v94h	,605	-,202	,040	-,277	,070	-,076	,112	,194	,024	,187	-,258	,015	-,002	,023	,175	,286	,057
v94i	,121	,170	-,022	,001	,435	,010	,062	,466	,181	-,006	-,116	-,236	,136	-,218	,043	-,048	,042
v94j	,259	-,195	,206	-,445	,242	-,103	,438	,044	,007	-,324	,041	,055	,178	,099	,016	-,084	,094
v95a	,433	-,145	,116	-,372	,038	-,193	,205	-,047	,024	,277	-,084	-,140	,007	,034	-,327	-,022	,053
v95b	,527	-,084	-,046	,144	,176	-,074	-,099	-,338	-,220	,188	,004	,059	,098	,153	-,265	,254	-,063
v95c	-,042	,185	-,321	,388	,002	,124	-,032	,429	-,028	-,022	-,042	,474	-,165	,080	,169	-,111	,222
v95d	,518	-,089	-,253	,064	,013	-,224	-,153	,129	,025	-,136	-,259	,209	,043	-,289	-,238	-,025	,039
v95e	,334	,339	-,343	-,055	-,250	-,334	-,082	-,173	-,158	,062	,146	,134	-,015	-,253	-,028	,173	-,146
v95f	,308	-,319	,151	,091	,290	-,167	,156	,193	-,049	,206	,030	,077	-,354	-,141	,147	-,003	,214
v95g	,525	-,258	,306	-,233	,081	-,140	,209	-,038	-,060	,332	-,036	-,075	-,179	,027	,088	,057	-,027
v96a	,435	-,031	-,421	,081	-,173	,245	,144	-,178	,035	-,116	-,190	,056	-,078	,234	-,225	-,153	,011
v96b	,499	-,093	-,494	,034	-,231	,121	,165	-,009	,204	-,300	-,104	-,061	-,030	,075	-,178	,045	,111
v96c	,501	-,111	-,142	,211	-,224	-,074	,279	-,113	,406	-,121	-,197	-,108	,029	-,174	,034	,113	-,061
v7a	-,050	,479	-,258	-,007	-,022	-,081	-,478	-,039	-,018	-,090	,024	-,037	-,010	,188	-,098	,164	,251
v7b	,219	-,044	,361	,268	-,099	-,077	,208	-,190	-,124	,043	-,171	,273	,120	,309	,151	-,179	-,333
v7c	,478	-,098	,152	,258	,311	,184	-,127	-,419	-,140	,057	,061	,129	,099	-,058	,034	-,180	,061
v7d	,486	,167	-,275	,000	,211	,186	,095	,003	-,032	-,230	,009	,028	-,165	-,010	,142	-,317	-,013

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a 17 components extracted.



## Transformēta faktorslodžu matrica, datorprogrammas SPSS izdruka

## Rotated Component Matrix(a)

	Component																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
v2a	,112	-,027	,071	,057	,073	,063	-,010	,079	-,172	,001	,022	,737	,108	-,016	,024	-,015	,010
v2b	,145	-,031	-,098	,093	,110	,033	,144	,069	-,188	-,013	,087	,011	,095	,087	,075	,673	,080
v2c	-,037	,090	,065	,139	-,029	-,017	,790	-,016	,021	-,035	-,020	,016	,130	,031	,173	,161	-,049
v2d	,303	,037	,344	,061	,438	-,080	,115	-,006	,067	-,152	,077	,026	-,169	,084	-,060	,427	-,056
v2e	,341	,110	,169	-,051	-,059	-,086	,338	-,082	,135	,095	,197	-,124	-,119	-,052	-,057	,014	,627
v2f	,345	,120	-,116	,091	,075	,538	,328	-,170	,035	-,121	,049	,003	,079	-,073	-,092	,220	-,057
v2g	,161	-,140	-,155	,378	-,117	,199	,501	-,064	,303	-,164	,006	,151	-,066	,034	-,043	,020	,170
v2h	,333	-,296	-,127	,422	-,034	,218	,322	-,006	,185	,184	,152	,103	-,088	-,012	,044	,111	,073
v2i	,377	-,094	,027	,190	,012	,258	,501	-,014	-,067	,190	,002	,191	,015	-,054	-,194	-,025	,165
v2j	,461	,075	-,114	,118	,065	,048	,152	-,225	,108	,056	,019	,466	-,069	-,155	-,195	,192	,066
v3a	,267	-,151	,111	,164	-,015	-,181	,089	-,016	,534	,087	,123	-,290	-,058	-,193	-,094	-,171	-,106
v3b	-,063	-,072	,018	,010	-,005	-,087	-,068	-,020	,749	-,001	-,035	-,116	-,045	,129	,019	,051	,002
v3c	,218	-,008	,065	-,170	-,214	-,041	,126	-,020	,191	,173	-,214	,034	,048	-,180	-,213	,674	-,084
v3d	-,005	,075	,009	-,114	,135	,081	,657	,178	,063	,037	-,058	-,114	-,018	-,143	-,070	,098	,170
v3e	-,060	-,062	,133	,066	,052	,206	,295	-,072	,642	,064	-,044	,032	,107	,143	,149	-,027	,212
v3f	,793	-,046	-,012	,108	,127	-,141	,062	,039	,140	-,083	-,119	-,012	-,111	-,114	,100	,073	,049
v3g	,790	-,089	-,071	,159	-,106	,051	,089	,022	-,128	,064	-,039	-,058	,135	,048	,073	-,015	,108
v3h	,808	,181	-,087	-,049	-,065	,125	-,022	,009	,016	,073	,112	,111	-,027	,054	,144	,078	-,062
v3i	,702	,055	,274	-,076	-,104	,104	-,085	,107	-,084	-,029	-,020	,104	,175	,101	-,028	,155	,055
v3j	,052	,148	,084	,388	-,040	-,163	,307	,048	,414	-,293	-,011	,088	,080	,241	-,066	-,146	,291
v91a	-,022	,077	,147	,174	-,036	,021	,022	-,050	-,084	,185	,827	,068	,023	,031	,115	,009	-,020
v91b	,116	,063	,204	,308	,210	,047	-,026	,117	-,282	,551	,203	-,180	,133	-,063	,025	-,102	-,044
v91c	,031	,176	,258	,031	,146	,007	,017	,056	,186	,704	,140	,067	,051	-,016	,106	,055	,060
v91d	,012	,246	-,023	,267	,212	-,002	,003	,463	-,048	,425	-,281	-,044	,009	,109	,100	,143	,182
v92a	,092	,074	,239	,048	,244	,361	-,030	-,077	,039	-,093	,370	,154	,147	-,214	,373	-,005	,094

v92b	,061	,129	-,216	,023	,126	,382	-,076	,397	-,043	,355	,277	,141	,377	,098	-,033	-,043	,192
v92c	-,019	-,007	,016	-,096	,485	,265	,014	,602	-,105	-,004	,141	-,017	,016	,005	,076	,022	-,180
v92d	,079	,244	,271	,161	,131	,171	,148	,569	,007	,287	-,074	,112	,062	,077	-,002	-,016	-,303
v92e	,068	,113	,259	-,038	,003	,071	,060	,775	-,009	,000	-,008	,012	-,047	-,055	,047	,022	,053
v92f	,197	,004	,150	-,112	,072	,040	,054	,125	,062	,118	,060	-,065	,031	-,007	,781	-,049	,010
v93a	-,059	,259	,105	-,115	,677	,035	-,022	,288	,109	,004	,123	,019	-,050	-,096	,149	-,051	-,082
v93b	,148	-,095	-,013	,021	-,699	-,072	-,001	-,024	,137	-,145	,158	-,231	,040	,089	,058	,062	-,051
v93c	-,035	-,081	-,086	-,067	-,034	,166	-,244	,187	,114	-,036	,565	-,140	,377	,030	-,376	-,044	-,033
v93d	-,001	,116	,059	,054	,029	,802	,129	,224	-,022	,007	,161	-,032	,044	,096	,040	,039	,012
v94a	,204	,183	-,006	-,189	,246	,610	-,045	,166	-,108	,114	-,077	,118	,185	-,020	,091	-,244	-,059
v94b	,123	,361	,007	,220	-,007	,182	,152	,141	-,178	,280	-,155	,126	,406	-,108	,010	-,085	,097
v94c	,111	,399	,362	,429	,334	,097	-,122	,049	,007	-,078	-,099	,035	-,106	-,009	-,028	-,051	-,073
v94d	,134	,252	,573	,279	,213	-,039	-,043	,184	,189	-,067	,058	-,160	,054	,135	-,125	-,017	,047
v94e	,126	,092	,176	,760	-,161	-,051	,163	,069	-,064	,070	,098	,116	-,004	-,013	-,059	-,190	,031
v94f	,005	,496	,170	,160	,311	,025	-,077	-,159	,019	,229	-,183	,129	,022	,235	,235	-,082	-,104
v94g	-,071	,442	,081	,292	,081	-,178	-,058	,401	-,021	,111	-,008	,413	-,078	-,044	-,085	-,035	-,010
v94h	,037	,791	,113	,047	,023	,153	-,013	,158	,069	,131	,006	,181	-,018	-,028	,118	,061	-,005
v94i	,113	,150	-,109	-,157	-,026	,244	,289	,112	,382	,036	-,081	,054	-,423	,051	-,024	-,210	-,131
v94j	-,024	,365	,147	-,201	,164	-,001	,120	-,003	,009	-,111	,119	,489	-,019	-,186	-,456	,015	-,174
v95a	,068	,525	,199	,059	,011	,119	,069	,067	-,094	,080	-,071	-,046	,044	-,455	-,241	-,120	,091
v95b	-,131	,223	,190	,185	,355	,280	,012	,086	,157	,069	-,060	-,106	,349	-,278	,116	,180	,299
v95c	,040	-,109	,173	-,014	-,127	,122	-,043	,014	,209	-,013	-,004	-,128	-,002	,835	-,039	-,014	,081
v95d	-,159	,179	,336	,302	,058	,527	-,020	,005	,043	,311	-,187	,072	-,094	,093	-,037	-,016	-,095
v95e	,010	,027	,120	,809	-,010	,067	,014	-,040	,106	,116	,066	-,046	,011	-,040	-,004	,175	,058
v95f	-,138	,540	-,093	-,126	,171	,270	,150	,064	-,135	,009	,202	-,257	-,053	,230	-,132	-,003	-,051
v95g	,087	,717	-,019	,005	,148	,085	,134	,113	-,176	,048	,132	-,085	,187	-,219	-,042	,013	-,052
v96a	-,013	,006	,792	,039	,074	-,011	,043	,058	,013	,145	-,007	-,003	,153	,018	,119	-,030	,075
v96b	-,117	,046	,763	,118	-,024	,095	-,017	,232	,015	,189	,145	,171	-,153	-,001	,103	,009	,039
v96c	-,114	,149	,403	,062	-,213	,213	,134	,230	,025	,389	,293	,059	-,024	-,160	,174	,192	-,236
v7a	,057	-,280	-,006	,301	-,050	,009	,092	-,031	,043	,009	-,224	,145	-,179	,140	,148	,035	,591
v7b	,098	,073	,014	-,099	-,013	,096	,113	-,061	,023	,050	,117	,099	,785	,014	,037	,061	-,211
v7c	,008	,038	,071	-,101	,620	,167	,211	-,001	,049	,336	-,018	-,119	,304	-,025	,014	,214	,026
v7d	,113	,073	,443	,107	,345	-,001	,413	,030	,091	,075	,045	,086	-,073	,258	,011	-,048	-,133

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 26 iterations.

## Latvijas pārtikas uzņēmumu konkurētspēju veidojošie faktori, to pazīmes un faktorslodzes

<b>1.faktors. Uzņēmējdarbības nodrošinājums</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
18	nepietiekamas zināšanas uzņēmējdarbībā	0,808
16	nespēja atrast noieta tirgu	0,793
17	nepietiekams nodrošinājums ar izejvielām	0,790
19	nepietiekama informācija par pastāvošām tendencēm nozarē	0,702
10	sadarbība ar citiem pārtikas ražotājiem	0,461
<b>2.faktors. Personāla izglītošanas un motivācijas sistēma</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
46	bez atalgojuma uzņēmumā pastāv vēl citas darbiniekus motivējošas sistēmas	0,791
55	uzņēmums atbalsta darbiniekus, kas mācās	0,717
54	uzņēmumam pastāv sadarbība ar mācību iestādēm, kas sagatavo speciālistus uzņēmuma vajadzībām	0,540
49	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	0,525
44	uzņēmumā veic aptaujas vai anketēšanas, lai noskaidrotu darbinieku viedokli	0,496
<b>3.faktors. Korporatīvā sadarbības sistēma uzņēmumā</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
56	uzņēmuma darbiniekiem ir augsta izpratne par piegādātāju uzņēmumu darbību un tā specifiku	0,792
57	uzņēmuma darbiniekiem pastāv laba sadarbība ar uzņēmumiem, kas ir to pircēji vai izplatītāji	0,763
42	darbiniekus mudina patstāvīgi pieņemt lēmumus un uzņemties iniciatīvu	0,573
24	orientēšanās uz pircēju un patērētāju vajadzībām	0,443
58	uzņēmumā tiek piemērota individuāla pieeja lielākajiem klientiem, pircējiem	0,403
<b>4.faktors. Uzņēmuma iekšējā informācijas sistēma</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
53	darbinieki labprāt apmainās savā starpā ar iegūto informāciju un zināšanām	0,809
43	visi strādājošie ir labi informēti par pārējo darbinieku veicamajiem pienākumiem un to specifiku	0,760
41	uzņēmuma darbību apspriež darbinieku vidū un lēmumus pieņem, kolektīvi vienojoties	0,429
<b>5.faktors. Produkcijas sortimenta attīstība</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
35	uzņēmuma sortiments regulāri tiek papildināts (vismaz viens jauns vai uzlabots izstrādājums gada laikā)	0,677
23	nemitīga jauninājumu ieviešana	0,620
50	uzņēmuma darbiniekus regulāri nosūta profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanasursos	0,355
36	uzņēmuma sortiments ir šaurs un specializēts	-0,699
<b>6.faktors. Preču zīmes veidošana</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
38	uzņēmums aktīvi popularizē savas produkcijas preču zīmi	0,802
39	uzņēmumā pastāv iedalījums departamentos; katrs no tiem risina tikai noteiktu problēmu loku	0,610
6	preču zīmes atpazīstamības veicināšanas pasākumi	0,538
52	uzņēmumā ir izveidota visiem pieejama datu bāze, kurā apkopota noderīga informācija	0,527

<b>7.faktors. Konkurētspēju veicinoši procesi</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
3	kvalificēti speciālisti	0,790
14	traucē- kvalificētu speciālistu trūkums	0,657
7	produkcijas atbilstība patērētāju vajadzībām	0,501
9	zināšanas par pastāvošām tendencēm nozarē un uzņēmējdarbībā	0,501
8	pieeja izplatības kanāliem	0,422
<b>8.faktors. Inovatīvā darbība</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
33	uzņēmums izmanto zināšanas par konkurentiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	0,775
31	uzņēmums veic ne tikai ražošanas, bet arī produkcijas dizainēšanas, mārketinga, loģistikas u.c. funkcijas	0,602
32	uzņēmums izmanto zināšanas par patērētājiem kā avotu jaunu produktu un piedāvājumu veidošanai	0,569
30	uzņēmumā izmanto progresīvas tehnoloģijas, kas ļauj paaugstināt efektivitāti un ražot atšķirīgu produkciju	0,397
<b>9.faktors. Konkurētspēju traucējošie procesi</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
12	pārāk augstas prasības kvalitātes nodrošinājumam	0,749
15	pieaugošais darba samaksas līmenis	0,642
11	pieaugošais globalizācijas process	0,534
20	nepietiekams valdības atbalsts	0,414
<b>10.faktors. Uzņēmuma ilgtermiņa attīstības perspektīva</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
27	uzņēmumā tiek analizētas uzņēmējdarbības vides izmaiņas un tendences, lai meklētu un izmantotu jaunas iespējas	0,704
26	uzņēmumā pastāv skaidra nākotnes vīzija un tā ir zināma visiem darbiniekiem	0,551
28	uzņēmumā stingri seko līdzi izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	0,425
<b>11.faktors. Konkurētspējas stabilitātes nodrošinājums</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
25	uzņēmuma apgrozījumam vismaz pēdējo 3 gadu laikā ir tendence pieaugt	0,827
37	uzņēmuma produkcija ir nozīmīgi atšķirīga salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem	0,565
29	uzņēmumā ir nepieciešamā bāze inovāciju (preču vai procesu) izstrādāšanai	0,370
<b>12.faktors. Vadības stratēģija</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
1	jaunu un modernu tehnoloģiju izmantošana ražošanā	0,737
48	vadošiem amatiem darbiniekus izvirza no esošo darbinieku vidus	0,489
45	atalgojuma sistēma ir piesaistīta konkrētiem darbinieka sasniegumiem vai darba apjomam	0,413
<b>13.faktors. Kvalitāte un iekšējās kontroles sistēma</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
22	augsta kvalitāte	0,785
40	uzņēmumā ir izstrādātas instrukcijas un rīkojumi, kas precīzi reglamentē darbinieku rīcību	0,406
47	uzņēmumā pastāv grūtības ar vajadzīgo darbinieku nokomplektēšanu	-0,423
<b>14.faktors. Personāla apmācība</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
51	darbinieki paši ir atbildīgi par vajadzīgo prasmju vai zināšanu apguvi, kas tiem nepieciešamas darba izpildei	0,835
49	uzņēmumā ir izveidota iekšējā apmācību sistēma, lai plānveidīgi attīstītu darbinieku kompetences	-0,455

Pielikuma Nr.27 turpinājums

<b>15.faktors. Darbinieku izaugsmes iespējas</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
34	uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus palīgdarbību veikšanai	0,781



	(transporta, grāmatvedības, maketēšanas u.c.)	
48	vadošiem amatiem darbiniekus izvirza no esošo darbinieku vidus	-0,456
<b>16.faktors. Finansējuma stratēģija</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
13	konkurētspēju traucē nepietiekams finanšu resursu nodrošinājums	0,674
2	kvalitātes sistēmu ieviešana	0,673
4	nemitīga ražotās produkcijas sortimenta atjaunošana	0,427
<b>17.faktors. Produkcijas pašizmaksas kontrole</b>		
Nr	Pazīme	Faktorslodze
5	stingra izmaksu kontrole un samazināšana	0,627
21	zemas cenas	0,591